



# **Begroting 2019**

# Inhoudsopgave

1.	INLEIDING .....	3
1.1	Samenvatting.....	3
1.2	Leeswijzer .....	6
1.3	Prestatie-indicatoren.....	7
1.4	Strategische doorontwikkeling.....	9
	<b>Beleidsbegroting</b> .....	12
2.	PROGRAMMAPLAN .....	13
2.1	Programma 1 Dienstverlening Werk en inkomen .....	13
2.2	Overhead (voorheen Programma 1 Dienstverlening bedrijfsvoeringstaken deelnemende gemeenten) .....	18
2.3	Onvoorzien .....	26
2.4	Vennootschapsbelasting .....	27
2.5	Algemene dekkingsmiddelen .....	28
2.5.1	Bijdragen gemeenten .....	28
3.	PARAGRAFEN .....	30
3.1	Paragraaf Lokale heffingen.....	30
3.2	Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	30
3.3	Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen.....	37
3.4	Paragraaf Financiering.....	37
3.5	Paragraaf Bedrijfsvoering .....	38
3.6	Paragraaf Verbonden partijen.....	39
3.7	Paragraaf Grondbeleid .....	40
	<b>Financiële begroting</b> .....	41
4.	OVERZICHT BATEN EN LASTEN .....	42
4.1	Overzicht per programma en per categorie.....	42
4.2	EMU Saldo .....	43
5.	UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE EN TOELICHTING.....	44
5.1	Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen .....	44
5.2	Investerings en kapitaallasten .....	44
5.3	Financiering .....	44
5.4	Stand en verloop reserves en voorzieningen .....	44

# 1. INLEIDING

## 1.1 Samenvatting

De begroting 2019 betreft het derde jaar van de vernieuwde, uitgebreide Samenwerking A2 gemeenten (GRSA2), waarnaar alle PIJOFACH taken van de drie deelnemende gemeenten, Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard zijn overgeheveld.

### Proces totstandkoming begroting 2019

Het proces om te komen tot een uitbreiding van de Samenwerking A2 gemeenten met de bedrijfsvoeringstaken van de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard is gestart met het vaststellen van het koersdocument en implementatieplan. Zij vormen samen met de fijnstructuur, de begroting 2017 en 2018 en de bestuursrapportage 2017 met begrotingswijziging de basis voor de begroting 2019 en de meerjarenraming 2020-2022. In 2018 wordt nog beoordeeld of bepaalde uitvoeringsbudgetten van de gemeenten naar de GRSA2 worden overgeheveld.

### Uitgangspunten voor de begroting 2019

In de kaderbrief 2019 zijn de uitgangspunten voor de begroting 2019 opgenomen. De kaderbrief van de GRSA2, waarin de uitgangspunten en de gevolgen n.a.v. autonome ontwikkelingen en wettelijke wijzingen voor de bedrijfsvoering worden vastgelegd is op 20 februari door het Bestuur GRSA2 vastgesteld.

Een aantal ontwikkelingen die op de gemeente afkomen leiden tot aanvullende werkzaamheden van de GRSA2 als uitvoerder op gebied van bedrijfsvoering. Een aantal van deze ontwikkelingen zijn reeds concreet financieel vertaald, andere zijn p.m. opgenomen en zullen zodra concreet, met een begrotingswijziging worden voorgelegd.

#### *1,1 miljoen taakstelling realiseren in 6 jaar tijd*

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

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

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

#### *De begroting van de GRSA2 is een reële begroting*

Dat wil zeggen dat budgetten toereikend moeten zijn voor de taken die uitgevoerd moeten worden en de kosten die daarmee gepaard gaan. Dit betekent dat (loon)kostenstijgingen zijn verwerkt en indexering is toegepast op de begroting 2019. Het gaat dan om de indexering volgens de prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc) en de loonvoet sector overheid. In de huidige arbeidsmarkt blijft het lastig om alle openstaande vacatures ingevuld te krijgen, waardoor er een afhankelijkheid blijft van duurdere inhuur waarvoor mogelijk aanvullende incidentele budgetten nodig zijn.

#### *Transparante opbouw*

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

#### *Verdeelsleutels*

In het vastgestelde implementatieplan is opgenomen dat de verdeelsleutels na een aantal jaren geëvalueerd zouden worden. Uitgangspunt bij de evaluatie is dat de verdeelsleutels eenvoudiger worden. Het bestuur heeft ten tijde van het aanbieden van de begroting nog geen besluit genomen rondom evaluatie verdeelsleutels.

#### *Prestatie-indicatoren*

In de begroting 2017 is een eerste opzet gemaakt voor de zogenaamde kritische prestatie indicatoren (KPI's) die de GRSA2 gaat gebruiken in haar begroting om inzicht te geven in de realisatie van de doelstellingen. Deze KPI's zijn gekoppeld aan de doelstellingen van de GRSA2.

In opdracht van de 3 gemeenten is er in 2017 een rekenkameronderzoek naar de A2 samenwerking uitgevoerd. Een van de aanbevelingen uit dit onderzoek is om de centrale doelstellingen meer en explicieter zichtbaar te maken en deze in de doorontwikkeling van de prestatie indicatoren terug te laten komen in de P&C cyclus. Bij de doorontwikkeling van de KPI's willen we graag betrokkenheid vanuit de raden organiseren.

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

We hebben de risico's in beeld gebracht en voorzien van beheersmaatregelen. Via de budgetcyclus vindt periodieke toetsing op de effectiviteit van de beheersmaatregelen plaats en worden de risico's geactualiseerd en kan door monitoring en rapportage actief gestuurd worden.

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

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

Om een actueel inzicht te verkrijgen in de effecten van de begroting van GRSA2 op de drie individuele gemeentelijke begrotingen, maakt iedere gemeente de financiële gevolgen van de doorontwikkeling GRSA2 voor de eigen gemeentelijke begroting inzichtelijk bij de begroting 2019.

#### *Friciekosten beschikbaar (conform raadsbesluiten september 2017)*

Voor de doorontwikkeling van GRSA2 werden twee typen incidentele lasten onderscheiden in het Implementatieplan: projectkosten en frictielasten. Het project is met de verhuizing en een aantal afrondende activiteiten afgerond in 2017. De raden van Cranendonck en Heeze-Leende en Valkenswaard hebben in 2017 een totaal bedrag voor de mogelijke frictielasten beschikbaar gesteld van € 490.000 voor 4 jaar. Jaarlijks met de P&C cyclus zal aan de raden hierover worden teruggekoppeld.

Begroting 2019

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

<b>Lasten Bedragen x € 1.000</b>	<b>Rekening 2017</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Begroting 2022</b>
Programma Werk en Inkomen	2.764	2.359	2.381	2.381	2.381	2.291
Overhead	14.253	13.147	13.949	13.590	13.194	12.918
Onvoorzien	0	20	20	20	20	20
Venootschapsbelasting	0	0	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>17.017</b>	<b>15.526</b>	<b>16.350</b>	<b>15.991</b>	<b>15.595</b>	<b>15.229</b>

Het structurele effect van de bestuursrapportage is verwerkt in de begroting 2019-2022 (€ 270.000). Daarnaast zijn de loonkosten en de personeel gerelateerde lasten in 2019 geïndexeerd met 2,7%. De overige budgetten zijn geïndexeerd met 1,4%. Dit volgens de laatst bekende cijfers van het CPB. De personeel gerelateerde lasten volgen daarmee de loonkosten en zijn conform eerdere afspraken uit implementatieplan voor 2019 begroot op 6% van de totale loonkosten.

De autonome en wettelijke ontwikkelingen die op de gemeente afkomen leiden tot aanvullende werkzaamheden van de GRSA2 als uitvoerder op gebied van bedrijfsvoering en W&I. De aanvullende dienstverlening wordt bij het programmaplan ook separaat weergegeven in een overzicht om dit ook duidelijk te onderscheiden van de taakstelling die los staat van deze aanvullende dienstverlening.

Doorontwikkeling leidt tot afnemende bijdragen per gemeente

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

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

In het implementatieplan van de GRSA2 is aangegeven dat door het samengaan van de PIOFACH taken het aantal benodigde fte voor deze taken zou kunnen dalen naar 27% van de totale aantal fte in de 4 organisaties samen. De taakstelling is dan ook uitgedrukt in dit % fte. Dit zou bij een gemiddelde loonsom van de 4 organisaties leiden tot een besparingsbedrag van € 1,1 miljoen euro. De focus heeft daarmee in afgelopen jaren gelegen op de euro's en niet op het %fte PIOFACH taken.

Echter door de doorontwikkeling en groei van aantal fte in de gemeentelijke organisaties door nieuwe taken in het primaire proces is de taakstelling van de 27% door vertaald naar fte en kosten ook anders komen te liggen. Per 1 januari 2018 is de taakstelling conform implementatieplan 28,5% fte PIOFACH. Feitelijk ligt de GRSA2 per 1 januari 2018 al op 27,7%. Verdere invulling van de taakstelling voor de GRSA2 zou kunnen leiden tot een %fte fors onder de 27% in 2022 en daarmee tot een risico dat er onvoldoende beschikbare capaciteit voor de PIOFACH taken is. In 2014 was niet te voorzien dat de gemeenten zo sterk zouden groeien in omvang fte.

## 1.2 Leeswijzer

### Indeling begroting

De Begroting 2019 ontleent haar indeling aan het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en bestaat uit:

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

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

### Beleidsbegroting

#### *Programmaplan*

In het programmaplan is uitgewerkt wat de Samenwerking A2 gemeenten wil realiseren. De activiteiten zijn verdeeld over de volgende onderdelen:

- Programma 1 – Dienstverlening Werk & Inkomen
- Overhead (voorheen Dienstverlening bedrijfsvoeringstaken deelnemende gemeenten)
- Onvoorzien
- Vennootschapsbelasting
- Algemene dekkingsmiddelen

Wegens vernieuwde BBV regels is de programma-indeling anders ingedeeld dan in voorgaande jaren. Waar we voorheen twee programma's hadden, 'Dienstverlening bedrijfsvoeringstaken deelnemende gemeenten' en 'Dienstverlening Werk & Inkomen', is de begroting nu ingedeeld in één programma (Dienstverlening Werk & Inkomen) en de onderdelen Overhead, Onvoorzien, Vennootschapsbelasting en Algemene dekkingsmiddelen. Overhead vervangt wat voorheen programma 1 'Dienstverlening bedrijfsvoeringstaken deelnemende gemeenten' was.

De indeling is per programma gelijk. In programma 1 en in het hoofdstuk overhead komen achtereenvolgens aan de orde: de doelstellingen, de prestaties die gerealiseerd gaan worden om de doelstellingen te bereiken en de bijbehorende meerjarige raming van baten en lasten.

