

# **BAR-organisatie**

Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk  
werken samen op basis van

**vertrouwen, ruimte voor diversiteit en  
gezamenlijkheid**

## **Begroting 2016**

## Inhoudsopgave

INLEIDING .....	3
BELEIDSBEGROTING .....	5
<b>1.    Programmaplan.....</b>	<b>6</b>
1.1    Te realiseren programma's .....	6
1.2    Financiële en overige ontwikkelingen .....	15
<b>2.    Paragrafen .....</b>	<b>18</b>
2.1    Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	18
2.2    Paragraaf Financiering.....	19
2.3    Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen.....	22
FINANCIËLE BEGROTING .....	23
<b>3.    Overzicht van baten en lasten en toelichting .....</b>	<b>24</b>
3.1    Cijfers begroting 2016 .....	24
3.2    Gronden waarop ramingen zijn gebaseerd .....	26
3.3    Overzicht incidentele baten en lasten.....	27
3.4    Overzicht beoogde structurele toevoegingen en onttrekkingen aan reserves.....	27
<b>Bijlage Investerings .....</b>	<b>28</b>

## Inleiding

Voor u ligt de begroting voor het jaar 2016 van de BAR-organisatie. 2016 wordt het derde jaar van de samenwerking tussen de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.

Ingegeven door de ontwikkelingen in de samenleving en de decentralisaties verandert de rol van de gemeente. Termen die gebruikt worden om deze veranderende rol te typeren zijn: de participerende overheid, maar ook kleinschalige wijkteams, kaderstellend, en ook het voeren van regie. Om deze veranderingen tegemoet te treden vragen wij van onze medewerkers een sterke omgevingsgevoeligheid zodat een beeld ontstaat van hetgeen er in de samenleving en bij relaties speelt. Waar mogelijk wordt ruimte gegeven aan initiatieven van externe partijen en komen wij in samenspraak met partners tot keuzes die leiden tot op de behoeften van doelgroepen afgestemde producten en diensten.

Na een transitieperiode van 1 tot 1,5 jaar, komen we nu in de fase van doorontwikkeling van onze kwaliteiten.

We voelen in de organisatie bij onze medewerkers de ruimte en behoefte gezamenlijk te werken aan de kwaliteit van onze dienstverlening. Hierbij zijn de kwaliteit van de diensten, de service die wij bieden en medewerkers die door hun houding en gedrag hét verschil weten te maken de kernthema's.

De beweging die wij hierbij willen inzetten is organisatiebreed, raakt alle medewerkers. We zetten in op een werkstijl waarbij het normaal is dat de medewerker aan degene, aan wie hij/zij diensten verleent, feedback vraagt over de geleverde kwaliteit, service en persoonlijke benadering. Om ervan te leren en onszelf permanent te verbeteren. Wij zijn toe aan deze stap. Daar krijgen we energie van.

U leest in de deze begroting betrekkelijk vaak dat beleid, ontwikkeld in 2015, wordt voorgezet, doorontwikkeld of uitgewerkt in 2016. De BAR-organisatie voert voor de drie gemeenten de bedrijfsvoeringsactiviteiten uit. De factor excellente dienstverlening zien we hierbij als een absolute kernkwaliteit.

De begroting van de BAR-organisatie bevat alleen budgetten voor de bedrijfsvoering. De programmabudgetten vormen onderdeel van de programmabegrotingen van de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.

In de aanloop naar deze begroting zijn in de kaderbrief van de BAR-organisatie de belangrijkste uitgangspunten voor de (meerjaren)begroting 2016 vastgesteld, met de beleidsmatige en financiële ontwikkelingen van de bedrijfsvoeringsonderwerpen.

Bij de start van de BAR-organisatie is een aantal succesbepalende factoren benoemd welke passen bij de visie van de organisatie. In deze begroting is aan de hand van deze factoren uitgewerkt op welke wijze de organisatie hieraan uitvoering geeft.



## Beleidsbegroting

## 1. Programmaplan

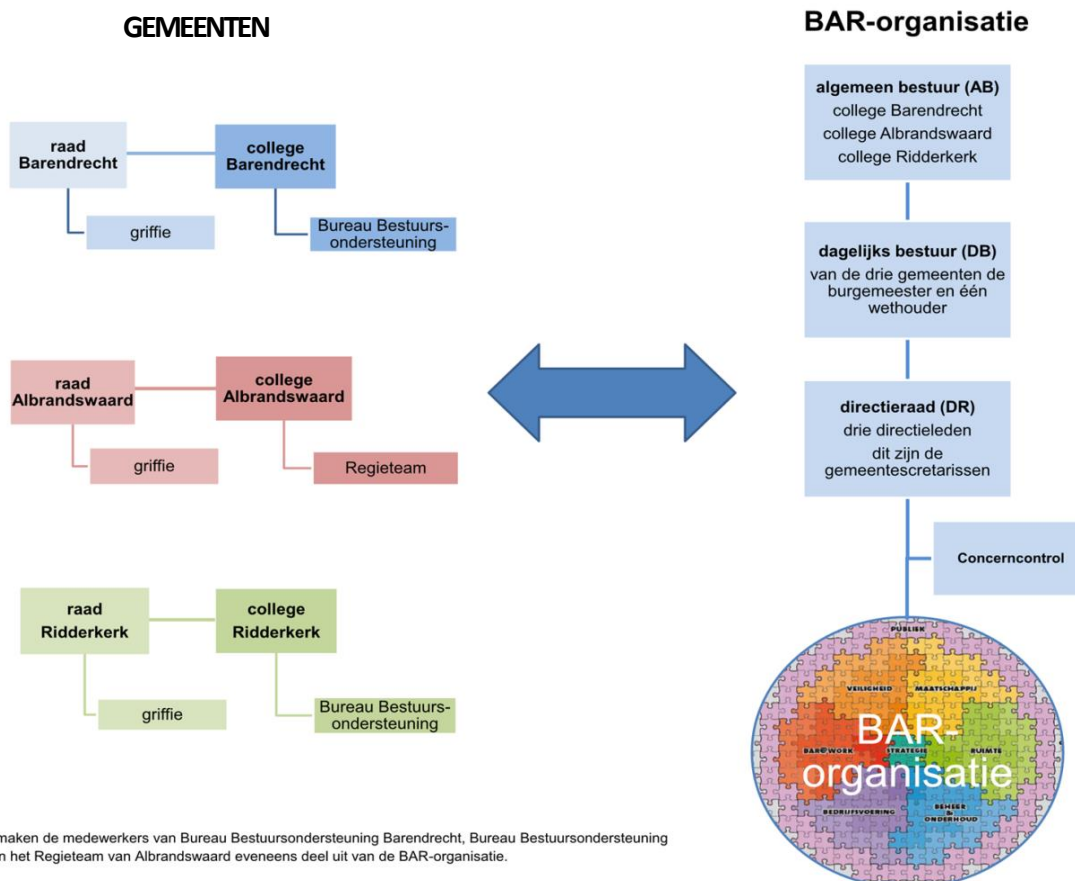
### 1.1 Te realiseren programma's

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

Onze visie is:

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

Het bestuurlijke organogram van de BAR-organisatie ziet er als volgt uit:



\* Overigens maken de medewerkers van Bureau Bestuursondersteuning Barendrecht, Bureau Bestuursondersteuning Ridderkerk en het Regieteam van Albrandswaard eveneens deel uit van de BAR-organisatie.

