

Dekkingsplan t.b.v. definitieve begroting 2015 - 2018



Dekkingsplan 2015 - 2018

A. Wijten / A. van Dieren / A. Zwaan

9 februari 2015

Indeling notitie:	Pagina
1. Inleiding	3
2. Samenvatting	4
3. Toekomst van de DG&J	5
4. DG&J in financieel perspectief	6
5. Proces ombuigingen	8
6. Bezuinigingspotentieel	8
7. Dekkingsscenario's (criteria)	9
8. Dekkingsscenario's (uitwerking/vertaling)	9
9. Formatiereductie	10
10. Reservevorming	10
11. Stabilisering begroting / financieel beleid	11
12. Beheer op orde / verbeteren financiële informatievoorziening	11
13. Beslipunten / advies	13
14. Bijgesteld financieel meerjarenbeeld 2015 – 2018	13
15. Bijlagen	14

Portefeuillehouder: P. Vat

Informatie: A. Wijten / A.C. van Dieren

1. Inleiding

Het dagelijks bestuur van de Dienst Gezondheid & Jeugd (DG&J) biedt u hierbij aan het dekkingsplan ten behoeve van de definitieve begroting 2015 - 2018.

In de vergadering van 11 december 2014 heeft het algemeen bestuur van DG&J de begroting 2015 vastgesteld onder een aantal voorwaarden. De begroting 2015 heeft hiermee de status van een "voorlopig begroting 2015" gekregen.

De voorwaarden waaronder deze voorlopige begroting door het algemeen bestuur is vastgesteld was dat er een nieuwe productenbegroting en een dekkingsplan gemaakt moest worden. Het dekkingsplan zou moeten bestaan uit (tenminste) 2 scenario's.

Met het vaststellen van het dekkingsplan wordt invulling gegeven aan deze voorwaarden. Door het dekkingsplan te verwerken in een begrotingswijziging wordt daarmee de Begroting 2015 definitief.

De gemeenteraden hebben in hun zienswijze bij de begroting 2015 een aantal kaders meegegeven aan de DG&J. Deze kaders betreffen elementen zoals:

- Transparantie
- Realistisch en haalbaar
- Het moet keuzen bevatten
- Uitvoering van de taken met minder geld
- Acceptabele verhouding prijs/kwaliteit
- Goede financiële informatievoorziening
- Risicomanagement

Deze kaders zijn expliciet betrokken bij de totstandkoming van het dekkingsplan', waarmee ook de gemeentelijke gevolgen inzichtelijk zijn gemaakt. Een samenvatting van de aangeleverde zienswijzen treft u aan in bijlage 3.

Hiermee is het bestuurlijk afgesproken stappenplan volgens schema nagekomen. Het stappenplan betreft 1. de voorlopige begroting 2015; 2. de productenraming; 3. het dekkingsplan op basis van scenario's en 4. de begrotingswijziging om te komen tot de definitieve begroting 2015.

Na de managementsamenvatting krijgt u een doorkijk in de opbouw van het dekkingsplan vanuit zowel het meerjarenbeleid als financieel optiek.

2. Samenvatting

De “voorlopige” begroting 2015 is behandeld in de vergadering van het algemeen bestuur van 11 december 2014. Voor het dekken van het begrotingstekort van € 3.010.610,- in 2015 is een meerjarig dekkingsplan opgesteld.

Het dagelijks bestuur heeft 3 dekkingsscenario's samengesteld. De afwegingscriteria vindt U in paragraaf 7 en luiden samengevat: scenario 1 bevat dekkingsvoorstellen met een beperkt risicoprofiel, scenario 2 bevat dekkingsvoorstellen aanvaardbare risico's en (maatschappelijke) effecten en scenario 3 bestaat uit dekkingsmogelijkheden die technisch realiseerbaar zijn maar een hoog risicoprofiel hebben (financieel en/of maatschappelijk).

De uitwerking van de scenario's vindt U in de tabel in paragraaf 8. Het dagelijks bestuur stelt aan het algemeen bestuur voor om alle voorstellen uit dekkingsscenario 1 én 2 uit te voeren. Doordat in de dekkingsscenario's 1 en 2 ook voorstellen zitten tot het treffen van éénmalige voorzieningen in 2015 is in 2015 een extra bijdrage per inwoner nodig van € 9,15 om te komen tot een sluitende begroting. In 2016 is een éénmalige (incidentele) extra inwonerbijdrage nodig van € 1,45 om de begroting sluitend te maken. In dat jaar wordt namelijk ook de “risicoreserve realisatie dekkingsplan” van € 500.000,- gevormd. Deze is bedoeld ter dekking van het risico dat bezuinigingsvoorstellen niet of gedeeltelijk kunnen worden gerealiseerd. In de reguliere planning en control cyclus wordt over de uitputting van deze risicoreserve gerapporteerd.