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

De prestaties zijn meetbaar gemaakt via prestatie-indicatoren per programma.

#### *Paragrafen*

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

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

## Financiële begroting

### *Overzicht van baten en lasten*

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

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

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

### *Uiteenzetting financiële positie*

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

## 1.3 Prestatie-indicatoren

Er is in 2016 een opzet gemaakt voor de kritische prestatie indicatoren (KPI's) die de GRSA2 gebruikt om inzicht te geven in de realisatie van de doelstellingen. Deze KPI's zijn toegewezen aan de doelstellingen van de GRSA2 zoals opgenomen in het Koersdocument en Implementatieplan "A2 Samenwerking, nog krachtiger en dichterbij". De doelstellingen voor de samenwerking zijn als volgt geformuleerd: het leveren van een kwalitatief goede gemeentelijke bedrijfsvoering, gekenmerkt door nabijheid, efficiency en flexibiliteit maar ook minder kwetsbaar en die voor de gemeenten op termijn leidt tot een financieel voordeel. Per KPI wordt op verschillende niveaus gerapporteerd, namelijk aan gemeenteraden en Bestuur in de P&C documenten, en aan GRSA2 management via managementrapportages (voor interne sturing).

Eind 2016 is een eerste onderzoek ten behoeve van de nulmeting uitgevoerd ten aanzien van de beleving van de dienstverlening bedrijfsvoering (Vensters voor bedrijfsvoering). Daarbij is in 2017 ook een feitenonderzoek uitgevoerd met cijfers over het jaar 2016. Voor 2018 staat gepland om het belevingsonderzoek bedrijfsvoering opnieuw uit te voeren evenals het feitenonderzoek over het jaar 2017. Dit onderzoek levert zowel indicatoren over de kwaliteitsbeleving als de kwantiteit van de diensten/ondersteuning geleverd door de bedrijfsvoering. Hierdoor is het mogelijk om op termijn een goede benchmark uit te voeren.

Omdat het hier een 0-meting betreft en er aan de KPI's geen normen zijn gekoppeld wordt er op dit moment geen kwalitatieve uitspraak gedaan over de prestatie indicatoren. Het vaststellen van normen of signaalwaarden bij de KPI's zal in 2018 verder worden uitgewerkt.

Het realiseren van de doelstellingen van de GRSA2 is een gezamenlijk belang voor alle 4 de A2 organisaties.

<b>Kwaliteit van de dienstverlening (in nabijheid, met efficiency en flexibiliteit)</b>	
<b>Indicator</b>	<b>Prestatie 2017</b>
Belastingen; Bezwaren t.o.v. aanslagen (%)	0,75
Belastingen: Mediation trajecten t.o.v. aanslagen (%)	0,72
Tijdigheid van P&C documenten (%)	100
Kwaliteit van P&C documenten	Vergelijkbaar voorgaande jaren
W&I; aantal uitkeringen per 31/12	993
W&I; Klanttevredenheid	N.n.b. <sup>1</sup>
Flexibiliteit van de organisatie (% medewerkers met contract voor bepaalde tijd + inhuur/medewerkers met contract voor bepaalde en onbepaalde tijd + inhuur per 1 -1-2017)	24,8
Gemiddeld aantal dagen betaaltermijn	33 <sup>2</sup>
Gemiddelde afhandeltermijn bezwaren/klachten in dagen	81 (tijd tussen hoorzitting en beslissing is 54 dagen)
Gemiddeld aantal ICT Meldingen per medewerker	12,8
W&I; Doorlooptijd aanvragen	20
Score Interne Klanttevredenheid (gemeenten) (mentimeter MT's gemeenten 6 september 2017 (schaal 0-10))	6,8

<b>Financieel voordeel</b>	
<b>Indicator</b>	<b>Prestatie 2017</b>
Realisatie taakstelling 2017 (%)	100
Bedrijfsvoeringskosten per inwoner (€)	255,01
% Omvang bedrijfsvoeringsuitgaven t.o.v. gemeentelijke begrotingen (%)	11,0

<b>Kwetsbaarheid verminderen, continuïteit garanderen / verhogen</b>	
<b>Indicator</b>	<b>Prestatie 2017</b>
Gemiddeld verzuim (%)	4,8
Kosten inhuur opzichte van totale kosten personeel (%)	27,0
Bezetting/formatie per 31/12 (%)	85,3
Gemiddelde leeftijd medewerkers GRSA2	47
Gemiddelde uitgaven ontwikkeling per medewerker (€)	636,36

<sup>1</sup> Meting volgt in 2018

<sup>2</sup> De betaaltermijn ligt binnen de wettelijke norm van 30 dagen, echter door een aantal betwiste facturen en betalingen subsidies stijgt de gemiddelde betaaltermijn van alle betalingen naar boven de 30 dagen.



## 1.4 Strategische doorontwikkeling

### Digitalisering en Harmonisering.

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

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

We zien een toenemende druk op de arbeidsmarkt, met schaarste op een aantal bedrijfsvoeringsterreinen zoals financiën, ICT en P&O. Dit heeft in het verleden tot extra kosten geleid door vertragingen bij werving en selectie en daardoor langere inhuur. We zien deze trend de komende jaren verder groeien. Dit gegeven noodzaakt ons ook om het strategisch personeelsbeleid vorm te geven. Hierin spelen ook de thema's vergrijzing personeelsbestand en imago als werkgever een belangrijke rol.

De laatste jaren is de wereld fundamenteel veranderd. Nieuwe technologie op het gebied van ICT en internet hebben dingen mogelijk gemaakt die we voorheen onmogelijk achtten. De invloed van digitalisering op het functioneren van het openbaar bestuur begint zich inmiddels af te tekenen op allerlei terreinen. Er ontstaan nieuwe vormen van interactie tussen burgers onderling, maar ook tussen burgers en de overheid en tussen ambtenaren onderling. Met als gevolg dat er digitalisering plaatsvindt van de gemeentelijke producten en diensten, en er een digitaliseringsslag wordt gemaakt in de backoffice van gemeenten.

Deze ontwikkelingen zijn ook van invloed op de dienstverlening en inrichting van de verschillende bedrijfsvoeringsfuncties binnen de GRSA2. De behoefte aan het digitaliseren van dienstverlening en het ontsluiten van informatie zal in de toekomst blijven groeien. Hier direct aan gerelateerd is het streven om naast digitaliseren waar mogelijk in te zetten op het harmoniseren en standaardiseren van systemen, werkwijzen en processen. Hiermee dragen we bij aan de taakstelling die met de gemeenteraden is overeengekomen en zal ook de dienstverlening aan gemeenten en daarmee aan de burgers verbeterd kunnen worden.

Het werkplekconcept van "Het Nieuwe Werken" is in steeds meer organisaties de standaard. Dit ter ondersteuning aan ontwikkelingen als bovenstaande beschreven. Het Nieuwe Werken is gebaseerd op een type arbeidsorganisatie die medewerkers in staat stelt onafhankelijk van plaats en tijd te werken, en consequent aanstuurt op resultaat. Deze ontwikkeling vraagt een andere wijze van werken, aansturing en gedrag. Het past in een trend waarbij medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën. Het Nieuwe Werken betekent wel een echte cultuurverandering.

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





# Beleidsbegroting

## 2. PROGRAMMAPLAN

### 2.1 Programma 1 Dienstverlening Werk en inkomen

*Wat willen we bereiken?*

#### Missie

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

#### Ontwikkelingen

- Het profiel van het klantenbestand wijzigt. De instroom van statushouder en mensen met een arbeidsbeperking stelt nieuwe eisen aan de dienstverlening en zorgt voor langere en duurdere trajecten naar betaald werk of andere vormen van zelfstandigheid. In overleg met de netwerkpartners in onze gemeenten zoeken we daarvoor steeds naar nieuwe en passende antwoorden. In navolging van het CBS gaan wij ervan uit dat het klantenbestand in omvang ongeveer gelijk zal blijven en hopelijk licht zal dalen.
- De sociaal domeinaanpak ondergaat een transformatie. We zetten stappen naar sociaal domeinbeleid. De vormgeving en het functioneren van de sociaal domeinorganisaties wordt doorontwikkeld.
- In Nederland zijn diverse initiatieven op het gebied van Mobility mentoring gestart.  
Uit onderzoek blijkt dat stress toeneemt als mensen langer op armoede-/schuldenniveau leven. Dit heeft ongewenst gevolgen voor de hersenfunctie en dientengevolge ook het gedrag. Hierop is een gerichte aanpak ontwikkeld. Wij volgen deze ontwikkelingen op de voet, samen met enkele gemeenten uit de regio en komen met voorstellen m.b.t. de dienstverlening binnen het sociaal domein.
- Het aantal beschikbare vacatures stijgt in rap tempo. Intussen blijkt het steeds moeilijker om aan de vraag van werkgevers tegemoet te komen. De mismatch op de arbeidsmarkt manifesteert zich hier scherp. Tegelijkertijd ontstaat hier enige ruimte om te onderhandelen over de zwaarte van de functie-eisen.
- Begin 2019 wordt de opzet (netwerkorganisatie) en de uitvoering (branchegewijs) van het Regionaal Werkbedrijf Zuid Oost Brabant (Heeze-Leende en Valkenswaard) geëvalueerd. De uitkomsten zullen in 2019 worden doorgevoerd in 04 Werkt. Voor het Regionaal Werkbedrijf Midden-Limburg (Cranendonck) is zo'n afspraak nog niet gemaakt.
- Het Participatiebedrijf GRWRE (Heeze-Leende en Valkenswaard) richt zich op het doorontwikkelen van de dienstverlening, gericht op de actuele klantbehoefte. Daarmee beoogt het de gemeentelijke wensen zoveel mogelijk te voorzien via publiekrechtelijke samenwerking. We ondersteunen deze ontwikkelen en blijven tegelijkertijd scherp op de kwaliteit van de dienstverlening, de ondersteuning van de gemeentelijke regie en natuurlijk de resultaten.
- Na de niet doorgesane fusie met Westrom richt de Risse zich op een doorontwikkeling naar Mensontwikkelbedrijf. Dat verzorgt diensten voor het gehele sociaal domein in samenwerking met de overige spelers in dat sociaal domein. Hiervoor loopt een ontwikkelingstraject, dat erop is gericht om eind 2019 een vernieuwde aanpak operationeel te hebben.
- Sinds enkele jaren onderzoekt de gemeente Cranendonck de mogelijkheden voor het opstarten van een test- & trainingscentrum voor statushouders. Doel is om zo

vroeg mogelijk na verlenen van de verblijfsstatus een start te maken met re-integratie. Mede door het nieuwe regeerakkoord zijn we in gesprek met het Rijk om invulling te geven aan een pilot op dit gebied. De uitvoering zal worden verzorgd door de Risse.

