

# BAR-organisatie “De Bedrijfsvoeringspartner”

*Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk  
werken samen op het gebied van de bedrijfsvoeringstaken op basis van  
de kernwaarden*

**dichtbij, aandacht, ontwikkeling en zakelijk**

## **Begroting 2024**

**algemeen bestuur  
7 november 2023**

## Inhoudsopgave

INLEIDING .....	3
BELEIDSBEGROTING .....	5
<b>1. Programmaplan.....</b>	<b>6</b>
1.1 Doelstellingen.....	6
1.2 Prestatieafspraken en indicatoren .....	8
1.3 Bekostigingsmodel .....	9
1.4 Financiën .....	10
1.5 Financiële en overige ontwikkelingen .....	10
<b>2. Paragrafen .....</b>	<b>13</b>
2.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	13
2.2 Paragraaf Financiering.....	18
2.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen.....	21
2.4 Paragraaf Bedrijfsvoering .....	22
2.5 Openbaarheidsparagraaf.....	22
FINANCIËLE BEGROTING .....	24
<b>3. Overzicht van baten en lasten en toelichting .....</b>	<b>25</b>
3.1 Cijfers begroting .....	25
3.2 Gronden waarop de ramingen zijn gebaseerd .....	30
3.3 Overzicht incidentele baten en lasten.....	33
3.4 Beoogde structurele toevoegingen en onttrekkingen aan reserves.....	34
3.5 Geprognosticeerde meerjarenbalans.....	34
3.6 EMU-saldo .....	34
BIJLAGEN.....	36
<b>Bijlage Investerings .....</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage Taakvelden.....</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage Overzicht Overhead .....</b>	<b>39</b>

## Inleiding

Voor u ligt de begroting voor het jaar 2024 van het openbaar lichaam BAR-organisatie “De Bedrijfsvoeringspartner”. De Bedrijfsvoeringspartner is het samenwerkingsverband van de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk op het gebied van de bedrijfsvoeringstaken. Het doel van deze samenwerking is het leveren van goede, integraal afgestemde producten en diensten in de gehele keten van de bedrijfsvoering tegen acceptabele kosten met een efficiënt ingerichte en kostenbewuste organisatie.

Om op één A-4tje inzicht te krijgen in de cijfers van deze begroting wordt verwezen naar bladzijde 29, het Overzicht van baten en lasten 2024.

### *Nieuwe naam voor een nieuwe BAR-organisatie: “De Bedrijfsvoeringspartner”*

Tot aan oktober spraken wij over de BAR-organisatie nieuwe stijl als het ging over de nieuwe BAR-organisatie voor de bedrijfsvoeringstaken. Inmiddels is gekozen voor “De Bedrijfsvoeringspartner” als nieuwe naam.

Met ingang van 1 januari 2024 gaat de GR BAR-organisatie onder de nieuwe naam De Bedrijfsvoeringspartner verder in een nieuwe vorm waarin de bedrijfsvoeringstaken, met uitzondering van gemeentelijke communicatie, worden opgenomen.

Beleid en uitvoering gaan terug naar de gemeenten. Daarmee is ook de begroting opnieuw opgebouwd. Passend bij het meer beperkte takenpakket van De Bedrijfsvoeringspartner.

### *Vertrekpunt voor de nieuwe begroting 2024*

#### *We zitten nog in de ontvlechting en er moet nog veel gebeuren*

De nu voorliggende begroting is een basisbegroting. Waarbij het eind mei vastgestelde Organisatie- en Formatieplan van de BAR-organisatie nieuwe stijl de belangrijkste basis vormt. Dat betekent dat de formatie is gebaseerd op de huidige situatie, onder andere om de plaatsing van medewerkers mogelijk te maken. We continueren de huidige dienstverlening. Daar hoort de kanttekening bij dat in deze begroting alleen noodzakelijke budgetwijzigingen zijn opgenomen om de basis dienstverlening te kunnen blijven continueren.

### *Relatie begroting met het dienstverleningspakket aan de gemeenten*

In de komende maanden werken we aan de doorontwikkeling van deze basisbegroting. Deze vormt de basis voor de nog op te stellen dienstverleningsovereenkomsten (DVO) met de gemeenten. Uitgangspunt hierbij is wat op basis van de huidige begroting aan dienstverlening kan worden geleverd aan de drie gemeenten. We zullen daarbij onderscheid maken tussen twee soorten dienstverlening:

- generieke dienstverlening die noodzakelijk én voor iedere gemeente hetzelfde is; dit ten behoeve van schaalgrootte- en efficiëntie-voordelen,
- dienstverlening waarbij onderscheid per gemeente mogelijk is; dit ten behoeve van flexibiliteit en keuzemogelijkheid voor onze gemeenten.

We werken daarvoor een model uit dat recht zal doen aan eerlijke verdeling waarbij individuele gemeentelijke wensen niet ten laste komen van de andere gemeente(n).

### *Voortschrijdend inzicht*

De nieuwe werkelijkheid van het ondersteunen van drie afzonderlijke gemeentelijke organisaties is deels nog onbekend. In de praktijk doen we ervaring op over hoe dat werkt en kunnen we vanuit dat inzicht ook tot herziene afspraken met de gemeenten komen en de koppeling maken naar de begroting.

#### *Geen nieuwe ambities in begroting 2024*

Bovenstaande maakt dat de begroting 2024 het bestaand beleid betreft voor de bedrijfsvoeringstaken. De belangrijkste ambitie voor 2024 is te zorgen dat de overgang van taken van de GR BAR naar de gemeenten goed verloopt. Daar komt bij dat we de drie gemeentelijke organisaties op een goede wijze willen ondersteunen bij de opbouw van hun organisaties, in het belang van de continuïteit van dienstverlening aan onze inwoners. Én daar hoort ook de opbouw en ontwikkeling van De Bedrijfsvoeringspartner zelf bij. Ook in 2025 verwachten we hier nog mee bezig te zijn.

In deze begroting is een aantal budgettaire aanpassingen gedaan. Dit betreft geen nieuw beleid maar onvermijdelijke mutaties om de basis dienstverlening te kunnen blijven continueren. Een toelichting op deze posten is opgenomen in Hoofdstuk 3.

De effecten van nieuwe wetgeving en nieuwe taken worden in het eerstvolgende P&C document opgenomen. Bij de investeringen 2024 zijn alleen de onontkoombare vervangingsinvesteringen opgenomen.

#### *Bekostigingsmodel*

Met het aanbieden van de begroting wordt ook het nieuwe bekostigingsmodel voor De Bedrijfsvoeringspartner vastgesteld. Dit bekostigingsmodel is gebaseerd op de bestuurlijke besluiten over de verdeelsleutel.

In de onderdelen 1.3 en 3.2 is het nieuwe bekostigingsmodel uitgewerkt.

#### *Niet geplaatste medewerkers en langdurig zieke medewerkers*

In het Sociaal Plan dat is vastgesteld ten behoeve van de ontvlechting van de BAR-organisatie is afgesproken dat medewerkers die niet geplaatst worden in dienst blijven/komen bij De Bedrijfsvoeringspartner. Datzelfde geldt voor langdurig zieke medewerkers. Deze medewerkers worden ondergebracht in een Transitiebureau. Begeleiding naar (ander) werk wordt voor hen geregeld.

De kosten die hiermee verband houden kunnen niet worden begroot. Conform de bestuurlijke afspraken zullen de kosten van niet geplaatste medewerkers in rekening worden gebracht bij Barendrecht en Ridderkerk. De kosten van langdurig zieke medewerkers worden door de drie gemeenten betaald.

## Beleidsbegroting

# 1. Programmaplan

## 1.1 Doelstellingen

### *De Bedrijfsvoeringspartner*

De Bedrijfsvoeringspartner is het samenwerkingsverband van de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk op het gebied van de bedrijfsvoeringstaken.

Bedrijfsvoering betreft de afdelingen die ondersteunend zijn aan de afdelingen die werkzaam zijn in het primaire proces. Voor De Bedrijfsvoeringspartner gaat het om: Control, Facilitair, Financiën, HRM (human resource management), Informatie & Automatisering inclusief Informatieveiligheid en Privacy, Inkoop, Juridische Zaken en de administratie van het Sociaal Domein.

### *Twee hoofddoelen*

De Bedrijfsvoeringspartner is een organisatie met twee hoofddoelen:

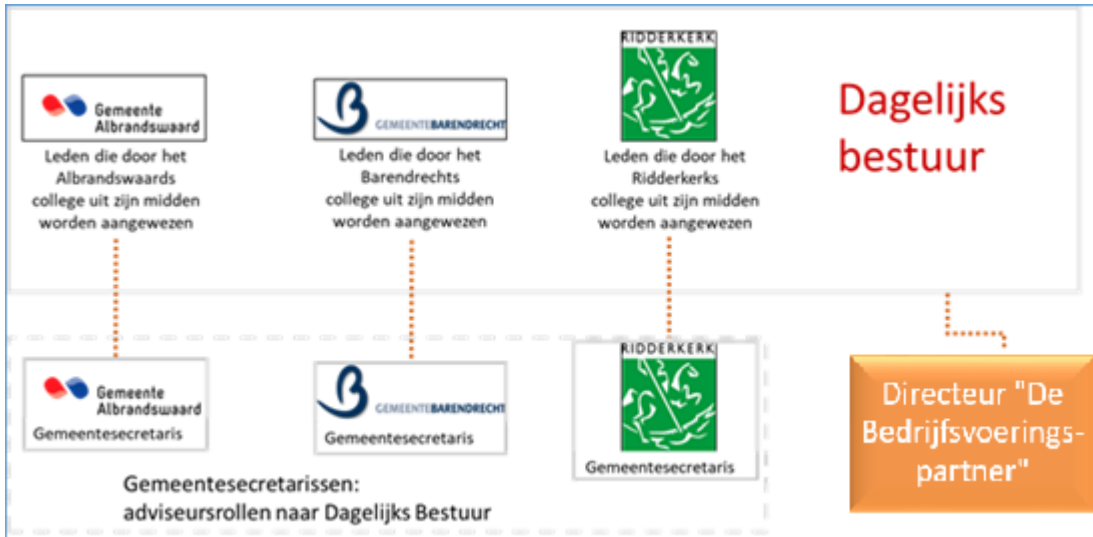
1. Het ontzorgen van 'onze' drie gemeenten, nu en in de toekomst op het gebied van de gehele keten van bedrijfsvoering.
2. Een fijne en goede werkgever zijn voor haar medewerkers. Een werkgever met een eigen 'gezicht' en eigen identiteit. Een organisatie die er mag zijn.

### *Visie*

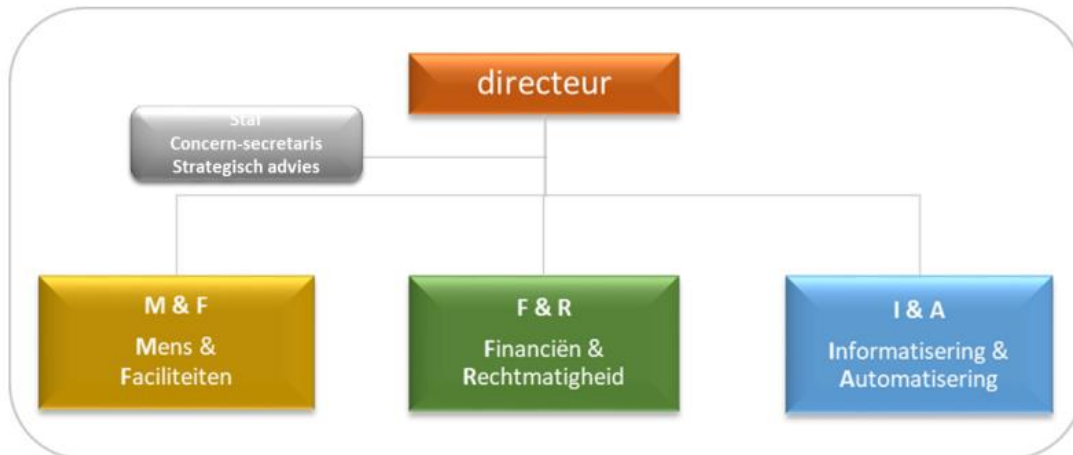
Wij geven veel ruimte voor ontwikkeling. Ontwikkeling van onze medewerkers, de vakgebieden waarop we werkzaam zijn, onze eigen organisatie en de ontwikkelopgaven van onze gemeenten. We werken met elkaar op basis van wederzijds vertrouwen. Dat doen we door veel aandacht te geven aan samenwerking en dichtbij de gemeenten te staan. We leveren maatwerk en werken efficiënt en kostenbewust. Wij werken op basis van realistische, zakelijke afspraken. Wij zijn een organisatie waar het fijn werken is. Onze medewerkers staan centraal. Iedereen wordt gezien en gestimuleerd het beste uit zichzelf te halen. We zijn trots op onze organisatie, op onze collega's en op wat we doen voor onze drie gemeenten.

