

# BAR-organisatie

Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk  
werken samen op basis van

**vertrouwen, ruimte voor diversiteit en  
gezamenlijkheid**

# Begroting 2017

*Versie zienswijze procedure*

## Inhoudsopgave

INLEIDING .....	3
BELEIDSBEGROTING .....	5
<b>1. Programmaplan.....</b>	<b>6</b>
1.1 Doelstellingen.....	6
1.2 Prestatieafspraken en indicatoren .....	7
1.3 Accenten in 2017 .....	8
1.4 Financiën .....	9
1.5 Financiële en overige ontwikkelingen .....	11
<b>2. Paragrafen .....</b>	<b>15</b>
2.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	15
2.2 Paragraaf Financiering.....	18
2.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen.....	21
FINANCIËLE BEGROTING .....	23
<b>3. Overzicht van baten en lasten en toelichting .....</b>	<b>24</b>
3.1 Cijfers begroting 2017 .....	24
3.2 Gronden waarop ramingen zijn gebaseerd .....	27
3.3 Overzicht incidentele baten en lasten.....	28
3.4 Overzicht beoogde structurele toevoegingen en onttrekkingen aan reserves.....	28
BIJLAGE INVESTERINGEN .....	29

## Inleiding

Voor u ligt de begroting voor het jaar 2017 van de BAR-organisatie. De BAR-organisatie 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.



2017 wordt het vierde jaar van de samenwerking tussen de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk. Dit betekent dat de organisatie in de afronding van het fusieproces komt en dat vanaf 2018 de resultaten van de samenwerking voor de volle 100% zichtbaar zullen worden.

De begroting van de BAR-organisatie bevat alleen budgetten voor de bedrijfsvoering. De programmabudgetten vormen onderdeel van de programmabegrotingen van de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk zelf. In de aanloop naar deze begroting zijn in de kaderbrief van de BAR-organisatie de belangrijkste uitgangspunten voor de (meerjaren)begroting 2017 vastgesteld, met de beleidsmatige en financiële ontwikkelingen van de bedrijfsvoeringsonderwerpen.

Om op één A-4tje inzicht te krijgen in de cijfers van deze begroting wordt verwezen naar bladzijde 23, de Staat van baten en lasten 2017.



## Beleidsbegroting

## 1. Programmaplan

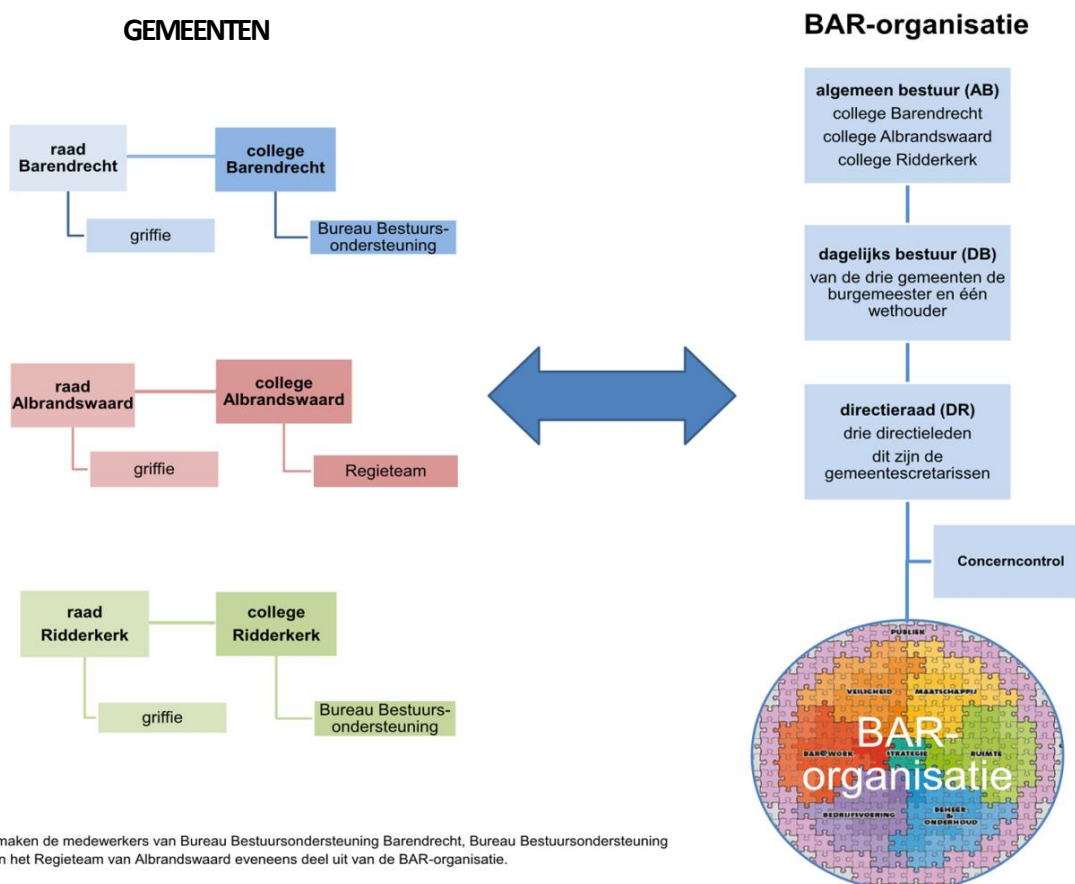
### 1.1 Doelstellingen

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

Onze visie is:

*“Wij zetten ons met passie en plezier in om een positieve bijdrage aan de maatschappij te leveren. Dit doen wij samen met onze omgeving: de burgers, partners, besturen en medewerkers. Met elkaar staan we sterker en presteren wij meer en beter. Onze bedrijfsvoering blinkt uit door efficiëntie. Via het werken volgens de BAR-code wordt het werk plezieriger, effectiever en efficiënter voor de medewerkers. Onze medewerkers zijn zelfstandige overheidsprofessionals. Zij werken transparant en worden aangesproken op resultaten. Ons management is coachend en inspirerend.”*

Het bestuurlijke organogram van de BAR-organisatie 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

De drie hoofddoelstellingen zijn in prestatieafspraken vertaald. Deze maken het mogelijk de voortgang en ontwikkeling te volgen en waar nodig bij te sturen. Dit kan door bij elke prestatieafpraak een indicator te benoemen en daarbij een norm van te stellen.

Doelstelling	Prestatieafspraken	Indicator	Realisatie 2015	Norm 31-12-2016	Norm 31-12-2017
Excellente dienstverlening	De klant staat centraal voor ons. We zorgen voor kwalitatief goede producten met een goede service en persoonlijke benadering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waardering algehele dienstverlening (Waarstaatjegemeente.nl)</li> <li>• <i>Tevredenheid cliënten wmo/werk en inkomen/jeugdhulp (nulmeting vindt momenteel plaats)</i></li> </ul>	7,1	>7,2	>7,5
	We zorgen ervoor dat de wachttijd aan de telefoon zo kort mogelijk is	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachttijd aan de telefoon</li> </ul>	1m56s.	<60 sec.	<30 sec.
	We zorgen ervoor dat de wachttijd aan de balie zo kort mogelijk is	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachttijd aan de balie (met afspraak)</li> </ul>	64,3% < 5 min.	80% < 5 min.	90% < 5 min.
	Onze leveranciers worden zo snel mogelijk betaald	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betaaltermijn facturen</li> </ul>	85,6% binnen 30 dagen	90% binnen 30 dagen	90% binnen 30 dagen
	We handelen bezwaarschriften zo snel mogelijk af	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afhandeltermijn bezwaarschriften</li> </ul>		90% binnen 12 weken	90% binnen 12 weken
	We beantwoorden alle klantvragen zo snel mogelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afwikkeling klantvragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aanvragen Wet Werk &amp; Bijstand</li> <li>○ Aanvragen WMO</li> <li>○ Aanvragen vergunningen</li> <li>○ Subsidieaanvragen</li> <li>○ Meldingen openbare ruimte</li> </ul> </li> </ul>		90% binnen termijn	95% binnen termijn
Acceptabele kosten	We organiseren de samenwerking binnen de door de gemeenten beschikbaar gestelde budgetten. Uitgangspunt is	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetafwijking BAR-begroting op totaalniveau</li> </ul>	nmb		< 1%

