

Concept
Begroting 2017
GR Drechtsteden

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	5
1.1	Budgettaire kaders en uitgangspunten	5
2	Programma's	7
2.1	Beleid en Bestuur	7
2.2	Sociale Dienst Drechtsteden	14
2.3	Bedrijfsvoering	19
	A. Ingenieursbureau Drechtsteden	19
	B. Servicecentrum Drechtsteden	21
	C. Gemeentebelastingen en Basisinformatie Drechtsteden	25
	D. Onderzoekcentrum Drechtsteden	27
	E. Bureau Drechtsteden	29
3	Verplichte paragrafen	30
3.1	Weerstandsvermogen en risicobeheersing	30
3.2	Bedrijfsvoering	32
3.3	Financiering	36
3.4	Onderhoud kapitaalgoederen	36
3.5	Verbonden partijen	37
4	Financiële begroting	38
4.1	Recapitulatie programmabegroting	38
4.2	Algemene dekkingsmiddelen	39
4.3	Verdeelsleutels	39
5	Vaststelling	41
Bijlagen		
A.	Bijdragen per gemeente	42
B.	Meerjarenraming	43

1. Inleiding

Deze primaire begroting 2017 is een staand beleid begroting. In de begroting zijn geen voorstellen voor nieuw beleid opgenomen voor 2017, het is feitelijk een financiële doorvertaling van de geactualiseerde begroting 2016 en van daaropvolgende afgeronde besluitvorming door de Drechtraad.

Zoals gebruikelijk wordt eind dit jaar een geactualiseerde begroting 2017 opgesteld, die aan de Drechtraad wordt aangeboden voor vaststelling begin 2017.

In de geactualiseerde begroting wordt onder andere verwerkt:

- Inhoudelijke ontwikkelingen, inclusief financiële consequenties van nieuw en gewijzigd beleid.
- Besluitvorming van de Drechtraad over bezuinigingen uit de 3^e ronde trap af.
- Actualisering van de middelen vanuit Rijksbudgetten.
- Actualisering van de kostenindexering.
- Structurele doorwerkingen van de rekeningresultaten 2015 en de bestuursrapportages 2016.

1.1 Budgettaire kaders en uitgangspunten

De gehanteerde kaders en uitgangspunten zijn conform de beleidslijnen van vorige begrotingen. Er is geen afzonderlijk (financiële) kadernota vastgesteld.

In de begroting zijn alle bedragen in duizenden euro's tenzij anders aangegeven. Daar waar "Begroting 2016" staat vermeld betreft het de geactualiseerde begroting 2016 zoals vastgesteld in de Drechtraad van 12 januari 2016.

Indeling van de begroting

De indeling van de begroting in begrotings-programma's is met begroting 2015 gewijzigd. Die gewijzigde indeling is bij de primaire begroting 2017 gehandhaafd. Doel van de nieuwe indeling is dat de bestuurlijke behandeling zich meer kan richten op de beleidsinhoudelijke punten en beleidsdoelen, en minder op de bedrijfsvoering.

Voorheen had elk bedrijfs onderdeel van de GRD een eigen begrotingsprogramma. Bij de nieuwe indeling wordt nu een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de beleidsvelden en anderzijds de interne bedrijfsvoering. Hierdoor komt meer nadruk te liggen bij de beleidsinhoudelijke aspecten van de begroting.

Samenvatting financiële resultaten

Regionaal Meerjarenprogramma 2014-2018

In de vergadering van 3 februari 2015 heeft de Drechtraad het regionaal meerjarenprogramma vastgesteld. De financiële vertaling van het nieuwe rMJP in de primaire begroting vindt plaats conform de besluitvorming van de Drechtraad. Dit betekent voor 2017 een daling van het budget met € 0,7 miljoen. In het begrotingsprogramma Beleid en Bestuur is dit toegelicht; hoofdstuk 2.1, vanaf pagina 8.

Tekort Inkomensondersteuning

In verband met de stijging van het aantal uitkeringsgerechtigden zijn in de primaire begroting 2017 meerkosten opgenomen voor een bedrag van € 5,5 miljoen. De programmareserve is leeg, zodat gemeenten die meerkosten zullen moeten bekostigen indien de situatie op de arbeidsmarkt niet sterk verbeterd. In het begrotingsprogramma van de Sociale Dienst is dit toegelicht, zie pagina 16.

Lagere kosten ICT

Bij het Servicecentrum nemen de kosten voor ICT in 2017 verder af, met € 0,5 miljoen. In begroting 2016 was de daling al € 1,0 miljoen. Dit is conform het Transitieplan ICT dat door de Drechtraad is vastgesteld op 1 oktober 2013. Deze daling is verwerkt in de budgetten en gemeentelijke bijdragen. Dit is te vinden in hoofdstuk 2.3 onder B, pagina 24.

Kredietaanvraag ICT

Als onderdeel van de primaire begroting is een kredietaanvraag van € 8,8 miljoen opgenomen voor vervangingsinvesteringen op de ICT-middelen. Aangezien het vervanging betreft zijn de kapitaallasten

van die investering al in de meerjarenbegroting van het SCD opgenomen. Er is dus geen verhoging van de gemeentelijke bijdragen. Een nadere toelichting is te vinden op pagina 24.

Kostenindexering

a. Indexering 2017

Sinds begroting 2009 volgt de GRD de systematiek om kostenbudgetten en gemeentelijke bijdragen jaarlijks aan te passen aan de reëel verwachte kostenstijgingen. Dit gebeurt via een indexering op basis van de ramingen van het Centraal Plan Bureau voor de ontwikkeling van lonen en prijzen. Voorgesteld wordt deze indexering nu bij de primaire begroting achterwege te laten, en de indexering op te nemen bij de actualisering van de begroting 2017. Met ingang van begroting 2018 zal de kostenindexering betrokken worden bij de financiële kaders uit de besluitvorming over “trap af en trap op”.

b. Indexering 2016

Bij de geactualiseerde begroting 2016 is een algemene kostenindexering toegepast van 1,63%, gebaseerd op de CPB-ramingen van september 2015. Daarbij is afgesproken in de loop van 2016 de werkelijke kostenontwikkeling te volgen en een nacalculatie toe te passen. Hierover wordt bij de buraps gerapporteerd. Een eventuele nacalculatie werkt dan door naar begroting 2017.

Samen trap af

a. Gerealiseerde bezuinigingsronden

In begroting 2010 is gestart met de invulling van de, jaarlijks oplopende, bezuinigingstaakstelling. Deze bezuinigingen zijn vastgesteld om een bijdrage te leveren aan de financiële krapte bij de gemeenten, via het principe van “samen trap op, samen trap af”.

De 1^e ronde trap af heeft geleid tot een structurele daling van de gemeentelijke bijdragen met 10%, totaal € 6,0 miljoen. Dit was in begroting 2015 reeds geheel ingevuld.

De Drechtraad heeft in juli 2012 de zomermotie aangenomen, die heeft geleid tot een aanvullende bezuinigingstaakstelling van € 450.000 vanaf 2013. Deze bezuiniging is in begroting 2016 geheel, structureel verwerkt.

De Drechtraad heeft in januari 2014 de kaders voor de 2^e ronde trap af vastgesteld, met een aanvullende bezuinigingstaakstelling die oploopt tot € 3,1 miljoen aan structurele bezuinigingen in 2016. In 2015 heeft de Drechtraad de besluitvorming over de invulling afgerond. Die besluitvorming is in begroting 2016 verwerkt. In begroting 2017 is bij de Sociale Dienst het laatste deel van de bezuiniging verwerkt. De 2^e ronde trap af is daarmee geheel gerealiseerd.

b. 3^e ronde trap af

De Drechtraad heeft op 3 november 2015 de omvang van de 3^e ronde trap af vastgesteld, met als aanvullende taakstelling:

2016	2017	2018	2019 en verder
€ 1,3 miljoen	€ 1,3 miljoen	€ 2,1 miljoen	€ 2,1 miljoen

In de begroting 2017 zijn twee maatregelen opgenomen als invulling van deze taakstelling:

1. In de begroting van de sociale dienst is verwerkt een verdere structurele besparing voor de gemeenten van € 1,2 miljoen bij de WMO huishoudelijke ondersteuning. Dit is verder toegelicht op pagina 17.
Bij de dialoog in de Drechtraad over de trap op en trap af systematiek is afgesproken dat dergelijke structurele besparingen vallen onder de definities van bezuinigingen in het kader van trap af. Daarom wordt de € 1,2 miljoen besparing op de WMO huishoudelijke ondersteuning beschouwd als invulling van de bezuiniging voor de 3^e ronde trap af, voor 2017 en verder.
2. Een structurele besparing van € 0,3 miljoen op de rentelasten is gerealiseerd. Deze besparing wordt direct aan de gemeenten uitgekeerd. In de begroting is dat opgenomen bij de Algemene dekkingsmiddelen, zie pagina 39. De uitbetaling aan de gemeenten is opgenomen in de bijdragetabel op pagina 42.

Met deze twee maatregelen is de taakstelling voor begrotingsjaar 2017 geheel ingevuld, en is een belangrijke stap gezet voor de invulling van de taakstelling 2018 en verder.

2. Programma's

2.1 Beleid en Bestuur

Begin 2015 heeft de Drechtraad het uitvoeringsprogramma van het regionaal MeerJarenProgramma 2014-2018 (rMJP) vastgesteld. Dit rMJP bestaat uit een raadsprogramma waarin de ambities vanuit de Drechtraad zijn verwoord en uit een uitvoeringsprogramma waarin het Drechtstedenbestuur deze ambities in uitvoeringsprogramma's heeft vertaald. Deze uitvoeringsprogramma's vormen de basis voor deze begroting. In de voorliggende primaire begroting 2017 is de jaarschijf 2017 van dit rMJP als kaderstellend budget opgenomen.

In het rMJP is voor het jaar 2017 een verlaging van de inwonerbijdrage van gemeenten opgenomen. Dit is conform de besluitvorming over het meerjarenperspectief van het rMJP.

De Drechtraad heeft besloten ook beter te willen sturen op de realisatie van de in het rMJP beschreven beleidsambities. Daarom wordt de jaarschijf 2017 van het rMJP voor de dit najaar op te stellen geactualiseerde begroting verwerkt in een werkprogramma voor 2017, dat via portefeuillehoudersoverleggen, DSB en Drechtraad uiteindelijk het daadwerkelijke uitvoeringsprogramma jaarschijf 2017 zal worden.

De inhoudelijke sturing op het rMJP loopt via het Kompas rMJP.

In 2016 speelt nog een discussie over de mogelijk extra activiteiten en bijbehorende financiële vertaling die ten gevolge van het eind 2015 verschenen rapport Zichtbaar Samen Maritiem en het met de provincie Zuid-Holland afgesloten bestuursakkoord zullen worden opgestart.

Dit zal in een perspectiefnota in de Drechtraad worden voorgelegd. Het doel van deze perspectiefnota is het schetsen van het inhoudelijk perspectief op de komende jaren (2017 en verder). Dit biedt inhoudelijke onderbouwing van te wijzigen koers indien nodig, of bijsturing in de uitvoering. De perspectiefnota biedt een 'beeld' op basis waarvan de raad aangeeft welke onderdelen van dat perspectief zij steunen en uitgewerkt willen zien in de geactualiseerde begroting. De perspectiefnota vormt daarmee de basis voor de definitieve discussie over intensiveren in de geactualiseerde begroting 2017.

Totaal van het begrotingsprogramma

	Realisatie 2015			Actuele begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Fysiek	5.322	6.144	822	2.453	2.453	0	2.183	2.183	0
Economie				2.025	2.025	0	1.522	1.522	0
Sociaal				517	517	0	517	517	0
Bestuur en staf	1.685	1.684	-1	1.688	1.688	0	1.688	1.688	0
Regiogriffie	349	370	21	376	376	0	376	376	0
Mutaties reserve	127	0	-127	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	7.483	8.198	715	7.059	7.059	0	6.286	6.286	0

Wat willen we bereiken?

De Drechttraad heeft drie ambities vastgesteld voor de komende jaren.

Versterken van onze economie kracht, op duurzame wijze

De economie is drager van alle maatschappelijke functies. De aanwezigheid van bedrijven levert banen en daarmee een zelfstandig inkomen op. Geld dat wordt verdiend kan worden uitgegeven aan allerlei zaken zoals wonen en voorzieningen. Daarom is het van groot belang dat de economische kracht van de regio op peil blijft. De regio is sterk in een aantal sectoren, maar de voorsprong t.o.v. andere regio's neemt af en de economische basis van de regio is relatief smal. Het versterken van ons profiel, het bevorderen van innovatie in en verduurzaming van de huidige sterke sectoren en het verbreden van onze economische structuur is noodzakelijk.

Aantrekkelijker maken van ons gebied

Wij willen ons gebied aantrekkelijker maken voor bewoners, ondernemers en investeerders die onze sociale en economische structuur versterken. Factoren als bereikbaarheid, aantrekkelijkheid van de woonomgeving, sociale en fysieke veiligheid, gezondheid, onderwijs en cultuur bepalen waar investeringen landen. We willen de aantrekkelijkheid van ons leefklimaat vergroten. Daarbij hoort het inzetten op bereikbaarheid van de regio én het vergroten van de externe- en waterveiligheid. Duurzaamheid is voor ons een belangrijke voorwaarde om de balans tussen people, planet en profit te bevorderen.

Zorg en (zelf)redzaamheid van onze inwoners

De Drechtsteden willen inwoners in staat stellen sociaal en economisch zelfredzaam te zijn. De eigen kracht van de burger en zijn netwerk staat centraal. De nadruk verschuift van het wegnemen van beperkingen die mensen ondervinden, naar wat mensen nog wel kunnen, zowel als het gaat om werk en inkomen als om zorg en ondersteuning. Gemeenten krijgen in het kader van de 'drie decentralisaties' (drie D's) met ingang van 1 januari 2015 meer taken en verantwoordelijkheden op het gebied van werk en inkomen, maatschappelijke ondersteuning en jeugdzorg.

Wat gaan wij daarvoor doen?

De drie ambities zijn uitgewerkt in negen ambities. De negen ambities zijn weer verder vertaald naar programmabladen. Per programmablad is aangegeven wat er bereikt gaat worden, wat daarvoor gedaan wordt en wat het gaat kosten. Tevens is aangegeven hoe de resultaten gemeten gaan worden. Deze programmabladen zijn opgenomen in het uitvoeringsprogramma rMJP en worden daarom hier niet opgenomen. Ten behoeve van de actuele begroting 2017 zal op basis van deze programmabladen het werkprogramma rMJP 2017 worden opgesteld waarin de actuele ontwikkelingen zijn vertaald naar concrete activiteiten teneinde de beschreven doelstellingen te kunnen behalen. Dit werkprogramma vormt dan de basis van de buraps.

Hoe gaan we dit meten?

Het Onderzoekcentrum Drechtsteden (OCD) heeft voor het monitoren van het raads- en uitvoeringsprogramma een pakket aan meetinstrumenten samengesteld. Dit komt in het Kompas rMJP terug.

Wat gaat het kosten? (bedragen x € 1.000)

In dit onderdeel zijn de kosten opgenomen van het uitvoeringsprogramma voor 2017, de kosten voor ambtelijke ondersteuning en de onderdelen, waar een aparte inwonerbijdrage voor wordt opgehaald.