- Het nieuwe regeerakkoord herbergt diverse ambities, oa op het gebied van bijstandverlening aan statushouders, re-integratie van migranten, actievere gemeentelijke handhaving op taal en inburgering. Deze ambitie worden bij het opstellen van deze begroting nader uitgewerkt, daarna komt meer informatie beschikbaar.

#### *Wat gaan we ervoor doen?*

##### Klantenbestand

We gaan de ontwikkeling van ons klantenbestand nog sterker monitoren dan voorheen. De uitkomsten gebruiken we gestructureerd om daarop diensten in te kopen. We blijven nieuwe manieren uitproberen om aan die monitoring invulling te geven. Deze informatie brengen we in bij het klantenpanel Participatiebedrijf. Dit is gericht op doorontwikkeling van de dienstverlening op grond van de klantwensen en wetenschappelijke inzichten in initiatieven. In samenwerking met de Risse/Werk.kom zetten we deze informatie in via het sociaal team.

##### Sociaal domein

In het sociaal domein neemt Werk & Inkomen deel aan de sociale teams per gemeente. In Cranendonck bezien we hoe vanuit de lokale aanwezigheid de verbindingen met de bedrijfsvoering in Valkenswaard kan worden versterkt.

In Heeze-Leende is dagelijks een klantmanager op locatie. Drie klantmanagers verzorgen het gehele kantenbestand. Op dagen dat de klantmanagers niet in Heeze-Leende werken, werken zij aan klanten van Valkenswaard. Evenals in Cranendonck krijgen klanten de keuze om hun gesprekken op locatie of in Valkenswaard te voeren. Ook in Heeze-Leende verzorgen we een spreekuur voor statushouders. We koppelen dit zoveel mogelijk aan het spreekuur van Cordaad Welzijn.

In Valkenswaard is de sociaal domeinorganisatie gebaseerd op netwerksamenwerking. Samen met het Klantcontactcentrum Zorg vormt W&I een cluster om de draagkrachtberekeningen voor diverse (minima)regelingen gezamenlijk, uniform en efficiënt uit te voeren.

Deze zich ontwikkelende samenwerking en afstemming vraagt in de praktijk meer inzet van onze medewerkers. Intensievere samenwerking en inzet is een goede mogelijkheid om stijging van programmakosten te voorkomen of te beperken (preventie). We blijven zoeken naar mogelijkheden om dit binnen de bestaande formatie te realiseren.

Tegelijkertijd zien we risico's m.b.t. de benodigde personele inzet.

In 2019 nemen we de nieuwe regie-applicatie sociaal domein in gebruik. Hierdoor is het mogelijk om per gemeente te werken vanuit 1 actueel klantbeeld. Deze applicatie wordt gekoppeld aan GWS, de applicatie waarmee W&I werkt.

In alle drie gemeenten draagt Werk & Inkomen bij aan de vorming van integraal sociaal domein beleid. Hiervoor stemmen we intensief af en werken we veel samen in wisselende samenstellingen met de beleidsmedewerkers van onze gemeenten. We hanteren daarbij de werkwijze als ware het een beleidspool.

Met al deze stappen is Werk & Inkomen volwaardig deelnemer in de sociaal domeinorganisatie van onze gemeenten, volgens lokaal model.

##### Arbeidsmarktregio's

##### Zuid Oost Brabant

We zetten onze deelname aan het Regionaal Werkbedrijf Zuid Oost Brabant (04 Werkt) voort. We nemen onze rol in het collegiaal managementteam, het beleidsoverleg en in de werkgeversdienstverlening. De arbeidsmakelaars Valkenswaard en Heeze-Leende dragen bij aan de taakrealisering en zijn via accountteam Diensten verbonden aan de uitvoeringsorganisatie.

We zoeken het contact met onze lokale en met regionale werkgevers om onze klanten aan het werk te helpen. In toenemende mate richten we ons op het vertalen van werkzaamheden (i.p.v. banen) naar competenties van werkzoekenden. Deze maatwerkbenadering vraagt ook om andere en intensievere afstemming in het voortraject. Onze inzet (algemene werknemersvaardigheden, taal, ed.) en werkgeversbegeleiding (vak-, baan- of taakgericht) moeten directer aan elkaar worden verbonden. Verder liggen er kansen in diverse branches, waar werkgevers moeilijk aan werknemers komen. Te denken valt o.a. aan de schoonmaak- en de call centerbranche. Deze branches kennen een slecht imago. We zullen onze klanten wat steviger naar ook deze banen begeleiden. Het zijn immers kansen om zelfstandig te worden, ook al is het niet altijd ieders droombaan. Andere sectoren als transport & logistiek en techniek vragen een andere benadering. Hier speelt de mismatch op de arbeidsmarkt. In deze situaties bezien we om bestaande functies anders kunnen worden ingericht, zodat onze kandidaten deze wel kunnen invullen.

We zetten in op een intensievere samenwerking met het Participatiebedrijf. Belangrijk is dat de regie op de klanttrajecten goed is geborgd. De sturing binnen de sociale teams vraagt dit van ons. Door intensievere samenwerking van de publieke spelers kunnen we meer dienstverlening realiseren binnen de verminderde budgetten. De rol van de arbeidsmakelaars wordt direct gekoppeld aan de (kwaliteitsverbeter-)trajecten van het Participatiebedrijf. Zo is de dienstverlening voor de klant sluitend geregeld.

#### Midden-Limburg

De samenwerking in de arbeidsmarktregio Midden-Limburg richt zich o.a. op het versterken van de afstemming van de twee vestigingen werkgeversservicepunt. Werk.kom kent hierin een eigen en effectieve werkwijze. Aandachtspunt is het eenduidig bedienen van de werkgevers in de gehele arbeidsmarktregio. In 2019 evalueren we de uitkomsten van de banenverkennen. Dit initiatief is gericht op het vroegtijdig onderzoeken van re-integratiemogelijkheden bij statushouders. Ook bezien we de effecten van het convenant met de Bouwsector. Dit is erop gericht om via social return m.n. statushouders in de bouw aan het werk te helpen. De uitvoerende werkzaamheden worden verzorgd door Werk.kom.

De ontwikkeling van de Risse naar mensontwikkelbedrijf voor het gehele sociaal domein is een omvangrijk en tijdrovend proces. Hiervoor is ook externe begeleiding aangetrokken. We pakken hierin onze rol door actieve deelname in de diverse ontwikkelgroepen en -stappen. De samenspraak met het bestuur en de lokale beleidsmedewerkers en sociaal team is hierin cruciaal.

In de uitvoering van de taken Participatiewet zetten we de samenwerking met Werk.kom (onderdeel van de Risse) onverkort voort. De arbeidsmakelaar heeft hierin een belangrijke schakelrol. Enerzijds naar het vertalen van het aanbod in training en scholing. Anderzijds in de acquisitie van banen en werkzaamheden en het ondersteunen van de lokale werkgevers.

We gaan er vanuit dat het startend initiatief voor een Test-&trainingscentrum voor statushouders doorgang vindt, bij voorkeur op het terrein van het AZC in Budel. Werk & Inkomen zal wellicht een rol hebben in de begeleiding van de pilot en de beleidsmatige ondersteuning.

#### Inburgering

De gemeentelijke handhavingstaken zijn toegenomen. Dit betreft vooral registratieve taken. Werk & Inkomen draagt informatie aan Duo aan, die de handhavingstaken uitvoert. Bij het opstellen van deze begroting was vanuit het Rijk nog geen informatie beschikbaar over de aanpassingen in bijstandsverstrekking aan statushouders. Op rijks niveau zijn enkele werkgroepen gevormd om de ambities uit het regeerakkoord in onderlinge afstemming uit te werken. Daarbij spelen diverse juridische afwegingen, mogelijk zijn wetswijzigingen hiervoor noodzakelijk.

Personeel

Door verschuiving van taken en werktijden van diverse medewerkers zijn in de afgelopen tijd enkele 'sprokkeluurtjes' ontstaan. Deze worden ingezet om een kandidaat met een arbeidsbeperking via de 'Banenafsprakenregeling' binnen Werk & Inkomen aan te stellen. Ook de overheid heeft hierin een wettelijke opdracht. De Quotumwet wordt volgens aangeven van het vorige kabinet in 2019 van kracht.

Wat gaat het kosten?

Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Loonkosten	2.319	2.302	2.340	2.340	2.340	2.250
Personeelsgerelateerde Budgetten	-9	39	22	22	22	22
ICT	0	0	0	0	0	0
Organisatiekosten	17	18	19	19	19	19
Doorbelasting	436	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>2.764</b>	<b>2.359</b>	<b>2.381</b>	<b>2.381</b>	<b>2.381</b>	<b>2.291</b>

Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Cranendonck	713	677	683	683	683	657
Heeze-Leende	450	428	432	432	432	415
Valkenswaard	1.321	1.254	1.266	1.266	1.266	1.218
Doorbelasting	436	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>2.920</b>	<b>2.359</b>	<b>2.381</b>	<b>2.381</b>	<b>2.381</b>	<b>2.291</b>

Saldo voor bestemming Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>Totaal</b>	<b>156</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Mutaties reserves Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Onttrekking	0	0	0	0	0	0
Toevoeging	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Saldo na bestemming Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>Totaal</b>	<b>156</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Ten opzichte van de begroting 2018 stijgen de loonkosten. Dit komt door de structurele effecten van de bestuursrapportage 2017 (€ 50.000) die nog niet verwerkt zijn in de begroting 2018, maar wel in de begroting van 2019. Daarnaast zijn de loonkosten en de personeel gerelateerde lasten in 2019 geïndexeerd met 2,7%. De overige budgetten zijn geïndexeerd met 1,4%. Dit volgens de laatst bekende cijfers van het CPB.

De loonkosten van het management W&I zijn in deze begroting vanaf 2019 gepositioneerd onder Overhead. Voorheen waren deze kosten begroot in Programma Dienstverlening Werk en inkomen. Dit betreft een budget neutrale verschuiving.

Het verschil tussen de jaarrekeningcijfers 2017 en de begroting zit bij de personeelskosten en de doorbelastingen. In 2017 zijn gedurende het jaar vacatures ingevuld met duurdere inhuur en was er sprake van extra caseload.



Een aantal van de onderstaand geschetste ontwikkelingen voor W&I komt deels voort uit voorstellen van het nieuwe regeerakkoord, maar ook uit de ontwikkeling van het aantal uitkeringsgerechtigden. De GRSA2 kan de extra werkzaamheden als gevolg de geschetste ontwikkelingen alleen voor de gemeente uitvoeren indien hiervoor budget beschikbaar is. Dit extra budget is opgenomen in deze begroting en is in onderstaande tabel afzonderlijk inzichtelijk gemaakt.