Vanaf 2017 is een minimaal begrotingsoverschot geprognostiseerd bij realisatie van alle bezuinigingsvoorstellen waarbij wel alle geschetste risico's in acht moeten worden genomen.

Jaar	Begrotingssaldo	Extra inwonerbijdrage
2015	Tekort € 4.416.868	€ 9,15 éénmalig
2016	Tekort € 702.368	€ 1,45 éénmalig
2017	Plus € 262.632	0
2018	Plus € 262.632	0

De dekkingsvoorstellen en hun uitwerking geven een totaalbeeld op het niveau van de gehele regio. De geschetste maatregelen kunnen per individuele deelnemende gemeente verschillende financiële effecten hebben. Generieke maatregelen voor de Dienst Gezondheid & Jeugd hebben een effect op de inwonerbijdrage voor de gemeenten, maar hebben soms ook anderszins effect. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de voorstellen die tot tariefsverhoging leiden. Daarnaast kunnen per gemeente verschillen optreden vanwege het al dan niet op voorhand verwerken van beoogde structurele teruggave inwonerbijdrage per 2016. Wij beseffen dat dit soms tot een financiële opgave bij de deelnemende gemeenten leidt.

Verderop in dit dekkingsplan en de bijlage vindt U nadere toelichting op inhoud, proces, risico's en ontwikkelingen.

3. Toekomst Dienst Gezondheid & Jeugd (meerjarenbeleid)

Om tot verantwoorde keuzes te kunnen komen in het dekkingsplan, willen wij u een drietal gezichtspunten schetsen van waaruit DG&J opereert en functioneert.

3.1 Financiële opdracht

Voor een goed functionerende dienst is een gezonde bedrijfsvoering en solide financiële basis essentieel. De opdracht die het AB heeft meegegeven voor het dekkingsplan bestaat uit het gezond maken van de financiële positie van DG&J met een sluitende meerjarenbegroting.

Uiteraard wordt daarbij het gebruikelijke uitgangspunt in het publieke domein gehanteerd dat de kosten voor de burger in verhouding moeten staan met de geleverde dienstverlening. Concreet betekent dat de inwonersbijdrage niet zomaar verhoogd mag worden. Deze moet reëel blijven en mag niet maximaal worden verhoogd.

Deze financiële opdracht is momenteel sturend op de strategische positie van de Dienst. Wij blijven onze taken uitvoeren; vakbekwaam, betrokken, ondernemend en resultaatgericht. Het op orde krijgen van de bedrijfsvoering en het verwerven van een gezonde financiële positie zal echter het aankomende jaar de meeste aandacht vragen.

Dit dekkingsplan respecteert het bestaande bestuurlijke kader en de afspraak '2015=2014'. Hiermee wordt bedoeld dat we hiermee de dienstverlening zoveel gelijk gehouden wordt aan het niveau van 2014. Een belangrijke consequentie hiervan is dan ook dat de primaire processen ontzien worden en sanering voornamelijk, maar niet uitsluitend, gezocht wordt in management en ondersteunende taken.

3.2 Meerjarenbeleid

Namens 17 gemeenten heeft DG&J de opdracht om actief bij te dragen aan een gezonde en vitale samenleving. Met een specifieke taak bij rampen en crisissen. Om deze opdracht, net als de wettelijke opdracht, goed uit te kunnen voeren is er een sterke regie- en kennisorganisatie nodig. Een organisatie waarbij regie, kennis en uitvoering samenkomen en daarmee respectievelijk 17 gemeenten actief kan bedienen haar eigen doelstellingen te halen.

Eind 2013 is er een aantal bestuurlijke speerpunten, beleidsterreinen, geformuleerd voor DG&J:

1. Jeugdgezondheidszorg
2. Gezondheidsbescherming
3. AMHK (Advies- en Meldpunt Huiselijk geweld en Kindermishandeling)
4. Voortijdig schoolverlaten (18+)
5. Toekomstverkenning

Deze bestuurlijke speerpunten geven richting aan het op te stellen meerjarenbeleid van de Dienst. Onderdeel hiervan is de discussie over het niveau van dienstverlening in de toekomst.

3.3 Wettelijke opdracht

Met deze financiële opdracht en het meerjarenbeleid is er aansluiting met het Rijksbeleid o.a. betreffende de Wet Publieke Gezondheid, Wet op de Leerplicht en de doelen van Voortijdig Schoolverlaten.

Vanuit het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) heeft DG&J de opdracht bij te dragen aan de 4 pijlers van publieke gezondheid:

1. Onderzoek en advies;
2. Toezicht;
3. Uitvoeren gezondheidsbeschermingstaken;
4. Crisisbeheersing.

Naast de publiek gezondheid, draagt DG&J bij aan de doelstelling van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

1. Waarborgen van recht op onderwijs;
2. Tegengaan van schooluitval

4. DG&J in financieel perspectief

De opdracht die het algemeen bestuur heeft meegegeven voor het dekkingsplan bestond uit het gezond maken van de financiële situatie van DG&J met een sluitende meerjarenbegroting. Specifieke aandacht heeft de financiële informatievoorziening gekregen. De afgelopen periode zijn daarin belangrijke stappen gezet en in deze begroting worden daarin voorstellen gedaan voor het vervolg.