Doelstelling	Prestatieafspraken	Indicator	Realisatie 2015	Norm 31-12-2016	Norm 31-12-2017
	een meerjarig sluitende exploitatie				
	We realiseren de ingeboekte taakstelling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taakstelling (ingeboekte 5 miljoen) wordt gerealiseerd</li> </ul>	33%	66%	100%
	We zorgen voor een transparante en getrouwe financiële administratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goedkeurende accountantsverklaring BAR en drie gemeenten</li> </ul>	nmb	100%	100%
Kwalitatief deskundige, robuuste organisatie	We zorgen ervoor dat onverwacht vertrek of ziekte van een collega gemakkelijk kan worden opgevangen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentage medewerkers zonder vervanger</li> <li>Gemiddelde bezetting in fte per specifieke functie</li> </ul>	15%	<19%	<19%
	We zorgen voor deskundigheid in eigen organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>percentage specifieke functies</li> </ul>	3,17	>2,38	>2,38
			77%	>75%	>75%

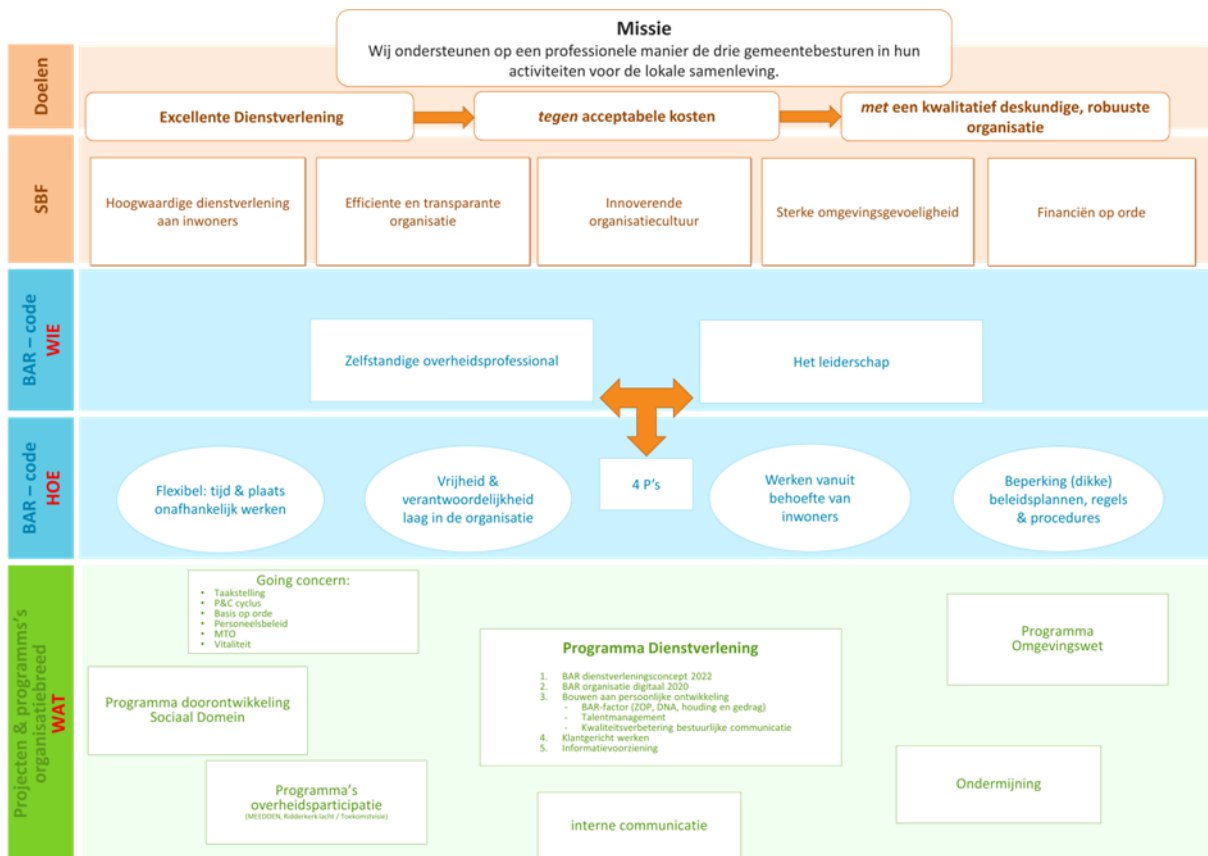
Deze prestatieafspraken en indicatoren zullen worden gemonitord in de P&C-producten.

### 1.3 Accenten in 2017

In de voorgaande twee paragrafen zijn de doelstellingen voor de BAR-organisatie en de bijbehorende prestatieafspraken beschreven.

In de paragraaf die nu volgt is in één overzicht weergegeven waar in 2017 concreet aan gewerkt wordt om de doelstellingen te realiseren. De belangrijkste programma's, projecten en werkzaamheden voor de BAR-organisatie zijn weergegeven. Deze dragen in belangrijke mate bij aan het bereiken van de drie hoofddoelstellingen. Het overzicht is tevens een instrument om focus aan te brengen in de activiteiten van de Bar-organisatie. Om zodoende gericht en in samenhang de juiste dingen te doen als organisatie.





Het bovenstaande schema laat de samenhang zien tussen 1. onze doelen, 2. wie het doet en 3. wat we doen.

Voor 2017 ligt de focus, net als in 2015 en 2016 op het programma Excellente dienstverlening. Een optimale dienstverlening aan onze burgers, bedrijven en instellingen is onze belangrijkste ambitie. In het programma Excellente dienstverlening staat dit centraal. Het programma richt zich op kwaliteitsverbetering van de directe contacten met de klant. Daarbij wordt doorgedaan met de reeds geïntroduceerde thema's persoonlijke benadering, kwaliteit en service. Het programma voorziet in het opleveren van een visie op de toekomst van de dienstverlening van de gehele organisatie. Andere belangrijke onderwerpen in het programma zijn bouwen aan persoonlijke ontwikkeling klantgericht werken, talentmanagement, goede informatievoorziening, klare taal & goede bestuurlijke advisering en digitalisering. In 2017 wordt met volle kracht ingezet op het verder ontwikkelen van zowel de externe, als de interne dienstverlening. Interne dienstverlening gaat daarbij niet alleen om de interne bereikbaarheid, maar ook de manier waarop alle medewerkers in de organisatie met hun klanten omgaan, met andere woorden: de persoonlijke benadering.

## 1.4 Financiën

### Invoering taakstelling

Eén van de doelstellingen is het behalen van efficiëntievoordeel van 10% op de bedrijfsvoeringskosten. Het uitgangspunt is dat uiteindelijk in 2017 structureel voor € 5 miljoen aan besparingen gerealiseerd zijn. Deze voordelen zijn ook verwerkt in begrotingen van de drie gemeenten. Daar bovenop is er een extra besparing gerealiseerd van ruim € 1,2 miljoen op de bedrijfsvoeringskosten in de periode 2011-2013.

TAAKSTELLING	2015	2016	2017	2018	2019
Taakstelling	-1.667.000	-3.334.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000

In de praktijk zijn in 2015 en 2016 meer bezuinigingen ingevuld dan overeengekomen was op basis van bovengenoemd schema. Zoals in de begroting van 2015 is vermeld wordt er in 2015 en 2016 een “spaarpot” gevormd. Deze wordt gebruikt om nog niet gerealiseerde taakstelling in de aanlooptijd (2017 en 2018) op te vangen. Bij de aanbidding van de jaarrekening 2015 is voorgesteld om dit administratief zo te regelen.

De bij de oprichting van de BAR-organisatie ten doel gestelde bezuiniging op bedrijfsvoeringskosten van € 5 miljoen blijft onverminderd verwerkt in deze begroting.