### Succesbepalende factoren

Wij zien de volgende factoren als bepalend voor ons succes:

- ✓ excellente dienstverlening;
- ✓ innoverende organisatiecultuur;
- ✓ sterke omgevingsgevoeligheid;
- ✓ efficiënte en transparante bedrijfsvoering;
- ✓ financiën op orde.

Waar in de inrichtingsfase de focus heeft gelegen efficiëntie gaan wij in 2016 meer de balans zoeken tussen alle succesbepalende factoren. Om zo de alle gestelde doelstellingen te kunnen behalen en manier die in de BAR-code en onze visie is verwoord.

### *Excellente dienstverlening*

De BAR-organisatie heeft tijd nodig gehad om zich, na haar oprichting per 1 januari 2014, enigszins te zetten. In een samenleving die voortdurend verandert, verandert de gemeentelijke organisatie mee. In 2015 zijn we ons na de transitieperiode gaan richten op de doorontwikkeling van onze kwaliteiten en ambities. Excellente dienstverlening aan onze burgers, bedrijven en instellingen is een belangrijke ambitie en staat bovenaan als succesbepalende factor van de BAR-organisatie. De andere vier succesbepalende factoren staan uiteindelijk allemaal in dienst van het kunnen bieden van eersteklas dienstverlening. In 2016 wordt met volle kracht gewerkt aan het verder ontwikkelen van zowel de externe, als de interne dienstverlening. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de visie op excellente dienstverlening die in 2015 wordt ontwikkeld.

### *Klant Contact Centrum en digitalisering*

Kwaliteitsverbetering in het Klant Contact Centrum (KCC) wordt constant gemonitord en daar waar wenselijk en mogelijk verbeterd. De ingeslagen weg ten aanzien van digitalisering wordt ook in 2016 vervolgd. Onze klanten worden steeds meer in de gelegenheid gesteld om hun zaken zelf te regelen op een voor de klant passend moment. Daarmee willen we ook het aantal contacten via het callcenter verminderen. De in 2015 uitgevoerde proef met betrekking tot de inzet van social media wordt in 2016 verder verbreed.

### *Zaakgericht werken*

Om ervoor te zorgen dat van klantvraag tot levering aan de klant gedurende het gehele proces duidelijk is wat de status van de klantvraag is, zijn op elkaar afgestemde systemen en goede administratieve processen nodig. Iedereen die deelneemt in een klantproces zal de juiste stappen moeten zetten om de gevraagde kwaliteit te borgen. Ook in 2016 zullen een aantal klantprocessen op deze wijze worden ingericht

### *Meldingen Openbare Ruimte*

Wij roepen burgers en bedrijven op om als er iets niet in orde is in de openbare ruimte dat te melden. Dat geldt ook voor vragen, opmerkingen en suggesties. Voor onze organisatie is dat een belangrijke bron van informatie bij het uitvoeren van onze beheertaak.

De organisatie werkt met het systeem Key2klantcontact om optimaal de meldingen af te kunnen doen. In 2015 wordt het systeem opnieuw ingericht, waarbij gebruik gemaakt wordt van moderne technische middelen. Op dit moment wordt 80% van de meldingen telefonisch afgedaan, dit levert een onnodige belasting op van de ambtelijke organisatie. Wij streven ernaar om dit fors te verminderen.

### *Wacht- en waakdiensten*

Veel burgers denken dat ambtenaren werken van 9 tot 5. Maar niets is minder waar. Zelfs in de nacht en in weekenden staan medewerkers klaar om problemen op te lossen. Zo waarborgen we de veiligheid van burgers en het behoud van onze openbare ruimte. Om deze taken te verrichten hebben wij wachtdiensten voor storingen en meldingen buiten de reguliere werktijden. Deze wachtdiensten worden ingevuld via een garantiëpiketregeling. In 2015 gaan wij de piketdiensten anders organiseren, zodat er in plaats van 11 nog maar 5 medewerkers tegelijk piket zullen hebben.

## *Innoverende organisatiecultuur*

### *Leren en ontwikkelen*

Vanuit het project "behaviour" wordt het profiel van de Zelfstandige OverheidsProfessional (ZOP) vormgegeven en geborgd in de organisatie. Als basis gaan we daarbij uit van het eveneens in 2015 gestarte HRM-project "Talentmanagement en mobiliteit". Dit project draagt er toe bij dat steeds meer medewerkers innoveren en omgevingsgevoeligheid als het ware in het bloed hebben. Dit zijn belangrijke kenmerken van de ZOP. De BARacademie zal in 2016 als vliegwiel functioneren op gebied van het bevorderen van 'excellente dienstverlening'. Hiertoe zal zij innoverende werkwijzen en instrumenten ontwikkelen en daarmee bijdragen aan uitwisseling en interactie in de organisatie. Om de medewerkers ook op gebied van huisvesting ("bricks") en ICT ("bytes") in staat te stellen zo goed mogelijk te werken volgens de BAR-code loopt in 2015 een onderzoek naar quick wins. De mogelijkheden voor plaats- en tijdonafhankelijk werken zullen we in 2016 wederom uitbreiden door het aantal applicaties beschikbaar via BARWorkspace verder uit te breiden.

### *Beheer en onderhoud van de toekomst*

In 2014 is een begin gemaakt met een traject om te kijken naar Beheer & Onderhoud van de toekomst. Thema's als focus op duurzaamheid en lokale binding staan daarbij centraal. Ook kijken we hoe we de wens tot het ondersteunen van burgerinitiatieven en het begeleiden van mensen met een beperking of achterstand tot de arbeidsmarkt kunnen vormgeven. Bij het opstellen van een visie worden zowel de wethouders als de medewerkers actief betrokken.

### *Wet Markt & Overheid en vennootschapsbelasting (VPB)*

De organisatie staat voor de opgave van de invoering van de wet Markt en Overheid en het voorbereiden van de invoering van de VPB vanaf 1 januari 2016. De eerste inventariserende fase is afgerond en de raadsbesluiten volgen in 2015.

## *Sterke omgevingsgevoeligheid*

Een belangrijk ontwikkeling voor zowel de organisatie als de drie gemeenten is de veranderende rol van de overheid. Een overheid die zich meer op haar kerntaken richt en veel meer dan voorheen het initiatief in de samenleving faciliteert. Dit overkoepelende thema is een belangrijk thema. Ook in 2016 vraagt dit een inspanning in de BAR-organisatie om hier verder invulling aan te geven. Vorig jaar is een fundament gelegd in de BAR-organisatie met de focus op de andere rol van de overheid en 2016 is het jaar om dit verder uit te bouwen.

### *Lobby en Public Affairs*

We weten steeds beter onze weg te vinden in de netwerken die we nodig hebben om de gemeentelijke doelstellingen te realiseren. In 2015 is een lobby agenda ontwikkeld voor de drie gemeenten. In 2016 bouwen we onze activiteiten op dit vlak verder uit met een structurele vertegenwoordiging in de relevante netwerken en een gecoördineerde ambtelijke en bestuurlijke inzet op de thema's uit de lobby agenda.

### *Volgen van maatschappelijke Trends en ontwikkelingen*

Als organisatie zijn we steeds beter in staat om te volgen welke relevante trends en ontwikkelingen er spelen in de samenleving. Vanuit een proactieve houding weten we deze ontwikkelingen te vertalen naar opgaven voor de organisatie. Afgelopen jaar hebben we een werkwijze ontwikkeld om



op structurele basis hier invulling aan te kunnen geven. In 2016 werken we dit verder uit en zorgen voor verdere borging in de organisatie.