### Besturingsmodel

Onderstaande besturingsmodel is opgenomen in het goedgekeurde Organisatie & Formatie plan. Parallel aan het opstellen van de begroting vindt nog overleg plaats over de exacte invulling van de governance, dat kan nog leiden tot een aanpassing van het besturingsmodel op topniveau.



### Hoofdstructuur



### Missie

Wij leveren met aandacht en plezier hoogwaardige diensten in de gehele bedrijfsvoeringsketen. Daarbij richten we ons op de behoeften van elke afzonderlijke gemeente. Wij zijn een professionele partner met kennis van de drie gemeenten, de bestuurders en de medewerkers. Dat maakt ons uniek. De gemeenten kunnen zich zo focussen op hun inwoners en de maatschappelijke en bestuurlijke vraagstukken.

Onze centrale leidraad hierbij is: onze collega's en bestuurders voelen zich door mij goed geholpen.

### Organisatie

Onze organisatie:

- is er voor onze drie gemeenten
- ontzorgt het primaire proces vanuit de bedrijfsvoering

- onderscheidt zich door samenwerking, nabijheid en kennis van onze drie gemeenten
- levert goede producten en diensten tegen acceptabele kosten
- realiseert schaalvoordelen waarbij maatwerk mogelijk blijft
- behoudt steeds het goede en verandert mee met de werkelijkheid van de drie gemeentelijke organisaties
- heeft blijvende aandacht voor de medewerkers

#### *Kernwaarden*

- dichtbij
- aandacht
- ontwikkeling
- zakelijk

#### *Doelstellingen*

Onze doelstellingen voor de aankomende periode zijn:

- *1<sup>e</sup> fase: 2024 en 2025: Op orde komen*
  - onze drie gemeenten helpen om op orde te komen
  - dienstverlening aan onze drie gemeenten optimaliseren
  - aandacht voor onze medewerkers
  - onze organisatie op orde brengen
  - een organisatie die er mag zijn
- *2<sup>e</sup> fase: 2025 en verder: Ontwikkeling*
  - hoogwaardig partnerschap naar onze gemeenten
  - continue ontwikkeling van de eigen organisatie
  - aandacht voor medewerkers
  - efficiënte dienstverlening tegen acceptabele kosten
  - de gemeenten ondersteunen vanuit de bedrijfsvoering bij hun maatschappelijke opgaven en ontwikkelingen

## **1.2 Prestatieafspraken en indicatoren**

In vorige begrotingen waren bij dit onderdeel prestatieafspraken en indicatoren opgenomen waarin de hoofddoelstellingen van onze GR BAR werden uitgewerkt. Dit is niet meer opgenomen. Voor De Bedrijfsvoeringspartner zullen die prestatieafspraken en indicatoren opnieuw ontwikkeld moeten worden. Daarbij zal een aantal van deze indicatoren in de begroting van De Bedrijfsvoeringspartner een plek krijgen en een aantal zal worden opgenomen in de nog af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) met de drie gemeenten.

Vanuit de visie en missie geven we De Bedrijfsvoeringspartner vorm en onderscheiden we drie thema's:

### *1. Partner in standaard producten en diensten*

We bieden kosteneffectief hoge kwaliteit standaard producten, diensten en advies die onze gemeenten in staat stellen om zich te richten op de maatschappelijke opgaven en politieke ambities die volgen uit de collegeprogramma's. Wij ontzorgen op beleidsarme terreinen. We bieden kostenefficiënte kwaliteit.

### *2. Partner in opgaven*

De Bedrijfsvoeringspartner combineert bedrijfsvoeringsexpertise met diepgaande kennis van onze drie gemeenten en is daardoor de beste adviseur voor Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk. Daarmee zorgen we, op een krappe arbeidsmarkt, voor bundeling van kennis en



expertise. Van HRM tot juridisch tot ICT en systeem. We verminderen kwetsbaarheid en zijn in staat om vanuit de gehele keten van bedrijfsvoering te ondersteunen bij de opgaven van de gemeenten.

### 3. *Partner in ontwikkeling*

We gaan uit van langdurige samenwerking en onderlinge afhankelijkheid. Om goede producten en diensten te kunnen blijven bieden, zullen we 'bij moeten blijven'. Onze vakgebieden ontwikkelen snel: wet- en regelgeving komt op ons af, de arbeidsmarkt verandert, de eisen aan rechtmatig werken worden steeds dwingender en digitalisering is niet meer weg te denken uit onze primaire processen. Goede dienstverlening betekent ook het 'eigen huis op orde' hebben en bijblijven. We ontwikkelen De Bedrijfsvoeringspartner om ook in de toekomst optimale diensten te kunnen bieden aan onze klanten en om onze eigen medewerkers te blijven binden en boeien.

Deze drie thema's vormen de basis voor onze organisatie. De basis om onze drie gemeenten toekomstvast te kunnen voorzien van goede adviezen en standaard producten en diensten.



Partner in  
standaard  
producten en  
diensten



Partner in  
opgaven



Partner in  
ontwikkeling

De prestatieafspraken en indicatoren die De Bedrijfsvoeringspartner gaat afspreken met de gemeenten worden vastgelegd in Dienstverleningsovereenkomsten. Bij het opstellen van deze begroting 2024 (voorjaar 2023) waren deze afspraken nog niet gemaakt en daarom niet opgenomen in deze begroting.

### 1.3 **Bekostigingsmodel**

De wijziging van de BAR-organisatie vraagt ook om nieuwe afspraken over de bekostiging van deze organisatie.

Uitgangspunten voor het nieuwe bekostigingsmodel zijn:

- *Vertrouwen en samenwerking*  
er wordt gewerkt vanuit vertrouwen en vanuit de intentie tot goede samenwerking.
- *Financiële voorspelbaarheid*  
er wordt toegewerkt naar een situatie van financiële voorspelbaarheid voor de drie gemeenten. Zodat steeds goed inzichtelijk is wat de kosten zijn van De Bedrijfsvoeringspartner. Ook in meerjarig perspectief.
- *Beperking van bestuurlijke drukte*

uitgangspunt is een bekostigingssystematiek die bestuurlijke drukte rond besluitvorming over de financiën zo veel mogelijk beperkt.

- *Rechtvaardig*  
de deelnemers ontvangen diensten en producten die recht doen aan hun bijdrage.
- *Hanteerbaar*  
de methode brengt niet te veel administratieve lasten en kosten met zich mee.
- *Overzichtelijk*  
de kosten die verrekend worden zijn eenvoudig te herleiden en transparant opgesteld.

De gemeentelijke bijdragen voor De Bedrijfsvoeringspartner worden berekend op basis van inwoneraantallen.

## 1.4 Financiën

*Wat gaat het kosten?*

In onderstaande tabel is weergegeven wat de totale netto lasten van De Bedrijfsvoeringspartner zijn. De Bedrijfsvoeringspartner heeft, in tegenstelling tot de gemeenten, slechts één programma, namelijk bedrijfsvoering. De programmabudgetten van de gemeenten zijn opgenomen in de begrotingen van de gemeenten zelf.

De in de tabel genoemde bedragen zijn gesaldeerde bedragen van de baten en de lasten (exclusief de bijdragen van de gemeenten)

Omschrijving	Begroting 2024 Bestaand beleid	Noodzakelijke budgetwijzigingen	Begroting 2024
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	21.941.500	541.500	22.483.000
Overige bedrijfsvoerings lasten	9.666.500	785.500	10.452.000
<b>TOTAAL SALDO (excl. bijdragen gemeenten)</b>	<b>31.608.000</b>	<b>1.327.000</b>	<b>32.935.000</b>

Voor een verdere specificatie van deze cijfers wordt verwezen naar het onderdeel Overzicht van baten en lasten 2024 in de financiële begroting op bladzijde 29.

De Bedrijfsvoeringspartner heeft als belangrijkste inkomstenpost de bijdragen van de drie gemeenten.

Er is geen apart bedrag voor onvoorzien geraamd.

Eventuele tegenvallers worden of binnen de eigen begroting van De Bedrijfsvoeringspartner opgevangen of doorbelast aan de gemeenten, bijvoorbeeld als het nieuwe taken of meerwerk betreft.

## 1.5 Financiële en overige ontwikkelingen

*Effecten van de ontvlechting en ontwikkeling De Bedrijfsvoeringspartner*

In de inleiding van deze begroting is beschreven dat De Bedrijfsvoeringspartner per 1 januari 2024 van start gaat met een basis formatieplan. Gebaseerd op het huidige takenpakket en bekostiging van de bedrijfsvoering. In het formatieplan zijn niet de potentiële effecten op het takenpakket van de bedrijfsvoering opgenomen als gevolg van de ontvlechting van beleid en uitvoering. We willen concreet in beeld hebben wat de mogelijke gevolgen zijn. Om daar dan vervolgens op basis van een voorstel met de gemeenten over te spreken en duidelijke afspraken te maken over het takenpakket van De Bedrijfsvoeringspartner, de gewenste dienstverlening, het niveau daarvan en de benodigde bekostiging. Conform het proces zoals beschreven in de inleiding. Waarbij een koppeling wordt aangebracht tussen de begroting en de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) met de gemeenten.

In 2024 en 2025 zijn we nog aan het (op)bouwen binnen De Bedrijfsvoeringspartner zelf en ondersteunend aan de opbouw van de drie gemeentelijke organisaties. Wij verwachten dat we de

komende jaren volop in beweging zullen zijn en evalueren onze relatie met de gemeenten en onze prestaties op de opgaven regelmatig. En wij zijn in staat om onze interactie en dienstverlening te laten aansluiten bij de voortdurend veranderende omstandigheden. Geleidelijk groeien we toe naar de ideale organisatie die in de gehele keten aan onze drie gemeenten duurzaam goede bedrijfsvoering biedt tegen acceptabele kosten. Daarom willen we meerjarige afspraken maken met onze gemeentelijke opdrachtgevers.

#### *Cao gemeenten en Samenwerkende gemeentelijke organisaties*

Zodra de financiële consequenties van een nieuwe cao bekend zijn worden die verwerkt in de P&C-documenten van De Bedrijfsvoeringspartner. Dat is dan de eerstvolgende tussenrapportage of begroting na het verbindend worden van de cao. Afgesproken is dat hiervoor de gemeentelijke bijdragen mogen worden verhoogd.

Voor de werknemers van De Bedrijfsvoeringspartner is de cao Samenwerkende gemeentelijke organisaties (SGO) van toepassing. De huidige cao SGO 2023 is op 5 april 2023 bekrachtigd en loopt van 2 januari 2023 tot en met 31 december 2023. De financiële gevolgen zijn structureel verwerkt in de 1<sup>e</sup> tussenrapportage 2023 van de huidige GR BAR.

In de begroting van De Bedrijfsvoeringspartner wordt geen stelpost opgenomen voor nog af te sluiten cao's. In dit geval de cao die voor 2024 zal worden afgesloten.

De gemeenten nemen op basis van eigen inschattingen hier wel een stelpost voor op in hun primitieve begroting. Dit gebeurt in samenhang met de accresontwikkeling (jaarlijkse toe- en afname) van de algemene uitkering.

#### *Prijsstijgingen*

De te hanteren prijsstijging voor de inflatiegevoelige posten in de begroting wordt ieder jaar gebaseerd op de prognose in het jaarlijks verschijnende Centraal Economisch Plan (CEP) van het Centraal Plan Bureau (CPB).

In het CEP 2023 van 9 maart 2023 gaat het CPB uit van een inflatie voor 2024 van 3,2%. Dit gaat om een bedrag van € 261.300.

