servicecentrum MER maasgouw echt-susteren roerdalen

Programmabegroting Servicecentrum MER 2022

met meerjarenraming 2023-2025

Definitief concept: 2 april 2021
DB: 7 april 2021
AB: 14 juli 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding....4
2. Programma Omgevingsdienst....7
2.1 Inleiding....7
2.2 Wat willen we bereiken?....7
2.3. Wat gaan we daarvoor doen?....9
2.4 Wat gaat dat kosten?....12
3. Programma Sociaal Domein....14
3.1. Inleiding....14
3.2. Wat willen we bereiken?....14
3.3. Wat gaan we daarvoor doen?....15
3.4. Wat gaat dat kosten?....17
4. Programma Bedrijfsvoering....19
4.1. Inleiding....19
4.2. Financiën....19
4.2.1 Wat willen we bereiken?....19
4.2.2 Wat gaan we daarvoor doen?....19
4.3. HRM....20
4.3.1 Wat willen we bereiken?....20
4.3.2 Wat gaan we daarvoor doen?....20
4.4. Informatisering....21
4.4.1. Wat willen we bereiken?....22
4.4.2 Wat gaan we daarvoor doen?....23
4.5. Wat gaat dat kosten?....25
5. Programma Bestuur & Organisatie....28
5.1. Inleiding....28
5.2. Wat willen we bereiken?....28
5.3. Wat gaan we ervoor doen?....28
6. Paragrafen....30
6.1. Inleiding....30
6.2. Paragraaf bedrijfsvoering....30
6.3. Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheer....31
6.4. Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen....36
6.5. Paragraaf financiering....37
6.6. Verbonden partijen....38
7. Financiële Begroting 2022-2025....39
7.1. Geprognosticeerde balans....39

7.2. Staat van Reserves.....39
7.3 Recapitulatie programma's 40
8. Bijlage: Taakvelden.....41

1. Inleiding

De begroting 2022 ligt nu voor. De begroting van het SC MER bestaat voor alle programma's grotendeels uit lasten voor uitvoering van werkzaamheden. Alleen het programma bedrijfsvoering omvat daarnaast inhoudelijke budgetten voor uitvoering van ICT en telefonie voor zowel het SC MER als de deelnemende gemeenten. Onze baten bestaan uit de bijdragen van de deelnemende gemeenten. Onze Omgevingsdienst voert daarnaast werkzaamheden uit voor de Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) Limburg-Noord, waarvoor ook baten worden ontvangen.
Met de middelen die ons ter beschikking worden gesteld, voeren wij onze taken voor de deelnemende gemeenten uit.
Voor de duidelijkheid vermelden we hier dat legesopbrengsten en uitvoeringsbudgetten voor participatie en wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) niet in onze begroting staan. Deze middelen zijn niet aan ons overgedragen en berusten bij de deelnemende gemeenten.

Taakstelling vanaf 2022 minimaal 2 procent
In de BW 2021-1 is vanaf 2022 een structurele taakstelling van minimaal 2% (€ 462.000) opgenomen, waarbij de gewijzigde begroting 2021 het ijkpunt is. Deze taakstelling is ondergebracht in het programma bestuur en organisatie. Het betreft een bedrag van minimaal € 179.000. Het overige deel van deze taakstelling -€ 283.000- (€ 283.000 + € 179.000 = € 462.000) is al opgenomen in het programma bedrijfsvoering en wordt gerealiseerd als gevolg van de implementatie van het bedrijfsplan informatisering. De resterende taakstelling van minimaal € 179.000 is in deze begroting verder ingevuld, op basis van aanwijsbare zaken en realisme. In 2022 wordt een taakstelling van € 193.000 als volgt ingevuld:

- Programma Omgevingsdienst: €30.000
- Programma Sociaal Domein: € 30.000
- Programma Bedrijfsvoering: € 133.000

Voor de jaren 2023 en verdere jaren is hebben we een hogere taakstelling geraamd, oplopend van € 238.000 in 2023 naar € 297.000 in 2025.

Benchmark Vensters voor Bedrijfsvoering
Om scherp aan de wind te varen, gaat het SC-MER benchmarken. Omdat één van de deelnemende gemeenten de gemeente Roerdalen al jaren meedoet aan de benchmark Vensters voor Bedrijfsvoering, en veel van de gegevens worden aangeleverd door het SC-MER, is het logisch dat het SC-MER ook voor de benchmark Vensters voor Bedrijfsvoering heeft gekozen.
Echter, omdat de meeste gemeentelijke deelnemers pas in de loop van Q2 2021 hun gegevens over 2020 in de benchmark uploaden (na opstelling van de jaarrekeningen) kan er ten tijde van de opstelling van deze begroting 2022 nog geen benchmark gegevens worden gepresenteerd. Het managementteam van het SC-MER heeft de taakstelling geconcretiseerd in deze begroting 2022. We verwachten de benchmarkresultaten eind Q2 en zullen deze meenemen in de P&C-cyclus van het SC-MER om ook in de toekomst scherp aan te wind te blijven varen.

Nieuwe kostenverdeelsleutel Bedrijfsvoering
De drie deelnemende gemeenten hebben besloten de kosten van het programma bedrijfsvoering te verdelen met een nieuwe kostenverdeelsleutel. Deze sleutel is gebaseerd op het aantal gebruikersaccounts. Het aantal gebruikersaccounts geeft een goede indicatie van de producten en diensten die door bedrijfsvoering worden geleverd aan onze klanten. Voor elk account vinden immers bedrijfsvoerings-activiteiten plaats op het gebied van HRM, financiën en informatisering. Met gebruikersaccounts hebben de gemeenten gekozen voor kostentoerekening naar rato van gebruik.

Daarnaast hebben de deelnemende gemeenten besloten om de kosten van het programma bedrijfsvoering toe te rekenen aan 4 organisaties (Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen én het SC-MER). Dit betekent dat de kosten van bedrijfsvoering worden toegerekend aan de programma's Omgevingsdienst en Sociaal Domein op basis van aantal gebruikersaccounts. Doorbelasting naar de gemeenten gebeurt vervolgens op basis van de verdeelsleutel van de OD en de SD. Dit leidt tot de volgende kostenverdeling van de gemeenten aan de programma's OD, SD, BV en BO.

	Bijdragen Begroting 2022 SC-MER	
Maasgouw		
Bijdrage OD	€	1.918.019,00
Bijdrage SD	€	1.642.889,00
Bijdrage BV	€	3.550.966,00
Bijdrage BO	€	354.791,00
Totaal	**€**	**7.466.665,00**
Echt-Susteren		
Bijdrage OD	€	2.090.283,00
Bijdrage SD	€	2.323.375,00
Bijdrage BV	€	4.336.438,00
Bijdrage BO	€	191.935,00
Totaal	**€**	**8.942.031,00**
Roerdalen		
Bijdrage OD	€	1.495.339,00
Bijdrage SD	€	1.434.422,00
Bijdrage BV	€	3.179.519,00
Bijdrage BO	€	124.560,00
Totaal	**€**	**6.233.840,00**

Loonkosten op basis van functieboeken
Vanaf 2020 hebben we een realistische financiële basis voor de toekomst gelegd door de personeelsbegroting op basis van de functieboeken te begroten, gewaardeerd tegen het maximum functieschaal. Deze lijn wordt in 2022 doorgetrokken.

Buffer voor inhuur capaciteit bij ziekte
Vanaf 2020 volgt het SC-MER de landelijke Personeelsmonitor Gemeenten (A+O fonds gemeenten) voor wat betreft het budget dat kan worden aangewend om in te huren bij langdurig ziekteverzuim. Ook in 2022 volgen we de landelijke personeelsmonitor.
Hierbij volgen we de landelijke personeelsmonitor Gemeenten van het A+O Fonds (2019), die aangeeft dat 4,4 % van de loonsom nodig is voor vervanging van langdurig verzuim (> 43 dagen). De omvang in 2022 van de salarissen MER begroot conform functieboek max. functieschaal bedraagt ongeveer € 16,5 miljoen. Het opnemen van een stelpost van 4,4 % t.b.v. vervanging langdurig zieken resulteert in een budget van € 723.000, verdeeld over de programma's.

Maximaal twee begrotingswijzingen per jaar
Met de BW 2021-1 is de financiële basis voor het SC-MER op orde gemaakt. Daarmee hoeft de begroting minder vaak tussentijds te worden aangepast. Toch kunnen zich altijd ontwikkelingen blijven voortdoen op basis waarvan aanpassingen noodzakelijk zijn. Dit zijn aanvullende dienstverlening aan de gemeente(n) en autonome ontwikkelingen die nog niet bij het opstellen van de begroting waren voorzien. De begroting kan maximaal twee keer per jaar wijzigingen: in het

voorjaar om eventuele gevolgen van de UPs (aanvullende dienstverlening) te verwerken en na de zomer op basis van de halfjaarrapportage.

Leeswijzer

Deze begroting kent 4 programma's, te weten het programma Omgevingsdienst, het programma Sociaal Domein, het programma Bedrijfsvoering en het programma Bestuur & Organisatie. Deze programma's zijn te vinden in de hoofdstukken, 3, 4, 5, en 6. Hoofdstuk 2 omvat de begrotingsuitgangspunten en geeft een korte financiële samenvatting van de programma's uit de begroting weer.

De programma's worden opgebouwd aan de hand van de drie 3 W- vragen:
'Wat willen we bereiken?', Wat gaan we ervoor doen? en Wat mag het kosten? Bij de eerste W-vraag wordt ingegaan op de 5 ambities (de 5 "K's": kwaliteit, kwetsbaarheid, klant, kosten, kleur lokaal). Hoofdstuk 7 omvat de 6 paragrafen. Het laatste hoofdstuk omvat de financiële begroting met de geprognotiseerde balans en de staat van de reserves.

2. Programma Omgevingsdienst

2.1 Inleiding

Dit programma bevat een beschrijving van de activiteiten van onze Omgevingsdienst. Het gaat niet alleen over uitvoerende taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving, maar ook over de wijze waarop wij kwaliteit, klantgerichtheid, kostenreductie, kwetsbaarheidsvermindering en (daar waar gewenst) couleur locale willen realiseren.

2.2 Wat willen we bereiken?

De missie van de Omgevingsdienst is realisering van de vijf K's. We willen kostenefficiënte, klantgerichte en kwalitatief hoogwaardige service verlenen op het gebied van vergunningen, toezicht en handhaving, zodat de gemeenten hun ambities op dit terrein kunnen bereiken. Die ambities hebben betrekking op het behouden en waar mogelijk verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving, het beperken van de overlast en het waarborgen van de veiligheid.
We willen voldoen aan de (landelijke vereiste) kwaliteit en de afspraken die we met de gemeenten hebben gemaakt over klantgerichtheid en kostenreductie.

