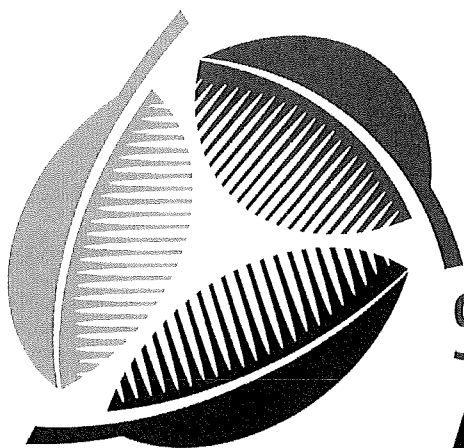




SAMENWERKING A2-GEMEENTEN

Cranendonck | Heeze-Leende | Valkenswaard

Begroting

2018 - 2021

Samenwerking A2 gemeenten

Aldus vastgesteld door het bestuur van de GR "Samenwerking A2 gemeenten"
op 10 april 2017

Voorzitter,

drs. A.B.A.M. Ederveen

Versie 1.3 d.d. 30-03-2017

Inhoudsopgave

1.	INLEIDING	3
1.1	Samenvatting.....	3
1.2	Leeswijzer	6
1.3	Prestatie-indicatoren	7
1.4	Programma doorontwikkeling	8
1.5	Strategische doorontwikkeling	9
	Beleidsbegroting	10
2.	PROGRAMMAPLAN.....	11
2.1	Programma 1 Dienstverlening bedrijfsvoeringstaken deelnemende gemeenten	11
2.2	Programma 2 Dienstverlening Werk en inkomen	16
2.3	Algemene dekkingsmiddelen.....	19
2.3.1	Bijdragen gemeenten	19
3.	PARAGRAFEN	21
3.1	Paragraaf Lokale heffingen	21
3.2	Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing	21
3.3	Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen	31
3.4	Paragraaf Financiering	32
3.5	Paragraaf Bedrijfsvoering	33
3.6	Paragraaf Verbonden partijen	34
3.7	Paragraaf Grondbeleid.....	34
	Financiële begroting	35
4.	OVERZICHT BATEN EN LASTEN.....	36
4.1	Overzicht per programma en per categorie	36
4.2	Bijdrage deelnemers.....	37
4.3	Taakstelling baten en lasten	37
4.4	EMU Saldo.....	39
5.	UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE EN TOELICHTING	40
5.1	Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen	40
5.2	Investeringen en kapitaallasten.....	40
5.3	Financiering.....	40
5.4	Stand en verloop reserves	40
5.5	Stand en verloop voorzieningen	41
	Bijlage	42
	Kostenverdeelsleutels.....	42

1. INLEIDING

1.1 Samenvatting

De begroting 2018 betreft het tweede jaar van de vernieuwde, uitgebreide Samenwerking A2 gemeenten (GRSA2), waarnaar alle PIJOFACH taken van de drie deelnemende gemeenten, Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard zijn overgeheveld. De bundeling van deze taken en implementatie in de GRSA2 is in 2016 vormgegeven. De begroting 2018 is nog wel in ontwikkeling. Zo wordt in 2017 nog beoordeeld of bepaalde uitvoeringsbudgetten van de gemeenten naar de GRSA2 worden overgeheveld. Ook de taken van Werk & Inkomen zijn onderwerp van discussie. Mogelijk vinden ten aanzien hiervan in de toekomst nog aanpassingen plaats.

Proces totstandkoming begroting 2018

Het proces om te komen tot een uitbreiding van de Samenwerking A2 gemeenten met de bedrijfsvoeringstaken van de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard is gestart met het vaststellen van het koersdocument "Nog krachtiger en dichterbij" van februari 2014. Een verdere concretisering van het koersdocument kreeg zijn weerslag in het "Implementatieplan" van oktober 2014. Deze documenten zijn door de gemeenteraden van Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard in 2015 vastgesteld. Zij vormen samen met de begroting 2017 de basis voor de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019-2021.

Uitgangspunten voor de begroting 2018

In de notitie kaders 2018 zijn de uitgangspunten voor de begroting 2018 opgenomen. Bij de uitwerking van de begroting hebben we ons daarnaast niet alleen gebaseerd op een actualisatie van de begroting 2018. Ook de zienswijzen zoals opgesteld door de gemeenteraden van Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard bij de besluitvorming over de (gewijzigde) begroting 2017 en het implementatieplan, hebben onze leidraad gevormd bij het opstellen van deze begroting.

1,1 miljoen taakstelling realiseren in 6 jaar tijd

De hoofddoelstelling uit het implementatieplan is dat de samenvoeging van de bedrijfsvoeringstaken in de A2 een besparing van € 1,1 miljoen moet opleveren over de periode 2017-2022. Dit dan bij een gelijkblijvend takenpakket, gelijkblijvende lonen en prijzen gezien vanaf de start in 2017. Uiteraard zal het bestuur, directieraad en management van GRSA2 sturen op een zo efficiënt mogelijke inrichting van de samenwerking en de daarbinnen belegde taken. Via de P&C documenten wordt over de realisatie van de taakstelling gerapporteerd.

GR-tekst is leidend voor het bepalen van de taken, formatie en budgetten van de GRSA2

De gemeenten hebben op 1-1-2017 alle bedrijfsvoeringstaken, inclusief belastingen en gegevensbeheer, samengebracht in de Samenwerking A2 gemeenten, met bijhorende formatie en budgetten. Dit betekent dat na doorontwikkeling de volgende taakvelden in de Samenwerking A2 gemeenten zijn ondergebracht: Werk en Inkomen, Personeel en Organisatie, Informatiemanagement (Informatisering en Automatisering, gegevensbeheer en documentaire informatievoorziening), Juridische zaken, Financiën en Administratie, Facilitaire zaken, Inkoop, Communicatie en bestuurs- en managementondersteuning.

De begroting van de GRSA2 is een reële begroting

Dat wil zeggen dat budgetten toereikend moeten zijn voor de taken die uitgevoerd moeten worden en de kosten die daarmee gepaard gaan. Dit betekent dat (loon)kostenstijgingen zijn verwerkt en indexering is toegepast op de toekomstige begroting. Het gaat dan om de

indexering volgens de prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc) en de loonvoet sector overheid.

Transparante opbouw

Een structureel financieel voordeel van 1,1 mln. euro zal ontstaan, bij gelijkblijvende taken en ambities. De loonkosten maken integraal en substantieel onderdeel uit van deze totale begrotingsomvang en de taakstelling die daarop berust. In de begrotingsopzet is dit zichtbaar gemaakt door de kosten uit het jaar 2022 als structureel voor alle jaren aan te merken. Hierdoor wordt de taakstelling apart zichtbaar. Voor de opbouw hanteren we:

- Loonkosten
- Personeelsbudgetten
- Huisvesting
- ICT lasten
- Faciliteiten
- Overige

Verdeelsleutels

In lijn met het vastgestelde implementatieplan evalueren we na een aantal jaren de verdeelsleutels. Dit zal in 2018 leiden tot een nieuw voorstel voor de verdeelsleutels vanaf 2019, waarbij het uitgangspunt is dat deze eenvoudiger zijn. De zienswijzen van de raden worden hierbij betrokken. Daarvoor wordt een werkgroep in het leven geroepen die nog in 2017 van start gaat. Het nieuwe voorstel over de verdeling zal dan vanaf 2019 worden toegepast. Bij het doorontwikkelen van de kritische prestatie indicatoren en het nieuwe voorstel voor de verdeelsleutels zullen wij zowel de aanknopingspunten in het sociaal domein maar ook die op andere relevante terreinen van de samenwerking inzetten.

Prestatie-indicatoren

In de begroting 2017 is een eerste opzet gemaakt voor de zogenaamde kritische prestatie indicatoren (KPI's) die de GRSA2 gaat gebruiken in haar begroting om inzicht te geven in de realisatie van de doelstellingen. Deze KPI's zijn gekoppeld aan de doelstellingen van de GRSA2 zoals opgenomen in het Koersdocument en Implementatieplan "A2 Samenwerking, nog krachtiger en dichterbij". De doelstellingen voor de samenwerking zijn als volgt geformuleerd: het leveren van een kwalitatief goede gemeentelijke bedrijfsvoering, gekenmerkt door nabijheid, efficiency en flexibiliteit maar ook minder kwetsbaar en die voor de gemeenten op termijn leidt tot een financieel voordeel.

Per doelstelling wordt een beperkt aantal KPI's vermeld. Per KPI wordt op 3 niveaus gerapporteerd, namelijk aan gemeenteraden (in de P&C documenten), bestuur (management rapportages) en GRSA2 management (voor interne sturing).

Eind 2016 is een eerste onderzoek ten behoeve van de nulmeting uitgevoerd ten aanzien van de beleving van de dienstverlening. Om de nulmeting te complementeren wordt voor de zomer 2017 ook een feitenonderzoek uitgevoerd met cijfers van het afgesloten jaar. Beide onderzoeken samen leiden tot de nulmeting op de KPI's.

In 2017 wordt de eerste ervaring met deze KPI's opgedaan. Op grond van die ervaring en de metingen worden de KPI's verder ontwikkeld, aangepast en mogelijk vervangen. Bij de doorontwikkeling van de KPI's willen we graag betrokkenheid vanuit de raden organiseren.

Risicoanalyse als basis omvang weerstandsvermogen (conform raadsbesluit oktober 2015).

Aangezien de GRSA2 pas net gestart is met haar nieuwe taken op het gebied van bedrijfsvoering, is de risico-inventarisatie 2018 nog niet op alle vakgebieden daarin volledig. We hebben de risico's naar kunnen in beeld gebracht en voorzien van beheersmaatregelen. Via de budgetcyclus vindt periodieke toetsing op de effectiviteit van de beheersmaatregelen plaats en worden de risico's geactualiseerd en kan door monitoring en rapportage actief gestuurd worden.

De risicoanalyse leidt tot een bedrag dat als weerstandsvermogen op de balans beschikbaar zou moeten zijn. In de financiële regeling GRSA2 2017 is opgenomen dat het weerstandsvermogen op de balans van de deelnemende gemeenten wordt opgenomen en niet op de balans van de Samenwerking A2 gemeenten zelf.

Impact op gemeentelijke begrotingen per gemeente inzichtelijk (conform raadsbesluit oktober 2015):

Om een actueel inzicht te verkrijgen in de effecten van de begroting van GRSA2 op de drie individuele gemeentelijke begrotingen, maakt iedere gemeente de financiële gevolgen van de doorontwikkeling GRSA2 voor de eigen gemeentelijke begroting inzichtelijk bij de begroting 2018.

Projectkosten beschikbaar, frictiekosten kunnen later (conform raadsbesluit oktober 2015)

Voor de implementatie van de doorontwikkeling van GRSA2 werden twee typen incidentele lasten onderscheiden in het Implementatieplan: projectkosten en frictielasten. Het project is met de verhuizing en een aantal afrondende activiteiten afgerond in 2017. De raden van Cranendonck en Heeze-Leende hebben in 2015 reeds een bedrag voor de mogelijke frictielasten beschikbaar gesteld. De gemeente Valkenswaard wacht hiermee tot er zich ook frictiekosten aandienen. In oktober 2015 hebben de raden besloten om in het geval dat frictielasten zich daadwerkelijk voor gaan doen, de colleges de raden daarover informeren en op dát moment de raden te vragen het benodigde incidentele budget beschikbaar te stellen. In 2018 zullen we daar ook zeker nog een beroep op moeten doen.

Begroting 2018

Bij toepassing van genoemde uitgangspunten ziet de begroting er als volgt uit:

bedragen x € 1.000	Rekening	Begroting	Begroting	meerjarenraming		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Loonkosten	€ 1.916	€ 8.995	€ 8.942	€ 8.692	€ 8.447	€ 8.207
Personeelsbudgetten	€ 120	€ 527	€ 548	€ 541	€ 534	€ 528
Huisvesting	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
ICT lasten	€ 2.726	€ 3.207	€ 3.342	€ 3.297	€ 3.254	€ 3.212
Faciliteiten	€ 235	€ 52	€ 54	€ 53	€ 52	€ 52
Overige	€ 252	€ 270	€ 281	€ 278	€ 273	€ 270
<i>Subtotaal PIJOFACH</i>	€ 5.249	€ 13.051	€ 13.167	€ 12.861	€ 12.560	€ 12.269
W&I	€ 2.366	€ 2.310	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359
Totaal lasten	€ 7.615	€ 15.361	€ 15.526	€ 15.220	€ 14.919	€ 14.628

Het verschil tussen de begroting 2018 en de begroting 2017 bedraagt € 165.000,-. Dit wordt veroorzaakt door de afgesproken indexeringen en de afgesproken afname van de formatie. De loonkosten stijgen met 2,2% en de overige kosten stijgen met 1,1%.

Doorontwikkeling leidt tot afnemende bijdragen per gemeente

De bijdragen van de deelnemende gemeenten neemt vanaf 2017 in een periode van 6 jaar af met € 1,1 mln. De taakstelling van € 1,1 mln is uitgedrukt in prijzen van 2017.

Dit is voor de begroting 2018 als volgt zichtbaar:

bedragen x € 1.000,-	2018 Afname bijdrage in 2022
Cranendonck	€ 180
Heeze-Leende	€ 385
Valkenswaard	€ 572
	€ 1.137

Wanneer de verdeelsleutels gedurende de looptijd van 6 jaar worden gewijzigd dan blijft de taakstelling van € 1,1 mln. bestaan, maar kan de verdeling over de gemeenten anders worden.

1.2 Leeswijzer

Indeling begroting

De Begroting 2018 ontleent haar indeling aan het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en bestaat uit:

- Een beleidsbegroting bestaande uit een programmaplan en een aantal paragrafen.
- Een financiële begroting bestaande uit het overzicht van baten en lasten en de uiteenzetting van de financiële positie.

Deze onderdelen worden hieronder globaal toegelicht en in de volgende hoofdstukken uitgewerkt.

Het BBV schrijft naast een programmabegroting ook een productenraming voor. Dit is vanaf 2017 ingevuld door de programma's financieel in te delen in dienstverlening voor de bedrijfsvoering en dienstverlening voor Werk en Inkomen. Deze indeling sluit aan bij de opzet van het Koersdocument en het Implementatieplan.

Beleidsbegroting

Programmaplan

In het programmaplan is uitgewerkt wat de Samenwerking A2 gemeenten wil realiseren. De activiteiten zijn verdeeld over twee programma's:

- programma 1 – Dienstverlening bedrijfsvoeringstaken deelnemende gemeenten
- programma 2 – Dienstverlening Werk & Inkomen

Daarnaast wordt aandacht besteed aan de Algemene dekkingsmiddelen en de post Onvoorzien.

De indeling is per programma gelijk. In elk programma komen achtereenvolgens aan de orde: de doelstellingen, de prestaties die gerealiseerd gaan worden om de doelstellingen te bereiken en de bijbehorende meerjarige raming van baten en lasten.

Hiermee wordt antwoord gegeven op de '3W-vragen': Wat willen we bereiken? Wat gaan we daarvoor doen? Wat gaat het kosten?

