

## **GR BAR-organisatie**

Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk  
werken samen op basis van

**vertrouwen, ruimte voor diversiteit en  
gezamenlijkheid**

# **Begroting 2022**

*versie zienswijzeprocedure*

## Inhoudsopgave

INLEIDING .....	3
BELEIDSBEGROTING .....	4
<b>1. Programmaplan.....</b>	<b>5</b>
1.1 Doelstellingen.....	5
1.2 Prestatieafspraken en indicatoren .....	6
1.3 Financiën .....	9
1.4 Bezuinigingen .....	9
1.5 Financiële en overige ontwikkelingen .....	10
<b>2. Paragrafen .....</b>	<b>15</b>
2.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	15
2.2 Paragraaf Financiering.....	20
2.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen.....	24
2.4 Paragraaf Bedrijfsvoering .....	26
FINANCIËLE BEGROTING .....	27
<b>3. Overzicht van baten en lasten en toelichting .....</b>	<b>28</b>
3.1 Cijfers begroting 2022 .....	28
3.2 Gronden waarop de ramingen zijn gebaseerd .....	32
3.3 Overzicht incidentele baten en lasten.....	33
3.4 Overzicht beoogde structurele toevoegingen en onttrekkingen aan reserves.....	34
3.5 Geprognosticeerde meerjarenbalans.....	34
3.6 EMU-saldo .....	35
BIJLAGEN.....	36
<b>Bijlage Investerings .....</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage Taakvelden.....</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage Overzicht Overhead .....</b>	<b>39</b>
<b>Bijlage groene bezuinigingsvoorstellen.....</b>	<b>40</b>
<b>Bijlage oranje en rode bezuinigingsvoorstellen .....</b>	<b>41</b>

## Inleiding

Voor u ligt de begroting voor het jaar 2022 van de gemeenschappelijke regeling BAR-organisatie (hierna GR BAR). Onze GR BAR is de ambtelijke organisatie voor drie zelfstandige gemeenten. Excellente dienstverlening tegen acceptabele kosten met een kwalitatief deskundige en robuuste organisatie, dat is het doel van de BAR-samenwerking tussen Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.



De begroting van onze GR BAR bevat alleen de budgetten voor de bedrijfsvoering, oftewel de kosten van het ambtelijk apparaat. De programmabudgetten maken deel uit van de gemeentelijke programmabegrotingen van Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.

Om op één A-4tje inzicht te krijgen in de cijfers van deze begroting wordt verwezen naar bladzijde 31, het Overzicht van baten en lasten 2022.

### *Bezuinigingen*

In deze begroting zijn, op verzoek van de gemeenten, bezuinigingen opgenomen. Onze GR BAR heeft de afgelopen jaren reeds grote financiële besparingen gerealiseerd. Tegelijkertijd liggen er grote opgaven en is de ambitie hoog. Het verder snijden in de organisatie staat hiermee op gespannen voet. Desondanks is een aantal voorstellen verwerkt in deze begroting. Zie hiervoor het overzicht in de bijlage met de groene bezuinigingsvoorstellen. Het heeft consequenties voor wat onze organisatie kan leveren aan onze inwoners en bestuurders en het heeft consequenties voor de mensen die de organisatie zijn. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar onderdeel 1.4. Bezuinigingen

### *Coronapandemie*

De coronapandemie heeft ingrijpende gevolgen voor de economie, maatschappij en leefomgeving. Deze gevolgen zijn ook merkbaar in onze BAR-organisatie. Directe gevolgen zijn bijvoorbeeld het thuiswerken en het beheersen van de crisis door onze crisisorganisatie. De gevolgen op de middellange en lange termijn zijn echter onzeker. Daarom is er in de cijfers van deze begroting nog niets opgenomen voor eventuele gevolgen van de coronapandemie. Mede omdat de financiële consequenties tot nu toe vooral incidenteel blijken te zijn. Dit blijkt uit de rekening 2020 en ook uit wat inmiddels bekend is voor 2021.

De richting en intensiteit van de lange termijnontwikkelingen zijn moeilijk te voorspellen, laat staan te kwantificeren. Wel is bekend dat deze ontwikkelingen (op termijn) van invloed kunnen zijn op onze BAR-organisatie en haar begroting. Ook onze gemeenten gaan een onzekere periode tegemoet. We navigeren in de mist naar een uitweg en naar herstel. Duidelijk is dat we samen de koers moeten bepalen met als fundament een veerkrachtige en robuuste bedrijfsvoering.

## Beleidsbegroting

# 1. Programmaplan

## 1.1 Doelstellingen

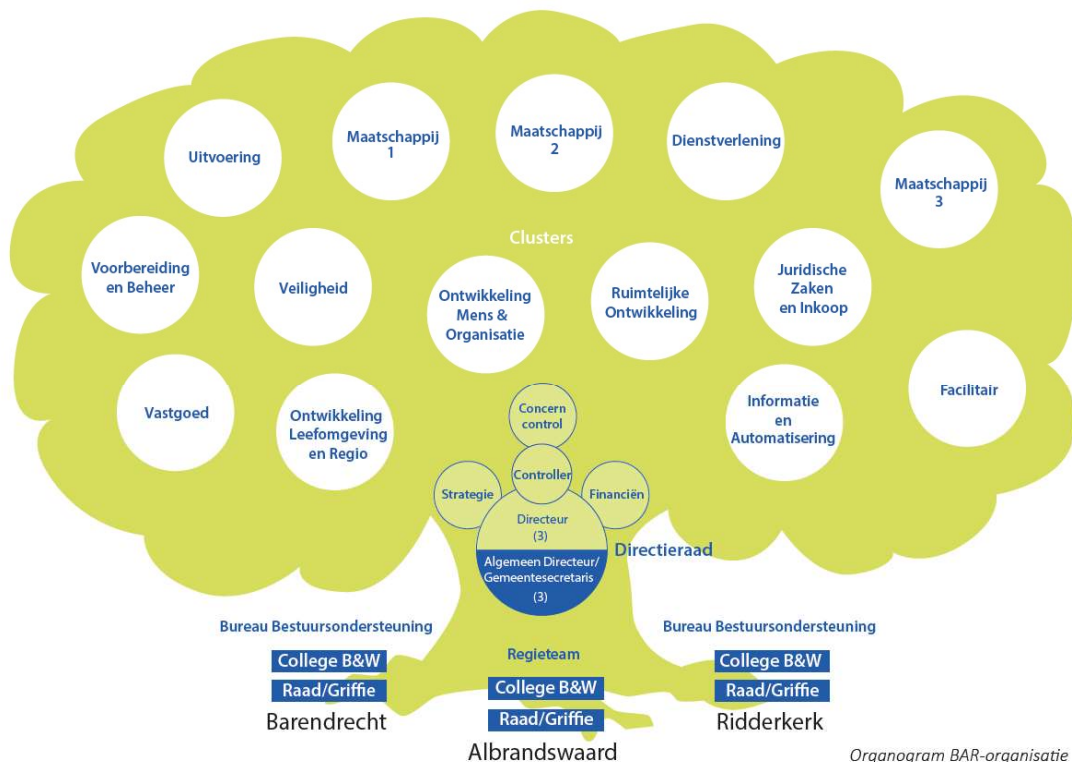
Onze GR BAR-organisatie is het samenwerkingsverband tussen de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk. Onze GR BAR ondersteunt op een professionele manier de drie gemeentebesturen in hun activiteiten voor de lokale samenleving.

Onze visie is:

Als BAR-organisatie zijn we een nabije overheid die met een warm hart betrokken is bij de gemeenschappen van de drie gemeenten en alle inwoners en partijen die daarin een plek hebben. We ondersteunen de drie besturen en werken met een goede dienstverlening aan de woon- en leefomgeving en complexe maatschappelijke vraagstukken die daar bij horen.

Die dienstverlening aan inwoners staat bij ons centraal. Onze visie is dan ook een visie op dienstverlening. Wij willen samen met inwoners een plezierige woon- en leefomgeving creëren in de drie gemeenten. Dat kan alleen als we onze oren en ogen goed openhouden. De maatschappelijke opgaven die spelen gaan we niet uit de weg. Integendeel, die pakken we proactief op.

Het bestuurlijke organogram van onze GR BAR ziet er als volgt uit:



Onze centrale opgave is een optimaal functionerende ambtelijke organisatie die ervoor zorgt dat de drie gemeenten autonoom kunnen blijven opereren, ook met de huidige complexe opgaven zoals die van de drie decentralisaties.

Daarbij zijn de drie hoofddoelstellingen:

1. Een excellente dienstverlening,
2. Acceptabele kosten,
3. Een kwalitatief deskundige en robuuste organisatie.

## 1.2 Prestatieafspraken en indicatoren

In het advies over de doorontwikkeling van de BAR-organisatie 2020 zijn vier hoofddoelen van de organisatieontwikkeling benoemd:

1. meer aandacht voor medewerkers,
2. beter inspelen op maatschappelijke opgaven,
3. meer aandacht voor de besturen en
4. een betere sturing.

Om die sturing verder vorm te geven is in juni 2020 een startnotitie Strategisch Dashboard BAR-organisatie vastgesteld. Het resultaat dat we willen bereiken is “inzichtelijk maken hoe de BAR-organisatie presteert met betrekking tot de hoofddoelstellingen.”

In de tabel verderop in dit hoofdstuk zijn de vier ontwikkeldoelen daarom verder uitgewerkt met prestatieafspraken en (meetbare) indicatoren.

### *Prestatie-indicatoren: kwantitatief én kwalitatief*

Onze GR BAR heeft een aantal doelen geformuleerd en deze verder vertaald naar prestatieafspraken en indicatoren.

In het project Strategisch Dashboard wordt in 2021 verder gewerkt aan het vereenvoudigen van het gebruik en het sneller inzicht geven in de prestatie-indicatoren bij de hoofddoelstellingen.

### *Verschillende niveaus*

In de uitwerking van de gewenste prestaties worden de doelen zowel op strategisch als op operationeel niveau bekeken.

Het strategische niveau is met name van belang voor het bestuur: het streven is met de doelen een bepaald effect te bereiken, bijvoorbeeld dat de medewerkers meer tevreden zijn, maar hoe dat wordt bereikt (operationeel) is aan de directie en het management.

Bij de operationele indicatoren gaat het er meer om wat in het komende jaar van de managers verwacht wordt aan concrete acties die moeten bijdragen aan het gewenste effect. Bijvoorbeeld het vaker houden van personeelsgesprekken. Deze operationele acties zullen deels gedicteerd worden door de directieraad, maar met de managers zal ook het gesprek worden aangegaan over de operationele knoppen waaraan de manager kan draaien om de gewenste prestaties te bereiken.

### *Meten en evalueren*

De genoemde indicatoren zullen periodiek worden gemeten en er wordt over gerapporteerd. En tussentijds wordt uiteraard ook gerapporteerd over de voortgang van de acties uit het uitvoeringsplan. Een aantal indicatoren moet nog ontwikkeld worden. Daar is mee begonnen in 2020. Vervolgens wordt in het vierde kwartaal van 2021 en 2022 gerapporteerd aan het DB en AB over de realisatie van de strategische indicatoren. In 2020 en 2021 wordt ieder kwartaal gerapporteerd aan het DB over de voortgang van de acties uit het uitvoeringsplan en de ontwikkelagenda. In 2022 wordt een evaluatie over het totale traject opgesteld.

Doelstelling	Prestatieafspraken	Indicator
Goede dienstverlening	De klant staat centraal voor ons. We zorgen voor kwalitatief goede producten met een goede service en een persoonlijke benadering	Waardering Algehele dienstverlening
	We zorgen ervoor dat de klant optimaal wordt bediend en de wachttijd aan de telefoon zo kort mogelijk is	Wachttijd aan de telefoon Tevredenheid over telefonisch contact
	We zorgen ervoor dat de klant optimaal wordt bediend en de wachttijd aan de balie zo kort mogelijk is	Wachttijd aan de balie Tevredenheid over het contact aan de balie
	Onze leveranciers worden zo snel mogelijk betaald	Betaaltermijn facturen (termijn leverancier)
	We handelen bezwaarschriften zo snel mogelijk af	Afhandeltermijn bezwaarschriften
	We zorgen ervoor dat de leefomgeving zo schoon, heel en veilig mogelijk is	Beleving tevredenheid schoon en heel Beleving/beoordeling veiligheid
	We beantwoorden alle klantvragen zo snel mogelijk en bewaken de tevredenheid over het dienstverleningsproces	Optimale afwikkeling klantvragen Tevredenheid over afwikkeling aanvragen
	Acceptabele kosten	We organiseren de samenwerking binnen de door de gemeenten beschikbaar gestelde budgetten. Uitgangspunt is een meerjarig sluitende exploitatie
We brengen financiële risico's in beeld		
Kwalitatief deskundige, robuuste organisatie	We zorgen ervoor dat de organisatie blijft functioneren bij grote calamiteiten en dat de gegevens veilig, controleerbaar, betrouwbaar en beschikbaar zijn.	Business Continuïteit garantie
	We zorgen ervoor dat onverwacht vertrek of ziekte van een collega gemakkelijk kan worden opgevangen	Percentage medewerkers zonder vervanger
	We streven naar een optimale begeleiding bij werk gerelateerd en/of terugkerend kortdurend verzuim	Tevredenheid over en effect van (expert) begeleiding op kort en middellang verzuim
	We tonen goed werkgeverschap	Beoordeling werkgever/organisatie door werknemers Medewerkers dorlopend betrokken bij organisatieontwikkeling en toetsing
Doorontwikkeling BAR2020	Meer aandacht voor de medewerker	We willen dat medewerkers ervaren dat er meer aandacht is voor hoe het met ze gaat, hun resultaten en hun persoonlijke ontwikkeling
		We willen dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie
		We willen dat medewerkers minder werkdruk ervaren
	Beter inspelen op maatschappelijke opgaven	We willen dat het bestuur tevreden is over de aandacht van onze complexe opgaven
		We willen dat maatschappelijke partners tevreden zijn over hoe ze betrokken worden
	Beter Sturen	We willen een betere horizontale samenwerking tussen clusters en teams
		We willen dat collegeleden tevreden zijn over de kwaliteit van college- en raadsvoorstellen
		We willen dat collegeleden tevreden zijn over bestuurlijk comfort
	We willen dat medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt doordat er duidelijke doelen en prioritering zijn	
	We willen beter in control komen in de interne beheersing. De belangrijkste ontwikkelpunten: rechtmatigheid, procesinrichting (welke taken zijn waar belegd), zaakgericht werken en budgetbeheer	

## Beleidsindicatoren bedrijfsvoering

In het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV, de gemeentelijke boekhoudvoorschriften) zijn 39 beleidsindicatoren verplicht voorgeschreven. Vijf van deze beleidsindicatoren hebben betrekking op de bedrijfsvoering en zijn daarom in de BAR-begroting opgenomen, zie het hierna volgende overzicht.