Aanvullende dienstverlening (x € 1.000)	2019	2020	2021	2022
Wettelijke taken inburgering	65	65	65	65
Flex-schil klantmanagement en uitkeringsadministratie	90	90	90	0
Gemeentelijke collectiviteit	25	25	25	25
<b>Totaal</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>90</b>

#### Nieuwe wettelijke taken inburgering

We krijgen te maken met een uitbreiding participatieverklaringstrajecten en nieuwe handhavingstaken. Daarnaast is in het regeerakkoord opgenomen dat de bijstandsverlening aan statushouders wordt gewijzigd. Bovendien krijgen gemeenten meer mogelijkheden om het inburgeren eerder op te starten. Dit vraagt om aanvullende capaciteit en extra budget.

#### Flex-schil klantmanagement en uitkeringsadministratie

De huidige flex-schil in het klantmanagement en uitkeringsadministratie is berekend op 850 klanten. Momenteel zijn er 1000 klanten zonder de verwachting dat dit de komende 3 jaar substantieel afneemt. Dit hangt samen met het na-ijleffect, waardoor positieve conjunctuureffecten pas later merkbaar worden in de bijstandsbestanden. Om de caseload per klantadviseur op een acceptabel niveau te houden is extra capaciteit nodig.

#### Gemeentelijke collectiviteit

De gemeentelijke collectiviteit is in afgelopen jaren met een beperkte projectbezetting zeer succesvol uitgevoerd. Het klantbereik is fors gegroeid (ca 26%). Tijdens de uitvoering is o.a. succesvol ingespeeld op de gestegen premiekosten. Om deze taak te kunnen blijven invullen stellen is aanvullend budget nodig. Dit budget wordt ingezet om in zeer korte (wettelijke) periode van medio november tot maart te werven, aanvragen te behandelen en af te stemmen met de ziektekostenverzekeraar.

## 2.2 Overhead (voorheen Programma 1 Dienstverlening bedrijfsvoeringstaken deelnemende gemeenten)<sup>3</sup>

Per 1 januari 2017 is de samenwerking tussen de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard geïntensiveerd door alle bedrijfsvoeringstaken gebundeld in de gemeenschappelijke regeling onder te brengen. Dit samen met de taken op gebied van Werk & Inkomen. Met de bundeling van taken in de GRSA2 bouwen we ook in 2019 verder aan de kwaliteitsontwikkeling van de bedrijfsvoering dienstverlening, in gezamenlijkheid.

### Wat is de doelstelling?

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

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

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

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

### Wat gaan we daarvoor doen?

Voor een optimale ondersteuning van de primaire processen van de gemeenten, sluiten de inhoudelijke ontwikkelingen in de dienstverlening van de GRSA2 aan bij de ambities van de gemeenten, zoals deze zijn geformuleerd in de gemeentelijke begrotingen.

In alle drie de gemeenten zijn overheidsparticipatie, de ontwikkeling van de organisatie als moderne overheid en hun medewerkers naar 'de moderne ambtenaar', die als ambassadeur en regisseur opereert en plaats- en tijdonafhankelijk werkt belangrijk thema's. Daarnaast spelen ontwikkelingen zoals de implementatie omgevingswet, de verdere ontwikkelingen in het sociaal domein, de aantrekkende economie, en steeds verdergaande digitalisering een rol.

De dienstverlening die de GRSA2 biedt, moet daaraan bijdragen en die ontwikkelingen goed ondersteunen. De GRSA2 geeft goede inhoudelijke integrale bedrijfsvoering ondersteuning en adviezen, heeft daarvoor de juiste inhoudelijke kennis en expertise in huis, organiseert gestandaardiseerde processen én werkt aan bewustzijn en toerusting van managers/medewerkers waarmee iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid kan nemen, ook ten aanzien van de bedrijfsvoering.

De GRSA2 geeft signalen af, verzorgt hulpmiddelen en neemt de coördinatie op de afwikkeling van processen op zich. De medewerker beschikt over geschikte digitale middelen en vaardigheden. Processen zijn zo veel mogelijk gedigitaliseerd en geautomatiseerd, zowel in het primaire proces als in de PIJOFACH-omgeving. De fysieke stukkenstromen moet steeds verder afnemen.

Vanwege de doelstellingen met betrekking tot kwaliteit en efficiency, zal het oppakken inhoudelijke wensen ten aanzien van de dienstverlening hand in hand moeten gaan met

---

<sup>3</sup> Conform nieuwe regels van de BBV

de professionaliseringsslag van de organisatie en haar dienstverlening. Het gaat enerzijds om het verder versterken van kennisdeling, het inzetten en ontwikkelen van specialisaties, verdere ontwikkeling van kennis en expertise en daardoor een verbetering van de dienstverlening aan gemeenten. Anderzijds gaat het dan om het zoveel mogelijk in gezamenlijkheid oppakken van nieuwe zaken en harmoniseren van werkwijzen. Dit vraagt van de samenwerkende partijen dat zij zich bewust van het feit dat samenwerking betekent dat in de besluitvorming in tal van opzichten rekening met elkaar gehouden moet worden. En dat de vier organisaties actief inzetten op verbinding en afstemming.

### **Digitaal (samen)werken en zaakgericht werken**

In 2019 worden de resultaten verder zichtbaar van de implementatie zaakgericht werken. De dienstverlenende processen (de primaire processen) zijn gestandaardiseerd voor de drie gemeenten en digitaal ingericht. De marges voor de gemeentelijke 'couleur locale' zijn duidelijk. Burgers en bedrijven hebben keuzevrijheid, maar kiezen steeds meer voor de digitale aanvraag van producten en diensten. De medewerkers beschikken over geschikte digitale middelen en vaardigheden en werken met plezier digitaal. Binnen de kaders van de Privacywet is hierin een integraal klantbeeld beschikbaar voor de klant en voor de medewerker.

Ook wordt in 2019 de nieuwe toepassing voor het sociaal domein (jeugd, zorg, WMO) operationeel, waarmee zowel de front- als backoffice processen, digitaal ondersteund worden.

Ten behoeve van het vergemakkelijken van het tijd- en plaats onafhankelijk (samen)werken en het terugbrengen van de papieren stukkenstroom wordt blijvend aandacht gegeven aan de verdere digitalisering van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering wordt daarbij steeds meer ingericht op basis van de "lean" principes (voorkomen van overbodige stappen in processen). Dit heeft tot gevolg dat vele interne bedrijfsvoeringprocessen door de medewerkers met ondersteuning van informatiemanagement en ICT techniek en gegevens worden heringericht en waar mogelijk geharmoniseerd. Deze processen worden digitaal ondersteund en de benodigde en geproduceerde gegevens en documenten zullen ook digitaal beschikbaar zijn. Harmonisatie van de digitale systemen en applicaties en het gebruiken van gezamenlijke beheerde gegevens zijn daarbij een belangrijk uitgangspunt. Waar nodig worden in 2019 ook inhaalslagen gemaakt, om papieren dossiers zoveel mogelijk digitaal beschikbaar te stellen. Vraagstukken als digitale correspondentie, het digitaal samenwerken aan stukken, een digitaal proces van besluitvorming en digitale ondertekening staan hoog op onze digitaliseringsagenda.

Ook wordt in 2019 wordt het digitaal - en papierloos vergaderen verder uitgerold. Het goed gebruik van het gezamenlijke social intranet 'Knooppunt' wordt verder gestimuleerd en geprofessionaliseerd als platform voor samenwerken, kennisdeling en interne communicatie.

Informatiebeveiliging en privacy blijven bij het meer en meer digitaal werken belangrijke thema's. Op 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. De AVG vraagt om nieuw denken én handelen. Zo hebben inwoners het recht op inzage in waar u welke gegevens van ze verwerkt. Inwoners hebben ook het recht om 'vergeten' te worden. Dat wil zeggen dat ze het recht hebben om zich te laten verwijderen uit databases, tenzij legitieme wettelijke vereisten dit voorkomen. Het in kaart hebben van de wettelijke grondslag van verwerking van persoonsgegevens is in dit kader van groot belang. Door deze nieuwe wetgeving dringt gegevensbescherming en privacy door in alle processen binnen gemeentelijke organisaties.

Ten gevolge van de verdere digitalisering van de gemeentelijke dienstverlening en bedrijfsvoering nemen ook de risico's ten gevolge van de wereldwijd toenemende digitale dreigingen toe. Om nieuwe risico's en dreigingen op het gebied van de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van gegevens het hoofd te kunnen bieden zijn technische aanpassingen van onze ICT-omgeving ook in 2019 onontkoombaar. Dit zal gepaard gaan met investeringen in beveiligingsmaatregelen.

### **Standaardisatie en harmonisatie**

Bij de start van de samenwerking zijn de werkwijzen voor de bedrijfsvoering taken grotendeels nog gehandhaafd. In 2018 is de start gemaakt voor het verder harmoniseren van het bedrijfsvoering beleid en het standaardiseren van de onderliggende processen.

Hiervoor zijn in samenspraak met de gemeenten 5 prioriteiten benoemd;

- Postproces
- Inrichting financieel systeem
- Collegevoorstellen
- Management Informatie
- Gesprekscyclus Personeel

Verwacht mag worden dat deze in 2019 gerealiseerd zijn.

Werkwijzen en processen rondom de financiële administratie en de P&C-producten worden voor de vier organisaties ook in 2019 steeds verder op elkaar afgestemd. Resultaatsturing is in alle organisaties een thema, dat kan betekenen dat we in samenwerking met de gemeenten in 2019 ook de dialoog gaan openen over de vormgeving van de P&C producten. Daarnaast werken we verder aan digitale facturen en factuurafhandeling.

Vanuit het oogpunt bijdragen aan het thema rechtmatigheid werken we aan eenduidigheid in de werkwijze rondom interne controle binnen de vier organisaties, aan eenduidig inkoopbeleid en het versterken van contractbeheer.

Hoog op de agenda staat tevens de verdere harmonisatie en doorontwikkeling van managementinformatie, om sturingsmogelijkheden te vergroten. Voorwaarde daarvoor is wel dat de basisinformatie goed is en goed is vastgelegd en dat de gemeenten daarin ook hun eigen rol nemen.

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

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

### **Samen ontwikkelen**

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

### **Werken in klantenteams - integraal bedrijfsvoeringadvies in nabijheid**

Iedere gemeente heeft een eigen adviesteam op locatie. Daar waar de adviseurs eerder alleen hun eigen discipline overzagen, zijn in 2019 de meeste adviseurs in staat om vanuit de eigen vakdiscipline in te kunnen schatten of ook andere disciplines betrokken moeten worden voor een integraal advies.