De prestaties zijn meetbaar gemaakt via prestatie-indicatoren per programma. Deze zijn een eerste aanzet en zullen verder ontwikkeld worden. Voor de uniformiteit is aansluiting gezocht met "Vensters voor Bedrijfsvoering" waar naast de A2-gemeenten ook andere gemeenten en samenwerkingsverbanden aan deelnemen. Hierdoor is het mogelijk om een goede benchmark uit te voeren.

Om zicht te krijgen over de kwaliteit en kwantiteit van de bedrijfsvoering voor de A2 gemeenten is door de GRSA2 aansluiting gezocht bij de landelijke gemeentelijke benchmark "Vensters voor Bedrijfsvoering", uitgevoerd door de stichting ICTU (www.venstersvoorbedrijfsvoering.nl). Dit onderzoek levert zowel indicatoren over de kwaliteitsbeleving als de kwantiteit van de diensten/ondersteuning geleverd door de bedrijfsvoering.

Paragrafen

In de (wettelijk verplichte) paragrafen wordt aandacht besteed aan financiële en bedrijfsmatige onderwerpen die dwars door het beleid van de programma's heen lopen. Deze begroting bevat de volgende paragrafen:

- Lokale heffingen (n.v.t.)

- Weerstandsvermogen en risicobeheersing
- Onderhoud kapitaalgoederen (n.v.t.)
- Financiering
- Bedrijfsvoering
- Verbonden partijen (n.v.t.)
- Grondbeleid (n.v.t.)

Financiële begroting

Overzicht van baten en lasten

Het overzicht van baten en lasten bestaat uit de volgende onderdelen:

- per programma de meerjarige raming van baten en lasten en het saldo
- het overzicht van algemene dekkingsmiddelen en het geraamde bedrag voor onvoorzien
- het geraamde saldo van baten en lasten
- de beoogde toevoegingen en onttrekkingen aan reserves
- het geraamde resultaat

In de toelichting zijn de uitgangspunten weergegeven. Ook zijn ontwikkelingen ten opzichte van het voorgaande meerjarenbeeld weergegeven.

Uiteenzetting financiële positie

De financiële positie van de Samenwerking A2 gemeenten wordt toegelicht aan de hand van de volgende onderdelen: arbeidskosten gerelateerde verplichtingen, investeringen en kapitaallasten, de financiering en het verloop van reserves en voorzieningen.

1.3 Prestatie-indicatoren

Er is een eerste opzet gemaakt voor de zogenaamde kritische prestatie indicatoren (KPI's) die de GRSA2 gaat gebruiken in haar begroting om inzicht te geven in de realisatie van de doelstellingen. Deze KPI's zijn toegewezen aan de doelstellingen van de GRSA2 zoals opgenomen in het Koersdocument en Implementatieplan "A2 Samenwerking, nog krachtiger en dichterbij". De doelstellingen voor de samenwerking zijn als volgt geformuleerd: het leveren van een kwalitatief goede gemeentelijke bedrijfsvoering, gekenmerkt door nabijheid, efficiency en flexibiliteit maar ook minder kwetsbaar en die voor de gemeenten op termijn leidt tot een financieel voordeel.

Per doelstelling wordt een beperkt aantal KPI's vermeld. Per KPI wordt op 3 niveaus gerapporteerd, namelijk aan gemeenteraden (in de P&C documenten), bestuur (management rapportages) en GRSA2 management (voor interne sturing). Bij het opstellen van deze begroting is de nulmeting nog niet afgerond. Ten tijde van het vaststellen van de begroting door het bestuur in juli 2017 worden de relevante gegevens via een aparte bijlage opgenomen.

De voorgestelde KPI's, afgeleid uit de benchmark "vensters voor bedrijfsvoering" en eigen administraties zijn als volgt:

Financieel voordeel
De organisatie van de GRSA2 leidt op termijn voor de gemeenten tot een financieel voordeel (ten opzichte van de start in 2017)
• Realisatie taakstelling € 1.100.000 (in de periode 2017-2022) • Bedrijfsvoeringskosten per inwoner • % Omvang bedrijfsvoeringsuitgaven t.o.v. gemeentelijke begrotingen

Kwetsbaarheid verminderen, continuïteit garanderen / verhogen
De organisatie van de GRSA2 is FIT (flexibel, in evenwicht en toekomstbestendig) • Gemiddeld verzuim percentage • % inhuur uren ten opzicht van totaal aantal uren op basis bezetting • % bezetting/formatie per 31/12 • Gemiddelde leeftijd medewerkers GRSA2 • Gemiddelde uitgaven ontwikkeling per medewerker

Kwaliteit van de dienstverlening (in nabijheid, met efficiency en flexibiliteit)
De GRSA2 is in staat de kwaliteit van de dienstverlening te behouden en waar mogelijk te verbeteren. De inhoud is juist, op de situatie toegespitst en volgens afgesproken planning. De klant is tevreden. • Belastingen; % Bezwaren t.o.v. aanslagen • Belastingen: aantal Mediation trajecten • Tijdigheid van P&C documenten • Kwaliteit van P&C documenten • W&I; aantal uitkeringen per 31/12 • W&I; Klanttevredenheid
De GRSA2 is in staat om snel te reageren op veranderingen in de klantomgeving, zowel in- als extern • Flexibiliteit van de organisatie
De GRSA2 werkt efficiënt en doeltreffend • Gemiddeld aantal dagen betaaltermijn • Gemiddelde afhandeltermijn bezwaren/klachten in dagen • Gemiddeld aantal ICT Meldingen per medewerker • W&I; Doorlooptijd aanvragen
De GRSA2 wordt ervaren als de gemeentelijke bedrijfsvoeringsafdeling • Score Interne Klanttevredenheid (gemeenten) incl. nabijheid / couleur locale

Deze indicatoren zijn weliswaar in de begroting opgenomen maar, dat wil niet zeggen dat ze alleen van de GRSA2 zijn. Het is aan de vier organisaties om de samenwerking tot een succes te maken. Een succes dat in de indicatoren tot uitdrukking moet komen.

1.4 Programma doorontwikkeling

Deze begroting is verdeeld in twee programma's. Te weten een programma dienstverlening bedrijfsvoeringstaken deelnemende gemeenten en een programma dienstverlening Werk en Inkomen. Deze opzet is nog sterk input gericht. Naar de toekomst toe streven we ernaar om de begroting te gaan inrichten op een manier die meer recht doet aan de wijze waarop de vier organisaties, die bij de Samenwerking A2 gemeenten betrokken zijn, met elkaar wensen om te gaan. Daarbij zal de opdrachtnemersrol leidend zijn. In de toekomstige begroting zal worden gezien of overgestapt kan worden van deze inputfinanciering naar een vorm van outputfinanciering. In dat geval wordt (deels) afgerekend per gevraagd product/dienst per gemeente. Dit vraagt wel om het in de komende jaren opbouwen van managementinformatie per product/dienst vanuit de Samenwerking A2 gemeenten, zodanig dat ervaringscijfers ontstaan die op het moment van outputfinanciering gebruikt kunnen worden om kostprijzen te bepalen. Hierbij zullen dan ook prestatie-indicatoren vastgesteld worden waardoor de prestaties inzichtelijk zijn en waarmee sturing mogelijk is.

1.5 Strategische doorontwikkeling

Er verandert veel in onze samenleving, waarmee ook de eisen aan de overheid veranderen. Overheden staan voor de uitdaging om mee te bewegen met deze ontwikkelingen, dat geldt voor de drie deelnemende gemeenten én de GRSA2. Er zijn daarbij ontwikkelingen die we van strategisch belang achten bij het verder inrichten van de nieuwe GRSA2-organisatie en haar programma's bedrijfsvoering en Werk & Inkomen.

De rol van de overheid verandert sterk. Burgerparticipatie en de ontwikkeling naar overheidsparticipatie spelen onder andere een sterke rol. Van de ambtenaar wordt een andere manier van werken verwacht, waarin zij in samenwerking met de partijen in hun omgeving maatschappelijke opgaven aanpakken. Kortom, de ambtenaar die als ambassadeur en regisseur opereert in de maatschappij en die plaats- en tijdonafhankelijk werkt. De GRSA2 zal steeds meer moeten bijdragen aan de professionele zelfwerkzaamheid van deze moderne ambtenaar, zodat deze zijn verantwoordelijkheid voor de uitvoering van zijn taken ook kan nemen, zich bewust is van en raad weet met de bedrijfsvoeringsaspecten ervan.

Ook is de laatste jaren de wereld fundamenteel veranderd. Nieuwe technologie op het gebied van ICT en internet hebben dingen mogelijk gemaakt die we voorheen onmogelijk achtten. De invloed van digitalisering op het functioneren van het openbaar bestuur begint zich inmiddels af te tekenen op allerlei terreinen. Er ontstaan nieuwe vormen van interactie tussen burgers onderling, maar ook tussen burgers en de overheid en tussen ambtenaren onderling. Met als gevolg dat er digitalisering plaatsvindt van de gemeentelijke producten en diensten, en er een digitaliseringsslag wordt gemaakt in de backoffice van gemeenten. Deze ontwikkelingen zijn ook van invloed op de dienstverlening en inrichting van de verschillende bedrijfsvoeringsfuncties binnen de GRSA2. De behoefte aan het digitaliseren van dienstverlening en het ontsluiten van informatie zal in de toekomst blijven groeien. Hier direct aan gerelateerd is het streven om naast digitaliseren waar mogelijk in te zetten op het harmoniseren en standaardiseren van systemen, werkwijzen en processen. Hiermee dragen we bij aan de taakstelling die met de gemeenteraden is overeengekomen en zal ook de dienstverlening aan gemeenten en daarmee aan de burgers verbeterd kunnen worden.

Ook wordt het werkplekconcept van "Het Nieuwe Werken" in steeds meer organisaties de standaard. Dit ter ondersteuning aan ontwikkelingen als bovenstaande beschreven. Vanaf 2017 wordt in alle drie gemeentehuizen het concept toegepast, voor de GRSA2 is het ook ondersteunend gegeven het feit dat de organisatie op 3 locaties moet kunnen werken. Het Nieuwe Werken is gebaseerd op een type arbeidsorganisatie die medewerkers in staat stelt onafhankelijk van plaats en tijd te werken, en consequent aanstuurt op resultaat. Deze ontwikkeling heeft gevolgen voor de huisvesting, werkplekken en faciliteiten. Maar ook voor de technische infrastructuur en het digitale werken. Tevens vraagt het een andere wijze van werken, aansturing en gedrag. Het past in een trend waarbij medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën. Het Nieuwe Werken betekent wel een echte cultuurverandering.

Deze drie majeure ontwikkelingen liggen aan de basis van de strategische doorontwikkeling van de GRSA2 om nu en in de toekomst de gemeenten kwalitatief te kunnen ondersteunen bij het leveren van diensten en producten aan burgers en bedrijven.

Beleidsbegroting



2. PROGRAMMAPLAN

2.1 Programma 1 Dienstverlening bedrijfsvoeringstaken deelnemende gemeenten

Per 1 januari 2017 is de samenwerking tussen de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard geïntensiveerd door alle bedrijfsvoeringstaken gebundeld in de gemeenschappelijke regeling onder te brengen. De gemeenten hebben de afgelopen jaren ieder voor zich aan de kwaliteit van de ondersteuning gewerkt. Met de bundeling van taken in de GRSA2 bouwen we verder aan deze kwaliteitsontwikkeling, in gezamenlijkheid.

Wat is de doelstelling?

De dienstverlening bedrijfsvoering van de GRSA2 heeft tot doel om de drie gemeenten optimaal te faciliteren bij het realiseren van hun ambities met ondersteunende taken op het gebied van financiën, communicatie, personeel en organisatie, informatiemanagement, juridische zaken, inkoop, facilitaire zaken en bestuurs- en management ondersteuning.

De takenbundeling op bedrijfsvoering moet leiden tot meer kwaliteit, borging van de continuïteit, verminderde kwetsbaarheid, een versterking van de dienstverlening én het behalen van efficiencyvoordelen op de bedrijfsvoeringstaken (taakstelling van € 1,1 miljoen) in de periode 2017-2022 uitgaande van het takenpakket zoals dat is overgegaan naar de GRSA2.

De GRSA2 is een bekende en betrouwbare samenwerkingspartner, die in nabijheid van de gemeenten functioneert en de werkwijzen en gewoonten van de gemeenten van binnenuit kent.

De zelfstandigheid en beleidsautonomie van de drie gemeenten blijft onaangetast, de bestuurskracht van de drie individuele gemeenten wordt versterkt door de GRSA2.

Wat gaan we daarvoor doen?

Voor een optimale ondersteuning van de primaire processen van de gemeenten, sluiten de inhoudelijke ontwikkelingen in de dienstverlening van de GRSA2 aan bij de ambities van de gemeenten, zoals deze zijn geformuleerd in de gemeentelijke begrotingen. In alle drie de gemeenten zijn overheidsparticipatie, de ontwikkeling van de organisatie als moderne overheid en hun medewerkers naar 'de moderne ambtenaar', die als ambassadeur en regisseur opereert en plaats- en tijdonafhankelijk werkt belangrijk thema's. Daarnaast spelen ontwikkelingen zoals de implementatie omgevingswet, de verdere ontwikkelingen in het sociaal domein, de aantrekkende economie, en steeds verdergaande digitalisering een rol.

De dienstverlening die de GRSA2 biedt, moet daaraan bijdragen en die ontwikkelingen goed ondersteunen. De GRSA2 geeft goede inhoudelijke integrale bedrijfsvoeringsadviezen, heeft daarvoor de juiste inhoudelijke kennis en expertise in huis, organiseert goede processen én werkt aan bewustzijn en toerusting van managers/medewerkers waarmee iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid kan nemen, ook ten aanzien van de bedrijfsvoering. De GRSA2 geeft signalen af, verzorgt hulpmiddelen en neemt de coördinatie op de afwikkeling van processen op zich. De medewerker beschikt over geschikte digitale middelen en vaardigheden. Processen zijn zo veel mogelijk gedigitaliseerd en geautomatiseerd, zowel in het primaire proces als in de PIJOFACH-omgeving. De fysieke stukkenstromen nemen steeds verder af.

Vanwege de doelstellingen met betrekking tot kwaliteit en efficiency, zal het oppakken inhoudelijke wensen ten aanzien van de dienstverlening hand in hand moeten gaan met de professionaliseringsslag van de organisatie en haar dienstverlening. Het gaat enerzijds om het verder versterken van kennisdeling, het inzetten en ontwikkelen van specialisaties, verdere ontwikkeling van kennis en expertise en daardoor een verbetering van de dienstverlening aan interne en externe klanten. Anderzijds gaat het dan om het zoveel mogelijk in gezamenlijkheid oppakken van nieuwe zaken en harmoniseren van werkwijzen zonder daarmee de couleur locale tekort te doen. Dit vraagt van de samenwerkende partijen dat zij zich bewust van het feit dat samenwerking betekent dat in de besluitvorming in tal van opzichten rekening met elkaar gehouden moet worden. En dat de vier organisaties actief inzetten op verbinding en afstemming.