De bedoeling van deze indicatoren is de begroting en het jaarverslag beleidsmatiger te maken, zodat het bestuur zich een beeld kan vormen over behaalde en te behalen beleidsresultaten en ook om een onderlinge vergelijking tussen gemeenten mogelijk te maken.

Nr.	Indicator	Omschrijving	Jaar	Uitkomst	Bron
1	Formatie 814,49 fte	fte per 1000 inwoners	2022	6,72	Eigen begroting
2	Bezetting 804,86 fte	fte per 1000 inwoners	2021	6,64	Eigen begroting
3	Apparaatskosten € 75.050.200	kosten per inwoner	2022	€ 620	Eigen begroting
4	Externe inhuur € 591.400	percentage van de totale loonsom (€ 64.771.500) + het totaal van de externe inhuur (€ 591.400) = € 65.362.900	2022	0,9%	Eigen begroting
5	Overhead € 37.687.900	percentage van de totale lasten € 76.384.100	2022	49,3%	Eigen begroting

### Toelichting:

1. Dit betreft de toegestane formatie (formatieplan).

2. Dit betreft het werkelijk aantal fte dat werkzaam is bij de GR BAR (per 1 januari 2021).

3. Apparaatskosten, ook wel organisatiekosten, zijn alle personele en materiële kosten die verbonden zijn aan het functioneren van de organisatie. In het geval van de GR BAR gaat het om het totaal van de begroting (netto).

4. Externe inhuur betreft de werkzaamheden uitgevoerd door externen in opdracht van de GR BAR, waarbij personele capaciteit en deskundigheid wordt ingezet zonder arbeidsovereenkomst of aanstelling.

5. Overhead betreft alle kosten die samenhangen met de sturing van de organisatie en de ondersteuning van het primaire proces.

(de uitkomst van deze indicator is indicatief, de berekening is bewust globaal en eenvoudig gehouden)

- fte = full-time equivalent, oftewel voltijdsequivalent: het equivalent van een 36-urige werkweek

- inwoners = 120.139, is het totaal aantal inwoners van de drie gemeenten per 1 januari 2021,

bron: Gemeentelijke basisadministratie, januari 2021



### 1.3 Financiën

#### *Wat gaat het kosten?*

In onderstaande tabel is weergegeven wat de totale netto lasten van onze GR BAR zijn. De GR BAR heeft, in tegenstelling tot de gemeenten, slechts één programma, namelijk bedrijfsvoering. De programmabudgetten van de gemeenten zijn opgenomen in de begrotingen van de gemeenten zelf. De in de tabel genoemde bedragen zijn gesaldeerde bedragen van de baten en de lasten (exclusief de bijdragen van de gemeenten)

Omschrijving	Jaarschijf 2022 uit de begroting 2021 na wijzigingen	Bezuinigings - voorstellen	Autonome ontwikkelingen en volumegroei	Nieuwe taken	Handhaving ambitie huidige dienstverlening	Begroting 2022
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	64.101.300	-856.000	-	-	-	63.245.300
Overige bedrijfsvoering	11.249.500	-176.400	391.000	-	90.800	11.554.900
<b>Totaal SALDO (excl. Bijdragen gemeenten)</b>	<b>75.350.800</b>	<b>-1.032.400</b>	<b>391.000</b>	<b>-</b>	<b>90.800</b>	<b>74.800.200</b>

Voor een verdere specificatie van deze cijfers wordt verwezen naar het onderdeel Overzicht van baten en lasten 2022 in de financiële begroting op bladzijde 31.

Onze GR BAR heeft als belangrijkste inkomstenpost de bijdragen van de drie gemeenten.

Er is geen apart bedrag voor onvoorzien geraamd.

Eventuele tegenvallers worden of binnen de eigen middelen opgevangen of doorbelast aan de gemeenten als het bijvoorbeeld nieuwe taken of meerwerk betreft.

### 1.4 Bezuinigingen

Door de toenemende druk op de financiële huishouding zijn bezuinigingen doorgevoerd in de gemeentelijke begrotingen. Daarbij is vanaf 2022 door alle drie de gemeenten een bezuiniging op de GR BAR-organisatie ingeboekt. De bedragen en de jaarschijven welke de individuele gemeenten hebben opgenomen in hun begroting stemmen niet volledig overeen met de afgesproken procentuele verdeelsleutel van de BAR-bijdrage. De opdracht aan onze GR BAR is het realiseren van een bezuiniging van € 1,5 miljoen in het begrotingsjaar 2022 en vanaf 2023 een bedrag van € 1,875 miljoen.

Onze GR BAR heeft de afgelopen jaren reeds grote financiële besparingen gerealiseerd. En ondertussen liggen er grote opgaven en is de ambitie hoog. Het verder snijden in de organisatie staat hiermee op gespannen voet.

Er zit weinig lucht in de organisatie en een taakstelling krijgt dan ook harde gevolgen. Het heeft consequenties voor wat onze organisatie kan leveren aan onze inwoners en bestuurders en het heeft consequenties voor de mensen die de organisatie zijn. Consequenties ten aanzien van de werkdruk, het vormgeven van een prettige werkomgeving, de mogelijkheden in het werk en de ontwikkeling van medewerkers en de organisatie als geheel.

Deze zorgen worden gestaafd door de onlangs gepubliceerde Personeelsmonitor 2019, de ICT-benchmark, het rapport van Berenschot en de accountant. De BAR-organisatie levert een knappe prestatie met krappe middelen (qua dienstverlening) maar schiet op sommige vlakken al te kort (accountant). Het werken aan de complexe maatschappelijke opgaven en het borgen van een gezonde organisatie staan onder druk.

De afgelopen periode heeft het management van onze GR BAR een ombuigingsoperatie opgezet. Hieruit zijn voorstellen gekomen. Deze voorstellen zijn beoordeeld op de impact voor de bedrijfsvoering, de dienstverlening en het bestuur. Tevens is gekeken naar risico's en effectueerbaarheid. Uitgangspunt was dat er geen gedwongen ontslagen zouden komen. In de bijlagen zijn twee overzichten opgenomen van bezuinigingsvoorstellen. Het overzicht met de groene voorstellen is verwerkt in de cijfers van deze begroting. Het overzicht met de oranje en rode voorstellen is niet in de begroting verwerkt.

In de begroting zijn de volgende bedragen aan bezuinigingen verwerkt:

2022:	€ 1.032.400
2023:	€ 1.507.400
2024 en verder:	€ 1.736.400

Na verwerking van de groene voorstellen is een grens bereikt. In de oranje en rode voorstellen wordt duidelijk dat deze direct ten koste van de dienstverlening aan de inwoners en het bestuur gaan. Deze voorstellen zijn daarom niet verwerkt. Bovendien is besloten de clusters Maatschappij uit te sluiten van de taakstelling gezien de bijzondere maatschappelijke omstandigheden. De afgelopen jaren is diverse malen gesproken over de omvang van deze clusters in relatie tot de hoeveelheid werkzaamheden en de druk op de uitvoering. Een taakstelling doorvoeren in dat deel van de organisatie wat direct raakt aan onze burgers is daarom niet gepast.

De omvang van de groene voorstellen telt niet op tot de benodigde bezuinigingen waar in de meerjarenbegrotingen van de gemeenten rekening mee is gehouden. Gezien de reeds eerder doorgevoerde bezuinigingen, de werkdruk in de organisatie en de grote maatschappelijke opgaven is het niet verantwoord nog meer binnen onze GR BAR-organisatie te bezuinigen.

## **1.5 Financiële en overige ontwikkelingen**

### *Cao gemeenten*

Zodra de financiële consequenties van een nieuwe cao bekend zijn worden die verwerkt in de begrotingsstukken van de GR BAR (begroting of tussenrapportage) waarbij is afgesproken dat daarvoor de gemeentelijke bijdragen mogen worden verhoogd.

De laatste cao gemeenten 2019-2020 had een looptijd van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2020 en is inmiddels geëindigd. De VNG en de vakbonden zijn onderhandelingen gestart voor een nieuwe cao maar dat heeft nog niet tot resultaat geleid. Op dit moment - eind maart 2021 - lopen de standpunten over een loonstijging, thuiswerkvergoeding en bovenwettelijk verlof te ver uiteen.

### *Prijsstijgingen*

De te hanteren prijsstijging voor de inflatiegevoelige posten in de begroting wordt ieder jaar gebaseerd op de prognose in het jaarlijks verschijnende Centraal Economisch Plan van het Centraal Plan Bureau (CPB).

De laatste prognose van het CPB van 31 maart 2021 gaat uit van een inflatie voor 2022 van 1,5%. Dit gaat om een bedrag van € 122.500.

Afgesproken is dat de GR BAR door de gemeenten wordt gecompenseerd voor de inflatie.

Voor de meerjarenraming van onze GR BAR (2023 - 2025) worden constante prijzen gehanteerd.

### *Omgevingswet*

Bij het opstellen van de begroting is het programma Omgevingswet opnieuw doorgerekend. Daarbij bleek dat er in 2021 en 2022 tekorten ontstaan die worden veroorzaakt door het uitstel van de invoering van de wet naar 2022 en hoger uitvallende ICT-kosten.

Besloten is dit niet op te nemen in de BAR-begroting maar het (net als vorig jaar) via de gemeentelijke P&C-cyclus laten te lopen. Deze route via de gemeenten is procedureel gezien juist want het is de beleidstaak die om geld vraagt, niet de GR BAR.

Na besluitvorming bij de gemeenten wordt het verwerkt in de BAR (2<sup>e</sup> tussenrapportage).

### *Nieuwe wettelijke taken - via gemeentelijke P&C-cyclus*

Er komen diverse nieuwe wettelijke taken op ons af. Dit betreft de Wet open overheid, milieuwetgeving en de Wet digitale overheid.

- De Wet open overheid (Woo) vereist dat gemeenten proactief een elftal documentcategorieën gaan publiceren en de wet verplicht gemeenten een zogeheten Woo-functionaris aan te stellen ter ondersteuning van klantvragen.
- Het aantal nieuwe wettelijke taken of de uitbreiding van wettelijke taken op het gebied van Milieu is de afgelopen jaren structureel toegenomen en uitgebreid waardoor een tekort is ontstaan binnen de capaciteit van onze GR BAR.
- Vanuit de Wet digitale overheid moeten onze websites en apps toegankelijk zijn voor mensen met een beperking. Het betreft de drie gemeentelijke websites, de site van de Ridderkerkpas, de site van NV BAR afvalbeheer, de site onze toekomst is duurzaam, de site samen bouwen aan Barendrecht, de site over windenergie, de site mijn omgeving en de site werken bij de BAR-organisatie.

Besloten is de gewenste budgetverhogingen voor deze drie nieuwe wettelijke taken via de gemeentelijke P&C-cyclus te laten lopen. Voor nieuwe wettelijke taken geldt het uitgangspunt dat die altijd via de gemeentelijke P&C-cyclus dienen te lopen alvorens ze worden opgenomen in de BAR-begroting. Na besluitvorming bij de gemeenten wordt het verwerkt in de BAR (2<sup>e</sup> tussenrapportage).

### *Klachtenloket aanbestedingszaken*

Het Rijk is voornemens beleidsmaatregelen te treffen die zien op de versterking van de klachtenloketten. Elke aanbestedende dienst moet een klachtenregeling hebben. Er wordt onder meer onderzocht op welke wijze klachtenregelingen verplicht kunnen worden gesteld bij aanbestedende diensten. Het beleidsvoornemen voorziet in een onafhankelijk loket binnen of buiten de organisatie. Een formele klachtenregeling zal in de uitvoering daarvan, vooral gelet op het gewenste onafhankelijke karakter, niet budgettair neutraal plaats kunnen vinden. Dit zal waarschijnlijk in 2022 middelen vragen maar is nu nog niet te becijferen.