### **De GRSA2 functioneert als een bedrijfsonderdeel van de drie gemeenten**

De PIJOFACH-taken zijn ondergebracht in een andere juridische entiteit, maar de GRSA2 organisatie en haar medewerkers blijven samen met de andere organisaties werken aan dezelfde doelen en taken. In feite is de GRSA2 daarmee een gezamenlijk bedrijfsonderdeel van alle drie de gemeentelijke organisaties. De GRSA2 is géén externe leverancier, er vindt daarom zogenaamde verplichte winkelnering plaats. Ook externe inhuur op één van de werkvelden van de GRSA2 verloopt via de GRSA2. Met als doel om

kennis in huis te houden en door ontwikkeling en kwaliteitsborging, grip en overzicht te hebben op wat er speelt in de organisaties en inkoopvoordelen te kunnen realiseren.

Wat gaat het kosten?

Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Loonkosten	9.867	9.177	9.490	9.490	9.490	9.490
Personeelsgerelateerde Budgetten	333	278	688	688	688	688
ICT	3.052	3.389	3.378	3.378	3.378	3.378
Organisatiekosten	438	303	700	640	540	500
Doorbelasting	563	0	0	0	0	0
Taakstelling	0	0	-306	-605	-901	-1.137
<b>Totaal</b>	<b>14.252</b>	<b>13.147</b>	<b>13.949</b>	<b>13.590</b>	<b>13.194</b>	<b>12.918</b>

Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Cranendonck	3.797	3.746	4.087	4.065	3.947	3.859
Heeze-Leende	3.279	3.265	3.338	3.196	3.100	3.037
Valkenswaard	6.177	6.136	6.523	6.329	6.147	6.023
Doorbelasting	870	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>14.123</b>	<b>13.147</b>	<b>13.949</b>	<b>13.590</b>	<b>13.194</b>	<b>12.918</b>

Saldo voor bestemming Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>Totaal</b>	<b>-130</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Mutaties reserves Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Onttrekking	165	0	0	0	0	0
Toevoeging	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>165</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Saldo na bestemming Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>Totaal</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Ten opzichte van de begroting 2018 stijgen de loonkosten en de personeel gerelateerde budgetten. Dit komt door de structurele effecten van de bestuursrapportage 2017 (€ 220.000) die nog niet verwerkt zijn in de begroting 2018, maar wel in de begroting van 2019. Daarnaast zijn de loonkosten en de personeel gerelateerde lasten in 2019 geïndexeerd met 2,7%. De overige budgetten zijn geïndexeerd met 1,4%. Dit volgens de laatst bekende cijfers van het CPB. De personeel gerelateerde lasten volgen daarmee de loonkosten en zijn conform eerdere afspraken uit implementatieplan begroot op 6% van de totale loonkosten. De verdeling tussen loonkosten, organisatiekosten en personeelsgerelateerde budgetten zijn in 2019 anders gecategoriseerd, wat leidt tot een budget neutrale verschuiving.

De autonome en wettelijke ontwikkelingen die op de gemeente afkomen leiden tot aanvullende werkzaamheden van de GRSA2 als uitvoerder op gebied van bedrijfsvoering. De GRSA2 kan deze aanvullende diensten uitvoeren indien hiervoor budget beschikbaar is. Dit extra budget is opgenomen in deze bovenstaande begroting en is in onderstaande tabel afzonderlijk inzichtelijk gemaakt.

Aanvullende dienstverlening Bedragen x € 1.000	2019	2020	2021	2022
Ensia/AVG	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Rechtspositieregeling ambtenaren	50	0	0	0
Aanpassing WOZ	50	40	40	0
Implementatie digitale dienstverlening (€ 1,50 per inwoner)	100	100	0	0
Digitale agenda inclusief de voorbereiding daarop (applicatie harmonisaties)	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
<b>Totaal</b>	<b>200</b>	<b>140</b>	<b>40</b>	<b>0</b>

#### ENSIA/AVG (plitsing van functie tussen CISO<sup>4</sup> en Functionaris Gegevensbeheer)

Om te kunnen voldoen aan de ENSIA/BIG<sup>5</sup> dienen er investeringen gedaan te worden in de beveiliging van e-mailen, netwerkbeveiliging, mobile device management en opleiding en training van medewerkers. In het kader van ENSIA liggen er nu 42 verbeterplannen die verder uitgewerkt dienen te worden. Daarnaast zijn er aanvullende extra jaarlijkse beheerkosten, penetratietesten en Assurance.

Om te kunnen voldoen aan de AVG<sup>6</sup> is uitvoering van een aantal wettelijke maatregelen nodig waaronder de benoeming van een functionaris gegevensbeheer (FG). Op dit moment hebben wij voor alle 4 de organisaties de FG en de functie van CISO gecombineerd in 1 functie.

Er is geen wet- of regelgeving die de combinatie van CISO – Functionaris Gegevensbescherming onmogelijk maakt, maar er ligt, op basis van de verantwoordelijkheden van beide functionarissen, een dringend advies van VNG om beide functies niet te combineren. Vanwege dit advies en vanwege de sterke toename van werkzaamheden en bedreigingen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, wordt geadviseerd om de capaciteit uit te breiden en nu al in gang te zetten om beide functies te splitsen.

Bij het opstellen van deze begroting zijn de benodigde budgetten nog onvoldoende concreet en daarom zijn ze als p.m. opgenomen. Op het moment dat we de benodigde extra kosten kunnen concretiseren zullen we deze via een begrotingswijziging aan u voorleggen. Dit betreft taken die op verzoek van de gemeenten bij de A2 worden belegd omdat dit goedkoper is en dat de A2 bereid is ze uit te voeren mits er voldoende middelen ter beschikking worden gesteld. De A2 verzoekt daarom de gemeenten dit in hun kadernota's en begrotingen te verwerken.

#### Wet normalisering rechtspositieregeling ambtenaren per 2020

De afspraken die in de CAR-UWO staan moeten 'genormaliseerd' worden nu de ambtenaren per 2020 onder het burgerlijk recht komen te vallen.

Werkgevers en medewerkers moeten zich tijdig kunnen voorbereiden op de nieuwe cao Gemeenten. De planning van het herschrijfproces is erop ingericht om vóór 1 januari 2019 de CAR-UWO te hebben omgezet. Dat is een jaar voordat de cao gaat gelden.

Als gevolg van deze wijziging dienen alle rechtspositieregelingen aangepast te worden. De wijziging van de rechtspositieregeling betekent onder andere dat met alle ambtenaren een nieuwe individuele arbeidsovereenkomst tot stand dient te komen.

<sup>4</sup> CISO staat voor Chief Information Security Officer

<sup>5</sup> ENSIA staat voor Eenduidige Normatiek Single Information Audit

BIG staat voor Baseline informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten

<sup>6</sup> AVG staat voor Algemene verordening gegevensbescherming



### Aanpassen WOZ naar wettelijke basis taxeren op gebruiksoppervlakte per 2022

De Waarderingskamer heeft besloten om landelijk uniform de gebruiksoppervlakte te gaan gebruiken voor de taxatie van woningen in kader van WOZ.

Daarbij is een ruime overgangstermijn vastgesteld tot 1 januari 2022. Aangegeven is dat gemeenten en uitvoeringsorganisaties tijdig een plan maken hoe zij deze overgang gaan vormgeven.

Voor de gemeenten binnen de A2 samenwerking betekent dit dat de WOZ van ongeveer 27.000 objecten opnieuw dient te worden vastgesteld.

Deze nieuwe WOZ vaststelling vraagt om een extra investering in software en in de uitvoering in de komende jaren tot 2022.

### Implementatie digitale dienstverlening

Het programma digitale dienstverlening dat in 2017 is gestart binnen de 4 organisaties heeft als overkoepelende doelstelling gekozen voor Meer, efficiëntere en Betere digitale dienstverlening. Voor de technische implementatie is eerder geïnvesteerd en budget vanuit de gemeenten beschikbaar gesteld (3 euro per inwoner). Deze technische implementatie wordt nu en komend jaar door de GRSA2 opgepakt. Advies van de GRSA2 is dat de A2-gemeenten ook investeren in verandercapaciteit binnen de gemeenten om de nieuwe werkwijze door te voeren. Daarnaast is er extra beheercapaciteit in de A2 nodig. Voor deze investering in verandercapaciteit is een projectleider implementatie nodig. Dit vraagt om extra budget om ervoor zorg te dragen dat er voldoende verandercapaciteit en beheer voor het pakket voorhanden is.

### Digitale Agenda 2020

Gemeenten maken deel uit van een sterk veranderende samenleving, waarin de steeds verdere digitalisering van de informatievoorziening een van de belangrijkste ontwikkelingen is. De Digitale Agenda 2020 (DA2020) (<https://www.da2020.nl/>) ondersteunt, ontzorgt en versterkt gemeenten daarbij.

De gemeenten krijgen te maken met een toenemende digitalisering van de informatievoorziening en met ontwikkelingen die te maken hebben met landelijke en provinciale wet- en regelgeving (zoals de Omgevingswet), technologische innovaties (zoals blockchain, zelfrijdende voertuigen of big data), maatschappelijke trends (zoals een toenemende mate van ondernemerschap, vergrijzing en individualisering) en ontwikkelingen die te maken hebben met steeds hogere verwachtingen van inwoners en ondernemers met betrekking tot de gemeentelijke digitale dienstverlening (programma digitale dienstverlening).

Voor gemeenten is het de uitdaging om optimaal mee te bewegen met al die ontwikkelingen en trends in de samenleving en (bij voorkeur gezamenlijk) te anticiperen op bijgestelde verwachtingen en aan te sluiten op nieuwe kansen die ontstaan. De DA2020 speelt in op al die veranderingen.

Om dit te kunnen organiseren hebben alle gemeenten (VNG) aangegeven meer samen te willen en moeten organiseren.

Hierbij moet gedacht worden aan een generieke infrastructuur (GDI<sup>7</sup>) als basis waarop gemeenten en leveranciers snel en flexibel digitale producten kunnen opleveren (common Ground). Zo kunnen ze effectief gebruikmaken van dezelfde dienstverlening en infrastructuur, van elkaar leren en elkaar versterken.

Digitaal 2020 en samen organiseren zijn sterk met elkaar verbonden en met elkaar verweven en bestaan gezamenlijk uit meer dan 44 onderwerpen.

Als onderdeel en voorbereiding op de diverse thema's van digitale agenda 2020 is het nodig om te investeren in een aantal applicatieharmonisaties.