Digitaal (samen)werken en zaakgericht werken

In 2018 worden grote stappen gezet in de implementatie zaakgericht werken. In 2018 gaan ook onze burgers en bedrijven dit ervaren: de dienstverlenende processen (de primaire processen) zijn gestandaardiseerd voor de drie gemeenten en digitaal ingericht. De marges voor de gemeentelijke 'couleur locale' zijn duidelijk. Burgers en bedrijven hebben keuzevrijheid, maar kiezen steeds meer voor de digitale aanvraag van producten en diensten. De medewerkers beschikken over geschikte digitale middelen en vaardigheden en werken met plezier digitaal. Binnen de kaders van de Privacywet is een integraal klantbeeld beschikbaar voor de klant en voor de medewerker.

Ten behoeve van het vergemakkelijken van het tijd- en plaatsonafhankelijk (samen)werken en het terugbrengen van de papieren stukkenstroom wordt extra aandacht gegeven aan de verdere digitalisering van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering wordt steeds meer ingericht op basis van de "lean" principes. Dit heeft tot gevolg dat vele interne bedrijfsvoeringprocessen door de medewerkers met ondersteuning van informatiemanagement en ICT techniek en gegevens worden heringericht en waar mogelijk geharmoniseerd. Deze processen worden zoveel als mogelijk en zinvol digitaal ondersteund en de benodigde en geproduceerde gegevens en documenten zullen ook digitaal beschikbaar zijn. Harmonisatie van de digitale systemen en applicaties en zoveel mogelijk eenmalig gebruik van gegevens zijn daarbij een belangrijk uitgangspunt. Waar nodig worden inhaalslagen gemaakt, om papieren dossiers zoveel mogelijk digitaal beschikbaar te stellen. Vraagstukken als digitale correspondentie, het digitaal samenwerken aan stukken, een digitaal proces van besluitvorming en digitale ondertekening staan hoog op onze digitaliseringsagenda.

Ook wordt in 2018 extra aandacht besteed aan de inzet mogelijkheden van digitaal- en papierloos vergaderen. Het in gebruik zijnde systeem voor ondersteuning digitale agenda's en verslagen wordt in 2018 geëvalueerd en de inzet waar mogelijk uitgebreid (functionaliteit/organisatie). Voor het locatie onafhankelijk vergaderen (bijv. via "Skype/Face-time" achtige verbindingen) zullen in 2018 aan de gemeenten voorstellen worden gedaan om de efficiency en effectiviteit van de overleggen te verbeteren. Het goed gebruik van het gezamenlijke social intranet 'Knooppunt' wordt verder gestimuleerd en geprofessionaliseerd als platform voor samenwerken, kennisdeling en interne communicatie.

Informatiebeveiliging en privacy blijven bij het meer en meer digitaal werken belangrijke thema's. Op 25 mei 2018 wordt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. De AVG vraagt om nieuw denken én handelen. Zo hebben inwoners het recht op inzage in waar u welke gegevens van ze verwerkt. Inwoners hebben straks ook het

recht om 'vergeten' te worden. Dat wil zeggen dat ze het recht hebben om zich te laten verwijderen uit databases, tenzij legitieme wettelijke vereisten dit voorkomen. Het in kaart hebben van de wettelijke grondslag van verwerking van persoonsgegevens is in dit kader van groot belang. Dankzij deze nieuwe wetgeving dringt gegevensbescherming en privacy door in alle processen binnen gemeentelijke organisaties.

De komende jaren nemen de digitale dreigingen voor de gemeentelijke organisaties toe. Om nieuwe risico's en dreigingen op het gebied van de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van gegevens het hoofd te kunnen bieden zijn technische aanpassingen van onze ICT-omgeving onontkoombaar. Dit zal gepaard gaan met investeringen in beveiligingsmaatregelen.

Standaardisatie en harmonisatie

In 2017 zijn werkwijzen zoals die waren vaak nog gehandhaafd en is vooral gewerkt aan het organiseren van onderlinge achtervang en kennisdeling. In 2018 willen we werkwijzen in al onze bedrijfsvoeringvelden verder op elkaar afstemmen, zodat we de kwetsbaarheid verder kunnen terugbrengen en deskundigheid nog verder kunnen versterken. Zonder daarmee de couleur locale te kort te doen.

Dit betekent niet alleen het harmoniseren van systemen, de inrichting ervan en gegevens, zoals in de vorige paragraaf al werd beschreven in het licht van digitaal werken. Werkwijzen en processen rondom de financiële administratie en de P&C-producten worden voor de vier organisaties zoveel mogelijk op elkaar afgestemd. Resultaatsturing is in alle organisaties een thema, dat kan betekenen dat we in samenwerking met de gemeenten ook de dialoog gaan openen over de vormgeving van de P&C producten. Daarnaast werken we aan digitale facturen en factuurafhandeling.

Vanuit het oogpunt bijdragen aan het thema rechtmatigheid werken we aan eenduidigheid in de werkwijze rondom interne controle binnen de vier organisaties, aan eenduidig inkoopbeleid en het versterken van contractbeheer. In 2018 wordt gewerkt aan harmonisatie van de inkoopondersteuning voorgelegd. Hoog op de agenda staat tevens de verdere harmonisatie en doorontwikkeling van managementinformatie, om sturingsmogelijkheden te vergroten. Voorwaarde daarvoor is wel dat de basisinformatie goed is en goed is vastgelegd en dat de gemeenten daarin ook hun eigen rol nemen.

Binnen het werkveld personeel en organisatie is al veel geharmoniseerd, zowel in werkprocessen als op het gebied van instrumenten en beleid. Dit blijven we doorzetten bij het oppakken van nieuwe thema's, zoals strategische personeelsplanning, organisatieontwikkeling, opleiden en ontwikkelen

Voor specifieke kennisterreinen maken we zoveel mogelijk gebruik van specialisten in ons organisatie.

Click-call-face

Voor alle velden van de dienstverlening bedrijfsvoering is in 2017 een servicedeskfunctie ingericht waar selfservice mogelijk is. Dat heeft soms de vorm van een portal, soms een specifieke helpdesk, soms de vorm van een rubriek op intranet gekregen. Daar zijn de toolkits, FAQ e.d. te vinden én contactgegevens wanneer er meer hulp nodig is.

In 2018 werken we aan het opzetten van één servicedeskfunctie, vanuit waar de verschillende vakgebieden bereikbaar zijn.

Deze manier van werken leidt er toe dat medewerkers meer 'zelfredzaam' worden. De GRSA2 zorgt dat de middelen beschikbaar zijn en dat medewerkers toegerust zijn om ze te gebruiken. Anderzijds zal de GRSA2 moeten 'sturen' op het gedrag van medewerkers zodat zij ook er ook echt gebruik van gaan maken.

Samen ontwikkelen

Al deze ontwikkelingen kan de GRSA2 niet alleen realiseren. We zullen met de drie gemeenten samen deze manieren van werken en verbetermogelijkheden moeten oppakken en implementeren. Dat vraagt om afstemmen en verbinden tijdens de ontwikkeling en implementatie. Zodat tools en werkwijzen praktisch toepasbaar zijn en er commitment voor is. Bij de implementatie van nieuwe tools en werkwijzen zullen we bovendien medewerkers en managers vaardig moeten maken in het gebruik ervan. In onze eigen organisatie én bij de drie gemeenten.

Werken in klantenteams - integraal bedrijfsvoeringadvies in nabijheid

Iedere gemeente heeft een eigen adviesteam op locatie. Daar waar de adviseurs eerder alleen hun eigen discipline overzagen, zijn in 2018 de meeste adviseurs in staat om vanuit de eigen vakdiscipline in te kunnen schatten of ook andere disciplines betrokken moeten worden voor een integraal advies.

De GRSA2 functioneert als een bedrijfs onderdeel van de drie gemeenten

De PIJOFACH-taken zijn ondergebracht in een andere juridische entiteit, maar de GRSA2 organisatie en haar medewerkers blijven samen met de andere organisaties werken aan dezelfde doelen en taken. In feite is de GRSA2 daarmee een bedrijfs onderdeel van alle drie de gemeentelijke organisaties.

De GRSA2 is géén externe leverancier, er vindt daarom zogenaamde verplichte winkelnering plaats. Ook externe inhuur op één van de werkvelden van de GRSA2 verloopt via de GRSA2. Met als doel om kennis in huis te houden en door ontwikkeling en kwaliteitsborging, grip en overzicht te hebben op wat er speelt in de organisaties en inkoopvoordelen te kunnen realiseren.

Wat gaat het kosten?

Het kostenoverzicht in de inleiding is per programma verder gedetailleerd. Ook is in het programma het onderscheid tussen structureel en taakstelling aangegeven. De taakstellende lasten en baten nemen vanaf 2017 in een periode van 6 jaar af tot nul. Hierin is de afname van de formatie van de Samenwerking A2 gemeenten van de dienstverlening op het gebied bedrijfsvoering zichtbaar.

Programma 1 - Dienstverlening bedrijfsvoering bedragen x € 1.000	Rekening	Begroting	Begroting	meerjarenraming		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
fte		145,37	141,96	138,00	134,10	130,27
Personeelkosten structureel	€ 1.916	€ 8.105	€ 8.191	€ 8.191	€ 8.191	€ 8.191
Personeelgerelateerde kosten structureel	€ 120	€ 264	€ 264	€ 264	€ 264	€ 264
Organisatielasten structureel	€ 218	€ 212	€ 212	€ 212	€ 212	€ 212
Faciliteiten structureel	€ 235	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51	€ 51
Overige bedrijfsvoeringskosten structureel	€ 34	€ 44	€ 44	€ 44	€ 44	€ 44
ICT lasten structureel	€ 2.726	€ 3.214	€ 3.214	€ 3.214	€ 3.214	€ 3.214
Totaal structureel	€ 5.249	€ 11.890	€ 11.976	€ 11.976	€ 11.976	€ 11.976

Bijdrage per gemeente	Rekening	Begroting	Begroting	meerjarenraming		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cranendonck structureel	€ 1.553	€ 3.544	€ 3.571	€ 3.571	€ 3.571	€ 3.571
Heeze-Leende structureel	€ 1.384	€ 2.840	€ 2.860	€ 2.860	€ 2.860	€ 2.860
Valkenswaard structureel	€ 2.577	€ 5.506	€ 5.545	€ 5.545	€ 5.545	€ 5.545
Totaal structureel	€ 5.514	€ 11.890	€ 11.976	€ 11.976	€ 11.976	€ 11.976

Programma 1 - Dienstverlening bedrijfsvoering bedragen x € 1.000	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
				2019	2020	2021
Personeelkosten taakstelling	€ -	€ 1.117	€ 986	€ 733	€ 485	€ 241
Personeelgerelateerde kosten taakstelling	€ -	€ 3	€ 14	€ 11	€ 7	€ 3
Organisatielasten taakstelling	€ -	€ 2	€ 11	€ 9	€ 6	€ 3
Faciliteiten taakstelling	€ -	€ 1	€ 3	€ 2	€ 1	€ 1
Overige bedrijfsvoeringskosten taakstelling	€ -	€ 1	€ 2	€ 2	€ 1	€ 1
ICT lasten taakstelling	€ -	€ 38	€ 175	€ 129	€ 86	€ 42
Totaal taakstelling	€ -	€ 1.162	€ 1.191	€ 886	€ 586	€ 291

Bijdrage per gemeente	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
				2019	2020	2021
Cranendonck taakstelling	€ -	€ 187	€ 181	€ 180	€ 179	€ 90
Heeze-Leende taakstelling	€ -	€ 390	€ 410	€ 262	€ 135	€ 66
Valkenswaard taakstelling	€ -	€ 585	€ 600	€ 444	€ 272	€ 135
Projecten	€ -					
Totaal taakstelling	€ -	€ 1.162	€ 1.191	€ 886	€ 586	€ 291

Totaal lasten	€ 5.249	€ 13.052	€ 13.167	€ 12.862	€ 12.562	€ 12.267
Totaal baten	€ 5.514	€ 13.052	€ 13.167	€ 12.862	€ 12.562	€ 12.267

Saldo	€ 265	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
--------------	-------	-----	-----	-----	-----	-----

Vanwege de uitbreiding van de Samenwerking A2 gemeenten is het maken van een vergelijking met de rekening 2016 niet zinvol. Vandaar dat dit in deze begroting achterwege wordt gelaten. De totale lasten en baten nemen in 2018 ten opzichte van 2017 toe met € 115.000,-. Dit komt enerzijds door de indexering van de loonkosten en de overige kosten en anderzijds door vermindering van de formatie. Voor 2019 is op de budgetten geen indexering toegepast. Bij de begroting 2019 worden de afgesproken indexeringen toegepast. De vermindering van de formatie loopt door tot 2022 zoals in het implementatieplan is vastgelegd.

Beleidsindicatoren volgens BBV.

- Formatie per 1.000 inwoners.

	Totaal	Cranendonck	Heeze-Leende	Valkenswaard
Aantal inwoner per 1-1-2017	66.937	20.709	15.703	30.525
Formatie per 1.000 inwoners	2,12			

- Bezetting per 1.000 inwoners.

	Totaal	Cranendonck	Heeze-Leende	Valkenswaard
Aantal inwoner per 1-1-2017	66.937	20.709	15.703	30.525
Formatie per 1.000 inwoners	2,18			

- Percentage overhead.

Volgens de BBV wordt dit percentage berekend door de loonkosten van de PIJOFACH-taken, de ICT-kosten en de huisvestingskosten te relateren aan de totale lasten. Deze definitie is voor de Samenwerking A2 gemeenten niet toepasbaar.

Wij hanteren als definitie van dit percentage het aantal PIJOFACH-fte in de GRSA2 ten opzichte van het totaal aantal fte's binnen de deelnemende gemeenten en de Samenwerking A2 gemeenten. Hiermee sluiten we aan bij wat er in het implementatieplan is gehanteerd en kunnen we ons vergelijken met gemeenten van ca. 65.000 inwoners.

Het verloop van het overheadpercentage is:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Percentage overhead	31,36	30,76	30,16	29,56	28,96	28,36
Taakstelling x € 1.000,-	€ 0	- € 45	€ 258	€ 556	€ 848	€ 1.136

Het percentage overhead en daarmee de formatie van de GRSA2 neemt in 6 jaar tijd af. Daarmee wordt de taakstelling van € 1,1 mln volgens afspraak in 6 jaar tijd gerealiseerd.

Uiteraard zal het bestuur, directieraad en management van GRSA2 sturen op een zo efficiënt mogelijke inrichting van de samenwerking en de daarbinnen belegde taken. Daarbij zal ook ingespeeld worden op nieuwe technologische ontwikkelingen waarvan verwacht wordt dat deze de omvang van de overhead de komende jaren nog verder kan reduceren.

2.2 Programma 2 Dienstverlening Werk en inkomen

Wat willen we bereiken?

Missie

Werk & Inkomen ondersteunt de gemeenten in het beleid om te werken aan een samenleving waarin iedereen naar vermogen meedoet en/of toegroeit naar zelfstandigheid. Burgers die dat niet zelfstandig kunnen, stimuleren wij weer actief te worden en te groeien. We bieden hen een vangnet totdat ze weer zelf een inkomen hebben.