Afgesproken is dat De Bedrijfsvoeringspartner (net als de huidige GR BAR) door de gemeenten wordt gecompenseerd voor de inflatie. In de praktijk zien we dat indexatie van lopende contracten regelmatig hoger is dan het gemiddelde wat door het CPB is bepaald.

Voor de meerjarenraming van De Bedrijfsvoeringspartner (2025 - 2027) worden constante prijzen gehanteerd.

#### *Personeel gerelateerde budgetten*

Als gevolg van de ontvlechting zijn er ontwikkelingen op het gebied van personeel gerelateerde budgetten zoals verzuimbegeleiding, ARBO-voorzieningen et cetera. In juni is een voorstel voor verdeling van de budgetten tussen de vier organisaties besproken. De effecten van dit voorstel voor De Bedrijfsvoeringspartner zijn opgenomen in de begroting. Dit betreft geen nieuw beleid of extra ambities. Maar gaat puur om het kunnen blijven continueren van de basis dienstverlening op het gebied van HRM.

#### *Informatievoorziening*

Voor de ontvlechting en opbouw van het totale ICT-landschap lopen de werkzaamheden ook in 2024 door. Hiervoor zijn incidentele middelen beschikbaar in de projectbegroting van het project Nieuwe Organisaties Samen Bouwen.

### *Ontwikkeling formatie*

Zoals eerder beschreven is de basis van deze begroting bestaand beleid. Dat betekent dat er geen nieuwe ambities zijn opgenomen. En op dat punt zijn er ook geen formatieclaims opgenomen. Wat wel in de begroting zit is een noodzakelijke formatieclaim op het gebied van applicatiebeheer. Door de ontvlechting van alle applicaties is het noodzakelijk om meer beheer capaciteit te organiseren. Dit is nodig om de basisondersteuning op applicatiebeheer te kunnen blijven garanderen.

Ook op andere plekken in de organisatie zien we mogelijke effecten voor de formatie om de dienstverlening op het huidige niveau te kunnen houden. Bijvoorbeeld bij informatieveiligheid en privacy en financieel advies. In de inleiding van de begroting zijn we daar al op in gegaan: er is nu geen formatieclaim opgenomen. We gaan eerst het proces in van de gesprekken met de drie gemeenten over de dienstverleningsovereenkomsten en het gewenste niveau van dienstverlening.

## 2. Paragrafen

### 2.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De GR BAR is tot en met 31 december 2023 de uitvoeringsorganisatie namens de gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk. Voor deze gemeenten voert de GR BAR actief beleid op de beheersing van de risico's die gezamenlijk worden gelopen. Door inzicht in de actuele risico's en de mogelijke maatregelen, worden organisatie en bestuur in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen. Alle risico's worden tenminste twee keer per jaar herijkt en er wordt continu geanticipeerd op nieuwe risico's. Alle geïdentificeerde onzekerheden of 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 risicomangementsoftware-programma NARIS.

Per 1 januari 2024 is de GR BAR niet langer de uitvoeringsorganisatie voor de gemeenten waar het de uitvoering van taken op het gebied van beleid en uitvoering betreft. Hiermee verandert ook het risicoprofiel. De Bedrijfsvoeringspartner is dan verantwoordelijk voor de (ondersteunende) bedrijfsvoeringsfuncties. Omdat de ontvlechting in 2023 wordt voorbereid sluit het risicoprofiel niet in één keer aan op de nieuwe situatie. Het risicoprofiel zal mee-ontwikkelen met de veranderingen die stap voor stap worden doorgevoerd.

De risico's die van toepassing zijn op het taakveld van De Bedrijfsvoeringspartner blijven onveranderd onderdeel uitmaken van de risicoprofielen van de gemeenten, waar ze van invloed zijn op de benodigde weerstandscapaciteit.

#### **Weerstandvermogen, weerstandscapaciteit en risico's**

Het weerstandsvermogen is het saldo van de weerstandscapaciteit en de risico's, oftewel: weerstandscapaciteit - risico's = weerstandsvermogen.

De weerstandscapaciteit kan bestaan uit de algemene reserve, de onbenutte belastingcapaciteit, het bedrag voor onvoorzien en stille reserves. Binnen De Bedrijfsvoeringspartner wordt een reserve gevormd van € 500.000 wat kan dienen als weerstandscapaciteit. De in deze paragraaf geïnterpreteerde risico's van De Bedrijfsvoeringspartner zijn als geconsolideerd risico ondergebracht in de gemeentelijke risicoprofielen.

#### **Top 10 belangrijkste risico's De Bedrijfsvoeringspartner**

Deze verzameling van de belangrijkste risico's vormen op dit moment het risicoprofiel van De Bedrijfsvoeringspartner. Deze inventarisatie is gericht op de situatie waar we risicobeheersing op moeten toepassen per 1 januari 2024.

*Onder bedrijfsvoering valt alles wat De Bedrijfsvoeringspartner inzet om burgers, bedrijven en instellingen van de deelnemende gemeenten goed te bedienen. De bedrijfsvoering omvat tevens alle activiteiten die binnen de organisatie worden uitgevoerd, met uitzondering van het verlenen van diensten en het produceren van producten, het hierbij te voeren beleid, oftewel het primaire proces. Bedrijfsvoering betreft ook de inrichting, de organisatie en de ervaring en deskundigheid van het personeel.*

De belangrijkste risico's behorend bij het primaire proces staan in de risicoprofielen van de gemeentelijke bestuursrapportages omdat deze direct gerelateerd zijn aan gemeentespecifieke doelen en bijbehorend uitvoeringsbeleid.

Het totaal aan risico's van De Bedrijfsvoeringspartner, geïnterpreteerd tot 31 mei 2023, bedraagt ongeveer € 2.800.000 en wordt in eerste instantie afgedekt door de reserve voor een bedrag van

€ 500.000. Het resterend risico wordt afgedekt door de deelnemende gemeenten. Deze top tien vertegenwoordigt bijna 93% van het totaal aan bedrijfsvoeringsrisico's zoals deze worden ingeschat vanaf 1 januari 2024.

Positie Nu / oud	Risicogebeurtenis	Gevolgen	Maatregelen / info	Maximaal risico	Invloed (%)
1	Cluster ICT risico's gerelateerd aan software, hardware, communicatie-techniek en informatiebeveiliging.	Financieel, imago, continuïteit gemeentelijke dienstverlening	Kwaliteitsontwikkeling, organisatieontwikkeling, Jaarlijkse IT audit, opzet en doorontwikkeling informatieveiligheid en privacy	€ 1.275.000	36,62
2	Achterblijvende ontwikkeling bedrijfsprocessen / -structuur	Financieel, tijd- uitstel doelstelling, imago	Consolidatie- en rationalisatie, procesmanagement, organisatieontwikkeling, Good governance	€ 500.000	15,45
3	Moeilijke werving door schaarste op arbeidsmarkt. Invullen competenties die onvoldoende ontwikkeld / aanwezig zijn kost meer dan geraamd.	Financieel, kwaliteit dienstverlening, imago	Business Continuity management, HRM, begeleiding en ontwikkeling,	€ 400.000	9,11
4	Niet (kunnen) voldoen aan actuele wet- en regelgeving (Compliance)	Financieel, imago	Procesmanagement, organisatieontwikkeling, ontwikkelen Governance, Risk en Compliance competenties	€ 525.000	8,84
5	Cluster risico's Fraude en Integriteit	Financieel- extra kosten en boetes, imagoschade	Procesmanagement, organisatieontwikkeling, verbeteren compliance functie,	€ 750.000	6,97
6	Bedreiging business continuïteit door / tijdens crisissituatie(s)	Financieel- extra kosten en boetes, imagoschade	Business Continuïteit management Risicomanagement, beveiliging.	€ 200.000	4,58
7	Aansprakelijkheid door fouten / onwetendheid / niet handelen van personeel	Financieel, imago	HRM, begeleiding en ontwikkeling	€ 200.000	3,75
8	Brand- en gevolgschade + glasschade	Lagere verzekerings kosten door eigen risico	Acceptatie van deel van kosten door schade i.p.v. duurdere verzekeringen	€ 250.000	2,86
9	Onvoldoende inzicht in en kennis van contracten	Financieel, schade voor de gemeente	Contractbeheer / -management, procesmanagement, organisatieontwikkeling	€ 261.000	2,38
10	Onvoorzien kosten doorontwikkeling De Bedrijfsvoeringspartner	Financieel	Monitoring, organisatieontwikkeling, procesmanagement	€ 250.000	2,07
					<b>92,63 %</b>

### Ontwikkeling risicoprofiel tijdens ontvlechting

Het actuele risicoprofiel wordt steeds meer beïnvloed door de ingezette ontvlechting tussen de gemeenten en De Bedrijfsvoeringspartner. In de opbouwfase waarin het project nieuwe organisaties 2024 zich momenteel bevindt komt steeds meer zicht op hoe de risico's zich kunnen ontwikkelen. Voor verschillende onderwerpen worden scenario's geschetst waarover in goed overleg keuzes en

afspraken (moeten) worden gemaakt. Op het gebied van bijvoorbeeld ICT / data, personeel, processen, producten en diensten wordt hard gewerkt aan de best mogelijke oplossingen waarmee de interne klanten en de burger op de juiste dienstverlening kunnen blijven rekenen.

Bij de realisatie van dit omvangrijke project worden maatregelen doorgevoerd om de risico's niet onnodig hoog op te laten lopen.

### **Top 10 risico's met korte toelichting en opsomming belangrijke trends en ontwikkelingen**

#### *1. Cluster ICT-risico's gerelateerd aan software, hardware, communicatietechniek en informatiebeveiliging.*

Door de ontwikkeling van nieuwe technologieën en digitalisering is digitaal werken en het belang van veiligheid online fundamenteel. Stilstaan is achteruitgang, maar aanhaken vraagt veel van organisaties qua ontwikkeling en inzet van middelen. Er worden continu toenemende eisen gesteld aan een goedwerkende en veilige digitale werkomgeving. Zeker nu hybride werken als nieuwe norm geldt. De ontvlechting vraagt deels om een nieuwe opzet en inrichting. Om in de nieuwe situatie in 2024 dezelfde dienstverlening te kunnen waarborgen worden er naast de lopende bedrijfsvoering veel wijzigingen doorgevoerd om de gemeenten ook straks optimaal te kunnen ondersteunen.

Trends en ontwikkelingen:

- continu aandacht voor het mentaal welbevinden: medewerkers die door stress, drukte en vermoeidheid minder scherp zijn bij het in acht nemen van de beveiligingsrichtlijnen.
- door het hybride werken is er een grotere kans op problemen met of inbraak in de ICT-systemen, de veiligheid bij online samenwerken staat onder druk (verdere digitalisering samenleving en aantal diensten).
- digitale transformatie van overheidsdienstverlening neemt verder toe in omvang en complexiteit.
- er ontstaat een generatie collega's die niet optimaal kan functioneren en taken niet / moeizamer kan uitvoeren door onvoldoende digitale vaardigheden.
- niet of beperkt in (kunnen) vullen van de technische bedrijfsfuncties behorend bij de noodzakelijke technologie en het expertiseniveau.
- cyberaanval / hackacties waardoor bedrijfsvoering (deels) stil komt te liggen.

#### *2. Achterblijvende ontwikkeling bedrijfsprocessen / -structuur*

De Bedrijfsvoeringpartner investeert doorlopend in het actualiseren en optimaliseren van de processen. Een gemeentelijke organisatie telt ruim 1.300 processen die actueel en werkend moeten worden gehouden. Denk hierbij onder andere aan goedwerkende en veilige geautomatiseerde ondersteuning, toepassing van actuele wet- en regelgeving, doorontwikkelen van competenties en het op juiste wijze beleggen van rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Trends en ontwikkelingen:

- hogere werkdruk en stress door hoger verloop en verzuim, andere prioriteiten (invloed op welbevinden).
- procesoptimalisatie wordt mogelijk vertraagd door de opbouw van de nieuwe organisatie.
- uitval van personeel door ziekte speelt vooralsnog een belangrijke rol.

#### *3. Moeilijke werving door schaarste op arbeidsmarkt. Invullen competenties die onvoldoende ontwikkeld / aanwezig zijn kost meer dan geraamd.*

De arbeidsmarkt wordt al een langere periode gekenmerkt door schaarste. Het werven van personeel met de juiste competenties is hierdoor moeilijk. De kans dat er op specifieke competenties moet worden ingehuurd neemt toe.