Naar verwachting zal in 2022 sprake zijn van een formeel klachtenloket in aanbestedingszaken. Als dit concreet wordt zal het worden meegenomen in een tussenrapportage.

### *Implementatie Programma Dienstverlening*

#### *Online dienstverlening*

De uitwerking van online dienstverlening als voorkeurskanaal (uitvoering visie op dienstverlening) vraagt om een extra investering en de daarbij komende beheer- en exploitatielasten. Dit is nu nog niet te becijferen omdat het uitvoeringsprogramma nog wordt opgesteld. Met het uitvoeringsprogramma komt ook het benodigde budget in beeld. Op dat moment zal gekeken worden wat met bestaande middelen opgepakt kan worden en/of aanvullende middelen nodig zijn.

### *DNA Dienstverlening: houding en gedrag*

Er komen mogelijk kosten voor het project DNA-dienstverlening wanneer aan de slag wordt gegaan met houding en gedrag. Dit is op dit moment nog niet te becijferen, maar mogelijk is het een budgettair vraagstuk. Ook daarbij zal gekeken worden wat met bestaande middelen opgepakt kan worden en/of aanvullende middelen nodig zijn.

### *Informatieveiligheid en Privacy*

In 2020 heeft de Rekenkamer van de gemeente Ridderkerk onderzoek gedaan naar de Informatiebeveiliging in Ridderkerk. Daarnaast heeft het team concern control van onze GR BAR in 2020 onderzoek gedaan naar de uitwerking van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) voor de gemeente Barendrecht en Albrandswaard. Op basis van deze rapporten is een concept uitvoeringsplan gemaakt. Hierbij is tevens de conclusie is getrokken dat het belangrijk is om het hele speelveld van informatieveiligheid en privacy goed in beeld te brengen. En op basis van scenario's en bijbehorende risico's het gewenste bestuurlijke ambitieniveau te bepalen. De besluitvorming hierover kan resulteren in financiële consequenties voor de BAR-begroting. Deze consequenties zijn nu nog niet in beeld. Daarom wordt dit onderwerp al wel als ontwikkeling genoemd. Na bestuurlijke besluitvorming over het gewenste ambitieniveau volgt dan een financiële vertaling.

### *Uitvoeringsplan fiscale beheersing*

Met behulp van een extern fiscaal adviesbureau zijn btw-onderzoeken uitgevoerd om te achterhalen waar er nog fiscale aandachtspunten zitten in de administraties van de drie gemeenten en onze GR BAR en hoe de resterende fiscale risicogebieden tot een minimum beperkt kunnen worden.

Dit is mede gedaan in het kader van de doorontwikkeling van het zogeheten Horizontaal Toezicht (HT) wat de Belastingdienst, ook voor de drie gemeenten en onze GR BAR, aan het invoeren is. Vanaf eind 2022 dient aan het HT voldaan te worden. Dit houdt in dat interne fiscale processen geoptimaliseerd moeten worden, het belang van de fiscaliteit wordt onderkend en er voldoende capaciteit is voor de juiste, structurele borging van de fiscaliteit.

Hierbij vermindert de Belastingdienst het toezicht richting de gemeenten en de GR BAR zoveel mogelijk en ondersteunt constructief de implementatie van geoptimaliseerde fiscale processen. Het streven is om zover te komen dat de Belastingdienst geen controles (achteraf) meer hoeft uit te voeren omdat wij vooraf, tussentijds en achteraf de Belastingdienst meenemen in het zogenoemde Tax Control Framework. Dit wordt in feite het fiscale dashboard van de vier bedrijven.

De Belastingdienst vraagt aandacht voor transparantie, het verder op orde brengen van de fiscale beheersing en een risicomijdende fiscale strategie. De inzet is individuele convenanten af te sluiten met de Belastingdienst voor alle vier de bedrijven.

Om dit te bereiken is het Uitvoeringsplan fiscale beheersing 2021/2022 opgesteld. Hierin zijn alle benodigde acties opgenomen om de gewenste stappen te kunnen zetten en te kunnen voldoen aan de eisen en wensen voor HT. Voor dit Uitvoeringsplan worden incidentele middelen gevraagd van de gemeenten. Tijdens de uitvoering van dit traject zal duidelijk worden of ook structurele extra middelen nodig zijn.

Er wordt zoveel mogelijk samen met de Belastingdienst opgetrokken via 'open vizier-gesprekken'.

### *Voorziening RVU (Regeling Vervroegd Uittreden)*

De wet "Bedrag ineens, RVU en verlofsparen" is met terugwerkende kracht per 1 januari 2021 in werking getreden. In de jaren 2021 tot en met 2025 kan de werkgever aan werknemers, die zich onvoldoende hebben kunnen voorbereiden op de verhoging van de AOW-leeftijd en die niet in staat

zijn gezond werkend de AOW-leeftijd te bereiken, de mogelijkheid bieden eerder te stoppen met werken. Als is voldaan aan de voorwaarden, is er geen sprake van een RVU-heffing (52%).

Er zijn twee manieren waarop een werkgever de maandelijkse uitkeringen aan de voormalig werknemer vorm kan geven:

- a. De werkgever schakelt een derde partij in voor de uitbetaling van de RVU's aan werknemers:
  - de voormalig werkgever stort de RVU-verplichting in één keer af bij een derde partij die vervolgens de maandelijkse uitkering aan naar de ex-werknemer verzorgt, of
  - de voormalig werkgever betaalt periodiek RVU-gelden aan een derde partij die vervolgens de maandelijkse uitkering aan naar de ex-werknemer verzorgt.

Er kan sprake zijn van een jaarlijkse indexering van de resterende verplichting.

- b. De werkgever betaalt zelf de RVU-uitkeringen uit aan ex-werknemers. Wanneer hiervoor gekozen wordt, is het nodig dat de voor de RVU-uitbetalingen benodigde financiering zeker wordt gesteld. Werkgevers zullen deze verplichting in hun balans moeten opnemen in het jaar van aangaan van de verplichtingen. Er kan sprake zijn van een jaarlijkse indexering van de resterende verplichting.

De hoogte van de voorziening is afhankelijk van het aantal deelnemers aan de RVU. Op dit moment is nog niet bekend hoeveel medewerkers hiervoor in aanmerking (willen) komen.

### *Coronapandemie*

De uitbraak van het Covid-19 virus in het voorjaar van 2020 had en heeft een enorme impact. Ondanks de start van het vaccineren blijft het gissen naar de duur en de middel- en lange termijn gevolgen van de pandemie. Door het optreden van virusmutaties gaat de wetenschap er inmiddels van uit dat het coronavirus endemisch wordt, wat betekent dat corona een onderdeel wordt van het vaste pakket luchtwegvirussen dat elke winter rondwaart.

De coronacrisis en de bijbehorende beperkende maatregelen hebben gezorgd voor directe, ingrijpende veranderingen in onze manier van werken. Plotseling moest iedereen thuiswerken, wat naast praktische uitdagingen bij velen ook een toename van stress en een vermenging van werk en privé met zich mee brengt. Het gebruik van digitale middelen en het online samenwerken nam explosief toe. Hierdoor is de kwaliteit en veiligheid van de ICT-infrastructuur van extra belang geworden, net als de digitale vaardigheden van de medewerkers en het risico op internetcriminaliteit. Ook veranderde het gebruik van onder andere de gemeentelijke dienstverlening, de buitenruimte en kantoorruimte sterk met alle gevolgen van dien.

Toch is de verwachting dat de beperkende maatregelen door een succesvolle vaccinatiecampagne kunnen worden opgeheven en er weer een situatie 'na de pandemie' kan ontstaan. De precieze uitkomsten van de ontwikkelingen op de middel- en lange termijn zijn echter zeer onzeker. De richting en intensiteit van de ontwikkelingen zijn vrijwel niet te voorspellen, laat staan te kwantificeren. Daarom is er in de cijfers van deze begroting nog niets opgenomen voor eventuele gevolgen van de coronapandemie. Mede omdat de financiële consequenties tot nu toe vooral incidenteel blijken te zijn. Dit blijkt uit de rekening 2020 en ook uit wat inmiddels bekend is voor 2021.

Wel is duidelijk dat deze ontwikkelingen (op termijn) ook van invloed kunnen zijn op onze BAR-organisatie en haar bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld bij huisvestingsvraagstukken, digitalisering en de vitaliteit van het personeel. Ook onze gemeenten gaan een onzekere periode tegemoet. Bovendien

zijn door de pandemie bepaalde risico's ontstaan voor de bedrijfsvoering die niet los te zien zijn van de dienstverlening aan en door onze gemeenten.

Een direct gevolg voor onze gemeenten is dat er aan de ene kant minder geld binnen komt langs de bekende inkomstenkanalen zoals parkeerinkomsten, (opgeschorte) huren en belastingbetalingen. Terwijl er aan de andere kant een toenemende kans is op langdurig hogere uitgaven zoals meer cliënten in de bijstand, een toename in de financiële ondersteuning aan ZZP'ers, meer verzoeken om bijzondere bijstand, schuldhelpverlening, het overeind houden van cultuur, sportclubs et cetera.

In vele onderdelen van de samenleving zijn inmiddels meer indirecte en lange termijneffecten merkbaar. Bijvoorbeeld de negatieve effecten op het welzijn - in het bijzonder de generatie kinderen en jongeren - en de relatie tussen overheid en burger. Ook de intensiteit en het verloop van de energietransitie is minder duidelijk geworden. Is de crisis een kans tot versnelling of is er een risico op vertraging? Duidelijk is wel dat 'de' gevolgen van de coronacrisis er zijn en ze steeds moeilijker apart te duiden zijn.

We navigeren in de mist naar een uitweg en naar herstel. Duidelijk is dat we samen koers moeten bepalen met als fundament een veerkrachtige en robuuste BAR-organisatie.

## 2. Paragrafen

### 2.1 Paragraaf Weerstandvermogen en risicobeheersing

Onze GR BAR is de uitvoeringsorganisatie namens de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk. Voor deze gemeenten voert de GR BAR actief beleid op de beheersing van de risico's die gezamenlijk gelopen worden. Door inzicht in de actuele risico's en de mogelijke maatregelen, worden organisatie en bestuur in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen. Alle risico's worden tenminste twee keer per jaar herijkt en er wordt continu geanticipeerd op nieuwe risico's. Alle geïdentificeerde onzekerheden of risico's die niet in de begroting (kunnen) worden opgenomen, worden vanaf het moment dat zij kwantificeerbaar zijn opgenomen in het risicoprofiel. Dit risicoprofiel komt tot stand met behulp van het risicomangementsoftware-programma NARIS.

#### **Weerstandvermogen, weerstandscapaciteit en risico's**

Het weerstandvermogen is het saldo van de weerstandscapaciteit en de risico's, oftewel: weerstandscapaciteit - risico's = weerstandvermogen.

De weerstandscapaciteit bestaat uit de algemene reserve, de onbenutte belastingcapaciteit, het bedrag voor onvoorzien en stille reserves. Geen van deze componenten is aanwezig binnen onze GR BAR wat maakt dat onze GR BAR geen weerstandscapaciteit heeft. De in deze paragraaf geïnventariseerde risico's van onze GR BAR zijn ondergebracht bij de gemeenten waar ze in de gemeentelijke risicoprofielen in de begrotingen zijn opgenomen.

#### **Top 10 belangrijkste risico's GR BAR**

Onze GR BAR gaat over gezamenlijk werkgeverschap en inkoop waardoor het risicoprofiel puur gericht is op bedrijfsvoering en daarom de top tien bedrijfsvoeringsrisico's met de grootste (financiële) impact toont welke zich voor kunnen doen.

*Onder bedrijfsvoering valt alles wat de BAR-organisatie inzet om burgers, bedrijven en instellingen van de deelnemende gemeenten goed te bedienen. De bedrijfsvoering omvat tevens alle activiteiten die binnen de organisatie worden uitgevoerd, met uitzondering van het verlenen van diensten en het produceren van producten, oftewel het primaire proces. Bedrijfsvoering betreft ook de inrichting, de organisatie en de ervaring en deskundigheid van het personeel.*

Het totaal aan risico's van onze GR BAR, per 12 Januari 2021, bedraagt ongeveer € 3.200.000 en wordt afgedekt door de deelnemende gemeenten. Deze top tien vertegenwoordigt 85,2 % van het totaal aan bedrijfsvoeringsrisico's.