### *Arbeidsparticipatie*

De drie gemeenten zijn bezig invulling te geven aan de nieuwe taak van de gemeenten in het kader van de Participatiewet. De gemeenten moeten er voor gaan zorgen dat iedereen een bijdrage kan leveren aan de samenleving. Doel is het begeleiden van de werkstagiaires tot personen die weer bemiddelbaar zijn voor de arbeidsmarkt (jobready). Met een achterstand worden zowel mensen bedoeld die langere tijd geen baan hebben kunnen vinden of mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking. De BAR-organisatie is de organisatie in de drie gemeenten met de meeste stageplaatsen, gevolgd door Opnieuw&Co. Er zijn binnen de organisatie mogelijkheden voor het uitbreiden van het aantal stageplaatsen van 30 naar 60. Er is een buddy-systeem ingevoerd, waarmee onze medewerkers hun kennis kunnen overbrengen aan anderen. Daarmee helpen we mensen op weg. De werkstagiaires blijven tot ze een baan hebben gevonden met een maximale duur van 6 maanden of een jaar, afhankelijk van de afstand tot de arbeidsmarkt. De Participatiewet vervangt de WSW. Mensen die een aanstelling via de WSW hebben of op de wachtlijst staan behouden hun rechten. In 2015 is het aantal WsW -ers bij het domein B&O toegenomen van 8 naar 15. In 2016 zetten we hun aanstelling voort.

### *Efficiënte en transparante bedrijfsvoering*

#### *In control*

Wij besteden veel aandacht aan het “in control” brengen en houden van de organisatie. Het begrip “control” is, zoals veel managementtermen, afkomstig uit het Engels en betekent letterlijk “beheersen”. Vaak wordt control geassocieerd met het Nederlandse woord “controle” of “controleren”, wat staat voor reactief en achteraf toezicht houden. Control omvat echter meer dan alleen controle, het gaat om het geheel van voorwaarden scheppen, adviseren, normen formuleren, meten, evalueren en bijsturen. Het “in control” zijn betekent dat er grip is op de organisatie, zodat men in staat is om goed te kunnen (bij)sturen, niet voor verrassingen komt te staan en gestelde doelen op efficiënte wijze worden behaald. Kernwoorden hierbij zijn doelmatigheid (efficiëntie), doeltreffendheid (effectiviteit) en rechtmatigheid.

Transparantie over het gevoerde beleid en de manier waarop overheidsmiddelen worden besteed is een belangrijk onderwerp voor gemeenten. Een gemeente moet met zo min mogelijk verspilling van middelen (efficiënt handelen) de doelstellingen bereiken (doeltreffend handelen) en dat moet – uiteraard- gebeuren zonder dat (wettelijke) regels worden overtreden (rechtmatig handelen). In de Gemeentewet is daarom een bepaling opgenomen dat het college periodiek onderzoek moet verrichten naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door hem gevoerde bestuur. Daarnaast is er bij de colleges en management behoefte om regelmatig onderzoek te verrichten naar bijvoorbeeld de effectiviteit van processen of het uitvoeren van benchmarks om zo het eigen presteren te vergelijken met die van andere gemeenten. De onderzoeken die in 2016 door de organisatie zullen worden uitgevoerd, worden opgenomen in het Onderzoeksplan 2016.

Jaarlijks wordt door het bestuur ook het Intern controleplan vastgesteld. Het bestuur is verplicht zorg te dragen voor de interne toetsing van de getrouwheid van de informatieverstrekking en de rechtmatigheid van de beheershandelingen. Deze toetsing vindt in de organisatie plaats aan de hand van het intern controleplan. De informatie uit interne controles plus de inbedding van interne

controlemaatregelen in de organisatie helpen om de kwaliteit van de bedrijfsvoering in alle opzichten te verbeteren.

Omdat de accountants vanaf boekjaar 2014 met verscherpte eisen te maken hebben, zijn ook de vereisten voor de interne controles strenger geworden. De interne controle is en blijft voor de organisatie een belangrijke interne beheersingsmaatregel, waarmee de organisatie (tussentijds) de getrouwe en rechtmatige totstandkoming van de verantwoordingsinformatie vaststelt.

Onze interne controle zal verder doorontwikkeld worden op basis van de verscherpte eisen.

#### *Business Intelligence (BI)*

BI helpt de BAR-organisatie te besturen, processen aan te sturen en beslissingen te nemen. Hiervoor zijn stuurgegevens nodig op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het verzamelen, beschikbaar stellen en de interpretatie van informatie vraagt om een gestructureerde en centrale aanpak. Het in 2015 opgestelde plan van aanpak zal in 2016 verder worden uitgevoerd.

#### *Gegevensmanagement*

Op veel plaatsen worden gegevens geproduceerd en gebruikt. Deze gegevens komen voort uit basisregistraties, kernregistraties (zoals een HR-systeem) en taak specifieke registraties. De complexiteit van de huidige ontwikkelingen en de verschillende vakspecifieke processen binnen de organisatie, vereisen een kwalitatief goede inrichting van gegevensmanagement.

Goed gegevensmanagement ligt aan de basis van een goede informatievoorziening. In 2016 zullen processen en systemen hier verder op worden ingericht.

#### *Archiveren*

Het proces van archiveren is door de digitalisering snel aan het veranderen. Het is een dynamisch gebeuren, waar iedere medewerker mee te maken heeft. Alle gegevens en documenten die van betekenis zijn voor het verloop van de behandeling van een zaak en de bijbehorende besluitvorming moeten beschikbaar blijven voor de afgesproken of wettelijk termijn.

#### *Informatiebeveiliging*

Het niveau van onze informatiebeveiliging sluit aan op de Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten (BIG). Permanent zetten wij stappen om bedreigingen van buitenaf voor onze informatiesystemen voor te zijn en risico's te reduceren.

Mede door de toenemende digitalisering is het zorgvuldig en veilig omgaan met de informatie en gegevens van burgers en organisaties ook voor de BAR-organisatie immers van groot belang. Een betrouwbare, beschikbare en correcte informatiehuishouding is essentieel voor de dienstverlening van de BAR-organisatie.

De in 2015 ingevoerde Europese privacy verordening, welke de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP) vervangt, zal verder worden geïmplementeerd in onze processen.

#### *Sturing op Verbonden Partijen*

In 2016 geven we verder vorm en inhoud aan de ontwikkeling rondom de sturing op verbonden partijen die vorig jaar is ingezet. In een breed ambtelijk en bestuurlijk programma zijn in 2015 afspraken gemaakt over het verbeteren van deze sturing. De daadwerkelijke implementatie vindt plaats in 2016. Gezamenlijk geven we invulling aan de resultaten van het programma. Hiermee zorgen we in praktische zin, financiële zin, inhoudelijke zin en bestuurlijke zin voor een betere sturing en regie op Verbonden Partijen.

### *Digitalisering en zelfservice*

Diverse interne processen worden in 2016 verder gedigitaliseerd en doorontwikkeld. Daarbij zoeken we naar zoveel mogelijk standaardoplossingen en vereenvoudiging van de processen. Diverse processen worden in 2016 geanalyseerd, zoals proces bestellingen, het instroom-, doorstroom- en uitstroomproces en het proces van meldingen. De reserveringsmodule wordt vernieuwd. Daarbij kijken wij waar wij de interne ondersteuning verantwoord kunnen versoberen om kosten te besparen. We gaan aan de slag met de uitkomsten van het onderzoek naar de toekomstige functie van de repro in BAR (inbesteden of uitbesteden) en met de uitkomsten van de aanbestedingen van post, schoonmaak, sanitaire artikelen en bedrijfsafval.