Trends en ontwikkelingen:

- het inwerken van en de binding van nieuwe medewerkers met de organisatie is momenteel problematisch met het oog op de reorganisatie.
- toename in eisen aan kennis, ervaring en specifieke vaardigheden (competenties).
- de reorganisatie veroorzaakt onzekerheid en de kans op een toename in het personeelsverloop.

#### 4. *Niet (kunnen) voldoen aan actuele wet- en regelgeving (Compliance)*

De verantwoordelijkheid voor het compliant zijn is verdeeld over verschillende rollen en staat onder druk door de invoering en wijzigingen van wetgeving en daarmee de uitbreiding van gemeentelijke taken en plichten. Compliance management en juridische control zijn sterk in ontwikkeling.

Trends en ontwikkelingen:

- beheersen van nieuwe en complexe regelgeving vereist continue doorontwikkeling.
- uitvoering geven aan wet- en regelgeving met betrekking tot informatiebeveiliging en privacybescherming vereisen en leggen toenemend beslag op specifieke competenties.
- veerkracht / weerbaarheid van lokale overheid staat onder druk door uitbreiding taken.

#### 5. *Cluster risico's Fraude en Integriteit*

Om bestuur en management voldoende in positie te brengen om kritisch toezicht te kunnen houden op de uitvoering van het beleid is het nodig voldoende capaciteit toe te kennen aan een uitgebreide frauderisicoanalyse.

Trends en ontwikkelingen:

- risicoanalyse fraude en integriteit wordt geborgd in het geactualiseerde beleid.
- verdere digitalisering van samenleving en aantal diensten.
- eerder in aanraking komen met criminaliserende omstandigheden / factoren.

#### 6. *Bedreiging business continuïteit door / tijdens crisissituatie(s)*

Op de belangrijkste / kritieke processen wordt Business continuïteit management gevoerd om bij een onverhoopte crisissituatie operationeel te kunnen blijven. Dit vereist onderhoud en actualisatie van maatregelen die alleen worden toegepast onder bijzondere omstandigheden.

Trends en ontwikkelingen:

- tijdens de opbouw van de organisatie is er mogelijk minder aandacht voor de continuïteit (kritieke processen) bij eventuele calamiteiten.
- de crisisorganisatie op niveau en bemenst houden is een uitdaging gelet op het feit dat ook de crisisorganisaties zijn opgesplitst.

#### 7. *Aansprakelijkheid door fouten / onwetendheid / niet handelen van personeel*

De praktijk toont aan dat het personeel een veerkrachtig geheel vormt en onder moeilijke omstandigheden in staat is te schakelen en met beperkte mogelijkheden te blijven presteren. De kans dat er iets misgaat is onder de huidige omstandigheden wel hoger. De taken op lokaal niveau nemen toe en worden steeds ingewikkelder. De blijvende toename van het aantal taken en vereiste kennis door diverse nieuwe wetten of aanpassingen in wetten komen hier extra bij.

Trends en ontwikkelingen:

- afname mentaal welbevinden door stress, drukte, vermoeidheid.
- hogere werkbelasting door toename belasting van lokale overheid en invoering van nieuwe regelgeving.
- nieuwe en gewijzigde wetten en regels vragen ook ontwikkeling van bijkomende competenties. Het niet of onvolledig invullen van competenties vormt een aanzienlijk risico.



- uitval en vertrek personeel door ziekteverzuim en / of hoge werkdruk, hoger ziekteverzuim.

#### 8. *Brand- en gevolgschade + glasschade in / aan gebouwen in eigendom of beheer van de gemeenten*

Het is in bepaalde situaties beter om risico's te accepteren en af te dekken vanuit de eigen middelen dan te kiezen voor vaak kostbare verzekeringen.

Dit risico is hier opgenomen omdat het verzekeringsbeheer binnen De Bedrijfsvoeringspartner is ondergebracht.

#### 9. *Onvoldoende inzicht in en kennis van contracten*

De toenemende kwaliteit bij inkoop- en contractmanagement beperken dit risico. Het omgevingsbeeld waarbinnen wordt geacteerd verandert echter sterk en zorgt voor vele uitdagingen. De opbouw van de organisatie vraagt om gerichte aandacht voor het te voeren contractmanagement.

Trends en ontwikkelingen:

- proceseigenaarschap wordt verdeeld door de ontvlechting en vereist nieuwe borging.
- verdere digitalisering van samenleving en aantal diensten.
- toenemende eisen discipline en communicatie van alle verschillende verantwoordelijken in een keten- / netwerkorganisatie waarin de product- en dienstverlening plaatsvindt.

#### 10. *Onvoorziene kosten doorontwikkeling De Bedrijfsvoeringspartner*

Veel van de genoemde risico's zijn van invloed op de doorontwikkeling. De ervaringen en inzichten leren om vooral realistisch om te gaan met de vele onzekerheden in het aan verandering onderhevige wereldbeeld.

Trends en ontwikkelingen:

- de ontvlechting van beleid en uitvoering heeft ook potentiële gevolgen voor het takenpakket van De Bedrijfsvoeringspartner. Er ontstaat namelijk een situatie waarbij niet één maar drie gemeentelijke organisaties ondersteund moeten worden.
- gemeentelijke bedrijfsfuncties kunnen niet altijd of niet volledig worden ingevuld.
- veranderde omstandigheden vragen om nieuwe vaardigheden, middelen en aanpassingstijd.

## 2.2 Paragraaf Financiering

### Kaders

De wettelijke kaders voor de financieringsfunctie zijn vastgelegd in de Wet Financiering Decentrale Overheden (Fido). Beheersing van de financiële risico's speelt daarin een belangrijke rol. In het Treasurystatuut 2018 van onze huidige GR BAR zijn deze wettelijke kaders verder uitgewerkt. Dit statuut schetst de context waarbinnen het treasurybeleid van de GR BAR vorm is gegeven en beschrijft de bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de treasuryfunctie. Voor De Bedrijfsvoeringspartner zal een nieuw Treasurystatuut worden opgesteld.

### Afdekken reguliere exploitatiekosten en totaalfinanciering

Om de treasuryfunctie adequaat te kunnen invullen is juiste, tijdige en volledige financiële informatie - zoals een betrouwbare liquiditeitsplanning - van essentieel belang.

De periodieke bevoorschotting van de deelnemende gemeenten is zoveel mogelijk afgestemd op de financieringsbehoefte en dekken de uitgaande kasstroom van de reguliere exploitatie af. Hierdoor hoeft De Bedrijfsvoeringspartner over het algemeen geen geldleningen af te sluiten.

Op grond van de Regeling Schatkistbankieren zijn decentrale overheden verplicht om overtollige liquide middelen die boven een bepaald drempelbedrag uitkomen aan te houden in 's Rijkschatkist. Overtollige middelen kunnen ook tijdelijk via deposito's bij de schatkist worden aangehouden. De hoogte van de rentevergoeding is gelijk aan de rente waartegen de Nederlandse Staat de eigen uitgaven financiert op de geld- en kapitaalmarkten: de zogenoemde 'inleenrente'. De verwachting is dat er in 2024 geen sprake is van langdurige overliquiditeit en we daarom minimaal gebruik maken van deze mogelijkheid.

Volgens het treasurystatuut kunnen, in het geval van tijdelijke liquiditeitstekorten en -overschotten, De Bedrijfsvoeringspartner en de drie gemeenten elkaar onderling kasgeldleningen verstrekken tegen een marktconforme rente.

### Renterisicobeheer

In dit onderdeel wordt inzicht gegeven in de renterisico's van De Bedrijfsvoeringspartner. Risicobeheersing vormt één van de pijlers van de Wet Fido. Voor de bepaling van de renterisico's die verbonden zijn aan de uitvoering van de treasuryfunctie zijn twee normen verplicht gesteld:

- de kasgeldlimiet, heeft betrekking op leningen met een looptijd tot maximaal één jaar,
- de renterisiconorm, heeft betrekking op leningen met een looptijd vanaf één jaar.

Deze twee normen hebben als doel de budgettaire risico's als gevolg van rentestijgingen te beperken.

- *Kasgeldlimiet*

Met de kasgeldlimiet heeft de wetgever een norm gesteld voor het maximumbedrag aan kortlopende middelen (looptijd tot maximaal een jaar) waarmee de decentrale overheid haar activiteiten mag financieren. Het doel van deze limiet is het risico te voorkomen dat fluctuaties van de korte rente direct grote impact hebben op de rentelasten tijdens het begrotingsjaar.

Bij overschrijding van de kasgeldlimiet gedurende drie achtereenvolgende kwartalen dienen deze rapportages te worden toegezonden aan onze financiële toezichthouder de provincie, met daarbij een plan om weer te gaan voldoen aan de kasgeldlimiet.

Hieronder volgt een prognose van de kasgeldlimiet over 2024. De financieringsbehoefte van de De Bedrijfsvoeringspartner is over het algemeen laag. Als op korte termijn liquiditeitsbehoefte ontstaat, wordt dit opgevangen door een tijdelijke ophoging van de wekelijkse bijdragen van de gemeenten. Dit wordt gecorrigeerd met lagere bijdragen later in het jaar, waardoor de bijdragen over het hele

jaar verspreid aansluiten bij de begroting. Wanneer het toch nodig is kortlopende leningen af te sluiten, wordt de kasgeldlimiet gehanteerd als grens.

## KASGELDLIMIET

### Kasgeldlimiet

Omvang lasten begroting 2024 (x € 1.000)	€	33.594	(o.b.v. primitieve begroting)
Kasgeldlimiet in procenten van de grondslag		8,20%	
Kasgeldlimiet in bedrag	€	2.755	

		bedragen x 1.000 euro			
		1e kwartaal	2e kwartaal	3e kwartaal	4e kwartaal
<b>A</b>	<b>Vlottende schuld</b>				
	maand 1	1.500	1.500	1.500	1.500
	maand 2	1.500	1.500	1.500	1.500
	maand 3	1.500	1.500	1.500	1.500
	<b>Gemiddelde per kwartaal</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>
<b>B</b>	<b>Vlottende middelen</b>				
	maand 1	2.000	2.000	2.000	2.000
	maand 2	2.000	2.000	2.000	2.000
	maand 3	2.000	2.000	2.000	2.000
	<b>Gemiddelde per kwartaal</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
<b>A-/-B</b>	<b>Saldo schuld (+) of overschot (-)</b>				
	maand 1	-500	-500	-500	-500
	maand 2	-500	-500	-500	-500
	maand 3	-500	-500	-500	-500
	<b>Gemiddeld saldo schuld (+) of overschot (-)</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>
<b>C</b>	<b>Kasgeldlimiet</b>	<b>2.755</b>	<b>2.755</b>	<b>2.755</b>	<b>2.755</b>
<b>C-/-D</b>	<b>Ruimte onder kasgeldlimiet</b>	<b>3.255</b>	<b>3.255</b>	<b>3.255</b>	<b>3.255</b>

- *Renterisiconorm*

Volgens de renterisiconorm komt jaarlijks maximaal 20% van het begrotingstotaal in aanmerking voor herfinanciering en/of renteherziening. Het doel is de risico's te beperken van een toekomstig stijgende kapitaalmarktrente bij herfinanciering en renteherzieningen op bestaande langlopende leningen. Door deze norm ontstaat een goede spreiding van de langlopende leningenpositie waardoor dit renterisico gelijkmatig over de jaren wordt verdeeld.

Herfinanciering is het afsluiten van nieuwe leningen ter vervanging van bestaande financieringen en/of voor aflossingen op de bestaande leningen.

Van renteherziening is sprake als in de leningsovereenkomst is bepaald dat de rente gedurende de looptijd in een bepaald jaar wordt aangepast.

Uit onderstaand overzicht blijkt dat De Bedrijfsvoeringspartner ruimschoots onder de renterisiconorm blijft. Dat komt omdat de leningen die de gemeenten in 2014 hadden verstrekt voor de financiering van de materiële vaste activa in 2023 zijn afgelost.