Ontwikkelingen

Werk & Inkomen neemt deel in en werkt mee aan de ontwikkeling van de sociaal domeinorganisaties van de drie A2-gemeenten. In Cranendonck is geparticipeerd in de uitvoering van de pilot W&I Cranendonck, waarin klantmanagers voltijds en volledig onderdeel van het sociaal team uitmaken. Deze pilot is begin 2017 geëvalueerd. In Valkenswaard is in 2016/2017 de aanpak sociaal domeinorganisatie aangepast. Daarin pakt W&I zijn rol, zowel in de uitvoering, als in de doorontwikkeling. In Heeze-Leende neemt W&I deel aan het sociaal team en aan de projectgroep en stuurgroep doorontwikkeling sociaal domein. Deze inzet moet ertoe leiden dat helder wordt welke eisen de A2- gemeenten stellen aan de dienstverlening van W&I in dit verband.

De inrichting van het Regionaal Werkbedrijf Zuid Oost Brabant als netwerkorganisatie is voor de A2-gemeenten een belangrijke stap in het versterken van het arbeidsmarktbeleid. Vanwege de natuurlijke verbindingen in de regio Weert heeft Cranendonck ervoor gekozen om toetreding te vragen tot de arbeidsmarktregio en het regionaal werkbedrijf Midden-Limburg. In samenwerking met de Risse-gemeenten is de ontwikkeling ingezet naar een mensontwikkelbedrijf. Dat richt zich op taken in het sociaal domein. Dit is een van de redenen waarom de fusie met Westrom(regio Roermond) niet is doorgezet. Heeze-Leende en Valkenswaard werken met de Ergongemeenten aan de verdere ontwikkeling van een Participatiebedrijf. Dat richt zich op taken uit de Participatiewet: werkloosheidsbedrijf (poortwachter en re-integratie), uitvoering loonkostensubsidie en ondersteuning re-integratieprojecten. Werk & Inkomen ondersteunt de ontwikkelingen in beide regio's. Voor Heeze-Leende en Valkenswaard geldt de vorming van een Participatiebedrijf, gekoppeld aan Ergon. Dit moet zich gaan richten op: realisering Banenafspraken, organiseren toepassing loonkostensubsidie en verzorgen re-integratietrajecten. Voor Cranendonck

speelt zo'n traject in de relatie met Werkpuntkom, gekoppeld aan De Risse. Dit initiatief richt zich op het gehele sociale domein.

De arbeidsmarkt ontwikkelt zich enigszins schoksgewijs. Er zijn sectoren waar een sterke vraag naar vooral hooggeschoolde arbeidskrachten bestaat en vacatures moeilijker vervulbaar raken. Daartegenover staan krimpsectoren, waar arbeidsuitstoot plaatsvindt. Over het geheel is de aantrekkende conjunctuur goed merkbaar. De ww-aantallen dalen, maar liggen nog op een iets hoger niveau dan landelijk gemiddeld. De aantallen bijstandsklanten stijgen in de gehele arbeidsmarktregio en ook in het A2-gebied. Dit is een landelijk beeld.

Tot slot zien we per halfjaar een stijging in de taakstellingen voor de huisvesting van statushouders. Door de grote aantallen asielzoekers nemen deze stijgingen per keer ook sterk toe.

Wat gaan we ervoor doen?

W&I speelt actief in op lokale ontwikkelingen, wensen en netwerken. Tegelijkertijd heeft W&I als onderdeel van de Samenwerking A2-gemeenten doelstellingen met betrekking tot kwaliteit en efficiency. Dit vraagt een constante confrontatie van wensen en mogelijkheden. Waar mogelijk en gewenst vertalen we lokale initiatieven ook naar de andere gemeenten. Zo streven we naar harmonisering, zonder inbreuk te maken op de 'couleur locale'. Vanzelfsprekend gebeurt dit in verbinding met de gemeentelijke organisaties.

W&I draagt bij aan de doorontwikkeling van management- en sturingsinformatie in het algemeen en die in het sociaal domein in het bijzonder. Voor de gemeentelijke programma's is het sociaal domein van dominant belang. Dit vraagt om scherpe en actuele voortgangs- en sturingsinformatie op het niveau van het sociaal domein. Daarbinnen neemt W&I zijn aandeel.

Databeveiliging wordt in onze digitaliserende wereld steeds belangrijker. Dit heeft ook een steeds grotere rol op bedrijfsvoering binnen W&I. De Rijksoverheid verscherpt het toezicht op het gebruik van Suwinet om misbruik tegen te gaan. In Europees verband wordt in 2018 de Europese verordening dataveiligheid van kracht, die is gericht op het voorkomen van datalekken. In 2017 is de papierstroom van W&I gedigitaliseerd. Gestart is met de nieuwe dossiers. In 2018 ronden we de digitalisering van de bestaande actieve dossiers af.

In 2018 speelt de doorontwikkeling van de transformatie binnen de sociaal domeinorganisaties in onze drie gemeenten. W&I functioneert als bedrijfs onderdeel van die sociaal domeinorganisatie per gemeente. Verder investeert W&I in het verdergaand vereenvoudigen van aanvraagprocedures en -formulieren. Dit ontwikkelen we samen per gemeente, bij voorkeur zo uniform mogelijk. Dit geldt ook voor het doorontwikkelen en toegankelijker maken van informatie over de dienstverlening van W&I op de gemeentelijke websites. Klinkende taal is daarin onze norm.

In de arbeidsmarktregio's Zuid Oost Brabant (Heeze-Leende en Valkenswaard) en Midden-Limburg (Cranendonck) vertegenwoordigt W&I de belangen van de gemeenten. Dit geldt ook voor het deelnemen aan het Participatiebedrijf (Heeze-Leende en Valkenswaard) en Mensontwikkelbedrijf (Cranendonck). Uitgangspunt is om goed werkende verbindingen te leggen tussen deze bovenlokale platforms en de lokale dienstverlening binnen het sociaal domein.

Taakstelling personeel

De taakstelling personeel van € 120.000,- betreft een besparing van 2 fte. Deze is grotendeels gerealiseerd door vermindering van de formatie bij applicatiebeheer, beleid,

en bezwaar en beroep. De mogelijkheden voor verdergaande besparingen door samenwerking in de backoffice sociaal domein A2 zijn onderzocht. Op de korte termijn waren deze niet haalbaar, op middellange termijn bezien we deze opnieuw.

Vormgeving dienstverlening Werk & Inkomen

De keuzen van de A2-gemeenten voor de inrichting van het sociaal domein en de ontwikkeling van de regionale uitvoeringsorganisaties Participatiewet in Zuid-Oost Brabant en Midden-Limburg vragen om een herbezinning op de dienstverlening van Werk & Inkomen en de vormgeving daarvan. In overleg met betrokken partijen bezien we of en zo ja welke aanpassingen gewenst zijn.

Autonome bestandsontwikkeling Participatiewet

Per 1 maart 2017 is het aantal bijstandsklanten circa 980, een toename van bijna 160 klanten ten opzichte van 2013 (823 in 2013), waarop de formatieomvang is gebaseerd. Landelijk is de prognose dat het bijstandsbestand verder blijft stijgen (na-ijleffect van de daling van de ww-aantallen). In de (arbeidsmarkt)regio Zuidoost-Brabant is deze stijging tot nu toe wat hoger dan landelijk gemiddeld als gevolg van een mismatch op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld Brainport vraagt meer Brains in plaats van Hands). Dat geldt ook voor de drie A2-gemeenten. Als deze trend zich -tegen de inspanningen in- voortzet, kan dit in 2017 en 2018 niet langer binnen de formatie worden opgevangen en is het noodzaak deze te heroverwegen.

Wat gaat het kosten?

Programma 2 - Dienstverlening Werk en Inkomen bedragen x € 1.000	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
				2019	2020	2021
fte	34,34	32,34	32,34	32,34	32,34	32,34
Personeelkosten structureel	€ 2.108	€ 2.254	€ 2.302	€ 2.302	€ 2.302	€ 2.302
Personeelgerelateerde kosten	€ 91	€ 38	€ 39	€ 39	€ 39	€ 39
Organisatielasten	€ 21	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Faciliteiten	€ 26	€ 18	€ 18	€ 18	€ 18	€ 18
Overige bedrijfsvoeringskosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
ICT lasten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal structureel	€ 2.246	€ 2.310	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359

Bijdrage per gemeente bedragen x € 1.000	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
				2019	2020	2021
Cranendonck structureel	€ 667	€ 663	€ 677	€ 677	€ 677	€ 677
Heeze-Leende structureel	€ 415	€ 419	€ 428	€ 428	€ 428	€ 428
Valkenswaard structureel	€ 1.224	€ 1.228	€ 1.254	€ 1.254	€ 1.254	€ 1.254
Totaal structureel	€ 2.307	€ 2.310	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359

Programma 2 - Dienstverlening Werk en Inkomen bedragen x € 1.000	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
				2019	2020	2021
Personeelkosten taakstelling	€ 120	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal taakstelling	€ 120	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Bijdrage per gemeente bedragen x € 1.000	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
				2019	2020	2021
Cranendonck taakstelling	€ 35					
Heeze-Leende taakstelling	€ 22					
Valkenswaard taakstelling	€ 64					
Derden						
Totaal taakstelling	€ 120	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Totaal lasten	€ 2.366	€ 2.310	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359
Totaal baten	€ 2.427	€ 2.310	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359	€ 2.359

Saldo	€ 61	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
--------------	------	-----	-----	-----	-----	-----

De uitbreiding van de samenwerking met de bedrijfsvoeringsactiviteiten van de gemeenten heeft geen invloed op de afdeling W&I. De structurele lasten 2018 zijn dan ook nagenoeg gelijk aan de structurele lasten 2017. De totale lasten en baten nemen in 2018 ten opzichte van 2017 toe met € 49.000,-. Dit komt door de indexering van de loonkosten en de overige kosten. Voor 2019 is op de budgetten geen indexering toegepast. Bij de begroting 2019 worden de afgesproken indexeringen toegepast.

Het verschil tussen de jaarrekeningcijfers 2016 en de begroting 2018 komt zit vooral bij de personeelskosten. In 2016 zijn gedurende het jaar niet alle vacatures ingevuld en daarnaast is er op de loonkosten de indexering toegepast. Daarnaast is er een verschuiving tussen de soorten kosten. Dit omdat in de begroting 2018 de rubricering net iets anders is dan bij de jaarrekening 2016. Vanaf 2016 was in het programma W&I een bezuiniging van € 120.000,- ingeboekt. Het algemeen bestuur heeft in december 2015 besloten om die bezuiniging voor het jaar 2016 terug te draaien. Vandaar dat deze post in deze opzet als incidenteel is verwerkt.

2.3 Algemene dekkingsmiddelen

2.3.1 Bijdragen gemeenten

De dekkingsmiddelen voor de Samenwerking A2 gemeenten bestaan uit de bijdragen van de drie gemeenten die in de samenwerking participeren: Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard. De bijdragen dekken volledig de lasten. Ze zijn gebaseerd op de verdeelsleutels die met het implementatieplan (1-1-2014) zijn vastgesteld. Bij de toepassing van deze verdeelsleutels bleek dat de berekende bijdrage in relatie tot de aanwezige dekking in de eigen begroting voor de gemeente Cranendonck leidde tot een nadeelgemeente. Hierover is in het implementatieplan (1-1-2014) vastgelegd dat dan de compensatieregeling uit het implementatieplan wordt toegepast. Aan de compensatie is invulling gegeven door het toepassen van de verdeelsleutel 2016 in plaats van 2017 voor de taken van W&I en I&A en door het resterende nadeel, voor zover mogelijk, te compenseren met het voordeel bij de andere twee gemeenten.

De toegepaste verdeelsleutels zijn:

1. de ingebrachte loonkosten voor de afdelingen beleid en advies
2. het aantal fte in het primaire proces voor de afdelingen administratie
3. het aantal inwoners en aantal cliënten voor het programma W&I
4. de door de gemeenten ingebrachte ICT middelen voor I&A

5. de compensatieregeling.

In onderstaande tabel is aangegeven tot welke bijdragen dit leidt.

Bijdrage per gemeente bedragen x € 1.000	Rekening	Begroting	Begroting	meerjarenraming		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cranendonck	€ 2.255	€ 4.394	€ 4.429	€ 4.428	€ 4.427	€ 4.338
Heeze-Leende	€ 1.821	€ 3.649	€ 3.698	€ 3.550	€ 3.423	€ 3.354
Valkenswaard	€ 3.865	€ 7.319	€ 7.399	€ 7.243	€ 7.071	€ 6.934
Totaal	€ 7.941	€ 15.362	€ 15.526	€ 15.221	€ 14.921	€ 14.626

De onderlinge verschillen in de bijdragen van de gemeenten die ontstaan tussen 2016 en 2018 en verder, worden veroorzaakt door een combinatie van

- Iedere gemeente draagt een ander percentage formatie bedrijfsvoering over naar de GRSA2.
- Er zijn verschillen in gemiddelde ingebrachte loonkosten van de overgehevelde formatie. De gemeenten en de Samenwerking A2 gemeenten "oude stijl" hebben ieder hun loonkosten zoals die in de eigen begroting zijn opgenomen in de samenwerking ingebracht. Hieruit zijn de gezamenlijke gemiddelde loonkosten berekend die vermenigvuldigd met de formatie van de totale bedrijfsvoering de totale loonkosten vormen van de Samenwerking A2 gemeenten in zijn uitgebreide vorm.
- De toepassing van minder verdeelsleutels. Tot en met 2016 is gebruik gemaakt van een combinatie van diverse verdeelsleutels, zoals het aantal inwoners, het aantal bezwaarschriften, het aantal werkplekken en het aantal cliënten bij W&I. Vanaf 2017 is het aantal verdeelsleutels verminderd.

Ten opzichte van de begroting 2017 is er een stijging van de bijdrage van € 164.000,-. Deze stijging is het resultaat van de toegepaste indexeringen en de reductie in de formatie. De totale lasten van de begroting 2018 worden over de gemeenten verdeeld volgens de vastgelegde verdeelsleutels. Daarnaast hebben de gemeenten een compensatieregeling met elkaar afgesproken.

Evalueren verdeelsleutels

Bij het vaststellen van de begroting 2017 is door het bestuur vastgesteld om in 2017 de verdeelsleutels te evalueren en te komen met een nieuw voorstel.

3. PARAGRAFEN

3.1 Paragraaf Lokale heffingen

Aangezien de Samenwerking A2 gemeenten geen eigen middelen kan en mag genereren is deze paragraaf niet van toepassing.

3.2 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Het is gebruikelijk om voor het afdekken van risico's een reserve of voorziening te vormen. De gemeenteraden van de deelnemende gemeenten hebben aangegeven dat een dergelijke reserve of voorziening nodig is en dat zij er de voorkeur aan geven om die op de balans van de eigen gemeente op te nemen. In deze begroting worden onderstaand de weerstandscapaciteit en de risico's geïnventariseerd en op basis van risicosimulatie wordt bepaald hoe groot de omvang van die voorziening of reserve zou moeten zijn.

De Samenwerking A2-gemeenten beschikt ten tijde van het opstellen van deze begroting over een eigen vermogen van € 365.000,-. Hiervan is een bedrag van € 327.000,- het resultaat over 2016 dat door het bestuur nog bestemd moet worden. Daarnaast is het voor € 38.000,- een bestemmingsreserve ten behoeve van ICT.