Ten opzichte van de meerjarenraming uit de begroting 2015 is de taakstelling in 2016 met nog eens € 880.000 verhoogd.

EXTRA TAAKSTELLING	2015	2016	2017	2018	2019
- Functiewaardering HR21	-645.000	-750.000	-755.000	-755.000	-755.000
- Dienstreizen	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
- Servicekosten gemeentehuizen	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000
- Overige	-40.000	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-815.000</b>	<b>-880.000</b>	<b>-885.000</b>	<b>-885.000</b>	<b>-885.000</b>

De gevraagde bezuinigingen zijn benoemd en door de domeinen in actie gezet. In onderstaande tabel zijn de beide taakstellingen opgenomen en de wijze waarop daaraan een invulling is gegeven.

Samenvatting	2015	2016	2017	2018
<i>Taakstelling 2014 e.v.</i>	1.667.000	3.334.000	5.000.000	5.000.000
<i>Extra taakstelling 2015 e.v.</i>	815.000	880.000	885.000	885.000
<i>Bezuiniging personeel</i>	-2.297.000	-2.771.000	-3.304.000	-3.537.000
<i>Bezuiniging overige personeelslasten</i>	-100.000	-239.000	-239.000	-239.000
<i>Bezuiniging management</i>	-85.000	-185.000	-200.000	-200.000
<i>Bezuiniging huisvesting</i>	-248.000	-475.000	-475.000	-720.000
<i>Bezuiniging ICT</i>	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
<i>Bezuiniging overige bedrijfsvoering</i>	-418.000	-553.000	-889.000	-983.000
<i>Reservetransactie</i>	766.000	9.000	-678.000	-97.000
<b>Saldo (+ = tekort; - = voordeel)</b>	<b>0</b>	<b>-100.000</b>	<b>0</b>	<b>9.000</b>

### *Wat gaat het kosten?*

In onderstaande tabel is weergegeven wat de totale lasten en baten van de BAR-organisatie zijn. De BAR-organisatie heeft, in tegenstelling tot de gemeenten, slechts één programma, namelijk bedrijfsvoering. De programmabudgetten van de gemeenten zijn opgenomen in de individuele 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	Begroting 2017 na wijziging	Kaderbrief 2017	Ontwikke- lingen bedrijfsvoering	Begroting 2017
Salariskosten	49.569.200	1.865.500	0	51.434.700
Overige bedrijfsvoering lasten	12.382.700	100.000	250.000	12.732.700
<b>TOTAAL SALDO (excl. bijdragen gemeenten)</b>	<b>61.951.900</b>	<b>1.965.500</b>	<b>250.000</b>	<b>64.167.400</b>

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de staat van baten en lasten.

De BAR-organisatie heeft als enige inkomst 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.

### 1.5 Financiële en overige ontwikkelingen

#### *3D's / Business case "Integraal en dichtbij"*

In 2014 is de business case "Integraal en dichtbij" opgesteld voor de invoering van de 3D's.

De bedrijfsvoeringskosten vormen een belangrijk onderdeel van de totale kosten van de invoering van de 3D's. Het gaat dan bijvoorbeeld ook om kosten gemaakt in andere domeinen voor de ondersteuning van het toegenomen aantal (tijdelijke) medewerkers, zoals kosten voor laptops, licenties, huisvesting en ondersteuning in de wijken. Maar ook voor de ondersteuning bij de toegenomen aantallen in besluiten, bezwaren, contracten e.d. door de toegenomen werkstroom binnen Maatschappij. De verwachting is de business case in 2017 af te kunnen ronden.

In 2016 vindt een herijking van de business case plaats. Op de gevolgen van deze herijking voor de bedrijfsvoering en de begroting wordt nader teruggekomen waarbij het uitgangspunt is dat de financiële gevolgen gedekt worden vanuit de 3D-budgetten in de programmabegrotingen.

In de business case 3D wordt een herrekening gemaakt van de benodigde middelen voor de drie decentralisaties. In de business case maken we gebruik van de opgedane kennis met de 3 D's in het afgelopen jaar.

#### *BAR Digitaal 2020*

Onderdeel van het programma Excellente Dienstverlening is BAR Digitaal 2020. BAR Digitaal 2020 is de verzameling van projecten en werkprocessen die ervoor zorgen dat onze klanten digitaal zaken kunnen doen met de gemeente. We volgen hiervoor landelijke kaders zoals Digitale Agenda 2020: transparant en efficiënt werken. Werkprocessen en systemen worden waar mogelijk gestandaardiseerd en lokaal maatwerk wordt geboden waar nodig. De belangrijkste projecten die onder BAR Digitaal 2020 vallen zijn:

- Vernieuwen en continue verbeteren van de websites van de drie gemeenten,
- Klantgericht werken,
- Vereenvoudiging van informatie (vindbaar en begrijpelijk) en formulieren op websites,
- Uitbreiding aantal communicatie kanalen (doorontwikkelen webcare, gemeenteapp),
- Digitaal werken,
- Het o.b.v. landelijke standaarden mogelijk maken om goed, snel en veilig informatie uit te kunnen wisselen met andere overheidsorganisaties en instellingen.

#### *Ziekteverzuim*

In 2015 was het verzuimpercentage in de BAR-organisatie gemiddeld 5,53%.

In 2014 was het verzuimpercentage in de BAR-organisatie 4,97%.

Ter vergelijking:

- in 2014 was het verzuimpercentage bij gemeenten met 50.000-100.000 inwoners 4,8%.
- de Gemeentelijke Verzuimnorm, gebaseerd op een normstelling waarbij een kwart van de gemeenten een verzuim heeft dat lager ligt dan dit cijfer, is in 2014 voor gemeenten met 50.000-100.000 inwoners 4,2%.

In de BAR-organisatie is vooral het langdurig verzuim (verzuim langer dan 6 weken) hoog, namelijk 4,15%. Ter vergelijking: in 2014 was dit bij gemeenten met 50.000-100.000 inwoners 3,1%. Het kortdurend verzuim (verzuim tot 1 week) is daarentegen met 0,65% laag.

We verwachten dat de investering in verzuimpreventie en het stimuleren van de vitaliteit van de medewerkers in 2017 een positief resultaat laat zien op het middellang en langdurig verzuim. Daarnaast zal de inspanning er op gericht zijn om langdurig zieke medewerkers duurzaam inzetbaar te houden voor de BAR-organisatie of daarbuiten.

#### *Personeel*

Het zwaartepunt van de besparingen in de BAR is gelegen in een efficiëntere bedrijfsvoering waardoor minder personeelsformatie nodig is. In de afgelopen jaren is deze formatiereductie gerealiseerd door het laten vervallen van een deel van de vacatureruimte van de BAR-organisatie. Ook voor 2017 zal wederom een deel van de ruimte die ontstaat door vacatures en pensioneringen niet meer ingevuld worden. De daaruit volgende opgave voor de organisatie is de plek waar formatie vrijkomt te matchen met de plek waar de formatie ook daadwerkelijk gemist kan worden.

Om deze spanning op te lossen is interne mobiliteit nodig. Ook in 2017 zal concernbreed gewerkt worden aan de doorstroming van het eigen personeel. Dit biedt kansen voor de medewerkers om andere capaciteiten en talenten te ontwikkelen waardoor ruimte ontstaat voor groei en ontwikkeling.

#### *Uitwerking nieuw CAO gemeenten*

Begin 2016 is een principeakkoord bereikt over de CAO Gemeenten. Het is een kortdurende en beleidsarme CAO die loopt van 1 januari 2016 tot 1 mei 2017, waarin procesafspraken en een loonafpraak worden gemaakt. Per 1 januari 2016 stijgen de salarissen met 3% en per 1 januari 2017 met 0,4%. Dit is verwerkt in deze begroting.