	Realisatie 2015			Geactualiseerde begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Fysiek	5.322	6.144	822	2.453	2.453	0	2.183	2.183	0
Economie				2.025	2.025	0	1.522	1.522	0
Sociaal				517	517	0	517	517	0
Saldo van baten en lasten	5.322	6.144	822	4.994	4.994	0	4.221	4.221	0
Mutatie reserves	127	0	-127	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	5.449	6.144	695	4.994	4.994	0	4.221	4.221	0

Er zit een afname in de begroting 2017 ten opzichte van de actuele begroting 2016 van ruim €770.000.

Resultaatanalyse (Bedragen x € 1.000)

Toelichting	Omschrijving afwijking	I/S	Voordeel	Nadeel	Saldo	Gemeente
	Lasten					
A	Uitvoeringsprogramma jaarschijf 2017 incidenteel	I	767		767	Alle zes
B	Waterakkoord	I	5		5	Alle zes
	<i>Subtotaal</i>		<i>772</i>	<i>0</i>	<i>772</i>	
	Baten					
A	Uitvoeringsprogramma jaarschijf 2017 incidenteel	I		767	-767	Alle zes
B	Waterakkoord	I		5	-5	Alle zes
	<i>Subtotaal</i>		<i>0</i>	<i>772</i>	<i>-772</i>	
	Totaal baten en lasten		772	772	0	
	Mutaties reserve		0	0	0	
	Geraamd resultaat		772	772	0	

Toelichting:

A. Uitvoeringsprogramma jaarschijf 2017

In begroting 2016 is de tweede € 500.000 voor het "Investeringsfonds Economie" opgenomen. In begroting 2017 is die bijdrage vervallen. Daarnaast blijkt uit het meerjarenperspectief van het rMJP 2014-2018 dat het financieel beslag ten gevolge van de activiteiten uit het uitvoeringsprogramma in 2017 en 2018 lager ligt dan de jaren daarvoor. Dat komt vanzelfsprekend tot uiting in deze begroting.

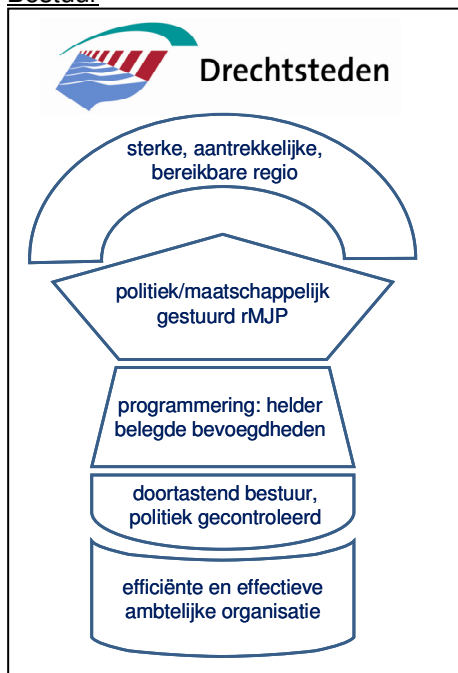
B. Waterakkoord

In 2017 zullen geen middelen ten behoeve van het waterakkoord meer worden opgehaald.

Bestuur en Staf

Wat willen we bereiken?

Bestuur



In 2013 heeft de Drechtraad zijn visie op de samenwerking en toekomst van de Drechtsteden vastgesteld. Deze visie op de samenwerking en toekomst van de Drechtsteden geeft overzicht van de principes voor de samenwerking, de principes voor de strategische agenda Drechtsteden en de programmering, de principes voor het netwerkbestuur, en de principes voor het organisatienetwerk.

Aan de hoofdnotitie is een notitie met uitwerking van de toekomst van het netwerkbestuur verbonden, waarmee de Drechtraad een aantal belangrijke besluiten neemt over concrete maatregelen ter versterking van het netwerkbestuur, ondersteunend aan de opdracht van het bestuur de ambities, opgaven en taken die aan de regio zijn toebedeeld te realiseren.

De Drechtraad heeft direct bij zijn installatie in 2014 het initiatief genomen tot formulering van zijn ambities voor de regio Drechtsteden, hiermee invulling gevend aan de wens te komen tot een politiek/maatschappelijk gestuurd rMJP. Dit heeft geleid tot de Contouren Raadsprogramma Drechtraad 2014-2018, in het verlengde het Drechtstedenbestuur zijn Uitvoeringsprogramma heeft opgesteld. Dit is begin 2015 vastgesteld door de Drechtraad.

In dit Uitvoeringsprogramma van het Drechtstedenbestuur is als een van de succesfactoren voor de realisatie van de inhoudelijke ambities en speerpunten voor de regio het bestuursmodel en de werking daarvan binnen het collectief van de Drechtstedengemeenten gezien. In het Uitvoeringsprogramma is daartoe op het domein van netwerkbestuur en –ontwikkeling een aantal acties voorzien.

Naast deze generieke zaken speelt in 2017 de toetreding van Hardinxveld-Giessendam tot de Drechtsteden een rol. Hoewel Hardinxveld-Giessendam formeel per 1-1-2018 toetreedt, zal 2017 het jaar zijn waarin een soepele toetreding wordt voorbereid.

Staf

Samen met de gemeenten proberen wij ons werk zo slim mogelijk uit te voeren, tegen zo laag mogelijke kosten. Zodat de middelen die we daarmee voor de gemeenten uitsparen, ingezet kunnen worden voor de leefbaarheid in de wijken, voor veilige wegen of voor goed onderwijs. Vanuit de concernstaf sturen wij op het leveren van een zo groot mogelijke meerwaarde voor onze eigenaren en klanten. De GRD biedt *excellente dienstverlening*, om de gemeenten te ondersteunen in hun kerntaken en bij het bereiken van hun doelen.

Dit doen wij:

- Met *publieke zakelijkheid*: we combineren maatschappelijke betrokkenheid en kennis van omgeving en het netwerk, met professionele fermheid, zakelijkheid en doelmatigheid.
- Met *degelijkheid*: onze klanten en eigenaren mogen vertrouwen op gedegen producten tegen een acceptabele prijs, met continuïteit in kwaliteit en levering.
- Met *innovatie*: we zoeken voor onze klanten continu naar mogelijkheden om producten te verbeteren en kosten te verlagen, om onze doelmatigheid te verhogen. Daarbij zijn we grensverleggend zonder risico's te vergroten.

De GRD-organisatie blijft sterk in ontwikkeling. Vanuit een pioniersfase zijn we inmiddels gegroeid naar een fase waarin professionaliteit, zakelijkheid en optimale dienstverlening door onze klanten mag worden verwacht. Daartoe zoeken wij binnen de eigen organisatie én in overleg met onze

eigenaren/klanten naar mogelijkheden om onze producten te verbeteren, onze processen te stroomlijnen en onze kosten te verlagen. Met name dat kostenaspect heeft de afgelopen periode veel aandacht gekregen in het licht van de bezuinigingsopgave Trap Af 2^e ronde. Een deel van de door de Drechtraad hiertoe genomen besluiten zullen ook in 2017 tot uitvoering worden gebracht en hun effect hebben op de GRD-begroting en de lokale begrotingen.

Daarnaast wordt in 2017 beoogd de toetreding van Hardinxveld-Giessendam en de gevolgen daarvan voor de GRD organisatie op een zo soepel mogelijke wijze te laten verlopen, een en ander conform het begin 2016 opgestelde implementatieplan.

Wat gaan we daarvoor doen?

Bestuur

In het kader van programmering en profiel en identiteit van de Drechtsteden, is geconstateerd dat de sociaaleconomische situatie van de Drechtsteden verscherping vraagt van actie en inzet op relevante en beïnvloedbare dossiers. Hiertoe is in opdracht van het Drechtstedenbestuur door dhr Jansen een scherpe sociaaleconomische analyse van de Drechtsteden opgesteld. 2017 zal zeker in het teken staan van de uitvoering en monitoring van de hieruit volgende prioritaire agenda. In het verlengde hiervan zetten de Drechtsteden in op het stimuleren en faciliteren van de externe kracht van de samenleving en stakeholders in de regio.

In het kader van de opdracht "bestuurlijke verbindingen die ertoe doen en resultaten opleveren" uit het Uitvoeringsprogramma 2014-2018, is op initiatief van de gemeente Hardinxveld-Giessendam een traject gestart om te komen tot toetreding van deze gemeente tot de GR Drechtsteden en het netwerk van de Drechtsteden. In 2017 zal de implementatie hiervan worden begeleid. Hardinxveld-Giessendam zal dan al participeren in vrijwel alle bestuurlijke en ambtelijke gremia van de Drechtsteden.

Ten slotte zal het Drechtstedenbestuur de ontwikkelingen op gebied van het gemeentelijk bestuur en de eisen die gesteld worden aan de bestuurskracht van gemeenten en samenwerkingsverbanden volgen en waar relevant visies ontwikkelen en voorleggen.

Staf

De GRD heeft, ongeacht of door de eigenaren in de toekomst nieuwe taakstellingen worden vastgesteld, een verantwoordelijkheid in het continu zoeken naar mogelijkheden om slimmer en goedkoper de door de eigenaren opgedragen taken uit te voeren. Daar zet het managementteam Drechtsteden zich voor in, waarbij uiteraard nauwe afstemming moet de eigenaren c.q. klanten plaats dient te vinden. Ook bij een mogelijke nieuwe taakstelling voor 2017 en verder zal deze samenwerking de basis moeten zijn voor een goede invulling van de bezuinigingsopgave, passend binnen het door de eigenaren gewenste takenpakket van de GRD. De concernstaf van de GRD ondersteunt het management van de GRD en de gemeenten in het netwerk in sturing op het takenpakket. Daarnaast worden steeds hogere eisen gesteld aan de financiële processen en verslaglegging van overheden. De staf zal dit nauwgezet volgen en blijven streven naar continue verbeteringen op dit vlak.

Hoe gaan we dit meten?

Er vindt bewaking plaats op de voortgang van de totstandkoming van deze producten.

Wat gaat het kosten? (bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015			Geactualiseerde begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Saldo van baten en lasten	1.685	1.684	-1	1.688	1.688	0	1.688	1.688	0
Mutatie reserves				0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	1.685	1.684	-1	1.688	1.688	0	1.688	1.688	0

Er zijn geen verschillen t.o.v. de actuele begroting 2016

Regiogriffie

Na de invoering van de dualistische bestuursstructuur in gemeenten in 2002, is de Regiogriffie in Nederland de eerste gemeenschappelijke regeling die ondersteund wordt door een griffie en een regiogriffier.

De Regiogriffie is operationeel sinds 2015. In 2016 heeft de afdeling in toenemende mate haar meerwaarde aangetoond door op diverse dossiers zoals livestream uitzendingen, gezamenlijke aanbesteding van de accountantsdiensten 2017 en de onafhankelijke onderzoeksfunctie van de Drechtraad de Drechtraad steviger te positioneren.

In 2017 wordt deze ingezette ondersteuning van de Drechtraad voortgezet en waar mogelijk verbeterd.

Voor 2017 worden de beschikbare middelen ten opzichte van 2016 gehandhaafd, waarbij wel continue wordt gestreefd naar een meer efficiënte bedrijfsvoering.

Wat willen we bereiken?

De Regiogriffie ondersteunt de Drechtraad, de fracties en de leden in de breedste zin van het woord, bereidt de vergaderingen voor van de Drechtraad en de diverse gremia en draagt zorg voor de afhandeling van besluiten.

Voor 2017 wordt een jaarplan Regiogriffie opgesteld. Daarin worden niet alleen de reguliere werkzaamheden, maar ook bijzondere taken en opdrachten beschreven. Het geeft de Drechtraad vooraf inzicht in de werkzaamheden van de Regiogriffie en het geeft een instrument om de Regiogriffie te controleren op een kwalitatieve ondersteuning. Het jaarplan Regiogriffie is onderdeel van het streven om de basis op orde te hebben.

Wat gaan wij daarvoor doen?

Op basis van het vergaderjaarschema organiseert de Regiogriffie de vergaderingen van de Drechtraad en zijn tijdelijke, dan wel vaste commissies en werkgroepen. Voor 2017 zijn dat 10 Drechtstedendinsdagen, waaronder Carrousels, Themabijeenkomsten en 10 bijeenkomsten van de Agendacommissie. Daarnaast voert de Regiogriffie het secretariaat van Presidium, Auditcommissie en tijdelijke commissies.

In de uitvoering van werkzaamheden werkt de Regiogriffie samen met griffies in de Drechtstedengemeenten en stemt deze af met de ambtelijke organisatie van het Bureau Drechtsteden. De regiogriffier is de eerste adviseur voor de voorzitter, plaatsvervangend voorzitter, Drechtraad en zijn commissies.

Product/activiteit/project	Beoogd resultaat	Stand van zaken
Advisering aan Drechtraadsleden	Het gevraagd en ongevraagd geven van advies aan Drechtraadsleden en hun plaatsvervangers.	Werkzaamheden worden continu geëvalueerd en zo mogelijk worden verbeterpunten ingebracht.
Vorbereiding, uitvoering en afhandeling van besluiten van 10 Drechtstedendinsdagen.	Een uit logistiek en organisatorisch oogpunt adequaat verloop van de vergaderingen.	Werkzaamheden worden continu geëvalueerd en zo mogelijk worden verbeterpunten ingebracht.
Vorbereiding, uitvoering en nazorg van alle vergaderingen van de commissies en werkgroepen die zijn ingesteld door de Drechtraad.	Een goede, soepele uitvoering en verzorging van de vergadering en het geven van noodzakelijke faciliteiten en ondersteuning.	Werkzaamheden worden continu geëvalueerd en zo mogelijk worden verbeterpunten ingebracht. Het aantal vergaderingen varieert per jaar.
Formuleren van servicenormen.	Het scheppen van duidelijkheid van verwachtingen van de ondersteuning aan Drechtraad en zijn commissies.	gestart in 2016 met doorloop tot 2018
Opstellen van jaarplannen.	Drechtraad krijgt inzicht in de wijze en kwaliteit van uitvoering van	Jaarplannen worden eerst voorgelegd

Product/activiteit/project	Beoogd resultaat	Stand van zaken
	reguliere werkzaamheden en bijzondere opdrachten	aan het presidium.

Hoe gaan we dit meten?

Kritische succesfactor	Prestatie-indicator	Realisering 2015	Normering 2016	Normering 2017
Tevreden voorzitters en (Drecht)raadsleden	Periodieke enquêtes of tevredenheidsonder-zoeken	0	1	-
Voldoen aan beschreven en vastgestelde servicenormen	Periodieke enquêtes of tevredenheidsonder-zoeken	0	1	-
Presentatie van jaarplannen door de Regiogriffie aan Drechttraad	Voorgestelde activiteiten worden jaarlijks door de Drechttraad geaccordeerd en vervolgens geëvalueerd	1	1	1

Wat gaat het kosten? (Bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015			Geactualiseerde begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Saldo van baten en lasten	349	370	21	376	376	0	376	376	0
Mutatie reserves	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	349	370	21	376	376	0	376	376	0

De Regiogriffie heeft een exploitatiebegroting van € 376.000. Dit bestaat uit personele budgetten, overhead en materiële budgetten zoals de Drechtstedendinsdag.