Implementatie van de diverse applicatieharmonisaties vragen naast de investeringen in de harde kant (systemen en software) juist ook een investering in de zachte kant. Het inrichten van uniforme processen en werkwijzen en het begeleiden van de medewerkers naar een nieuwe vorm van werken. Dit vraagt komende jaren om structureel aanvullende middelen.

---

<sup>7</sup> GDI staat voor Generieke Digitale Infrastructuur



Ook moeten de licenties voor applicaties die afgestoten worden soms nog een tijd aangehouden worden. Er is bij afbouw bijna altijd sprake van tijdelijke dubbele kosten, omdat de te vervangen systemen nog enkele jaren toegankelijk moeten blijven voor een bepaalde periode. Bij in gebruik name van nieuwe systemen moet men rekenen op aanschaf nieuwe of extra licenties, inrichting-kosten, opleidingskosten (beheer en gebruik), uitbreiding van techniek en vervanging van bestaande koppelingen. Bij het opstellen van deze begroting zijn de benodigde budgetten nog onvoldoende concreet en daarom zijn ze als p.m. opgenomen. Op het moment dat we de benodigde extra kosten kunnen concretiseren zullen we deze via een begrotingswijze aan u voorleggen. Dit betreft taken die op verzoek van de gemeenten bij de A2 worden belegd omdat dit goedkoper is en dat de A2 bereid is ze uit te voeren mits er voldoende middelen ter beschikking worden gesteld. De A2 verzoekt daarom de gemeenten dit in hun kadernota's en begrotingen te verwerken.

Beleidsindicatoren volgens BBV

Formatie per 1.000 inwoners	Totaal	Cranendonck	Heeze-Leende	Valkenswaard
Aantal inwoner per 1-1-2018	66.879	20.337	15.884	30.658
Formatie per 1.000 inwoners	2,06			

Bezetting per 1.000 inwoners	Totaal	Cranendonck	Heeze-Leende	Valkenswaard
Aantal inwoner per 1-1-2017	66.879	20.337	15.884	30.658
Bezetting per 1.000 inwoners	2,06			

Overhead

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

Wij hanteren als definitie van dit percentage het aantal PIJOFACH-fte in de GRSA2 ten opzichte van het totaal aantal fte's binnen de deelnemende gemeenten en de Samenwerking A2 gemeenten. Hiermee sluiten we aan bij wat er in het implementatieplan is gehanteerd en kunnen we ons vergelijken met gemeenten van ca. 66.000 inwoners.

Het verloop van het overheadpercentage op basis van uitgangssituatie 1-1-2017 is:

	2019	2020	2021	2022
Percentage overhead	30,16	29,56	28,96	28,36
Taakstelling x € 1.000,-	306	605	901	1.137

Het percentage overhead en daarmee de formatie van de GRSA2 neemt in 6 jaar tijd af. Daarmee wordt de taakstelling van € 1,1 miljoen volgens afspraak in 6 jaar tijd gerealiseerd. Uiteraard zal het bestuur, directieraad en management van GRSA2 sturen op een zo efficiënt mogelijke inrichting van de samenwerking en de daarbinnen belegde taken. Daarbij zal ook ingespeeld worden op nieuwe technologische ontwikkelingen waarvan verwacht wordt dat deze de omvang van de overhead de komende jaren nog verder kan reduceren.

## 2.3 Onvoorzien

De GRSA2 heeft jaarlijks € 20.000 voor onvoorzien beschikbaar. Dit budget kan alleen aangesproken worden voor onverwachte zaken, waar dus geen rekening mee is gehouden.

Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Onvoorzien	0	20	20	20	20	20
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Cranendonck	6	6	6	6	6	6
Heeze-Leende	5	5	5	5	5	5
Valkenswaard	9	9	9	9	9	9
Doorbelasting	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Saldo voor bestemming Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Mutaties reserves Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Onttrekking	0	0	0	0	0	0
Toevoeging	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Saldo na bestemming Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 2.4 Vennootschapsbelasting

Op basis van de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen geldt per 1 januari 2016 belastingplicht voor overheidsondernemingen. Gemeenten, provincies, waterschappen, maar ook andere publiekrechtelijke lichamen en overheidsstichtingen en –verenigingen zullen in dat kader per activiteit moeten beoordelen of met de uitoefening van de betreffende activiteit een onderneming in fiscaalrechtelijke zin wordt gedreven. Voor de vraag of een activiteit (dan wel een clustering van meerdere activiteiten) voor fiscale doeleinden kwalificeert als onderneming, is van belang om vast te stellen of sprake is van:

1. een duurzame organisatie van arbeid en kapitaal;
2. waarmee wordt deelgenomen aan het economische verkeer; en
3. waarmee een winst wordt beoogd/behaald.

De GRSA2 heeft met behulp van een inventarisatiematrix de situatie met betrekking tot de vennootschapsbelasting in beeld gebracht. Hierbij zijn de hierboven aangegeven punten beoordeeld om daarmee tot een oordeel te komen over het wel of niet vennootschapsbelastingplichtig zijn van de GRSA2. Op grond van de inventarisatie is vastgesteld dat er bij de GRSA2 geen winstoogmerk aanwezig is. Een incidenteel overschot wordt met de deelnemers verrekend.

## 2.5 Algemene dekkingsmiddelen

Algemene dekkingsmiddelen zijn inkomsten zonder vooraf bepaald bestedingsdoel die de samenwerking vrij kan besteden. Dit is niet van toepassing op de GRSA2, immers, de bijdrages van de gemeenten zijn ter dekking van de begroting.

### 2.5.1 Bijdragen gemeenten

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

De toegepaste verdeelsleutels zijn:

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

In onderstaande tabel is aangegeven tot welke bijdragen dit leidt.

Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Cranendonck	4.516	4.429	4.776	4.754	4.635	4.522
Heeze-Leende	3.734	3.698	3.776	3.633	3.537	3.457
Valkenswaard	7.507	7.399	7.798	7.604	7.421	7.250
Doorbelasting*	1.306	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>17.063</b>	<b>15.526</b>	<b>16.350</b>	<b>15.991</b>	<b>15.595</b>	<b>15.229</b>

\* Betreffen kosten die in 2017 door de GRSA2 zijn betaald en door gefactureerd zijn aan de drie gemeentes. Het betreft hier de kosten voor de dienstverlening op speciaal verzoek vanuit de gemeenten die niet behoort tot de standaard dienstverlening zoals is afgesproken en vastgelegd in de producten diensten catalogus.

Ten opzichte van de oorspronkelijke begroting 2018 is er een stijging van de bijdrage voor 2019 van:

- € 270.000 als gevolg van verwerking begrotingswijziging 2017,
- € 480.000 als gevolg van indexering 2019 en correctie personeel gerelateerde lasten naar 6% totale loonkosten
- € 180.000 als gevolg van aanvullende dienstverlening W&I
- € 200.00 als gevolg van aanvullende dienstverlening bedrijfsvoering in verband met aangepaste wettelijke voorschriften.

De totale lasten van de begroting 2019 worden over de gemeenten verdeeld volgens de vastgelegde verdeelsleutels. Daarnaast hebben de gemeenten een compensatieregeling met elkaar afgesproken.

De onderlinge verschillen in de bijdragen van de gemeenten die ontstaan tussen 2017 en 2019 en verder, worden veroorzaakt door een combinatie van:

- Iedere gemeente heeft een ander percentage formatie bedrijfsvoering overgedragen naar de GRSA2.

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

#### Verdeelsleutels

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

#### Bedrijfsvoering

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

#### Administratie

De bedrijfsvoeringslasten worden gerelateerd aan de administratieve functies, inclusief managementondersteuning en management, en verdeeld op grond van de verhouding in 'achtergebleven' formatie.

#### Werk & Inkomen

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

#### ICT

De automatisering is bij de deelnemende gemeenten van oudsher verschillend georganiseerd. Hierdoor is er een aanzienlijk verschil in kosten tussen de drie gemeenten. Niet alleen absoluut maar ook relatief. De oorzaken hiervan zijn divers. Vanuit de harmonisatie van applicaties zal dat verschil op den duur verdwijnen, maar voor het toepassen van een algemene verdeelsleutel is het verschil nog te groot. Vandaar dat de ingebrachte ICT kosten als verdeelsleutel is gehanteerd. Onderstaande tabel geeft de verdeelsleutel per categorie aan.

Gemeente	Bedrijfsvoering (%)	Administratie (%)	Werk & Inkomen (%)	ICT (%)
Cranendonck	31,77	31,11	28,70	25,50
Heeze-Leende	23,60	21,70	18,14	24,96
Valkenswaard	44,63	47,19	53,16	49,54
<b>Totaal</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

## 3. PARAGRAFEN

### 3.1 Paragraaf Lokale heffingen

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

### 3.2 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

#### **Beleid omtrent weerstandcapaciteit en risico's**

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

Er worden de volgende begrippen gehanteerd:

#### ■ Risico's

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

#### ■ Risicomanagement

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

#### ■ Weerstandscapaciteit

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

#### ■ Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare weerstandscapaciteit de benodigde weerstandscapaciteit kan opvangen. Inventarisatie van risico's.

Bij het opstellen van deze jaarrekening zijn per programma de risico's geïdentificeerd en voorzien van beheersmaatregelen. Via de budgetcyclus vindt periodieke toetsing op de effectiviteit van de beheersmaatregelen plaats en worden de risico's geactualiseerd en kan door monitoring en rapportage actief gestuurd worden.

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

Via onderstaande tabel zijn de risico's gekwantificeerd:

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

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

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

#### Programma I&A:

##### 1. Applicaties:

Bij het besluit in 2012 voor de samenwerking op gebied van I&A is als doelstelling opgenomen gelijkmatig toe te groeien naar een zo veel als mogelijk gezamenlijk ingerichte ICT omgeving voor de A2 gemeenten. Op basis van deze doelstelling is ook de A2 I&A afdeling ingericht. De toekomstvisie en ambitie op I&A gebied van de A2 gemeenten is op basis van het koersdocument A2 samenwerking "krachtiger en nog dichterbij" uit 2014 meer inzichtelijk geworden. We hebben ons als eerste gericht op het gezamenlijk inrichten en uitvoeren van de bedrijfsvoering van de A2 gemeenten inclusief de ICT systemen die hierbij randvoorwaardelijk zijn. In 2015 is door de A2-gemeenten een gezamenlijk besluit genomen om de nieuwe ICT omgeving voor de dienstverlening (de zogenaamde MidOffice omgeving) gezamenlijk te selecteren en implementeren. Dit heeft tot gevolg dat de komende jaren aanpassingen noodzakelijk zijn aan de bestaande netwerkinfrastructuur en applicaties. Verder is begin 2016 een bestuursopdracht vastgesteld waarin aangestuurd wordt op applicatieharmonisatie tussen de 3 A2 gemeenten. Gezien de omvang van alle bestaande applicaties en ICT systemen zullen hiervoor deels Europese aanbestedingen nodig zijn, waarbij de "financiële" gevolgen nog onbekend zijn. Zeker omdat het een aantal applicaties en ICT systemen betreft die al geruime tijd zijn "afgeschreven" en waarvoor geen of onvoldoende afschrijvingsmiddelen beschikbaar zijn in de I&A Lease. Mede om vorenstaande reden is de bestemmingsreserve "Applicatieharmonisatie" gevormd.