Het op orde brengen van de bedrijfsvoering bestaat uit enerzijds saneren en bezuinigen en anderzijds uit investeren.

4.1 Saneren en bezuinigen

De financiële opgave vereist een scherpe sanerings- en ombuigingsoperatie in samenhang met een mix van inzet van de inwonerbijdrage en tarieven. De verschillende maatregelen zijn gerubriceerd. In onderstaande tabel zijn de rubrieken en de karakter van de rubrieken weergegeven.

De weerslag van het saneren en bezuinigen treft u aan in het dekkingsoverzicht dat als bijlage is toegevoegd. Per bezuinigingsvoorstel (rubriek) is daarbij aangegeven wat de potentiële omvang en risico's zijn.

4.2 Vereenvoudigen en transparanter

In het kader van vereenvoudiging en verbetering van transparantie wordt voorgesteld het werken met negatieve frictiereserves na 2015 te beëindigen en de bijdrage regiostaf te integreren in de inwonerbijdrage. Eén bedrag per inwoner voor de Dienst.

Er is een nieuwe productenraming gemaakt, waardoor een belangrijke stap is gezet in het verbeteren van de financiële informatie. Deze vormt het meer gedetailleerde financiële kader voor de organisatie en verbetert tevens de sturingsmogelijkheden van management (en bestuur).

In het proces van het tot stand komen van het dekkingsplan is een aantal saneringsmaatregelen genomen:

1. Op basis van de Jaarrekening 2013 en de Bestuursrapportages 2014 zijn alle budgetten doorgelicht en zijn concrete bezuinigingsvoorstellen ingeboekt.
2. Er is gesneden in de formatie. Zie de betreffende paragraaf 9.

De formatiereductie vindt in alle lagen van de organisatie plaats. Wel wordt daarbij de nadruk op ondersteunende diensten gelegd en wordt het primaire proces ontzien (conform de strategische uitgangspunten). Door het bestuur is aansluiting gezocht bij het oorspronkelijke begrotingstekort. De formatiereductie is uitgekomen op 10% van de loonsom ad € 8 miljoen (2015). Stapsgewijs (via 12,5% in 2015 naar 100% in 2017) wordt € 800.000 bezuinigd op de loonsom.

4.3 De noodzaak tot investeren

Een gezonde organisatie vereist blijvend investeren in mensen en bedrijfsvoering.

Het snijden in de organisatie brengt éénmalige (frictie)kosten met zich mee vanwege bovenformativiteit en ww-verplichtingen. Daarvoor moet een voorziening getroffen worden van € 1.925.000,-.

Om een bezuiniging in de huisvestingskosten te realiseren zijn ook éénmalige investeringen nodig. In het dekkingsplan is bovendien een optie opgenomen om de structureel te hoge huurlasten terug te brengen. Dit maakt deel uit van scenario 3. Deze is nog niet ingeboekt vanwege het hoge financiële risico, maar wordt t.z.t. verder uitgewerkt.

Er zijn ook investeringen in ICT en Informatievoorziening nodig. Enerzijds zijn die investeringen noodzakelijk om efficiency-slagen te maken en de gewenste bezuiniging te realiseren. Anderzijds zijn die investeringen ook nodig om de taken van de DG&J nu en in de toekomst op het juiste niveau te blijven uitvoeren. In de paragraaf 12.5 Informatiemanagement komen we daar nader op terug.

Ook de opleidingsbudgetten dienen op voldoende niveau te zijn. GGD-Nederland heeft een richtlijn van 2,5% van de loonsom. Voor een kennisintensieve organisatie is dat noodzakelijk. In de voorlopige begroting is het algemene opleidingsbudget verhoogd met € 50.000,-. Verdere verhoging wordt nu niet verwacht en zullen slechts voorgelegd worden aan het bestuur als daar onderbouwingen voor zijn ontwikkeld in de loop van 2015. In ieder geval wordt een opleidingsplan opgesteld (in samenhang met en parallel aan het meerjarenbeleidsplan en de strategische personeelsplanning).

4.4 Perspectief en risico's

Met dit dekkingsplan kan de voorlopige begroting 2015 definitief worden gemaakt. Daarvoor is in 2015 een verhoging van de gemeentelijke inwonerbijdrage nodig van € 9,15 bij uitvoering van scenario 1 plus 2. Deze inwonerbijdrage is eenmalig voor 2015. Voor 2016 is nog een eenmalige verhoging van € 1,45 noodzakelijk.

Met deze (beperkte) incidentele verhoging is de begroting materieel en meerjarig sluitend. Hierbij moet wel een aantal kanttekeningen worden gemaakt.