<u>Kwaliteit en kwetsbaarheidsvermindering</u>
Door de samenwerking tussen de OD en de netwerk-RUD voldoen de gemeenten aan de landelijke kwaliteitscriteria op het gebied van Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH). Hierdoor zijn de gemeenten in staat de gewenste kwaliteit, robuustheid (= kwetsbaarheidsvermindering) en continuïteit te leveren. Uitwisseling van kennis en het investeren in de ontwikkeling van medewerkers (middels een eigen opleidingsinstituut, de RUD-academie), alsmede het aan elkaar bieden van ondersteuning bij capaciteitsvraagstukken zijn daarbij belangrijke uitgangspunten.
De Omgevingsdienst toetst in toenemende mate ook intern de kwaliteit van de te leveren producten en diensten. Daartoe worden – zowel binnen de OD als in breder RUD-verband – kwaliteitsaudits uitgevoerd. De audits zijn inmiddels een vast onderdeel van het binnen de Omgevingsdienst gehanteerde principe van continu verbeteren. In 2022 zullen deze kwaliteitsaudits wat anders worden ingevuld vanwege de in 2021 te realiseren overstap naar een nieuw digitaal systeem: Squit2020. Audits en kwaliteitsimpulsen in het procesmatig werken worden nu vooral gericht op het goed leren werken met deze nieuwe applicatie binnen de Omgevingswet.

De landelijke kwaliteitscriteria zijn geborgd in de Wet VTH en de gemeentelijke Kwaliteitsverordeningen. De criteria gaan over kritieke massa, proces en inhoud. De criteria voor kritieke massa geven een ondergrens van het aantal medewerkers en hun deskundigheid, die nodig is om activiteiten in continuïteit te kunnen uitvoeren. In het Uitvoeringsprogramma van de Omgevingsdienst is per deskundigheidsgebied met deze ondergrens rekening gehouden. In 2021 en 2022 wordt voor alle VTH-medewerkers van de RUD – waaronder ook de medewerkers van de OD wederom een zogenoemde EVP-meting uitgevoerd. Middels een EVP-meting worden medewerkers aan de hand van de landelijke kwaliteitscriteria getoetst op hun specialistische deskundigheden.

Er zijn ook landelijke procescriteria geformuleerd, waaraan gemeenten - en dus ook onze Omgevingsdienst - moeten voldoen. Het jaarlijkse Uitvoeringsprogramma van de MER-OD, alsmede de bestuurlijke kwartaaldashboards en jaarverslag zijn daar onder meer het resultaat van.

In onderstaande tabel zijn drie belangrijke kwaliteitsindicatoren voorzien van een cijfer.
Onze Omgevingsdienst werkt binnen haar eigen taakveld aan continue verbetering van de kwaliteit van de producten en daarmee ook aan haar klantgerichtheid. Onder meer wordt hiertoe sinds 2015

gebruik gemaakt van de Netto Promotor Score (NPS). De NPS is een instrument om de klantwaardering in beeld te krijgen en o een grote hoeveelheid ‘gratis’ verbeterpunten op te halen. .

Tabel 3.2.1 Prestatie-indicatoren Kwaliteit

Omschrijving	Realisatie 2020	Raming 2021	Raming 2022
Voldoen aan landelijke kwaliteitscriteria 2.2 (zgn. ‘Atsma-eisen’)	95%	95%	95%
Klanttevredenheid bij vergunningverlening (NPS)	7,2	7,4	7,4
Percentage ongegrond verklaarde bezwaar- en beroepzaken	91%	95%	95%

Klantgerichtheid

De OD heeft tot taak te werken aan realisatie van de met de opdrachtgevers afgesproken dienstverleningsafspraken en –uitgangspunten. Bij klantgerichtheid staan de klantprocessen centraal. Een klantvraag dient zoveel mogelijk integraal te worden benaderd; de vraag wordt meteen vanuit de verschillende beleidsvelden bekeken en beoordeeld. Het is van belang de klantvraag binnen de daarvoor afgesproken dienstverleningsnormen af te handelen, tegen een zo hoog mogelijke kwaliteit en met vaste contactpersonen binnen de organisatie. De OD hecht veel waarde aan de doorontwikkeling van de dienstverlening en ontplooit daartoe voortdurend initiatieven en projecten. Zo wordt de voorbereiding op de aankomende Omgevingswet vormgegeven. En in de MER-brede projectgroep Dienstverlening wordt ook in 2022 weer uitvoering gegeven aan verbeterprojecten voor de klantgerichtheid. Dat zal zich met name richten op het verbeteren van het digitale klantkanaal.

Uitgangspunt is daarbij om meer in gezamenlijkheid te komen tot een integrale visie op en uitvoering van dienstverlening voor de vier organisaties. Harmonisatie daar waar kan, couleur locale daar waar moet.
Een belangrijke indicator voor de mate van klantgerichtheid is de klanttevredenheid. Hiertoe wordt verwezen naar hetgeen daarover hierboven onder 3.2.1 in relatie tot kwaliteit is opgemerkt.
De andere prestatie-indicatoren op het gebied van klantgerichtheid, zoals hieronder in tabel 3.2.2 vermeld, gaan over doorlooptijden in de afhandeling van klantvragen en het aantal van rechtswege verleende vergunningen.

Tabel 3.2.2 Prestatie-indicatoren Kwaliteit

Omschrijving	Realisatie 2020	Raming 2021	Raming 2022
Percentage afgehandelde klantvragen binnen Service Level Agreement (SLA)*:			
Eenvoudig (<24u)	88%	95%	**95%**
Specialistisch (<2dgn)	77%	85%	**85%**
Complex (<5dgn)	86%	75%*	**85%**
Van rechtswege verleende vergunningen	0,8%	0%	**0%**

*Deze raming is aanmerkelijk lager dan realisatie 2020. Dat lijkt niet logisch. Reden daarvoor is dat realisatie 2020 al veel gunstiger bleek dan geraamd. Raming 2021 is daarmee enigszins achterhaald, maar wel vastgelegd in de begroting 2021. Raming 2022 is om die reden wat sterker naar boven bijgesteld.

Kostenreductie (efficiency)

De visie – de wijze waarop de missie van de Omgevingsdienst wordt gerealiseerd – luidt: "De Omgevingsdienst is een moderne overheidsorganisatie die resultaten boekt en kosten bespaart door te investeren in haar professionals, die met plezier (samen)werken en ontwikkelen". Net als in alle voorgaande jaren zal de Omgevingsdienst ook in 2022 gaan opereren binnen de haar beschikbaar gestelde middelen. Alleen daar waar additionele dienstverlening vanuit de opdrachtgevers nodig is (extra klantvraag, projecten) zal ook additionele financiering aan de orde zijn. Dit wordt in beeld gebracht middels het Uitvoeringsprogramma 2022.

Couleur locale

Vraagt een gemeente méér werkzaamheden dan er middelen beschikbaar zijn op basis van de gemeentelijke bijdrage, dan wordt dit additionele dienstverlening genoemd. Dit is aan de orde indien een gemeente veel lokale projecten wenst. Voor deze additionele dienstverlening worden – op basis van het aantal geraamde extra uren – dienovereenkomstig extra financiële middelen beschikbaar gesteld door de gemeente ('boter bij de vis'). Uiteindelijk worden de kosten voor deze extra werkzaamheden op basis van werkelijke uren op het eind van het jaar afgerekend. Ook in 2022 kan zich een dergelijke situatie met de wens voor additionele dienstverlening voordoen. Dit zal eerst blijken bij de vaststelling van het Uitvoeringsprogramma 2022. De financiële consequenties van de gevraagde additionele dienstverlening (lasten: extra kosten MER-OD; baten: door gemeenten aan MER-OD beschikbaar gestelde extra middelen) worden tevens – middels een begrotingswijziging – verwerkt in de begroting van het Servicecentrum MER.
Voor wat betreft de 'couleur locale' in werkprocessen en werkafspraken met de drie opdracht gevende gemeenten is MER-breed de lijn ingezet om meer te komen tot harmonisatie daar waar dat kan.

2.3. Wat gaan we daarvoor doen?

Wij voeren voor de deelnemende gemeenten met in achtneming van de kaders voor kwaliteit, klantgerichtheid en kosten uit:

a. de reguliere wettelijke taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving in het kader van de Wabo, de APV en een aantal bijzondere wetten; Zie voor de specifieke producten hieronder de productgroepen Vergunningverlening en Toezicht/Handhaving;
b. de specifieke lokaal gewenste projecten (aanvullende dienstverlening). Zie hieronder de productgroep Projecten/specifieke wensen.

De producten/diensten van de Omgevingsdienst kunnen worden onderverdeeld in drie hoofdgroepen. Onderstaand zijn deze hoofdgroepen weergegeven. In de paragraaf 3.4 wordt weergeven wat de verwachte kosten zijn voor het leveren daarvan.

Productgroep Vergunningverlening

Vergunningverlening

Onder dit product vallen de activiteiten met betrekking tot vergunningverlening die de Omgevingsdienst in 2022 gaat uitvoeren. Door de Omgevingsdienst worden vergunningen verleend en meldingen afgehandeld op grond van de Wabo voor de activiteiten bouwen, ruimtelijke ordening, milieu, brandveiligheid, aanleg, uitweg/inrit, kappen en monumenten. Ook worden vergunningen verleend en meldingen afgehandeld op grond van de APV en enkele Bijzondere wetten (bijvoorbeeld Drank- en Horecawet, Winkeltijdenwet).

Specialisten adviseren

Daaronder wordt begrepen de specialistische advisering in het vergunningsproces, zoals constructie, bouwfysica, welstand, brandveiligheid, bodem, externe veiligheid, geluid, archeologie/cultuurhistorie, groen/ecologie, milieu/agrarisch.
Daarnaast worden door de specialisten op verzoek adviezen verstrekt aan de gemeenten, bijvoorbeeld in het kader van het opstellen van een bestemmingsplan, een ruimtelijk project of een civieltechnisch werk.

Dienstverlening

Een specifiek onderdeel betreft de dienstverlening aan burgers en bedrijven. De Omgevingsdienst vormt de 2e lijn in de afhandeling van telefonische en digitale klantvragen. Daartoe zijn binnen de Omgevingsdienst dienstverleningsspecialisten opgeleid, die zoveel mogelijk klantvragen moeten kunnen afhandelen. Daar waar nodig wordt de backoffice ingeschakeld.