#### *Individueel keuzebudget (IKB)*

De invoering van het Individueel Keuzebudget was voorzien per 1 januari 2016 maar is uitgesteld naar 1 januari 2017. Het betekent een bundeling van een aantal arbeidsvoorwaarden in één budget voor elke medewerker. Dit is voor elke gemeente hetzelfde. De medewerker kan die aan verschillende doelen uitgeven. In de cao is afgesproken om vier bronnen in het IKB op te nemen: de eindejaarsuitkering, de vakantietoelage, de werkgeversbijdrage levensloop en het bovenwettelijke deel van het vakantieverlof in de CAR-UWO (14,4 uur). Dit levert een substantieel percentage van het salaris op dat de medewerker kan besteden aan doelen naar keuze. De werknemer krijgt bestedingskeuzes zoals het kopen van verlof, uitbetaling, (de)reservering, inkoop extra pensioen of (onbelaste) opleiding/training. Het IKB betekent een systeem waarbij medewerkers zelf bepalen op welke momenten zij hun gerealiseerde vakantiegeld en vergelijkbare vergoedingen krijgen uitgekeerd in een kalenderjaar. Deze uitkering moet altijd tijdens het kalenderjaar plaatsvinden.

Dit heeft gevolgen voor de zeven maanden vakantiegeld die er per 1 januari 2017 nog zullen staan en normaal gesproken uitbetaald worden in mei 2017. In de jaarrekening 2016 zal deze 7 maanden vakantiegeld-opbouw worden verantwoord. De invoering van het IKB is verder een budgetneutrale wijziging voor 2017.

### *Meldingen Buitenruimte*

Burgers en bedrijven worden opgeroepen het te melden als er iets niet in orde is in de openbare ruimte. Dat geldt ook voor vragen, opmerkingen en suggesties. Voor de organisatie is dat een belangrijke bron van informatie bij het uitvoeren van onze beheertaak. Het melden kan onder andere via internet, gemeente-app, telefoon en e-mail. Het meldpunt buitenruimte van het domein Beheer en Onderhoud zorgt dat alle meldingen bij de juiste medewerker komen, bewaakt de afdoening en draagt ook zorg voor de communicatie met de melder. Door invoering van een gemeente-app en promotie van het meldingsformulier op de gemeentewebsite neemt het aantal telefonische meldingen af. In 2017 zal aan de hand van opgedane ervaringen het proces meldingen openbare ruimte verder ontwikkeld worden. Hiervoor zullen klanttevredenheidsenquêtes gehouden gaan worden.

### *Participatie*

Om mensen succesvol te kunnen bemiddelen naar een betaalde baan is er bij klantmanagers van het domein Maatschappij behoefte aan leerwerktrajecten. Met de werkervaring kan het werkgeversservicepunt de kandidaten vaker succesvol geplaatst krijgen op een vacature.

Ook in 2017 zal onder de naam Mensenwerk worden bijgedragen aan deze doelstelling van de gemeenten in het kader van de Participatiewet.

In 2017 wordt gewerkt aan doorontwikkeling en uitbreiding van Mensenwerk. De volgende speerpunten zijn benoemd:

1. grotere diversiteit aan werkzoekenden
2. meer divers aanbod aan leerwerktrajecten
3. verzorgen van nazorg om terugval mee te helpen voorkomen.

Verder wordt er onderzoek gedaan naar doelgroepen die een dagbesteding kunnen krijgen in de openbare ruimte. Dit kan gaan om een stage, maar ook (re-)integreren in de maatschappij. Denk hierbij aan vluchtelingen, mensen met een ernstige beperking of ex-gedetineerden.

### *In- door- en uitstroom*

De capaciteiten van de eigen medewerkers worden zoveel mogelijk benut. Door rekening te houden met ieders talenten komen medewerkers in hun kracht. Interne mobiliteit wordt daarom ook gestimuleerd en daarin is een positieve ontwikkeling te zien.

Om deze beweging nog meer te professionaliseren en te borgen in de organisatie, heeft in 2016 binnen HRM een specialisatie plaatsgevonden. Door de inrichting van een centrale ingang voor ontwikkeling en mobiliteit zijn we in staat de ontwikkeling en (interne) mobiliteit van medewerkers gericht te sturen en te monitoren. In relatie tot het concernperspectief worden in 2017 voor de volgende jaren doelen ten aanzien van in- door- en uitstroom in streefcijfers vastgesteld.

### *Prijsstijgingen*

Prijsstijgingen betreffende de overige kosten worden normaliter gebaseerd op de prognose van het CPB (Centraal Economisch Plan maart 2015), prijzen overheidsconsumptie. Elk jaar wordt afgewogen of een prijsstijging op de afzonderlijke budgetten noodzakelijk en/of wenselijk is. Op dit moment hebben we te maken met een laag inflatiepercentage van rond de 1%. Het gaat hier om een gemiddelde; de prijsmutatie op de afzonderlijke taken en kostensoorten kan hiervan afwijken.

Voor het jaar 2017 en verder wordt wederom geen indexatie (lees: prijscorrectie 2017 t.o.v. 2016) toegepast. De ingezette lijn wordt gecontinueerd, waarbij de prijscompensatie een gedeeltelijke dekking van de taakstelling vormt.

Voor de (meerjaren)begroting BAR-organisatie worden constante prijzen gehanteerd.



## 2. Paragrafen

### 2.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Per 1 januari 2014 is de Gemeenschappelijke regeling BAR-organisatie formeel de uitvoeringsorganisatie namens de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk. Namens deze gemeenten voert de BAR-organisatie inmiddels 2 jaar actief beleid op de beheersing van de risico's die we gezamenlijk lopen. Door een scherp inzicht in de actuele risico's worden de betrokken partijen in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen.

Alle risico's worden tenminste 2 maal per jaar herijkt en er wordt continu geanticipeerd op nieuwe risico's. Alle onzekerheden dan wel 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 risicomanagementsoftware-programma NARIS. Met behulp van dit programma worden de risico's systematisch in kaart gebracht en beoordeeld. In deze paragraaf worden de belangrijkste risico's gepresenteerd. Bij ieder risico worden kort de beoogde/geplande maatregelen weergegeven.

#### Overzicht belangrijkste risico's BAR-organisatie

Onderstaand overzicht toont de top tien risico's met de grootste (financiële) impact. Het BAR risicoprofiel toont de risico's die zich voor kunnen doen binnen de BAR-organisatie.

De top tien vertegenwoordigt 81% van de totale bedrijfsvoering risico's. De top 10 is:

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Maatregelen	Risicogebied	Invoed (%)
1	Aansprakelijkheid door fouten/onwetendheid/niet handelen van personeel	geld – Financieel	HRM, begeleiding en ontwikkeling	HRM, Personeels-samenstelling, Domein- en procesinrichting	14,36%
2	Cluster risico's (loon)belastingregelgeving	geld – extra kosten en boetes	HRM, inzet fiscalist, Procesmanagement	Juridische zaken, Personeel-samenstelling	12,17%
3	Cluster ICT risico's gerelateerd aan software, hardware, communicatie techniek en informatiebeveiliging.	Geld – Financieel	Kwaliteitsontwikkeling, organisatieontwikkeling	ICT	11,16%
4	Onvoorziene frictiekosten GR BAR	geld – Financieel	BAR@work, monitoring, organisatieontwikkeling, procesmanagement	HRM, organisatieontwikkeling	9,97%
5	Risico's met betrekking tot beheer van binnen- en buitenaccommodaties	geld – Financieel	Consolidatie- en rationalisatieprogramma, accommodatiebeheersproces, procesmanagement, organisatieontwikkeling	Gebouwenbeheer, Advies en programmering	9,41%
6	Onvoldoende inzicht in en kennis van contracten	geld – schade voor de gemeente	Consolidatie- en rationalisatieprogramma, Contractbeheer-/management, procesmanagement, organisatieontwikkeling	Contractbeheer, Juridische zaken	6,71%

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Maatregelen	Risicogebied	Involed (%)
7	Inzetten competenties die onvoldoende ontwikkeld zijn kost meer dan geraamd (bijvoorbeeld inhuur in het kader van decentralisaties)	geld – Financieel	HRM, begeleiding en ontwikkeling, Consolidatie- en rationalisatieprogramma,	HRM, Personeels-samenstelling, Domein- en procesinrichting	6%
8	Achterblijvende ontwikkeling bedrijfsprocessen/-structuur.	Geld – financieel Tijd- uitstel doelstelling	Consolidatie- en rationalisatieprogramma, procesmanagement, organisatieontwikkeling, good governance	Communicatie	4,52%
9	Cluster risico's fraude, privacy en Integriteit	geld – extra kosten en boetes, Imagoschade	Procesmanagement, organisatieontwikkeling, verbeteren <b>compliance</b> functie	Bestuur & Management	3,39%
10	Niet voldoen aan wet- en regelgeving met betrekking tot inkoop/aanbesteding	Geld – Financieel	Consolidatie- en rationalisatieprogramma , Procesmanagement, organisatieontwikkeling	Juridische zaken	3,37%

### Risicosimulatie

Met behulp van al de geanalyseerde gegevens is een risicosimulatie uitgevoerd. De uitkomst van de simulatie geeft het meest betrouwbare beeld van de benodigde weerstandscapaciteit.