1. Toekomstige ontwikkelingen, zoals wetswijzigingen aangaande de wettelijke taken van DG&J zullen leiden tot financiële aanpassingen in de begroting. Dat geldt ook voor beleidskeuzes die bestuurlijk gemaakt worden m.b.t. het takenpakket en het uitvoeringsniveau. Na het operationaliseren van de productenraming (in 2015) is dit wel beter en sneller inzichtelijk te maken.
2. Prijs- en looncompensatie en bijvoorbeeld cao-ontwikkelingen zullen leiden tot financiële aanpassingen. In paragraaf 10 "Stabilisering Begroting" gaan wij daar ook nader op in.
3. De kwaliteit van de bedrijfsvoering is nog midden in een verbetertraject. Er zijn grote stappen gemaakt o.a. door uitvoering van het stappenplan, het verbeterplan 2.0, invulling van de aanbevelingen van accountant en auditcommissie alsook vanuit het kernteam. Noodzakelijke aandacht en zorg voor de bedrijfsvoering zal de komende tijd hoog op de agenda van het management blijven staan. Met name het werken met een Meerjarenbegroting in het financiële pakket Key2Finance (vanaf 2016), met de Verplichtingenadministratie (vanaf 2015) en het afdoende documenteren van financiële stukken (zoals begrotingswijzigingen) moet de volgende verbeterfase inhoud geven. Tot die tijd blijft de slechte kwaliteit van de administratie ca uit het verleden een risico in het heden. In paragraaf 12 "Beheer op orde" gaan we daar nog nader op in.
4. De financiële informatievoorziening wordt verbeterd en moet nog beter. Daarmee komen management en vooral bestuur beter in positie om tijdig te kunnen bijsturen. In combinatie met het genoemde risico onder punt 3 hierboven zal ook het komende jaar hier weer veel energie in gestoken (moeten) worden.
5. De inhoud van het dekkingsplan betitelt het dagelijks bestuur als realistisch en haalbaar. Alle benodigde energie zal gestoken worden in de uitvoering. Desalniettemin moeten wij wijzen op het feit dat er altijd sprake is van risico-inschattingen die mogelijk in een later stadium bijstelling behoeven. Kortcyclische rapportering in combinatie met alternatieve realiseringsinspanningen (zogenaamde contingency-plannen) moeten dit risico mede beperken, maar ze zijn daarmee niet uit te sluiten.

Vergelijking met andere GGD-en

GGD-GHOR-Nederland ontwikkelt sinds enige tijd een benchmark. Daarmee worden vergelijkingen van prestaties ca van de 25 GGD-organisaties in Nederland beter vergelijkbaar. De cijfers voor 2014 zijn nog niet beschikbaar. Uit de cijfers voor 2013 kwam o.a. naar voren dat de genormeerde inwonerbijdrage bij DG&J niet bijzonder afwijkend was: € 6,41 tegen een gemiddelde van € 8,00 (9^e

plek). De gemiddelde salariskosten per 100.000 inwoners was in 2013 een lage score 9 (er was slechts een GGD goedkoper), het percentage management hoog (8% om gemiddeld 5,5%). Ook ziekteverzuim en gemiddelde leeftijd leverde erg gemiddelde scores op ten opzichte van andere GGD's (respectievelijk 9^e en 11^e plek).

De kwaliteit en bruikbaarheid van de benchmark moet verbeterd worden. Daar zal onze organisatie ook actief een bijdrage in leveren omdat het informatie kan opleveren in de (bij-)sturing van DG&J.

5. Proces ombuigingen / dekkingsplan 2015 – 2018

Om de informatiebehoefte beter aan te laten sluiten op de producten van de DG&J is medio 2014 de programma- en productenstructuur ontwikkeld. Deze structuur zal bij de volgende planning en control instrumenten als begroting, bestuursrapportages en jaarrekening dienen als leidraad voor de inrichting van de betreffende documenten. In november 2014 is een format voor een productenbegroting opgesteld. Dit format is door het management van de clusters gevuld met inhoudelijke en sturingsinformatie bestaande uit o.a. de productsoort wettelijke en niet-wettelijke taak, de te leveren prestaties en een toelichting op de onderliggende activiteiten. Per product zijn tevens de lasten en baten gespecificeerd. Aan de hand van een vooraf geformuleerde vragenlijst is per product door het clustermanagement het bezuinigingspotentieel inclusief mogelijke risico's gedefinieerd en toegelicht. Deze toelichtingen zijn gebundeld en zijn als bijlage 2 Dekkingsoverzicht Productbladen beschikbaar.

6. Bezuinigingspotentieel

Het onder paragraaf 4 benoemde bezuinigingspotentieel is in een totaaloverzicht opgenomen. Dit totaaloverzicht met bezuinigingsvoorstellen is in diverse gremia gepresenteerd en toegelicht. Op advies van het kernteam is dit overzicht gerubriceerd. In het overzicht is gestart met het vaststellen van de bruto meerjarige opgave van de bezuiniging op basis van de “voorlopige” begroting 2015.