<b>RENTERISICONORM EN RENTERISICO'S VAN DE VASTE SCHULD</b>				
	bedragen x € 1.000			
<b>Renterisico op vaste schuld</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
1a. Renteherziening op vaste schuld o/g	0			
1b. Renteherziening op vaste schuld u/g	0			
1. Netto renteherziening op vaste schuld (1a - 1b)	0			
2. Betaalde aflossingen	0	0	0	0
<b>3. Renterisico op vaste schuld (1+ 2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Renterisiconorm</b>				
4a. Totaal lasten begroting 2024	33.594			
4b. Het bij ministeriële regeling vastgestelde percentage	20,0%			
<b>4. Renterisiconorm</b>	<b>6.719</b>			
<b>Toets Renterisiconorm</b>				
<b>5a Ruimte onder renterisiconorm (4 - 3)</b>	<b>6.719</b>			
5b Overschrijding renterisiconorm (4 - 3)	n.v.t.			

### Financiering

In het treasury statuut is bepaald dat De Bedrijfsvoeringspartner financiering met externe middelen zoveel mogelijk beperkt door gebruik te maken van de beschikbare interne financieringsmiddelen. Hiermee worden de renterisico's beperkt en het renteresultaat geoptimaliseerd. Omdat de reguliere exploitatiekosten gefinancierd worden door de bijdragen van de deelnemende gemeenten heeft De Bedrijfsvoeringspartner in principe geen geldleningen nodig anders dan voor de aanschaf of vervanging van bedrijfsmiddelen met een meerjarig nut (investeringen).

In het geval dat een liquiditeitstekort niet intern kan worden opgevangen, wordt beoordeeld of het zinvol is om gebruik te maken van kortlopende of langlopende leningen waarbij de ontwikkelingen op de kapitaalmarkt worden betrokken.

### Langlopende leningen

In 2014 is er per gemeente een lening verstrekt aan de huidige GR BAR voor de financiering van de materiële vaste activa welke bij de oprichting zijn overgedragen van de gemeenten aan de GR BAR. Eind 2023 zijn deze leningen afgelost.

## Renteschema

Om inzicht te geven in de rentelasten uit de externe financiering, het renteresultaat en de wijze van rentetoerekening is onderstaand (verplicht voorgeschreven) schema opgenomen:

Externe rentelasten over de lange financiering	memorie
Externe rentelasten over de korte financiering	memorie
Externe rentebaten	<u>memorie</u>
Totaal aan de begroting toe te rekenen externe rente	memorie
Werkelijk aan de begroting toegerekende rente (rente-omslag)	<u>memorie</u>
Renteresultaat	memorie

Alle bedragen staan op memorie. De langlopende geldleningen zijn in 2023 afgelost. Of er in 2024 kortlopende geldelingen moeten worden afgesloten is op dit moment niet bekend.

## 2.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

De eigen activa van De Bedrijfsvoeringspartner betreffen de bedrijfsvoering en bestaan uit investeringen voor Informatisering & Automatisering en Facilitair.

In deze begroting zijn de benodigde vervangingsinvesteringen inzichtelijk gemaakt in een meerjarig investeringsplan (zie de Bijlage Investeringsplan). Normaal gesproken worden ook de investeringen voortvloeiende uit nieuw beleid opgenomen. Maar omdat deze begroting 2024 vanwege de ontvlechting van onze BAR-organisatie beleidsarm is, is dat deze keer niet gebeurd. Alleen de onvermijdelijke vervangingsinvesteringen zijn meegenomen.

In de begroting 2024 is € 1.500.000 aan kapitaallasten opgenomen. Meerjarige dekking van de investeringen vindt in principe plaats binnen de vrijval van bestaande kapitaallasten.

### *I&A investeringen*

Bij de software investeringen 2024 kan het volgende worden vermeld:

- Wet & Regelgeving

In toenemende mate komt er wet- en regelgeving op het gebied van digitalisering, zowel nationaal als Europees. Ook de Wet Open Overheid vereist investeringen in het kader van informatiehuishouding op orde. Het implementeren vereist nieuwe software en/of aanpassingen in bestaande applicaties.

- eDepot

In 2024 zullen stappen worden gezet richting een eDepot. Dit volgt uit de Archiefwet. In de 1<sup>e</sup> Tussenrapportage 2024 zal om het bijbehorende budget worden gevraagd.

- Digitalisering in brede zin

Hoewel gezien de huidige reorganisatie het ambitieniveau beperkt zal moeten zijn, is verdergaande digitalisering niet tegen te houden. Naar verwachting zullen hieruit investeringen volgen.

- Ontvlechting

De ontvlechting van de BAR-organisatie zal eind 2023 niet zijn afgerond. Ook in 2024 zullen nog applicaties gescheiden en ontvlecht moeten worden, mogelijk leidend tot investeringen in nieuwe licenties.

- Centric

Per 1 januari 2022 is ons contract met Centric aangepast met als doel lagere jaarlijkse kosten. Dit heeft wel tot gevolg dat nieuwe versies van Centric-producten vanuit het investeringsbudget betaald moeten worden. Dit zal naar verwachting significant impact hebben op dit budget, in 2024 en ook de jaren daarna.

- Cloud & SaaS

In toenemende mate kopen we geen software meer die we zelf installeren op onze systemen, maar nemen we softwarediensten af uit de cloud of als SaaS (Software as a Service). Dit wordt ook afgedwongen door leveranciers die uitsluitend nog SaaS-oplossingen aanbieden. Naar verwachting zullen in 2024 de nodige applicaties worden verplaatst van in-huis naar SaaS-diensten.

- Common Ground

Common Ground is de belangrijkste ICT-gerelateerde ontwikkeling vanuit de VNG. Het doel is een open, transparante en digitaal veilige overheid die haar dienstverlening flexibeler kan inrichten en verbeteren. Ook onze organisatie zal hierin mee moeten.

- Vervanging en aanbestedingen

Van verschillende softwareproducten en -diensten loopt in 2024 het contract af. Onder andere voor de software voor informatie-architectuur en procesbeschrijvingen. Dit zal leiden tot vervanging en/of aanbestedingstrajecten.

## 2.4 Paragraaf Bedrijfsvoering

Dit is een verplicht voorgeschreven paragraaf (op grond van het BBV) waarin ten minste inzicht moet worden gegeven in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering. Maar omdat De Bedrijfsvoeringpartner alleen bedrijfsvoering betreft is dit al opgenomen in het programmaplan van deze begroting en is een paragraaf Bedrijfsvoering niet nodig.

## 2.5 Openbaarheidsparagraaf

De Wet Open Overheid (Woo), ingangsdatum 1 mei 2022, legt aan bestuursorganen een aantal verplichtingen op. Eén van deze verplichtingen betreft het geven van een impuls aan openbaarheid door in de begroting aan te geven hoe rekening wordt gehouden met de bepalingen uit de Woo. Deze paragraaf geeft hier invulling aan voor de begroting 2024.

De Wet Open Overheid kent, samengevat, een viertal belangrijke aspecten:

1. de verplichting voor ieder bestuursorgaan om een Woo-contactfunctionaris aan te wijzen,
2. verplichtingen gericht op passieve openbaarmaking,
3. verplichtingen gericht op actieve openbaarmaking en
4. het op orde brengen van de (digitale) informatiehuishouding.

Het kabinet heeft in de meicirculaire gemeentefonds 2021 zowel incidenteel als structureel budget opgenomen voor de implementatie van de Woo. Ook voor 2024 is budget beschikbaar gesteld.

### *Woo-contactfunctionaris en Passieve openbaarmaking*

Dit betreft lopende zaken waar in 2024 geen structurele veranderingen of investeringen te verwachten zijn.

### *Actieve openbaarmaking*

De Woo stelt de verplichting om 11 benoemde informatiecategorieën actief te publiceren. Deze verplichting zal niet voor alle 11 categorieën tegelijk gelden. Over de ingangsdatum - deze wordt bij Koninklijke Besluiten per informatiecategorie genomen - is nog geen zekerheid tijdens het schrijven

van deze openbaarsparagraaf. De verwachting is dat een enkele van de informatiecategorieën in 2024 gepubliceerd zullen moeten worden. Dit zal investeringen vereisen in software en aanpassingen in werkwijzen en daarmee opleiding en training.

#### *Informatiehuishouding op orde*

De Woo verplicht dat de digitale informatiehuishouding binnen 8 jaar - vanaf mei 2022 - op orde wordt gebracht. In de Archiefregeling wordt uiteengezet wat een overheidsorgaan moet doen om archiefbescheiden in goede, geordende en toegankelijke staat te brengen en te houden. De Woo gaat nog een stapje verder. In de Woo staat dat er een meerjarenplan moet worden opgesteld om de digitale informatiehuishouding op orde te brengen. De VNG heeft een meerjarenplan voor gemeenten opgeleverd. Dit meerjarenplan gaat in op de Woo, verplichtingen die vanuit wet- en regelgeving gelden voor gemeenten, de activiteiten van de VNG op het gebied van informatievoorziening op orde en informatie over financiering, planning en governance. Dit plan bevat onder andere een opsomming van eisen die van belang zijn om aan de wet te voldoen, maar geen actieplan. Een dergelijk actieplan hebben wij zelf opgesteld. De uitvoering van de acties in dit plan zal de komende jaren plaatsvinden volgens onderstaande fasering.

De VNG heeft in december 2022 een document uitgebracht “Woo wat moeten we NU”. Daarin worden 7 aandachtspunten benoemd. Wij hanteren deze punten als leidraad voor de prioritering in de komende jaren.

- 1. Iedere gemeente heeft de beschikking over of is aangesloten op een e-depotvoorziening.*  
In 2024 is dit één van onze speerpunten.
- 2. Binnen iedere applicatie is de selectielijst geïmplementeerd.*  
Dit betreft het *tijdig vernietigen* van informatie. Op dit gebied zijn we ook nu al actief, in 2024 loopt dit door.
- 3. Iedere gemeente heeft beheer georganiseerd op emailarchivering.*  
In 2024 gaan we ons verdiepen in de Capstone methodiek, een methode voor het archiveren van e-mails van ‘sleutelfiguren’.
- 4. Iedere gemeente heeft beheer georganiseerd op tekstberichten.*  
In 2024 zullen we werken aan implementatie van beleid dat in 2023 wordt opgesteld.
- 5. Iedere gemeente heeft een informatiebeheerplan (minimaal ingericht in werkprocessen, proceseigenaar, in welke applicaties welke data/documenten staat, hoe het beheer is geregeld).*  
Een informatiebeheerplan is een levend document. Wij hebben een informatiebeheerplan en zullen dit ook in 2024 blijven uitvoeren en bijwerken.
- 6. Iedere gemeente hanteert een kwaliteitssysteem voor het informatiebeheer, zoals vastgelegd in artikel 16 van de Archiefregeling.*  
We hebben een kwaliteitssysteem voor informatiebeheer en zullen dit ook in 2024 blijven uitbreiden.
- 7. Iedere gemeente heeft een metagegevensschema vastgelegd en aan elk blijvend te bewaren informatieobject metagegevens gekoppeld.*  
Wij hebben het metagegevensschema vastgelegd en zullen dit in 2024 door blijven ontwikkelen om te voldoen aan dan geldende standaarden en ontwikkelingen.

## Financiële begroting



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

#### 3.1 Cijfers begroting

Normaal gesproken is de basis voor een nieuwe begroting de meerjarenraming van de begroting van het voorgaande jaar. Maar dat was deze keer niet mogelijk door het besluit om met ingang van 1 januari 2024 beleid en uitvoering terug te laten gaan naar de gemeenten en de BAR-organisatie verder te laten gaan in een nieuwe, afgeslankte vorm met daarin de bedrijfsvoeringstaken, met uitzondering van gemeentelijke communicatie.

Omschrijving	Begroting 2024	Noodzakelijke	Begroting 2024
	Bestaand beleid	budgetwijzigingen	
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	21.941.500	541.500	22.483.000
<i>-Administratie sociaal domein (incidenteel)</i>		<b>100.000</b>	
<i>-3 fte applicatiebeheer</i>		<b>241.500</b>	
<i>-Voorziening verlofsparen en RVU</i>		<b>200.000</b>	
Opleidingen	355.200	0	355.200
Overige personeelslasten	1.253.200	0	1.253.200
Huisvestingskosten	0	0	0
ICT	3.487.200	0	3.487.200
Wagenpark/ gereedschap/ machines	0	0	0
Vennootschapsbelasting	3.500	0	3.500
Overige bedrijfsvoering	4.567.400	785.500	5.352.900
<i>-Inflatie</i>		<b>261.300</b>	
<i>-extra ondersteuning opbouw gem. org.</i>		<b>500.000</b>	
<i>-10% opslag overhead op vaste formatie</i>		<b>24.200</b>	
<b>TOTAAL SALDO (excl. bijdragen gemeenten)</b>	<b>31.608.000</b>	<b>1.327.000</b>	<b>32.935.000</b>

Bij het opstellen van deze begroting 2024 voor De Bedrijfsvoeringspartner is als volgt te werk gegaan.