De benodigde weerstandscapaciteit voor de BAR-organisatie na simulatie bij een dekkingpercentage van 90% is € 2.570.598. Aangezien de BAR-organisatie geen eigen weerstandscapaciteit heeft, wordt deze benodigde weerstandscapaciteit meegenomen in de risicoprofielen van de afzonderlijke gemeenten. Wanneer risico's zich voordoen zal vervolgens het weerstandsvermogen van de gemeenten moeten worden aangesproken.

### Ratio weerstandsvermogen per gemeente

De deelnemende gemeenten kennen qua weerstandsvermogen alle drie de hoogste waardering A, wat staat voor een uitstekend weerstandsvermogen. In de berekening van het weerstandsvermogen worden de risico's afgezet tegen de bij de gemeenten daadwerkelijk beschikbare middelen om risico's af te dekken. Deze beschikbare middelen worden doorgaans gevormd door de algemene reserve. Onderstaand overzicht geeft het ratio weerstandsvermogen inclusief de invloed van het volledige risicoprofiel van de BAR organisatie. Uitleg: bij een ratio van 1.0 zijn de beschikbare reserves gelijk aan de risico's die de organisatie loop.

Ratio Weerstandvermogen		
Gemeente	Klasse	1 februari 2016
Barendrecht	A	3.24
Albrandswaard	A	2.07
Ridderkerk	A	3.81
Landelijk gem.	B	1.9 (2014)

Weerstandsnorm		
Klasse	Ratio	Betekenis
A	>2.0	uitstekend
B	1.4-2.0	ruim voldoende
C	1.0-1.4	voldoende
D	0.8-1.0	matig
E	0.6-0.8	onvoldoende
F	<0.6	ruim onvoldoende



De ratio's zijn altijd een momentopname omdat deze continu fluctueert met het toepassen van beheersmaatregelen, het identificeren, herijken en opnemen van (nieuwe) risico's of het onverhoopt optreden van risico's. Over de afgelopen jaren is een positieve ontwikkeling waar te nemen in het weerstandsvermogen van de gemeenten. Het ratio van de deelnemende gemeenten ligt (ruim) boven het landelijke gemiddelde.

## **Ontwikkelingen**

### *Koepelvrijstelling (BTW)*

Inzake de regelgeving omtrent koepelvrijstelling op BTW voor de samenwerkende gemeenten zijn positieve ontwikkelingen te melden. Zoals ook via de media is gemeld zou het probleem, dat een naheffing van circa €550.000 omvat, tot het verleden behoren. Vanaf 2016 betekent dit inderdaad dat het risico afgewaardeerd kan gaan worden. Er is echter nog geen duidelijkheid over de voorgaande jaren 2014-2015, waarop vooralsnog vanuit de oude inzichten wordt geredeneerd. Hierover loopt een beroepsprocedure waar de belastingdienst zich nog over beraadt op dit moment. Er is pas echt zekerheid over het wel of niet wegvallen van dit risico als de belastingdienst uitspraak op bezwaar heeft gedaan (verlengd 1 juni 2016). Tot die tijd wordt het risico ongewijzigd gehouden (plaats 2 in top 10).

Maar voor het begrotingsjaar 2017 speelt dit risico niet.

### *Wet meldpunt datalekken/ Informatiebeveiliging*

Met ingang van 2016 is deze nieuwe wetgeving omtrent het melden van eventuele datalekken van kracht. Aan het onverhoopt/onbewust verzuimen van het tijdig melden van een datalek hangen stevige sancties. Dit risico zelf is binnen de wetgeving direct opgehangen aan de verantwoordelijkheid van de gemeenten en komt ook als zodanig terug in de risicoprofielen van de gemeenten. Voor de bedrijfsvoering ontstaat hierdoor echter ook meer druk op de toenemende gespecialiseerde wijze waarop invulling moet worden gegeven aan de informatiebeveiliging in zowel technische als personele sfeer. De ontwikkelingen op het gebied het opslaan van gegevens, bijvoorbeeld in de zogeheten cloud, het noodzakelijkerwijs delen van informatie met diverse netwerkpartners en het plaats- en tijd ongebonden werken met moderne hulpmiddelen stellen steeds hogere eisen op het gebied van beveiliging. Het risicocluster ICT (plaats 3 in top 10) zal de komende periode, met name op het gebied van informatiebeveiliging, in omvang toenemen.

### *Decentralisatie van overheidstaken*

de decentralisatie van overheidstaken op het terrein van jeugd, zorg en participatie heeft geleid tot meer aandacht voor de lokale overheid. Deze decentralisatie van taken gaat gepaard met taakstellingen/ bezuinigingen voor de lokale overheid: de taken moeten zoals gezegd niet alleen beter worden uitgevoerd, maar ook goedkoper. De rijksbrede transitie van ongeveer € 10 miljard leidt tevens tot extra risico's bij de gemeenten. Een deel van deze risico's komen terug in de bedrijfsvoering (risico's BAR-organisatie) die ondersteunend is aan de uitvoering (risico's 1, 6, t/m 9 in top 10).

### *Compliance en Governance*

Het blijven voldoen aan de vele eisen die worden gesteld in bestaande en nieuwe wetten en regelgeving (compliant zijn) is een uitdaging die continu toeneemt in omvang. Zeker in een tijd waarin er simpelweg meer wordt verwacht van verhoudingsgewijs minder ambtenaren neemt hier ook het risico toe dat dit ergens een keer mis gaat. De komende jaren zal de druk om innovatieve controlemechanismen in te bouwen en hierover nauwlettend te kunnen rapporteren toenemen. De

BAR-organisatie reageert hier op door de compliance functie binnen de organisatie de komende tijd te versterken en duidelijk te focussen op de belangrijkste risico's (risico's 6 t/m 10 in top 10).

De wijze waarop het taak- en instructieveld van de lokale overheid van hogerhand continu wordt uitgebreid doet de complexiteit en capaciteitsvraag extra toenemen. De wijze waarop de hierdoor snel veranderende uitvoeringsorganisatie bestuurd wordt moet hier op aan blijven sluiten en moet op de juiste inhoud bestuurbaar worden gehouden met behulp van duidelijk zichtbare relaties tussen doelstellingen en de werkende of in te richten processen (Good governance). Binnen de BAR-organisatie wordt hier sterk in geïnvesteerd door de prestaties concernbreed inzichtelijk en meetbaar te maken en in relatie te brengen met de strategische doelen. De kans dat de behoefte aan diverse vormen van stuurinformatie echter sterker toeneemt dan er middelen beschikbaar zijn om dit waar te maken neemt toe. De beperkingen vormen een risico. (risico's 7 en 8).

## 2.2 Paragraaf Financiering

### Kaders

In de financiële regeling van de BAR-organisatie zijn de kaders gesteld voor het uitoefenen van de financieringsfunctie. In het treasurystatuut van de BAR-organisatie wordt dit verder uitgewerkt. Dit statuut voldoet aan de wettelijke regelgeving zoals o.a. is opgenomen in de Wet Financiering Decentrale Overheden (FIDO) en de Wet Schatkistbankieren. Het treasurystatuut is in 2014 vastgesteld door het dagelijks bestuur. Sindsdien zijn er geen beleids- of wetwijzigingen geweest die van invloed zijn op de uitvoering van de treasuryfunctie.