Vervolgens zijn de individuele bezuinigingsvoorstellen (opties) gerubriceerd en als bijlage 1 Dekkingsoverzicht beschikbaar. De rubrieken, inclusief een karakteristiek staan in onderstaande tabel.

Rubriek	Karakteristiek
1 Inwonersbijdrage	Continueren van de huidige inwonerbijdrage Regiostaf en deze structureel incorporeren in de algemene inwonerbijdrage
2 Jeugdgezondheidszorg	De kosten van de Dienst, zoals uitgevoerd door Careyn/Rivas, komen ten laste van het totale budget JGZ
3 Correcties nadeel tlv inwonerbijdrage	Gebleken nadeel op de voorlopige begroting door minder ontvangen gemeentelijke subsidies
4 Correcties voordeel exploitatie	De verlaging van kostenplaatsen naar het reële uitgavenniveau
5 Robuuste Dienst met duurzaam profiel	De maatregelen waarbij het oogmerk van een robuuste Dienst gehandhaafd blijft, maar waarbij er geen sprake is van gemakkelijke opgaven (zoals formatiereductie)
6 Individuele gemeentelijke bijdrage herzien	Het niet terugbetalen van minder-uitgaven op verstrekte subsidies
7 Overige voorstellen	Het in rekening brengen van kosten en of het verkrijgen van andere inkomsten
8 Tarieven	Het verhogen van de tarieven in opmaat naar een kostendekkende tarievenbeleid

9 Te onderhandelen	Het met partners overeenkomen van een extra bijdrage vanuit historische perspectief.
10 Nog uit te werken	Maatregelen die het karakter van de Dienst aangaan.

7. Dekkingsscenario's (criteria)

In de inleiding aangegeven dat het dekkingsplan uit tenminste 2 scenario's zou bestaan. Hiertoe is vooraf een aantal afwegingscriteria geformuleerd en heeft er toe geleid dat er nu een 3-tal scenario's wordt gepresenteerd. Hierdoor wordt u als bestuur beter in positie gebracht om een keuze te maken.

Deze afwegingscriteria zijn:

1. Voorstellen die ongeacht de huidige financiële situatie vanuit de optiek van een goede bedrijfsvoering vanzelfsprekend behoren te zijn. Deze voorstellen zijn te karakteriseren als laag risicoprofiel, onvermijdbaar en realiseerbaar op korte termijn
2. Voorstellen met een beperkt dan wel aanvaardbaar maatschappelijk effect en risico. Hierdoor wordt zowel de inhoud als de bedrijfsvoering op orde en balans gebracht. De voorstellen kunnen rekenen op draagvlak binnen het management van de DG&J.
3. Voorstellen die technisch zijn te realiseren, maar een hoog (financieel) risicoprofiel hebben. Deze voorstellen kunnen karakter en/of strategie van de DG&J raken.

Dit betekent overigens niet dat de posten in scenario 3 in de toekomst niet meer worden betrokken bij mogelijke efficiëncyslagen. Zonder gedegen uitwerking is nu inboeken te voorbarig.

8. Dekkingsscenario's (uitwerking)

Op de individuele bezuinigingsvoorstellen zijn de hiervoor genoemde criteria toegepast. Dit laat *voorafgaand* aan besluitvorming samengevat het navolgende financieel meerjarenbeeld zien.

Omschrijving	2015			2016			2017			2018		
	S	I	Totaal	S	I	Totaal	S	I	Totaal	S	I	Totaal
Startpositie meerjarig financieel beeld (tekort) tbv bijstelling dekkingsplan	3.375.610	-450.000	2.925.610	3.375.610	-	3.375.610	3.375.610	-	3.375.610	3.375.610	-	3.375.610
Te dekken tekorten	3.460.610	-450.000	3.010.610	3.460.610	-	3.460.610	3.460.610	-	3.460.610	3.460.610	-	3.460.610

Dekkingsvoorstellen	2015			2016			2017			2018		
Scenario	S	I	Totaal	S	I	Totaal	S	I	Totaal	S	I	Totaal
1	-131.000	-45.000	-176.000	-156.000	-	-156.000	-156.000	-	-156.000	-156.000	-	-156.000
2	-316.742	1.899.000	1.582.258	-3.102.242	500.000	-2.602.242	-3.567.242	-	-3.567.242	-3.567.242	-	-3.567.242
3	-250.000	322.000	72.000	-592.000	-36.000	-628.000	-617.000	-	-617.000	-617.000	-	-617.000
1 & 2	-447.742	1.854.000	1.406.258	-3.258.242	500.000	-2.758.242	-3.723.242	-	-3.723.242	-3.723.242	-	-3.723.242
1 & 2 & 3	-697.742	2.176.000	1.478.258	-3.850.242	464.000	-3.386.242	-4.340.242	-	-4.340.242	-4.340.242	-	-4.340.242

Saldo begroting bij:	2015			2016			2017			2018		
Scenario	S	I	Totaal	S	I	Totaal	S	I	Totaal	S	I	Totaal
1			2.834.610			3.304.610			3.304.610			3.304.610
2			4.592.868			858.368			-106.632			-106.632
3			3.082.610			2.832.610			2.843.610			2.843.610
1 & 2			4.416.868			702.368			-262.632			-262.632
1 & 2 & 3			4.488.868			74.368			-879.632			-879.632

+ = nadeel, -/- = voordeel

In bijlage1 treft u het totaal dekkingsoverzicht met een toelichting per rubriek en de indeling naar de scenario's aan.