#### Programma W&I:

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

#### Algemene risico's GRSA2:

- De GR Samenwerking A2-gemeenten is eigen risico drager voor de WW. Dit risico doet zich voor indien een medewerker van de Samenwerking A2-gemeenten gedwongen wordt ontslagen of wanneer een contract voor bepaalde tijd niet wordt verlengd en de medewerker recht heeft op een uitkering van het UWV. De Samenwerking A2-gemeenten moet dan de uitkering, die de UWV gaat uitbetalen

- aan betrokken medewerker, aan de UWV vergoeden. Hiermee is geen rekening gehouden. Door de uitbreiding van de GRSA2 vanaf 2017 en het aantal toegenomen aanstellingen voor bepaalde tijd is dit risico toegenomen.
4. De huidige cao loopt tot en met 2018. Na 2018 wordt rekening gehouden met loonontwikkelingen conform de loonvoetsector overheid. Stijgen de lonen meer dan zullen de begrote budgetten onvoldoende zijn om de kosten te dekken.
  5. Hogere kosten voor inhuur door het niet in kunnen vullen van openstaande vacatures. Door de druk op de arbeidsmarkt ontstaat het risico dat vacatures niet passend kunnen worden ingevuld. Indien het hier cruciale posities betreft die omwille van de voortgang van de dienstverlening wel ingevuld dienen te worden dan is inhuur veelal de enige oplossing. Het gaat hier om posities als financieel adviseur, P&O adviseur, ICT functies.
  6. Met het instellen van het OGON-overleg is er meer gelijkheid en afstemming gekomen tussen het opdrachtgeverschap vanuit de drie gemeenten. Wel houden de drie gemeenten nog steeds ruimte om te kiezen voor een eigen gemeentelijke oplossing, vanuit het oogpunt *couleur locale*. De extra kosten voor deze gemeentelijke oplossingen worden direct aan de betreffende gemeente doorbelast. Op voorhand is dan voor alle partijen inzichtelijk dat daarmee mogelijk wordt gekozen voor minder optimale oplossingen en de maximale efficiency en/of kwaliteit niet bereikt wordt door de GRSA2. Het behalen van de taakstelling binnen de GRSA2 is direct afhankelijk van het realiseren van harmonisatiedoelstellingen. Dus het niet kunnen realiseren van harmonisatie vormt een direct risico voor het niet kunnen realiseren van één van de belangrijke doelstellingen van de GRSA2.
  7. In 2017 is hard gewerkt om een realistische begroting voor de bedrijfsvoering te hebben zodat de basisgegevens actueel zijn. Dat hield in dat de aangeleverde begrote gegevens afgestemd dienden te worden op de werkelijke gegevens. Hierdoor neemt het risico af dat de begroting 2017 nadelig uitkomt en er een extra beroep op de gemeenten moet worden gedaan. Door de ervaring opgedaan in 2017 kan beter begroot worden en neemt het risico dat basisgegevens niet juist zijn af.

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

Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore
1	Dekking vervangende ICT	gemiddeld	gemiddeld	Middelen vanuit de betreffende gemeente beschikbaar stellen	<b>€ 70.000</b>
2	Jaarlijkse aanbieding collectieve zorgverzekering	groot	klein	Waar mogelijk inhuur voorkomen door inzet van eigen medewerkers	<b>€ 30.000</b>
3	Risico bij gedwongen ontslag en niet verlengen tijdelijke contracten.	klein	gemiddeld	bij tijdelijke contracten meer sturen op payroll constructie waarbij dit risico niet aanwezig is.	<b>€ 35.000</b>
4	Er is geen rekening gehouden met de nieuwe cao afspraken.	gemiddeld	gemiddeld	zodra cao afspraken bekend doorrekenen wat de gevolgen zijn en indien nodig bijsturen op P-budget.	<b>€ 70.000</b>
5	Hogere kosten door inhuur op cruciale posities	groot	groot	Goede werving en selectie om geschikt vast personeel aan te trekken. Evt. tijdelijke markttoeslag betalen.	<b>€ 225.000</b>
6	Het op onderdelen niet kunnen harmoniseren en standaardiseren door individuele	gemiddeld	groot	Komen tot gezamenlijke aanpak van oplossingen. In eerste instantie is het OGON hierbij aan zet. De gekozen harmonisatie	<b>€ 150.000</b>



Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore
	gemeentelijke oplossingen			oplossingen dienen dan door bestuur en directie van de gemeenten ondersteund te worden.	
<b>7</b>	Begroting is gebaseerd op onjuiste basisgegevens.	gemiddeld	gemiddeld	De gemeenten en de huidige GRSA2 laten bevestigen dat de aangeleverde gegevens actueel en juist zijn.	<b>€ 70.000</b>
				<b>Totale risicoscore 2017</b>	<b>€ 650.000</b>

De totale risico-inventarisatie leidt tot een risicoscore van € 650.000,-. Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie wordt toegepast omdat het reserveren van het maximale bedrag niet noodzakelijk is. De geschetste risico's zullen immers niet allemaal tegelijkertijd en in hun maximale omvang optreden. Bij een zekerheidspercentage van 90% (dit betekent dat met een zekerheid van 90% alle risico's binnen hun kans van optreden kunnen worden afgedekt), bedraagt de benodigde risicodekking circa € 480.000,-.

Inventarisatie van de weerstandscapaciteit.

	Rekening 2013	Rekening 2014	Rekening 2015	Rekening 2016	Rekening 2017	Begroting 2018
<b>Algemene reserve</b>	€ 0	€ 27.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Saldo exploitatie</b>	€ 131.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 212.000	€ 0
<b>Onvoorzien</b>	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 20.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 131.000</b>	<b>€ 27.000</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 212.000</b>	<b>€ 20.000</b>

De inventarisatie van de risico's leidt tot een benodigde risicodekking van € 480.000,-. De inventarisatie van de weerstandscapaciteit leidt tot een beschikbare risicodekking van € 20.000,- (referentiejaar 2017).

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

Zoals in de gemeenschappelijke regeling is aangegeven ligt het financiële risico bij de deelnemende gemeenten. Uit bovenstaande blijkt dat de gemeenten tezamen € 460.000,- als buffer in hun jaarrekening dienen aan te houden.

Bij toepassing van het aantal inwoners als verdeelsleutel betekent dit per gemeente:

	%	bedrag
<b>Cranendonck</b>	31%	<b>€ 142.000</b>
<b>Heeze-Leende</b>	23%	<b>€ 106.000</b>
<b>Valkenswaard</b>	46%	<b>€ 212.000</b>
	<b>100%</b>	<b>€ 460.000</b>

## **Kengetallen**

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

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

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

Kengetallen	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Netto Schuldquote	-4%	0	0	0	0	0
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-4%	0	0	0	0	0
Solvabiliteitsrisico	5%	0	0	0	0	0
Structurele exploitatieruimte	1%	0	0	0	0	0
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

### **Netto Schuldquote (gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen)**

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

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

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

### Solvabiliteitsrisico

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

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

Gemiddeld zal de solvabiliteit vanaf 2019 0% bedragen. We zien dat er nagenoeg geen eigen vermogen is om tegenvallers zelf op te vangen. Dit is een bewuste keuze van de deelnemende gemeenten. In de gemeenschappelijke regeling is in artikel 24 lid 3 opgenomen dat de deelnemende gemeenten er steeds voor zorgdragen dat de Samenwerking A2-gemeenten over voldoende middelen beschikt om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen.

### Structurele exploitatieruimte

Dit kengetal is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte een organisatie heeft om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is.

Een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten te dekken. In 2019 en volgende jaren bedraagt de ratio 0%. Dat komt doordat de er in de begrotingen geen eigen inkomsten voorhanden zijn en dat alle lasten gedekt moeten worden uit bijdragen van de deelnemende gemeenten.

### Grondexploitatie

Dit kengetal geeft weer hoe de waarde van de grond zich verhoudt tot de totale (geraamde) baten. Het kengetal betreft de verhouding tussen de boekwaarde van de gronden ten opzichte van de totale baten. Hoe hoger de ratio, hoe hoger het potentiële risico. Het is dus belangrijk om regelmatig te beoordelen of de grondexploitaties actueel zijn. Voor de GRSA2 is dit niet van toepassing.

### Belastingcapaciteit

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

## Geprognosticeerde balans

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

balans per 1-1-2019 (x € 1.000)					
<b>Vaste activa</b>	€	-	<b>Vaste passiva</b>	€	170
- Immateriele activa	€	-	- Algemene reserve	€	-
- Materiele activa	€	-	- Bestemmingsreserve	€	99
- Financiële activa	€	-	- Voorzieningen	€	71
<b>Vlottende activa</b>	€	7.790	<b>Vlottende passiva</b>	€	7.620
			- Leningen		1.500
			- Overlopende vlottende passiva		6.120
	€	7.790		€	7.790

balans per 1-1-2020 (x € 1.000)					
<b>Vaste activa</b>	€	-	<b>Vaste passiva</b>	€	170
- Immateriele activa	€	-	- Algemene reserve	€	-
- Materiele activa	€	-	- Bestemmingsreserve	€	99
- Financiële activa	€	-	- Voorzieningen	€	71
<b>Vlottende activa</b>	€	7.790	<b>Vlottende passiva</b>	€	7.620
			- Leningen		1.500
			- Overlopende vlottende passiva		6.120
	€	7.790		€	7.790

balans per 1-1-2021 (x € 1.000)					
<b>Vaste activa</b>	€	-	<b>Vaste passiva</b>	€	170
- Immateriele activa	€	-	- Algemene reserve	€	-
- Materiele activa	€	-	- Bestemmingsreserve	€	99
- Financiële activa	€	-	- Voorzieningen	€	71
<b>Vlottende activa</b>	€	7.790	<b>Vlottende passiva</b>	€	7.620
			- Leningen		1.500
			- Overlopende vlottende passiva		6.120
	€	7.790		€	7.790

balans per 1-1-2022 (x € 1.000)					
<b>Vaste activa</b>	€	-	<b>Vaste passiva</b>	€	170
- Immateriele activa	€	-	- Algemene reserve	€	-
- Materiele activa	€	-	- Bestemmingsreserve	€	99
- Financiële activa	€	-	- Voorzieningen	€	71
<b>Vlottende activa</b>	€	7.790	<b>Vlottende passiva</b>	€	7.620
			- Leningen		1.500
			- Overlopende vlottende passiva		6.120
	€	7.790		€	7.790

### 3.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

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

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

In de begroting 2019 is de volledige bedrijfsvoering van de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard opgenomen.