- *Begrotingswijziging ontvlechten huidige GR BAR*  
Als eerste is een begrotingswijziging opgesteld waarin per 1 januari 2024 alle budgetten 2024 van de huidige GR BAR worden afgeraamd naar 0 en de gemeenten hun gemeentelijke bijdragen volledig terugkrijgen.
- *Ramen De Bedrijfsvoeringspartner*  
Vervolgens is deze begroting 2024 De Bedrijfsvoeringspartner opgesteld. Net als bij de huidige GR BAR worden de gemeenten om een bijdrage gevraagd voor De Bedrijfsvoeringspartner. De gemeentelijke bijdragen voor De Bedrijfsvoeringspartner worden berekend op basis van inwoneraantallen.
- *Begroting bestaand beleid*  
De begroting 2024 van De Bedrijfsvoeringspartner bestaat in eerste instantie uit de bedrijfsvoeringbudgetten zoals die waren opgenomen in de begroting van de huidige GR BAR. Concreet betreft dit de budgetten voor de afdelingen Control, Facilitair, Financiën met uitzondering van de Planning & Controltaken, HRM, Informatie & Automatisering, Inkoop, Juridische Zaken en de administratie van het Sociaal Domein. Dat is het startpunt voor De Bedrijfsvoeringspartner.

Vervolgens zijn de ramingen voor de loonkosten aangepast aan de door de colleges en het bestuur van de GR BAR vastgestelde "Organisatie & Formatieplan BAR nieuwe stijl". Voor de bedragen is uitgegaan van: formatie x werkgeverslasten, maximum schaal x 98,5%. Tot en met 2023 werden de salarislasten begroot op werkelijke lasten. Omdat de plaatsing van de medewerkers nog niet afgerond is ten tijde van het opstellen van de begroting is dit nu niet mogelijk. Daarom is voor deze begroting aansluiting gezocht bij ervaringscijfers en zijn we uitgekomen op 98,5% van het maximum van de schaal. Hiermee zitten we gemiddeld tussen trede 10 en trede 11. Mocht na de plaatsing van de medewerkers blijken dat er een grote afwijking is ten opzichte van de werkelijke lasten dan kunnen we een wijziging doorvoeren in de 1<sup>e</sup> Tussenrapportage 2024.

- *Noodzakelijke budgetwijzigingen 2024*

Daarna zijn de volgende budgettaire aanpassingen gedaan:

1. *Inflatie 2024*

- € 261.300, structureel

Voor de inflatie voor 2024 is uitgegaan van 3,2%. Het inflatiecijfer is zoals altijd gebaseerd op het (jaarlijks verschijnende) Centraal Economisch Plan (CEP) van het Centraal Plan Bureau (CPB) van 9 maart 2023.

2. *Noodzakelijke extra formatie*

- \* *Administratie Sociaal Domein*

- € 100.000, incidenteel

Het team Administratie Zorg van het sociaal domein kampt met een aantal langdurig zieken. Om de continuïteit van de dienstverlening zoveel mogelijk op peil te houden worden mensen (1,5 fte) ingehuurd ter vervanging. Deze inhuur gebeurt nu boven formatief. Omdat de kans op herstel uitermate klein zo niet nihil is, dient deze vervanging tenminste voor de eerste helft van 2024 door te lopen ter voorkoming dat de dienstverlening onder druk komt te staan. In de begroting ramen we hiervoor € 100.000 (6 maanden 1,5 fte) omdat deze ruimte er in de begroting van De Bedrijfsvoeringspartner niet is. Na deze termijn verloopt de 2-jaar-ziekte-periode en kunnen we dit vanuit reguliere middelen oplossen. Zonder deze extra inhuur is in 2024 de dienstverlening vanuit de administratie sociaal domein niet te garanderen.

- \* *Applicatiebeheer (3 fte) als gevolg van de ontvlechting*

- € 265.700, structureel (inclusief 10% opslag overhead)

Adequaat applicatiebeheer is onontbeerlijk om als vier organisaties te kunnen blijven werken. Als gevolg van de ontvlechting komt het basisbeheer in de knel. De huidige formatie is niet toereikend om het beheer op een afdoende wijze te kunnen continueren. Het is noodzakelijk om 3 fte toe te voegen vanwege de extra werkzaamheden die ontstaan na de ontvlechting. Een deel van het technisch beheer moet per gemeentelijk platform worden uitgevoerd. Dat is een feitelijke taakverzwaring als gevolg van de ontvlechting. Deze investering in personeel is essentieel om de nieuwe situatie succesvol te kunnen beheren. En is ook noodzakelijk in het kader van informatieveiligheid.

3. *Voorziening verlofsparen en voorziening Regeling Vervroegd Uittreden.*

- € 200.000, structureel

Er is structureel € 200.000 opgenomen voor de voorziening verlofsparen en de voorziening Regeling Vervroegd Uittreden.

De voorziening verlofsparen is gevormd voor de in de cao-gemeenten 2021-2022

geboden mogelijkheid aan de medewerkers om vanaf 1 januari 2022 bovenwettelijke vakantie-uren te sparen.

De voorziening Regeling Vervroegd Uittreden (RVU) is gevormd voor de per 1 januari 2021 in werking getreden wet "Bedrag ineens, RVU en verlofsparen". Gedurende de jaren 2021 tot en met 2025 kan de werkgever aan werknemers, die zich onvoldoende hebben kunnen voorbereiden op de verhoging van de AOW-leeftijd en die niet in staat zijn gezond werkend de AOW-leeftijd te bereiken, de mogelijkheid bieden eerder te stoppen met werken.

In het jaar 2022 is aan deze voorzieningen een bedrag van € 889.500 toegevoegd voor de gehele BAR-organisatie. De omvang van De Bedrijfsvoeringspartner is ongeveer 25% van het totaal.

#### 4. *Budget extra ondersteuning bij opbouw gemeentelijke organisaties*

- € 500.000, incidenteel

De organisatie is nieuw en het ondersteunen van drie afzonderlijke gemeentelijke organisaties is nieuw. Waarbij de verwachting is dat zeker in 2024 en in 2025 de drie gemeentelijke organisaties extra zullen leunen op De Bedrijfsvoeringspartner om hen te ondersteunen bij de opbouw van de eigen gemeentelijke organisaties. Het kunnen bieden van deze extra ondersteuning in de eerste twee jaar vraagt om flexibiliteit en daadkracht. Wij achten het daarom noodzakelijk om incidenteel een bedrag van € 500.000 beschikbaar te hebben waarmee we de komende 2 jaar snel kunnen schakelen op de extra ondersteuningsbehoefte van de drie gemeenten. Dit voorstel vermindert ook de bestuurlijke en administratieve drukte. Waarbij we ons zowel naar het DB als naar de gemeenten periodiek verantwoorden over de eventuele inzet van dit tijdelijke budget. Dit bedrag wordt beschikbaar gesteld door Barendrecht en Ridderkerk (beide 50%) en wordt gestort in een reserve. Indien dit budget niet volledig wordt benut dan zal dit worden teruggegeven aan de 2 gemeenten.

Daarbij kan onder andere gedacht worden aan de volgende extra behoeften vanuit de gemeenten waarin in de basisformatie van De Bedrijfsvoeringspartner niet is voorzien.

- Veelheid aan vacatures  
De verwachting is dat de drie gemeentelijke organisaties te maken krijgen met tientallen vacatures. Voor de continuïteit van de bedrijfsvoering is het belangrijk snel en voortvarend de werving op te pakken. Dit vraagt veel extra inzet van De Bedrijfsvoeringspartner. Inzet op werving en selectie, inzet op het begeleiden van de procedures en inzet bij de onboarding van al die nieuwe medewerkers.
- ICT vraagstukken  
Alles is erop gericht om de vier nieuwe organisaties in staat te stellen om op 1 januari 2024 te kunnen laten werken. Dat vraagt om forse aanpassingen in de ICT-infrastructuur en het applicatielandschap. Maar op 1 januari zijn we er nog niet. Ook in 2024 en 2025 is extra inzet nodig om knelpunten op te lossen en technische vraagstukken op te pakken. Het is daarbij belangrijk om snel te kunnen schakelen om de continuïteit van de dienstverlening van de gemeenten te kunnen blijven garanderen.
- Datagedreven werken  
De - realistische - verwachting is dat er meer lokaalgebonden vragen komen om

dashboards en rapportages. Waar nu veelal sprake is van één integraal dashboard voor bepaalde thema's, zullen dit er straks twee of drie worden.

- Overige thema's  
Naast de bovengenoemde heel duidelijk te identificeren thema's is de verwachting, dat er nog meer extra inzet nodig is op het gebied van inkopen en aanbesteden, op het gebied van contractbeheer, mogelijke facilitaire vraagstukken in de gemeentehuizen en behoefte aan tijdelijke extra ondersteuning op het gebied van financiën en control.

Om deze extra last op te vangen stellen we voor een tijdelijk budget op te nemen van € 500.000.

Met dit budget kan De Bedrijfsvoeringspartner in de opbouwfase van de vier nieuwe organisaties, als het nodig is, snel schakelen om te voorzien in tijdelijke extra behoefte aan ondersteuning vanuit de drie gemeenten. Dat komt de uitvoering van de taken in de primaire processen en de dienstverlening van de gemeenten sterk ten goede.

Deze 4 noodzakelijke budgetverhogingen tellen op tot € 1.327.000.

## Overzicht van baten en lasten

Op grond van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) worden in dit overzicht de baten en lasten per programma weergegeven. De Bedrijfsvoeringspartner heeft echter maar één programma: Bedrijfsvoering. Wel zijn de baten en de lasten gerubriceerd naar enkele kostensoorten.

<u>Lasten</u>	Jaarrekening 2022	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	78.597.200	22.884.700	22.261.300	22.261.300	22.261.300
Opleidingen	745.800	355.200	355.200	355.200	355.200
Overige personeelslasten	1.785.800	1.253.200	1.253.200	1.253.200	1.253.200
Huisvestingskosten	15.700	-	-	-	-
ICT	3.658.100	3.560.700	3.548.100	3.547.900	3.547.900
Wagenpark inkl.gereedschap/machines	1.261.800	-	-	-	-
Vennootschapsbelasting	900	3.500	3.500	3.500	3.500
Overige bedrijfsvoering	7.655.600	5.432.800	4.977.500	4.938.500	5.121.900
<b>Totaal lasten</b>	<b>93.720.900</b>	<b>33.490.100</b>	<b>32.398.800</b>	<b>32.359.600</b>	<b>32.543.000</b>
<b>Baten</b>					
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	-1.450.300	-401.700	-401.700	-401.700	-401.700
Opleidingen	-	-	-	-	-
Overige personeelslasten	-	-	-	-	-
Huisvestingskosten	-	-	-	-	-
ICT	-108.000	-73.500	-73.500	-73.500	-73.500
Wagenpark inkl.gereedschap/machines	-	-	-	-	-
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-
Overige bedrijfsvoering	-2.436.100	-79.900	-79.900	-79.900	-79.900
<b>Bijdragen deelnemende gemeenten:</b>					
<i>Rekeningcijfers incl. corona bijdrage</i>					
- Barendrecht	-34.466.200	-13.399.900	-12.673.700	-12.658.100	-12.731.100
- Albrandswaard	-18.425.300	-6.884.400	-6.843.300	-6.834.900	-6.874.300
- Ridderkerk	-36.835.000	-12.650.700	-12.326.700	-12.311.500	-12.382.500
<b>Totaal baten</b>	<b>-93.720.900</b>	<b>-33.490.100</b>	<b>-32.398.800</b>	<b>-32.359.600</b>	<b>-32.543.000</b>
Totaal saldo van baten en lasten	-	-	-	-	-
<b>GEREALISEERD RESULTAAT</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<u>Saldo</u>	Jaarrekening 2022	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Salariskosten (incl. inhuurkosten)	77.146.900	22.483.000	21.859.600	21.859.600	21.859.600
Opleidingen	745.800	355.200	355.200	355.200	355.200
Overige personeelslasten	1.785.800	1.253.200	1.253.200	1.253.200	1.253.200
Huisvestingskosten	15.700	-	-	-	-
ICT	3.550.100	3.487.200	3.474.600	3.474.400	3.474.400
Wagenpark inkl.gereedschap/machines	1.261.800	-	-	-	-
Vennootschapsbelasting	900	3.500	3.500	3.500	3.500
Overige bedrijfsvoering	5.219.500	5.352.900	4.897.600	4.858.600	5.042.000
<b>Gesaldeerde bedragen</b> (excl. bijdragen gemeenten)	<b>89.726.500</b>	<b>32.935.000</b>	<b>31.843.700</b>	<b>31.804.500</b>	<b>31.987.900</b>
<b>Bijdragen deelnemende gemeenten:</b>					
<i>Rekeningcijfers incl. corona bijdrage</i>					
- Barendrecht	-34.466.200	-13.399.900	-12.673.700	-12.658.100	-12.731.100
- Albrandswaard	-18.425.300	-6.884.400	-6.843.300	-6.834.900	-6.874.300
- Ridderkerk	-36.835.000	-12.650.700	-12.326.700	-12.311.500	-12.382.500
<b>TOTAAL BIJDRAGEN</b>	<b>-89.726.500</b>	<b>-32.935.000</b>	<b>-31.843.700</b>	<b>-31.804.500</b>	<b>-31.987.900</b>
Totaal saldo van baten en lasten	-	-	-	-	-
<b>Reservemutaties</b>					
- Storting	-	500.000	memorie	memorie	memorie
- Onttrekkingen	-	-500.000	memorie	memorie	memorie
- Saldo	-	-	-	-	-
<b>GEREALISEERD RESULTAAT</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### *Gemeentelijke bijdragen*