2.2 Sociale Dienst Drechtsteden

Inleiding

Voor u ligt de bijdrage van de Sociale Dienst Drechtsteden (SDD) voor de primaire begroting 2017 aan de GRD. Deze primaire begroting heeft vooral een technisch karakter en is gebaseerd op voortzetting van staand beleid en de financiële doorvertaling van de, op basis van de december-circulaire 2015, verwachte Rijksbijdragen voor 2017. Zoals gebruikelijk wordt eind 2016 een geactualiseerde begroting voor 2017 gepresenteerd met daarin verwerkt de verwachte effecten als gevolg van de economische ontwikkelingen en geplande beleidswijzigingen.

Uitgangspunten

We gaan er van uit dat mensen zelfstandig willen zijn en zoveel mogelijk zelf de regie willen voeren op hun eigen bestaan. Voor wie kan werken is werk in onze visie het belangrijkste middel om zelfstandigheid te bevorderen. Wie geen baan heeft, ondersteunen wij in de zoektocht naar werk. Wie te weinig of geen inkomen heeft, kan een beroep doen op inkomensondersteuning en minimaregelingen. We ondersteunen burgers ook in hun zelfstandigheid met schuldhelpverlening. Daarnaast kunnen zorgbehoeftige burgers op grond van de Wmo een beroep doen op maatwerkvoorzieningen. Al deze vormen van ondersteuning zijn gericht op het versterken van de zelfredzaamheid en de maatschappelijke participatie van onze klanten.

Programmabegroting

Wij presenteren in deze op staand beleid gebaseerde begroting 2017 het totale programma van de SDD. De geactualiseerde begroting 2016, waarin alle programma's nader zijn uitgeschreven, vormt het uitgangspunt voor de nu voorliggende primaire begroting 2017. Daarnaast is rekening gehouden met autonome ontwikkelingen en aanpassingen van de verschillende Rijksbudgetten, zoals die in het eerste kwartaal 2016 bekend zijn en met u zijn gedeeld in de vorm van memo naar de desbetreffende PFO's of via raadsinformatiebrieven.

In de actualisatie van de begroting 2017 zullen we op de gebruikelijke wijze beleidsdoelstellingen per product formuleren, "*Wat willen we bereiken, Wat gaan we daarvoor doen en Wat gaat het kosten?*".

Wat willen we bereiken?

Voor 2017 zullen de doelen bij de actualisatie van de begroting definitief worden vastgesteld.

Wat gaan wij daarvoor doen?

De SDD levert diensten op het gebied van:

- Werk & Inkomen
- Minimabeleid
- Wmo
- Budgetadvies & schuldbemiddeling.

Hoe gaan we dit meten?

In de bestuurlijke rapportages en de jaarrekening van de GR Drechtsteden leggen we verantwoording af over de resultaten op af te spreken doelstellingen.

Wat gaat het kosten?

Bedragen x € 1.000

	Programma	Realisatie 2015			Actualisatie begroting 2016			Primaire begroting 2017			T.I.v. reserve/ ink.derden	Dekking	
		Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo		Rijksverg. Budget N.	Fin. effect Gemeenten
	Werk & Inkomen	135.963	130.751	-5.212	127.828	127.828	0	135.085	135.085	0	0	1.745	5.512
A.	Participatie	11.796	11.796	0	12.875	12.875	0	14.255	14.255	0	0	1.380	0
B.	WSW	31.809	31.809	0	29.156	29.156	0	26.363	26.363	0	0	-2.793	0
C.	Inkomensondersteuning	92.358	87.146	-5.212	85.797	85.797	0	94.467	94.467	0	0	3.158	5.512
	Minimabeleid	6.068	7.063	995	9.730	9.730	0	10.801	10.801	0	0	1.071	0
D.	Kinderopvang	0	0	0	100	100	0	100	100	0	0	0	0
E.	Minimabeleid	5.486	6.481	995	6.455	6.455	0	6.455	6.455	0	0	0	0
F.	Maatwerkvoorz. Inkomenssteun CZG	582	582	0	3.175	3.175	0	4.246	4.246	0	0	1.071	0
	Wmo	42.048	42.048	0	52.510	52.510	0	46.895	46.895	0	0	-4.365	-1.250
G.	Huishoudelijke onderst.	16.691	16.691	0	18.200	18.200	0	17.000	17.000	0	0	0	-1.200
H.	Huishoudelijke Hulp Toelage	58	58	0	1.687	1.687	0	0	0	0	0	-1.687	0
I.	Hulpmiddelen	8.277	8.277	0	8.900	8.900	0	8.850	8.850	0	0	0	-50
J.	Begeleiding en kortdurend verblijf	16.283	16.283	0	22.448	22.448	0	21.045	21.045	0	0	-1.403	0
K.	Persoonlijke verzorging	739	739	0	1.275	1.275	0	0	0	0	0	-1.275	0
	Budgetadvies en schuldbem.	0	0	0	70	70	0	70	70	0	0	0	0
L.	Budgetadv. & schuldbem.	0	0	0	70	70	0	70	70	0	0	0	0
	Apparaatskosten	31.598	33.977	2.379	32.998	32.998	0	32.511	32.511	0	0	-400	-87
M.	Apparaatskosten	31.598	33.977	2.379	32.998	32.998	0	32.511	32.511	0	0	-400	-87
	Totaal	215.677	213.839	-1.838	223.136	223.136	0	225.362	225.362	0	0	-1.949	4.175

De primaire begroting 2017 geeft een verhoging van de lasten aan met € 2.226.000. De Rijksbijdragen dalen per saldo met € 1.949.000. Dit resulteert in totaliteit in een financieel nadeel voor de gemeenten van € 4.175.000 ten opzichte van de actualisatie begroting 2016.

In bovenstaand overzicht bedraagt het saldo op de programmaonderdelen nul als gevolg van de gekozen financieringssysteem. Bij een tekort wordt een extra bijdrage van de gemeenten gevraagd, welke in de baten is verwerkt waardoor het saldo in de begroting van de SDD nul bedraagt. De geraamde verschillen in de begroting 2017 ten opzichte van de geactualiseerde begroting 2016 worden op de volgende pagina's toegelicht.

In de voorliggende primaire begroting 2017 zijn de bijdragen van de gemeenten voor de uitvoering van de nieuwe Wmo taken en het gemeentelijk participatiebudget gelijk aan de hoogte van de middelen die door het Rijk beschikbaar zijn gesteld in de integratie-uitkering sociaal domein, en daarmee dus budget neutraal voor gemeenten.

Resultaten analyse (bedragen x € 1.000)

Toelichting	Omschrijving afwijking	I/S	Voordeel	Nadeel	Saldo	Gemeente
	Lasten					
A	Participatie	s	0	1.380	-1.380	6 gemeenten
B	WSW	s	2.793	0	2.793	6 gemeenten
C	Inkomensondersteuning	s	0	8.670	-8.670	6 gemeenten
D	Kinderopvang	s	0	0	0	6 gemeenten
E	Minimabeleid	s	0	0	0	6 gemeenten
F	Maatwerkv. Ink.steun C.Z.G.	s	0	1.071	-1.071	6 gemeenten
G	Wmo Huish. ondersteuning	s	1.200	0	1.200	6 gemeenten
H	Wmo Huish. Hulp toelage	s	1.687	0	1.687	6 gemeenten
I	Wmo Hulpmiddelen	s	50	0	50	6 gemeenten
J	Begel. en kortdurend verblijf	s	1.403	0	1.403	6 gemeenten
K	Persoonlijke verzorging	s	1.275	0	1.275	6 gemeenten
L	Budgetadv. & schuldbem.	s	0	0	0	6 gemeenten
M	Apparaatslasten	s	487	0	487	6 gemeenten
	<i>Subtotaal</i>		8.895	11.121	-2.226	
	Baten					
A	Participatie	s	1.380	0	1.380	6 gemeenten
B	WSW	s	0	2.793	-2.793	6 gemeenten
C	Inkomensondersteuning	s	8.670	0	8.670	6 gemeenten
D	Kinderopvang	s	0	0	0	6 gemeenten
E	Minimabeleid	s	0	0	0	6 gemeenten
F	Maatwerkv. Ink.steun C.Z.G.	s	1.071	0	1.071	6 gemeenten
G	Wmo Huish. ondersteuning	s	0	1.200	-1.200	6 gemeenten
H	Wmo Huish. Hulp toelage	s	0	1.687	-1.687	6 gemeenten
I	Wmo Hulpmiddelen	s	0	50	-50	6 gemeenten
J	Begel. en kortdurend verblijf	s	0	1.403	-1.403	6 gemeenten
K	Persoonlijke verzorging	s	0	1.275	-1.275	6 gemeenten
L	Budgetadv. & schuldbem.	s	0	0	0	6 gemeenten
M	Apparaatslasten	s	0	487	-487	6 gemeenten
	<i>Subtotaal</i>		11.121	8.895	2.226	
	Totaal voor bestemming		-2.226	2.226	0	
	Resultaatbestemming					
	Totaal na bestemming		-2.226	2.226	0	

Toelichting:

In de primaire begroting 2017 (op basis van staand beleid) zijn, ten opzichte van de geactualiseerde begroting 2016, de volgende effecten verwerkt:

- Verhoging van de lasten en baten participatie met € 1.380.000. De baten zijn aangepast conform de beschikbare budgetten Sociaal Domein o.b.v. de decembercirculaire 2015 en de beschikbare budgetten individuele studietoelage en de stijging de omvang van de doelgroep (ex Wajong en de geen nieuwe instroom in de SW). Met daarbij het vervallen van de reserveringsregeling (de laatste jaren ca. € 2,7 mln.) neemt de vrije ruimte binnen de participatiemiddelen fors af.
- Verlaging van de lasten en baten WSW met € 2.793.000. De baten zijn aangepast conform de beschikbare Rijksbudgetten. De ontvangen rijksbijdragen worden in zijn geheel doorbetaald aan Drechtwerk.
- Verhoging van de lasten en baten Inkomensondersteuning met € 8.670.000 is het gevolg van de stijgende omvang van het aantal uitkeringsgerechtigden waaronder statushouders. Zoals eerder (januari 2016) gerapporteerd aan het PFO sociaal is het klantenbestand op 1 januari 2016 hoger dan in de geactualiseerde begroting 2016 was opgenomen. Deze stijging, van 577 klanten, heeft een structurele doorwerking. Bij deze ex ante opstelling zijn de andere elementen die het saldo mede bepalen gelijk gehouden. Het gaat hierbij om (1) de ontwikkeling van het klantenbestand gedurende het jaar 2016, mede als gevolg van economische ontwikkelingen en (2) de vaststelling van de het macrobudget en de vertaling daarvan naar gemeentelijk niveau.

- ad 1. In het externe rapport van APE Public Economics bv wordt op basis van een theoretisch model een verdere stijging van klantenaantallen voorspeld. Deze voorspelling is als financieel risico opgenomen, bij de actualisatie van de begroting in het najaar 2016 is er meer zicht op de ontwikkeling en vindt zonodig bijstelling van de cijfers plaats.
- ad 2. Op basis van de voorlopige budgettoekenningen 2016 vanuit het Rijk bedragen de meerkosten voor de gemeenten € 5,5 mln. Indien de situatie op de arbeidsmarkt niet substantieel verbeterd is er een groot risico dat gemeenten deze extra middelen uit de eigen begroting zullen moeten bekostigen. De programmareserve inkomensondersteuning is per 1 januari 2016 leeg en daarmee geen dekkingsbron voor het geprognosticeerde tekort van € 5,5 mln. Daarnaast is er voor gemeenten met een tekort een zogenaamde vangnetregeling om tekorten gedeeltelijk te kunnen compenseren met incidentele budgetten vanuit het Rijk. Deze compensaties zullen een dempend effect hebben op het tekort. De ontwikkeling (tekort) op het onderdeel inkomensondersteuning wordt, zoals vanaf 2015, in relatie gezien met de participatiemiddelen.
- D. Geen verschil ten opzichte van de geactualiseerde begroting 2016.
- E. Geen verschil ten opzichte van de geactualiseerde begroting 2016.
- F. Verhoging van de lasten en baten maatwerkvoorziening inkomenssteun chronisch zieken en gehandicapten met € 1.071.000. De baten zijn aangepast conform de beschikbare Rijksbudgetten op basis van de decembercirculaire 2015. Daarnaast is er op basis van de realisatie-cijfers 2015 voor het jaar 2017 vooralsnog geen noodzaak om op voorhand € 1.000.000 over te hevelen naar het onderdeel Wmo Begeleiding.
- G. Verlaging van de lasten en baten Wmo Huishoudelijke ondersteuning met € 1.200.000 als gevolg van de daling van het aantal cliënten die een beroep doen op de huishoudelijke ondersteuning, zoals gepresenteerd bij de jaarrekening 2015. Hierbij realiseren we een besparing bij / voor de gemeenten van € 1.200.000 op de lasten ten opzichte van de geactualiseerde begroting 2016. Daarmee komt de totale besparing op dit onderdeel op circa € 4,4 mln. De verlaging van de raming voor 2017 van € 1,2 mln. is onderdeel van de invulling van de bezuinigingstaakstelling voortkomende uit Trap af 3^e ronde.
- H. Verlaging van de lasten en baten Wmo Huishoudelijke hulp toelage met € 1.687.000. De Huishoudelijke hulp toelage was tijdelijk voor 2 jaar, voor de jaren 2015 en 2016 en is derhalve in 2017 niet meer opgenomen.
- I. Verlaging van de lasten en baten Wmo hulpmiddelen met € 50.000 als gevolg van lagere lasten woonvoorzieningen.
- J. Verlaging van de lasten en baten Wmo Begeleiding met € 1.403.000. De lagere lasten zijn het gevolg van een lager Rijksbudget voor de Wmo dat gemeenten in 2017 ontvangen, waaronder de voorziening Begeleiding, hetgeen conform de financieringsafspraken 1-op-1 naar de SDD wordt overgeheveld. Bij de verdeling van de budgetten is tevens rekening gehouden met een uitname voor taken die door de VNG worden uitgevoerd en de uitvoeringskosten van de SVB. De voorziening Persoonlijke verzorging maakt met ingang van 1 januari 2016 onderdeel uit van het 'arrangement' Begeleiding. Daarnaast is op basis van de realisatie-cijfers 2015 duidelijk geworden dat voor 2017 vooralsnog geen noodzaak bestaat om € 1.000.000 op voorhand over te hevelen van het onderdeel Maatwerkvoorziening inkomenssteun C.Z.G. naar Wmo Begeleiding.
- K. Verlaging van de lasten en baten Wmo Persoonlijke verzorging met € 1.275.000. Met ingang van 1 januari 2016 maken de lasten Persoonlijke verzorging onderdeel uit van het 'arrangement' Begeleiding, en is daarmee niet langer een afzonderlijke voorziening.
- L. Geen verschil ten opzichte van de geactualiseerde begroting 2016.
- M. Verlaging van de lasten en baten apparaat met € 487.000. De verlaging is het gevolg van het wegvallen van de decentralisatie-uitkering inrichting regionale werkbedrijven via de centrumgemeente Dordrecht ad € 400.000 in 2016 en de invulling van de taakstelling Trap Af 2^e ronde met betrekking tot het onderdeel telefonische bereikbaarheid SDD ad € 87.000 welke nu voor het gehele jaar is verwerkt en waarmee de Trap Af 2^e ronde volledig is gerealiseerd.