### *Nieuwe huisvesting*

In 2015 worden medewerkers van de diverse afdelingen gehuisvest op werven en gemeentehuizen. Hierdoor kan het aantal werven worden teruggebracht van vier naar slechts één. De werf Londen wordt vanaf augustus 2015 de centrale werf, waardoor de bedrijfsvoering efficiënter wordt en de huisvestingslasten bijna gehalveerd worden. De werf Nijverheidsweg biedt vanaf het voorjaar 2015 plaats aan alle medewerkers die werken aan de afvaltaken. De NV MAR, de overheids-NV die belast is met de inzameling, is hier al sinds december 2014 gehuisvest.

### *Bedrijfskleding*

Met de verhuizing van medewerkers en voertuigen en de inzet van medewerkers op de verschillende gemeentehuizen zoals bodes en wellicht later ook het baliepersoneel wordt de veelheid van huisstijlen pas echt zichtbaar. Dit ondergraaft de professionele uitstraling die hoort bij onze organisatie. Het dagelijks bestuur heeft daarom besloten over te gaan naar één uitstraling voor (binnen- en buitendienst)medewerkers. Waarbij de bodes al vanaf april 2015 in het nieuwe tenue lopen. Aan kleding in de openbare ruimte worden veel eisen gesteld met betrekking tot reflectie en materiaal. Alle bedrijfswagens worden uitgevoerd in wit. De bedrijfskleding wordt uitgevoerd in fluorescerend geel, reflecterend grijs en antraciet.

In de vormgeving springt vooral het woord 'gemeente' er uit. Er komen geen gemeentenamen meer op de kleding en voertuigen. Vanaf 1 januari 2016 is alle kleding in de nieuwe stijl, vanaf 1 januari 2017 ook alle voertuigen.



Na de verbouwing van de werf Londen heeft de BAR-organisatie een eigen kledingbureau. Het kledingbureau zorgt voor schone kleding en beheert de voorraad. Het bureau wordt bemenst door mensen met een beperking.

### Ziekteverzuim

In 2014 was het verzuim in de BAR-organisatie 4,97%. Ter vergelijking: in 2013 was het verzuim bij gemeenten met 50.000-100.000 inwoners 5,3% en voor gemeenten met 100.000+ inwoners (exclusief G4) 5,1%. De Gemeentelijke Verzuimnorm (GVN), gebaseerd op een normstelling waarbij een kwart van de gemeenten een verzuim heeft dat lager ligt dan dit cijfer, is in 2013 voor gemeenten met 50.000+ inwoners 4,7%. De BAR-organisatie streeft, ook voor 2016, naar een gelijk of lager verzuim. We investeren in verzuimpreventie door het ontwikkelen van vitaliteitsbeleid en leiden onze leidinggevenden op om meer grip te krijgen op het verzuim. Verder krijgen van de 4 P's uit de BAR-code, Passie, Positiviteit, Plezier en Prestatie meer aandacht.

### Financiën op orde

#### Invulling taakstelling

Eén van de doelstellingen is het behalen van efficiëntievoordeel van 10% op de bedrijfsvoeringskosten. Het uitgangspunt was dat uiteindelijk in 2017 structureel voor € 5 miljoen aan besparing gerealiseerd zijn. Deze voordelen zijn ook verwerkt in begrotingen van de drie gemeenten. Bij het opstellen van de begroting 2014 bleken de ingebrachte bedrijfsvoeringsbudgetten uit te komen op € 62,3 miljoen. Daarnaast is geconstateerd dat vanaf het afgesproken ijkpunt, de jaarrekening 2011, inmiddels vooruitlopend op de feitelijke BAR vorming ruim 1,2 miljoen aan bedrijfsvoeringskosten in de drie gemeenten was bespaard. De in te vullen taakstelling vanaf 2014 is daarbij € 5 miljoen in 2017 gebleven.

TAAKSTELLING	2015	2016	2017	2018	2019
Taakstelling	-1.667.000	-3.334.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000
In begroting 2015-2017	-2.432.617	-3.343.470	-4.322.124	-4.902.790	-5.000.000
<b>Saldo</b>	<b>765.617</b>	<b>9.470</b>	<b>-677.876</b>	<b>-97.210</b>	<b>-</b>

Zoals in de begroting van 2015 is vermeld vormen wij in 2015 en 2016 een "spaarpot". Deze gebruiken we om nog niet gerealiseerde taakstelling in deze aanlooptijd (2017 en 2018) op te vangen. De bij de oprichting van de BAR-organisatie ten doel gestelde bezuiniging op bedrijfsvoeringskosten van € 5 miljoen blijft onverminderd verwerkt in onze begroting.

Ten opzichte van de meerjarenraming uit de begroting 2015 is de taakstelling in 2016 met € 880.000 toegenomen als gevolg van onvoorziene extra bedrijfsvoeringskosten door het samenvoegen van de ambtelijke organisaties in de BAR.

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

Per saldo komt de te realiseren taakstelling voor de BAR-organisatie uit op:

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Begroting 2015-2017</i>	-2.432.617	-3.343.470	-4.322.124	-4.902.790	-5.000.000
<i>Extra taakstelling 2016-2019</i>	-815.000	-880.000	-885.000	-885.000	-885.000
<b>Realiseren begroting 2016-2019</b>	<b>-3.247.617</b>	<b>-4.223.470</b>	<b>-5.207.124</b>	<b>-5.787.790</b>	<b>-5.885.000</b>

De in te vullen taakstelling voor het jaar 2016 bedraagt € 4.223.500 verder oplopend tot € 5.885.000 structureel vanaf 2019.

### *Personeel*

Wij zien ons personeel als het kapitaal van onze organisatie. We bieden hen volop de ruimte zich te ontwikkelen. Uiteraard ligt hierbij de focus op het realiseren van resultaten die dienstbaar zijn aan onze inwoners. Daarin ondersteunen wij hen krachtig, bijvoorbeeld door helder opdrachtgeverschap van de zijde van de colleges, een modern bedrijfsvoeringsconcept, krachtige coaching en een uitdagende opdrachtenportefeuille. De medewerkers staan voor een grote opgave. De samenleving is in transitie, de ambtelijke organisatie beweegt daarin mee. Het vak van ambtenaar wijzigt significant. Vakinhoudelijke kennis alleen is niet genoeg. Weten hoe je in deze tijd verbinding maakt met inwoners en ondernemers, ruimte biedt aan hun eigen kracht en bepalen waar intensievere ondersteuning vanuit de overheid en haar partners onontbeerlijk is zijn de vaardigheden van deze tijd. Ook dit bewustwordingsproces en verwerven van nieuwe vaardigheden die passen bij de ambtenaar 2.0 maken deel uit van ons concept van excellente dienstverlening.