In de Financiële Regeling 2017 is opgenomen dat als onderdeel van het weerstandsvermogen de deelnemende gemeenten een risicoreserve of voorziening in hun eigen begroting moet aanhouden. De hoogte hiervan wordt bepaald door de inventarisatie van de weerstandscapaciteit in de begroting van de Samenwerking A2 gemeenten.

Beleid omtrent weerstandscapaciteit en risico's.

Het doel van het weerstandsvermogen is te bepalen of tegenvallers die zich kunnen voordoen opgevangen kunnen worden zonder dat direct de begroting of het beleid hoeft te worden aangepast. Hiervoor is het van belang de er een inventarisatie plaatsvindt van de risico's. In de Financiële Verordening is daarom opgenomen dat bij de Begroting en de Jaarrekening een inventarisatie plaatsvindt van de risico's en de maatregelen om de risico's te beheersen. Op basis hiervan kan twee maal per jaar de benodigde risicodekking worden bepaald, die wordt afgezet tegen de beschikbare risicodekking, de zogenaamde weerstandscapaciteit.

Er worden de volgende begrippen gehanteerd:

➤ Risico's.

Het realiseren van bedrijfsdoelstellingen gaat gepaard met risico's. Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelige invloed hebben op het bereiken van de beleidsdoelstellingen. Deze dienen beheerst te worden, dat wil zeggen: geheel of gedeeltelijk voorkómen (verlagen van de kans), mitigeren of overdragen (verlagen van de impact).

➤ Risicomanagement.

Risicomanagement is er op gericht om op een systematische wijze de bedreiging voor de bedrijfsdoelstellingen te minimaliseren. Risico's kunnen via interne beheersmaatregelen, verzekeringen of voorzieningen worden afgedekt. Resterende risico's worden voorzien van specifieke beheersmaatregelen en gekwantificeerd.

➤ Weerstandscapaciteit.

Binnen de organisatie zijn middelen en mogelijkheden beschikbaar om de resterende risico's af te dekken. Deze zijn beschikbaar in de vorm van exploitatiebudgetten en door de eigenaarsrol die de deelnemende gemeenten vervullen. Binnen de Samenwerking A2-gemeenten zijn de Algemene Reserve, de post Onvoorzien en een eventueel saldo van baten en lasten onderdeel van de weerstandscapaciteit. De 'achtervang' op grond van artikel 24 lid 3 van de GR, waarin bepaald is dat gemeenten er zorg voor dienen te dragen dat de Samenwerking A2 gemeenten aan haar verplichtingen kan voldoen, wordt niet tot de weerstandscapaciteit gerekend.

➤ Weerstandsvermogen.

Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandscapaciteit) de benodigde risicodekking te matchen.

Inventarisatie van risico's.

Aangezien de GRSA2 pas net gestart is met haar nieuwe taken op het gebied van bedrijfsvoering, is de risico-inventarisatie 2018 nog niet op alle vakgebieden daarin volledig. We hebben de risico's naar kunnen in beeld gebracht en voorzien van beheersmaatregelen. Via de budgetcyclus vindt periodieke toetsing op de effectiviteit van de beheersmaatregelen plaats en worden de risico's geactualiseerd en kan door monitoring en rapportage actief gestuurd worden.

Voor de risico's die van materieel belang zijn, en die niet of onvoldoende worden afgedekt door verzekeringen of voorzieningen, is een inschatting gemaakt van kans en impact.

Via onderstaande tabel zijn de risico's gekwantificeerd:

Kans			Impact		
Categorie	Klasse	Gemiddelde	Categorie	Klasse	Gemiddelde
Zeer klein	0% - 10%	5%	Zeer klein	€ 0	€ 0
Klein	10% - 30%	20%	Klein	€ 0 - € 100.000	€ 50.000
Gemiddeld	30% - 50%	40%	Gemiddeld	€ 100.000 - € 250.000	€ 175.000
Groot	50% - 70%	60%	Groot	€ 250.000 - € 500.000	€ 375.000
Zeer groot	70% - 90%	80%	Zeer groot	€ 500.000 - € 1.000.000	€ 750.000
			Enorm	> € 1.000.000	€ 1.500.000

Van ieder risico is de kans en de impact (in euro's) ingeschat. Is de kans bijvoorbeeld groot en de impact zeer groot, dan is de risicoscore 60% van € 750.000, ofwel € 450.000.

Mogelijke risico's die de gemeenten via de Samenwerking A2 gemeenten lopen worden per programma weergegeven. Daarnaast is sprake van algemene risico's die betrekking hebben op de stafkosten en/of voor de GRSA2 in totaal.

Programma dienstverlening bedrijfsvoeringstaken

1. Personeel.

Bij de start van de samenwerking is de personele omvang en bezetting bedrijfsvoeringstaken van de A2-gemeenten en de GRSA2 2016 het uitgangspunt geweest. Op basis van de afgestemde producten en diensten catalogus is de nieuwe organisatie ingericht. De nieuwe organisatie is ingericht als een dienstverlenende samenwerkingsorganisatie en de beoogde optimalisaties vragen om andere competenties van medewerkers. Er is sprake van meer zelfsturing, werken in opdrachtgever-opdrachtnemer relatie; werken voor meerder organisaties; het vormgeven aan de rol van betrouwbare partner door hoogwaardig adviseren en uitvoeringsspecialismen; meer digitaal werken en op onderdelen meer op afstand werken. Dit veranderproces vraagt veel van onze medewerkers en kost tijd. Ook hebben nog niet alle medewerkers voldoende kennis/vaardigheden of het gewenste gedrag/houding die past bij de nieuwe organisatieprincipes en/of functie. Als gevolg van de plaatsing blijkt ook dat nog niet iedereen op de juiste plek zit. Het oplossen van deze frictie vraagt om ook investeringen in tijd/capaciteit. Tot slot blijkt dat de arbeidsmarkt voor een aantal functies krap is, met name op het gebied van financiën, ICT en gegevensbeheer. Tegelijkertijd gaat de dienstverlening gewoon door, de gebruikers hebben behoefte aan ondersteuning.

Eén en ander heeft tot gevolg dat er gebruik gemaakt moet worden van inhuur voor extra en/of vervangende capaciteit. Hiervoor is geen budget geraamd.

2. Applicaties.

Een zo veel als mogelijk gezamenlijk ingerichte ICT omgeving is één van de uitgangspunten in de samenwerking. We hebben ons als eerste gericht op het gezamenlijk inrichten en uitvoeren van de bedrijfsvoering van de A2 gemeenten inclusief de ICT systemen die hierbij randvoorwaardelijk zijn. In 2015 is door de A2-gemeenten een gezamenlijk besluit genomen om de nieuwe ICT omgeving voor de dienstverlening (de zogenaamde MidOffice omgeving) gezamenlijk te selecteren en implementeren. Dit heeft tot gevolg dat de komende jaren veel aanpassingen noodzakelijk zijn aan de bestaande netwerkinfrastructuur en applicaties. Verder is begin 2016 een bestuursopdracht vastgesteld waarin aangestuurd wordt op applicatieharmonisatie tussen de 3 A2 gemeenten. Gezien de omvang van alle bestaande applicaties en ICT systemen zullen hiervoor deels Europese aanbestedingen nodig zijn, waarbij de "financiële" gevolgen nog onbekend zijn. Zeker omdat het een aantal applicaties en ICT systemen betreft die al geruime tijd zijn "afgeschreven" en waarvoor geen of onvoldoende afschrijvingsmiddelen beschikbaar zijn in de I&A Lease.

In 2015 heeft Pink-Rocade de licentiekosten van hun applicaties bovenmatig verhoogd. Deze werken door in 2016. De gemeente Heeze-Leende is hier niet mee akkoord gegaan. Zij hebben wel de in de overeenkomst vastgelegde jaarlijkse indexatie betaald. Als gevolg van die bovenmatige verhoging (ca. € 56.000,-) kan dit voor de gemeente Heeze-Leende ook in 2016 nog tot een nadeel leiden.

3. Veranderbereidheid en verandervermogen gemeenten

De nieuwe samenwerking vraagt niet alleen iets van de GRSA2, ook de gemeenten moeten de nieuwe werkwijzen en onderlinge verhoudingen zich eigen maken. De nieuwe organisatie (inrichting, onderlinge verhoudingen en manier van werken) en harmonisatie en standaardisatie van systemen, werkprocessen en werkwijzen vormen een uitgangspunt voor de realisatie van onze doelstellingen. De GRSA2 kan dit alleen realiseren samen met de gemeenten. Wanneer gemeenten daar niet (voldoende) aan mee willen of kunnen werken en/of het verkrijgen van commitment meer tijd kost, zal de realisatie van de taakstelling van 1,1 miljoen vertragen of niet volledig gerealiseerd worden.

Programma dienstverlening W&I:

Beschrijving

De begroting is samengesteld in maart 2017. Bij het opstellen van deze risicoparagraaf zien we dat een aantal aannames in de oorspronkelijke begroting anders uitpakken. Ook zijn er intussen actuelere inschattingen voor de ontwikkelingen in 2017. Het algemene beeld is dat W&I de bezuinigingstaakstelling grotendeels realiseert en het restant in 2018 kan realiseren. Daarnaast spelen exogene factoren, die kostenverhogend kunnen werken. Overigens staan daar tegenover ook extra (Rijks)inkomsten voor de gemeenten.

4. Open eind regelingen.

Open einde regelingen die W&I uitvoert: indien een hoger beroep gedaan wordt op deze regelingen dan waarmee in de begroting rekening is gehouden, dan kunnen ook de bedrijfsvoeringskosten toenemen (als hiervoor extra inzet nodig is).

5. Participatiewet en afstemming uitvoeringsprocessen decentralisaties.

De invoering van de Participatiewet en de afstemming van de uitvoeringsprocessen van de Decentralisaties (3 D's) leveren nieuwe taken en kansen op. Dat geldt ook voor de aankomende verplichting voor het uitvoeren van beschut werken. Wij streven ernaar om dit alles binnen de begrotingsruimte te realiseren. Tegelijkertijd streven we ernaar om een adequaat voorzieningenniveau te realiseren, dan wel in stand te houden. De afstemming via de regionale werkbedrijven (Zuid Oost Brabant en Midden Limburg) en de uitvoeringsorganisaties Wsw/Participatiewet (Ergon en de Risse) dragen daaraan bij.

6. Bezuinigingstaakstelling W&I.

Voor W&I is in de begroting 2017 ev. voorzien in een taakstellende bezuiniging op personeel van € 120.000,-. Deze bezuiniging is gedeeltelijk gerealiseerd. Door vermindering van de formatie bij applicatiebeheer, beleid en bezwaar en beroep. De mogelijkheden voor verdergaande besparingen door samenwerking in de backoffice sociaal domein A2 zijn onderzocht. Op de korte termijn waren deze niet haalbaar, op middellange termijn bezien we deze opnieuw.

Wel gerealiseerd is:

- a) een besparing op de formatie applicatiebeheer van 0,5 FTE en
- b) een besparing op beleid van 0,89 FTE. Dit levert uiteindelijk een bezuiniging op van € 85.000,-.

Ad a)

De gemeenten Valkenswaard en Cranendonck hebben het applicatiebeheer WMO (GWS) extern uitbesteed. Door een combinatie aan te brengen met het applicatiebeheer W&I (GWS) verhogen we de kwaliteit, verminderen de kwetsbaarheid en kunnen we tegelijkertijd de formatie beperken. Één formatieplaats drukt op WMO Cranendonck en Valkenswaard. De andere formatieplaats is onderdeel van de formatie W&I. Door deze constructie bespaart W&I structureel 0,5 FTE.

7. Gemeentelijke zorgverzekering.

In 2016 is de invoering van de collectieve zorgverzekering geëvalueerd. Hierbij wordt de vermogenstoets ook in Cranendonck en Heeze-Leende vanaf 2017 afgeschaft. Dit zal naar verwachting en ambitie leiden tot extra deelname in deze gemeenten. Het opnieuw in de markt zetten van de zorgverzekering leidt tot extra uitvoeringskosten. Gezien de korte doorlooptijd (medio november 2016 tot medio januari 2017 voor het voorlichten, verwerken van de vragen, wijzigingen en aanmeldingen) is het niet haalbaar om dit binnen de bestaande formatie erbij te doen. Ook dit is opgenomen in de evaluatie. Deze taak vraagt tijdelijke extra inzet om alles binnen het tijdvenster van de zorgverzekeraar te kunnen afwikkelen.

Overige risico's

8. Sociaal domein.

De dienstverlening binnen het sociaal domein van de drie gemeenten is fors in ontwikkeling. Naast vragen over de invulling van de dienstverlening door W&I ontstaan ook afwegingen over de vormgeving ervan. Hierin kiezen de gemeenten een eigen lijn. Dit kan leiden tot gevolgen voor de inzet vanuit en de bedrijfsvoering van W&I. De keuzen die gemeenten maken zijn hiervoor bepalend. Verder wordt binnen 3D A2 samen gewerkt in diverse projecten. Waar mogelijk doen we dit vanuit de bestaande formatie en gekoppeld aan reguliere werkzaamheden. Het is sterk de vraag of dit altijd haalbaar zal blijken (de winkel blijft open). Voor het realiseren van de betreffende projecten zal dan mogelijk aanvullende inzet nodig blijken te zijn.

9. Schuldhulpverlening.

De landelijke evaluatie uitvoering Wet gemeentelijke schuldhulpverlening heeft geleid tot voornemens van de staatssecretaris om die uitvoering op onderdelen bij te sturen. Dit geldt onder andere voor het meer openstellen aan de poort (o.a. voor ondernemers) en verdergaande ondersteuning aan afvallers/niet-kunners. De effecten hiervan worden opgenomen in de beleidsnota Schuldhulpverlening 2017 ev. Formatief verwachten wij hierin te kunnen voorzien.

10. Extra middelen armoedebestrijding.

Het kabinet heeft besloten om vanaf 2017 structureel € 100 miljoen beschikbaar te stellen voor de bestrijding van armoede bij kinderen (septembercirculaire 2016 gemeentefonds). Op dit moment worden er bestuurlijke afspraken gemaakt tussen Rijk en VNG over de inzet en verdeling van de middelen over de gemeenten. De uitwerking daarvan verwachten wij in de decembercirculaire. Mocht er door de gemeenten gekozen worden om de middelen toe te voegen aan bijzondere bijstand en de uitvoering ervan te beleggen bij W&I dan zal dat vanaf 2017 tot extra structurele kosten leiden.

Algemene risico's GRSA2:

11. Eigen risicodrager.

De GR Samenwerking A2-gemeenten is eigen risico drager bij gedwongen ontslag. Dit doet zich voor indien een medewerker van de Samenwerking A2-gemeenten gedwongen wordt ontslagen en recht heeft op een uitkering van het UWV. De Samenwerking A2-gemeenten moet dan de uitkering, die het UWV gaat uitbetalen aan betrokken medewerker, aan het UWV vergoeden. Hiermee wordt geen rekening gehouden. Door de uitbreiding van de GRSA2 vanaf 2017 is dit risico toegenomen.

12. Gebruikte indexeringen.

Vanaf 2018 is eenmalig rekening gehouden met loonontwikkelingen tot een percentage van 2,2% en algemene stijging van kosten met 1,1%. Stijgen de lonen en kosten meer, dan zullen de begrote budgetten onvoldoende zijn om de kosten te dekken.