Meerjarenbegroting 2017 – 2020

Programma (Bedragen x € 1.000)	Begroting 2017		Begroting 2018		Begroting 2019		Begroting 2020	
	Lasten	Baten	Lasten	Baten	Lasten	Baten	Lasten	Baten
Werk & Inkomen	135.085	135.085	132.902	132.902	131.556	131.556	130.075	130.075
Participatie	14.255	14.255	14.434	14.434	14.829	14.829	15.099	15.099
WSW	26.363	26.363	24.001	24.001	22.260	22.260	20.509	20.509
Inkomensondersteuning	94.467	94.467	94.467	94.467	94.467	94.467	94.467	94.467
Minimabeleid	10.801	10.801	10.818	10.818	10.823	10.823	10.825	10.825
Kinderopvang	100	100	100	100	100	100	100	100
Minimabeleid	6.455	6.455	6.455	6.455	6.455	6.455	6.455	6.455
Maatwerkv. Inkomenssteun CZG	4.246	4.246	4.263	4.263	4.268	4.268	4.270	4.270
Wmo	46.895	46.895	45.643	45.643	45.272	45.272	45.372	45.372
Huishoudelijke onderst.	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Huishoudelijke Hulp Toelage	0	0	0	0	0	0	0	0
Hulpmiddelen	8.850	8.850	8.850	8.850	8.850	8.850	8.850	8.850
Begeleiding en kortdurend verblijf	21.045	21.045	19.793	19.793	19.422	19.422	19.522	19.522
Budgetadvies en schuldbemiddeling	70	70	70	70	70	70	70	70
Budgetadv. & schuldbem.	70	70	70	70	70	70	70	70
Apparaatskosten	32.511	32.511	32.511	32.511	32.511	32.511	32.511	32.511
Apparaatskosten	32.511	32.511	32.511	32.511	32.511	32.511	32.511	32.511
Totaal Generaal	225.362	225.362	221.944	221.944	220.232	220.232	218.853	218.853

Toelichting:

Werk & Inkomen

Het verhogen van de meerjarige lasten en baten participatie is het gevolg van de toename van de beschikbare Rijksmiddelen Sociaal Domein en de Individuele Studietoelage in de Algemene Uitkering van de gemeenten.

In het externe rapport van APE Public Economics bv wordt op basis van een theoretisch model een verdere stijging van klantenaantallen voorspeld. Deze voorspelling is als financieel risico opgenomen, bij de actualisatie van de begroting in het najaar 2016 is er meer zicht op de ontwikkeling en vindt zonodig bijstelling van de meerjarige cijfers plaats.

Het verlagen van de meerjarige lasten en baten WSW is het gevolg van de afname van de beschikbare Rijksmiddelen WSW.

Minimabeleid

Voor de meerjarenbegroting van het onderdeel maatwerkvoorziening inkomenssteun chronisch zieken en gehandicapten is uitgegaan van de meerjarige Rijksbudgetten zoals opgenomen in de decembercirculaire 2015 en de daarbij gehanteerde verdelingssystematiek.

Wmo

Voor de meerjarenbegroting van de voorziening begeleiding is uitgegaan van de meerjarige budgetten zoals opgenomen in de decembercirculaire 2015 en de daarbij gehanteerde verdelingssystematiek.

2.3 Bedrijfsvoering

Het begrotingsprogramma Bedrijfsvoering omvat de uitvoeringsbudgetten van de GRD-dochters. Het begrotingsprogramma is opgebouwd uit een productraming per GRD-dochter.

Totaal van het begrotingsprogramma (bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015			Geactualiseerde begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
A. IBD	8.321	8.642	321	8.000	8.000	0	8.000	8.000	0
B. SCD	48.568	50.486	1.918	42.742	42.090	-652	42.368	41.716	-652
C. GBD	5.721	5.841	120	5.745	5.745	0	5.745	5.745	0
D. OCD	1.369	1.239	-130	1.543	1.543	0	1.543	1.543	0
E. BDS	1.040	1.154	114	1.195	1.195	0	1.195	1.195	0
Mutaties reserve	0	224	224	0	652	652	0	652	652
Totaal resultaat	65.019	67.586	2.567	59.225	59.225	0	58.851	58.851	0

A. Ingenieursbureau Drechtsteden

Inleiding

In 2017 werken we verder aan de opbouw van het Ingenieursbureau Drechtsteden. Al onze acties staan in het teken van onze centrale visie: "Het IBD is de schakel tussen de publieke opdrachtgevers en private marktpartijen. De kennis en kwaliteiten van het IBD worden ingezet om de publieke opdrachtgeversrol in te vullen. Het IBD versterkt en verlengt het publieke opdrachtgeverschap."

Uitbreiding eigenaarschap

Een lang gekoesterde wens is om het eigenaarschap van het IBD te verbreden. De deuren staan open voor nieuwe toetreders binnen de Drechtsteden. De gemeente Alblasterdam geeft aan geïnteresseerd te zijn in intensivering van de samenwerking met het IBD. Begin 2016 worden verkennende gesprekken gevoerd. Dit geldt ook voor de gemeente Hardinxveld-Giessendam, die per 1-1-2018 toetreedt tot de Drechtsteden. Voorafgaand investeert het IBD in de samenwerking met Hardinxveld-Giessendam. We wisselen personeel uit, organiseren gezamenlijke opleidingen en workshops en ondersteunen elkaar bij de realisatie van projecten.

Wat willen we bereiken?

Na de reorganisatie en de start van de nieuw organisatie per 1 april 2015 is de omzet sterk toegenomen. De markt herstelt zich en de opdrachtgevers weten het IBD te vinden. Inmiddels is het IBD in alle Drechtsteden actief en leveren wij ook diensten aan de gemeenten Rotterdam, Den Haag en de BAR-gemeenten. Het klantennetwerk breidt zich steeds verder uit. Belangrijk is dat de bestaande opdrachtgevers (waaronder Dordrecht en Zwijndrecht) goed bediend blijven worden. Regionale expansie mag niet ten koste gaan van onze vaste opdrachtgevers. IBD-ers werken met plezier in de regio en netwerken graag. Uitvoeringskracht kenmerkt het IBD. Rug recht, schouders eronder en doorpakken! In discussies met leveranciers en aannemers kan de opdrachtgever terugvallen op de kennis en vaardigheden van de IBD medewerkers. Het IBD staat voor het publiek belang bij de interactie met de markt. Deze rol van het IBD benadrukken we in 2017.

Kennis delen

De zichtbaarheid van het IBD richting het bestuur en de gemeenteraden wordt in 2017 verder opgepakt. Ons communicatieplan zet in op het bekend maken van onze prestaties, in lijn met onze visie: "Versterkt en verlengt opdrachtgeverschap". Uiteindelijk realiseren wij deze projecten voor onze publieke opdrachtgevers. We moedigen ons personeel aan om goede relaties op te bouwen en te houden met ons netwerk. We organiseren workshops en themabijeenkomsten waar we onze kennis delen en vergroten. Dit doen we met onze opdrachtgevers en partners in de uitvoering.

Met Klant Tevredenheid Onderzoeken (KTO) meten wij de waardering van onze klanten op de uitgevoerde projecten. Minimaal 70% van de jaarlijkse contractwaarde van projecten wordt bevraagd met een KTO. Het gemiddelde rapportcijfer moet boven de 7,4 liggen (resultaat 2015).

Wat gaan wij daarvoor doen?

Als projectorganisatie moeten we onze dienstverlening op een hoog niveau zien te houden. We sturen binnen het IBD op twee pijlers. De belangrijkste pijler in een goede dienstverlening zijn onze medewerkers. Voor het IBD is goed en gemotiveerd personeel van groot belang. Zij zorgen immers voor de goede uitvoering van de projecten en hebben daarmee grote invloed op de tevredenheid van de klanten. Begin 2016 vindt het medewerkersonderzoek plaats om de tevredenheid onder de medewerkers in beeld te krijgen. We bespreken de resultaten hiervan in de medewerkersbijeenkomst en trekken hier lering uit op welke wijze het IBD de medewerkers met nog meer plezier en betrokkenheid kunnen laten functioneren. De Talent Motivatie Analyse (TMA) is afgelopen jaar al ingezet bij een tiental medewerkers. Ook dit jaar wordt dit vanuit het MT bij een aantal mensen ingezet. De overige medewerkers krijgen de kans om op vrijwillige basis aan de TMA mee te doen.

Innovatieve ideeën

In het ondernemingsplan is nadrukkelijk ruimte opgenomen voor ontwikkeling en opleiding. Jaarlijks stelt het IBD een afgewogen en op ontwikkeling toegespitst opleidingsplan vast. Medewerkers die zich extra willen ontwikkelen krijgen hier de kans voor. Zij krijgen hierbij extra taken/verantwoordelijkheden en uiteraard ook de bijbehorende tijd. We moedigen de medewerkers aan met innovatieve ideeën te komen en deze verder te ontwikkelen. Onze specialisten bereiden hiervoor bezoeken aan innovatieve projecten/bedrijven voor.

De tweede pijler zijn onze bedrijfsprocessen. Het IBD kent een vergelijkbare financieringssysteemantiek als een onderneming. De gemaakte kosten moet het IBD terugverdienen met omzet uit de projecten. Het IBD biedt haar diensten in principe aan tegen kostprijs. Aangezien de verkooptarieven lager zijn dan de kostprijs zal in 2017 met de opdrachtgevers draagvlak worden gezocht op welke wijze (meer) kostendekkende tarieven tot stand kunnen komen. Externe inhuur is tot dat moment noodzakelijk om dit dekkingstekort te reduceren. Er is geen winstdoelstelling. Als er positieve bedrijfsresultaten zijn, dan vloeien deze terug naar de eigenaren.

In 2016-2017 zal het proces rondom directievoering en toezicht bij projecten gemoderniseerd worden. De communicatie met aannemers wordt gedigitaliseerd. Binnen het netwerk van (grotere) opdrachtgever en aannemers wordt gebruik gemaakt van het instrument "VISI". Dit instrument is algemeen geaccepteerd als de sectorbrede standaard. Het IBD start in 2016 met "VISI" bij de uitvoering van projecten.

Hoe gaan we dit meten?

Het IBD stelt maandelijks een managementrapportage op, dat gebruikt wordt als sturingsinstrument, waarmee op korte termijn de organisatie bijgestuurd kan worden. Naast het meten van reguliere bedrijfsvoeringindicatoren (Omzet, kosten, resultaat, productiviteit, orderportefeuille etc.) hebben we in dit instrument ook ruimte ingebouwd voor meting van kwaliteit en beleving van onze dienstverlening. Ieder maand wordt het managementdashboard gedeeld met de medewerkers en de eigenaren van het IBD.

Wat gaat het kosten? (bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015			Geactualiseerde begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Saldo van baten en lasten	8.321	8.642	321	8.000	8.000	0	8.000	8.000	0
Mutatie reserves	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	8.321	8.642	321	8.000	8.000	0	8.000	8.000	0

B. Servicecentrum Drechtsteden

Inleiding/wat willen we bereiken?

Voor gemeenten en regionale overheden in de Drechtsteden is het Servicecentrum Drechtsteden (SCD) de motor achter een eigentijdse en doelmatige bedrijfsvoering. Omdat we de krachten binnen de Drechtsteden hebben gebundeld, doen wij de bedrijfsvoering slimmer, voordeliger en innovatiever.

Dit is waar het SCD voor staat en gaat. Het is de missie die past bij het beleid van het SCD voor de komende jaren. De afgelopen periode hebben we benut om daadkrachtig te werken aan de continue verbetering van de dienstverlening. Dat gebeurde in nauwe samenwerking met onze klanten: met een luisterend oor en een scherpe blik. Het SCD weet wat de klant wil en richt daar zijn organisatie en processen op in. We willen op alle terreinen meerwaarde bieden.

Doelen

Eind 2015 hebben we onze doelen tot 2018 bepaald. Het hoofddoel is: *Klanten kiezen bewust voor het SCD. Het SCD is hun logische keuze voor bedrijfsvoering.*

Bij dat hoofddoel horen vier strategische mijlpalen:

1. Onze dienstverlening voldoet minimaal aan wat de klant verwacht en sluit aan op actuele ontwikkelingen.
2. Onze organisatie en systemen zijn zo ingericht dat we alle klantvragen optimaal kunnen beantwoorden.
3. Onze medewerkers beschikken over vakmanschap, hebben pit en weten wat de klant wil.
4. We hebben een goede reputatie en staan bij onze klanten op het netvlies.

Flexibel en wendbaar

Standaardisering en uniformering van processen blijven onze aandacht houden, maar tegelijkertijd werken we aan het optimaliseren van de organisatie. De gesprekken met onze klanten hebben duidelijk gemaakt dat zij meer keus willen hebben bij de afname van producten en diensten. Ze verwachten flexibiliteit en wendbaarheid en krijgen die. We werken aan een meer vraaggestuurde organisatie zonder overigens het 'shared principe' uit het oog te verliezen.

Kennis, vaardigheden en pit

Weten wie onze klanten zijn en wat zij willen. Dat is belangrijker dan ooit. Net als in 2016 besteden we veel aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers. Wij versterken de vier rollen die wij voor medewerkers zien: de vakman, de organisator, de samenwerkingspartner en de ondernemende ambassadeur. De focus ligt de komende jaren op het vergroten van groei van onze medewerkers. Het doel: vakkundige medewerkers met pit en gevoel voor de omgeving van de klant.

Een goede reputatie

Met allerlei procesverbeteringen hebben we nu een stevig fundament gelegd onder de betrouwbaarheid van onze dienstverlening. Het is belangrijk om onze klanten een juist beeld te geven over onze organisatie en onze producten en diensten. De producten- en dienstencatalogus is onze staalkaart. Zeker zo belangrijk is heldere, tijdige en begrijpelijke communicatie over wat wel en ook wat niet kan. Wanneer klanten ons bellen, mogen zij verwachten dat onze medewerkers snel reageren. Waardering oogsten door het werk dat wij leveren, daar gaat het om.

We omarmen vernieuwing

Stilstand is achteruitgang. Onze klanten willen vooruit en wij ondersteunen hen daarin. We kennen de trends en ontwikkelingen op onze vakgebieden en spelen hier op in. Met innovatieve pilots willen we samen met onze klanten kennis opdoen en werken aan de ontwikkeling van vernieuwende producten en processen. We zorgen ervoor dat onze klanten op alle werkplekken en op elk gewenst tijdstip kunnen werken met applicaties die de lijnprocessen optimaal ondersteunen.

Dienstverlening verbeteren en dagelijkse ondersteuning bieden aan klanten; arm in arm
 Naast het realiseren van dit meerjarenbeleid wordt het belangrijkste deel van de SCD-capaciteit besteed aan reguliere en incidentele werkzaamheden ter ondersteuning van de primaire en beleids- en bedrijfsvoering processen bij klanten.

Conclusies, acties, bijsturing e.d.

Hieronder worden naast de in de inleiding omschreven hoofddoelen inclusief de vier strategische mijlpalen de concrete speerpunten voor 2017 opgesomd.

1. Het SCD blijft investeren in de continue verbetering van haar dienstverlening door meer vraaggestuurd te werken en in te spelen op actuele trends en ontwikkelingen.
2. De toetreding van Hardinxveld-Giessendam zal met name in 2017 de nodige inzet en aandacht vragen om de invlechting bij het SCD soepel te laten verlopen.
3. De uitwerking van de bezuinigingsopgave Trap Af 3 heeft mogelijk gevolgen voor de dienstverlening van het SCD aan klanten in 2017. Voortzetting van een gezamenlijke aanpak met oog voor de effecten op netwerkniveau is van groot belang.
4. De implementatie van het nieuwe klant-, zaak- en archiefsysteem en de uitfasering van Mozaiek zal in 2017 de nodige impact hebben op het SCD, zowel qua inzet als in de dienstverleningsprocessen.
5. In 2016 wordt een nieuwe verrekensystematiek ICT uitgewerkt die mogelijk, na positieve bestuurlijke besluitvorming, in 2017 zijn beslag krijgt.