### Afdekken reguliere exploitatiekosten en totaalfinanciering

Het tijdig, juist en volledig beschikbaar hebben van financiële informatie is van wezenlijk belang om de treasuryfunctie naar behoren uit te kunnen voeren. Een goede liquiditeitsplanning is hierbij essentieel. De BAR-organisatie verkrijgt zijn financiële middelen door periodieke bijdragen van de deelnemende gemeenten die de reguliere exploitatiekosten afdekken. De hoogte van de periodieke bijdrage proberen we af te stemmen op de financieringsbehoefte van de BAR-organisatie. Dit is zowel voor de BAR-organisatie, als ook voor de deelnemende gemeenten gunstig voor de liquiditeitspositie.

Omdat de reguliere exploitatiekosten gefinancierd worden door de deelnemende gemeenten, heeft de BAR-organisatie in principe geen geldleningen nodig anders dan voor de aanschaf van bedrijfsmiddelen met een meerjarig nut. Het aantrekken van geldleningen zal in de toekomst nodig zijn voor de aanschaf en vervanging van bedrijfsmiddelen. Gelet op de ontwikkelingen op de rentemarkt zullen we, in het geval van een liquiditeitstekort, steeds beoordelen of het zinvol is om gebruik te maken van kortlopende of langlopende leningen. Hierbij zullen we in eerste instantie gebruik kunnen maken van eventuele liquiditeitsoverschotten bij de deelnemende gemeenten. Financiële consequenties voor de rentelasten als gevolg van het aantrekken van vreemd vermogen zijn nu nog niet opgenomen in de begroting 2017. Via de tussenrapportages houden we u indien nodig op de hoogte van de ontwikkelingen.

### Schatkistbankieren

Sinds een aantal jaren is de Wet verplicht Schatkistbankieren van kracht. Dit houdt in dat decentrale overheden hun tegoeden moeten aanhouden in de Nederlandse schatkist. Hierdoor zal de Nederlandse staat minder geld hoeven te lenen op de financiële markten en zal de staatsschuld dalen. Het verplicht schatkistbankieren is ingevoerd voor gemeenten, provincies, waterschappen en gemeenschappelijke regelingen en geldt dus ook voor de BAR-Organisatie.

Ook bij de schatkist kunnen overtollige middelen tijdelijk op deposito worden weggezet. Decentrale overheden krijgen op de deposito's een rente vergoed die gelijk is aan de rentes die de Nederlandse staat betaalt op leningen die ze op de markt aangaat. Een leenfaciliteit, namelijk dat er ook via de schatkist geleend kan worden, is niet aan de orde.

#### Drempelbedrag

Door het Ministerie is een drempelbedrag vastgesteld dat op de rekening-courant van de eigen bank mag blijven staan. Het drempelbedrag is het maximale bedrag dat een decentrale overheid over een heel kwartaal gezien dagelijks buiten de schatkist mag aanhouden. Door omstandigheden kan het voorkomen dat het drempelbedrag wordt overschreden, maar deze overschrijding moet dan op andere dagen in datzelfde kwartaal gecompenseerd worden door onder het drempelbedrag te blijven. Het drempelbedrag is vast gesteld op 0,75% van het begrotingstotaal. Voor de BAR-organisatie houdt dit in dat wanneer het saldo op de rekening courant hoger is dan € 511.600 dit moet worden afgeroomd naar de schatkist.

#### Renterisicobeheer

Conform het treasury statuut is het de BAR-Organisatie toegestaan zelfstandig lang- en kortlopende leningen af te sluiten. In 2014 is er per gemeente een lening verstrekt aan de BAR-Organisatie voor de financiering van de materiele vaste activa die betrekking hebben op de bedrijfsvoering, welke zijn overgedragen van de gemeente aan de BAR-Organisatie. Voor het bepalen van de aflossing en rente op deze leningen is aansluiting gezocht bij de bedragen voor afschrijving en rente zoals deze oorspronkelijk in de begroting van de gemeente was opgenomen. Verder zijn er tot op dit moment geen langlopende leningen aangetrokken.

#### Langlopende leningen per 1-1-2017

(bedragen x € 1.000)	hoofdsom 1-1-2017	aflossing	rentelasten	restant hoofdsom 31-12-2017
Barendrecht	271	106	8	165
Albrandswaard	702	240	30	462
Ridderkerk	796	352	33	444
	<b>1.769</b>	<b>698</b>	<b>71</b>	<b>1.071</b>

#### Kasgeldlimiet

De bepalingen uit de Wet FIDO, betreffende de kasgeldlimiet zijn ook van toepassing op de BAR-organisatie. De kasgeldlimiet geeft het renterisico op de korte termijn weer. Hieronder vallen alle kortlopende financieringen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar. De belangrijkste vormen hiervan zijn (opgenomen) daggeld- en kasgeldleningen en rekening-courantkrediet. De kasgeldlimiet is vastgesteld op 8,5% van het begrotingstotaal.

Aangezien het volume van de financieringsbehoefte van de BAR-organisatie laag is, zal er in de praktijk niet snel sprake zijn van een overschrijding van de kasgeldlimiet. Wanneer er op korte termijn een extra liquiditeitsbehoefte ontstaat zal dit in eerste instantie worden opgevangen door een tijdelijke ophoging van de wekelijkse bijdrage van de gemeenten. Dit zal dan worden rechtgetrokken met een lagere bijdrage later in het jaar, waardoor de bijdrage over het hele jaar verspreid weer aansluit met de begroting. Wanneer het nodig blijkt dat er kortlopende leningen moeten worden afgesloten zal de kasgeldlimiet als grens worden gehanteerd.

**Kasgeldlimiet ( x € 1.000 )**

Omvang begroting per 2017	€ 68.219
	8,50%
Kasgeldlimiet in bedrag	€ 5.799

	bedragen x 1.000 euro			
	1e kw.	2e kw.	3e kw.	4e kw.
<b>Totaal vlottende schuld</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
<b>Totaal vlottende middelen</b>	<b>867</b>	<b>533</b>	<b>117</b>	<b>400</b>
<b>Gemiddeld saldo schuld (+) of overschot (-)</b>	<b>1.133</b>	<b>1.467</b>	<b>1.883</b>	<b>1.600</b>
<b>Kasgeldlimiet</b>	<b>5.799</b>	<b>5.799</b>	<b>5.799</b>	<b>5.799</b>
<b>Ruimte onder kasgeldlimiet</b>	<b>4.665</b>	<b>4.332</b>	<b>3.915</b>	<b>4.199</b>

Renterisiconorm

De bepalingen betreffende de renterisiconorm uit de Wet FIDO zijn ook van toepassing op de BAR-organisatie. De renterisiconorm bepaalt dat jaarlijks maximaal 20% van het begrotingstotaal onderhevig mag zijn aan renteherziening en herfinanciering. Van renteherziening is sprake, als in de leningsovereenkomst is bepaald dat de rente gedurende de looptijd in een bepaald jaar zal worden aangepast. Herfinanciering bestaat uit het totaal aan aflossingen van langlopende leningen, want het renterisico wordt verkleind door aflossingen in de tijd te spreiden. Zoals uit onderstaand overzicht blijkt blijven we ruimschoots onder de renterisiconorm. Dit is ook logisch, aangezien we op dit moment alleen langlopende leningen hebben afgesloten voor de overgedragen activa. Zolang de rente op kortlopende lening op het huidige lage niveau blijft zal er ook steeds gekozen worden voor kortlopende financiering en zullen er de komende jaren geen langlopende leningen worden afgesloten.

bedragen x EUR 1.000

<b>Renterisico op vaste schuld</b>	2017
1a. Renteherziening op vaste schuld o/g	
1b. Renteherziening op vaste schuld u/g	
1. Netto renteherziening op vaste schuld (1a - 1b)	0
2. Betaalde aflossingen	1.925
<b>3. Renterisico op vaste schuld (1+ 2)</b>	<b>1.925</b>
<b>Renterisiconorm</b>	
4a. Begrotingstotaal 2017	68.219
4b. Het bij ministeriële regeling vastgestelde percentage	20,0%
<b>4. Renterisiconorm</b>	<b>13.644</b>
<b>Toets Renterisiconorm</b>	
5a Ruimte onder renterisiconorm (4 - 3)	11.719
5b Overschrijding renterisiconorm (4 - 3)	

### 2.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

De BAR-organisatie maakt gebruik van gemeentelijke huisvesting en bedrijfsmiddelen.