9. Formatiereductie

De formatiereductie vindt in alle lagen van de organisatie plaats. Wel wordt daarbij de nadruk op ondersteunende diensten gelegd en wordt het primaire proces ontzien. Bij de beoordeling van alle producten en diensten is potentiële formatiereductie uitgekomen op bijna 10% van de loonsom ad € 8.000.000,-.

Door aanpassing in de topstructuur wordt nog in 2015 het aantal managers gereduceerd door efficiency en concrete bezuiniging wordt de formatie in ondersteunende taken (met bijna 30%) teruggebracht. Ook in de directiestaf wordt een 0,5 fte bezuiniging ingeboekt. Door het bovenstaande in combinatie met het schrappen van openstaande vacatures, leantrajecten, herverdeling van taken, prioriteitstellingen en efficiencylagen zijn wij in staat gefaseerd tot een totaal van € 800.000, te komen via 3 tranches van € 100.000,- (12,5%) in 2015 naar 400.000 (50%) in 2016 en uiteindelijk cumulatief en structureel € 800.000,- vanaf 2017.

Er zijn 2 belangrijke randvoorwaarden om deze bezuiniging te realiseren.

Ten eerste moet een frictiereserve gevormd worden om de kosten van bovenformativiteit, ww-verplichtingen en verplichte begeleidingstrajecten te dekken. Deze is te berekenen aan de hand van de gemiddelde loonsom, de geldende CAO en de kaders uit het Sociaal Beleidskader Drechtsteden. Een vaker gebruikte vuistregel is dat 2,5 jaarsalaris per fte als voorziening wordt getroffen. Bij een gemiddelde loonsom inclusief werkgeverslasten van € 70.000 x 11 x 2,5 komt de voorziening op € 1.925.000,00. Deze berekening is gebaseerd op regionale ervaringscijfers. Ook bij de vorige reorganisatie in 2012 is dit een bruikbare berekening gebleken. Uiteraard wordt jaarlijks bij de jaarrekening verantwoording afgelegd en vindt zo nodig bijstelling plaats.

De tweede randvoorwaarde betreft budgetten voor organisatieontwikkeling en opleiding, vorming en training (OVT). De opleidingsbudgetten dienen op voldoende niveau te zijn. GGD-Nederland heeft een richtlijn van 2,5% van de loonsom. Voor een kennisintensieve organisatie is dat niet alleen noodzakelijk, maar voor een groot van de medewerkers ook wettelijk verplicht om werkzaam te mogen in de gezondheidszorg (zogenoemde BIG-registratie). Budgetverhoging zal pas voorgelegd worden aan het bestuur als daar onderbouwingen voor zijn ontwikkeld in de loop van 2015. Behalve een doorontwikkeling van het OTO(Opleiden, Trainen en Oefenen)-jaarplan zal een opleidingsplan opgesteld worden. Dat vormt de basis voor (mogelijke) budgetvoorstellen die de gebruikelijke besluitvormingsprocedure zullen moeten volgen. Voor 2015 wordt vooralsnog geen budgetvoorstel meer verwacht.

Wellicht ten overvloede wijzen wij op de belangrijke rol (zowel formeel als informeel) die de Ondernemingsraad heeft bij de invulling van de formatiereductie.

10. Reservevorming

Regelmatig wordt de vraag gesteld of een Gemeenschappelijke Regeling zoals de Dienst Gezondheid & Jeugd een algemene reserve dient te hebben. Vooralsnog is het dagelijks bestuur van mening dat het hebben van een algemene reserve dienstbaar is/kan zijn aan een gezonde bedrijfsvoering. Een algemene reserve heeft een bufferfunctie en dient als weerstandsvermogen.

Voor het bepalen van de hoogte van de algemene reserve, de wijze van voeding van de reserve en de bestedingsnormen is een goede beschouwing en onderbouwing nodig. Wij willen daarom niet bij deze begrotingsbehandeling hierover besluiten (laten) nemen, maar in het 4^e kwartaal 2015 een Nota Weerstandsvermogen aan het algemeen bestuur voorleggen. In combinatie met de doorontwikkeling van het risicomanagement kan dan ook op het vlak van reservevorming een meerjarenbeleid worden uitgezet.