De concrete uitwerking van deze taken in aantallen en daarvoor benodigde capaciteit wordt verwerkt in het Uitvoeringsprogramma 2022 (UP2022). In het UP2022 wordt per onderdeel de inhoud van de activiteit beschreven, de aantallen geraamd, gekoppeld aan kengetallen en benodigde personele capaciteit.
De in het UP2022 te ramen werkzaamheden worden gebaseerd op de ervaringscijfers van 2017-2021 en (landelijke) ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de te verwachten hoeveelheid werk. Van belang in dit verband zijn de inwerkingtreding van de Omgevingswet en Wet Kwaliteitsborging voor het bouwen – naar verwachting – per 1 januari 2022. Beide wetten zullen consequenties gaan hebben voor de omvang van de door de Omgevingsdienst uit te voeren taken. Deze consequenties worden zoveel en zo concreet mogelijk uitgewerkt in het UP2022. En vervolgens middels een begrotingswijziging aan de gemeenten worden aangeboden voor wat betreft de financiële gevolgen.

Productgroep Toezicht en Handhaving

Toezicht objectbericht

In deze categorie vallen de wettelijke taken alsmede de lokale wensen van de 3 gemeenten voor 2022 ten aanzien van de toezicht- en handhavingsinspanningen op het gebied van milieu, bouwen, brandveiligheid, ruimtelijke ordening en APV/Bijzondere Wetten. De belangrijkste taken in deze productgroep betreffen het toezicht op de bedrijven, het bouwtoezicht, toezicht op bestaande gebouwen (brandveiligheid) en toezicht op evenementen.

Toezicht gebiedsgericht

Het gebiedsgerichte toezicht bestaat hoofdzakelijk uit het toezicht dat door de buitengewoon opsporingsambtenaren van de Omgevingsdienst wordt uitgevoerd in het openbaar gebied van de drie gemeenten. Hierin wordt specifiek aandacht besteed aan thema's die door de gemeenten

belangrijk worden gevonden, zoals foutparkeren, afvaldumpingen en het zichtbaar patrouilleren in woonwijken.

Meldingen
Een van de meest tijdrovende aspecten van het toezicht, is het afhandelen van ingekomen meldingen. Meldingen worden onderscheiden in meldingen openbare ruimte en objectgerichte meldingen op het gebied van (illegaal) bouwen en (overlast) bedrijven. De meldingen openbare ruimte hebben merendeels betrekking op de gebruikelijke items als parkeeroverlast, hondenpoep, afvaldumpingen en burengerucht, maar kunnen ook heel specifiek zijn (bijvoorbeeld klachten over hangjongeren).

Juridische werkzaamheden
De juridische werkzaamheden bestaan – grofweg – uit twee delen: het afhandelen van bezwaren en beroepen, gericht tegen besluiten van de Omgevingsdienst, en het treffen van handhavingsmaatregelen bij het constateren van overtredingen door een toezichthouder (aanschrijven, last onder dwangsom/bestuursdwang, bouwstop).

In het UP2022 zal per specifiek taakonderdeel worden aangegeven wat de exacte inhoud van de activiteit is, het aantal activiteiten per taakonderdeel, het kengetal en de benodigde personele capaciteit. Ook voor toezicht en handhaving zal de aankomende Omgevingswet wijzigingen met zich meebrengen. En ook geldt dat deze wijzigingen pas concreet kunnen worden gemaakt in het UP2022 en financieel in een van de begrotingswijzigingen voor 2022.

<u>Projecten / Specifieke wensen</u>
De projecten verschillen per jaar. Alle projecten worden opgenomen in het UP2022 en worden – mede afhankelijk van bijvoorbeeld seizoensinvloeden en ‘couleur locale’ - in de gemeenten uitgevoerd. Hierdoor is het ook mogelijk in te spelen op de actualiteit en bestuurlijke wensen. Voor de projecten wordt aan de hand van projectopdrachten gewerkt. Afhankelijk van het onderwerp worden de projectleiding en de regie bij de Omgevingsdienst dan wel de gemeente ondergebracht. Als voorbeelden kunnen worden genoemd: Aanpak onrechtmatige bewoning, Evaluatie welstandsbeleid, Aanpak planvoorraad woningen en Aanpak Ondermijning.
De benodigde projecturen worden op voorhand gecalculeerd en opgenomen in de projectopdracht. Met de gemeenten vindt afrekening plaats op basis van werkelijk bestede uren. Twee specifieke projecten wordt hieronder iets uitgebreider beschreven.

Omgevingswet en Squit2020
In 2022 zal veel aandacht – en daarmee capaciteit – uitgaan naar de inwerkingtreding van de Omgevingswet. Momenteel (voorjaar 2021) loopt een intensief voorbereidings- en implementatietraject, dat ervoor moet zorgen dat de vier organisaties (gemeenten en Servicecentrum) voorbereid zijn op deze nieuwe regelgeving. Van dit traject maakt ook het project Faciliteren deel uit. In dit project worden mogelijkheden onderzocht om de dienstverlening aan onze klanten (burgers en bedrijven) te verbeteren. Daarbij wordt bijvoorbeeld het ‘grijze gebied’ verkend tussen toetsen aan regels aan de ene kant en een meer adviserende rol van de Omgevingsdienst aan de andere kant. Dit heeft al diverse resultaten opgeleverd. Veel meer dan nu zal van al onze medewerkers een meer oplossingsgerichte, proactieve en co-creatieve houding worden gevraagd. Dat vergt ontwikkeling van mensen. De Omgevingsdienst is daar al volop mee bezig. Zo is gewerkt aan beschrijving van benodigde competenties en daarbij behorende gedragsindicatoren. Vaardigheden dus die nodig zijn als de Omgevingswet van kracht wordt - de Omgevingswet gaat immers vooral over het aannemen van een andere houding ten opzichte van de klant en samenleving – maar ook al eerder.

Inwerkingtreding van de Omgevingswet wordt digitaal ondersteund door de – reeds voor medio 2021 voorziene – ingebruikname van de nieuwe applicatie Squit2020. Daarmee wordt tevens voorzien in de noodzakelijke aansluiting op het zogenoemde Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO).

Kostenreductie
De Omgevingsdienst stelt zich ten doel om de afgesproken taken zo kostenefficiënt mogelijk uit te voeren. Door een deel van het werk – dat veelal sterk afhankelijk is van de wisselende klantvraag – flexibel te organiseren, kunnen kosten worden beperkt. Bovendien werkt de Omgevingsdienst aan het effectief reduceren van kosten bijvoorbeeld door regelmatig gebruik te maken van werkervarings- en stageplekken, maar ook door het genereren van inkomsten: inkomsten uit werkzaamheden voor partners binnen de RUD Limburg Noord en inkomsten uit de RUD-academie (die grotendeels draait op de inbreng van docenten van de MER-OD).

2.4 Wat gaat dat kosten?

OMGEVINGSDIENST		Realisatie 2020	Begroting 2021 na wijzigingen t/m 2021-1	Begroting 2021 na wijzigingen t/m 2021-2	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Vergunningen	Omgevingscommissie	€ 21.425,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
	Externe adviseurs	€ -	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
	Inhuur flexibele schil	€ 1.623.614,00	€ 446.181,00	€ 973.231,00	€ 494.761,00	€ 494.761,00	€ 494.761,00	€ 494.761,00
	Proceskosten	€ 9.494,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
	Totaal	**€ 1.654.533,00**	**€ 536.181,00**	**€ 1.063.231,00**	**€ 584.761,00**	**€ 584.761,00**	**€ 584.761,00**	**€ 584.761,00**
Toezicht & Handhaving	Autokosten/Lease auto's	€ 37.158,00	€ 42.000,00	€ 42.000,00	€ 42.000,00	€ 42.000,00	€ 42.000,00	€ 42.000,00
	Afschrijving auto's	€ 9.138,00	€ 9.138,00	€ 9.138,00	€ 9.138,00			
	Totaal	**€ 46.296,00**	**€ 51.138,00**	**€ 51.138,00**	**€ 51.138,00**	**€ 42.000,00**	**€ 42.000,00**	**€ 42.000,00**
Personeel	Kosten Personeel	€ 4.445.570,00	€ 4.824.564,00	€ 4.852.064,00	€ 4.852.064,00	€ 4.852.064,00	€ 4.852.064,00	€ 4.852.064,00
	Overige personeelskosten	€ 317.763,00	€ 276.737,00	€ 276.737,00	€ 276.737,00	€ 276.737,00	€ 276.737,00	€ 276.737,00
	Stelpost langdurig ziekteverzuim	€ -	€ 212.281,00	€ 212.281,00	€ 212.281,00	€ 212.281,00	€ 212.281,00	€ 212.281,00
	Stelpost onvoorzien	€ -	€ -		€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
	Totaal	**€ 4.763.333,00**	**€ 5.313.582,00**	**€ 5.341.082,00**	**€ 5.391.082,00**	**€ 5.391.082,00**	**€ 5.391.082,00**	**€ 5.391.082,00**
Doorbelasting	Doorbelasting bedrijfsvoering	€ -	€ -	€ -	€ 1.435.709,00	€ 1.429.871,00	€ 1.422.217,00	€ 1.422.217,00
	Totaal	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ 1.435.709,00**	**€ 1.429.871,00**	**€ 1.422.217,00**	**€ 1.422.217,00**
Totale lasten		**€ 6.464.162,00**	**€ 5.900.901,00**	**€ 6.455.451,00**	**€ 7.462.690,00**	**€ 7.447.714,00**	**€ 7.440.060,00**	**€ 7.440.060,00**
Bijdrage gemeenten	Maasgouw	€ 1.975.538,00	€ 1.854.019,00	€ 1.854.019,00	€ 1.918.019,00	€ 1.914.834,00	€ 1.914.834,00	€ 1.914.834,00
	Echt-Susteren	€ 2.179.148,00	€ 2.119.427,00	€ 2.119.427,00	€ 2.090.283,00	€ 2.086.812,00	€ 2.086.812,00	€ 2.086.812,00
	Roerdalen	€ 1.396.369,00	€ 1.510.195,00	€ 1.510.195,00	€ 1.495.339,00	€ 1.492.857,00	€ 1.492.857,00	€ 1.492.857,00
	Doobelasting Maasgouw				€ 500.345,00	€ 498.310,00	€ 495.643,00	€ 495.643,00
	Doorbelasting Echt-Susteren				€ 545.282,00	€ 543.065,00	€ 540.158,00	€ 540.158,00
	Doorbelasting Roerdalen				€ 390.082,00	€ 388.496,00	€ 386.416,00	€ 386.416,00
	Inkomsten detachering	€ 8.948,00						
	Inkomsten RUD / Acad.	€ 185.257,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00
	Totaal	**€ 5.745.260,00**	**€ 5.583.641,00**	**€ 5.583.641,00**	**€ 7.039.350,00**	**€ 7.024.374,00**	**€ 7.016.720,00**	**€ 7.016.720,00**
UP	Maasgouw	€ 274.324,00	€ 51.800,00	€ 259.312,00	€ 51.800,00	€ 51.800,00	€ 51.800,00	€ 51.800,00
	Echt-Susteren	€ 249.424,00	€ 58.800,00	€ 284.680,00	€ 58.800,00	€ 58.800,00	€ 58.800,00	€ 58.800,00
	Roerdalen	€ 27.894,00	€ 39.400,00	€ 54.478,00	€ 39.400,00	€ 39.400,00	€ 39.400,00	€ 39.400,00
	Totaal	**€ 551.642,00**	**€ 150.000,00**	**€ 598.470,00**	**€ 150.000,00**	**€ 150.000,00**	**€ 150.000,00**	**€ 150.000,00**
Bijdrage VVGB	Maasgouw	€ 101.490,00	€ 101.490,00	€ 171.490,00	€ 171.490,00	€ 171.490,00	€ 171.490,00	€ 171.490,00
	Echt-Susteren	€ 46.268,00	€ 46.268,00	€ 70.048,00	€ 70.048,00	€ 70.048,00	€ 70.048,00	€ 70.048,00
	Roerdalen	€ 19.502,00	€ 19.502,00	€ 31.802,00	€ 31.802,00	€ 31.802,00	€ 31.802,00	€ 31.802,00
	Totaal	**€ 167.260,00**	**€ 167.260,00**	**€ 273.340,00**	**€ 273.340,00**	**€ 273.340,00**	**€ 273.340,00**	**€ 273.340,00**
Totale baten		**€ 6.464.162,00**	**€ 5.900.901,00**	**€ 6.455.451,00**	**€ 7.462.690,00**	**€ 7.447.714,00**	**€ 7.440.060,00**	**€ 7.440.060,00**
Saldo		**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**