Het zwaartepunt van de gevonden besparingen is gelegen in een efficiëntere bedrijfsvoering waardoor we met minder personeelsformatie toekunnen. Vanwege de werkgarantie van onze medewerkers wordt deze formatiereductie gevonden in het laten vervallen van een deel van reeds bestaande vacatureruimte die in de aanloop naar de BAR-samenwerking tijdelijk is ingevuld. Tevens zal een deel van de ruimte die ontstaat vanwege pensioneringen niet weer ingevuld worden. De opgave voor de organisatie zit erin dat de plek waar formatie vrijkomt vanwege bijvoorbeeld een pensionering niet altijd matcht met de plek waar de formatie ook daadwerkelijk gemist kan worden.

Om deze spanning op te lossen is **interne mobiliteit** nodig. In de komende periode wordt concernbreed gewerkt aan de doorstroming van eigen personeel. Dit biedt kansen aan onze medewerkers om andere capaciteiten en talenten te ontwikkelen en in te zetten en biedt daardoor ruimte voor groei en ontwikkeling. Enkele taken die we nu als BAR-organisatie uitbesteden, zullen we met eigen personeel uit gaan voeren, zoals de beveiliging van enkele van onze accommodaties. Dit levert een besparing op en zorgt tevens voor extra mobiliteit. Daarnaast is ten aanzien van personeel een aantal taakstellingen opgenomen. Een taakstelling wil zeggen dat het hier gaat om een concreet opgelegde budgetverlaging, maar dat de realisatie ervan nog nader ingevuld moet worden.

### *Huisvesting*

De besparingen hebben betrekking op verhuur van een groter deel van het gemeentehuis Albrandswaard en geheel of gedeeltelijk herbesteden van bepaalde gemeentewerven zonder dat dit invloed heeft op de kwaliteit van de dienstverlening.

### *Overige bedrijfsvoeringskosten*

De belangrijkste besparingen worden hier gehaald door een andere invulling van faciliteiten voor het personeel (zoals de kantine in Barendrecht), het terugdringen van papierverbruik, portiekosten en kantoorartikelen (wegens de ingezette trend van digitalisering) en het verlagen van het budget voor beloningsdifferentiatie. Ook zijn tot deze taakstelling het niet doorvoeren van de indexatie en

---

inflatiecorrectie, de besparingen op gezamenlijke aanbesteding van verzekeringen en het afschaffen van niet noodzakelijke abonnementen gerekend en de procesoptimalisatie gerekend . Van de voornoemde posten is al ruim € 400.000 concreet ingevuld. Voor de overige zaken zoals de exploitatie van de kantine van het gemeentehuis Barendrecht en de taakstelling die relatie heeft met huisvestingsvraagstuk van Albrandswaard lopen verschillende onderzoeken.

### *Wat gaat het kosten?*

In onderstaande tabel is weergegeven wat de totale lasten en baten van de BAR-organisatie zijn. De BAR-organisatie heeft, in tegenstelling tot de gemeenten, slechts één programma, namelijk bedrijfsvoering. De programmabudgetten van de gemeenten zijn opgenomen in de individuele begrotingen van de gemeenten zelf.

LASTEN	Begroting 2016 primitief	Extra lasten uit 2015	Uitvoerings- kosten 3D's	Begroting na wijziging	Extra taakstelling	Begroting 2016
Salariskosten	46.112.600	750.000	1.347.600	48.210.200	-646.000	47.564.200
Overige bedrijfsvoering lasten	13.373.600	130.000	225.800	13.729.400	-234.000	13.945.400
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>59.486.200</b>	<b>880.000</b>	<b>1.573.400</b>	<b>61.939.600</b>	<b>-880.000</b>	<b>61.059.600</b>

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

De BAR-organisatie heeft als enige inkomst de bijdragen van de drie gemeenten. Er is geen apart bedrag voor onvoorzien geraamd. Eventuele tegenvallers worden of binnen de eigen middelen opgevangen of doorbelast aan de gemeenten als het bijvoorbeeld nieuwe taken of meerwerk betreft.

## **1.2 Financiële en overige ontwikkelingen**

### *Uitwerking nieuw CAO gemeenten*

Met ingang van 11 september 2014 is er een nieuwe CAO gemeenten. De looptijd is drie jaar, van 1 januari 2013 tot 1 januari 2016. De CAO bevat zowel eenmalige als structurele financiële maatregelen, die echter al in 2013, 2014 en 2015 zijn ingegaan. Nieuw voor 2016 is het nieuwe beloningshoofdstuk dat op 1 januari ingaat (CAR-UWO hoofdstuk 3). De doelen van het nieuwe beloningshoofdstuk zijn vereenvoudiging, harmonisering en modernisering. Bij de invoering van de nieuwe beloningsregeling geldt overgangsrecht voor personeel dat op 31 december 2015 in dienst is en er door de invoering mogelijk financieel op achteruit gaat. De invoering van gelijke arbeidsvoorwaarden binnen de sector gemeenten verloopt naar verwachting budgettair neutraal. Het uitgangspunt is dat gemeenten de lasten van cao ontwikkelingen dragen. Hiervoor worden zij immers gecompenseerd via de algemene uitkering uit het gemeentefonds. Als uit nieuwe cao - onderhandelingen voor het jaar 2016 een loonstijging komt, worden de effecten daarvan op de hoogte van de gemeentelijke bijdragen op dat moment separaat aan u voorgelegd.

### *Individueel keuzebudget*

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



voor de zeven maanden vakantiegeld die er per 1 januari 2016 nog staan en normaal gesproken uitbetaald worden in mei 2016. In de jaarrekening 2015 zullen deze 7 maanden vakantiegeld-opbouw worden verantwoord. De invoering van het IKB is verder in principe een budget neutrale wijziging voor 2016.

### *Extra kosten functiewaardering en dienstreizen*

Door de ambtelijke samenvoeging van personeel uit drie verschillende organisaties moesten we de functiewaardering harmoniseren. Hiervoor hebben we het nieuwe functiewaarderingssysteem HR21 van de VNG ingevoerd. Dit systeem vormt nu een gemeenschappelijke meetlat voor functiebeschrijvingen en –waarderingen. Dit zorgde er wel voor dat salarisschalen moesten worden aangepast, zowel naar boven als naar beneden. Wegens de afgesproken salarisschaalggarantie, hebben we daardoor een aantal jaren te maken met hogere loonkosten.

Daarnaast is het onderlinge verkeer tussen de gemeentehuizen toegenomen en heeft dit een effect op het budget voor dienstreizen.

Beide aspecten zullen we qua kostenontwikkeling scherp in de gaten houden. Wij zien het als een kaderstellende opgave om de extra financiële gevolgen binnen het beschikbare bedrijfsvoeringsbudget op te vangen.

### *Prijsstijgingen*

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

Voor het jaar 2016 en verder wordt wederom geen indexatie (lees: prijscorrectie 2016 t.o.v. 2015) toegepast. Wij continueren de ingezette lijn, waarbij de prijscompensatie wordt ingezet als gedeeltelijke dekking van de taakstelling.