Pos Nu/oud	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Maatregelen/ info	Gemiddeld risico*	Invloed (%)
1 / 1	Cluster ICT risico's gerelateerd aan software, hardware, communicatie techniek en informatiebeveiliging.	Financieel, imago,	Kwaliteitsontwikkeling, organisatieontwikkeling, Jaarlijkse IT audit	€ 468.000	24,18%
2 / 2	Aansprakelijkheid door fouten/onwetendheid/niet handelen van personeel	Financieel, imago	HRM, begeleiding en ontwikkeling	€ 390.000	11,92%
3 / 3	Niet (kunnen) voldoen aan actuele wet- en regelgeving (Compliance)	Financieel, imago	Procesmanagement, organisatieontwikkeling, ontwikkelen Governance, Risk en Compliance competenties	€ 268.000	10,11%
4 / 5	Invullen competenties die onvoldoende ontwikkeld/ aanwezig zijn kost meer dan geraamd. Moeilijke werving door schaarste op arbeidsmarkt.	Financieel, kwaliteit dienstverlening, imago	Business Continuity management, HRM, begeleiding en ontwikkeling, doorontwikkeling BAR2020	€ 195.000	8,56%
5 / 4	Achterblijvende ontwikkeling bedrijfsprocessen/-structuur	Financieel, tijd- uitstel doelstelling, imago	Consolidatie- en rationalisatieprogramma, procesmanagement, organisatieontwikkeling, Good governance	€ 208.000	8,22%
6 / 7	Risico's met betrekking tot beheer/functie van binnen- en buitenaccommodaties	Financieel	Business Continuity management, accommodatiebeheersproces, procesmanagement, organisatieontwikkeling	€ 260.000	6,96%
7 / 6	Onvoldoende inzicht in en kennis van contracten	Financieel, schade voor de gemeente	Contractbeheer-/management, procesmanagement, organisatieontwikkeling	€ 260.000	6,93%
8 / 9	Uitvallen materiaal/ voertuigen buitendienst	Imago, financieel	Onderhoud, vakkundig gebruik, Business Continuity management	€ 260.000	2,98%
9 / 8	Cluster risico's Fraude en Integriteit	Financieel-extra kosten en boetes, imagoschade	Procesmanagement, organisatieontwikkeling, verbeteren compliance functie,	€ 436.000	2,82%
10 / 10	Onvoorzien kosten doorontwikkeling BAR 2020	Financieel	BAR2020, monitoring, organisatieontwikkeling, procesmanagement	€ 130.000	2,51%
					85,19 %

\* In de top 10 wordt de gemiddelde financiële schade getoond na simulatie en de invloed op de benodigde weerstandscapaciteit. Bedragen afgerond op € 1.000.



De bedragen die in de tabel zijn opgenomen zijn gemiddelde mogelijke schadebedragen uit de risicosimulatie. Deze simulatie laat alle bedrijfsvoeringsrisico's, van minimaal tot maximaal, veelvuldig optreden om te bepalen hoeveel financiële reserves hiervoor tenminste aanwezig moeten zijn.

### **Ontwikkeling risicoprofiel GR BAR**

Het actuele risicoprofiel laat voor wat betreft de mogelijke financiële gevolgen een positieve trend zien. De in het profiel opgenomen risico's zijn schattingen die zo nauwkeurig mogelijk zijn gemaakt op basis van lokale en landelijke ontwikkelingen en actuele inzichten in mogelijke scenario's. De dalende positieve trend die was ingezet is doorbroken door de coronacrisis. Dit heeft tot gevolg dat er ten aanzien van het risicoprofiel van onze GR BAR sprake is van een licht stijgende trend in omvang en aantal risico's. De maatregelen die extra worden getroffen om de coronarisco's beheersbaar te maken zorgen ook voor het ontstaan van nieuwe risico's als bijeffect (boeggolf). Het komend jaar zal hier nadrukkelijk aandacht voor zijn als het gaat om de bedrijfsvoeringsrisico's in dit profiel in relatie tot de prestaties die namens de gemeenten geleverd worden.

### **De top 10 risico's uitgelicht met een korte toelichting en een opsomming van de belangrijke trends en ontwikkelingen.**

#### *1. Cluster ICT risico's gerelateerd aan software, hardware, communicatietechniek en informatiebeveiliging*

De digitalisering kan niet worden afgeremd. Stilstaan is achteruitgang maar aanhaken vraagt veel van organisaties qua ontwikkeling en inzet van middelen. De coronacrisis heeft het digitaal doorpakken in de dienstverlening onder een vergrootglas gelegd. Het is lovenswaardig hoe weerbaar de ICT-dienstverlening binnen onze GR BAR is gebleken. Tegelijk wordt onmiskenbaar zichtbaar welke toenemende eisen er worden gesteld aan een goed werkende en veilige digitale werkomgeving. De grote verantwoordelijkheid om op de best mogelijke wijze met de gevoelige gegevensverzamelingen om te gaan dwingt gemeenten tot een aanhoudend investeren in de randvoorwaarden die continu om een upgrade vragen.

Trends/ontwikkelingen:

- een afname van het mentaal welbevinden: medewerkers die door stress, drukte of vermoeidheid minder scherp zijn bij het in acht nemen van de beveiligingsrichtlijnen,
- door het grotendeels thuiswerken is er meer kans op problemen / inbraak bij de ICT-systemen en staat de veiligheid van het online samenwerken onder druk (bij de verdere digitalisering van de samenleving en een aantal diensten),
- er is meer vraag naar een digitale transformatie van de dienstverlening van de overheid,
- medewerkers die niet optimaal kunnen functioneren en taken niet kunnen uitvoeren door onvoldoende digitale vaardigheden,
- niet of maar beperkt kunnen invullen van de bedrijfsfuncties conform de gemeentelijke modelarchitectuur.
- cyberaanvallen waardoor de bedrijfsvoering (deels) stil komt te liggen.

#### *2. Aansprakelijkheid door fouten / onwetendheid / niet handelen van personeel*

De praktijk toont aan dat het personeel van onze GR BAR veerkracht toont en onder moeilijke omstandigheden in staat is te schakelen en met beperkte mogelijkheden te blijven presteren. De kans dat er iets mis gaat is onder de huidige omstandigheden wel hoger. Het gemiddeld ziekteverzuim neemt wat af maar de werkdruk is gezien de buitengewone omstandigheden hoog. De

aanhoudende toename van het aantal taken en de vereiste kennis voor diverse nieuwe of aangepaste wetten en regels komt hier extra bij.

Trends en ontwikkelingen:

- een afname van het mentaal welbevinden: medewerkers die door stress, drukte of vermoeidheid minder scherp zijn,
- een toename van onzekerheid in het algemeen door de coronacrisis,
- een hogere werkbelasting van het personeel door een toename van de belasting van de lokale overheid en de invoering van nieuwe regelingen (zoals de steunmaatregelen),
- nieuwe- en gewijzigde wetten en regels vragen om bijkomende competenties, een onvolledige of uitblijvende invulling van die competenties vormen inmiddels een aanzienlijk risico,
- uitval personeel door (een hoger) ziekteverzuim.

### 3. *Niet (kunnen) voldoen aan actuele wet- en regelgeving (Compliance)*

De verantwoordelijkheid voor het compliant zijn is verdeeld over verschillende rollen en staat onder druk door de invoering en wijzigingen van wetgeving en daarmee de uitbreiding van de gemeentelijke taken en plichten. Compliance-management is in onze GR BAR nog in ontwikkeling.

Trends en ontwikkelingen:

- de invoering van de coronawet, waarbij snel nieuwe wetgeving is ingevoerd,
- er is nieuwe en complexe regelgeving ontstaan als gevolg van coronacrisis,
- de uitvoering van wetten en taken in het sociaal domein (Wmo, Participatie, Jeugdzorg) komt door een stijgende vraag in het gedrang,
- de uitvoering van de energietransitie komt in gedrang: komen de gemeenten de wettelijke taken nog na?
- onze GR BAR moet nog doorontwikkelen in resilience-management en resilience-strategie (veerkracht, herstellingsvermogen).

### 4. *Invullen competenties die onvoldoende ontwikkeld / aanwezig zijn kost meer dan geraamd. Moeilijke werving door schaarste op arbeidsmarkt.*

Onze GR BAR geeft invulling aan de taken van de deelnemende gemeenten. Om invulling te geven aan de vereiste gemeentelijke architectuur moet continu een breed scala aan bedrijfsfuncties worden ingevuld. Dit is en blijft een grote uitdaging omdat het hier gaat over mensen en het invullen van competenties.

Trends en ontwikkelingen:

- door een toename van de werkloosheid komt er mogelijk ook een afname van de schaarste op de arbeidsmarkt (dit is nog niet bevestigd door onafhankelijke studies),
- het inwerken / binden van nieuwe medewerkers is digitaal lastig,
- een toename bij het eisen van kennis, ervaring en specifieke vaardigheden (competenties).

### 5. *Achterblijvende ontwikkeling bedrijfsprocessen / -structuur*

Onze GR BAR investeert continu in het actualiseren en optimaliseren van de processen. De huidige omstandigheden waaronder moet worden gewerkt zijn uiteraard van invloed zijn op het tempo.

Trends en ontwikkelingen:

- een hogere werkdruk en stress door corona en het stellen van andere prioriteiten (afname welbevinden),
- de burgerparticipatie komt in het gedrang,
- de procesoptimalisatie wordt vertraagd door de beperkingen van de coronarichtlijnen / de lock-down / het nieuwe normaal,
- uitval van personeel door ziekteverzuim.

#### *6. Risico's met betrekking tot beheer / functie van binnen- en buitenaccommodaties*

Met name de accommodaties die worden ingezet / verhuurd voor sport en ontspanning staan veelal leeg door de coronacrisis. Wanneer deze wel, al dan niet deels, in gebruik zijn levert dat aanpassingen op door het coronaproof maken en houden van de accommodaties en de wijze van het begeleiden van de groepen die van de accommodaties gebruik maken.

Trends en ontwikkelingen:

- uitval van personeel door ziekteverzuim,
- geen gebruik van de accommodaties en derhalve geen huurinkomsten.

#### *7. Onvoldoende inzicht in en kennis van contracten*

De toenemende kwaliteit bij het contractmanagement binnen onze GR BAR hebben dit risico doen afnemen. Het omgevingsbeeld waarbinnen wordt geacteerd verandert echter sterk en zorgt voor veel uitdagingen.

Trends en ontwikkelingen:

- een verdere digitalisering van de samenleving en een aantal diensten,
- discipline en communicatie van alle verschillende verantwoordelijken in een keten-netwerkorganisatie waarin de product- en dienstverlening plaatsvindt,
- toenemende volatiliteit, complexiteit en ambiguïteit.

#### *8. Uitvallen materiaal / voertuigen buitendienst*

De coronacrisis en bijbehorende maatregelen hebben veel invloed. Het is drukker bij de afvalstations. De containers, glas- en GFT-bakken zijn sneller vol. Het levert zelfs bijkomende veiligheidsrisico's en noodzakelijke aanpassingen en richtlijnen op. Maar ook het door alle beperkingen veranderde gebruik van de buitenruimte levert een andere werkelijkheid op die bepalend is voor de inzetbaarheid van de voertuigen en materiaal.

Trends en ontwikkelingen:

- een toename en veranderd gebruik van de buitenruimte,
- een toename van het gebruik van de afvaldiensten,
- een lage onderhoudsfrequentie op het materiaal uit kostenoverwegingen vormt een geaccepteerd risico.

#### *9. Clusterrisico's Fraude en Integriteit*

Door voldoende capaciteit toe te kennen aan het ten uitvoer leggen van een uitgebreide frauderisicoanalyse wordt de toezichthouder in positie gebracht om kritisch toezicht te houden op de uitvoering van het beleid. In 2021 wordt prioriteit gegeven aan de actualisatie van het risicobeeld.

Trends en ontwikkelingen:

- risicoanalyse fraude en integriteit kan als onderdeel van een concernbreed risicoprofiel de aandacht verliezen,
- een verdere digitalisering van de samenleving en een aantal diensten,
- eerder in aanraking komen met criminaliserende omstandigheden / factoren.

#### *10. Onvoorziene kosten doorontwikkeling BAR 2020*

Veel van bovengenoemde risico's zijn van invloed op de doorontwikkeling van de BAR-organisatie. De ervaringen en inzichten opgedaan in 2020 leren ons om realistisch om te gaan met de vele onzekerheden in het zeer veranderlijke wereldbeeld.

Trends en ontwikkelingen:

- gemeentelijke bedrijfsfuncties kunnen niet altijd (volledig) worden ingevuld,
- veranderde omstandigheden vragen om nieuwe vaardigheden, middelen en aanpassingstijd,
- het streven om de doorontwikkeling door te zetten en stabiel te blijven acteren als organisatie in crisistijd.

## **2.2 Paragraaf Financiering**

### **Kaders**

De wettelijke kaders rondom de financieringsfunctie zijn vastgelegd in de Wet Financiering Decentrale Overheden (Fido). Beheersing van de financiële risico's speelt daarin een belangrijke rol. In het treasurystatuut 2018 van onze GR BAR zijn deze wettelijke kaders verder uitgewerkt. Het statuut schetst de context waarbinnen het treasurybeleid van onze GR is vorm gegeven en beschrijft de bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de treasuryfunctie.

### **Afdekken reguliere exploitatiekosten en totaalfinanciering**

Om de treasuryfunctie adequaat te kunnen invullen is de beschikbaarheid van juiste, tijdige en volledige financiële informatie, zoals een betrouwbare liquiditeitsplanning, van essentieel belang. De periodieke bevoorschotting van de deelnemende gemeenten is zoveel mogelijk afgestemd op de financieringsbehoefte en dekken de uitgaande kasstroom van de reguliere exploitatie af. Hierdoor hoeft onze GR BAR over het algemeen geen geldleningen af te sluiten.