Vooruitlopend op die discussie brengen wij in het kader van de onderhavige bezuinigingsoperatie een risico expliciet onder de aandacht. De implementatie van elk dekkingsplan brengt realisatie-risico's met zich mee. De bezuinigingsinventarisatie heeft met de nodige scherpste plaats gevonden en daarbij zijn ook risico's in kaart gebracht. Het bestuur is van mening dat het dekkingsplan realistisch en uitvoerbaar is, maar dat onvoorziene omstandigheden van negatieve invloed zouden kunnen zijn op de fasering of zelfs de hoogte van de bedragen. Eerder in deze nota hebben we aangegeven dat in de bedrijfsvoering contingency-plannen gemaakt zullen worden, maar uit oogpunt van prudent financieel beleid stellen wij voor om een risico-reserve implementatie dekkingsplan te vormen.

Bij de voor te leggen Nota Weerstandsvermogen zal het beleid ook voor deze reserve/voorziening verder geëxpliciteerd worden. Dat is de reden voor ons om de vorming van die reserve/voorziening te ramen in 2016 (en nog niet in 2015). De meeste bezuinigingsmaatregelen hebben ook hun effect vanaf dat jaar.

11. Stabilisering begroting / financieel beleid

Er wordt op dit moment beperkt gebruik gemaakt van een meerjarenbegroting. Voor een duidelijker en evenwichtiger meerjarenperspectief is dat echter wel nodig. Daarvoor is enerzijds een meerjarenbeleidsplan nodig, daarvoor wordt in kwartaal 2 2015 een traject opgestart. Anderzijds is daarvoor nodig dat een aantal meerjarig geldende begrotingsuitgangspunten worden afgesproken. Zo zal expliciet afgesproken moeten worden dat er sprake is van een normale loon- en prijscompensatie in de begroting van DG&J. Via een uitgangspuntenbrief voorafgaande aan de begrotingsopstelling kan dit jaarlijks aan het bestuur worden voorgelegd, maar er is een groter besef nodig dat een zogenoemde nul-lijn als bezuinigingsinstrument voor een organisatie met een beperkte begrotingsomvang als DG&J minder geschikt is.

Voor een stabiel financieel beeld is het werken met constructen als negatieve frictiereserves af te raden. De begroting dient te zijn gebaseerd op reële baten en lasten met een heldere startpositie. De startpositie van DG&J is onvoldoende helder geweest en heeft op een aantal aspecten last van het verleden. Vanuit bestuurlijke realiteit zijn besluiten weliswaar soms alleszins verklaarbaar, maar bemoeilijken op termijn inzichten en vooruitzichten. Met het definitief maken van de begroting 2015 middels dit dekkingsplan (via de bijbehorende begrotingswijziging) wordt een belangrijke stap gezet. Maar het is een lange weg waarin koersvastheid en alertheid van belang zijn. Of er sprake is van stabiliteit is namelijk ook deels slechts achteraf te beoordelen.

Een uit te werken voorwaarde voor begrotingsstabiliteit is de voorspelbaarheid van inkomsten. Subsidieafspraken tussen gemeente(n) en DG&J worden nu vaak jaarlijks gemaakt. Dat vergt extra inspanningen van DG&J op het gebied van personele inzet en kwaliteitsborging. Voor een stabiele begroting is het echter ook beter om te streven naar meerjarige en vooral tijdige subsidieafspraken en beschikking (voor 1 augustus). Daarvoor is tenminste een meerjarenbeleidsplan nodig (planning 2015, zoals eerder besproken). Daarvoor is ook een herbezinning nodig op de verhouding tussen het basistakenpakket en individuele keuzemogelijkheden per gemeente. Onlosmakelijk hiermee verbonden is de noodzaak om in de ambtelijke organisatie ook een verandering te realiseren in de verhouding tussen vaste en tijdelijke contracten.

De vorming van een algemene reserve (zie ook paragraaf 9) kan ook een bijdrage leveren in stabilisering indien de reserve het karakter krijgt van een saldi-reserve.

12. Beheer op orde / verbeteren financiële informatievoorziening

1. Invoeren verplichtingenadministratie

Recent is de Dienst gestart met de invoering van een verplichtingenadministratie. Concreet houdt dit in dat voor elke inkoop vooraf een bestelformulier/verplichting door de budgethouder dient te worden

ingevuld en in het financiële systeem te worden ingevoerd. Dit betekent dat voorafgaand aan de feitelijke levering en ontvangst van de factuur het betreffende budget op voorhand wordt belast en er sprake is van verbetering van het inzicht in de (onder)uitputting van het budget.