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

### *BTW-vrijstelling*

Door de door de Belastingdienst momenteel gehanteerde uitleg van de zogenaamde koepelvrijstelling, worden deelnemende gemeenten van samenwerkingsverbanden geconfronteerd met BTW op personeelskosten die deels niet is te verrekenen zoals dat voorheen in de afzonderlijke gemeenten wel mogelijk was. Dit punt leidt landelijk tot grote problemen. Veel gemeenten hebben hier last van bij de uitwerking van hun samenwerkingsvormen. Naar het oordeel van de VNG zijn extra BTW -kosten ongewenst. Gelet op de druk op gemeenten om juist te gaan samenwerken, vooral bij de taken die nu worden gedecentraliseerd, vraagt de VNG een snelle oplossing voor dit probleem bij het ministerie van Financiën. Dit punt blijft echter complex, waarbij er een spanningsveld is met Europese regelgeving. Deze autonome ontwikkeling kan financieel van invloed zijn op de deelnemende gemeenten. Het risico bestaat dat niet alle BTW teruggevorderd kan worden zoals voorheen in de gemeenten wel mogelijk was. Op dit moment is nog overleg gaande met de Belastingdienst over de toegestane mate van BTW -verrekening. Uiteraard houden we de ontwikkelingen nauwgezet in de gaten.

### *3D's*

Om uitvoering te kunnen geven aan de nieuwe decentralisatietaken worden diverse bedrijfsvoeringskosten gemaakt, onder meer voor de facilitering van de wijkteams, maar ook voor zaken als klachten- en bezwaarbehandeling en (financiële) administratie. Het financiële kader, waarbinnen de BAR-organisatie de uitvoering van de nieuwe taken aangaande de 3 decentralisaties



---

dient te bekostigen voor 2015 en 2016 is bekend. De bijdragen van de gemeenten zijn in 2015 door de gemeenteraden vastgesteld in begrotingswijzigingen.

### *Vennootschapsbelasting (Vpb)*

Op Prinsjesdag 2014 is het wetsvoorstel modernisering vennootschapsbelastingplicht overheids-ondernemingen gepubliceerd en op 18 december 2014 is het aangenomen door de Tweede Kamer. De wet moet nu behandeld worden in de Eerste Kamer. Met het doorvoeren van de wet zijn de gemeenten met ingang van 1 januari 2016 verplicht vennootschapsbelasting te betalen over de winst die zij met hun ondernemersactiviteiten maken.

Wij zien dat invoering van de vennootschapsbelasting in 2016 als een nieuwe taak en zullen de kosten voor de uitvoering daarvan aan u voorleggen in de P&C producten.

## 2. Paragrafen

### 2.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

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

Alle risico's worden tenminste 2 maal per jaar herijkt en er wordt continu geanticipeerd op nieuwe risico's. Alle onzekerheden danwel risico's die niet in de begroting (kunnen) worden opgenomen, worden vanaf het moment dat zij kwantificeerbaar zijn opgenomen in het risicoprofiel. Dit risicoprofiel komt tot stand met behulp van het risicomanagementsoftware-programma NARIS. Met behulp van dit programma worden de risico's systematisch in kaart gebracht en beoordeeld. In deze paragraaf worden de belangrijkste risico's gepresenteerd. Bij ieder risico worden kort de beoogde/geplande maatregelen weergegeven.

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

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

De top tien vertegenwoordigt 69% van de totale bedrijfsvoeringsrisico's. De top 10 is:

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Maatregelen	Risicogebied	Invloed (%)
1	Aansprakelijkheid door fouten/onwetendheid/niet handelen van personeel	geld – Financieel	HRM, begeleiding en ontwikkeling	HRM, Personeels-samenstelling, Domein- en procesinrichting	17,92%
2	Cluster ICT risico's gerelateerd aan software, hardware, communicatie techniek en informatiebeveiliging.	geld – Financieel	Kwaliteitsontwikkeling, organisatieontwikkeling	ICT	13,96%
3	Onvoorziene frictiekosten GR BAR	geld - Financieel	BAR@work, monitoring, organisatieontwikkeling, procesmanagement	HRM, organisatie-ontwikkeling	12,55%
4	Inzetten competenties die onvoldoende ontwikkeld zijn kost meer dan geraamd (bijvoorbeeld inhuur in het kader van decentralisaties)	geld - Financieel	HRM, begeleiding en ontwikkeling, Consolidatie- en rationalisatieprogramma,	HRM, Personeels-samenstelling, Domein- en procesinrichting	8,52%
5	Achterblijvende ontwikkeling bedrijfsprocessen/-structuur.	geld - Financieel	Consolidatie- en rationalisatieprogramma, procesmanagement, organisatieontwikkeling	Organisatie-ontwikkeling, Communicatie	6,58%
6	Onverwachte problemen doordat (technische/ administratieve) organisatie niet up to date is	geld - Financieel	Consolidatie- en rationalisatieprogramma , Procesmanagement, organisatieontwikkeling	Personeels-samenstelling, Domein- en procesinrichting	4,16%
7	Niet voldoen aan wet- en regelgeving met betrekking tot inkoop/aanbesteding	geld - Financieel	Consolidatie- en rationalisatieprogramma , Procesmanagement, organisatieontwikkeling	Juridische zaken	2,49%

Nr.	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Maatregelen	Risicogebied	Involed (%)
8	De termijn voor het behandelen van bezwaarschriften wordt overschreden	geld - het bezwaar wordt dan fictief (on)gegrond verklaard	Consolidatie- en rationalisatieprogramma, Procesmanagement,	Algemeen juridisch	1,5%
9	Onvoldoende inzicht in en kennis van contracten	geld - schade voor de gemeente	Contractbeheer borgen	Contractbeheer, Juridische zaken	1%
10	Wijziging in- & toepassing van (loon)belasting-regelgeving	geld - extra kosten en boetes	HRM, inzet fiscalist Procesmanagement	Juridische zaken, Personeel-samenstelling	0,75%

### Risicosimulatie

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

De benodigde weerstandscapaciteit voor de BAR-organisatie na simulatie bij een dekingspercentage van 90% is € 2.105.800. Aangezien de BAR-organisatie geen eigen weerstandscapaciteit heeft, wordt deze benodigde weerstandscapaciteit meegenomen in de risicoprofielen van de afzonderlijke gemeenten. Wanneer risico's zich voordoen zal vervolgens het weerstandsvermogen van de gemeenten moeten worden aangesproken.

### Ratio weerstandsvermogen per gemeente

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

Deze ratio's zijn altijd een momentopname omdat deze continu fluctueert met het toepassen van beheersmaatregelen, het identificeren, herijken en opnemen van (nieuwe) risico's of het onverhoopt optreden van risico's.

## 2.2 Paragraaf Financiering

### Kaders

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

### Afdekken reguliere exploitatiekosten en totaalfinanciering

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

Omdat de reguliere exploitatie kosten gefinancierd worden door de deelnemende gemeenten, heeft de BAR-organisatie in principe geen geldleningen nodig anders dan voor de aanschaf van bedrijfsmiddelen met een meerjarig nut. Het aantrekken van geldleningen zal in de toekomst nodig zijn voor de aanschaf en vervanging van bedrijfsmiddelen. Gezien de hoogte van de geraamde investeringen zal er in 2016 naar verwachting extra financiering noodzakelijk zijn. Gelet op de ontwikkelingen op de rentemarkt zullen we, in het geval van een liquiditeitstekort, steeds beoordelen of het zinvol is om gebruik te maken van kortlopende of langlopende leningen. Hierbij zullen we in eerste instantie gebruik kunnen maken van eventuele liquiditeitsoverschotten bij de deelnemende gemeenten. Financiële consequenties voor de rentelasten als gevolg van het aantrekken van vreemd vermogen zijn nu nog niet opgenomen in de begroting 2016. Via de tussenrapportage houden we u indien nodig op de hoogte van de ontwikkelingen.