Op grond van de Regeling Schatkistbankieren zijn decentrale overheden verplicht om overtollige liquide middelen aan te houden in 's Rijks schatkist. Overtollige middelen kunnen ook tijdelijk via deposito's bij de schatkist worden aangehouden. De hoogte van de rentevergoeding is gelijk aan de rente waartegen de Nederlandse Staat zichzelf financiert op de geld- en kapitaalmarkten (de zogenoemde 'inleenrente'). Op dit moment is deze inleenrente negatief, waarbij in de Regeling Schatkistbankieren is opgenomen dat in dergelijke gevallen de rentevergoeding gelijk wordt gesteld aan nul. Bij overliquiditeit maken wij daarom geen gebruik van de mogelijkheid om dit op een deposito te zetten.

Volgens het treasurystatuut kunnen, in het geval van tijdelijke liquiditeitstekorten en -overschotten, de GR BAR en de drie gemeenten elkaar onderling kasgeldleningen verstrekken tegen een marktconforme rente. Zolang de rente op kasgeldleningen negatief is, benutten we deze mogelijkheid niet.

## Renterisicobeheer

In dit onderdeel wordt inzicht gegeven in de renterisico's van onze GR BAR.

Risicobeheersing vormt één van de pijlers van de Wet Fido. Voor de bepaling van de renterisico's die verbonden zijn aan de uitvoering van de treasuryfunctie zijn twee normen verplicht gesteld:

- De kasgeldlimiet heeft betrekking op leningen met een looptijd tot maximaal één jaar;
- De renterisiconorm heeft betrekking op leningen met een looptijd vanaf één jaar.

Deze twee onderdelen hebben als doel de budgettaire risico's als gevolg van rentestijgingen te beperken.

- *Kasgeldlimiet*

Met de kasgeldlimiet heeft de wetgever een norm gesteld voor het maximum bedrag aan kortlopende middelen (looptijd tot maximaal een jaar) waarmee de decentrale overheid haar activiteiten mag financieren. Het doel van deze limiet is het risico te voorkomen dat fluctuaties van de korte rente direct grote impact hebben op de rentelasten tijdens het boekjaar.

Bij overschrijding van de kasgeldlimiet gedurende drie achtereenvolgende kwartalen dienen deze rapportages te worden toegezonden aan de provincie, met daarbij een plan om weer te voldoen aan de kasgeldlimiet

Hieronder volgt een prognose van de kasgeldlimiet over 2022. De financieringsbehoefte van onze GR BAR is over het algemeen laag. Als op korte termijn liquiditeitsbehoefte ontstaat, vangen we dit op door een tijdelijke ophoging van de wekelijkse bijdragen van de gemeenten. Dit corrigeren we met lagere bijdragen later in het jaar, waardoor de bijdragen over het hele jaar verspreid aansluiten bij de begroting. Wanneer het toch nodig blijkt dat er kortlopende leningen moeten worden afgesloten, hanteren we de kasgeldlimiet als grens.

## KASGELDLIMIET

### Kasgeldlimiet

Omvang lasten begroting 2022 (x € 1.000)	€	76.384	(o.b.v. primitieve begroting)
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag		8,20%	
Kasgeldlimiet in bedrag	€	6.263	

		bedragen x 1.000 euro			
		1e kwartaal	2e kwartaal	3e kwartaal	4e kwartaal
<b>A</b>	<b>Viottende schuld</b>				
	maand 1	0	0	0	0
	maand 2	0	0	0	0
	maand 3	0	0	0	0
	<b>Gemiddelde per kwartaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B</b>	<b>Viottende middelen</b>				
	maand 1	2.530	2.530	2.530	2.530
	maand 2	2.530	2.530	2.530	2.530
	maand 3	2.530	2.530	2.530	2.530
	<b>Gemiddelde per kwartaal</b>	<b>2.530</b>	<b>2.530</b>	<b>2.530</b>	<b>2.530</b>
<b>A-/B</b>	<b>Saldo schuld (+) of overschot (-)</b>				
	maand 1	-2.530	-2.530	-2.530	-2.530
	maand 2	-2.530	-2.530	-2.530	-2.530
	maand 3	-2.530	-2.530	-2.530	-2.530
<b>C</b>	<b>Gemiddeld saldo schuld (+) of overschot (-)</b>	<b>-2.530</b>	<b>-2.530</b>	<b>-2.530</b>	<b>-2.530</b>
<b>D</b>	<b>Kasgeldlimiet</b>	<b>6.263</b>	<b>6.263</b>	<b>6.263</b>	<b>6.263</b>
<b>C-/D</b>	<b>Ruimte onder kasgeldlimiet</b>	<b>8.793</b>	<b>8.793</b>	<b>8.793</b>	<b>8.793</b>

- *Renterisiconorm*

Volgens de renterisiconorm komt jaarlijks maximaal 20% van het begrotingstotaal in aanmerking voor herfinanciering en/of renteherziening. Het doel is de risico's te beperken van een toekomstig stijgende kapitaalmarktrente bij herfinanciering en renteherzieningen op bestaande langlopende leningen.

Door toepassing van deze norm ontstaat een goede spreiding van de langlopende leningenpositie, waardoor dit renterisico gelijkmatig over de jaren wordt verdeeld.

Herfinanciering is het afsluiten van nieuwe leningen ter vervanging van bestaande financieringen en/of voor aflossingen op de bestaande leningen.

Van renteherziening is sprake als in de leningsovereenkomst is bepaald dat de rente gedurende de looptijd in een bepaald jaar wordt aangepast.

Zoals uit onderstaand overzicht blijkt blijft onze GR BAR ruimschoots onder de renterisiconorm.

<b>RENTERISICONORM EN RENTERISICO'S VAN DE VASTE SCHULD</b>				
bedragen x € 1.000				
<b>Renterisico op vaste schuld</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
1a. Renteherziening op vaste schuld o/g	0			
1b. Renteherziening op vaste schuld u/g	0			
1. Netto renteherziening op vaste schuld (1a - 1b)	0			
2. Betaalde aflossingen	43	23	6	7
<b>3. Renterisico op vaste schuld (1+ 2)</b>	<b>43</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Renterisiconorm</b>				
4a. Totaal lasten begroting 2022	76.384			
4b. Het bij ministeriële regeling vastgestelde percentage	20,0%			
<b>4. Renterisiconorm</b>	<b>15.277</b>			
<b>Toets Renterisiconorm</b>				
<b>5a Ruimte onder renterisiconorm (4 - 3)</b>	<b>15.234</b>			
<b>5b Overschrijding renterisiconorm (4 - 3)</b>	n.v.t.			

### Financiering

In het treasury statuut is bepaald dat onze GR BAR financiering met externe middelen zoveel mogelijk beperkt door gebruik te maken van de beschikbare interne financieringsmiddelen. Hiermee worden de renterisico's beperkt en het renteresultaat geoptimaliseerd. Omdat de reguliere exploitatiekosten gefinancierd worden door de bijdragen van de deelnemende gemeenten heeft onze GR BAR in principe geen geldleningen nodig anders dan voor de aanschaf of vervanging van bedrijfsmiddelen met een meerjarig nut (investeringen).

In het geval een liquiditeitstekort niet intern kan worden opgevangen, wordt beoordeeld of het zinvol is om gebruik te maken van kortlopende of langlopende leningen waarbij de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt worden betrokken.

### Langlopende leningen

In 2014 is er per gemeente een lening verstrekt aan de GR BAR voor de financiering van de materiële vaste activa, welke bij de oprichting zijn overgedragen van de gemeenten aan de GR BAR. Voor het bepalen van de aflossing en rente op deze leningen is aansluiting gezocht bij de bedragen voor aflossing en rente zoals deze oorspronkelijk in de begrotingen van de gemeenten waren opgenomen. Verder zijn er tot op dit moment geen langlopende leningen aangetrokken en de verwachting is dat dit ook in 2022 niet nodig zal zijn.

Leningen 2022	bedragen x € 1.000						
	hoofdsom 1-1-2022	aflossing	rentelasten	restant hoofdsom 31-12-2022	restant hoofdsom 31-12-2023	restant hoofdsom 31-12-2024	restant hoofdsom 31-12-2025
Barendrecht	31	12	1	19	8	5	2
Albrandswaard	44	23	2	21	10	6	2
Ridderkerk	9	9	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>84</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>4</b>



## Renteschema

Om inzicht te geven in de rentelasten uit de externe financiering, het renteresultaat en de wijze van rentetoerekening is onderstaand (verplicht voorgeschreven) schema opgenomen:

Externe rentelasten over de lange financiering	3.100
Externe rentelasten over de korte financiering	memorie
Externe rentebaten	<u>memorie</u>
Totaal aan de begroting toe te rekenen externe rente	3.100
Werkelijk aan de begroting toegerekende rente (rente-omslag)	<u>3.100</u>
Renteresultaat	0

## 2.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

De eigen activa van onze GR BAR betreffen de bedrijfsvoering en bestaan vooral uit investeringen voor het materieel, facilitair en informatisering & automatisering.

In deze begroting zijn de benodigde vervangingsinvesteringen en investeringen voortvloeiende uit nieuwe taken inzichtelijk gemaakt in een meerjarig investeringsplan (zie de Bijlage Investeringsplan). In de begroting 2022 is € 1.899.000 aan kapitaallasten opgenomen. Meerjarige dekking van de investeringen vindt in principe plaats binnen de vrijval van bestaande kapitaallasten. Hierbij wordt opgemerkt dat in het verleden de drie gemeenten bij de aanschaf van investeringen niet altijd kapitaallasten hebben opgenomen in de begroting en deze op 1 januari 2014 dus ook niet hebben overgedragen aan de GR BAR. Dit was bijvoorbeeld het geval bij investeringen voor kantoorinrichting en meubilair die ten laste van reserves zijn gebracht.

### *I&A investeringen*

Bij de software investeringen 2022 kan het volgende worden vermeld.

- Bezuinigen

Vanuit het idee van besparen mét ICT zullen naar verwachting ook in 2022 investeringen nodig zijn - bijvoorbeeld op gebied van robotic process automation - die tot meer efficiency leiden in de organisatie.

- Centric

Het 5-jarige contract met onze grootste softwareleverancier Centric loopt eind 2021 af. Centric kent meerdere contractvormen. In het kader van de bezuinigingen zal waar mogelijk naar een andere contractvorm worden overgegaan. Dit heeft een verlaging van de vaste jaarlijkse kosten, maar tegelijk een (mogelijke) verhoging van incidentele kosten (in de vorm van investeringen) tot gevolg.

- Cloud & SaaS

In toenemende mate kopen we geen software meer die we zelf installeren op onze systemen, maar nemen we softwarediensten uit de cloud of als SaaS (Software as a Service) af. Op de langere termijn leidt dit tot een verlaging van het aantal investeringen (geen aanschaf) en tot hogere exploitatielasten (abonnementen). Op de kortere termijn zal dit (project-)investeringen vereisen. Het cloud-transitieplan is in ontwikkeling, daaruit zullen in 2022 de nodige projecten volgen.

- Common Ground

Common Ground is de belangrijkste ICT-gerelateerde ontwikkeling vanuit de VNG. Het doel is een open, transparante en digitaal veilige overheid die haar dienstverlening flexibeler kan inrichten en verbeteren. Het jaar 2022 is - conform de meerjarige transitie strategie van Common Ground - het



jaar van 'opschalen'. De verwachting is om in 2022 concreet gebruik te gaan maken van op Common Ground gebaseerde oplossingen ter vervanging van bestaande applicaties.

- Gegevensbeheer openbare ruimte

Het huidige contract van de applicatie voor het gegevensbeheer van de openbare ruimte (GBI) loopt dit jaar (2021) af. Gezien de huidige ontwikkelingen wordt er voor gekozen het contract met een jaar te verlengen en in 2022 de applicatie te vervangen.

- I&A-beleid

Het beleid voor de periode 2021-2024 zal naar verwachting in het eerste kwartaal van 2021 worden vastgesteld door de Directieraad. In het I&A-beleid worden de nodige ontwikkelingen geschetst die voor een deel in 2022 zullen plaatsvinden.

- Informatiegedreven werken

De vraag om 'informatie' neemt toe. Van rapport tot dashboard tot datagedreven beleid en monitoring. Data gedreven werken zal de komende jaren om investeringen blijven vragen.

- Online dienstverlening

Het cluster dienstverlening werkt onder meer aan de visie op online dienstverlening en een daaruit volgende uitvoeringsagenda. Dit zal tot concrete plannen leiden. Denk aan meer (en veilige ) toegang tot eigen digitale gegevens van burgers via MijnOverheid.

- Wet Open Overheid

De Wet Open Overheid kent meerdere onderdelen. Voor het actief openbaar maken is een doorlooptijd van 2 tot 3 jaar gesteld. Voor het onderdeel 'informatiehuishouding op orde' zelfs 8 jaar. Deze wet zal de komende jaren investeringen vereisen.

- Zaaksysteem

Ons GreenValley zaaksysteem is 'eindig'. In 2021 vinden de voorbereidingen voor vervanging plaats. De uitgaven zullen naar verwachting in 2022 worden gedaan.

### *Huisvesting*

Onze GR BAR maakt gebruik van gemeentelijke huisvesting (gemeentehuizen en -werven). Ten aanzien van de huisvesting is een aantal jaren geleden besloten de eigendomsverhouding van de gebouwen ongemoeid te laten. Onze GR BAR heeft de gebouwen om niet in gebruik van de gemeenten.