Ten aanzien van de huisvesting (gemeentehuizen en -werven) is besloten om de eigendomsverhouding van de gebouwen ongemoeid te laten. De BAR-organisatie huurt van de gemeenten. Het gemeentehuis van Barendrecht is ondergebracht in de Stichting Gebouwenbeheer (SGB).

De eigen activa van de BAR betreffen de bedrijfsvoering en bestaan vooral uit investeringen voor het wagenpark en automatisering.

In deze begroting zijn de benodigde vervangingsinvesteringen en investeringen voortvloeiende uit nieuwe taken inzichtelijk gemaakt in een meerjarig investeringsplan (zie bijlage).

In de begroting is € 3.012.200 aan kapitaallasten opgenomen, meerjarige dekking van de investeringen vindt in principe plaats binnen de vrijval van bestaande kapitaallasten. Hierbij moeten we wel constateren dat in het verleden de drie gemeenten bij de aanschaf van investeringen ten laste van incidentele middelen (b.v. kantoorinrichting en meubilair t.l.v. reserves) niet altijd kapitaallasten hebben opgenomen in de begroting en dus ook niet hebben overgedragen aan de BAR.

#### *I&A investeringen*

Om de vele processen die binnen de BAR-organisatie en de gemeenten worden uitgevoerd te ondersteunen worden meer dan 100 applicaties gebruikt.

Het applicatielandschap wordt continue vernieuwd en geoptimaliseerd. Bij deze investeringen wordt nadrukkelijk ingezet op procesverbetering en op rationalisatie van het applicatielandschap met als doel het verbeteren van de kwaliteit van de producten en het beperken van de structurele kosten.

De (de)centrale applicaties draaien op een aantal platforms. Van belang is de betrouwbaarheid en de snelheid en veiligheid van deze omgevingen. Hiertoe wordt jaarlijks geïnvesteerd in een actuele en op de vraag afgestemde omgeving.



## Financiële begroting

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

#### 3.1 Cijfers begroting 2017

Het beeld voor de begroting 2017 is als volgt:

Omschrijving	Begroting 2017 primitief	Kaderbrief 2017	Ontwikke- lingen bedrijfsvoering	begroting 2017
Salariskosten	49.569.200	1.865.500		51.434.700
Opleidingen	887.900			887.900
Overige personeelslasten	770.500			770.500
Huisvestingskosten	4.116.200			4.116.200
ICT	4.556.000		175.000	4.731.000
Wagenpark/ gereedschap/ machines	748.800			748.800
Overige bedrijfsvoering	1.303.300	100.000	75.000	1.478.300
<b>TOTAAL SALDO (excl. bijdragen gemeenten)</b>	<b>61.951.900</b>	<b>1.965.500</b>	<b>250.000</b>	<b>64.167.400</b>

De ontwikkeling van de begroting is opgebouwd vanaf de meerjarenraming uit de begroting 2016.

De financiële mutaties in deze begroting 2017 zijn:

#### *Kaderbrief*

1. Stelpost salarissen (cao, werkgeverspremies, periodieken) 1.865.500  
(bijdragen 3 gemeenten)
  2. Vergoeding 1% inflatie door gemeenten 100.000  
(bijdragen 3 gemeenten)
- 1.965.500**

#### *Ontwikkelingen bedrijfsvoering*

3. Aanbestedingsnadeel aansprakelijkheidsverzekering 50.000  
(bijdragen 3 gemeenten)
  4. Aanbestedingsnadeel accountant 25.000  
(bijdragen 3 gemeenten)
  5. Verhoging budget Automatisering vanwege sterk  
gestegen aantal gebruikers 175.000  
(bijdragen 3 gemeenten)
- 250.000**

1. In de begroting is een stelpost / verzamelpost opgenomen van € 1.865.500 voor de ontwikkeling van de post Salarissen en die is als volgt opgebouwd:

- Cao-gevolgen.
 

2016: loonsverhoging 3%	€ 1.481.400
2017: loonsverhoging 0,4%	€ <u>203.600</u>
	€ 1.685.000
- ABP-premie.
 

daling 1 januari 2016	€ 312.400-
stijging 1 april 2014	€ <u>201.600</u>
	€ 110.800-
- Sociale premies.
 

WAO/WIA, Zorgverzekeringswet	€ 124.700
------------------------------	-----------



- 
- Periodieken  
Stijging 2017 € 166.600 € 1.865.500

2. De gemeenten compenseren de GR BAR voor de inflatie. De BAR-begroting wordt niet geïndexeerd, de prijscompensatie wordt ingezet als gedeeltelijke dekking van de taakstelling.

3. De stijging wordt veroorzaakt door een verhoging van de assurantiebelasting van 9,7 naar 21% en door duurdere poliskosten voor de WA-verzekeringen na de laatste aanbesteding.

4. Een stijging van de kosten na de laatste aanbesteding van de accountantscontrole.

5. De kosten voor Automatisering stijgen met circa € 500.000. Dat komt door een gegroeide ondersteuningsbehoefte vanuit de organisatie en samenwerkende partijen, het gewijzigde werkconcept (flexibel werken) en meer ICT-middelen per medewerker.

De gestegen kosten van € 500.000 worden gesplitst in twee delen. € 175.000 (1/3 deel) ten behoeve van de algemene bedrijfsvoering en € 325.000 (2/3 deel) ten behoeve van de 3 D-s. Het laatste zal meegenomen worden in de herijking van de business case Decentralisaties.