### 3.4 Paragraaf Financiering

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

#### Risicoprofiel en normeringen

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

#### Kasgeldlimiet

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

	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2021
Grondslag (totaal van de lasten)	15.559	15.526	16.350	15.991	15.595	15.229
Normpercentage	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Toegestane kasgeldlimiet	1.276	1.273	1.341	1.311	1.279	1.249
Omvang korte schuld	0	0	0	0	0	0
<b>Ruimte/ Overschrijding</b>	<b>1.276</b>	<b>1.273</b>	<b>1.341</b>	<b>1.311</b>	<b>1.279</b>	<b>1.249</b>

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

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

#### Renterisiconorm

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

	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2021
Grondslag (totaal van de lasten)	15.559	15.526	16.350	15.991	15.595	15.229
Normpercentage	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Toegestane kasgeldlimiet	3.112	3.105	3.270	3.198	3.119	3.046
Omvang korte schuld	0	0	0	0	0	0
<b>Ruimte/ Overschrijding</b>	<b>3.112</b>	<b>3.105</b>	<b>3.270</b>	<b>3.198</b>	<b>3.119</b>	<b>3.046</b>

De renterisiconorm zal de komende jaren niet worden overschreden.

### 3.5 Paragraaf Bedrijfsvoering

De samenleving verandert en de gemeenten en GRSA2 organisatie veranderen hierin mee.

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

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

Het jaar 2017 is gebruikt om onze bedrijfsvoering op basis van de Dienstverleningsovereenkomst met bijbehorende Producten en Diensten Catalogus gezamenlijk in te richten. Vanaf 2018 worden er waar mogelijk en zinvol voorstellen

gedaan voor harmonisatie van het bedrijfsvoeringsbeleid en standaardisatie van de bijbehorende uitvoeringsprocessen. Ook in 2019 moet dit verder zijn beslag krijgen.

Ook de organisatie vorm van de samenwerking, gebaseerd op een splitsing van enerzijds uitvoering en anderzijds beleid en advies wordt ook in 2019 tegen het licht gehouden. De organisatorische inrichting moet de dienstverlening naar de gemeenten optimaal ondersteunen.

### Personeel en Organisatie

#### *CAO gevolgen*

Per 1 januari 2017 werd het Individueel Keuze Budget (geharmoniseerd) ingevoerd ter vervanging van het Cafetariamodel 2016. Voor 2019 is nog niet bekend of er wijzigingen zullen plaatsvinden met betrekking tot de financieringsbronnen en bestedingsdoelen van het IKB. Er mag rekening mee gehouden worden dat dit wel mogelijk is, gezien de wensen van de Medezeggenschap.

#### *Normalisering rechtspositie ambtenaren*

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

#### *Generatiepact*

In 2017 werd het generatiepact ingevoerd voor 3 jaar. Per 1 juli 2017 is dit daadwerkelijk geïmplementeerd en kunnen de eerste mensen hiervan gebruikmaken. Het is niet bekend hoeveel gebruik hiervan gemaakt zal worden in 2019, het laatste jaar van de regeling. In 2019 wordt er een A2 brede evaluatie gehouden over het generatiepact en mogelijk vervolg.

### Communicatie

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

## 3.6 Paragraaf Verbonden partijen

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

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

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

### 3.7 Paragraaf Grondbeleid

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



# Financiële begroting

## 4. OVERZICHT BATEN EN LASTEN

### 4.1 Overzicht per programma en per categorie

<b>Lasten Bedragen x € 1.000</b>	<b>Rekening 2017</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Begroting 2022</b>
Programma Werk en Inkomens	2.764	2.359	2.381	2.381	2.381	2.291
Overhead	14.253	13.147	13.949	13.590	13.194	12.918
Onvoorzien	0	20	20	20	20	20
Vennootschapsbelasting	0	0	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>17.017</b>	<b>15.526</b>	<b>16.350</b>	<b>15.991</b>	<b>15.595</b>	<b>15.229</b>

<b>Baten Bedragen x € 1.000</b>	<b>Rekening 2017</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Begroting 2022</b>
Programma Werk en Inkomens	2.920	2.359	2.381	2.381	2.381	2.291
Overhead	14.123	13.147	13.949	13.590	13.194	12.918
Onvoorzien	20	20	20	20	20	20
Vennootschapsbelasting	0	0	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>17.063</b>	<b>15.526</b>	<b>16.350</b>	<b>15.991</b>	<b>15.595</b>	<b>15.229</b>

<b>Saldo voor bestemming Bedragen x € 1.000</b>	<b>Rekening 2017</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Begroting 2022</b>
Totale lasten	17.017	15.526	16.350	15.991	15.595	15.229
Totale baten	17.063	15.526	16.350	15.991	15.595	15.229
<b>Totaal</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Saldo na bestemming Bedragen x € 1.000</b>	<b>Rekening 2017</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Begroting 2022</b>
Onttrekking reserves	165	0	0	0	0	0
Storting reserves	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo na bestemming</b>	<b>212</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Uitgangspunten waarop de ramingen zijn gebaseerd.

De basis voor de begroting 2019 is de begroting 2018. Het overgrote deel van de kosten bestaat uit personele lasten.

De personele kosten bestaan uit loonkosten en personeel gerelateerde kosten. Voor de loonkosten is als basis genomen de toegestane formatie per 1-1-2018 tegen de cao die per 1-1-2018 geldig is. Voor 2019 is rekening gehouden met een stijging van de cao van 2,7%. Deze is doorgerekend op de loonkosten en de personeelsgerelateerde budgetten. Deze zijn in 2019 begroot conform de afspraken uit het implementatieplan op 6% van de totale loonkosten.

De Overige kosten zijn gebaseerd op de raming van 2018. Hierop is voor 2019 een indexering toegepast van 1,4%.

Voor het jaar 2020 en verder is geen indexering toegepast.

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

#### Structureel evenwicht

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

De bepaling van het structureel evenwicht verloopt als volgt:

Totaal van de lasten en baten van de programma's

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

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

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

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

De taakstellende lasten bestaan uit de lasten waarvan door de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten is besloten dat in een periode van 6 jaar een voordeel behaald moet worden van € 1,1 mln. Deze lasten worden gedekt uit de bijdrage van de deelnemende gemeenten. Geconcludeerd kan worden dat er in de jaren 2019 tot en met 2022 geen structurele lasten worden gedekt met incidentele baten: er is sprake van structureel begrotingsevenwicht.

#### Reëel evenwicht

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

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

## 4.2 EMU Saldo

In het BBV (artikel 19) is de verplichting opgenomen dat gemeenschappelijke regelingen ramingen van het EMU-saldo dienen te verstrekken over het voorafgaande jaar, het actuele begrotingsjaar en het komende jaar. Dit geldt voor gemeenschappelijke regelingen met een lastentotaal van meer dan € 20 mln. Aangezien het lastentotaal van de Samenwerking A2 gemeenten circa € 16 mln. bedraagt, is er geen tabel opgenomen met de berekening van het EMU-saldo.

## 5. UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE EN TOELICHTING

### 5.1 Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen

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

### 5.2 Investerings en kapitaallasten

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

In de begroting 2019 is de volledige bedrijfsvoering van de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard opgenomen. De inrichting van deze nieuwe organisatie is in het jaar 2016 vormgegeven en kreeg in 2017 zijn voltooiing. Op dit moment zijn er geen kapitaalgoederen van de gemeente naar de samenwerking over gegaan.

### 5.3 Financiering

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

### 5.4 Stand en verloop reserves en voorzieningen

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

In de financiële regeling 2017 is vastgelegd dat de deelnemende gemeenten voor risico's die de samenwerking GRSA2 loopt ieder een reserve of voorziening aan moeten houden. Dat betekent dat de samenwerking GRSA2 die reserve of voorziening niet op de eigen balans opneemt.

De post "nog te verdelen resultaat" betreft het saldo van de jaarrekening 2017 dat door het bestuur nog bestemd moet worden. Deze bestemming vindt plaats in het erop volgende jaar bij het vaststellen van de jaarrekening.

<b>Nog te bestemmen resultaat 2017</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Saldo 1/1	212	212	212	212
Onttrekking	0	0	0	0
Toevoeging	0	0	0	0
Saldo 31/12	212	212	212	212

De post "nog te verdelen resultaat" betreft het saldo van de jaarrekening 2017 dat door het bestuur nog bestemd moet worden. Deze bestemming vindt plaats in het erop volgende jaar bij het vaststellen van de jaarrekening.

<b>Bestemmingsreserve "Applicatieharmonisatie"</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Saldo 1/1	38	38	38	38
Onttrekking	0	0	0	0
Toevoeging	0	0	0	0
Saldo 31/12	38	38	38	38

De verwachting is dat de kosten zich in 2018 zullen voordoen. Bij het opstellen van de begroting 2019 is er nog geen besluit genomen over een onttrekking. De reserve zal bij de jaarrekening 2018 worden geactualiseerd.

<b>Bestemmingsreserve "Netwerk"</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Saldo 1/1	61	61	61	61
Onttrekking	0	0	0	0
Toevoeging	0	0	0	0
Saldo 31/12	61	61	61	61

De verwachting is dat de kosten zich in 2018 zullen voordoen. Bij het opstellen van de begroting 2019 is er nog geen besluit genomen over een onttrekking. De reserve zal bij de jaarrekening 2018 worden geactualiseerd.

<b>Voorziening "Verplichting personeel"</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Saldo 1/1	71	71	71	71
Onttrekking	0	0	0	0
Toevoeging	0	0	0	0
Saldo 31/12	71	71	71	71

Deze voorziening is gevormd, omdat er per 1 januari 2017 een deel van het personeel van de gemeenten is overgegaan naar de A2 samenwerking. Een gedeelte van deze medewerkers had voorafgaand aan de overgang een stuwmeer aan verlofuren (>72 uur) opgebouwd bij de gemeenten. De verplichting die de gemeenten hadden ten aanzien van deze verlofuren heeft de GRSA2 overgenomen van de gemeenten. Indien de medewerkers deze uren aaneengesloten op zouden nemen, zou de A2 samenwerking extra personeel moeten aantrekken. De voorziening zal bij de jaarrekening 2018 worden geactualiseerd.