Het gemeentehuis van Barendrecht en de gemeentewerf Londen zijn eigendom van de gemeente Barendrecht.

Het nieuwe Huis van Albrandswaard en de gemeentewerf Nijverheidsweg zijn eigendom van de gemeente Albrandswaard. De gemeentewerf Nijverheidsweg wordt verhuurd aan de NV BAR-Afvalbeheer.

De gemeente Ridderkerk heeft het gemeentehuis van Ridderkerk in eigendom.

## **2.4 Paragraaf Bedrijfsvoering**

Dit is een verplicht voorgeschreven paragraaf (op grond van het BBV) waarin ten minste inzicht moet worden gegeven in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering. Maar omdat de GR BAR alleen bedrijfsvoering betreft is dit al opgenomen in het programmaplan en is een paragraaf Bedrijfsvoering niet nodig.

## Financiële begroting

### 3. Overzicht van baten en lasten en toelichting

#### 3.1 Cijfers begroting 2022

Het beeld voor de begroting 2022 is als volgt:

De begroting is opgebouwd vanuit de meerjarenraming van de begroting 2021 (na wijziging) en daaraan zijn toegevoegd de afgesproken bezuinigingen en de budgetverhogingen in 2022.

Omschrijving	Jaarschijf 2022 uit de begroting 2021 na wijzigingen	Bezuiniging - voorstellen	Autonome ontwikkelingen en volumegroei	Nieuwe taken	Spanning ambitie versus middelen	Begroting 2022
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	64.101.300	-856.000	-	-	-	63.245.300
Opleidingen	911.100	-20.000	-	-	-	891.100
Overige personeelslasten	1.331.600	-	-	-	30.000	1.361.600
Huisvestingskosten	79.000	-	-	-	-	79.000
ICT	2.650.600	-	-	-	60.800	2.711.400
Wagenpark	-	-	-	-	-	-
inkl.gereedschap/machines	1.315.000	-	-	-	-	1.315.000
Vennootschapsbelasting	21.000	-	-	-	-	21.000
Overige bedrijfsvoering	4.941.200	-156.400	391.000	-	-	5.175.800
<b>Totaal saldo ( ecl. Bijdragen gemeenten)</b>	<b>75.350.800</b>	<b>1.032.400</b>	<b>-391.000</b>	<b>-</b>	<b>-90.800</b>	<b>-74.800.200</b>

#### Bezuinigingen 2022 -2024

In deze begroting zijn de volgende bezuinigingen verwerkt:

2022:	€ 1.032.400
2023:	€ 1.507.400
2024 en verder:	€ 1.736.400

Voor de specificatie van dit bedrag wordt verwezen naar het overzicht met groene bezuinigingsvoorstellen in de bijlagen. Voor één van de voorstellen is in 2023 een investering nodig van € 92.000 om de bezuiniging te kunnen effectueren. Deze investering is verwerkt in de meerjarenraming in deze begroting.

#### Budgetverhogingen 2022

Bij de budgetverhogingen wordt onderscheid gemaakt in drie soorten:

- I. Autonome ontwikkelingen en volumegroei.  
Dit betreft bestaand beleid, voorbeelden zijn inflatie, cao, werkgeverspremies en periodieken. Voor deze budgetverhogingen is de principe-afspraken gemaakt dat onze GR BAR compensatie krijgt van de gemeenten.
- II. Nieuwe wettelijke taken.  
Deze budgetverhogingen hebben hun oorzaak in nieuwe en gewijzigde wetgeving of nieuw beleid. Ze brengen een hogere gemeentelijke bijdrage met zich mee, maar er zijn nog geen afspraken over met de gemeenten.  
Voor nieuwe wettelijke taken geldt het uitgangspunt dat die altijd via de gemeentelijke P&C-cyclus dienen te lopen en niet met de budgetverhogingen in de begroting van onze GR BAR (dit onderdeel) worden meegenomen.
- III. Handhaven ambitie huidige dienstverlening.

Deze budgetverhogingen zijn nodig om te kunnen investeren in de kwaliteit van de dienstverlening om aan de ambitie van een excellente dienstverlening te kunnen (blijven) voldoen.

De budgetverhogingen in deze begroting vallen onder de onderdelen I en III. Het betreft autonome ontwikkelingen en ze zijn nodig om het gewenste kwaliteitsniveau te handhaven.

Hieronder volgt een uitwerking per soort budgetverhoging:

I.	Autonome ontwikkelingen en volumegroei		
1.	Inflatie	125.000	
2.	Periodieken	<u>266.000</u>	
			391.000

Voor deze uitgaven worden volgens afspraak de bijdragen van de gemeenten verhoogd.

II. Nieuwe taken memorie  
Nieuwe taken gaan eerst via de gemeentelijke P&C-cyclus alvorens ze worden opgenomen in de BAR-begroting.

III.	Handhaven ambitie huidige dienstverlening		
3.	Digitaal vergaderen	35.000	
4.	Uitbreiding Arbo-budget	30.000	
5.	Dashboard Dienstverlening	<u>25.800</u>	
			<u>90.800</u>

Ook voor deze uitgaven worden hogere bijdragen van de gemeenten gevraagd.

Totaal budgetverhogingen I, II en III 481.800

### **Toelichting budgetverhogingen 2022**

#### 1. Cao, inflatie en kleine posten

€ 125.000, structureel

a. De laatste cao gemeenten 2019-2020 had een looptijd van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2020 en is inmiddels geëindigd. Op dit moment - eind maart 2021 - zijn VNG en vakbonden in onderhandeling over een nieuwe cao. De financiële consequenties van de nieuwe cao worden verwerkt in het eerstvolgende P&C-document dat wordt opgesteld na het verbindend worden van de cao.

b. In het Centraal Economisch Plan 2021 voorspelt het Centraal Planbureau een inflatie van 1,5% voor het jaar 2022, dat gaat om een bedrag van € 125.000.

c. Bij dit onderdeel worden ook altijd de kleinere budgetverhogingen opgenomen. Bedragen van € 25.000 en minder. Dit jaar zijn die kleine posten er niet.

#### 2. Periodieken 2022

€ 266.000, structureel

Bij goed functioneren ontvangen medewerkers binnen de salarisschaal meestal jaarlijks een salarisverhoging door in de volgende trede van hun schaal te worden ingedeeld. Deze salarisverhoging wordt ook wel periodiek genoemd. Als de laatste trede van de schaal is bereikt worden in principe geen periodieken meer toegekend en blijft het salaris gelijk.

Het toekennen van periodieken aan de medewerkers heeft in 2022 een kostenstijging van € 266.000 tot gevolg.

Tot nu toe werden de periodieken altijd geraamd in de 1<sup>e</sup> tussenrapportage van het betreffende dienstjaar, maar op verzoek van de gemeenten wordt het met ingang van 2022 opgenomen in de primitieve begroting.

Voor de periodieken zijn bestaande afspraken dat hiervoor de gemeentelijke bijdragen mogen worden verhoogd.

### 3. Digitaal vergaderen

€ 35.000, incidenteel

Vanuit de crisissituatie is een hoge vraag gekomen naar het digitaal vergaderen en samenwerken. Deze faciliteit is in maart-april 2020 met spoed beschikbaar gemaakt. Hiervoor wordt per maand een licentie per gebruiker betaald.

De verwachting is dat na de crisissituatie de hybride vergaderingen voor het merendeel zullen worden gecontinueerd als werkstandaard. Voor 2022 wordt dat incidenteel gedekt via deze budgetverhoging. De structurele effecten vanaf 2023 worden betrokken bij het Project duurzaam werken 3.0, waarbij we ons toekomstige werkconcept beschrijven, inclusief een kostenraming.

### 4. Uitbreiding Arbo-budget

€ 30.000, structureel

Door schaarste op de markt (Arboartsen) zijn wij genoodzaakt geweest een duurder contract aan te gaan. Hierdoor is het Arbo-budget op dit moment niet toereikend.

Het budget is ook nodig voor 2021, dit zal worden verwerkt in de 1<sup>e</sup> tussenrapportage 2021.

### 5. Dashboard Dienstverlening

€ 25.800, structureel

Het Dashboard Dienstverlening geeft doorlopend inzicht in wat inwoners vinden van onze dienstverlening aan de balie, de telefoon en via de website. Er wordt een start gemaakt met sturen en verbeteren op basis van kwalitatieve data.

De kosten betreffen licentiekosten dashboard en kosten voor functioneel applicatiebeheer (personeelskosten).

Het budget is ook nodig voor 2021, dit zal worden verwerkt in de 1<sup>e</sup> tussenrapportage 2021.

Het dashboard dienstverlening past in een bredere ontwikkeling ten aanzien van data gedreven werken en sturen. We zijn op een breder terrein bezig met het ontwikkelen van deze manier van werken, inclusief het inrichten van een strategisch dashboard. We gaan nu concreet aan de slag met het dashboard dienstverlening en ontwikkelen van daaruit verder.

## Overzicht van baten en lasten

Op grond van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) worden in dit overzicht de baten en lasten per programma weergegeven. Onze GR BAR heeft echter maar één programma: Bedrijfsvoering. Wel zijn de baten en de lasten gerubriceerd naar enkele kostensoorten.

<u>Lasten</u>	jaarrekening 2020	begroting 2021 na wijz.	begroting 2022	begroting 2023	begroting 2024	begroting 2025
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	66.357.000	65.399.300	64.228.000	64.003.000	63.774.000	63.699.000
Opleidingen	725.000	884.300	891.100	891.100	891.100	891.100
Overige personeelslasten	1.184.700	1.331.600	1.361.600	1.361.600	1.361.600	1.361.600
Huisvestingskosten	87.500	79.400	79.000	78.600	78.600	78.600
ICT	2.867.000	2.667.200	2.784.900	2.655.900	2.716.900	2.716.900
Wagenpark inkl.gereedschap/machines	773.500	1.280.900	1.315.000	1.365.100	1.365.800	1.365.800
Vennootschapsbelasting	13.900	6.500	21.000	21.000	21.000	21.000
Overige bedrijfsvoering	5.500.000	5.482.900	5.703.500	5.645.800	5.437.100	5.437.100
<b>Totaal lasten</b>	<b>77.508.600</b>	<b>77.132.100</b>	<b>76.384.100</b>	<b>76.022.100</b>	<b>75.646.100</b>	<b>75.571.100</b>
<b>Baten</b>						
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	-1.093.200	-982.700	-982.700	-982.700	-982.700	-982.700
Opleidingen	-	-	-	-	-	-
Overige personeelslasten	-7.100	-	-	-	-	-
Huisvestingskosten	-	-	-	-	-	-
ICT	-73.500	-73.500	-73.500	-73.500	-73.500	-73.500
Wagenpark inkl.gereedschap/machines	-	-	-	-	-	-
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-
Overige bedrijfsvoering	-584.300	-277.700	-527.700	-277.700	-277.700	-277.700
Corona verrekening	-303.000	-	-	-	-	-
<b>Bijdragen deelnemende gemeenten:</b>						
- Barendrecht	-29.074.300	-29.522.900	-29.033.400	-29.147.200	-29.016.200	-29.016.200
- Albrandswaard	-15.493.200	-15.417.100	-15.259.700	-15.172.900	-15.065.300	-14.990.300
- Ridderkerk	-30.880.000	-30.858.200	-30.507.100	-30.368.100	-30.230.700	-30.230.700
<b>Totaal baten</b>	<b>-77.508.600</b>	<b>-77.132.100</b>	<b>-76.384.100</b>	<b>-76.022.100</b>	<b>-75.646.100</b>	<b>-75.571.100</b>
Totaal saldo van baten en lasten	-	-	-	-	-	-
Reserve mutaties	-	-	-	-	-	-
<b>GEREALISEERD RESULTAAT</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Saldo</b>						
	jaarrekening 2020	begroting 2021 na wijz.	begroting 2022	begroting 2023	begroting 2024	begroting 2025
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	65.263.800	64.416.600	63.245.300	63.020.300	62.791.300	62.716.300
Opleidingen	725.000	884.300	891.100	891.100	891.100	891.100
Overige personeelslasten	1.177.600	1.331.600	1.361.600	1.361.600	1.361.600	1.361.600
Huisvestingskosten	87.500	79.400	79.000	78.600	78.600	78.600
ICT	2.793.500	2.593.700	2.711.400	2.582.400	2.643.400	2.643.400
Wagenpark inkl.gereedschap/machines	773.500	1.280.900	1.315.000	1.365.100	1.365.800	1.365.800
Vennootschapsbelasting	13.900	6.500	21.000	21.000	21.000	21.000
Overige bedrijfsvoering	4.915.700	5.205.200	5.175.800	5.368.100	5.159.400	5.159.400
Corona verrekening	-303.000	-	-	-	-	-
<b>Gesaldeerde bedragen</b> (excl. bijdragen gemeenten)	<b>75.447.500</b>	<b>75.798.200</b>	<b>74.800.200</b>	<b>74.688.200</b>	<b>74.312.200</b>	<b>74.237.200</b>
<b>Bijdragen deelnemende gemeenten:</b>						
- Barendrecht	-29.074.300	-29.522.900	-29.033.400	-29.147.200	-29.016.200	-29.016.200
- Albrandswaard	-15.493.200	-15.417.100	-15.259.700	-15.172.900	-15.065.300	-14.990.300
- Ridderkerk	-30.880.000	-30.858.200	-30.507.100	-30.368.100	-30.230.700	-30.230.700
<b>TOTAAL BIJDRAGEN</b>	<b>-75.447.500</b>	<b>-75.798.200</b>	<b>-74.800.200</b>	<b>-74.688.200</b>	<b>-74.312.200</b>	<b>-74.237.200</b>
Totaal saldo van baten en lasten	-	-	-	-	-	-
Reserve mutaties	-	-	-	-	-	-
<b>GEREALISEERD RESULTAAT</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### 3.2 Gronden waarop de ramingen zijn gebaseerd