13. Huisvestingsconcept "het nieuwe werken".

Als huisvestingsconcept wordt "het nieuwe werken" gehanteerd. Vanuit dit concept is het mogelijk dat de huisvesting van de samenwerkingsonderdelen geheel binnen de gemeentehuizen van Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard kan plaats vinden. De huisvestingskosten van de GRSA2 zijn op basis hiervan met ingang van 1 februari 2015 nihil. Indien de huisvesting van de samenwerkingsonderdelen binnen de gemeentehuizen niet haalbaar blijkt te zijn, ontstaan huisvestingskosten voor de GRSA2. Per 1 februari 2017 is de verhuizing een feit geworden. Iedereen heeft een plek gevonden in de gemeentehuizen. Er zijn nog wel een fors aantal vacatures die ingevuld moeten worden. Daarmee is in principe ook rekening gehouden. Daarmee wordt de kans dat dit risico zich voordoet klein.

14. Couleure locale.

Met het instellen van het OGON-overleg is er meer gelijkheid en afstemming gekomen tussen het opdrachtgeverschap vanuit de drie gemeenten. Wel houden zij formeel gezien nog steeds ruimte om te kiezen voor een eigen gemeentelijke oplossing, vanuit het oogpunt couleure locale. Wel is nu dan op voorhand inzichtelijk voor alle partijen dat daarmee wordt gekozen voor minder optimale oplossingen en de maximale efficiency en/of kwaliteit niet bereikt wordt door de GRSA2.

15. Realistische begroting.

Om in 2018 een realistische begroting voor de bedrijfsvoering te hebben is het uitermate belangrijk dat de basisgegevens actueel zijn. Dat houdt in dat de aangeleverde gegevens overeenkomen met de realiteit in plaats van met de begroting. Het risico is anders dat de begroting 2018 nadelig uitkomt en er een extra beroep op de gemeenten moet worden gedaan.

16. Overgedragen takenpakket.

De organisatie van de GRSA2 is gebaseerd op het overgedragen takenpakket vanuit de gemeenten, met een bijhorende workload. Daaraan is ook de realisatie van de doelstellingen m.b.t. efficiency en kwaliteit verbonden. Het is van belang strak te monitoren dat geen extra taken worden opgedragen of extra taakomvang op de verschillende taakgebieden wordt gevraagd (en uitgevoerd) zonder dat daar besluitvorming aan ten grondslag ligt. Dit lijkt logisch en is georganiseerd, maar vraagt aandacht van alle vier organisaties.

Uitwerking van deze risico's in een risicoscore levert het volgende beeld op:

Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risico-score
1	Inhuur van extra/vervangende capaciteit.	Gemiddeld	Gemiddeld	Monitoring van de ontwikkelingen in combinatie met plan van aanpak.	€ 70.000
2	Dekking vervangende ICT.	Groot	Gemiddeld	Middelen vanuit de betreffende gemeente beschikbaar stellen	€ 105.000
3	Gemeenten gaan onvoldoende mee met de veranderingen	Gemiddeld	Gemiddeld	Via OGON monitoren.	€ 70.000
4	Hogere bedrijfsvoeringkosten W&I bij toename bijstandsccliënten.	Groot	Gemiddeld	Inzetten op uitstroom van cliënten en de workload van de klantmanagers goed monitoren.	€ 105.000
5	Participatiewet en afstemming uitvoeringsprocessen decentralisaties.	Gemiddeld	Groot	Via maandelijkse rapportages het verloop volgen en indien nodig maatregelen nemen.	€ 150.000
6	Niet volledig realiseren	Groot	Klein	Mogelijkheden samenwerking	€ 30.000

Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risico-score
	bezuinigingstaakstelling personeel.			bedrijfsvoering sociaal domein met A2-gemeenten nader invullen	
7	Jaarlijkse aanbieding collectieve zorgverzekering	Groot	Klein	Waar mogelijk inhuur voorkomen door inzet van eigen medewerkers	€ 30.000
8	n.v.t.				
9	n.v.t.				
10	n.v.t.				
11	Risico bij gedwongen ontslag.	Gemiddeld	Klein	N.v.t.	€ 20.000
12	Indexering ontoereikend.	Klein	Gemiddeld	Via maandelijkse rapportages het verloop volgen en indien nodig maatregelen nemen.	€ 35.000
13	Extra huisvestingskosten die samenhangen met te beperkte mogelijkheden in de bestaande gemeentehuizen.	Klein	Groot	Goede onderbouwing en beargumentatie van het standpunt van de gemeenten.	€ 75.000
14	Suboptimale invulling van gemeentelijke oplossingen in plaats van optimale oplossingen door de samenwerking.	Gemiddeld	Gemiddeld	Komen tot gezamenlijke aanpak van oplossingen. Dit dient door bestuur en directie van de gemeenten ondersteund te worden.	€ 70.000
15	Te krappe begroting 2018 voor de bedrijfsvoering.	Gemiddeld	Groot	De gemeenten en de huidige GRSA2 laten bevestigen dat de aangeleverde gegevens actueel en juist zijn.	€ 150.000
16	Extra taken van gemeenten naar GRSA2	Gemiddeld	Gemiddeld	Alleen dit toestaan wanneer er besluitvorming over dekking aan ten grondslag ligt.	€ 70.000

Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risico-score
				Totale risicoscore 2018	€ 980.000

De totale risico-inventarisatie leidt tot een risicoscore van bijna € 1.000.000,-. Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie wordt toegepast omdat het reserveren van het maximale bedrag niet noodzakelijk is. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijkertijd en in hun maximale omvang optreden. Bij een zekerheidspercentage van 90% (dit betekent dat met een zekerheid van 90% alle risico's binnen hun kans van optreden kunnen worden afgedekt), bedraagt de benodigde risicodekking circa € 300.000,-.

Inventarisatie van de weerstandscapaciteit.

	Rekening 2014	Rekening 2015	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Algemene reserve	€ 27.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Saldo exploitatie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Onvoorzien	€ 0	€ 10.000	€ 10.000	€ 20.000	€ 20.000
Totaal	€ 27.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 20.000	€ 20.000

De inventarisatie van de risico's leidt tot een benodigde risicodekking van € 300.000,-.

De inventarisatie van de weerstandscapaciteit leidt tot een beschikbare risicodekking van € 20.000,- (referentiejaar 2018).

Dat betekent dat de weerstandscapaciteit van de Samenwerking A2-gemeenten van onvoldoende niveau is om zelf de risico's, op basis van de risicoscores, te kunnen opvangen.

Zoals in de gemeenschappelijke regeling is aangegeven ligt het financiële risico bij de deelnemende gemeenten. Uit bovenstaande blijkt dat de gemeenten tezamen € 300.000,- als buffer in hun begrotingen dienen aan te houden. Bij toepassing van het aantal inwoners als verdeelsleutel betekent dit per gemeente:

	%	bedrag
Cranendonck	31%	€ 93.000
Heeze-Leende	23%	€ 69.000
Valkenswaard	46%	€ 138.000
	100%	€ 300.000

Kengetallen.

Kengetallen zijn getallen die de verhouding uitdrukken tussen bepaalde onderdelen van de begroting of de balans en kunnen helpen bij de beoordeling van de financiële positie van een organisatie. Om dit te bereiken wordt voorgeschreven dat de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing de volgende kengetallen bevat: netto schuldquote en de netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen, solvabiliteitsratio, grondexploitatie, structurele exploitatieruimte en belastingcapaciteit. Deze kengetallen maken inzichtelijk(er) over hoeveel (financiële) ruimte de organisatie beschikt om structurele en incidentele lasten te kunnen dekken of opvangen. Ze geven zodoende inzicht in de financiële weerbaar- en wendbaarheid. De kengetallen worden gezamenlijk opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing, omdat die paragraaf weergeeft hoe solide de begroting is en in hoeverre financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen.

Norm Kengetallen VNG (%)	Voldoende	Matig	Onvoldoende
Netto schuldquote	< 100	100 > < 130	> 130
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	< 100	100 > < 130	> 130
Solvabiliteitsrisico	> 50	30 < > 50	< 30
Structurele exploitatieruimte	> 0,6	0 < > 0,6	0
Grondexploitatie			
Belastingcapaciteit	< 100	100 > < 120	> 120

In bovenstaande tabel zijn de normen per kengetal weergegeven op basis van gegevens van de VNG.

Kengetallen	Jaar-rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Netto Schuldquote	-1	0	0	0	0	0
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-1	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsrisico	5	0	0	0	0	0
Structurele exploitatieruimte	0	0	0	0	0	0
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Netto Schuldquote (gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen)

Inkomsten bepalen hoeveel schuld een organisatie kan dragen. Het is goed te vergelijken met het afsluiten van een hypotheek. Hoeveel geld u kunt lenen, is afhankelijk van uw loon. Dat principe geldt ook voor overheidsinstellingen. De hoogte van de schuld die een overheidsinstelling kan dragen, hangt af van de hoogte van de inkomsten. Hoe hoger de schuld, hoe hoger de netto schuldquote.

Normaal ligt de netto schuldquote van een overheidsinstelling tussen 0% en 90%. Als de netto schuldquote tussen 100% en 130% ligt, is de schuld hoog. Hij moet niet verder stijgen. Als de netto schuldquote boven de 130% uitkomt, dan bevindt de overheidsinstelling zich in de gevarenzone.

We zien bij de GRSA2 een schuldquote van 0%. Dit komt doordat de GRSA2 geen langlopende leningen heeft met rentekosten. Vanwege het financieren van investeringen via een leaseconstructie zijn geen langlopende leningen nodig.

Solvabiliteitsrisico

De solvabiliteitsratio wordt berekend als verhouding tussen de verschillende vermogenscomponenten. Het gaat erom inzicht te krijgen in de mate waarin de organisatie in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen.

Een methode is het bekijken in hoeverre het in de activa geïnvesteerde vermogen door het eigen vermogen kan worden gefinancierd. In feite wordt er gekeken naar in hoeverre, in geval van nood, de verschaffers van het vreemde vermogen kunnen worden betaald.

Gemiddeld zal de solvabiliteit vanaf 2018 0% bedragen. We zien dat er nagenoeg geen eigen vermogen is om tegenvallers zelf op te vangen. Dit is een bewuste keuze van de deelnemende gemeenten. In de gemeenschappelijke regeling is in artikel 24 lid 3 opgenomen dat de deelnemende gemeenten er steeds voor zorgdragen dat de Samenwerking A2-gemeenten over voldoende middelen beschikt om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen.

Structurele exploitatieruimte

Dit kengetal is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte een organisatie heeft om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is. Voor de beoordeling van het structurele en reële evenwicht van de begroting wordt nu het onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele lasten.

Een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten te dekken. In 2018 en volgende jaren bedraagt de ratio 0%. Dat komt doordat de er in de begrotingen geen eigen inkomsten voorhanden zijn en dat alle lasten gedekt moeten worden uit bijdragen van de deelnemende gemeenten.

Grondexploitatie

Dit kengetal geeft weer hoe de waarde van de grond zich verhoudt tot de totale (geraamde) baten. Het kengetal betreft de verhouding tussen de boekwaarde van de gronden ten opzichte van de totale baten. Hoe hoger de ratio, hoe hoger het potentiële risico. Het is dus belangrijk om regelmatig te beoordelen of de grondexploitaties actueel zijn.

Voor de GRSA2 is dit niet van toepassing.

Belastingcapaciteit

De belastingcapaciteit geeft inzicht in hoe de belastingdruk in de gemeente zich verhoudt ten opzichte van het landelijke gemiddelde. De ratio is gebaseerd op een meerpersoonshuishouden. De OZB is voor de gemeente de belangrijkste eigen belastinginkomsten. De belastingcapaciteit geeft inzicht in de mate waarin een financiële tegenvaller in het volgende begrotingsjaar kan worden opgevangen of dat er ruimte is voor nieuw beleid. Voor de GRSA2 is dit niet van toepassing.

Geprognosticeerde balans

Het opnemen van een geprognosticeerde balans geeft het bestuur meer inzicht in de ontwikkeling van de investeringen, het aanwenden van reserves en voorzieningen en de financieringsbehoefte.

bedragen x € 1.000,-		Geprognosticeerde balans per 1-1-2018	
Vaste activa	€ -	Vaste passiva	€ -
Immateriele vaste activa	€ -	Algemene reserve	€ -
Materiele vaste activa	€ -	Bestemmingsreserve	€ -
Financiële vaste activa	€ -		
Vlottende activa	€ 6.500	Vlottende passiva	€ 6.500
		Leningen en financieringsbehoefte	€ 1.500
		Overlopende vlottende passiva	€ 5.000
	€ 6.500		€ 6.500

bedragen x € 1.000,-		Geprognosticeerde balans per 1-1-2019	
Vaste activa	€ -	Vaste passiva	€ -
Immateriele vaste activa	€ -	Algemene reserve	€ -
Materiele vaste activa	€ -	Bestemmingsreserve	€ -
Financiële vaste activa	€ -		
Vlottende activa	€ 6.500	Vlottende passiva	€ 6.500
		Leningen en financieringsbehoefte	€ 1.500
		Overlopende vlottende passiva	€ 5.000
	€ 6.500		€ 6.500

bedragen x € 1.000,-		Geprognosticeerde balans per 1-1-2020	
Vaste activa	€ -	Vaste passiva	€ -
Immateriele vaste activa	Geprognosticeerde	Algemene reserve	€ -
Materiele vaste activa	€ -	Bestemmingsreserve	€ -
Financiële vaste activa	€ -		
Vlottende activa	€ 6.500	Vlottende passiva	€ 6.500
		Leningen en financieringsbehoefte	€ 1.500
		Overlopende vlottende passiva	€ 5.000
	€ 6.500		€ 6.500

bedragen x € 1.000,-		Geprognosticeerde balans per 1-1-2021	
Vaste activa	€ -	Vaste passiva	€ -
Immateriele vaste activa	Geprognosticeerde	Algemene reserve	€ -
Materiele vaste activa	€ -	Bestemmingsreserve	€ -
Financiële vaste activa	Geprognosticeerde		
Vlottende activa	€ 6.500	Vlottende passiva	€ 6.500
		Leningen en financieringsbehoefte	€ 1.500
		Overlopende vlottende passiva	€ 5.000
	€ 6.500		€ 6.500

3.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

De omvang van de kapitaalgoederen van de Samenwerking A2 gemeenten is tot en met 2016 nihil. De Samenwerking heeft in 2014 de beschikking gekregen over activa voor activiteiten van de afdeling I&A, zoals hardware en software. Deze zijn volledig ondergebracht bij de leasemaatschappij Econocom/Gemlease.

De dienstauto (Peugeot 107) waarover de Samenwerking vanaf november 2013 beschikt wordt geleased. Deze auto wordt ingezet voor werkbezoeken aan cliënten in de deelnemende gemeenten en aan collega's in de gemeenten zelf. De medewerkers van de GRSA2 zijn gehuisvest in de gemeentehuizen van de deelnemende gemeenten.

In de begroting 2018 is de volledige bedrijfsvoering van de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard opgenomen.