Toelichting
Onze lasten bestaan uit personeelskosten: loonkosten, inhuurkosten, overige personeelskosten en een doorbelasting van kosten bedrijfsvoering.
Onze baten bestaan uit de bijdragen van de deelnemende gemeenten, bijdragen inzake aanvullende dienstverlening en de inkomsten uit werkzaamheden voor derden (RUD) en de MER-Academie.
Hieronder wordt de begroting verder toegelicht.

Bijdrage gemeenten
Voor de uitvoering van de reguliere wettelijke taken, jaarlijks vast te leggen in een Uitvoeringprogramma, ontvangt de Omgevingsdienst jaarlijks een bijdrage van de drie gemeenten. Tot en met het begrotingsjaar 2018 was deze bijdrage voorts gebaseerd op een vaste kostenverdeelsleutel, voortvloeiend uit de onderlinge verhouding van de door de drie gemeenten in 2013 in de Omgevingsdienst ingebrachte personele middelen.
Met ingang van het begrotingsjaar 2019 wordt de gemeentelijke bijdrage bepaald op basis van de werkelijke output T-2; voor de gemeentelijke bijdrage aan de Omgevingsdienst in 2022 is derhalve de output van het jaar 2020 bepalend.

Inkomsten RUD-werkzaamheden en MER/RUD-Academie
Binnen de Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) wordt samengewerkt door de deelnemende gemeenten. Deze samenwerking kan uitmonden in het door een gemeente feitelijk ondersteunen van een andere gemeente door het leveren van capaciteit. Deze werkzaamheden worden binnen de RUD uitgevoerd tegen een vast uurtarief (2021: € 79, uurtarief 2022 is nog niet vastgesteld). De Omgevingsdienst heeft de afgelopen jaren inkomsten kunnen genereren als gevolg van het leveren van capaciteit aan een aantal RUD-partners. Het inschatten van deze inkomsten voor 2022 is lastig. Er is een ontwikkeling aan de orde waarbij steeds meer gemeenten – onder financiële druk – kiezen voor herprioritering van toezichttaken. En als gevolg daarvan de ondersteuning vanuit de Omgevingsdienst niet of in mindere mate nodig hebben. Anderzijds zien we wel een toenemende behoefte aan specialisten (energie, bodem, groen, externe veiligheid, geluid). Op deze vakdisciplines kan de Omgevingsdienst mogelijk wat meer – beter gesteld: nog meer dan nu reeds het geval is – gaan betekenen voor de regio.
Daarnaast genereert de Omgevingsdienst inkomsten door het aanbieden van trainingen aan andere organisaties vanuit de MER/RUD-Academie. De Omgevingsdienst organiseert trainingen op allerlei deelgebieden van het omgevingsrecht voor en door eigen medewerkers, maar ook medewerkers van andere organisaties kunnen hierbij aansluiten. Deze inkomsten zijn reeds een aantal jaren stabiel.
Resumerend worden de inkomsten uit de RUD-samenwerking vooralsnog voor 2022 wederom ingeschat op € 100.000.

3. Programma Sociaal Domein

3.1. Inleiding

De drie MER-gemeenten werken jaarlijks met het team Sociaal Domein samen aan een zo realistisch mogelijk uitvoeringsprogramma dat richting geeft aan taken, ontwikkelingen en projecten die het team voor de drie gemeenten gezamenlijk (of juist specifiek voor één afzonderlijke gemeente) uitvoert.
Het gaat daarbij om het vinden van de juiste balans tussen de beschikbare capaciteit van het team en de hoeveelheid uit te voeren taken en werkzaamheden. Lean, klantwaarde centraal stellen en het continu verbeteren van processen, is geborgd binnen het team.
Door een goede analyse van de wensen en ontwikkelingen van de MER-gemeenten geeft het uitvoeringsprogramma richting aan het gewenste niveau van kwaliteit en klantgerichtheid. Daarnaast geeft het mogelijkheden om kostenreductie te realiseren, mogelijkheden om in te spelen op kwetsbaarheid en mogelijkheden om risico's voor het team nadrukkelijk onder de aandacht te brengen.

3.2. Wat willen we bereiken?

Kwaliteit
Ook in 2022 zetten we in op het verlenen van kwalitatief goede service en excellente dienstverlening op het gebied van zorg, ondersteuning en participatie. Als team Sociaal Domein dragen wij bij aan het bereiken van de volgende maatschappelijke effecten:

- De zelfredzaamheid van burgers vergroten;
- De participatie verhogen zowel op werk- als maatschappelijk gebied, iedereen kan meedoen;
- Voorzien in een laagdrempelige en toegankelijke zorg
- Inwoners kunnen zo lang als mogelijk zelfstandig wonen
- De 2de lijns-zorg transformeren naar 1ste lijns-zorg en eigen kracht

Op het gebied van de sturings- en managementinformatie ontwikkelen we door om optimaal in positie te blijven als het gaat om het sturen, managen en uitvoeren van de taken in het sociaal domein binnen de kaders van het uitvoeringsprogramma.

Klantgerichtheid
Wij willen een excellente dienstverlener zijn voor onze burgers en de partners. We communiceren in heldere taal. Onze dienstverlening staat in het teken van de klant. Wij zijn toegankelijk en dichtbij georganiseerd. We werken met gemeenteteams waarbij de klantmanagers Wmo, werk en inkomen per gemeente actief zijn. Onze klantmanagers zijn voor zowel de burger als voor de ketenpartners het bekende gezicht in één of meerdere kernen. Waar gebundelde kennis en kunde efficiënter is, werken we in MER-brede teams. Een voorbeeld hiervan is het team bijzondere verstrekkingen voor de bijzondere bijstand en minimaregelingen. We springen in op de snel veranderde vraag en zijn daarmee flexibel in onze dienstverlening naar burgers toe.

Kostenreductie (efficiency)
Het ingezette leantraject heeft zijn beslag gekregen. De borging van lean is in de organisatie opgenomen. In 2022 blijven we vanuit de leangedachte werken aan het optimaliseren van onze processen.

Couleur locale
Het sociaal domein werkt in opdracht van de drie gemeenten. Autonomie in beleid van de gemeenten is daarbij een gegeven, waarbij we in de uitvoering wel de toegevoegde waarde hiervan afwegen tegen klantgerichtheid en efficiency en hierover het gesprek aangaan met de gemeentelijke opdrachtgevers. We verhouden ons tot deze couleur locale onder andere door de inzet van de gemeenteteams. De klantmanagers in deze teams kennen de sociale kaart van de betreffende gemeente. Wij vinden het belangrijk met de inzet van de medewerkers aan te sluiten bij de wensen en uitgangspunten van de gemeente. Dit versterkt de verbondenheid en het realiseren van de doelen. Specifieke opdrachten die de couleur locale versterken, kunnen worden verstrekt middels projecten (aanvullende dienstverlening.)

Kwetsbaarheid
Door het samenbrengen van de werkzaamheden van de drie gemeenten binnen het team Sociaal Domein MER is de eerdere kwetsbaarheid grotendeels opgeheven. Doordat afgelopen jaren het beleid grotendeels is geüniformeerd kan het Sociaal Domein efficiënter werken, is dienstverlening verbeterd en de kwetsbaarheid verminderd.

Ontwikkelingen 2022
De volgende interne en externe ontwikkelingen worden verwacht in 2022:
- De verdere decentralisatie naar gemeente van Beschermd Wonen.
- De nieuwe Inburgeringswet, waarbij alle taken op het gebied van begeleiding en scholing van statushouders weer richting gemeenten worden gedecentraliseerd.
- Wijzigingen in de Participatiewet in het kader van het Breed Offensief, waarbij de stap naar werk aantrekkelijker en eenvoudiger wordt voor mensen met een arbeidsbeperking.
- Regionale doorontwikkeling uitvoering participatie.
- In 2021 wordt de e-dienstverlening verder ingezet. De inrichting hiervan zal in 2022 worden afgerond zodat we dan optimaal gebruik kunnen maken van de e-dienstverlening.

In afstemming met de gemeenten worden de gevolgen van deze ontwikkeling voor het team Sociaal Domein in kaart gebracht.

3.3. Wat gaan we daarvoor doen?

We voeren voor de deelnemende gemeenten de volgende producten en diensten uit:
- de Wmo;
- de Participatiewet;
- de Ioaw, Ioaz
- ondersteuning aan ondernemers (Bbz) ;
- het afgeven van sociaal medische indicaties o.g.v. de Wet kinderopvang;
- het minimabeleid;
- de gehandicaptenparkeerkaart;
- het leerlingenvervoer.

De ervaring in 2020 (TOZO) en 2021 (TONK) heeft ons geleerd dat we flexibel inspelen op snel veranderende wetgeving en nieuwe regelingen. Ook in 2022 pakken we dit, waar dat van ons gevraagd wordt, voortvarend op.

Met het uitvoeringsprogramma (UP) wordt een concrete invulling gegeven aan de producten en projecten die we voor de gemeenten uitvoeren en de hierover gemaakte afspraken. Het uitvoeringsprogramma is de basis voor ons dagelijks handelen. De realisatie van de gemaakte

afspraken wordt gemonitord. Ieder kwartaal wordt aan de drie gemeenten gerapporteerd over de resultaten.