De volgende kaders gelden als uitgangspunt voor het opstellen van de begroting:

- *Ontwikkeling personele kosten*  
De afgesloten cao's worden gevolgd.  
De GR BAR wordt door de gemeenten gecompenseerd voor de cao, gestegen werkgeverspremies, gestegen kosten dienstreizen en periodieken.
- *Ontwikkeling overige kosten bedrijfsvoering*  
\* Voor het te hanteren inflatiepercentage voor 2022 wordt gebruik gemaakt van prognoses van het Centraal Planbureau. De GR BAR wordt door de gemeenten gecompenseerd voor de inflatie.  
\* Voor de meerjarenraming (2023-2025) worden constante prijzen gehanteerd.
- *Risico's*  
De risico's van de GR BAR worden opgenomen in de individuele risicoprofielen van de gemeenten.
- *Verrekenen*  
\* Bij de jaarrekening:
  - ✓ het standaardpakket wordt volgens de afgesproken procentuele verdeelsleutel naar rato van ingebracht budget in rekening gebracht.
  - ✓ het maatwerkpakket wordt separaat aan de betreffende gemeente in rekening gebracht.  
\* Bij aanvullende diensten: De GR BAR bespreekt dit vooraf met het desbetreffende college.
- *Wettelijke nieuwe taken*  
Het uitgangspunt is dat de GR BAR financieel wordt gecompenseerd door de gemeenten voor nieuwe taken die volgen uit nieuwe en gewijzigde wetgeving.
- *Investerings bedrijfsvoering*  
\* In de begroting wordt jaarlijks een meerjarig investeringsprogramma opgenomen.  
\* De meerjarige dekking van de nieuwe kapitaallasten vindt in principe plaats binnen de vrijval van de bestaande kapitaallasten.
- *15% opslag voor overhead bij formatie-uitbreiding*  
Bij een uitbreiding van de formatie wordt een gemiddeld percentage van 15% voor overhead in rekening gebracht bij de gemeenten.
- *Opleidingskosten*  
Het jaarlijkse opleidingsbudget is gefixeerd op 1,5% van de begrote loonkosten.
- *Autorisatieniveau*  
Het niveau van autorisatie van de begroting van de GR BAR ligt op het niveau van de totaalbedragen van de baten en lasten.
- *Financieel toezicht door Provincie*  
Uitgangspunt is repressief toezicht.

#### *Verrekeningsystematiek*

In de Notitie Verrekenen in de BAR-samenwerking zijn afspraken gemaakt over de wijze van verrekenen tussen de drie gemeenten. De verrekeningsystematiek moet ervoor zorgen dat onze GR BAR niet ongelimiteerd kan worden gevraagd aanvullende diensten te verlenen zonder dat daar financiële consequenties aan verbonden zijn. Immers, als een willekeurige gemeente zonder meerkosten aanvullende diensten kan vragen aan onze GR BAR, dan kan dit leiden tot een ongewenste onevenredigheid in de uitbreiding van de diensten voor de ene gemeente, terwijl de kosten over de deelnemende gemeenten worden gespreid. Om dit te voorkomen wordt onderscheid gemaakt in het standaardpakket en maatwerk. In deze begroting worden de huidige afspraken over standaard en maatwerk gecontinueerd.



Het standaardpakket wordt volgens een verdeelsleutel naar rato van ingebracht budget verrekend en de maatwerkpakketten worden separaat aan de betreffende gemeente in rekening gebracht. Om het maatwerk te kunnen toerekenen, is het tijdschrijven ingevoerd. Medewerkers houden hiermee bij voor welke gemeente ze werkzaamheden hebben uitgevoerd. Voor de teams van Maatschappij worden geen uren van het maatwerk bijgehouden, maar worden de aantallen cliënten als verreken sleutel gebruikt. Dit omdat het werk niet in uren is toe te rekenen aan één gemeente, er worden bijvoorbeeld meerdere cliënten afkomstig uit alle drie de gemeenten per uur gesproken.

De percentages van de verdeelsleutel voor het standaard pakket worden jaarlijks op 1 januari geactualiseerd om te zorgen dat ze blijven aansluiten op de begrotingswijzigingen die ieder jaar worden opgesteld. De laatste keer is dit gebeurd op 1 januari 2021. Toen zijn de percentages berekend op:

- Barendrecht:	38,95%
- Albrandswaard:	20,34%
- Ridderkerk:	40,71%

Op 1 januari 2022 zullen de percentages opnieuw geactualiseerd worden waarbij rekening zal worden gehouden met de begrotingswijzigingen die er in 2021 zijn geweest. Maar op dit moment gelden de percentages per 1 januari 2021 ook voor deze begroting 2022.

Voor nieuwe taken geldt dat voor alle werkzaamheden die gezamenlijk worden uitgevoerd (standaard GR BAR) de afgesproken verdeelsleutel wordt aangehouden, tenzij in concrete situaties een afwijkende verdeelsleutel gerechtvaardigd is.

#### *Voorschot afrekening maatwerk gemeente Barendrecht*

Sinds de oprichting van onze GR BAR krijgt de gemeente Barendrecht ieder jaar geld terug bij de jaarlijkse afrekening van het maatwerk.

Die afrekening vindt plaats in de jaarrekening van de GR BAR.

Op verzoek van Barendrecht is in deze begroting al op voorhand rekening gehouden met een terug te ontvangen bedrag door Barendrecht van € 250.000.

Bij de verrekening na afloop van het jaar 2022 zal rekening worden gehouden met dit door Barendrecht vooraf al ontvangen bedrag.

Deze mutatie heeft alleen betrekking op de bijdrage van Barendrecht aan de GR BAR.

Het heeft geen invloed op de bijdragen van Albrandswaard en Ridderkerk of andere posten in de BAR-begroting.

### **3.3 Overzicht incidentele baten en lasten**

Structurele lasten dienen gedekt te worden door structurele baten wil er sprake zijn van een structureel evenwicht. Om vast te kunnen stellen dat er sprake is van een structureel evenwicht is inzicht nodig in welke baten en lasten incidenteel zijn en welke structureel. Daarom is voorgeschreven dat in de begroting een overzicht van de incidentele baten en lasten wordt opgenomen.

Het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) geeft geen scherpe definitie voor wat incidenteel en structureel is.

In de Notitie structurele en incidentele baten en lasten van de commissie BBV staat dat bij het beoordelen of baten en lasten incidenteel of structureel zijn gekeken moet worden naar de *aard van de begrotingspost*, ofwel naar de soort of de eigenschap van de post.

- *Structurele* baten en lasten zijn periodiek opgenomen in de jaarlijkse begroting, voor onbepaalde tijd en er is (nog) geen einddatum bekend.
- Bij *incidentele* baten en lasten gaat het om eenmalige zaken, (meerjarige) projecten en subsidies die een tijdelijk karakter, c.q. een eindig doel hebben.

In de Toelichting op het BBV is incidenteel omschreven als: baten en lasten die zich gedurende maximaal drie jaar of minder voordoen. Dit kan als hulpmiddel worden gebruikt. Maar het hierboven geschetste criterium van soort of eigenschap van een begrotingspost gaat altijd boven dit hulpmiddel.

In deze begroting is één incidentele last opgenomen en dat betreft:

- € 35.000 in 2022 voor Digitaal vergaderen.

#### *Toelichting bij deze incidentele last*

Vanuit de coronacrisissituatie ontstond een hoge vraag naar het digitaal vergaderen en samenwerken. Deze faciliteit is in maart-april 2020 beschikbaar gemaakt. De verwachting is dat na de crisissituatie de hybride vergaderingen voor het merendeel zullen worden gecontinueerd als werkstandaard.

Voor 2022 wordt dit vooralsnog als een incidentele budgetverhoging opgenomen. De structurele effecten vanaf 2023 worden betrokken bij het Project duurzaam werken 3.0, waarbij ons toekomstige werkconcept wordt beschreven en waar een kostenraming bij zal zijn opgenomen.

Tegenover deze incidentele last staan incidentele baten in de vorm van hogere gemeentelijke bijdragen.

### 3.4 Overzicht beoogde structurele toevoegingen en onttrekkingen aan reserves

In 2022 zijn er geen reserves aanwezig.

### 3.5 Geprognosticeerde meerjarenbalans

Deze geprognosticeerde balans is een verplicht onderdeel en geeft inzicht in de ontwikkeling van de investeringen, het aanwenden van reserves en voorzieningen en de financieringsbehoefte. De indeling is hetzelfde als de balans in de rekening, maar niet zo gedetailleerd.

#### Activa

Omschrijving	1-1-2022	1-1-2023	1-1-2024	1-1-2025	1-1-2026
<b>Vaste activa</b>	<b>6.430.500</b>	<b>6.357.400</b>	<b>6.020.000</b>	<b>5.618.600</b>	<b>4.921.100</b>
* <i>Materiële activa - economisch nut</i>	6.430.500	6.357.400	6.020.000	5.618.600	4.921.100
* <i>Materiële activa - maatschappelijk nut</i>	0	0	0	0	0
<b>Totaal activa</b>	<b>6.430.500</b>	<b>6.357.400</b>	<b>6.020.000</b>	<b>5.618.600</b>	<b>4.921.100</b>

## Passiva

Omschrijving	1-1-2022	1-1-2023	1-1-2024	1-1-2025	1-1-2026
<b>Vaste passiva</b>	<b>352.300</b>	<b>309.200</b>	<b>285.800</b>	<b>279.400</b>	<b>272.800</b>
* Reserves (eigen vermogen)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
* Voorzieningen	268.500	268.500	268.500	268.500	268.500
* Langlopende schulden	83.800	40.700	17.300	10.900	4.300
<b>Vlottende passiva</b>	<b>6.078.200</b>	<b>6.048.200</b>	<b>5.734.200</b>	<b>5.339.200</b>	<b>4.648.300</b>
* Kortlopende schulden	6.078.200	6.048.200	5.734.200	5.339.200	4.648.300
<b>Totaal Passiva</b>	<b>6.430.500</b>	<b>6.357.400</b>	<b>6.020.000</b>	<b>5.618.600</b>	<b>4.921.100</b>

### 3.6 EMU-saldo

Het presenteren van het EMU-saldo is een verplicht onderdeel van de begroting.

Het EMU-saldo is ingevoerd door de Europese Unie om vergelijkingen tussen de verschillende eurolanden te kunnen maken. Het is het vorderingensaldo op transactiebasis. Is het saldo positief dan is er sprake van een vorderingenoverschot. Is het saldo negatief, dan spreekt men van een vorderingstekort.

Het tekort mag niet hoger zijn dan 3% van het bruto binnenlands product. Deze 3% geldt voor de Nederlandse overheid in haar geheel (Rijk en decentrale overheden).

Om de afzonderlijke provincies en gemeenten een beeld te geven wat dit voor hen betekent publiceert het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties jaarlijks individuele EMU-referentiewaarden. Dit betreft geen norm maar geeft een indicatie van het aandeel van een provincie of gemeente in de gezamenlijke tekortnorm.

Gemeenschappelijke regelingen hebben geen individuele referentiewaarde. Het EMU-saldo van een gemeenschappelijke regeling maakt onderdeel uit van het EMU-saldo van de deelnemende gemeenten. In het geval van de GR BAR dus Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.

De GR BAR heeft als boekhoudstelsel (net als gemeenten) het stelsel van baten lasten. Om tot het EMU-saldo te komen is de volgende berekening nodig:

Omschrijving	2021	2022	2023	2024	2025
Exploitatiesaldo voor toevoegingen en onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0	0
Bij: afschrijvingen ten laste van de exploitatie	1.658.700	1.753.200	1.732.300	1.651.400	1.587.500
Af: investeringen in (im)materiële activa die op de balans worden geactiveerd	-1.627.500	-1.680.000	-1.395.000	-1.250.000	-890.000
<b>EMU-saldo</b>	<b>31.200</b>	<b>73.200</b>	<b>337.300</b>	<b>401.400</b>	<b>697.500</b>

## Bijlagen

## Bijlage Investerings

Investeringsplan 2022-2025		2022	2023	2024	2025
Materieel begraafplaatsen		85.000	50.000	50.000	
	<b>Totaal Voorbereiding en beheer</b>	<b>85.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>0</b>
Diverse hardware		780.000	490.000	390.000	390.000
	<b>Totaal Automatisering</b>	<b>780.000</b>	<b>490.000</b>	<b>390.000</b>	<b>390.000</b>
Diverse software		500.000	500.000	500.000	500.000
	<b>Totaal Informatie management</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>
Audio visuele middelen		80.000	30.000	25.000	
Vervanging bureaus				160.000	
Vervangen bureaustoelen		25.000	50.000	25.000	
Doorontwikkelen kantoorinrichting (gezonde kantooromgeving)		100.000	200.000	100.000	
Inrichting bedrijfsrestaurants en HUB's		60.000			
Vervanging meubilair hubs en bedrijfsrestaurants		50.000	75.000		
	<b>Totaal Facilitair</b>	<b>315.000</b>	<b>355.000</b>	<b>310.000</b>	<b>0</b>
	<b>Totaal Generaal</b>	<b>1.680.000</b>	<b>1.395.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>890.000</b>

## Bijlage Taakvelden

Dit is een verplichte bijlage bij de begroting. De begroting is daarvoor gesplitst in directe kosten die naar deze Bijlage Taakvelden gaan en in kosten van overhead die naar het hierna volgende Overzicht Overhead gaan. Taakvelden zijn 53 (in het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten) voorgeschreven zorggebieden die betrekking hebben op taken en daaraan gerelateerde activiteiten. De directe kosten zijn naar de taakvelden verdeeld aan de hand van de staat van personeelslasten en een opgave van de managers en teamleiders over de werkzaamheden die de medewerkers verrichten.