3.4 Paragraaf Financiering

De financieringsfunctie van de Samenwerking A2-gemeenten is alleen gericht op ondersteuning van de publieke taak. Het beheer heeft uitsluitend een voorzichtig en risicomijdend karakter. De uitvoering daarvan vindt plaats binnen de kaders van de Wet financiering decentrale overheden (Wet Fido) en hetgeen door het algemeen bestuur van de Samenwerking A2-gemeenten aan kaders is vastgesteld in de financiële verordening. Voor de uitvoering van de financieringsfunctie worden de ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt nauwlettend gevolgd. Voor de financiering van nieuwe I&A investeringen wordt, voor zover mogelijk, gebruik gemaakt van lease.

Risicoprofiel en normeringen

De kosten van Samenwerking A2-gemeenten worden door de deelnemende gemeenten gedragen. Afspraken over de bevoorschotting voor het lopende jaar zijn erop gericht om de kortlopende liquiditeitsbehoefte af te dekken en liquiditeitsoverschotten zoveel mogelijk te voorkomen. Door het matchen van de inkomende en uitgaande geldstromen zal de financieringsbehoefte en het daarmee samenhangende renterisico gering zijn. Investerings van Samenwerking A2-gemeenten worden gefinancierd via de leaseovereenkomst. Gezien de aard en activiteiten van Samenwerking A2-gemeenten is het risicoprofiel beperkt. Een krediet-, koers- en valutarisico wordt niet gelopen. Het liquiditeitsrisico is beperkt. In de onderstaande tabellen worden de risico's ten aanzien van de vlottende schuld (kasgeldlimiet) en de vaste schuld (renterisiconorm) aangegeven.

Kasgeldlimiet

De gemiddelde vlottende schuld is gelimiteerd op 8,2% van het begrotingstotaal (wet FIDO). In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de kasgeldlimiet per kwartaal weergegeven.

kasgeldlimiet bedragen x € 1.000	Rekening	Begroting	Begroting	meerjarenraming		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Grondslag (totaal van de lasten)	7.614	15.362	15.526	15.221	14.921	14.626
Normpercentage	8,20%	8,20%	8,20%	8,20%	8,20%	8,20%
Toegestane kasgeldlimiet	624	1.260	1.273	1.248	1.224	1.199
Omvang korte schuld	0	0	0	0	0	0
Ruimte/Overschrijding	624	1.260	1.273	1.248	1.224	1.199

De wet FIDO schrijft voor dat de toezichthouder geïnformeerd dient te worden indien de kasgeldlimiet drie opeenvolgende kwartalen wordt overschreden.

Naar het zich laat aanzien heeft de Samenwerking A2 gemeenten in de komende jaren niet of nauwelijks kortlopende schulden. De kasgeldlimiet zal dan ook niet worden overschreden.

Renterisiconorm

Over de langlopende schuld mogen de jaarlijkse aflossingen en renteherzieningen niet meer bedragen dan 20% van het begrotingstotaal (wet FIDO). In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de renterisiconorm in meerjarenperspectief geplaatst.

reenterisiconorm	Rekening	Begroting	Begroting	meerjarenraming		
bedragen x € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Grondslag (totaal van de lasten)	7.614	15.362	15.526	15.221	14.921	14.626
Normpercentage	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Toegestane reenterisiconorm	1.523	3.072	3.105	3.044	2.984	2.925
Verplichte aflossingen	0	0	0	0	0	0
Ruimte/Overschrijding	1.523	3.072	3.105	3.044	2.984	2.925

De reenterisiconorm zal de komende jaren niet worden overschreden.

3.5 Paragraaf Bedrijfsvoering

De samenleving verandert en de gemeenten en GRSA2 organisatie veranderen hierin continue mee. De GRSA2 is een enthousiaste en stimulerende partner die met de gemeenten samenwerkt in de breedste zin van het woord om de maatschappelijke en eigen doelen te realiseren. Hierbij wordt altijd de positieve benadering gehanteerd: "Wat kan er wel" en "Hoe kunnen wij bijdragen" is bij elk vraagstuk de insteek. Vertrouwen is het uitgangspunt van waaruit wij handelen.

De ambtelijke GRSA2 organisatie is extern gericht en zorgt daarmee voor een optimale ondersteuning van het bestuur bij het uitvoeren van haar taken.

Het jaar 2017 zullen wij voornamelijk gebruiken om onze bedrijfsvoering op basis van de Dienstverleningsovereenkomst met bijbehorende Producten en Diensten Catalogus gezamenlijk te gaan inrichten. Daarbij zullen wij waar mogelijk en zinvol voorstellen doen voor harmonisatie van de uitvoeringsprocessen. In 2018 moet dit verder zijn beslag krijgen.

Ook wordt in 2017 voor de nieuwe GRSA2 organisatie in afstemming met de gemeenten een organisatie ontwikkeltraject voorbereid om de A2 organisatie zodanig te gaan inrichten dat aan de doelstellingen op termijn voldaan kan worden. Dit zal dat in 2018 verder worden ontwikkeld.

Personeel en Organisatie

CAO gevolgen

Per 1 januari 2017 werd het Individueel KeuzeBudget (geharmoniseerd) ingevoerd ter vervanging van het Cafetariamodel 2016. Voor 2018 is momenteel niet bekend of er wijzigingen zullen plaatsvinden met betrekking tot de financieringsbronnen en bestedingsdoelen van het IKB. Er mag rekening mee gehouden worden dat dit wel mogelijk is, gezien de wensen van de Medezeggenschap.

Normalisering rechtspositie ambtenaren

Al jaren wordt er gesproken over de wet normalisering van de rechtspositie van de ambtenaren (Wnra). In 2014 is hiertoe een initiatiefwet aangenomen. Op 8 november 2016 heeft de Eerste Kamer over het wetsvoorstel gestemd en de Wnra aangenomen. Bij brief van 20 januari 2017 heeft de Minister van Binnenlandse Zaken te kennen gegeven dat de Wnra naar verwachting op 1 januari 2020 in werking treedt. Dit zal gevolgen hebben voor de regelingen op het gebied van P&O en op het personeelsbeleid. Op dit moment is echter onduidelijk wanneer verdere besluitvorming en normalisering plaatsvinden. Ook is nu nog onduidelijk wat de (financiële) consequenties zijn. Met de vermoedelijke inwerkingtreding van de Wnra in januari 2020 hebben overheidswerkgevers nog ongeveer drie jaar om deze zaken te regelen en om over een CAO te onderhandelen.

Generatiepact

In 2017 werd het generatiepact ingevoerd. Per 1 juli 2017 zal dit daadwerkelijk geïmplementeerd zijn en kunnen de eerste mensen hiervan gebruikmaken. Het is niet bekend hoeveel gebruik hiervan gemaakt zal worden in 2018.

Communicatie

Verbinden blijft in 2018 binnen de communicatie het centrale thema. Verbinden binnen de A2-organisatie. Hoe zorgen we ervoor dat alle A2-medewerkers zich verbonden voelen met de A2-organisatie en collega's? Zorgen voor een onderlinge cohesie waarin men elkaar kan versterken en samenwerken als organisatie. En de verbinding met onze klanten, de drie gemeenten. Door het inzetten van verschillende communicatiemiddelen/bijeenkomsten etc. willen we medewerkers betrekken en motiveren, maar ook op dit thema medewerkers uitdagen.

3.6 Paragraaf Verbonden partijen

In de paragraaf verbonden partijen wordt aandacht besteed aan rechtspersonen (verbonden partijen), waarmee een organisatie een bestuurlijke én financiële relatie heeft. Verbonden partijen betreffen (participaties in) deelnemingen, gemeenschappelijke regelingen, stichtingen en verenigingen.

Van bestuurlijk belang is sprake wanneer de organisatie zeggenschap heeft door een zetel in het bestuur of door stemrecht. Onder financieel belang wordt verstaan dat de organisatie middelen ter beschikking heeft gesteld die ze kwijt raakt ingeval van faillissement van de verbonden partij of dat de Samenwerking A2 gemeenten voor een bepaald bedrag aansprakelijk wordt gesteld als de verbonden partij zijn/haar verplichtingen niet nakomt.

Dit doet zich in de verhouding tot de deelnemende gemeenten in de Samenwerking A2 gemeenten niet voor. Ook heeft de Samenwerking A2 gemeenten geen deelnames in de zin van verbonden partijen.

3.7 Paragraaf Grondbeleid

Aangezien de Samenwerking A2 gemeenten geen grond in bezit heeft en het ook niet als taak in de gemeenschappelijke regeling is opgenomen is deze paragraaf niet van toepassing.



4. OVERZICHT BATEN EN LASTEN

4.1 Overzicht per programma en per categorie

Overzicht van baten en lasten bedragen x € 1.000		Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming 2019 2020 2021		
Programma 1 - Dienstverlening Bedrijfsvoering	Lasten	5.248	13.032	13.146	12.841	12.542	12.247
	Baten	5.514	13.052	13.167	12.862	12.562	12.267
Saldo		266	20	21	21	20	20
Programma 2 - Dienstverlening Werk en Inkomen	Lasten	2.366	2.310	2.359	2.359	2.359	2.359
	Baten	2.427	2.310	2.359	2.359	2.359	2.359
Saldo		61	0	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen en onvoorzien	Lasten	0	20	21	21	20	20
	Baten	0	0	0	0	0	0
Saldo		0	-20	-21	-21	-20	-20
Totaal	Lasten	7.614	15.362	15.526	15.221	14.921	14.626
Totaal	Baten	7.941	15.362	15.526	15.221	14.921	14.626
Totaal saldo baten en lasten		327	0	0	0	0	0
Reserves	Toevoeging	0	0	0	0	0	0
	Onttrekking	0	0	0	0	0	0
Totaal mutaties reserves		0	0	0	0	0	0
Voorzieningen	Toevoeging	0	0	0	0	0	0
	Onttrekking	0	0	0	0	0	0
Totaal mutaties voorzieningen		0	0	0	0	0	0
Resultaat		327	0	0	0	0	0

Uitgangspunten waarop de ramingen zijn gebaseerd.

De basis voor de begroting 2018 is de begroting 2017. Het overgrote deel van de kosten bestaat uit personele lasten. Dit betreft 76% van de totale kosten. De kosten op het gebied van ICT beslaan 22% van de totale kosten.

De personele kosten bestaan uit loonkosten en personeel gerelateerde kosten. Voor de loonkosten is als basis genomen de toegestane formatie per 1-1-2017 tegen de cao die per 1-1-2017 geldig is. Voor 2018 is rekening gehouden met een stijging van de cao van 2,2%. Voor de personeel gerelateerde kosten is uitgegaan van 6% van de loonkosten.

De ICT kosten zijn gebaseerd op de raming van 2017. Hierop is voor 2018 een indexering toegepast van 1,1%.

Voor het jaar 2019 is geen indexering toegepast.

De meerjarenbegroting laat een afname zien van de lasten. Hier is de taakstelling van € 1,1 mln zichtbaar. Dit is gelijk aan het meerjarenbeeld van de begroting 2017. De taakstelling wordt gerealiseerd door een daling van de formatie. Deze daling is het gevolg van volumevoordeel van een grotere organisatie en het stroomlijnen en gelijkschakelen van processen.

Vennootschapsbelasting

Op grond van de inventarisatie is vastgesteld dat met de activiteiten bij de GRSA2 niet wordt deelgenomen aan het economische verkeer, omdat er geen sprake is van een individueel aanwijsbare afnemer aan wie een prestatie wordt geleverd.

Op grond van de inventarisatie is vastgesteld dat er bij de GRSA2 geen winstoogmerk aanwezig is. Een incidenteel overschot wordt met de deelnemers verrekend.

Conclusie

Aangezien er bij de GRSA2 geen winststreven aanwezig is, maar wel sprake is van een duurzame organisatie van kapitaal en arbeid waarmee wordt deelgenomen aan het economische verkeer, is getoetst of (potentieel) in concurrentie wordt getreden met andere ondernemingen. Om in concurrentie te kunnen treden moet een zekere mate van winstpotentie aanwezig zijn (EUR 15.000 per jaar dan wel EUR 75.000 in 5 jaar). Dit is niet het geval. Dat betekent dat de GRSA2 geen vennootschapsbelasting hoeft af te dragen.

4.2 Bijdrage deelnemers

Bijdrage per gemeente bedragen x € 1.000	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
				2019	2020	2021
Cranendonck structureel	€ 2.255	€ 4.207	€ 4.248	€ 4.248	€ 4.248	€ 4.248
Cranendonck taakstelling	€ -	€ 187	€ 181	€ 180	€ 179	€ 90
Heeze-Leende structureel	€ 1.821	€ 3.259	€ 3.288	€ 3.288	€ 3.288	€ 3.288
Heeze-Leende taakstelling	€ -	€ 390	€ 410	€ 262	€ 135	€ 66
Valkenswaard structureel	€ 3.865	€ 6.734	€ 6.799	€ 6.799	€ 6.799	€ 6.799
Valkenswaard taakstelling	€ -	€ 585	€ 600	€ 444	€ 272	€ 135
Totaal structureel	€ 7.941	€ 14.201	€ 14.335	€ 14.335	€ 14.335	€ 14.335
Totaal taakstelling	€ -	€ 1.162	€ 1.191	€ 886	€ 586	€ 291

Bijdrage per gemeente bedragen x € 1.000	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
				2019	2020	2021
Cranendonck	€ 2.255	€ 4.394	€ 4.429	€ 4.428	€ 4.427	€ 4.338
Heeze-Leende	€ 1.821	€ 3.649	€ 3.698	€ 3.550	€ 3.423	€ 3.354
Valkenswaard	€ 3.865	€ 7.319	€ 7.399	€ 7.243	€ 7.071	€ 6.934
Totaal	€ 7.941	€ 15.362	€ 15.526	€ 15.221	€ 14.921	€ 14.626

Voor de doorbelasting van de kosten aan de gemeenten worden de verdeelsleutels gehanteerd die in het implementatieplan zijn aangegeven. Dat zijn de ingebrachte loonkosten voor de afdelingen beleid en advies, het aantal fte in het primaire proces voor de afdelingen administratie en het aantal inwoners voor het programma W&I. Daarnaast is voor W&I het aantal cliënten gehanteerd en voor I&A zijn de ingebrachte ICT kosten als verdeelsleutel gebruikt. In percentages betekent dit per gemeente:

Gemeente	Beleid/Advies	Administratie	W&I	I&A
Cranendonck	31,77%	31,11%	28,70%	25,46%
Heeze-Leende	23,60%	21,70%	18,14%	28,17%
Valkenswaard	44,62%	47,19%	53,16%	46,37%
Totaal	100%	100%	100%	100%

4.3 Taakstelling baten en lasten

Tot voor kort werd altijd gesproken over een sluitende begroting en of deze ook materieel in evenwicht was. In verband met de aanscherping van het financieel toezicht is de Gemeentewet in 2013 gewijzigd en is de term materieel evenwicht vervangen door de term structureel evenwicht, tevens is het begrip reëel evenwicht toegevoegd. Het Besluit

Begroting en Verantwoording (BBV) is ter nadere uitwerking van die wetswijziging aangepast, zodat gebruikers waaronder de financieel toezichthouder in staat zijn om vast te stellen of er sprake is van een structureel en reëel evenwicht in de begroting c.q. meerjarenraming.

Conclusies

- Deze begroting is sluitend.
- Deze begroting is alle jaren structureel in evenwicht.
- Deze begroting is in reëel evenwicht.