Hoe gaan we dit meten?

Het SCD hanteert onderstaande Balance scorecard om prestaties, op het gebied van financiën, medewerker en klanten, periodiek te monitoren en waar nodig bij te sturen om de organisatie en dienstverlening verder te ontwikkelen.

1. Financiën	Norm	2017	2. Klant	Norm	2017
Kritische succesfactor (KSF): financiële beeld			Kritische succesfactor (KSF): klanttevredenheid		
Prognose operationeel resultaat 2016	€ 0		Klantprestatie-indicatoren*		
Uitputting personeelsbudget	≤ 100%		Trekkingsrechten - overall	100%	
Uitputting materieel budget	≤ 100%		Telefonie: service level	> 80%	
Transitiekosten bovenformatieven	-		Telefonie: doorverbindingen	< 20%	
Frictiekosten ZHZ	-		KTO	7	
3. Medewerker	Norm	2017	4. Vernieuwing	Norm	2017
Kritische succesfactor (KSF): medewerkerstevredenheid			Kritische succesfactor (KSF): continue verbetering		
MTO	7		Speerpunten 2017		
Personeelsgesprekken	100%				
Ziekteverzuim	5,5%				

Klantprestatie-indicatoren

Daarbij maken we gebruik van onder meer de volgende klantprestatie-indicatoren:

Taakveld	Product	Prestatie-indicator*	Norm
Betalen	Registratie	5 kalenderdagen na 1e ontvangst bij SCD	100%
	KO: Coderen en accorderen	% gecodeerd en geaccordeerd 20 kalenderdagen na ontvangst door klantorganisaties van SCD	100%
	Fiatteren en betalen	% facturen betaald 5 kalenderdagen na terugontvangst bij SCD	100%
	SCD+KO: betalen facturen	% facturen betaald 30 kalenderdagen na 1e ontvangst bij SCD	100%
ICT	Incidenten	% incidenten opgelost conform afspraak	80%
	Verstoringen	% verstoringen direct opgelost	60%
	Wijzigingsverzoek	% binnen 4 weken ingepland	80%
	Wijzigingsverzoek	% volgens afspraak opgeleverd	90%
FZ/DIV	DIV	% dossiers binnen 24 uur uitgeleverd	90%
	DIV	% dossiers binnen 31 dagen teruggeleverd	95%
	Beheer FZ	% tijdig afgehandelde werkorders	90%
	Schoonmaak	70% van de gelopen VSR metingen in een voortschrijdend jaar dient een voldoende resultaat te hebben	70%
JKC	Bezwaarprocedures	% besluiten geleverd binnen afgesproken termijn (met hoorzitting/bezwaarcie's)	90%
JKC	Bezwaarprocedures	% bezwaarschriften na mediation ingetrokken	20%

De klantprestatie-indicatoren worden continu geëvalueerd en zo nodig aangepast. De normen worden waar mogelijk verder aangescherpt. Twee maal per jaar rapporteren we aan de klantorganisaties via het MT-Middelen over de scores op de klantprestatie-indicatoren. In 2016 zal het SCD met de eigenaren/klanten een pakket van nieuw ontwikkelde KSF's bespreken. Het betreft organisatiebrede en vakspecifieke KSF's. In eerste instantie zullen dit nieuwe KSF's op het gebied van ICT zijn.

Doorontwikkeling dienstverlening

We hechten waarde aan inzicht in de kwaliteit van en tevredenheid over onze dienstverlening. Daarvoor gebruiken we in 2017 verschillende monitoringsinstrumenten. De input gebruiken we om daar waar nodig bij te sturen en verbeteringen door te voeren. Intern maken we gebruik van prestatie-indicatoren en audits om de kwaliteit te bewaken. Over verbeteringen en de beleving van onze dienstverlening halen we actief feedback op bij de klant door middel van klantgesprekken, evaluaties en korte onderzoeken. Daarnaast houden we ons zelf scherp door onze prestaties door middel van benchmarkmethodes af te zetten tegen vergelijkbare organisaties.

Wat gaat het kosten? (bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015			Geactualiseerde begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Saldo van baten en lasten	48.568	50.486	1.918	42.742	42.090	-652	42.368	41.716	-652
Mutatie reserves	0	224	224	0	652	652	0	652	652
Totaal resultaat	48.568	50.710	2.142	42.742	42.742	0	42.368	42.368	0

In de tabel hieronder worden de verschillen van de geactualiseerde begroting 2016 met primaire begroting 2017 in beeld gebracht. (bedragen x € 1.000)

Toelichting	Omschrijving afwijking	I/S*	Voordeel	Nadeel	Saldo	Gemeente
	Lasten					
A.	Documentatie en informatievoorziening	S		127	-127	ja
B.	ICT transitieplan	S	500		500	ja
	<i>Subtotaal</i>		<i>500</i>	<i>127</i>	<i>373</i>	
	Baten					
A.	Documentatie en informatievoorziening	S	127		127	ja
B.	ICT transitieplan	S		500	-500	ja
	<i>Subtotaal</i>		<i>127</i>	<i>500</i>	<i>-373</i>	
	Totaal baten en lasten		373	373	0	
	Totaal resultaat		373	373	0	

Toelichting:

A. Documentatie informatievoorziening (DIV)

Het Drechtstedenbestuur heeft op 9 juli 2015 vastgesteld dat extra structureel budget noodzakelijk is om de doorontwikkeling van DIV mogelijk te maken. Deze extra lasten worden in rekening gebracht bij de klantorganisaties.

B. Transitieplan ICT

Op 1 oktober 2013 is het Transitieplan I&A vastgesteld in de Drechttraad. Hierin zijn de jaarlijkse kosten opgenomen. De kosten en daarmee de bijdragen nemen van 2016 naar 2017 af met € 0,5 miljoen.

Investeringskrediet

Vervangingskrediet ICT

Periodiek moeten op de ICT middelen vervangingsinvesteringen plaatsvinden. In dat kader wordt een krediet gevraagd van € 8.8 miljoen voor reguliere vervangingen 2017. Aangezien hier sprake is van een vervanging, zijn de uit het krediet voortvloeiende kapitaallasten reeds onderdeel van de bestaande begroting van het SCD. Voorstel: Beschikbaar stellen het voorgestelde krediet van € 8.8 miljoen.

In principe staan voor 2017 plannen op de rol die betrekking hebben op het ontwikkelen van GRID 3.0 en alle projecten die daar omheen hangen (denk aan applicatiemigratie, serverpark, werkplek en storage). De definitieve investeringsplannen worden uiteraard vooraf met de betreffende gremia afgestemd.

C. Gemeentebelastingen en Basisinformatie Drechtsteden

Inleiding

Gemeentebelastingen en Basisinformatie Drechtsteden (GBD) zal in 2016 haar activiteiten voor de inrichting en het beheren van een SmartDatacenter verder vormgeven en afronden. De begin 2016 vastgestelde strategische visie geeft verder leidraad waarlangs dit moet geschieden. Ook de overige ontwikkelpunten die in de strategische visie te vinden zijn worden aangepakt en afgerond. Het betreft hier de integrale doorlichting van processen, de digitalisering van de dienstverlening, samenwerking met andere belastingorganisaties en het uitvoeren van een actieplan duurzame inzetbaarheid medewerkers

De financiële vertaling van de uitvoering van de strategische visie is nog niet in deze primaire begroting 2017 verwerkt. Wij zullen bij de 2^e burap 2016 voorstellen doen voor de begrotingswijzigingen die door de concretisering van deze visie nodig zijn. Dat betekent ook dat de structurele besparing die hieruit volgt van € 130.000 nog niet in deze begroting is verwerkt.

Wat willen we bereiken?

Naast de uitvoering van de strategische visie (vastgesteld in de Drechttraad van 2 februari 2016) en het SmartDataCenter blijft het van belang de andere kerntaken van de GBD op hoog niveau en met goed resultaat uit te voeren. De positie van de GBD als betrouwbare uitvoeringsorganisatie zal onomstreden blijven. Daarbij gaat zij zich steeds meer ontwikkelen als een verlengstuk van de deelnemende gemeenten.

Wat gaan wij daarvoor doen?

Bij de ontwikkeling van de strategische visie zijn ook de productiecijfers en de prognoses onder de loep genomen. Dit heeft geleid tot een duidelijke verwachtingspatroon ten aanzien van de jaarproductie. Deze productie wordt maandelijks in het MT van de GBD besproken en vormt de basis van de resultaatverantwoording in de twee Buraps en het jaarverslag. Samengevat gaat het hier om de volgende productiegetallen. Met de term "operationeel" wordt hier bedoeld dat de voorwaarden die nodig zijn om deze doelen te bereiken aanwezig zijn.

Product/activiteit/project	Beoogd resultaat	Stand van zaken
Belastingopbrengsten	€ 110 miljoen	Operationeel*
Raadplegingen Drechtmaps	92.500	Ander systeem in overweging (Stroomlijn)
RO-beheer (publicaties)	200	Operationeel
BAG-mutaties	6.000	Operationeel**
BGTopografie-mutaties	600	Operationeel***
Registraties WKPB	75	Operationeel****
Landmeetkunde	700	Operationeel***
WOZ woningen	118.000	Operationeel*
WOZ-niet woningen	11.000	Operationeel*
I-WOZ reacties	5.000	Operationeel*
Aanslagregels	500.000	Operationeel*
Kwijtscheldingen (geautom)	6.750	Operationeel*
Kwijtscheldingsverzoeken	4.000	Operationeel*

Product/activiteit/project	Beoogd resultaat	Stand van zaken
Automatische incasso's	810.000	Operationeel*
Aanmaningen	17.000	Operationeel*
Dwangbevelen	10.000	Operationeel*
Oninbaarheid	Max 0,5 % (Dordt 0,79 %)	Operationeel*
Bezwaarschriften	5.000	Operationeel*
Beroepschriften	60	Operationeel*
Kwaliteitstoetsen	3	Procedureel beschreven*
Meldingen (2 ^e lijn)	6.000	Operationeel*
Accounts (GRID)	69	Conform GrD-beleid
Belastingverordeningen (toets)	35	Gemeentelijk beleid*
Jaarstukken	20	P&C-cyclus gemeenten*
P&C-rapportages	4	Conform GrD-beleid

* =Alle deelnemers behalve Alblasserdam

** =Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Zwijndrecht

*** =Dordrecht, Hendrik-Ido Ambacht

**** =Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Zwijndrecht

Hoe gaan we dit meten?

Naast de productiegegevens heeft de GBD Kritische Succesfactoren benoemd Hieronder vindt u de voor de gemeenten meest relevante.

Kritische succesfactor	Prestatie-indicator	Streefwaarde 2017
Belastingopbrengsten realiseren	Percentage oninbaar	Maximaal oninbaar 0,6 %
WOZ-beschikkingen verzenden	Percentage beschikkingen	100 % totale voorraad
Aanslagen verzenden	Aantal verzonden aanslagen	100 % binnen 6 maanden na ontstaan belastingsschuld
Interactieve WOZ	Aantal eigenwoning-objecten	95%
Basisregistraties op orde	Voldoen wettelijke normering	100 %
Kwijtscheldingsverzoeken	Termijn afdoening	100 % binnen 90 dagen
Bezwaarschriften	Termijn afdoening	25 % binnen 3 maanden 100 % binnen wettelijke termijn
Aanslagregels	Aantal in 2017	500.000
Actualiteit Drechtmaps	Beschikbaarheid/tijdige verwerking	100 % beschikbaar op alle werkdagen, actueel maximaal 3 maanden na signalering

Wat gaat het kosten?

In de onderstaande tabel zijn de financiële gevolgen van de concretisering van de door u vastgestelde strategische visie GBD nog niet verwerkt. Dat geldt ook voor de structurele besparing van € 130.000 per jaar.

Wat gaat het kosten? (bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015			Geactualiseerde begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Saldo van baten en lasten	5.721	5.841	120	5.745	5.745	0	5.745	5.745	0
Mutatie reserves	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	5.721	5.841	120	5.745	5.745	0	5.745	5.745	0

Ten opzichte van de geactualiseerde begroting 2016 (inclusief 1,63 % indexering) zijn er geen wijzigingen te melden. Vanwege het feit dat de strategische visie GBD eerst in februari 2016 is vastgesteld zullen de financiële gevolgen daarvan (inclusief de besparing ad. € 130.000) in de 2^e burap 2016 worden voorgelegd.

D. Onderzoekcentrum Drechtsteden

Het OCD ondersteunt gemeenten en organisaties bij de ontwikkeling en uitvoering van hun beleid met onderzoek, advies en informatie. Wij kennen de belangrijke spelers, ontwikkelingen en uitdagingen voor gemeenten en regio's.

Monitoren

Kwaliteit in beleid vasthouden is niet vanzelfsprekend, er moet steeds worden bijgestuurd. Op een groot aantal beleidsterreinen houden wij daarom de ontwikkelingen in de gaten zodat we passend en actueel advies kunnen geven. Wij meten bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de Drechtsteden op het gebied van economie en arbeidsmarkt, commerciële voorzieningen, wonen, duurzaamheid, jeugd, sociaal domein, communicatie en bestuur. Belangrijke vragen daarbij zijn: Welke landelijke trends en ontwikkelingen zijn er en wat betekenen die voor de regio? Liggen we nog op koers en zijn de beleidsdoelstellingen (nog) in beeld?

Beleidsonderzoek en beleidsevaluatie

Hoe wordt het huidige beleid gewaardeerd? Is het beleid effectief? Hoe is een bepaalde situatie ontstaan en welke verandering is nodig? Wat is in een gegeven situatie effectief beleid? Dit is zomaar een greep uit de vragen die boven komen in een beleidsonderzoek. Veel van onze onderzoeken vallen onder die noemer. Vaak gaat het dan om een combinatie van kwantitatief en kwalitatief (interviews, focusgroepen) onderzoek en om meedenken aan de voorkant. Bij beleidsevaluaties werken we steeds vaker met een zogenaamde 'lerende evaluatie', dus niet achteraf, maar als onderdeel van het project of programma.

Informatie en advies

Beleid is geen rechtlijnig proces. Vaak is gerichte, aanvullende informatie snel nodig of komt er nieuwe relevante informatie beschikbaar. Wij zetten regelmatig beschikbare en/of net beschikbaar gekomen (onderzoeks)gegevens van derden, die niet rechtevreeks uit de monitoren vallen af te leiden, helder op een rij en analyseren ze. Het kan enorm helpen om een ingewikkeld rapport te vertalen in een korte factsheet of een grote hoeveelheid gegevens in een bondige Excel sheet. Wij kunnen zo concrete informatievragen beantwoorden, maar ook meedenken aan de voorkant van een beleidsproces. Vanuit die positie kunnen wij een helder advies geven.