### Schatkistbankieren

Eén van de maatregelen uit het Begrotingsakkoord 2013 om de overheidsfinanciën op orde te brengen is de Wet verplicht Schatkistbankieren. Deze wet is op 14 december 2013 in werking getreden.

Schatkistbankieren houdt in dat tegoeden worden aangehouden in de Nederlandse schatkist. Hierdoor zal de Nederlandse staat minder geld hoeven te lenen op de financiële markten en zal de staatsschuld dalen. Het verplicht schatkistbankieren is ingevoerd voor gemeenten, provincies, waterschappen, en gemeenschappelijke regelingen en geldt dus ook voor de BAR-organisatie.

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

### *Drempelbedrag*

Door het Ministerie is een drempelbedrag vastgesteld dat op de rekening courant van de eigen bank mag blijven staan. Het drempelbedrag is het maximale bedrag dat een decentrale overheid over een heel kwartaal gezien dagelijks buiten de schatkist mag aanhouden. Door omstandigheden kan het voorkomen dat het drempelbedrag wordt overschreden, maar deze overschrijding moet dan op andere dagen in datzelfde kwartaal gecompenseerd worden door onder het drempelbedrag te blijven. Het drempelbedrag is vast gesteld op 0,75% van het begrotingstotaal. Voor de BAR-organisatie houdt dit in dat wanneer het saldo op de rekening courant hoger is dan € 445.000 dit moet worden afgeroomd naar de schatkist.

### **Renterisicobeheer**

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

**Langlopende leningen ten behoeve van overdracht Bedrijfsmiddelen**

	hoofdsom 1-1-2016	aflossing	rentelasten	restant hoofdsom 31-12-2016
Barendrecht	675.332	404.005	20.260	271.327
Albrandswaard	962.284	259.829	40.581	702.455
Ridderkerk	1.387.687	592.181	58.283	795.506
	<b>3.025.303</b>	<b>1.256.015</b>	<b>119.124</b>	<b>1.769.288</b>

Kasgeldlimiet

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

Aangezien het volume van de financieringsbehoefte van de BAR-organisatie laag is, zal er in de praktijk geen sprake zijn van een overschrijding van de kasgeldlimiet. Wanneer er op korte termijn een extra liquiditeitsbehoefte ontstaat zal dit worden opgevangen door een tijdelijke ophoging van de wekelijkse bijdrage van de gemeenten. Dit zal dan worden rechtgetrokken met een lagere bijdrage later in het jaar, waardoor de bijdrage over het hele jaar verspreid weer aansluit met de begroting.

<b>Kasgeldlimiet (bedragen x € 1.000)</b>				
	1e kw.	2e kw.	3e kw.	4e kw.
<b>Omvang begroting per 1 januari 2016</b>	59.394	59.394	59.394	59.394
<b>1. Toegestane kasgeldlimiet (8,5%)</b>	5.048	5.048	5.048	5.048
<b>2. Omvang vlottende schuld</b>	-	-	-	-
<b>3. Vlottende middelen</b>	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Toets kasgeldlimiet</b>				
<b>4. Totaal netto vlottende schuld (2-3)</b>	1.000-	1.000-	1.000-	1.000-
<b>Ruimte(+)/Overschrijding(-); (1-4)</b>	6.048	6.048	6.048	6.048

Renterisiconorm

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

**RENTERISICONORM EN RENTERISICO'S VAN DE VASTE SCHULD**

bedragen x EUR 1.000

<b>Renterisico op vaste schuld</b>	2016
1. Netto renteherziening op vaste schuld (1a - 1b)	0
2. Betaalde aflossingen	1.256
<b>3. Renterisico op vaste schuld (1+ 2)</b>	<b>1.256</b>
<b>Renterisiconorm</b>	
4a. Begrotingstotaal 2014	59.394
4b. Het bij ministeriële regeling vastgestelde percentage	8,5%
<b>4. Renterisiconorm</b>	<b>5.048</b>
<b>Toets Renterisiconorm</b>	
5 Ruimte onder renterisiconorm (4 - 3)	3.792

**2.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen**

De activa van de BAR-organisatie betreft alleen de bedrijfsmiddelen.

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

In de begroting is € 2.926.200 aan kapitaallasten opgenomen, meerjarige dekking van de bedrijfsmiddeleninvesteringen vindt in principe plaats binnen de vrijval van bestaande kapitaallasten. Hierbij moeten we wel constateren dat bij de aanschaf van investeringen ten laste van incidentele middelen (b.v. kantoorinrichting en meubilair t.l.v. reserves) in het verleden door de drie gemeenten niet altijd kapitaallasten zijn opgenomen en dus ook niet overgedragen aan de BAR.

Voor investeringen die nodig zijn voor de nieuwe taken zijn structureel onvoldoende financiële middelen binnen de BAR-begroting. De structurele kosten die hieruit voortvloeien leggen u voor.

## Financiële begroting

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

#### 3.1 Cijfers begroting 2016

Het beeld voor de begroting 2016 is als volgt:

	<b>begroting 2016 primitief</b>	<b>extra kosten mjb 2015</b>	<b>Uitvoerings- kosten 3D's</b>	<b>begroting na wijziging</b>	<b>taakstelling</b>	<b>begroting 2016</b>
Salariskosten	46.112.600	750.000	1.347.600	48.210.200	-646.000	47.564.200
Opleidingen	979.400	-	-	979.400	-100.000	879.400
Overige personeelslasten	705.100	50.000	-	755.100	-	755.100
Huisvestingskosten	4.957.500	80.000	-	5.037.500	-	5.037.500
ICT	4.493.800	-	56.900	4.550.700	-100.000	4.450.700
Wagenpark/ gereedschap/ machines	1.391.900	-	-	1.391.900	-20.000	1.371.900
Overige bedrijfsvoering	845.900	-	168.900	1.014.800	-14.000	1.000.800
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>59.486.200</b>	<b>880.000</b>	<b>1.573.400</b>	<b>61.939.600</b>	<b>-880.000</b>	<b>61.059.600</b>

De ontwikkeling van de begroting is opgebouwd vanaf de meerjarenraming uit de begroting 2015. In 2015 hebben zich ontwikkelingen met betrekking tot de functiewaardering, meer dienstreizen en servicekosten van de gemeentelijke gebouwen, voorgedaan die de leiden tot een extra taakstelling. Daarnaast zijn er besluiten genomen omtrent uitbreiding van taken die gedekt worden door een verhoging van de gemeentelijke bijdragen. De uitvoering van de taken in het kader van de decentralisaties vormen het zwaarte punt.



Onderstaande tabel toont het meerjarig beeld met daarin weergegeven de bijdrage per deelnemende gemeente.