In onderstaande tabel staan deze conclusies samengevat weergegeven. Het sluitend zijn van de begroting ziet u terug in onderdeel 4.1 Overzicht van baten en lasten. Onder deze tabel worden achtereenvolgens het reëel en het structureel evenwicht nader toegelicht.

Overzicht van baten en lasten bedragen x € 1.000		Rekening	Begroting	Begroting	meerjarenraming		
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Programma 1 - Dienstverlening Bedrijfsvoering	Lasten	0	1.162	1.191	886	586	291
	Baten	0	1.162	1.191	886	586	291
Saldo		0	0	0	0	0	0
Programma 2 - Dienstverlening Werk en Inkomen	Lasten	120	0	0	0	0	0
	Baten	120	0	0	0	0	0
Saldo		0	0	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen en onvoorzien	Lasten	0	0	0	0	0	0
	Baten	0	0	0	0	0	0
Saldo		0	0	0	0	0	0
Totaal	Lasten	120	1.162	1.191	886	586	291
Totaal	Baten	120	1.162	1.191	886	586	291
Totaal saldo baten en lasten		0	0	0	0	0	0

Structureel evenwicht

Van structureel evenwicht is sprake als de structurele lasten worden gedekt door structurele baten.

De bepaling van het structureel evenwicht verloopt als volgt:

Totaal van de lasten en baten van de programma's en algemene dekkingsmiddelen

af: de incidentele lasten en baten per programma en algemene dekkingsmiddelen

Blijft over het totaal van de structurele lasten en baten programma's en algemene dekkingsmiddelen

bij: de structurele verrekeningen met de reserves. Geeft het totaal structureel begrotingssaldo en meerjarenraming.

De begroting is in meerjarig perspectief beoordeeld op het incidentele karakter. Voor alle jaren is sprake van structureel evenwicht aangezien de structurele lasten worden gedekt door structurele baten.

De taakstellende lasten bestaan uit de lasten waarvan door de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten is besloten dat in een periode van 6 jaar een voordeel behaald moet worden van € 1,1 mln. Deze lasten worden gedekt uit de bijdrage van de deelnemende gemeenten. Geconcludeerd kan worden dat er in de jaren 2018 tot en met 2021 geen structurele lasten worden gedekt met incidentele baten: er is sprake van structureel begrotingsevenwicht.

Reëel evenwicht

Ter invulling van het begrip reëel evenwicht is in het BBV voorgeschreven dat wordt ingegaan op het realisme van de ramingen en de motivering daarvan. Op basis van de volgende argumenten en bevindingen kunnen we stellen dat de begroting reëel in evenwicht is.

- In de begroting zijn geen taakstellingen opgenomen.
- Alle ramingen zijn realistisch ingeschat, in lijn met de realisatie over 2016 en afgestemd met de deelnemende gemeenten.

4.4 EMU Saldo

In het BBV (artikel 19) is de verplichting opgenomen dat gemeenschappelijke regelingen ramingen van het EMU-saldo dienen te verstrekken over het voorafgaande jaar, het actuele begrotingsjaar en het komende jaar. Dit geldt voor gemeenschappelijke regelingen met een lastentotaal van meer dan € 20 mln. Aangezien het lastentotaal van de Samenwerking A2 gemeenten circa € 15 mln. bedraagt, is er geen tabel opgenomen met de berekening van het EMU-saldo.

5. UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE EN TOELICHTING

5.1 Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen

Overeenkomstig de artikelen 20 en 22 van het BBV dient afzonderlijke aandacht te worden besteed aan de jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume. Alle arbeidskosten gerelateerde verplichtingen zijn in de exploitatiebegroting verwerkt.

5.2 Investerings en kapitaallasten

De Samenwerking A2 gemeenten investeert momenteel alleen in hardware en software. Deze worden niet geactiveerd maar volledig ondergebracht bij de leasemaatschappij Econocom/Gemlease. De leasekosten zijn gedekt in het financieel meerjarenbeeld.

In de begroting 2018 is de volledige bedrijfsvoering van de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard opgenomen. De inrichting van deze nieuwe organisatie is in het jaar 2016 vormgegeven en krijgt in 2017 zijn voltooiing. In dit proces wordt duidelijk of er nog kapitaalgoederen van de gemeenten naar de Samenwerking A2 gemeenten over zullen komen. Op het moment van het schrijven van deze begroting is dit proces nog niet volledig afgerond. Alles wijst erop dat er geen kapitaalgoederen van de gemeenten naar de Samenwerking A2 gemeenten over zullen komen.

5.3 Financiering

De Samenwerking A2 gemeenten financiert alle investeringen via een leaseconstructie. Daardoor zijn er geen langlopende leningen nodig. De jaarlijks terugkerende kosten worden gefinancierd met de bijdragen van de deelnemende gemeenten. Deze bijdrage wordt per kwartaal, vooraf, bij de gemeenten in rekening gebracht. Om pieken op te vangen wordt gebruik gemaakt van dag- of kasgeldleningen. Dat doet zich voor wanneer in het begin van het jaar de gebruikerslicenties van ICT-applicaties gefactureerd worden.

5.4 Stand en verloop reserves

Reserves bedragen x € 1.000		Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
					2019	2020	2021
Algemene reserve	Stand primo	-180	0	0	0	0	0
	Toevoeging	180	0	0	0	0	0
	Onttrekking	0	0	0	0	0	0
	Stand ultimo boekjaar	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserve ict	Stand primo	38	38	0	0	0	0
	Toevoeging	0	0	0	0	0	0
	Onttrekking	0	-38	0	0	0	0
	Stand ultimo boekjaar	38	0	0	0	0	0
Nog te verdelen resultaat	Stand primo	452	327	327	327	327	327
	Toevoeging	327	0	0	0	0	0
	Onttrekking	-452	0	0	0	0	0
	Stand ultimo boekjaar	327	327	327	327	327	327
Totaal	Toevoeging	507	0	0	0	0	0
Totaal	Onttrekking	-452	-38	0	0	0	0
Totaal mutaties in reserves		55	-38	0	0	0	0

In deze tabel zijn de toekomstige toevoegingen en onttrekkingen per reserve geprognosticeerd op basis van een voorlopige inschatting.

In de financiële regeling 2017 is vastgelegd dat de deelnemende gemeenten voor risico's die de samenwerking GRSA2 loopt ieder een reserve of voorziening aan moeten houden. Dat betekent dat de samenwerking GRSA2 die reserve of voorziening niet op de eigen balans opneemt. Daarom staat in bovenstaand overzicht de algemene reserve vanaf 2017 ook op nul.

De bestemmingsreserve ICT is gevormd om gedurende de eerste jaren van de samenwerking nieuwe ontwikkelingen te dekken. Naar verwachting loopt dit in 2017 af.

De post "nog te verdelen resultaat" betreft het saldo van de jaarrekening 2016 dat door het bestuur nog bestemd moet worden. Deze bestemming vindt plaats in het erop volgende jaar bij het vaststellen van de jaarrekening.

5.5 Stand en verloop voorzieningen

Voorzieningen bedragen x € 1.000		Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	meerjarenraming		
					2019	2020	2021
Vakantietoeslag 2016	Stand primo	0	0	0	0	0	0
	Toevoeging	0	0	0	0	0	0
	Onttrekking	0	0	0	0	0	0
Stand ultimo boekjaar		0	0	0	0	0	0
Totaal	Toevoeging	0	0	0	0	0	0
Totaal	Onttrekking	0	0	0	0	0	0
Totaal mutaties in reserves		0	0	0	0	0	0

Bijlage

Kostenverdeelsleutels

De opzet in het implementatieplan is een zo 'eerlijk' en transparant mogelijke kostenverdeling, waarbij rekening wordt gehouden met het 'bijzondere' karakter van W&I binnen Samenwerking A2 gemeenten, maar ook naar een 'eerlijke' verdeling tussen de drie gemeenten in relatie tot de ingebrachte taken, formatie en budget in de samenwerking. Op grond daarvan is gekozen voor onderstaande verdeelsleutels.

Kostenverdeelsleutel Beleid en Advies Bedrijfsvoering:

De gemeenten hebben in de huidige situatie verschillende keuzen gemaakt ten aanzien van de personele bezetting op de beleids- en adviestaken. Voor de kosten gerelateerd aan deze functies, die bovendien een sterkere koppeling hebben met de couleur locale van de gemeenten dan de administratieve functies, is voor een verdeelsleutel gekozen op basis van de inbreng. Dit betekent dat gemeenten voor deze formatie betalen op basis van de ingebrachte loonsom voor deze functies.

Onderstaande tabel maakt dit inzichtelijk:

Kostenverdeling Beleid en Advies Bedrijfsvoering

Gemeente	Inbreng loonsom beleid/advies	Verdeling
Cranendonck	€ 779.621	31,77%
Heeze-Leende	€ 579.121	23,60%
Valkenswaard	€ 1.094.934	44,62%

Hoe meer de gemeenten elkaar ook bestuurlijk vinden en er uniformiteit in beleid en (de behoefte aan) advies optreedt, hoe meer er ook op dit vlak efficiencyvoordelen zullen ontstaan.

Kostenverdeelsleutel Administratie, Managementondersteuning en Management Bedrijfsvoering:

De omvang van de begroting van de Samenwerking A2 gemeenten heeft, met uitzondering van de personeels- en organisatiekosten W&I, een sterke relatie met de omvang van de formatie die vanuit de PIJOFACH-taken binnen de Samenwerking A2 gemeenten moet worden ondersteund, zeker waar het de meer administratieve/uitvoerende taken in de backoffice betreft. Het betreft dan de formatie in de primaire processen zoals 'achtergebleven' in de drie individuele gemeenten en op het gebied van W&I binnen GRSA2.

De bedrijfsvoeringskosten worden gerelateerd aan de administratieve functies, inclusief managementondersteuning en management, en verdeeld op grond van de verhouding in 'achtergebleven' formatie. Onderstaande tabel maakt dat inzichtelijk:

Kostenverdeling Administratie, Managementondersteuning en Management

Gemeente	Achterblijvende formatie	Formatie W&I	Totaal	Verdeling
Cranendonck	90,25	10,65	100,90	31,11%
Heeze-Leende	62,35	8,02	70,37	21,70%
Valkenswaard	137,34	15,67	153,01	47,19%

Deze verdeelsleutel impliceert dat naar mate de omvang van de formatie in de gemeenten toe- of afneemt, de omvang van de formatie op de genoemde onderdelen binnen de Samenwerking A2 gemeenten evenredig toe- of afneemt en derhalve ook de bijdrage van de gemeente aan de exploitatiebegroting van Samenwerking A2 gemeenten daarmee meebeweegt.

Kostenverdeelsleutel Werk & Inkomen:

De omvang van de personeelskosten W&I en de direct aan W&I gerelateerde organisatiekosten, zoals abonnementen en advieskosten, hebben een relatie tot de samenstelling en het aantal inwoners en het aantal cliënten van de drie gemeenten. Binnen de begroting van de Samenwerking A2 gemeenten worden de kosten verdeeld op grond van de verhoudingen in inwoner- en cliëntaantallen. Onderstaande tabel maakt dat inzichtelijk:

Kostenverdeling W&I

Gemeente	Aandeel inwoners 1-1-2016	Aandeel cliënten 1-1-2016	Verdeling
Cranendonck	20.668	233	28,70%
Heeze-Leende	15.638	113	18,14%
Valkenswaard	30.266	538	53,16%

Kostenverdeelsleutel Informatie en automatisering:

De automatisering is bij de deelnemende gemeenten van oudsher verschillend georganiseerd. Hierdoor is er een aanzienlijk verschil in kosten tussen de drie gemeenten. Niet alleen absoluut maar ook relatief. De oorzaken hiervan zijn divers. In de gemeenten worden verschillende prioriteiten gesteld en daardoor is de "state of art" per gemeente ook verschillend. Vanuit de harmonisatie van applicaties zal dat verschil op den duur verdwijnen, maar voor het toepassen van een algemene verdeelsleutel is het verschil nog te groot. Vandaar dat de ingebrachte ICT kosten als verdeelsleutel is gehanteerd.

Onderstaande tabel maakt dat inzichtelijk:

Kostenverdeling I&A

Gemeente	Inbreng kosten ICT	Verdeling
Cranendonck	€ 816.680	25,46%
Heeze-Leende	€ 903.343	28,17%
Valkenswaard	€ 1.487.127	46,37%

Bovenstaande verdeelsleutels leiden tot de volgende effecten op de gemeentelijke bijdragen aan de exploitatie van de Samenwerking A2 gemeenten in meerjarig perspectief:

Gemeentelijke bijdragen 2017 - 2022 (bedragen x € 1.000,-)

Gemeente	Cranendonck	Verdeling	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Beleid/Advies		31,77%	1.108	1.108	1.078	1.047	1.017	988
Administratie/ Management(ondersteuning)		31,11%	2.795	2.800	2.737	2.676	2.616	2.556
W&I		28,70%	663	670	670	670	670	670
Compensatieregeling			-172	-186	-93	-1	-	-
Totaal			4.394	4.392	4.392	4.392	4.303	4.214

Gemeentelijke bijdragen 2017 - 2022 (bedragen x € 1.000,-)

Gemeente	Heeze-Leende	Verdeling	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Beleid/Advies		23,60%	823	823	800	778	756	734
Administratie/ Management(ondersteuning)		21,70%	2.282	2.289	2.242	2.196	2.151	2.107
W&I		18,14%	419	423	423	423	423	423
Compensatieregeling			125	137	59	1	-	-
Totaal			3.649	3.672	3.524	3.398	3.330	3.264

Gemeentelijke bijdragen 2017 - 2022 (bedragen x € 1.000,-)

Gemeente Valkenswaard	Verdeling	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Beleid/Advies	44,62%	1.556	1.557	1.513	1.471	1.429	1.387
Administratie/ Management(ondersteuning)	47,19%	4.488	4.496	4.400	4.304	4.210	4.118
W&I	53,16%	1.228	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241
Compensatieregeling		47	49	34	1	-	-
Totaal		7.319	7.343	7.188	7.017	6.880	6.746

De kostenverdeelsleutels en daaraan gerelateerde bijdragen aan de Samenwerking A2 gemeenten zijn vastgesteld voor het basispakket aan ingebrachte taken, formatie en budget. Voor expliciete uitzonderingen in ingebrachte taken (taken die slechts één gemeente inbrengt) of de invulling van gemeente specifieke ambities, geldt dat deze als maatwerk worden aangemerkt. De daaraan gerelateerde kosten worden één op één bij de betreffende gemeente in rekening gebracht.

Bij het vaststellen van het implementatieplan is aangegeven om na een aantal jaren de verdeelsleutels te evalueren. Vanuit het Bestuur is voorgesteld om in 2018 tot een nieuw voorstel te komen voor de verdeelsleutels. Eventueel kan op dat moment van deze inputfinanciering worden overgestapt op een vorm van outputfinanciering. In dat geval wordt (deels) afgerekend per gevraagd product/dienst per gemeente. Dit betekent wel om in de komende jaren managementinformatie per product/dienst vanuit de Samenwerking A2 gemeenten op te bouwen, zodanig dat ervaringscijfers ontstaan die op het moment van outputfinanciering gebruikt kunnen worden om kostprijzen te bepalen.