2. Meerjarenbegroting in de begrotingsadministratie

Eerder is aangegeven dat er op dit moment in beperkte mate gebruik wordt gemaakt van een meerjarenbegroting. Dit geldt ook voor één meerjarenbegroting in het financiële systeem door middel van het benutten van een zogenaamde begrotingsmodule. Door middel van sub administraties in bv spreadsheets is er op micro niveau wel zicht op de meerjarige budgetten, maar op macro niveau komt deze informatie op inefficiënte wijze uiteindelijk bij elkaar. Intern is afgesproken dat in het eerste kwartaal 2015 de begrotingscijfers 2015 – 2018 op basis van onderliggende documentatie (formele besluitvorming) meerjarig in het financiële systeem worden gezet. Dit zorgt er voor dat er structureel sprake zal zijn van actualiteit en eenduidigheid van de begrotingscijfers hetgeen een wezenlijke bijdrage levert aan de actualiteit en betrouwbaarheid van de financiële informatievoorziening.

3. Documenteren wijzigingen begroting

Met de implementatie van de onder 11-b beschreven werkwijze is het van belang dat vervolgens wijzigingen op de begroting op juiste wijze en vooral ook tijdig in de begrotingsadministratie worden verwerkt. Hiervoor is de interne werkafpraak gemaakt dat (formele) besluitvorming met een financieel effect ook meerjarig in de begrotingsadministratie wordt verwerkt. Hiertoe zal een register worden ingericht, waarin elke wijziging wordt gedocumenteerd met één op één aansluiting op de besluitvorming. Hierdoor wordt het achterhalen en ontsluiten van relevante (begrotings)informatie op een meer efficiënte wijze mogelijk gemaakt.

4. Clusterplannen

Essentieel onderdeel van de basis op orde brengen in de organisatie is het doorontwikkelen van de clusterplannen. Voor een meer resultaatgerichte organisatie is resultaatgericht management met resultaatgerichte afspraken nodig. In de clusterplannen vindt operationalisering plaats van de begroting die door het bestuur is vastgesteld. Tezamen met de financiële administratie vormen de clusterplannen ook de basis voor de informatievoorziening via management en directie aan bestuur. Bestuurlijke betrokkenheid bij de clusterplannen is een nog openliggend vraagstuk.

5. Contractenbeheer

Het beheer van de contracten heeft in de achterliggende periode extra aandacht gekregen. Met name registratie en dossiervorming heeft een hoge prioriteit gekregen. De in de begroting opgenomen inkomsten zijn volledig nagelopen en waar sprake was van onderliggende contractafspraken zijn deze gedocumenteerd en geadministreerd. Hiermee is een belangrijke verbeterslag in het kader van volledigheid van de administratie is bewerkstelligd en tevens is hiermee een belangrijk deel van de onvoorspelbaarheid van de financiële informatievoorziening aanzienlijk verbeterd.

6. Investering informatiemanagement

Binnen de DG&J is het databaseer van de publieke gezondheid, maatschappelijke zorg en onderwijs belegd. De functie databaseer is zeer kwetsbaar gebleken. Het voldoen aan de pijler onderzoek en advies betekent een doorontwikkeling van databaseer naar informatiemanagement. Hierbij wordt ook de verbinding gelegd met de financiële informatievoorziening. In deze functie wordt zorg gedragen voor het genereren van managementinformatie, op basis waarvan de organisatie weloverwogen tactische en strategische keuzes kunnen worden gemaakt. Tevens wordt met deze informatie beleid ontwikkeld of getoetst. Zo nodig wordt ook verantwoording afgelegd aan gemeenten en partners.

13. Beslispunten / dekkingsvoorstel / advies

1. Kennis te nemen van het dekkingsplan 2015-2018;
2. Kennis te nemen van de bijbehorende productbladen;
3. In te stemmen met de voorstellen uit scenario's 1 en 2 uit het dekkingsplan en de financiële consequenties van deze scenario's voor de deelnemende gemeenten, te weten een incidentele verhoging van de inwonerbijdrage van € 9,15 in 2015 en € 1,45 in 2016;
4. In te stemmen met het instellen van de risicoreserve realisatie dekkingsplan 2015 – 2018

De precieze tekst van de begrotingswijziging volgt na de zienswijzen van de gemeenteraden.

14. Bijgesteld financieel meerjarenbeeld n.a.v. dekkingsplan scenario 1 plus 2

Na verwerking van het dekkingsplan (scenario 1 plus 2) ziet het financieel meerjarenbeeld (begrotingssaldi) er als volgt uit:

Saldo begroting bij:	2015			2016			2017			2018		
Scenario	S	I	Totaal	S	I	Totaal	S	I	Totaal	S	I	Totaal
1 & 2			4.416.868			702.368			-262.632			-262.632
Extra inwonerbijdrage 2015			-4.416.868									
Extra inwonerbijdrage 2016						-702.368						
			-			-			-262.632			-262.632
+= nadeel, -/- = voordeel												

Bijlagen:

1. Dekkingsoverzicht met toelichting per rubriek
2. Dekkingsoverzicht Productbladen
3. Samenvatting zienswijzen



Karel Lotsyweg 40
Postbus 166, 3300 AD Dordrecht
T 078 770 8500
F 078 770 8501
info@dienstgezondheidjeugd.nl
www.dienstgezondheidjeugd.nl