## Staat van baten en lasten 2017

<u>Lasten</u>	jaarrekening 2015	begroting 2016 na wijz.	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020
Salariskosten	51.050.400	49.690.900	51.535.600	51.443.200	51.444.000	51.444.000
Opleidingen	952.800	887.900	887.900	890.400	890.400	890.400
Overige personeelslasten	1.019.600	770.500	770.500	772.500	772.500	772.500
Huisvestingskosten	4.820.700	4.726.500	4.725.300	4.736.200	4.734.900	4.734.900
ICT	4.637.800	4.701.100	4.842.600	4.848.600	4.847.900	4.847.900
Wagenpark inkl.gereedschap/machines	733.000	748.800	748.800	750.700	750.700	750.700
Overige bedrijfsvoering	7.260.200	6.102.000	4.708.600	4.916.400	4.913.400	4.913.400
<b>Totaal lasten</b>	<b>70.474.500</b>	<b>67.627.700</b>	<b>68.219.300</b>	<b>68.358.000</b>	<b>68.353.800</b>	<b>68.353.800</b>
<b>Baten</b>						
Salariskosten	-548.600	-100.900	-100.900	-100.900	-100.900	-100.900
Opleidingen	-386.000	-	-	-	-	-
Overige personeelslasten	-	-	-	-	-	-
Huisvestingskosten	-502.900	-609.100	-609.100	-837.100	-837.100	-837.100
ICT	-200.500	-111.600	-111.600	-111.600	-111.600	-111.600
Wagenpark inkl.gereedschap/machines	-	-	-	-	-	-
Overige bedrijfsvoering	-3.630.800	-3.232.200	-3.230.300	-3.228.100	-3.226.000	-3.226.000
<b>Bijdragen deelnemende gemeenten:</b>						
- Barendrecht	-26.431.400	-25.600.000	-25.808.100	-25.723.100	-25.723.100	-25.723.100
- Albrandswaard	-13.588.300	-13.130.800	-13.242.000	-13.242.000	-13.242.000	-13.242.000
- Ridderkerk	-25.974.100	-24.843.100	-25.117.300	-25.115.200	-25.113.100	-25.113.100
<b>Totaal baten</b>	<b>-71.262.600</b>	<b>-67.627.700</b>	<b>-68.219.300</b>	<b>-68.358.000</b>	<b>-68.353.800</b>	<b>-68.353.800</b>
Totaal saldo van baten en lasten	-788.100	-	-	-	-	-
Reserve mutaties	-	-	-	-	-	-
<b>GEREALISEERD RESULTAAT</b>	<b>-788.100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<u>Saldo</u>	jaarrekening 2015	begroting 2016 na wijz.	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020
Salariskosten	50.501.800	49.590.000	51.434.700	51.342.300	51.343.100	51.343.100
Opleidingen	566.800	887.900	887.900	890.400	890.400	890.400
Overige personeelslasten	1.019.600	770.500	770.500	772.500	772.500	772.500
Huisvestingskosten	4.317.800	4.117.400	4.116.200	3.899.100	3.897.800	3.897.800
ICT	4.437.300	4.589.500	4.731.000	4.737.000	4.736.300	4.736.300
Wagenpark inkl.gereedschap/machines	733.000	748.800	748.800	750.700	750.700	750.700
Overige bedrijfsvoering	3.629.400	2.869.800	1.478.300	1.688.300	1.687.400	1.687.400
<b>Gesaldeerde bedragen</b> (excl. bijdragen gemeenten)	<b>65.205.700</b>	<b>63.573.900</b>	<b>64.167.400</b>	<b>64.080.300</b>	<b>64.078.200</b>	<b>64.078.200</b>
<b>Bijdragen deelnemende gemeenten:</b>						
- Barendrecht	-26.431.400	-25.600.000	-25.808.100	-25.723.100	-25.723.100	-25.723.100
- Albrandswaard	-13.588.300	-13.130.800	-13.242.000	-13.242.000	-13.242.000	-13.242.000
- Ridderkerk	-25.974.100	-24.843.100	-25.117.300	-25.115.200	-25.113.100	-25.113.100
<b>TOTAAL BIJDRAGEN</b>	<b>-65.993.800</b>	<b>-63.573.900</b>	<b>-64.167.400</b>	<b>-64.080.300</b>	<b>-64.078.200</b>	<b>-64.078.200</b>
Totaal saldo van baten en lasten	-788.100	-	-	-	-	-
Reserve mutaties	-	-	-	-	-	-
<b>GEREALISEERD RESULTAAT</b>	<b>-788.100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### 3.2 Gronden waarop ramingen zijn gebaseerd

In de kaderbrief voor de begroting 2017 zijn de volgende kaders voorgelegd, welke als uitgangspunt hebben gediend voor het opstellen van deze begroting:

- **Ontwikkeling personele kosten die ten laste komen van de gemeenten** - de CAO gevolgen, het individueel keuze budget, mutaties werkgeverspremies en stijging salarislasten door periodieken;
- **Ontwikkeling overige kosten bedrijfsvoering** - gemeenten compenseren de GR BAR voor de inflatie, de BAR-begroting wordt niet geïndexeerd, de prijscompensatie wordt ingezet als gedeeltelijke dekking van de taakstelling;
- **Risico's** van de BAR-organisatie opnemen in de individuele risicoprofielen van de gemeenten;
- **Toevoegingen aan de egalisatiereserve** - alleen doen met instemming van de raden;
- **Verrekenen** – bij de jaarrekeningen: standaardpakket volgens een verdeelsleutel naar rato van ingebracht budget en maatwerkpakket wordt separaat aan de betreffende gemeente in rekening gebracht. Bij aanvullende diensten: BAR-organisatie bespreekt dit vooraf met het desbetreffende college;
- **Taakstelling** - voor het jaar 2017 en verder structureel bedraagt deze € 5.000.000;
- **Nieuwe taken** - de BAR-organisatie wordt hiervoor financieel gecompenseerd;
- **Investerings bedrijfsvoering** - vervangingsinvesteringen en investeringen voortvloeiende uit nieuwe taken meerjarig inzichtelijk maken in een meerjarig investeringsplan bedrijfsmiddelen;
- **Financieel toezicht door Provincie** - voor de BAR-organisatie geldt dat de begroting eind 2017 structureel in evenwicht is.

#### *Verrekensystematiek*

In de Notitie Verrekenen in de BAR-samenwerking zijn afspraken gemaakt over de wijze van verrekenen tussen de drie gemeenten. De verrekensystematiek moet ervoor zorgen dat de gemeenschappelijke regeling 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 de gemeenschappelijke regeling 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 de 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 afdelingen Toegang, Verstrekkingen en Vakondersteuning worden geen uren van het maatwerk bijgehouden, maar worden de aantallen cliënten als verrekensleutel 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 verdeelsleutel voor het standaard pakket is 40,43% - 20,59% - 38,98% (Barendrecht, Albrandswaard, Ridderkerk)

---

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

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

In deze begroting zitten geen incidentele baten en lasten.

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

In de begroting 2015 werd de lijn ingezet om de opbrengsten van de realisatie van de taakstelling gedurende de eerste jaren te egaliseren. Dit omdat bij het stapsgewijs toegroeien naar de taakstelling van € 5 miljoen in 2017 die opbrengsten gedurende de eerste jaren fluctueren. Daarbij worden de overschotten in 2015 en 2016 aangewend voor de tijdelijke tekorten in 2017 en 2018. Bij de resultaatbestemming van de rekening 2015 is het Algemeen Bestuur voorgesteld daarvoor een egalisatiereserve taakstelling te vormen. Dit is de enige reserve van de GR BAR.

## Bijlage Investerings

Investeringsplan 2017-2020	2017	2018	2019	2020
Kantoorautomatisering (bijv. beeldschermen, docking stations, toetsenborden en thin clientproject)	300.000	40.000	40.000	110.000
Uitbreiding storage BAR dubbel data centre	150.000	100.000	100.000	100.000
Vervanging routers en switches	100.000	50.000	50.000	50.000
Nieuwe telefooncentrale	0	100.000	0	0
Thin client pilot project, impl 490 werkplekken jaren daarna	200.000	0	0	40.000
BAR Backup infrastructuur (Hardware + Software)	50.000	0	50.000	0
Mobiele telefoontoestellen (Smart phone)	200.000	0	150.000	0
Vervanging en uitbreiding serverpark (geen data opslag)	50.000	25.000	25.000	125.000
Beveiligingsmaatregelen (o.a. Firewall)	0	100.000	0	0
Noodstroomvoorziening	0	60.000	0	0
Vervanging externe toegang (plaats/tijd onafhankelijk werken)	0	40.000	0	0
Vervanging Wifi infrastructuur	60.000	0	0	0
Mobile device Management	0	0	0	0
Innovatie	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>Totaal Automatisering</b>	<b>1.125.000</b>	<b>530.000</b>	<b>430.000</b>	<b>440.000</b>
Gegevensmanagement incl geo registratie	200.000	175.000	160.000	
Informatiebeveiliging	50.000	50.000	50.000	
Business Intelligence	125.000	93.800	62.500	
Zaakgericht werken	206.300	125.000	62.500	
Architectuur/Basis gem.	93.800	62.500	31.300	
Omgevingswet	25.000	25.000	25.000	
Consolidatie	187.500	93.700	0	
Allocatie t.b.v. innovatie en nieuwe thema's	225.000	450.000	675.000	
<b>Totaal Informatie management</b>	<b>1.112.600</b>	<b>1.075.000</b>	<b>1.066.300</b>	<b>0</b>
<b>Facilitair</b>	<b>122.000</b>	<b>430.000</b>	<b>10.000</b>	<b>50.000</b>
<b>Totaal generaal</b>	<b>2.359.600</b>	<b>2.035.000</b>	<b>1.506.300</b>	<b>490.000</b>