Toekomstvisie

Eind 2015 is gestart met het opstellen van een toekomstvisie voor het Onderzoekcentrum Drechtsteden (OCD) die in het teken zal staan van een nieuwe koers. Met een richting die aansluit bij de wensen van gemeenten en (zuster)organisaties: zowel qua inhoud als uitvoering. In het tweede kwartaal van 2016 vindt oplevering plaats van de OCD-toekomstvisie. Daarin zijn naast de toekomstvisie en de financiële impact, een voorstel voor robuuste financiering van de verdere ontwikkeling opgenomen. Tot de visie behoren ontwikkelagenda's met daarin opgenomen op welke wijze de nieuwe visie tot concrete uitvoering te brengen.

De medewerkers zijn zeer nauw betrokken van het ontwikkelen van de toekomstvisie.

Conclusies, acties, bijsturing

De toekomstvisie voor het OCD zal medio 2016 bekend zijn. In die visie zal een ontwikkelagenda opgenomen zijn waarin de implementatie van de toekomstvisie is opgenomen.

Wat willen we bereiken?

Dat zal worden beschreven in de toekomstvisie.

Wat gaan wij daarvoor doen?

Dat zal worden beschreven in de toekomstvisie.

Hoe gaan we dit meten?

In de toekomstvisie zal een nieuwe set aan kritieke prestatie indicatoren (KPI's) worden opgenomen.

Wat gaat het kosten?

In die toekomstvisie zal een begroting opgenomen zijn. Die zal liggen onder de hoogte van de geactualiseerde begroting 2016. Ten behoeve van deze primaire begroting 2017 zijn de begrotingscijfers van 2016 opgenomen.

	Realisatie 2015			Geactualiseerde begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Saldo van baten en lasten	1.369	1.239	-130	1.543	1.543	0	1.543	1.543	0
Mutatie reserves	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	1.369	1.239	-130	1.543	1.543	0	1.543	1.543	0

E. Bureau Drechtsteden

Wat willen we bereiken?

De CIO office houdt zich bezig met het maken van beleid en stellen van kaders, het bepalen van de architectuur op technisch en informatiegebied en het omzetten van klantvraagstukken naar Informatieadvies, vooronderzoeken en business cases. Zij zorgt ervoor dat binnen de Drechtsteden heldere kaders zijn waarbinnen de klantorganisaties en het SCD als uitvoerende, ondersteunende organisatie werken. De CIO office voert regie over de regionale projectportfolio.

Wat gaan we daarvoor doen?

Beleidsonderwerpen die door het team beleid, kaders en programmering worden opgepakt zijn de uitwerking van het raamwerk voor informatiebeveiliging, zoals bijvoorbeeld implementatie van de meldplicht van datalekken en de Europese richtlijn voor privacy, het versterken van gegevensmanagement waardoor actiever met open data omgegaan kan worden en betere analyses gemaakt kunnen worden van beschikbare data, het verbeteren van identiteits- en autorisatiebeheer en het vertalen van de architectuurprincipes naar Project Start Architecturen. In 2016 wordt ook de informatievisie van 2014 herijkt en geactualiseerd. Deze visie gaat richting geven aan de planning voor het jaar 2017 en verder die medio 2016 gemaakt wordt.

Projecten die door het team pre project en advisering worden opgepakt zijn te clusteren naar een aantal grotere thema's zoals de invoering van het nieuwe Klant, Zaak en Archiefsysteem, het verder uitrollen van het stelsel van basis- en kernregistraties, de ontwikkeling van de dienstverlening, de doorvoering van digitaal werken, het verbeteren van de sturingsinformatie en een aantal specifieke punten, zoals bijvoorbeeld de nieuwe omgevingswet, het invlechten van Hardinxveld-Giessendam, de experimenten op het gebied van Smart City, de transformatie van het sociale domein en verbeteren van de CAD-werkplekken.

Hoe gaan we dit meten?

Over de realisatie van de regionale beleidsagenda I&A wordt verantwoording afgelegd aan de Drechtstedelijke gemeentesecretarissen via het Overleg netwerksecretarissen (ONS-D). Over de realisatie van het regionaal project portfolio wordt verantwoording afgelegd aan de individuele gemeenten via het Netwerk MT Middelen.

Wat gaat het kosten? (Bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015			Geactualiseerde begroting 2016			Primaire begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Totaal baten en lasten	1.040	1.154	114	1.195	1.195	0	1.195	1.195	0
Mutatie reserves	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal resultaat	1.040	1.154	114	1.195	1.195	0	1.195	1.195	0

3. Verplichte paragrafen

3.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Het weerstandsvermogen wordt gedefinieerd als het vermogen om niet-structurele financiële risico's op te vangen. Het weerstandsvermogen bestaat uit de weerstandscapaciteit en de risico's waarvoor geen voorzieningen zijn gevormd of verzekeringen zijn afgesloten.

Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit het aanwezige eigen vermogen in de vorm van algemene reserves en bestemmingsreserves. Hierbij wordt nog geen rekening gehouden met eventuele resultaatbestemmingen volgend uit de jaarrekening 2015. Wel zijn de begrote mutaties van 2016 en 2017 meegenomen in het overzicht (bedragen x € 1.000).

			2017			
			Stand per 01-01	Toevoeging	Onttrekking	Stand per 31-12
Algemene reserve			481	0	0	481
Bestemmingsreserves						
BDS	BWS		542	0	0	542
BDS	Innovatiereserve		187	0	0	187
BDS	Exploitatiereserve		194	0	0	194
SDD	Inkomensondersteuning		1.177	0	0	1.177
SDD	Minimabeleid		186	0	0	186
SDD	Innovatiereserve		268	0	0	268
SDD	Exploitatiereserve		250	0	0	250
IBD	Exploitatiereserve		0	0	0	0
SCD	Frictiereserve		652	0	652	0
SCD	Exploitatiereserve		331	0	0	331
GBD	Exploitatiereserve		164	0	0	164
OCD	Exploitatiereserve		100	0	0	100
Totaal			4.532	0	652	3.880

Toelichting bij de reserves

In april 2015 is door de Drechttraad het beleidskader risicomanagement en weerstandsvermogen vastgesteld. Daarbij is het ondermeer het maximum van de te vormen reserves vastgelegd, alsmede de wijze waarop de reserves worden gevormd. Per GRD-dochter wordt een exploitatiereserve gevormd, die wordt gevoed uit positieve exploitatieresultaten. De maximale hoogte hiervan bedraagt 3% van de totale lasten, met een minimum van € 100.000. Voor de algemene reserve is er een maximumniveau van € 500.000 vastgesteld.

Bestemmingsreserve Besluit Woninggebonden Subsidies

De reserve omvat de in het verleden door het Rijk aan de regio gedecentraliseerde middelen, waar geen verplichting meer tegenover staat, en die overeenkomstig de regels van het Rijk vrij besteedbaar zijn. In 2015 zijn de laatste subsidies uitbetaald, waarmee de regeling is beëindigd.

Bestemmingsreserve Inkomensondersteuning

Voor inkomensvoorziening in het kader van de wet WWB is afgesproken om tekorten en overschotten regionaal te verevenen. De maximale omvang van de reserve is vastgesteld op 7,5% van de lasten.

Bestemmingsreserve Minimabeleid

De SDD voert regiobreed het geharmoniseerde minimabeleid uit. Het betreft een open eind regeling, aanvragen kunnen niet worden afgewezen vanwege een budgettair tekort. Om die reden is de reserve gevormd, met een maximum van 7,5% van de lasten.

Frictiereserve SCD

In 2012 is een vergoeding van € 2,6 miljoen ontvangen in verband met de verlaging van de dienstverlening van het SCD aan de drie GR'en in Zuid-Holland Zuid (Omgevingsdienst, Veiligheidsregio, Dienst Gezondheid & Jeugd). Vanuit die frictiereserve wordt jaarlijks een bedrag onttrokken voor het dekken van de frictiekosten. In 2017 is daarvoor € 0,7 miljoen noodzakelijk. De reserve is daarmee ná 2017 uitgeput. Het SCD probeert zo veel mogelijk de resterende frictie te beperken, maar resterende frictie zal met ingang van 2018 tot een extra gemeentelijke bijdrage leiden.

Risico's

Dochter	Omschrijving	Kans	Impact	Opmerking en sturing
Regio griffie	Ziekteverzuim	middel	p.m.	Een relatief kleine griffie is kwetsbaar bij uitval. Een goede vervangingsregeling is essentieel. Hierbij zijn sluitende afspraken gemaakt met Bureau Drechtsteden en collega-griffies in de Drechtstedengemeenten.
SDD	Bestandsontwikkeling Inkomensondersteuning	groot	€ 4,5 mln	In de begroting is een zo goed mogelijke inschatting gemaakt van het aantal uitkeringsgerechtigden in 2017, uitgaande van de stand van 1 januari 2016. De kans bestaat dat in 2017 het aantal uitkeringen of de gemiddelde kosten daarvan hoger of lager zijn dan begroot (APE-rapport). Voor de dekking hiervan zijn in de reserve geen middelen meer beschikbaar. Factoren die de impact kunnen beïnvloeden zijn: - Herstel of verslechtering van de arbeidsmarkt - Bepaling macrobudget (landelijke omvang aantal uitkeringsontvangers en de hoogte van de uitkeringen) - Huisvesting statushouders - De vertaling van het macrobudget naar gemeentelijk niveau. Het financiële effect van een stijging van het aantal klanten zou mogelijk gedeeltelijk gecompenseerd kunnen worden door een beroep te kunnen doen op de Vangnetregeling BUIG.
SDD	Apparaatslasten	groot	p.m.	Een stijging van het aantal uitkeringsgerechtigden kan gevolgen hebben voor de personele inzet.
SDD	Nieuwe Wmo	midden	p.m.	Conform de financieringsafspraken wordt het financiële kader bepaald door beschikbare budget dat gemeenten ontvangen voor de uitvoering van de nieuwe Wmo taken zoals weergegeven in de circulaire van de algemene uitkering. Als gevolg van gekozen financieringssysteem zijn daarmee de lasten gelijkgesteld aan de beschikbare baten. Gezien de resultaten over 2015 is een aanpassing van het macro budget het risico doordat er mogelijk wijzigingen kunnen optreden tussen de taken van de WMO en de WLZ en de daarmee samenhangende financieringsstroom.
SDD	Nieuwe Wmo	midden	p.m.	In 2016 is de wijze waarop de zorgaanbieders worden bekostigd getransformeerd van de traditionele AWBZ vorm P x Q naar resultaatfinanciering. Onduidelijk is nog wat het exacte effect zal zijn van de gewijzigde bekostigingsvorm. Op moment van schrijven van de begroting 2017 waren nog geen realisatiecijfers 2016 voorhanden.
IBD	Niet kostendekkende uurtarieven	groot	€ 0,3 mln	Sinds 2012 zijn de (verkoop) tarieven ongewijzigd gebleven, terwijl het kostenniveau wel is gestegen (te denken valt aan cao ontwikkelingen, gestegen SCD overheadkosten en inflatie effecten op de materiële uitgaven). Het dekkingstekort op de vaste bezetting wordt momenteel (grotendeels) gecompenseerd door externe inhuur. In 2016 is in overleg met de grootste opdrachtgevers een beperkte indexatie doorgevoerd.
SCD	Zaak en Archief systeem	Groot	€ 0,2 mln. per jaar	In het ICT transitieplan is opgenomen dat het SCD geen software ontwikkel huis is. Daarom zal Mozaïek binnenkort vervangen worden door een extern ontwikkeld pakket. Dekking voor dit project komt vanuit een krediet dat in oktober is goedgekeurd door de Drechttraad, het Regionale Projecten Portfolio en inzet van eigen uren door alle organisaties. De effecten voor de DIV-organisatie worden opgenomen in de SCD begroting vanaf 2016. Verder is er een risico in de nieuwe beheersituatie van het nieuwe pakket vanaf 01-01-2018 door mogelijk veranderende beheerlasten (ICT beheer, DIV beheer, onderhoudskosten pakket).
SCD	Openstaande vordering	Groot	€ 0,3 mln.	Het programma 'ICT op Orde' is in 2015 afgerond. Door de 'fraude in de keten' heeft het programma te maken gehad met onvoorziene en additionele kosten door het uitlopen van projecten en hogere aanschafkosten voor ICT onderdelen. Als er geen rekening wordt gehouden met de openstaande vordering naar aanleiding van de rechtszaak (€ 700.000), kent

Dochter	Omschrijving	Kans	Impact	Opmerking en sturing
				het programma een negatief resultaat van € 300.000. Dit risico ontstaat omdat er nog geen rechterlijke uitspraak is over de lopende vordering inclusief een door de rechter vastgesteld schadebedrag. Tot deze tijd is het negatieve programmaresultaat opgenomen als risicobedrag.
SCD	Frictie door ontvlechtingen GR'en ZHZ	Groot	€ 0,3 mln. per jaar	Na de ontvlechting van de Gr-en ZHZ is een reserve gevormd die als dekking dient voor de daarbij ontstane frictiekosten. Reductie van de frictie heeft deels plaatsgevonden. De gevormde frictiereserve is naar verwachting in 2018 uitgeput. Er bestaat wel een kans dat er in de jaren er na een structurele frictie component blijft bestaan.
SCD	MPO afspraken gebouw gebonden kosten, inclusief Serviceplein en de bodes	Groot	€ 0,4 mln. per jaar	In de meerpartijenovereenkomst is afgesproken dat de GR-en OZHZ en DG&J diensten blijven afnemen tot 1 april 2015, die gebouw gebonden zijn, inclusief Serviceplein en de bodes. Bij beëindiging zullen frictiekosten bij het SCD ontstaan. Het SCD zal zich tot het uiterste inspannen om de kosten te beperken. En dat kan door het opzeggen van een aantal contracten, te denken valt hier aan schoonmaak. Echter op andere contracten en inzet is er een schaalnadeel, waardoor frictie ontstaat. De kwantificering van het risico (€ 0,4 miljoen) is de jaarlijkse verminderde bijdragen (€0,6 miljoen) van de GR-en minus de reeds afgebouwde frictie (€0,2 miljoen). Conform afspraak is een reserve gevormd om de (eerste) frictiekosten te kunnen opvangen en met de afbouw aan de slag te kunnen gaan.
SCD	Bovenformativiteit	Middel	€ 0,06 mln. per jaar	Door de bezuinigingen op de servicepleinen zijn enkele medewerkers uitgestroomd naar nieuwe organisaties onder de voorwaarde dat bij langdurige ziekte SCD risicodragers zal zijn.
SCD	FUWA traject	Groot	Ntb	Als gevolg van functie-onderhoud zal er waarschijnlijk sprake zijn van verhoging van loonkosten. De ervaring leert dat door aanpassing van taakinhoud functies zwaarder kunnen worden met als gevolg een hogere schaalindeling. Dit kan leiden tot hogere indeling voor de medewerkers. Verhoging van salarisschalen leidt niet tot kostenverlaging door salarisgarantie.
OCD	Bezuinigingen op OCD-activiteiten	Groot	p.m.	Bezuinigingsopdrachten bij gemeenten hebben invloed op de grootte op de opdrachtenportefeuille. In de toekomstvisie wordt evenwicht gebracht tussen vraag, dekking én ambitie.
Totaal			€ 6,1 mln	

Financiële kengetallen

	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
Netto schuldquote	5,9%	5,9%	5,9%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen	5,8%	5,8%	5,8%
Solvabiliteitsratio	7,7%	5,0%	5,0%
Structurele exploitatieruimte	1,1%	0,0%	0,0%
Grondexploitatie	nvt	nvt	nvt
Belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt

3.2 Bedrijfsvoering

Onze ontwikkeling

De GRD is, na de formele start van de eerste dochters in 2007, inmiddels een volwassen organisatie. Een organisatie die in de afgelopen tijd grote opgaven heeft gekend en ook de komende jaren nog voor grote opgaven staat. Met name de steeds beperkter wordende middelen maar ook de nieuwe opgaven die vanuit rijk en gemeenten bij ons worden belegd vragen veel van onze organisatie, van ons bestuur en ook zeker van onze medewerkers. Elke dochter binnen de GRD heeft de afgelopen tijd een transformatie doorgemaakt of zal dat de komende tijd nog doormaken. Deze veranderingen zijn vooral ingegeven voor de noodzaak van verdere kostenverlaging, efficiencyverbeteringen en het

opvangen van nieuwe taken. De veranderingen zoals die nu al zijn doorgevoerd zullen echter opgevolgd worden door nieuwe opgaven tot aanpassingen van onze processen, producten en organisaties. De rode draad daarin is en blijft het slimmer en beter werken. Omdat we hier de afgelopen jaren binnen de organisatie al veel hebben geïnvesteerd zal een vraag om kostenverlaging in vele gevallen gekoppeld gaan worden aan een discussie met onze eigenaren over verdere uniformering, ambitieverlaging en vermindering van productaanbod. Binnen die context werken wij aan organisatie.