Kwaliteit
Ook in 2022 brengen onze medewerkers in de klantgesprekken de klantsituatie optimaal in beeld om zodoende de producten te kunnen leveren die bijdragen aan de best passende ondersteuningsvraag. We houden in 2022 onverkort vast aan de uitgangspunten van de omgekeerde toets: we laten wetgeving geen beperking zijn, treden meer faciliterend op en werken vraag- en oplossingsgericht. Ook passen we instrumenten zoals mobility mentoring en positieve gezondheid toe om de kwaliteit van de dienstverlening verder te optimaliseren. Met de ketenpartners in de wijk(teams) vindt integrale afstemming plaats, onder andere door te participeren in casus overleggen.

Kwaliteitscriteria vormen het fundament voor een adequate uitvoering van taken binnen het gebied van het Sociaal Domein. Toetsing vindt plaats conform de toets- en controlesystematiek zoals in het kwaliteitsplan van het Sociaal Domein opgenomen. Er wordt in de lijn getoetst op basis van steekproeven, waarbij extra aandacht is voor aspecten zoals doelmatigheid en de omgekeerde toets. Per kwartaal wordt een rapportage met resultaten en verbeterpunten opgesteld en met de medewerkers besproken.

Om de kwaliteit te meten hebben wij een aantal prestatie-indicatoren met de moedergemeenten afgesproken. Wij zorgen ervoor dat we de afgesproken streefwaarden op het gebied van doorlooptijden, aantal klachten en bezwaar en beroep behalen.

In het per 1 januari 2022 geactualiseerde Opleidingsplan Sociaal Domein 2019-2022 is opgenomen welke opleidingen we nodig vinden voor de doorontwikkeling van onze organisatie én de doorontwikkeling van onze medewerkers. De opleidingen die worden aangeboden zijn enerzijds gericht op het ontwikkelen en bijhouden van kennis en anderzijds op de ontwikkeling van competenties en inzicht.

Klantgerichtheid
De beweging van “focus op rechtmatige en efficiënte afhandeling op basis van wet- en regelgeving” naar een “faciliterend optreden waarbij we vraag- en oplossingsgericht werken” is gemaakt. De klant is het uitgangspunt: we kijken naar diens vraag, leefwereld en behoefte en zorgen samen met de klant voor praktische oplossingen. Vanzelfsprekend blijven we oog hebben voor eigen kracht en netwerk en welke algemene voorzieningen al (deels) een oplossing kunnen bieden. We blijven actief aan de slag met de integrale dienstverlening aan de klant.
We vinden het belangrijk te weten wat de burger van onze dienstverlening vindt. Binnen de WMO en werk en participatie is de klanttevredenheidsmeting in het proces opgenomen. Na afhandeling van een aanvraag informeren we bij de klant hoe de dienstverlening werd ervaren en of de oplossing naar tevredenheid is.

Kostenreductie
Wat betreft de kosten sturen we tweeledig:
- Kostenbeheersing via de begrotingscyclus, het uitvoeringsprogramma en het monitoren van - de realisatie.
- Efficiency door het intern sturen op normtijden, waaronder het monitoren van prognose versus realisatie.

We blijven actief op zoek naar meer efficiency en naar het optimaliseren van de balans tussen beschikbare capaciteit en de hoeveelheid uit te voeren taken en werkzaamheden. Medewerkers worden flexibel ingezet en we blijven streven naar verdere automatisering van ondersteunende processen.

Couleur locale
We geven binnen de gemaakte afspraken uitvoering aan de gemeentelijke projecten. Daar waar couleur locale niet bijdraagt aan het bereiken van de doelstellingen of maatschappelijke effecten van de gemeenten en in de uitvoering tot verschillen leidt of niet efficiënt is, bespreken we dit met de gemeenten en zoeken we naar een gezamenlijke oplossing. . Gevraagd en ongevraagd adviseren wij.

Kwetsbaarheid
Onze taken en werkzaamheden zijn ingebed in de organisatie en op een lean wijze ingericht, zodat we daarmee een optimale klantgerichte benadering bereiken waarbij de kosten worden geminimaliseerd.

3.4. Wat gaat dat kosten?

SOCIAAL DOMEIN		Realisatie 2020	Begroting 2021 na wijzigingen t/m 2021-1	Begroting 2021 na wijzigingen t/m 2021-2	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Sociaal Domein	Kosten personeel	€ 4.802.336,00	€ 4.735.751,00	€ 4.735.751,00	€ 5.100.911,00	€ 5.100.911,00	€ 5.100.911,00	€ 5.100.911,00
	Totaal	**€ 4.802.336,00**	**€ 4.735.751,00**	**€ 4.735.751,00**	**€ 5.100.911,00**	**€ 5.100.911,00**	**€ 5.100.911,00**	**€ 5.100.911,00**
Projecten	Kosten personeel / inhuur	€ 972.355,00		€ 859.772,00				
	Totaal	**€ 972.355,00**	**€ -**	**€ 859.772,00**		**€ -**	**€ -**	**€ -**
Overig	Overige personeelskosten	€ 331.288,00	€ 285.052,00	€ 285.052,00	€ 271.071,00	€ 217.144,00	€ 217.144,00	€ 217.144,00
	Kosten overig	€ 70.799,00	€ 75.000,00	€ 75.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00
	Implementatiebudget	€ 106.575,00	€ 112.251,00	€ 112.251,00	€ 97.251,00	€ 97.251,00	€ 97.251,00	€ 97.251,00
	Stelpost langdurig ziekteverzuim		€ 206.613,00	€ 206.613,00	€ 206.613,00	€ 206.613,00	€ 206.613,00	€ 206.613,00
	Stelpost onvoorzien		€ -	€ -	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
	Totaal	**€ 508.662,00**	**€ 678.916,00**	**€ 678.916,00**	**€ 684.935,00**	**€ 631.008,00**	**€ 631.008,00**	**€ 631.008,00**
Doorbelasting	Doorbelasting bedrijfsvoering				€ 1.360.932,00	€ 1.355.399,00	€ 1.348.143,00	€ 1.348.143,00
	Totaal	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ 1.360.932,00**	**€ 1.355.399,00**	**€ 1.348.143,00**	**€ 1.348.143,00**
Totale lasten		**€ 6.283.353,00**	**€ 5.414.667,00**	**€ 6.274.439,00**	**€ 7.146.778,00**	**€ 7.087.318,00**	**€ 7.080.062,00**	**€ 7.080.062,00**
Bijdrage gemeenten	Maasgouw	€ 1.507.085,00	€ 1.523.290,00	€ 1.523.290,00	€ 1.642.889,00	€ 1.626.484,00	€ 1.626.484,00	€ 1.626.484,00
	Echt-Susteren	€ 2.320.473,00	€ 2.354.934,00	€ 2.354.934,00	€ 2.323.375,00	€ 2.300.176,00	€ 2.300.176,00	€ 2.300.176,00
	Roerdalen	€ 1.395.532,00	€ 1.516.443,00	€ 1.516.443,00	€ 1.434.422,00	€ 1.420.099,00	€ 1.420.099,00	€ 1.420.099,00
	Doorbelasting Maasgouw				€ 413.996,00	€ 412.312,00	€ 410.105,00	€ 410.105,00
	Doorbelasting Echt-Susteren				€ 585.472,00	€ 583.093,00	€ 579.971,00	€ 579.971,00
	Doorbelasting Roerdalen				€ 361.464,00	€ 359.994,00	€ 358.067,00	€ 358.067,00
	Overige baten	€ 67.905,00						
	BBZ Roerdalen	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
	Uitvoering TOZO (M,E,R)	€ 347.900,00		€ 271.080,00	€ 56.160,00	€ 56.160,00	€ 56.160,00	€ 56.160,00
	Bijdrage WSP (M,E,R)	€ 82.500,00		€ 107.000,00	€ 112.500,00	€ 112.500,00	€ 112.500,00	€ 112.500,00
	Impl. Abonnementstarief (M,E,R)	€ 27.837,00						
	Wijziging PGB tarieven (M,E,R)	€ 13.223,00						
	Divosa Benchmark (M,E,R)	€ 8.418,00		€ 8.444,00				
	Deelname benchmark statushouders			€ 4.412,00				
	Project ondermijning Roerdalen	€ 38.500,00		€ 55.000,00				
	Aanvalsplan Maasgouw	€ 47.970,00						
	Participatie Statushouders Maasgouw	€ 204.310,00		€ 120.000,00				
	SWT Roerdalen	€ 63.888,00		€ 66.392,00	€ 60.750,00	€ 60.750,00	€ 60.750,00	€ 60.750,00
	SWT Maasgouw	€ 44.271,00		€ 69.549,00	€ 63.750,00	€ 63.750,00	€ 63.750,00	€ 63.750,00
	SWT Echt-Susteren	€ 48.340,00		€ 78.583,00	€ 72.000,00	€ 72.000,00	€ 72.000,00	€ 72.000,00
	Omnibuzz (M,R)	€ 10.013,00						
	Hoarding (M)	€ 3.267,00						
	Extra inhuur inkomen (M,E,R)	€ 8.325,00		€ 18.342,00				
	Project extra inzet waar nodig Roerdaler	€ 1.694,00		€ 7.800,00				
	Project kinderopvang Roerdalen	€ 11.616,00		€ 18.720,00				
	Uitvoering kindpakket Echt-Susteren	€ 1.513,00		€ 1.625,00				
	Project mantelzorgcompliment (E,R)	€ 8.773,00		€ 9.425,00				
	Workshops re-integratie statushouders	€ -		€ 13.000,00				
	Workshops participatieverklaring			€ 3.120,00				
	Brede intake Roerdalen			€ 7.280,00				
Totale baten		**€ 6.283.353,00**	**€ 5.414.667,00**	**€ 6.274.439,00**	**€ 7.146.778,00**	**€ 7.087.318,00**	**€ 7.080.062,00**	**€ 7.080.062,00**
Saldo		**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**

Toelichting
De lasten bestaan vooral uit de personeelskosten van de teams frontoffice en backoffice, i.c. loonkosten, inhuurkosten en overige personeelskosten.
De beschikbare formatie per jaar vormt steeds de basis voor de uit te voeren taken binnen het Uitvoeringsprogramma en dit dient met elkaar in balans te zijn. Wensen die boven de beschikbare formatie uitstijgen, vertalen we in projecten per gemeente en worden door de gemeente afzonderlijk bekostigd en middels een kwartaalafrekening achteraf in het lopende jaar betaald.
Onze baten bestaan uit de bijdragen van de deelnemende gemeenten en de bijdragen die te maken hebben met de aanvullende dienstverlening / projecten voor de drie gemeenten.

4. Programma Bedrijfsvoering

4.1. Inleiding

Bedrijfsvoering van SC-MER kan enkel kwaliteit leveren en kostenefficiënt zijn wanneer de processen, de producten en diensten zoveel mogelijk worden gestandaardiseerd voor de 4 MER-organisaties en wanneer de drie gemeenten kennis en kunde op het gebied van bedrijfsvoering zoveel mogelijk centraliseren in het SC-MER.