De gemeenten Barendrecht en Ridderkerk storten beide een bedrag van € 250.000 in de reserve, dit is bestemd voor het op bladzijde 27 genoemde budget voor “extra ondersteuning bij opbouw gemeentelijke organisaties”.

De overige lasten van de begroting van De Bedrijfsvoeringspartner worden over de gemeenten verdeeld naar rato van inwoneraantallen.

## **3.2 Gronden waarop de ramingen zijn gebaseerd**

Net als vorige jaren hebben de volgende kaders gegolden als uitgangspunt voor het opstellen van de begroting:

- *Ontwikkeling personele kosten*  
De afgesloten cao's worden gevolgd.  
De Bedrijfsvoeringspartner wordt door de gemeenten gecompenseerd voor de cao, gestegen werkgeverspremies, gestegen kosten dienstreizen en gestegen opleidingskosten.
- *Ontwikkeling overige kosten bedrijfsvoering*  
\* Voor het te hanteren inflatiepercentage voor 2024 wordt gebruik gemaakt van prognoses van het Centraal Planbureau. De Bedrijfsvoeringspartner wordt door de gemeenten gecompenseerd voor de inflatie.  
\* Voor de meerjarenraming (2025-2027) worden constante prijzen gehanteerd.
- *Risico's*  
De risico's van De Bedrijfsvoeringspartner worden, na aftrek van het saldo van de reserve van De Bedrijfsvoeringspartner opgenomen in de individuele risicoprofielen van de gemeenten.
- *Verrekenen*  
\* Bij de jaarrekening:
  - ✓ het standaardpakket wordt volgens de afgesproken procentuele verdeelsleutel naar rato van inwoneraantallen in rekening gebracht.
  - ✓ de door de individuele gemeente ingebrachte budgetten worden separaat met de betreffende gemeente afgerekend.  
\* Bij aanvullende diensten: De Bedrijfsvoeringspartner bespreekt dit vooraf met het desbetreffende college.
- *Wettelijke nieuwe taken*  
Het uitgangspunt is dat De Bedrijfsvoeringspartner financieel wordt gecompenseerd door de gemeenten voor nieuwe taken die volgen uit nieuwe en gewijzigde wetgeving.
- *Investeringsbedrijfsvoering*  
\* In de begroting wordt jaarlijks een meerjarig investeringsschema opgenomen.  
\* De meerjarige dekking van de nieuwe kapitaallasten vindt in principe plaats binnen de vrijval van de bestaande kapitaallasten.
- *10% opslag voor overhead bij formatie-uitbreiding*  
Bij een uitbreiding van de formatie wordt een gemiddeld percentage van 10% voor overhead in rekening gebracht bij de gemeenten.  
(dit percentage wordt in de volgende begroting opnieuw gezien)
- *Opleidingskosten*  
Het jaarlijkse opleidingsbudget is gefixeerd op 1,5% van de begrote loonkosten.
- *Autorisatieniveau*  
Het autorisatieniveau van de begroting van De Bedrijfsvoeringspartner ligt op het niveau van de totaalbedragen van de baten en lasten.
- *Financieel toezicht door Provincie*  
Uitgangspunt is repressief toezicht.

### *Verrekeningsystematiek*

In de Notitie Bekostiging BAR-organisatie Nieuwe Stijl 2023 zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop de gemeenten de totale kosten van De Bedrijfsvoeringspartner met elkaar verrekenen. In de verrekeningsystematiek wordt onderscheid gemaakt tussen standaard en maatwerk diensten. De standaard diensten worden voor alle gemeenten gelijk uitgevoerd waardoor de uitvoering efficiënt kan worden ingericht en gemeenten dus besparen op hun uitvoeringskosten. Daarnaast is er de mogelijkheid voor maatwerk. Hierbij wordt de dienst volledig naar wens van de betreffende gemeente ingericht en kan een gemeente maximaal invulling geven aan haar specifieke behoefte ('couleur locale'). Omdat dit ten koste gaat van een efficiënte uitvoering wordt deze maatwerkdienstverlening apart met de betreffende gemeente 'afgerekend' zodat andere gemeenten niet meebetalen aan de extra kosten van lokaal maatwerk.

Het standaardpakket wordt volgens de verdeelsleutel naar rato van inwoneraantal verrekend. Voor de manier van werken van het toerekenen van maatwerk zullen nog nadere afspraken worden gemaakt.

De percentages van de verdeelsleutel voor het standaard pakket worden jaarlijks geactualiseerd op basis van de actuele inwoneraantallen per gemeente zoals gerapporteerd door het CBS.

- Barendrecht:	39,80%
- Albrandswaard:	21,49%
- Ridderkerk:	38,71%

Overeengekomen is onderstaande uitgangspunten te hanteren voor de bekostiging van De Bedrijfsvoeringspartner.

#### *Uitgangspunten bekostiging De Bedrijfsvoeringspartner:*

1. De gemeenten garanderen dat zij gedurende 5 jaar (minimaal tot eind 2028) de taken zoals die bij de ontvlechting zijn overeengekomen zullen afnemen van De Bedrijfsvoeringspartner. Deze afspraak wordt uiteindelijk opgenomen in de nog te wijzigen tekst van de gemeenschappelijke regeling.
2. Gevolgen van cao-wijzigingen worden bij de gemeenten in rekening gebracht.
3. Indexatie van de budgetten vindt plaats op basis van het Centraal Economisch Plan van het Centraal Planbureau.
4. Voor opleidingen wordt 1,5% van de loonsom begroot.
5. Uitbreiding van de formatie van de gemeente of langdurige inhuur op projecten leidt tot een verhoging van de bijdrage aan De Bedrijfsvoeringspartner. Deze bijdrage ziet niet alleen op de kosten voor de faciliteiten van de extra medewerker(s) maar ook op de indirecte kosten. Er wordt uitgegaan van een percentage van 10%. Bij de volgende begroting wordt dit percentage herijkt.
6. Bij uitbreiding van de (wettelijke) taken van de gemeente(n) hoort een uitbreiding van de formatie van de bedrijfsvoering. In voorkomende gevallen worden hierover nadere afspraken

gemaakt.

7. Als gevolg van de verwachte toename van maatwerk kan een grote administratieve druk ontstaan door jaarlijks af te rekenen op basis van de boekhoudkundige jaargrens (kalenderjaar) in plaats van op het moment van het einde van het project. Deze administratieve druk is ongewenst; zowel aan de zijde van de gemeente als aan de kant van De Bedrijfsvoeringspartner. Maatwerkopdrachten kunnen daarom jaaroverschrijdend zijn. De verantwoording van deze jaaroverschrijdende posten vindt volledig plaats bij De Bedrijfsvoeringspartner.
8. In de komende periode zullen prestatieafspraken worden opgesteld. Voor de financiën zal de reeds bestaande indicator “een meerjarig sluitende exploitatie” opnieuw worden opgenomen. Dit betekent dat de budgetafwijking in de rekening van De Bedrijfsvoeringspartner ten opzichte van de begroting niet meer dan 1% mag zijn.
9. Ons bekostigingsmodel streeft ernaar bestuurlijke drukte te minimaliseren. Ook willen we onnodige administratieve lasten vermijden. Dus niet voor elke kleine vraag terug naar colleges en raden. Dit is eenvoudig op te lossen door de afspraak dat De Bedrijfsvoeringspartner een reserve mag aanhouden. Daarmee wordt De Bedrijfsvoeringspartner tevens intrinsiek gemotiveerd om efficiënt en zuinig te werken om zo financiële ruimte te houden en makkelijker in te kunnen spelen op incidentele risico's en vragen vanuit de gemeenten. Het voorstel is om deze reserve 2% van de begroting van De Bedrijfsvoeringspartner te laten zijn. In deze begroting 2024 vindt een eerste storting plaats van € 500.000 wat is bestemd voor het op bladzijde 27 genoemde budget voor “extra ondersteuning bij opbouw gemeentelijke organisaties”. De Bedrijfsvoeringspartner kan zelf deze reserve aanvullen uit eventuele voordelige jaarresultaten. Een inzet van de reserve wordt verantwoord in de jaarrekening.

Wij zijn ons er van bewust dat er bestuurlijke uitspraken liggen dat de huidige BAR-organisatie geen reserve mag hebben. Wij constateren echter dat in de nieuwe werkelijkheid de situatie anders is. De omvang van de begroting is fiks kleiner. Alle inhoudelijke formatie zit bij de gemeenten. Met een kleinere omvang van de begroting is het complexer om risico's op te vangen of snel in te kunnen spelen op acute gemeentelijke wensen. Die mogelijkheid ontstaat wel met een beperkte reservepositie. Waarbij we niet voor elke kleine vraag terug hoeven naar de gemeenten. En we snel en flexibel de drie gemeenten kunnen bedienen.

10. De gemeenten zijn continu in ontwikkeling en er zijn veel externe ontwikkelingen. Het is noodzakelijk dat de bedrijfsvoering mee kan ontwikkelen en innoveren. Daar zijn middelen voor nodig. Ook zijn middelen nodig om op basis van businesscases maatregelen in de bedrijfsvoering door te voeren. Zodat op termijn besparingen kunnen worden gerealiseerd of voldaan kan (blijven) worden aan de eisen van modern werkgeverschap. We willen werken met een strategische agenda waarbij ontwikkelingen in de bedrijfsvoering kunnen komen vanuit De Bedrijfsvoeringspartner en/of de gemeenten. Hiertoe wordt jaarlijks een budgetaanvraag ingediend bij de begroting. Na afstemming daarover met de individuele gemeenten. Dit kunnen maatwerkafspraken zijn passend bij de behoefte van de individuele gemeente.
11. Als blijkt dat de capaciteit onvoldoende is, dan wel de werkdruk te hoog, zullen we het gesprek met de gemeenten voeren om de dienstverleningsovereenkomst (DVO) aan te



passen naar beschikbare werkcapaciteit of uitbreiding van de formatie (met bijbehorend extra budget).

12. “Kolom-4”. Medewerkers die (ten tijde van de ontvlechting per 1 januari 2024) niet geplaatst worden, blijven/komen in dienst van De Bedrijfsvoeringspartner. Deze medewerkers worden ondergebracht in een tijdelijke 4<sup>e</sup> kolom in de organisatie. Begeleiding naar (ander) werk wordt voor hen geregeld. De kosten die hiermee verband houden kunnen niet worden begroot, maar zullen wel in rekening worden gebracht bij de gemeenten Barendrecht en Ridderkerk.