Meerjarig financieel beeld	jaarrekening 2014	begroting 2015	begroting 2016	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019
Salariskosten	47.141.100	46.174.800	46.216.600	45.562.600	45.342.100	45.342.100
Opleidingen	970.200	1.069.500	879.400	979.400	979.400	979.400
Overige personeelslasten	728.900	705.100	755.100	705.100	705.100	705.100
Huisvestingskosten	5.861.500	4.865.500	5.037.500	4.865.500	4.637.500	4.637.500
ICT	4.471.200	4.495.000	4.393.800	4.493.800	4.493.800	4.493.800
Wagenpark incl.gereedschap/machines	1.282.000	1.391.900	1.371.900	1.391.900	1.391.900	1.391.900
Overige bedrijfsvoering	1.796.900	2.204.500	831.900	-178.100	263.400	263.400
Business case decentralisaties		1.993.700	1.573.400	1.578.500	1.578.500	1.578.500
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>62.251.800</b>	<b>62.900.000</b>	<b>61.059.600</b>	<b>59.398.700</b>	<b>59.391.700</b>	<b>59.391.700</b>
<b><u>Bijdrage deelnemende gemeenten:</u></b>						
Barendrecht	25.281.800	25.368.200	24.674.100	24.000.300	24.000.300	24.000.300
Albrandswaard	12.832.000	12.875.500	12.506.200	12.168.400	12.168.400	12.168.400
Ridderkerk	24.502.900	24.656.300	23.879.300	23.230.000	23.223.000	23.223.000
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>62.616.700</b>	<b>62.900.000</b>	<b>61.059.600</b>	<b>59.398.700</b>	<b>59.391.700</b>	<b>59.391.700</b>
<b>RESULTAAT</b>						
<b>RESULTAAT VOOR BESTEMMING</b>	364.900	-	-	-	-	-
Reserve mutaties	-					
<b>RESULTAAT NA BESTEMMING</b>	<b>364.900</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### 3.2 Gronden waarop ramingen zijn gebaseerd

In de kaderbrief voor de begroting 2016 zijn de volgende kaders voorgelegd, welke als uitgangspunt hebben gediend voor het opstellen van deze begroting:

- **Ontwikkeling personele kosten** - de CAO volgen zodra bekend;
- **Extra kosten functiewaardering en dienstreizen** – opvangen binnen totale budget bedrijfsvoering;
- **Ontwikkeling overige kosten bedrijfsvoering** – geen indexatie 2016;
- **Niveau van begroten** – het niveau van begroten op niveau gehele bedrijfsvoering gaan leggen en hiervoor de Financiële verordening aanpassen;
- **Risico's** van de BAR-organisatie opnemen in de individuele risicoprofielen van de gemeenten;
- **Toevoegingen aan de egalisatiereserve** - alleen doen met instemming van de raden;
- **Verrekenen** – bij de jaarrekeningen: standaardpakket volgens een verdeelsleutel naar rato van ingebracht budget en maatwerkpakket wordt separaat aan de betreffende gemeente in rekening gebracht. Bij aanvullende diensten: BAR-organisatie bespreekt dit vooraf met het desbetreffende college;
- **Taakstelling** - voor het jaar 2016 bedraagt deze € 4.223.400,- verder oplopende tot € 5.207.124,- structureel vanaf 2017;
- **Nieuwe taken** - de BAR-organisatie wordt hiervoor financieel gecompenseerd;
- **Investerings bedrijfsvoering** - vervangingsinvesteringen en investeringen voortvloeiende uit nieuwe taken meerjarig inzichtelijk maken in een meerjarig investeringsplan bedrijfsmiddelen;
- **Financieel toezicht door Provincie** - voor de BAR-organisatie geldt dat de begroting eind 2017 structureel in evenwicht is.

#### *Verrekeningsystematiek*

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

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

---

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

Om maatregelen te kunnen nemen om vanaf 2017 de taakstellingen met betrekking tot procesoptimalisatie te kunnen realiseren is in 2016 eenmalig € 100.000 budget beschikbaar.

De business case over de decentralisaties van domein Maatschappij heeft een duur van 2 jaar. Voor 2017 e.v. wordt opnieuw beoordeeld welke functies en capaciteit nodig is. Ten behoeve van de continuïteit hebben de lasten die gemoeid zijn met de uitvoering van de business case structureel opgenomen in de begroting..

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

In 2016 zijn er geen reserves en voorzieningen aanwezig. Toevoegingen of onttrekkingen zijn niet beoogd.

## Bijlage Investerings

Investeringsplan 2016-2019	2016	2017	2018	2019
Kantoorautomatisering (bijv. beeldschermen, docking stations, toetsenborden en thin client project)	232.500	50.000	40.000	40.000
Uitbreiding storage BAR dubbel data centre	400.000	100.000	100.000	100.000
Vervanging routers en switches	300.000	50.000	50.000	50.000
Nieuwe telefooncentrale	0	0	100.000	0
BAR Backup infrastructuur (Hardware + Software)	0	50.000	0	50.000
Mobiele telefoontoestellen (Smart phone)	50.000	200.000	0	150.000
Vervanging en uitbreiding serverpark (geen data opslag)	150.000	25.000	25.000	25.000
Beveiligingsmaatregelen (o.a. Firewall)	0	0	100.000	0
Noodstroomvoorziening	0	0	60.000	0
Vervanging externe toegang (plaats/tijd onafhankelijk werken)	0	0	40.000	0
Vervanging Wifi infrastructuur	0	60.000	0	0
Mobile device Management	20.000	0	0	0
Onvoorzien / Innovatie	17.500	15.000	15.000	15.000
<b>Totaal Automatisering</b>	<b>1.170.000</b>	<b>550.000</b>	<b>530.000</b>	<b>430.000</b>
Gegevensmanagement incl. geo registratie	225.000	200.000	175.000	160.000
Informatiebeveiliging	50.000	50.000	50.000	50.000
Business Intelligence	175.000	125.000	93.750	62.500
Zaakgericht werken	175.000	156.250	125.000	62.500
Architectuur/Basis gem.	125.000	93.750	62.500	31.250
Archiveren	150.000	100.000	50.000	50.000
Omgevingswet	125.000	125.000	25.000	25.000
Consolidatie	233.000	187.500	93.750	0
Allocatie t.b.v. innovatie en nieuwe thema's *	0	225.000	450.000	675.000
<b>Totaal Informatiemanagement</b>	<b>1.258.000</b>	<b>1.262.500</b>	<b>1.125.000</b>	<b>1.116.250</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>2.428.000</b>	<b>1.812.500</b>	<b>1.655.000</b>	<b>1.546.250</b>

\* Zeker is dat in na 2016 aanpassingen zullen zijn in het i-beleid als gevolg van: nieuwe ontwikkelingen in ICT, nieuwe wet- en regelgeving, nieuwe functionele eisen vanuit de lijn organisatie die nu nog niet voorzien worden. Dit betekent ook dat de thema's die nu de kern van het I-Beleid vormen zullen worden aangepast aan de situatie van dan.

### Toelichting:

De Bar-organisatie is nu 1,5 jaar onderweg. Een periode waar in veel is bereikt maar nog lang niet alle processen en communicatie- en technische hulpmiddelen zijn geïntegreerd tot een al omvattende systeem- en infrastructuur. In 2016 willen wij hier een volgende stap inzetten. Dit betekent dat in beginsel vooral geïnvesteerd wordt in dataopslag en een ontsluiting daartoe.

Met betrekking tot het wagenpark wordt onderzocht of leasen een reële optie is. Investerings in huisvesting en inventaris zijn in het verleden nauwelijks geraamd en veelal incidenteel opgenomen in de gemeentelijke begrotingen. Als gevolg hiervan zijn de in beginsel niet ingebracht in de BAR-organisatie. Een meerjarig investeringsplan met financiële onderbouwing inzake huisvesting en inventaris zal in de komende periode worden opgesteld. Dit zal mogelijk leiden tot een aanpassing van de gemeentelijke bijdragen.

Het vervangingsprogramma voor het overig materieel wordt in 2015 uitgewerkt. Een eerste analyse laat zien dat de structurele lasten hiervan passen binnen de vrijvallende kapitaallasten die reeds in de begroting zijn verwerkt.