Het SC-MER heeft de opdracht om de regie te pakken door initiërend op de inhoud en sturend op het proces te zijn. In onderstaande tabel is tot uitdrukking gebracht dat “initiërend op inhoud en sturend op proces” betekent dat Bedrijfsvoering zich daarmee onderscheidt van de Omgevingsdienst en het Sociaal Domein. Het inhoudelijke bedrijfsvoerings-beleid wordt door de vier organisaties gezamenlijk bepaald. Het SC-MER voert hierin de regierol initiërend vanuit in de inhoud, sturend op het proces.

	SD en OD	Bedrijfsvoering
Inhoudelijk beleid	Primaat gemeente, SC-MER adviserend	Primaat SC-MER, gemeenten toetsend
Rol SC-MER	Primair uitvoerend	Beleid én uitvoering
Verhouding	Opdrachtgever/ opdrachtnemer	Samenwerking met regie vanuit SC-MER

Het programma Bedrijfsvoering omvat de werkvelden Financiën (team Financiën), DIV en I&A (team Informatisering) en HRM (team HRM).

4.2. Financiën

4.2.1 Wat willen we bereiken?

De missie van het team Financiën is de realisatie van de vijf K's. Die ambities hebben betrekking op het opleveren van kwalitatief, goede P&C producten (begroting, jaarrekening), het uitbrengen van adequaat, financieel advies en het voeren van een betrouwbare, actuele financiële administratie.

4.2.2 Wat gaan we daarvoor doen?

<u>Kwaliteit / Klantgerichtheid</u>
Kwaliteit uit zich voor het team Financiën op diverse manieren, bijvoorbeeld door een goed en efficiënt proces van oplevering van de P&C producten en de inhoudelijke kwaliteit van advisering. Dit zal op verder op peil gehouden worden en verbeterd door vakinhoudelijke BBV opfriscursussen en trainingen adviesvaardigheden.

Verder zijn de belangrijkste processen bij financieel beheer uniform vormgegeven middels de LEAN systematiek, hetgeen niet alleen een kwaliteitsimpuls is maar ook de klantgerichtheid ten goede komt.

Kostenreductie (efficiency)
Het team Financiën opereert binnen de daarvoor beschikbaar gestelde middelen. In het verleden is de veelal duurdere flexibele schil (inhuur) geheel afgebouwd en wordt het werk uitgevoerd met alleen collega's die in vaste dienst zijn. Deze koers willen we continueren in 2022.

Kwetsbaarheid
Als gevolg van eerder genomen besluiten (uitbreiding van het team Financiën op het vlak van financieel advies, functioneel beheer en heffing en invordering) is de basis van het team op orde en de kwetsbaarheid (aanzienlijk) verminderd.

4.3. HRM

4.3.1 Wat willen we bereiken?

De missie van het team HRM is de realisatie van de vijf K's. Binnen het taakveld HRM willen we kostenefficiënte, klantgerichte en kwalitatieve hoogwaardige service verlenen. Ook in 2022 hebben die ambities betrekking op het uitbrengen van advies, het voeren van een correcte salarisadministratie en ondersteuning HRM.

4.3.2 Wat gaan we daarvoor doen?

Het uitbrengen van advies willen we in 2022 steeds verder professionaliseren zodat het resultaat van de advisering is dat de klant (of opdrachtgever) een kwalitatief toepasbaar antwoord of advies heeft op de vraag. Denk hierbij aan organisatieontwikkeling, arbeidsvoorwaarden, toepassing HR-instrumentarium, proces arbeidsongeschiktheid, werving & selectie en medezeggenschap.

Met het voeren van een juiste, tijdige en volledige salarisadministratie willen we voldoen aan de wet- en regelgeving die hierop van toepassing is.
Vanuit ondersteuning HRM dragen we zorg voor een juiste uitvoering van de CAO, Gemeentewet, lokaal beleid en specifieke wensen. Daarnaast draagt ondersteuning zorg voor een volledige en juiste aanlevering van verzuimadministratie, personeelsadministratie, bijdrage P&C (bijvoorbeeld loonkosten, interne controle). Tot slot zorgt functioneel beheer HRM voor een kwalitatieve inrichting van de personeels- en salarisapplicaties die inhoudelijk voldoen aan de wettelijke eisen en lokale regelingen.
Samengevat willen we in 2022 voldoen aan de te verwachten professionele kwaliteit in advisering en ondersteuning naar de 4 organisaties.

Kwaliteit
Kwaliteit uit zich voor HRM op diverse manieren. Denk hierbij aan een goed en efficiënt proces salarisadministratie, in inhoudelijke kwaliteit van producten en diensten en de tevredenheid van de klant. In 2022 wordt het proces om te komen tot betere managementgegevens / sturingsinformatie doorgezet en kan een kwaliteitsimpuls plaatsvinden. De vervanging van het HRM softwarepakket biedt hiertoe mogelijkheden. Zoals in de kadernota 2022 aangegeven eindigt het contract met de huidige leverancier Centric (salarisverwerking, p-registratie, bewaking diverse HRM-processen). Dit geeft het SCMER en de MER-gemeenten de kans en de mogelijkheid over een nieuwe pakketkeuze

en hiermee ook een kwaliteitsimpuls te genereren (betere managementgegevens, dashboards en meer managing self service).
Ook willen we in 2022 weer investeren in de ontwikkeling van de medewerkers. Dit voortkomend uit de gesprekscyclus 2021 waarin elke maand verbinding is gelegd tussen leidinggevende en HRM-medewerker. Deze gesprekken in 2021 zijn de basis voor ontwikkelstappen in 2022. Ook willen we in 2022 doorgaan met het onderling toetsen van producten om zo een verhoogde kwaliteit te realiseren.

Klantgerichtheid
De dienstverlening vanuit HRM staat in het teken van de klant. In 2022 willen we opnieuw investeren in verbinding en relatie, wensen ophalen en ontwikkelingen van dichtbij organiseren. We willen als HRM altijd door ontwikkelen en de dienstverlening optimaliseren om zo alle expertise voor alle klanten beschikbaar te maken. De werkwijze van de accountteams zullen we in 2022 daarom continueren. Dus ook in 2022 behoud iedere leidinggevende zijn eigen aanspreekpunt maar kan het zijn dat achter de schermen een collega met meer expertise de vraag zal oppakken. Ook gaan we in 2022 klanttevredenheidsonderzoeken houden voor HRM. We proberen hierbij aansluiting te zoeken bij de NPS-methode waarmee de Omgevingsdienst al jarenlang ervaring heeft opgedaan.
In 2022 zullen we ook de gesprekscyclus voortzetten voor alle collega's HRM. Door ook in 2022 maandelijks in gesprek te zijn kunnen we gerichter sturen op de ontwikkeling van collega's en daarbij behorende competenties en gedragsindicatoren. Zo kunnen we nog meer sturen op een oplossingsgerichte, proactieve en klantgerichte houding.

Kostenreductie (efficiency)
Het team HRM opereert binnen de daarvoor beschikbaar gestelde middelen. In het verleden is de veelal duurdere flexibele schil (inhuur) geheel afgebouwd en in invulling gegeven met alleen collega's die in vaste dienst zijn. Deze koers willen we continueren in 2022.

Couleur locale
De werkzaamheden zullen ook in 2022 in de volle breedte vrijwel gelijk zijn voor de 4 organisaties. Vraagt een organisatie in 2022 meer specifieke werkzaamheden / maatwerk dan bekijken we hoe we dit vanuit HRM kunnen faciliteren. De ervaring leert dat dit een heel klein onderdeel is. De focus ligt juist op uniformeren en standaardiseren. Additionele dienstverlening of maatwerk waar gewenst kan zich uiteraard ook in 2022 voordoen. We proberen dit te faciliteren waarbij we uiteraard kijken of het lokaal gevraagde maatwerk niet voor alle 4 de organisaties kan gelden. We werken in opdracht van maar nemen ook onze signaleringsrol waar gevraagd bij de uitvoering.

Kwetsbaarheid
Met het samenbrengen van de HRM werkzaamheden binnen het SCMER is een stevige basis gelegd voor een optimale klantgerichte benadering en de uitvoering van producten en diensten. Dit alles met als doel de kosten te minimaliseren. Door een brede basis is de kwetsbaarheid verminderd. Wel is eerder de kwetsbaarheid van het pakket E-HRM in beeld gebracht. Dit pakket (salarisverwerking, p-registratie, bewaking diverse HRM-processen) is verouderd en zal niet meer ondersteund worden vanaf 2023. We zien de kwetsbaarheid toenemen in de uitvoering we zullen in 2022 tot aanschaf/implementatie van een nieuw E-HRM systeem over gaan.

4.4. Informatisering

Na de jaren 2017 t/m 2019 waarin DIV en I&A met beperkte capaciteit opgestart zijn binnen SC-MER en de herijking in 2020 (bedrijfsplan informatisering) is in 2021 de doorontwikkeling van het team Informatisering krachtig opgepakt. Er is getransformeerd van grotendeels inhuur naar structurele

eigen capaciteit. Dit resulteert in 2022 in en een stabiele, robuuste goede dienstverlening voor de gemeenten en de eigen organisatie.
De missie van het team Informatisering (bedrijfsplan informatisering 2020) is:
“Wij ontzorgen de deelnemende klantorganisaties door moderne informatiseringsfaciliteiten en -diensten op een veilige manier beschikbaar te stellen tegen een marktconforme prijs, met een hoge betrouwbaarheid en een dienstverlenende instelling, zodat optimaal voorzien wordt in de behoefte van de klanten van de klantorganisaties”.
Team Informatisering kent de volgende aandachtsgebieden die als zodanig ook organisatorisch herkenbaar zijn:

- Informatiebeheer analoog en digitaal (v/h DIV);
- Gegevensveiligheid (informatiebeveiliging en privacy);
- Informatie- en communicatietechnologie (ICT);
- Informatiemanagement (informatiebeleid en -advies, functioneel en gegevensbeheer).

4.4.1. Wat willen we bereiken?

Informatiebeheer (v/h DIV)

- Ons dagelijkse werk doen en daarmee onze interne en externe klanten goed van dienst zijn primair op een uniforme manier, waarbij we – voor zover daar mogelijkheden voor zijn – rekening houden met lokale behoeften en voorkeuren.
- Efficiënter werken, waardoor de kosten waar mogelijk nog verder gereduceerd worden.
- Kwaliteit van de producten, diensten en processen verder verbeteren, om interne en externe klanten nog beter te faciliteren en om aan wetgeving te (blijven) voldoen.
- Een meer stabiele bezetting, hetgeen een positief effect heeft op de kwaliteit van de werkprocessen, de klantgerichtheid en op de vermindering van de kwetsbaarheid.