Ons rol in het netwerk

De GRD maakt onderdeel uit van het organisatienetwerk Drechtsteden. Voor de Drechtstedengemeenten en de GRD is de manier van werken over de organisatiegrenzen heen veel belangrijker dan de structuur zelf. Op grond van de gedeelde visie op het werken in de Drechtsteden zetten we de komende tijd verdere stappen in het intensiever samenwerken. Dit gebeurt vanuit de gedachte dat een deel van het ambtelijk werk het beste vanuit de lokale gemeenten georganiseerd kan worden en dat daarnaast verschillende samenwerkingsvormen beschikbaar zijn binnen het netwerk. Binnen ons netwerk kennen we 'poolen' (capaciteit uitwisselen en het werk doen samen vanuit de lokale organisaties), 'hosten' (de medewerker voor bepaalde taken bijeenbrengen binnen één van de gemeenten) en 'regionaal clusteren' (de medewerkers voor bepaalde taken bijeenbrengen binnen onze GRD-organisatie).

Vanuit deze gedachte van het organisatienetwerk Drechtsteden vullen wij als GRD onze opgave zo effectief en efficiënt mogelijk in.

Onze dochterbedrijven werken zowel voor als achter de schermen, namens de gemeenten. Zodat de gemeenten zich kunnen richten op hun kerntaken, zoals het zorgen voor een goede woon-, werk- en leefomgeving voor de inwoners. Samen met de gemeenten proberen wij ons werk zo slim mogelijk uit te voeren, tegen zo laag mogelijke kosten.

Onze visie

De visie op de GRD hebben we opgebouwd rond het principe van 'waarom, hoe en wat'. Veel bedrijven vertellen hun verhaal van 'wat' ze doen maar kunnen niet goed vertellen 'waarom' ze het doen. Wij starten onze visie daarom met het benoemen van onze meerwaarde: 'waarom hebben de gemeenten de GRD opgericht?'. Om vanuit de beantwoording van die vraag te kijken naar *hoe* we dat doen en *wat* we daarvoor doen.

Het waarom van de GRD

Met het bieden van toonaangevende, solide en professionele dienstverlening bieden wij continuïteit, kwaliteit en schaalvoordeel. Daarmee creëren wij meerwaarde voor het organisatienetwerk van de Drechtsteden.

Het wat van de GRD



We willen **toonaangevend presteren**. Elke dochter zoekt voor haar klanten continu naar mogelijkheden om producten te verbeteren en kosten te verlagen. Daarbij zijn we grensverleggend zonder risico's te vergroten, passend bij de aard van de dochter.

We anticiperen tijdig op ontwikkelingen en vertalen deze naar gepaste diensten en producten voor onze klanten. Daarbij is publieke zakelijkheid voor ons een belangrijk principe. Wij combineren de kenmerken van een publieke organisatie met de kenmerken van een commerciële organisatie. Op dat snijvlak van publiek en zakelijk kunnen handelen, laat zich onze meerwaarde duidelijk zien.

Met onze **medewerkers** zijn wij in staat om de gevraagde prestaties te leveren. Met een goed samenspel tussen organisatie en medewerkers willen wij bevlogenheid creëren. Dit zijn wij als belangrijke pijler voor het bestaansrecht van onze organisatie en draagt bij aan meer effectiviteit, efficiency en klantgerichtheid.

Een deel van onze meerwaarde is gelegen in het behalen van schaalvoordeel voor onze eigenaren. Efficiëntie in ons handelen en continuïteit in dienstverlening is daarom van groot belang. Onze **bedrijfsvoering** moet dusdanig zijn ingericht dat we de middelen die wij van onze eigenaren en van andere overheden ontvangen op de juiste manier inzetten én ons daarover kunnen verantwoorden.

Wij zijn als GRD van en voor de gemeenten. Het is voor ons belangrijk **te weten wat onze eigenaren en klanten nodig hebben** en van ons verwachten. Van ons wordt enerzijds een probleemloze levering van diensten, tegen de laagste kosten, minste tijd en grootste gemak verwacht. Anderzijds willen en moeten wij kunnen inspelen op de wensen van de gemeenten, op basis van een goede onderlinge relatie en van onze kennis van de gemeenten en de zaken waar zij mee te maken hebben.

Het hoe van de GRD

Hoe geven wij nu invulling aan onze opgave? Heel simpel gezegd doen wij dit met de dochterorganisaties van de GRD. En door uitvoering te geven aan de vier hierboven benoemde thema's. Deze thema's zijn – na een analyse van onze huidige positie en ontwikkelingen – verder uitgewerkt naar het niveau van plannen en activiteiten op concernniveau en op het niveau van de dochters.

Bureau Drechtsteden heeft zich ook in 2016 verder ontwikkeld. Door een goede invulling van sleutelposities is aan kwaliteit en integraliteit gewonnen. De bestaande bezetting is echter, vanwege het grote aantal stand-alone functies vrij kwetsbaar. Daarom zal met name op het gebied van financiën meer samenwerking met de andere (kleine) dochters van de GRD worden gezocht.

Ook in 2017 zal aandacht blijven voor het verbeteren van de werkprocessen. Belangrijk daarin is de komst van het KlantZaak en Archiefsysteem. Dit zal immers ook de vervanging van het huidige bestuurs- en raadsinformatiesysteem betekenen. De gevolgen hiervan worden pas later in 2016 duidelijk.

Tot slot is de verwachting dat vanuit het steeds verder (wettelijk) ophogen van de eisen die aan financiële rapportages en de controle daarop worden gesteld ook de interne financiële procedures en termijnen onder steeds grotere druk komen te staan. Hierop zal scherp worden gemonitord.

IBD

De bedrijfsvoering van het IBD is in 2015 vernieuwd. In 2016 staat op de agenda onderzoek te doen of samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering met de andere dochters kan leiden tot kostenvoordelen of het verminderen van kwetsbaarheid.

SCD

Interne controle: rechtmatig en doelmatig

De interne controle (IC) is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering binnen SCD. Hiermee wordt een assurance verklaring verkregen voor het betaalproces en de mutaties salarisproces die leiden tot een vergoeding. In de 2016 wordt vooral met de accountant verder onderzocht hoe met name een goede systeemcontrole binnen het salarisproces vorm kan krijgen. Deze zal in 2017 via zogenaamde continue control ieder kwartaal worden uitgevoerd. Verder zal gekeken worden welke processen kunnen worden toegevoegd aan de assurance verklaring. Dit heeft als doel dat de klanten op meerdere processen kunnen steunen op de assurance verklaring van het SCD.

Ook zal het SCD blijven investeren in de know how van de medewerkers om de IC continu te kunnen borgen en verbeteren in de organisatie.

Bedrijfsvoering next level/ nieuwe ICT verrekensystematiek

In aansluiting op het ICT transitieplan zijn in 2015 ook de administratieve processen rondom ICT verder doorgelicht en verbeterd door de afdeling ICT en Control & Bedrijfsvoering in het project ICT next level. Deze doorlichting heeft er toe geleid dat er in 2016 een nieuwe ICT verrekensystematiek is ontwikkeld die meer recht doet aan de mogelijkheden van sturing en ook duidelijk laat zien waarop niet of slechts beperkt kan worden gestuurd. Naar verwachting zal deze nieuwe systematiek worden toegepast in 2017.

Proces in-, door- en uitstroom (ook wel in- en uitdienst proces genoemd)

In de interim-controle van 2015 is de bevinding van de IT-audit, waarin is aangegeven dat het proces van in-, door- en uitstroom moet worden verbeterd, overgenomen. Met name het voorkomen dat uitdiensttrekkers nog autorisaties hebben in de systemen behoeft aandacht. Vanuit P&O is het initiatief opgepakt om het proces te verbeteren door het nieuwe personeelspakket als bronsysteem aan te

wijzen. Dit project heeft in 2015 een aantal punten direct opgelost of korte termijn oplossingen bedacht die geleid hebben tot het niet meer geautoriseerd zijn wanneer men niet meer in dienst is. het project wordt in 2016 verder uitgevoerd met structurele en geborgde oplossingen. Het doel is klanten één voordeur te bieden voor in-, door- en uitstroom mutaties over alle dienstverlening van het SCD en te zorgen voor één punt van registratie (voor controle, doorlooptijd, inzicht en overzicht). In 2017 zal gemonitord moeten blijven worden dat alle afspraken ook voorzien zijn van de juiste interne beheersmaatregelen. Dit proces zal ook in 2017 weer onderdeel van de IT audit zijn.

GBD

Belangrijkste ontwikkeling van 2017 betreft de concretisering van de Strategische Visie GBD. De financiële vertaling hiervan wordt in de 2^e Burap uitgewerkt.

OCD

De wijze waarop de bedrijfsvoeringsactiviteiten ingericht gaan worden zal beschreven zijn in de toekomstvisie.

Personeelsoverzichten

Formatie

	Bezetting ultimo 2015 (in fte)	Begroting 2016 (in fte)	Begroting 2017 (in fte)
Bureau Drechtsteden	40,5	38,3	38,3
Regiogriffie	2,7	2,9	2,9
Sociale Dienst Drechtsteden	288,2	321,3	320,1
Ingenieursbureau Drechtsteden	56,9	54,0	54,0
Servicecentrum Drechtsteden	317,0	323,5	323,5
Gemeentebelastingen Drechtsteden	54,2	60,5	60,5
Onderzoekcentrum Drechtsteden	12,3	14,6	14,6
Totaal	771,8	815,1	813,9

Ziekteverzuim

	2015	Raming 2016	Raming 2017
Bureau Drechtsteden	2,4%	3,0%	3,0%
Regiogriffie	0,0%	3,0%	3,0%
Sociale Dienst Drechtsteden	8,1%	5,0%	5,0%
Ingenieursbureau Drechtsteden	4,4%	4,0%	5,0%
Servicecentrum Drechtsteden	9,4%	5,5%	5,5%
Gemeentebelastingen Drechtsteden	9,3%	5,0%	5,0%
Onderzoekcentrum Drechtsteden	8,7%	4,0%	4,0%
Totaal	8,1%	5,0%	5,0%

Inhuur (Bedragen x € 1.000)

	Realisatie 2015	Raming 2016	Raming 2017
Bureau Drechtsteden	208	200	200
Regiogriffie	89	0	0
Sociale Dienst Drechtsteden	2.222	450	450
Ingenieursbureau Drechtsteden	1.715	1.447	1.447
Servicecentrum Drechtsteden	5.500	5.600	5.600
Gemeentebelastingen Drechtsteden	78	150	150
Onderzoekcentrum Drechtsteden	37	28	28
Totaal	9.849	7.875	7.875

3.3 Financiering

In april 2015 heeft de Drechtstraad het vernieuwde financieringsstatuut vastgesteld.

In het financieringsstatuut zijn de doelstellingen van de financiële functie aangegeven en uitgewerkt:

- beheersen, beperken en spreiden van financiële risico's;
- zorgdragen voor effectief en efficiënt kas- en saldobeleer;
- zorgdragen voor een goed relatiebeheer;
- opereren binnen de kaders zoals die zijn gesteld in de wet Fido;
- realiseren van gedegen informatiestromen.

Financiële risico's

Renterisico's kunnen worden onderscheiden in het renterisico van de vlottende schuld en dat van de vaste schuld. In de Wet Fido is een norm gesteld voor het maximum bedrag waarvoor kortlopende financieringsmiddelen, met een looptijd korter dan één jaar, aangetrokken mogen worden. Deze norm, de kasgeldlimiet, bedraagt 8,2% van het begrotingstotaal aan lasten vóór bestemming. Voor 2017 is de kasgeldlimiet derhalve 8,2% van € 290 miljoen, is € 23,8 miljoen.

De renterisiconorm heeft tot doel om binnen de portefeuille aan langlopende leningen een overmatige afhankelijkheid van de rente in een zeker jaar te voorkomen. OM dat te bereiken moet het totaal aan renteherzieningen en aflossingen op grond van deze norm niet meer zijn dan 20% van het begrotingstotaal. Het begrotingstotaal van de GRD bedraagt € 290 miljoen waardoor de norm voor de GRD gelijk is aan € 58,0 miljoen. Het werkelijke renterisico voor de GRD gedurende 2017 bedraagt € 7 miljoen, zijnde de aflossing op de in de 2011 aangetrokken langlopende lening. Dit betekent dat de GRD in 2017 ruim binnen de renterisiconorm zal opereren.

Kredietrisico's

Kredietrisico's kunnen zich op twee manieren manifesteren. Ten eerste is er risico dat wordt gelopen op verstrekte leningen en uitgezette beleggingen. Deze risico's worden door de Wet Fido ingeperkt door middel van te stellen voorwaarden aan marktpartijen en financiële producten. Het is de verwachting dat de GR Drechtsteden in 2017 geen overtollige liquide middelen zal uitzetten en/of leningen zal verstrekken.

Kasbeheer

De treasuryfunctie kasbeheer zorgt voor een efficiënte inrichting van de bankrekeningstructuur en maakt gebruik van de verschillende betaalinstrumenten. Op basis van een korte liquiditeitsplanning worden de liquiditeiten beheerd, waarbij met kasgeld en deposito's het saldo naar nul wordt gestuurd.

Financieringskosten

De financieringskosten worden mede bepaald door de rentetypische looptijd en de beschikbaarheid van de leningen. Mogelijkheden voor alternatieve financiering worden onderzocht indien die tot lagere financieringskosten kunnen leiden. Van belang is dat de marktpartijen waar leningen worden opgenomen maatschappelijk aanvaard zijn.

Relatiebeheer

Het relatiebeheer heeft betrekking op het onderhouden van marktrelaties met banken en financiële instellingen, en is van belang om ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt te monitoren.

Schatkistbankieren

Eind 2013 is het verplicht schatkistbankieren ingevoerd. Toegestaan blijft dat decentrale overheden een bedrag van 0,75% van het begrotingstotaal buiten de Schatkist mogen houden, het zogenaamde drempelbedrag. Voor 2017 bedraagt het drempelbedrag € 2,2 miljoen.