De cijfers zijn indicatief. De verdeling is bewust eenvoudig gehouden.

Totalen per taakveld begroting 2022		Debet	Credit	Bijdrage gemeenten		
				Barendrecht	Albrandswaard	Ridderkerk
0.1	Bestuur	68.900	-	26.800	14.000	28.100
0.2	Burgerzaken	2.273.400	-4.500	883.700	461.500	923.700
0.3	Beheer overige gebouwen en gronden	1.770.600	-300	689.500	360.100	720.700
0.4	Overhead	38.606.200	-918.300	14.698.900	7.774.300	15.214.700
0.5	Treasury	135.700	-	52.900	27.600	55.200
0.61	OZB woningen	236.100	-500	16.800	8.400	210.400
0.62	OZB niet-woningen	117.300	-200	-	-	117.100
0.63	Parkeerbelasting	16.400	-	6.400	3.300	6.700
0.64	Belasting overig	287.400	-400	111.800	58.400	116.800
0.7	Alg. Uitk. en ov. Uitk. Gemeentefonds	-	-	-	-	-
0.8	Overige baten en lasten	5.200	-	2.000	1.100	2.100
0.9	Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-
0.10	Mutaties reserves	-	-	-	-	-
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten	-	-	-	-	-
1.1	Crisisbeheersing en brandweer	129.800	-	50.600	26.400	52.800
1.2	Openbare orde en veiligheid	2.411.000	-800	938.800	490.200	981.200
2.1	Verkeer, wegen en water	3.735.600	-34.700	1.441.500	752.800	1.506.600
2.2	Parkeren	39.800	-	15.500	8.100	16.200
2.3	Recreatieve havens	44.200	-	17.200	9.000	18.000
2.4	Economische havens en waterwegen	44.200	-	17.200	9.000	18.000
2.5	Openbaar vervoer	75.100	-	29.300	15.200	30.600
3.1	Economische ontwikkeling	337.500	-	131.500	68.600	137.400
3.2	Fysieke bedrijfsinfrastructuur	272.400	-	106.100	55.400	110.900
3.3	Bedrijfsloket en -regelingen	152.300	-	59.300	31.000	62.000
3.4	Economische promotie	43.700	-	17.000	8.900	17.800
4.1	Openbaar basisonderwijs	25.500	-	9.900	5.200	10.400
4.2	Onderwijshuisvesting	523.700	-	204.000	106.500	213.200
4.3	Onderwijsbeleid en leerlingzaken	28.800	-	11.200	5.900	11.700
5.1	Sportbeleid en activering	38.800	-	15.100	7.900	15.800
5.2	Sportaccommodaties	779.500	-	303.600	158.600	317.300
5.3	Cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie	27.900	-	10.900	5.600	11.400
5.4	Musea	25.500	-	9.900	5.200	10.400
5.5	Cultureel erfgoed	131.200	-	51.100	26.700	53.400
5.6	Media	35.400	-	13.800	7.200	14.400
5.7	Openbaar groen en (openlucht) recreatie	4.066.900	-28.500	1.573.000	821.400	1.644.000
6.1	Samenkracht en burgerparticipatie	56.700	-	22.100	11.500	23.100
6.2	Wijkteams	3.528.600	-	1.374.400	717.700	1.436.500
6.3	Inkomensregelingen	61.700	-	24.000	12.600	25.100
6.4	Begeleidende participatie	291.900	-32.900	100.900	52.700	105.400
6.5	Arbeidsparticipatie instrumenten gericht op toeleiding naar werk	4.884.800	-	1.902.600	993.600	1.988.600
6.6	Maatwerk-voorzieningen (WMO)	64.400	-	25.100	13.100	26.200
6.71	Maatwerkdienstverlening 18+	46.500	-	18.100	9.500	18.900
6.72	Maatwerkdienstverlening 18-	52.300	-	20.400	10.600	21.300
6.81	Geëscaleerde zorg 18+	300	-	100	100	100
6.82	Geëscaleerde zorg 18-	700	-	300	100	300
7.1	Volksgesondheid	16.700	-	6.500	3.400	6.800
7.2	Riolering	1.517.200	-1.300	590.400	308.300	617.200
7.3	Afval	1.409.300	-547.900	335.500	175.200	350.700
7.4	Milieubeheer	508.300	-400	197.800	103.300	206.800
7.5	Begraafplaatsen	1.226.200	-2.800	476.500	248.800	498.100
8.1	Ruimtelijke ordening	2.716.200	-8.000	1.054.800	550.800	1.102.600
8.2	Grondexploitatie	832.900	-1.500	323.800	169.100	338.500
8.3	Wonen en bouwen	2.683.500	-1.000	1.044.800	545.800	1.091.900
<b>Totalen</b>		<b>76.384.200</b>	<b>-1.584.000</b>	<b>29.033.400</b>	<b>15.259.700</b>	<b>30.507.100</b>

## Bijlage Overzicht Overhead

Dit is een verplichte bijlage bij de begroting.

De begroting is daarvoor gesplitst in directe kosten die naar de Bijlage Taakvelden gaan (zie de bijlage hiervoor) en in kosten van overhead die naar dit Overzicht Overhead gaan.

Overhead is gedefinieerd als: de kosten die verband houden met de sturing en de ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Dit betreft de hiërarchisch leidinggevenden, financiën, control, HRM, inkoop, communicatie, juridische zaken, bestuurszaken en bestuursondersteuning, ICT, facilitaire zaken, huisvesting, DIV en managementondersteuning.

De cijfers zijn indicatief. Er is bewust voor gekozen de verdeling eenvoudig te houden.

Overhead	Lasten	Baten
Salariskosten, opleidingen en overige personeelslasten	32.081.200	-64.400
Gemeentewerf Barendrecht, Londen 15	72.900	-
Personele benodigdheden	1.238.700	
Kantoorbenodigdheden	2.014.400	-40.700
ICT benodigdheden	2.710.800	-73.500
Venootschapsbelasting	21.000	-
Stelposten	467.200	-739.700
<b>Totaal overhead</b>	<b>38.606.200</b>	<b>-918.300</b>

## Bijlage groene bezuinigingsvoorstellen

Nr.	Cluster	Voorstel	Bedrag 2022	Bedrag 2023	Bedrag 2024	besluitvorming	Praktische realisatie	verwachte politieke haalbaarheid	Impact op inwoners	Impact op organisatie/ werkdruk	Impact op bestuur
3	Financien	Digitalisering fin. administratie	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	DB	hoog	hoog	laag	middel	laag
4	I&A	Contract Centric aanpassen	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	DB	hoog	hoog	laag	hoog	laag
5	Juridische Zaken & Inkoop	Verzekeringspremie werkmaterieel	€ 11.400	€ 11.400	€ 11.400	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
6	OMO	Anders organiseren werkzaamheden	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
7	OMO	Hulpkostenplaats personele benodigdheden	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
9	Uitvoering	Efficiënter organiseren inspecties speelplan	€ 52.000	€ 52.000	€ 52.000	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
10	Uitvoering	Formatie (service en administratie)	€ 33.000	€ 33.000	€ 33.000	DB	middel	hoog	laag	laag	laag
11	Facilitair	Formatie	€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
12	Facilitair	Kantoorbenodigdheden	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
13	OLR	Energietransitie verrekening regionaal werk	€ 109.000	€ 109.000	€ 109.000	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
14	Ruimtelijke Ontwikkeling	Automatiseren facturatieproces projecten	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	DB	middel	hoog	laag	laag	laag
15	Ruimtelijke Ontwikkeling	Wet kwaliteitsborging		€ 40.000	€ 40.000	DB	middel	hoog	laag	middel	laag
16	Ruimtelijke Ontwikkeling	Deregulering kleine bouwactiviteiten (dakkapel)	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	DB	middel	middel	middel	middel	laag
17	Veiligheid	Opleidingsbudget crisisbeheersing	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	DB	middel	middel	middel	middel	laag
18	Vastgoed	Formatie Vastgoed	€ 92.000	€ 92.000	€ 92.000	DB	hoog	middel	laag	laag	hoog
19	Voorbereiding en Beheer	Efficiency taakstelling team OAS	€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
20	Voorbereiding en Beheer	Efficiency taakstelling team WKL	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
22	Thema: P&C cyclus	P&C cyclus optimaliseren	€ 100.000	€ 100.000	€ 200.000	DB	hoog	hoog	laag	middel	laag
23	Thema: Inhuur	Inhuur omzetten in vast personeel	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	DB	hoog	hoog	laag	middel	laag
24	Thema: Duurzaam werken 3.0	Minder op kantoor werken én interne reiskosten verminderen	€ 100.000	€ 200.000	€ 200.000	DB	hoog	hoog	laag	laag	laag
		<b>SUBTOTAAL GROENE VOORSTELLEN BEDRIJFSVOERING</b>	<b>€ 957.400</b>	<b>€ 1.407.400</b>	<b>€ 1.547.400</b>						
1	Dienstverlening	KCC norm 30 seconden loslaten			€ 39.000	gemeente	hoog	laag	middel	laag	laag
2	Dienstverlening	Inzetten op online dienstverlening			€ 50.000	gemeente	middel	hoog	laag	laag	laag
		<b>SUBTOTAAL GROENE VOORSTELLEN EXTERNE DIENSTVERLENING</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 89.000</b>						
8	Strategie Ruimtelijke	Formatieruimte niet invullen	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	gemeente	hoog	hoog	laag	laag	laag
21	Ontwikkeling	Formatie planeconomie	€ 25.000	€ 50.000	€ 50.000	gemeente	hoog	middel	laag	laag	hoog
		<b>SUBTOTAAL GROENE VOORSTELLEN ONDERSTEUNING BESTUUR</b>	<b>€ 75.000</b>	<b>€ 100.000</b>	<b>€ 100.000</b>						
		<b>TOTAAL GROENE VOORSTELLEN</b>	<b>€ 1.032.400</b>	<b>€ 1.507.400</b>	<b>€ 1.736.400</b>						



## Bijlage oranje en rode bezuinigingsvoorstellen

Nr.	cluster	Voorstel	Bedrag 2022	Bedrag 2023	Bedrag 2024	Categorie voorstel	besluitvorming	Praktische realisatie	verwachting politieke haalbaarheid	Impact op inwoners	Impact op organisatie/ werkdruk	Impact op bestuur
25	Dienstverlening	KCC vrijdagmiddag sluiten			€ 24.000	externe dienstverlening	gemeente	laag	laag	middel	laag	laag
26	Concern Control	Onderzoek en Statistiek	€ 26.500	€ 26.500	€ 26.500	bedrijfsvoering	gemeente	middel	laag	laag	middel	middel
27	Dienstverlening	Klachten coordinator niet invullen	€ 40.500	€ 40.500	€ 40.500	externe dienstverlening	gemeente	hoog	laag	middel	middel	middel
28	Dienstverlening	Zomerrooster Frontoffice	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000	externe dienstverlening	gemeente	hoog	laag	middel	laag	laag
29	Juridische Zaken & Inkoop	Coördinatie WOB, OOV en mandatenadvisering	€ 40.900	€ 41.700	€ 42.600	ondersteuning bestuur	gemeente	middel	laag	laag	hoog	middel
		<b>TOTAAL ORANJE VOORSTELLEN</b>	<b>€ 123.900</b>	<b>€ 124.700</b>	<b>€ 149.600</b>							
30	I&A	Vacature informatieveiligheid niet invullen		€ 75.000	€ 75.000	ondersteuning bestuur	gemeente	hoog	laag	laag	hoog	hoog
31	Uitvoering	Formatie (toezicht)		€ 32.400	€ 32.400	externe dienstverlening	gemeente	hoog	laag	hoog	middel	laag
32	Ruimtelijke Ontwikkeling	Geen inhuur op piekmomenten (vergunning)	€ 25.000	€ 30.000	€ 30.000	externe dienstverlening	gemeente	hoog	laag	hoog	middel	laag
33	Voorbereiding en Beheer	Formatie beleid	€ 94.000	€ 94.000	€ 94.000	ondersteuning bestuur	gemeente	hoog	laag	middel	hoog	hoog
		<b>TOTAAL RODE VOORSTELLEN</b>	<b>€ 119.000</b>	<b>€ 231.400</b>	<b>€ 231.400</b>							