Gegevensveiligheid

- Borgen van de gegevensveiligheid (informatiebeveiliging en privacy) binnen servicecentrum MER.
- Ontzorgen van de deelnemende gemeenten op gebied van informatiebeveiliging en privacy.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

- Een hoge mate van betrouwbare, beveiligde beschikbaarheid van alle ICT-faciliteiten variërend van datacenter, netwerk, werkplekken tot smartphones door preventief, correctief en adaptief onderhoud, zodat de continuïteit van de dienstverlenende processen van de deelnemende gemeenten en servicecentrum MER gewaarborgd is.
- Een adequate ondersteuning van gebruikers van ICT-faciliteiten bij vragen of storingen.

Informatiemanagement

- Een gedragen toekomstvast en kaderstellend beleid op gebied van informatievoorziening en automatisering dat de deelnemende gemeenten én servicecentrum MER de richting geeft, zodat – met uitvoering van dat beleid – een uitstekende ondersteuning geboden wordt in werkprocessen en dienstverlening aan burgers en bedrijven.
- Vakkundige implementatie van nieuwe en vervangende ICT-faciliteiten binnen de overeen gekomen beleidskaders.
- Een adequate controle op kwaliteit van gegevens en het leveren van toepasbare stuurinformatie.
- Optimale benutting van gebruiksmogelijkheden van applicaties door medewerkers van deelnemende gemeenten en servicecentrum MER.

4.4.2 Wat gaan we daarvoor doen?

Informatiebeheer (v/h DIV)
Het cluster informatiebeheer registreert de inkomende, interne en uitgaande post en beheert de archieven (van niet-overgebrachte én overgebrachte archiefbescheiden) voor de drie moedergemeenten en het servicecentrum MER. Dit gaat in normale omstandigheden al om grote aantallen en daarnaast zijn er regelmatig omvangrijke opdrachten, bij zowel post (bulkmailings) als bij archief (opvragingen van meerdere honderden dossiers in één aanvraag). Dat werk gewoon goed doen voor onze externe (burgers, bedrijven en organisaties) en interne klanten (collega's van welke gemeente/afdeling dan ook) is het eerste wat het cluster informatiebeheer wil bereiken.

Steeds op zoek naar efficiëntiemogelijkheden binnen het servicecentrum MER en met de moedergemeenten en die – al dan niet als een project – implementeren binnen de werkwijzen. Dit geldt met name voor postregistratie en -behandeling, archiefbeheer en informatieverstrekking (opvragingen) uit het archief. Hiervoor voeren we in 2021/2022 meerdere projecten uit, waaronder de slimme scanstraat, centraliseren van de postkamer, vervanging van analoge door digitale archiefbescheiden en lean maken van de post- en archiefprocessen. Door verdergaande digitalisering van de postprocessen aan de voorkant (d.m.v. webformulieren en zogeheten e-diensten) gaat dat proces niet alleen efficiënter, maar betekent dit ook voor burgers en bedrijven een verbetering. De realisatie van deze projecten moet per 2022 leiden tot inkrimping van de bezetting van het cluster informatiebeheer met 10 fte ten opzichte van 1 januari 2020. Ook bij de doorontwikkeling van zaakgericht en digitaal (samen)werken zal het cluster informatiebeheer een actieve regisserende rol vervullen.

Uitvoeren van het MER-brede Verbeterplan Archiefbeheer waarmee een structurele verbetering van het archiefbeheer wordt nagestreefd en dat ook borgen binnen het cluster en de organisatie(s). Investeren in kennis/kunde door vakopleidingen en onderhouden van persoonlijke en teamontwikkeling waar vanaf Q4-2020 stevig op is ingezet. We meten de prestaties zoals die zijn opgenomen in de producten- en dienstencatalogus (PDC) en het Uitvoeringsplan (UP), stemmen die af met de opdrachtgevers en ondernemen acties waar nodig en mogelijk.

Afgelopen jaren bestond het cluster Informatiebeheer voor de helft uit ingehuurde medewerkers. Er zijn erg veel mutaties geweest, zowel in aansturing als uitvoering. Met ingang van 2022 is de flexibele schil geminimaliseerd.

Gegevensveiligheid
Naast puur technische maatregelen om beveiligingsrisico's te verkleinen (zie hierna bij ICT), zijn maatregelen nodig om gegevensveiligheid op een voldoende hoog niveau te brengen. Organisaties zijn immers in toenemende mate kwetsbaar door cybercriminaliteit en inbreuk op privacy. De deelnemende gemeenten moeten er op kunnen vertrouwen dat de systemen in servicecentrum MER naar behoren beveiligd zijn en dat de privacy in de werkprocessen afdoende gewaarborgd is. Dat vertrouwen wordt verkregen door meer dan voorheen aantoonbaar "in control" te zijn. Concreet betekent dit dat procedures en werkwijzen zijn vastgelegd en gedocumenteerd en dat periodiek getoetst wordt of in de praktijk daadwerkelijk op die manier gewerkt wordt.

In 2022 zal servicecentrum MER op gebied van gegevensveiligheid meer dan voorheen de coördinatie en regie voor de vier MER-organisaties op zich nemen.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)
Het professioneel beheren en onderhouden van een complexe ICT-infrastructuur is nodig om

medewerkers in de gemeenten en servicecentrum MER optimaal te ondersteunen en anderzijds om gegevensveiligheid te garanderen. Naast het reguliere beheer en onderhoud ('going business') wordt in 2022 verder gewerkt aan het verbeteren van de basisinfrastructuur:
Meer uniforme oplossingen, zodat beheer er van met minder kosten gedaan kan worden;

- Meer gezamenlijke oplossingen, zodat kosten gedeeld en dus lager worden;
- (Nog) meer prioriteit aan beveiliging van de infrastructuur, zodat technische beveiligingsrisico's worden geminimaliseerd.

De coronapandemie heeft geforceerd om werkzaamheden thuis te verrichten in plaats van op kantoor. Wat in 2019 niet voor mogelijk werd gehouden, werd zodoende in 2020 werkelijkheid. Besloten is dat het thuiswerken blijvend is, weliswaar in een andere verhouding dan tijdens de coronapandemie.
Om beter op die nieuwe situatie in te spelen, is een moderne werkomgeving noodzakelijk. Een omgeving waarin plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt kan worden. Een omgeving waarin digitaal samenwerken, ook op afstand, optimaal gefaciliteerd wordt. Microsoft Office 365 is zo'n omgeving waarin verschillende functies daarvoor geïntegreerd beschikbaar komen, waarbij gegevensveiligheid een belangrijk aandachtspunt is. In dit kader zullen we ook bezien in hoeverre de huidige telefoniefunctionaliteit geïntegreerd en eventueel herzien moet worden.

We vervolgen het professionaliseren van onze servicedesk door te investeren in kennis/kunde met vakopleidingen. We meten de prestaties zoals die zijn opgenomen in de producten- en dienstencatalogus (PDC) en het Uitvoeringsplan (UP), stemmen die af met de opdrachtgevers en ondernemen acties waar nodig en mogelijk.

Informatiemanagement
In het vastgestelde bedrijfsplan informatisering (2020) is de beleidsfunctie voor informatievoorziening en automatisering binnen servicecentrum MER geïntroduceerd en vervolgens in 2021 formatief ingevuld. Informatisering is een dynamisch werkterrein door de vele en frequente maatschappelijke, technologische en wettelijke ontwikkelingen. Servicecentrum MER neemt hierin de regie ("initiërend op de inhoud en sturend op het proces") om samen met de deelnemende gemeenten te komen tot een beleid dat primair gericht is op kostenbesparing (uniforme oplossingen), kwaliteit (moderne oplossingen) en veiligheid. Essentieel is dat landelijke ontwikkelingen als Common Ground en Samen Organiseren maximaal omarmd worden en bepalend zijn voor het beleid.

In veel ontwikkelingen heeft een goede invulling van informatievoorziening en automatisering een belangrijke en steeds meer bepalende rol. Zo is moderne digitale dienstverlening uitsluitend mogelijk met moderne ICT en voor de invoering van de Omgevingswet (1 januari 2022) is beschikbaarheid van en aansluiting op het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) zelfs rand voorwaardelijk.
Om alle relevante ontwikkelingen goed te volgen én om deze goed te vertalen – binnen de beleidskaders – in effectieve en efficiënte oplossingen zorgt servicecentrum MER voor uitvoerbare adviezen en desgewenst voor implementatie.
Omdat er een spanningsveld is tussen beschikbare en gevraagde capaciteit voor advisering en implementatiebegeleiding wordt portfoliomanagement gevolgd om gezamenlijk de juiste prioriteiten te stellen. Daarnaast zal meer dan voorheen gebruik gemaakt worden van elders opgedane ervaringen.

Gemeenten zijn voor een aantal landelijke basisregistraties verantwoordelijk voor de kwaliteit en bijhouding. Door de enorme groei aan informatiebronnen komen er steeds meer gegevens beschikbaar. Het analyseren van deze gegevens geeft nieuwe informatie voor (het oplossen van) tal van maatschappelijke vraagstukken. Business Intelligence (BI) is een continu proces waarmee

organisaties op gerichte wijze data verzamelen en registreren, analyseren en de daaruit resulterende informatie en kennis in besluitvormingsprocessen toepassen om de prestaties van de organisatie te verbeteren.
Naast het uitvoeren van kwaliteitscontrole op gegevens richt servicecentrum MER zich in toenemende mate op het genereren van management- en stuurinformatie vanuit de verschillende gegevensbronnen.

Goed functioneel beheer van applicaties zorgt er voor dat een organisatie de mogelijkheden van een applicatie optimaal gebruikt en er geen waardevolle functies onbenut laat. Deze taak was in servicecentrum MER beperkt tot de applicaties voor het ondersteunen van zaakgericht werken en documentopslag (Decos Join). Maar er zijn meer applicaties die generiek (door alle organisaties) gebruikt worden en waarvoor het efficiënt is om het functioneel beheer vanuit servicecentrum MER te bieden. Denk daarbij aan het samenwerkingsplatform Microsoft Office 365 met vele functies waarmee werkprocessen efficiënter uitgevoerd kunnen worden.

Wat zijn voorwaarden om de beoogde resultaten te behalen?

- Een voldoende personele invulling van de formatie.
  De formatieve ruimte en de middelen zijn er, maar een kwalitatief goede invulling blijkt binnen de bestaande kaders van het functiehuis voor specifieke functies moeilijk.
- Co-creatie en coproductie met alle belanghebbenden.
  Dit geldt vooral ten aanzien van efficiënter met elkaar werken en het streven naar uniformiteit in relatie tot lokale voorkeuren.
- Digitalisering van gegevens- en informatiestromen binnen de gemeentelijke processen.
  Dit geldt met name voor de efficiencyvoordelen binnen informatiebeheer.
- Beperkt optreden van risico's, zoals genoemd in de risicoparagraaf.