De gemeente Albrandswaard neemt wel deel in de rekening voor de langdurig zieke medewerkers die eveneens in De Bedrijfsvoeringspartner worden geplaatst.

### 3.3 Overzicht incidentele baten en lasten

Structurele lasten dienen gedekt te worden door structurele baten wil er in de begroting sprake zijn van een structureel evenwicht. Om vast te kunnen stellen dat er sprake is van een structureel evenwicht is inzicht nodig in welke baten en lasten incidenteel zijn en welke structureel. Daarom is voorgeschreven dat in de begroting een overzicht van de incidentele baten en lasten wordt opgenomen.

Het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) geeft geen scherpe definitie voor wat incidenteel en structureel is.

In de Notitie structurele en incidentele baten en lasten van de commissie BBV staat dat bij het beoordelen of baten en lasten incidenteel of structureel zijn gekeken moet worden naar de *aard van de begrotingspost*, ofwel naar de soort of de eigenschap van de post.

- *Structurele* baten en lasten zijn periodiek opgenomen in de jaarlijkse begroting, voor onbepaalde tijd en er is (nog) geen einddatum bekend.
- Bij *incidentele* baten en lasten gaat het om eenmalige zaken, (meerjarige) projecten en subsidies die een tijdelijk karakter, c.q. een eindig doel hebben.

In de Toelichting op het BBV is incidenteel omschreven als: baten en lasten die zich gedurende maximaal drie jaar of minder voordoen. Dit kan als hulpmiddel worden gebruikt. Maar het hierboven geschetste criterium van soort of eigenschap van een begrotingspost gaat boven dit hulpmiddel.

In deze begroting zijn de volgende incidentele lasten opgenomen:

1. € 100.000: extra formatie administratie Sociaal Domein
2. € 500.000: extra ondersteuning bij opbouw gemeentelijke organisaties
3. € 400.000: ontvlechting BAR-organisatie

De budgetten 1 en 2 zijn toegelicht op respectievelijk de bladzijden 26 en 27.

Budget 3 betreft een budget van in totaal € 3.500.000 dat in de 1<sup>e</sup> Tussenrapportage 2023 beschikbaar is gesteld door de gemeenten Barendrecht en Ridderkerk voor de verwachte kosten van de ontvlechting van de BAR-organisatie. Hiervan werd € 3.100.000 geraamd in 2023 en € 400.000 in 2024.

Tegenover deze incidentele lasten staan incidentele baten in de vorm van hogere gemeentelijke bijdragen.

### 3.4 Beoogde structurele toevoegingen en onttrekkingen aan reserves

De Bedrijfsvoeringpartner mag een reserve aanhouden. Hiermee wordt efficiënt en zuinig werken gepromoot om zo financiële ruimte te houden. In de begroting vindt een eerste storting van € 500.000 plaats. De reserve mag maximaal 2% van de begroting van De Bedrijfsvoeringpartner zijn.

### 3.5 Geprognosticeerde meerjarenbalans

Deze geprognosticeerde balans geeft inzicht in de ontwikkeling van de investeringen, het aanwenden van reserves en voorzieningen en de financieringsbehoefte. De indeling is hetzelfde als de balans in de rekening, maar niet zo gedetailleerd.

#### Activa

Omschrijving	1-1-2024	1-1-2025	1-1-2026	1-1-2027	1-1-2028
<b>Vaste activa</b>	<b>4.951.700</b>	<b>4.717.900</b>	<b>4.457.400</b>	<b>4.583.100</b>	<b>4.025.300</b>
* Materiële activa - economisch nut	4.951.700	4.717.900	4.457.400	4.583.100	4.025.300
* Materiële activa - maatschappelijk nut	0	0	0	0	0
<b>Totaal activa</b>	<b>4.951.700</b>	<b>4.717.900</b>	<b>4.457.400</b>	<b>4.583.100</b>	<b>4.025.300</b>

#### Passiva

Omschrijving	1-1-2024	1-1-2025	1-1-2026	1-1-2027	1-1-2028
<b>Vaste passiva</b>	<b>334.400</b>	<b>334.400</b>	<b>334.400</b>	<b>334.400</b>	<b>334.400</b>
* Reserves (eigen vermogen)	0	memorie	memorie	memorie	memorie
* Voorzieningen	334.400	334.400	334.400	334.400	334.400
* Langlopende schulden	memorie	memorie	memorie	memorie	memorie
<b>Vlottende passiva</b>	<b>4.617.300</b>	<b>4.383.500</b>	<b>4.123.000</b>	<b>4.248.700</b>	<b>3.690.900</b>
* Kortlopende schulden	4.617.300	4.383.500	4.123.000	4.248.700	3.690.900
<b>Totaal Passiva</b>	<b>4.951.700</b>	<b>4.717.900</b>	<b>4.457.400</b>	<b>4.583.100</b>	<b>4.025.300</b>

### 3.6 EMU-saldo

Het EMU-saldo is ingevoerd door de Europese Unie om vergelijkingen tussen de verschillende eurolanden te kunnen maken. Het is het vorderingensaldo op transactiebasis. Is het saldo positief dan is er sprake van een vorderingenoverschot. Is het saldo negatief, dan spreekt men van een vorderingtekort.

Het tekort mag niet hoger zijn dan 3% van het bruto binnenlands product. Deze 3% geldt voor de Nederlandse overheid in haar geheel (Rijk en decentrale overheden).

Om de afzonderlijke provincies en gemeenten een beeld te geven wat dit voor hen betekent publiceert het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties jaarlijks individuele EMU-referentiewaarden. Dit betreft geen norm maar geeft een indicatie van het aandeel van een provincie of gemeente in de gezamenlijke tekortnorm.

Gemeenschappelijke regelingen hebben geen individuele referentiewaarde. Het EMU-saldo van een gemeenschappelijke regeling maakt onderdeel uit van het EMU-saldo van de deelnemende gemeenten. In het geval van De Bedrijfsvoeringspartner dus van Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.

De Bedrijfsvoeringspartner heeft net als gemeenten het boekhoudstelsel van baten lasten. Om tot het EMU-saldo te komen is de volgende berekening nodig:

Omschrijving	2023	2024	2025	2026	2027
Exploitatiesaldo voor toevoegingen en onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0	0
Bij: afschrijvingen ten laste van de exploitatie	1.728.300	1.457.800	1.457.800	1.457.800	1.457.800
Af: investeringen in (im)materiële activa die op de balans worden geactiveerd	-1.345.000	-1.025.000	-1.160.000	-1.060.000	-950.000
<b>EMU-saldo</b>	<b>383.300</b>	<b>432.800</b>	<b>297.800</b>	<b>397.800</b>	<b>507.800</b>

## Bijlagen

## Bijlage Investerings

Vanwege de ontwikkelingen rondom De Bedrijfsvoeringspartner is deze keer een beleidsarme begroting opgesteld. In dat kader zijn bij dit onderdeel Investerings alleen de onontkoombare vervangingsinvesteringen opgenomen.

<b>Investeringsplan 2024-2027</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Diverse hardware	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Totaal Automatisering</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>
Diverse software	500.000	500.000	500.000	500.000
<b>Totaal Informatie management</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>
Audio visuele middelen	55.000	25.000		
Vervanging kantoormeubilar / werkplekken	70.000	235.000	160.000	50.000
<b>Totaal facilitair</b>	<b>125.000</b>	<b>260.000</b>	<b>160.000</b>	<b>50.000</b>
<b>Totaal generaal</b>	<b>1.025.000</b>	<b>1.160.000</b>	<b>1.060.000</b>	<b>950.000</b>

## Bijlage Taakvelden

Dit is een verplichte bijlage bij de begroting. De begroting is daarvoor gesplitst in directe kosten die naar deze Bijlage Taakvelden gaan en in kosten van overhead die naar het hierna volgende Overzicht Overhead gaan. Taakvelden zijn 53 - in het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten - voorgeschreven zorggebieden die betrekking hebben op taken en daaraan gerelateerde activiteiten. De directe kosten zijn naar de taakvelden verdeeld op basis van verdeelsleutels gebaseerd op de staat van personeelslasten en een opgave van de managers en teamleiders over de werkzaamheden die de medewerkers verrichten.

De cijfers zijn indicatief. De verdeling is bewust eenvoudig gehouden.

Totalen per taakveld begroting 2024	BAR		Gemeenten		
	Lasten	Baten	Barendrecht	Albrandswaard	Ridderkerk
0.1 Bestuur	50.400	-	20.100	10.800	19.500
0.2 Burgerzaken	166.500	-	66.300	35.700	64.500
0.4 Overhead	29.713.700	-543.100	11.901.600	6.075.600	11.193.400
0.5 Treasury	31.800	-	12.700	6.800	12.300
0.61 OZB woningen	66.600	-	26.500	14.300	25.800
0.62 OZB niet-woningen	16.700	-	6.600	3.600	6.500
0.9 Vennootschapsbelasting	28.500	-	11.300	6.200	11.000
2.1 Verkeer, wegen en water	104.900	-1.000	41.400	22.300	40.200
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recreatie	130.200	-1.300	51.300	27.700	49.900
6.2 Toegang en eerstelijnsvoorzieningen	55.600	-	22.100	12.000	21.500
6.3 Inkomensregelingen	907.900	-	361.300	195.200	351.400
6.4 WSW en beschut werk	73.400	-	29.200	15.800	28.400
6.5 Arbeidsparticipatie instrumenten gericht op toeleiding naar w	73.400	-	29.200	15.800	28.400
6.6 Maatwerk-voorzieningen (WMO)	603.500	-	240.200	129.700	233.600
6.72a Jeugdhulp begeleiding	42.000	-	16.700	9.000	16.300
6.72b Jeugdhulp behandeling	42.000	-	16.700	9.000	16.300
6.72c Jeugdhulp dagbesteding	42.100	-	16.800	9.000	16.300
6.72d Jeugdhulp zonder verblijf overig	42.100	-	16.800	9.000	16.300
6.73a Pleegzorg	28.200	-	11.200	6.100	10.900
6.73b Gezinsgericht	28.200	-	11.200	6.100	10.900
6.73c Jeugdhulp met verblijf overig	28.200	-	11.200	6.100	10.900
6.74a Jeugdhulp behandeling GGZ zonder verblijf	28.200	-	11.200	6.100	10.900
6.74b Jeugdhulp crisis/LTA/GGZ-verblijf	28.200	-	11.200	6.100	10.900
6.74c Gesloten plaatsing	28.200	-	11.200	6.100	10.900
6.82a Jeugdbescherming	33.600	-	13.400	7.200	13.000
6.82b Jeugdreclassering	23.400	-	9.300	5.000	9.100
7.2 Riolering	81.400	-800	32.100	17.300	31.200
7.4 Milieubeheer	47.800	-600	18.800	10.100	18.300
8.1 Ruimtelijke ordening	500.100	-5.000	197.000	106.400	191.700
8.2 Grondexploitatie	100.700	-1.000	39.700	21.400	38.600
8.3 Wonen en bouwen	342.600	-2.300	135.400	73.200	131.700
<b>Totaal</b>	<b>33.490.100</b>	<b>-555.100</b>	<b>13.399.700</b>	<b>6.884.700</b>	<b>12.650.600</b>

## Bijlage Overzicht Overhead

Dit is een verplichte bijlage bij de begroting. De begroting is daarvoor gesplitst in directe kosten die naar de Bijlage Taakvelden gaan (zie de bijlage hiervoor) en in kosten van overhead die naar dit Overzicht Overhead gaan.

Overhead is gedefinieerd als:

De kosten die verband houden met de sturing en de ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Dit betreft de hiërarchisch leidinggevenden, financiën, control, HRM, inkoop, communicatie, juridische zaken, bestuurszaken en bestuursondersteuning, ICT, facilitaire zaken, huisvesting, DIV en managementondersteuning.

De cijfers zijn indicatief. Er is bewust voor gekozen de verdeling eenvoudig te houden.

<b>Overhead</b>	<b>Lasten</b>	<b>Baten</b>
Salariskosten, opleidingen en overige personeelslasten	19.932.900	-469.600
Personele behoeftes	1.292.600	
ICT behoeftes	4.739.500	-73.500
Implementatie omgevingswet	112.200	
Kantoorbehoeftes	2.290.800	
Stelposities	1.345.700	
<b>Totaal overhead</b>	<b>29.713.700</b>	<b>-543.100</b>