3.4 Onderhoud kapitaalgoederen

De Drechtstraad heeft in de vergadering van december 2013 de herziene notitie activeren en afschrijvingen vastgesteld. In de notitie is vastgesteld wanneer activa worden gevormd en op welke wijze afschrijvingen plaatsvinden en met welke termijnen.

GR Drechtsteden heeft kapitaalgoederen in de vorm van een investering in de kantoorpanden die worden gebruikt voor huisvesting van Sociale Dienst, Ingenieursbureau, en Servicecentrum.

GRD heeft met de eigenaar, de gemeente Dordrecht, een huurcontract afgesloten voor de periode van 15 jaar. Voor de kantoorpanden is in 2009 een MeerjarenOnderhoudsPlan (MOP) opgesteld op basis waarvan preventief onderhoud zal plaatsvinden en de jaarlijkse onderhoudskosten kunnen worden vastgesteld en beheerd. Uit de MOP blijkt een schommeling in de jaarlijkse kosten van preventief onderhoud. De fluctuaties in die kosten blijken echter beperkt. Er is dan ook geen reden een onderhoudsvoorziening in te stellen.

De jaarlijkse kapitaal- en onderhoudslasten worden op basis van het aantal formatieplaatsen omgeslagen naar de gebruikers van de panden, en zijn dus opgenomen in de begrotingsonderdelen van desbetreffende GRD-dochters.

Daarnaast heeft de GRD ICT-activa, en investeert de komende jaren verder daarin. Het Servicecentrum exploiteert de regionale ICT-infrastructuur en stelt deze beschikbaar aan de deelnemende gemeenten en klantorganisaties. De jaarlijkse kapitaals- en onderhoudslasten zijn in het begrotingsprogramma van het SCD verwerkt. Voor onderhoud en vervanging worden plannings opgesteld.

Verder heeft de GRD activa in de vorm van investering in de gebouwinrichting, zoals meubilair, en in software bij onder andere de Sociale Dienst en bij het Ingenieursbureau.

3.5 Verbonden partijen

In 2004 is het Programma ICT in Dordrecht gestart. Eén van de grootste successen van dit programma is de oprichting van Stichting Breedband Drechtsteden. De doelstelling van deze stichting luidt: "het in eigendom verwerven en doen beheren van een glasvezelinfrastructuur in de regio Dordrecht". Door deze eigen infrastructuur werd beoogd een basis voor samenwerking, synergie, innovatie en kostenefficiëntie te leggen. In 2006 is Bureau Drechtsteden (destijds nog de subregio Drechtsteden binnen Zuid-Holland Zuid) als deelnemer aan de stichting toegetreden, met een lening van € 350.000.

In de afgelopen jaren is het aantal deelnemers en klanten van de SBD zodanig gegroeid dat er in begin 2011 een voorstel is gedaan om de SBD om te vormen naar een nieuwe structuur die professioneler en slagvaardiger is. Dit heeft ertoe geleid dat de stichting is omgevormd tot een stichting administratiekantoor (STAK) die de certificaten van aandelen beheert, met daaronder uitvoering BV's en een netwerk BV waar het glasvezelnetwerk in eigendom is. Vanuit de GRD is er geen rechtstreekse deelneming in de BV's. Het percentage van certificaten van aandelen dat op naam van de GRD staat bedraagt ruim 6%

4. Financiële begroting

4.1 Recapitulatie programmabegroting (bedragen x € 1.000)

Programma	Realisatie 2015			Begroting 2016			Begroting 2017		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Baten en lasten									
Beleid en Bestuur	7.356	8.198	842	7.059	7.059	0	6.286	6.286	0
Sociale Dienst Drechtsteden	215.677	213.603	-2.074	223.136	223.136	0	225.362	225.362	0
Bedrijfsvoering	65.019	67.362	2.343	59.225	58.573	-652	58.851	58.199	-652
Algemene dekkingsmiddelen	463	600	137	0	0	0	0	300	300
Totaal baten en lasten	288.515	289.763	1.248	289.419	288.767	-652	290.499	290.147	-352
Mutaties reserve									
Beleid en Bestuur	127	0	-127	0	0	0	0	0	0
Sociale Dienst Drechtsteden	0	236	236	0	0	0	0	0	0
Bedrijfsvoering	0	224	224	0	652	652	0	652	652
Algemene dekkingsmiddelen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal mutaties reserve	127	460	333	0	652	652	0	652	652
Resultaat									
Beleid en Bestuur	7.483	8.198	715	7.059	7.059	0	6.286	6.286	0
Sociale Dienst Drechtsteden	215.677	213.839	-1.838	223.136	223.136	0	225.362	225.362	0
Bedrijfsvoering	65.019	67.586	2.567	59.225	59.225	0	58.851	58.851	0
Algemene dekkingsmiddelen	463	600	137	0	0	0	300	300	0
Totaal resultaat	288.642	290.223	1.581	289.419	289.419	0	290.799	290.799	0

Incidentele baten en lasten

De saldi van de meerjarenramingen worden niet beïnvloed door incidentele baten en lasten.

In de primaire begroting 2017 zijn de volgende incidentele baten en lasten opgenomen:
(Bedragen x € 1.000)

Programma	Incidentele baten	Toelichting
Bedrijfsvoering	+ 652	betreft een begrote onttrekking aan de bestemmingsreserve frictiekosten SCD

De stand van de reserve is toegelicht op pagina 30/31.

Waar incidentele baten en incidentele lasten elkaar compenseren zijn ze niet in deze tabel opgenomen.

4.2 Algemene dekkingsmiddelen

In 2017 bestaan de baten op de algemene dekkingsmiddelen uit het algemene renteresultaat van €0,3 miljoen.

(Bedragen x € 1.000)

Begroting 2016			Begroting 2017			Saldo 2018	Saldo 2019	Saldo 2020
Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo			
0	0	0	300	300	0	0	0	0

De Algemene rente wordt gevormd door:

- De calculatorische rente van 3% op de geactiveerde investeringen.
- Rentelasten van opgenomen gelden, en de algemene bankkosten. In 2015 is een lening van € 10 miljoen opgenomen met een rente van € 0,5 en een looptijd van 5 jaar. Daarmee is er meerjarige zekerheid over lagere rentelasten. Het begrote positieve renteresultaat wordt daarmee € 300.000.
- Voorgesteld wordt deze € 300.000 aan gemeenten uit te keren, en daarmee te beschouwen als invulling van de 3^e ronde trap af.

4.3 Verdeelsleutels

Voor de bijdragen van de gemeenten in de kosten van de GRD-onderdelen worden de volgende verdeelsleutels gehanteerd:

Programma		Verdeelsleutel begroting 2016
Bureau Drechtsteden		
	Algemene inwonerbijdrage	Inwoneraantal per 1 juli 2015
	Regionaal Platform Verkeersveiligheid	Inwoneraantal per 1 juli 2015
	Waterbus	Gemeentefonds uitkeringsjaar 2015
	Klachtencommissie	Inwoneraantal per 1 juli 2015
	Walstroom	Inwoneraantal per 1 juli 2015
Regiogriffie		Inwoneraantal per 1 juli 2015
Sociale Dienst Drechtsteden		
	Werk & Inkomen	
	Participatie	Participatiebudget uit de integratie-uitkering sociaal domein
	WSW	WSW-budget uit de integratie-uitkering sociaal domein
	Inkomensondersteuning	Rijksbudget
	Minimabeleid	
	Kinderopvang	Voorcalculatie per gemeente met toepassing van kostenindexering
	Minimabeleid	5-jaars voortschrijdend gemiddelde WWB-klantaantallen met toepassing van kostenindexering
	Maatwerkvoorziening inkomenssteun	WMO-middelen uit de integratie-uitkering sociaal domein
	WMO	
	Huishoudelijke ondersteuning	Voorcalculatie per gemeente met toepassing van kostenindexering

	Huishoudelijke hulp toelage	WMO-middelen uit de integratie-uitkering sociaal domein
	Hulpmiddelen	Voorcalculatie per gemeente met toepassing van kostenindexering
	Begeleiding en kortdurend verblijf	WMO-middelen uit de integratie-uitkering sociaal domein
	Persoonlijke verzorging	WMO-middelen uit de integratie-uitkering sociaal domein
	Schuldhulpbemiddeling	Voorcalculatie per gemeente met toepassing van kostenindexering
	Apparaatskosten	
	Uitvoeringskosten WMO – huishoudelijke verzorging	68,21% van doeluitkering gemeentefonds voor uitvoering WMO- huishoudelijke verzorging
	WMO - 2015	WMO-middelen uit de integratie-uitkering sociaal domein
	Overig	5-jaars voortschrijdend gemiddelde WWB-klantaantallen met toepassing van kostenindexering
Ingenieursbureau Drechtsteden		Afgenomen diensten
Service Centrum Drechtsteden		
	Basispakket	Verrekensystematiek
Gemeentebelastingen en Basisinformatie Drechtsteden		Aantal aanslagregels 2015
Onderzoekcentrum Drechtsteden		Inwoneraantal per 1 juli 2015
Algemene dekkingsmiddelen		Inwoneraantal per 1 juli 2015

Inwoneraantallen

De inwoneraantallen per 1 juli 2015 zijn als volgt (bron CBS):

Gemeente	Aantal inwoners per 1-7-2015
Alblasserdam	19.891
Dordrecht	118.829
Hendrik Ido Ambacht	29.264
Papendrecht	32.152
Sliedrecht	24.863
Zwijndrecht	44.521
Totaal	269.520

5. VASTSTELLING

Dagelijks bestuur

Als ontwerpbegroting vastgesteld door het dagelijks bestuur op 7 april 2016.

Het dagelijks bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden

De secretaris,

De voorzitter,

drs. M.J.A. van Bijnen MBA

drs. A.A.M. Brok

Algemeen bestuur

Vastgesteld door het algemeen bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden op 5 juli 2016.

De regiogriffier,

De voorzitter,

mr. J. Heijmans

drs. A.A.M. Brok

Bijlage A: Bijdragen per gemeente (Bedragen x € 1.000)

		Alblasserdam	Dordrecht	H.I. Ambacht	Papendrecht	Sliedrecht	Zwijndrecht	Totaal
Bureau Drechtsteden								
	Algemene inwonerbijdrage	228	1.362	335	369	285	510	3.090
	Regionaal Platform Verkeersveiligheid	6	36	9	10	7	13	80
	Waterbus	41	380	56	74	57	111	720
	Klachtencommissie	2	11	3	3	2	4	25
	Walstroom	6	34	8	9	7	13	77
	Bestuur en staf	125	744	183	201	156	279	1.688
	CIO office	76	455	112	123	95	170	1.031
Regiogriffie								
		28	166	41	45	34	62	376
Sociale Dienst Drechtsteden								
Werk en Inkomen								
	Participatie	357	7.351	205	576	487	1.554	10.530
	Individuele studietoelage	5	216	17	25	25	61	349
	WSW	1.428	18.268	945	2.079	2.413	3.892	29.025
	Inkomensondersteuning, rijksvergoeding	3.665	53.324	3.827	6.482	5.211	14.670	87.179
	Inkomensondersteuning, bijdrage aan tekort	235	3.563	202	397	315	800	5.512
Minimabeleid								
	Minimabeleid	275	4.173	236	465	369	937	6.455
	Kinderopvang	4	65	4	7	6	15	100
	Maatwerkvoorz. Inkomenssteun	293	1.985	304	448	482	734	4.246
WMO								
	Huishoudelijke ondersteuning	1.096	5.304	919	1.376	1.314	2.459	12.468
	Hulpmiddelen	308	1.634	513	443	451	733	4.082
	Collectief vervoer	253	1.604	259	422	434	683	3.655
	Begeleiding en kortdurend verblijf	1.354	9.185	1.409	2.073	2.230	3.394	19.645
Budgetadvies en schuldbemiddeling								
	Schuldhelpverlening	2	50	2	4	4	8	70
Apparaats- en uitvoeringskosten								
	Apparaatskosten	1.135	17.190	974	1.914	1.520	3.861	26.593
	WMO Huishoudelijke ondersteuning	59	360	58	86	77	149	789
	WMO Begeleiding en kortdurend verblijf	207	1.407	216	317	341	520	3.008
	WMO Beschermd wonen	-	508	-	-	-	-	508
Servicecentrum Drechtsteden								
	Basispakket	1.816	13.205	2.140	3.239	2.249	3.892	26.541
	Plus- en additioneel pakket		1.192				182	1.374
Gemeentebelastingen Drechtsteden								
	Belastingactiviteiten	-	2.298	439	409	409	633	4.188
	GEO-activiteiten	12	1.071	81	32	16	45	1.257
Onderzoekcentrum Drechtsteden								
	Basispakket	55	331	81	89	69	124	750
Algemene dekkingsmiddelen								
	Renteresultaat	-22	-132	-33	-36	-28	-50	-300
Totaal		13.049	147.340	13.545	21.681	19.037	40.458	255.111

Bijlage B: Meerjarenbegroting (bedragen x € 1.000)

Programma	Begroting 2017			Raming 2018			Raming 2019			Raming 2020		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Beleid en Bestuur												
Fysiek	2.183	2.183	0	2.183	2.183	0	2.183	2.183	0	2.183	2.183	0
Economie	1.522	1.522	0	1.522	1.522	0	1.522	1.522	0	1.522	1.522	0
Sociaal	517	517	0	517	517	0	517	517	0	517	517	0
Bestuur en staf	1.688	1.688	0	1.688	1.688	0	1.688	1.688	0	1.688	1.688	0
Regiogriffie	376	376	0	376	376	0	376	376	0	376	376	0
Totaal Beleid en Bestuur	6.286	6.286	0	6.286	6.286	0	6.286	6.286	0	6.286	6.286	0
Sociale Dienst Drechtsteden												
Werk & Inkomen	135.085	135.085	0	132.902	132.902	0	131.556	131.556	0	130.075	130.075	0
Minimabeleid	10.801	10.801	0	10.818	10.818	0	10.823	10.823	0	10.825	10.825	0
WMO	46.895	46.895	0	45.643	45.643	0	45.272	45.272	0	45.372	45.372	0
Schuldhelpbemiddeling	70	70	0	70	70	0	70	70	0	70	70	0
Apparaatskosten	32.511	32.511	0	32.511	32.511	0	32.511	32.511	0	32.511	32.511	0
Totaal Sociale Dienst Drechtsteden	225.362	225.362	0	221.944	221.944	0	220.232	220.232	0	218.853	218.853	0
Bedrijfsvoering												
Ingenieursbureau	8.000	8.000	0	8.000	8.000	0	8.000	8.000	0	8.000	8.000	0
Servicecentrum	42.368	42.368	0	42.368	42.368	0	42.368	42.368	0	42.368	42.368	0
Gemeentebelastingen	5.745	5.745	0	5.745	5.745	0	5.745	5.745	0	5.745	5.745	0
Onderzoekcentrum	1.543	1.543	0	1.543	1.543	0	1.543	1.543	0	1.543	1.543	0
Bureau Drechtsteden	1.195	1.195	0	1.195	1.195	0	1.195	1.195	0	1.195	1.195	0
Totaal Bedrijfsvoering	58.851	58.851	0	58.851	58.851	0	58.851	58.851	0	58.851	58.851	0
Algemene dekkingsmiddelen	300	300	0	300	300	0	300	300	0	300	300	0
Totaal	290.799	290.799	0	287.381	287.381	0	285.669	285.669	0	284.290	284.290	0