4.5. Wat gaat dat kosten?

BEDRIJFSVOERING		Realisatie 2020	Begroting 2021 na wijzigingen t/m 2021-1	Begroting 2021 na wijzigingen t/m 2021-2	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Bedrijfsvoering I&A	Centrale IT-Infrastructuur	€ 954.857,00	€ 1.154.700,00	€ 1.154.700,00	€ 1.154.700,00	€ 1.154.700,00	€ 1.154.700,00	€ 1.154.700,00
	Devices	€ 243.167,00	€ 353.500,00	€ 353.500,00	€ 353.500,00	€ 353.500,00	€ 353.500,00	€ 353.500,00
	Telefonie	€ 435.165,00	€ 507.500,00	€ 500.000,00	€ 480.000,00	€ 480.000,00	€ 480.000,00	€ 480.000,00
	Programmatuur	€ 800.601,00	€ 985.000,00	€ 1.008.000,00	€ 994.000,00	€ 949.000,00	€ 949.000,00	€ 949.000,00
	Totaal	**€ 2.433.790,00**	**€ 3.000.700,00**	**€ 3.016.200,00**	**€ 2.982.200,00**	**€ 2.937.200,00**	**€ 2.937.200,00**	**€ 2.937.200,00**
Bedrijfsvoering Personeel	Loonkosten Bedrijfsvoering	€ 8.506.104,00	€ 7.786.474,00	€ 8.086.474,00	€ 7.420.474,00	€ 7.420.474,00	€ 7.361.474,00	€ 7.361.474,00
	Flexibele schil		€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00
	Stelpost langdurig ziekteverzuim	€ -	€ 309.661,00	€ 309.661,00	€ 303.809,00	€ 303.809,00	€ 303.809,00	€ 303.809,00
	Stelpost onvoorzien	€ -	€ -	€ -	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
	Financien	€ 148.235,00	€ 170.440,00	€ 170.440,00	€ 170.440,00	€ 170.440,00	€ 170.440,00	€ 170.440,00
	IB / AVG	€ -	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00
	Totaal	**€ 8.654.339,00**	**€ 8.456.575,00**	**€ 8.756.575,00**	**€ 8.084.723,00**	**€ 8.084.723,00**	**€ 8.025.723,00**	**€ 8.025.723,00**
Totale lasten		**€ 11.088.129,00**	**€ 11.457.275,00**	**€ 11.772.775,00**	**€ 11.066.923,00**	**€ 11.021.923,00**	**€ 10.962.923,00**	**€ 10.962.923,00**
Bijdragen	Maasgouw	€ 3.411.719,00	€ 3.522.631,00	€ 3.619.963,00	€ 2.636.626,00	€ 2.625.905,00	€ 2.611.849,00	€ 2.611.849,00
	Echt-Susteren	€ 4.548.175,00	€ 4.712.446,00	€ 4.842.653,00	€ 3.205.683,00	€ 3.192.648,00	€ 3.175.558,00	€ 3.175.558,00
	Roerdalen	€ 3.089.535,00	€ 3.183.498,00	€ 3.271.459,00	€ 2.427.973,00	€ 2.418.100,00	€ 2.405.156,00	€ 2.405.156,00
	Omgevingsdienst				€ 1.435.709,00	€ 1.429.871,00	€ 1.422.217,00	€ 1.422.217,00
	Sociaal domein				€ 1.360.932,00	€ 1.355.399,00	€ 1.348.143,00	€ 1.348.143,00
Totale baten		**€ 11.049.429,00**	**€ 11.418.575,00**	**€ 11.734.075,00**	**€ 11.066.923,00**	**€ 11.021.923,00**	**€ 10.962.923,00**	**€ 10.962.923,00**
Saldo van baten en lasten		**€ -38.700,00**	**€ -38.700,00**	**€ -38.700,00**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**
	Reserve leaselasten	€ 38.700,00	€ 38.700,00	€ 38.700,00				
Saldo		**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**

Toelichting
De lasten van het programma Bedrijfsvoering bestaan uit loonkosten (en aanverwante budgetten) en meerdere I&A budgetten.

Voor wat betreft de I&A budgetten onderscheidden we vier categorieën:

1. Centrale IT-infrastructuur
2. Devices
3. Telefonie
4. Programmatuur

Centrale IT-infrastructuur

Hierin zitten alle kosten van gezamenlijke centrale IT-voorzieningen die door SC MER zijn aangeschaft en worden onderhouden. De volgende componenten worden onderscheiden:

- Netwerk WAN (buitenshuis). Dit zijn de kosten van datacommunicatieverbindingen tussen de verschillende locaties, Internet en Gemnet.
- Netwerk LAN (binnenshuis). Dit zijn de kosten van apparatuur in alle gebouwen (routers, switches, WiFi, e.d.) die er voor zorgt dat werkplekken kunnen communiceren met de centrale IT-voorzieningen.
- Datacenter hardware incl. onderhoud- en supportcontracten (Servers, Opslag). Dit zijn de kosten van de apparatuur die geplaatst is in de beide datacenters (Roerdalen en Echt-Susteren).
- Licenties incl. onderhoud- en supportcontracten (Microsoft, Oracle, SDDC, Vmware). Dit zijn de kosten van alle software die nodig is om de centrale hardware te kunnen laten functioneren.
- Inhuur IT-expertise. Dit zijn de kosten voor het inhuren van specifieke expertise. Diverse uitgaven. Dit zijn overige kosten voor centrale IT-infrastructuur.

Devices

Hierin zitten alle kosten van apparatuur waarmee toegang gekregen kan worden tot de centrale IT-infrastructuur. De volgende componenten worden onderscheiden:

- Vaste werkplekken. Dit zijn de werkplekken die vast op een locatie geïnstalleerd zijn. Deze zijn niet medewerker gebonden. Het overgrote merendeel van de medewerkers kan op iedere werkplek terecht. Uitzonderingen zijn werkplekken die specifiek ingericht zijn voor bepaalde werkzaamheden, bijvoorbeeld baliewerkplekken en werkplekken voor tekenwerk.
- Mobiele werkplekken en toebehoren. Naast vaste werkplekken kunnen medewerkers ook met laptops werken. Het aantal mobiele werkplekken naast de vaste werkplekken is afgelopen jaren behoorlijk gestegen met dus ook meer kosten. Onderzocht wordt wat een optimale verhouding tussen vaste en mobiele werkplekken is, zodat mogelijk bespaard kan worden op de kosten van vaste werkplekken.
- Randapparatuur en multifunctionals. Dit zijn de kosten van alle overige apparatuur (printers, scanners).
- Licenties (beveiliging, antivirus malware, beheer). Dit zijn de kosten van software die nodig is om de werkplekken goed en veilig te laten werken.
- Diverse uitgaven. Dit zijn overige kosten voor devices.

Telefonie

Hierin zijn alle kosten opgenomen voor telefonie. De volgende componenten worden onderscheiden:

- Abonnementen. Dit zijn de kosten van de mobiele abonnementen.
- Smartphones en toebehoren. Dit zijn de kosten voor mobiele telefoons.
- Vaste toestellen en toebehoren. Naast mobiele telefoons zijn er ook nog een aantal vaste telefoons in gebruik.
- Diverse uitgaven. Dit zijn overige kosten voor telefonie.

Programmatuur informatievoorziening

Hierin zijn alle kosten opgenomen voor gezamenlijk aangeschafte programmatuur. Naast deze kosten voor programmatuur hebben de gemeenten zelf ook nog kosten voor in het verleden zelf aangeschafte programmatuur. De volgende componenten worden onderscheiden:

- Kantoorautomatisering. Dit zijn de kosten voor gebruik van tekstverwerking, spreadsheets, e-mail, e.d.
- Sociaal domein. Dit zijn de kosten van de software die binnen SC MER Sociaal domein gebruikt worden.
- Omgevingsdienst. Dit zijn de kosten van de software die binnen SC MER Omgevingsdienst gebruikt worden.
- HRM. Dit zijn de kosten van de software die binnen SC MER HRM gebruikt worden.
- Financiën. Dit zijn de kosten van de software die binnen SC MER Financiën gebruikt worden.
- Documentaire informatievoorziening. Dit zijn de kosten voor de software waarmee de gemeenten en SC MER de transitie maken van analoog werken (papier) naar digitaal werken, inclusief digitale archivering.
- Inhuur diensten. Dit zijn de kosten van inhuur van expertise om het gebruik van programmatuur te optimaliseren binnen SC MER.
- Diverse uitgaven. Dit zijn overige kosten voor programmatuur.

5. Programma Bestuur & Organisatie

5.1. Inleiding

Het SC-MER kent een Algemeen Bestuur, een Dagelijks Bestuur, een directie, een MT-SC MER en een ondernemingsraad. Onder het programma Bestuur & Organisatie valt de directie en de concernstaf. De directie heeft de dagelijkse leiding en is eindverantwoordelijk voor het SC-MER.
De concernstaf ondersteunt en adviseert de directie bij zijn taak en organiseert, faciliteert en regisseert de (besluitvormings-)processen intern binnen het SC-MER en over de vier organisaties heen en bewaakt de voortgang ervan. In 2020 en 2021 is de eenduidigheid van besluitvormingsprocessen steeds verder uitgewerkt. In 2022 plukken we hier de vruchten van.

5.2. Wat willen we bereiken?

We faciliteren het bestuur, de directie, de organisatie en de ondernemingsraad bij het besluitvormingsproces binnen het SC-MER. Daarnaast regisseren en organiseren en we ook het gezamenlijke besluitvormingsproces voor de vier organisaties. De concernstaf heeft de leiding bij de thema's bedrijfsvoering en dienstverlening en heeft de regie op de planning en control cyclus van het SC-MER.

Klantgerichtheid, Kwaliteit, Kostenefficiency, Kwetsbaarheidsmindering en couleur locale
De directie heeft de dagelijkse leiding en is eindverantwoordelijk voor het SC-MER. Om continue te verbeteren en te innoveren met als missie "Pr☺fessionals in service dichtbij" stuurt de directie de organisatie ontwikkeling aan. Vanuit het programma bestuur en organisatie wordt gestuurd op gezamenlijkheid. Opgaven voor de vier organisaties, worden gezamenlijk opgepakt onder de regie van het SC-MER. Dit reduceert de 'couleur locale' vraagstukken in de uitvoering en draagt bij aan de kwaliteit, kostenefficiency en kwetsbaarheidsvermindering.

5.3. Wat gaan we ervoor doen?

- Organisatie ontwikkeling SC MER
- Programma Realisatie professionele dienstverleningsstandaard
- Projectleiderschap project dienstverlening;
- Managen van het bestuurlijke besluitvormingsproces binnen het SC-MER;
- Managen van het besluitvormingsproces over de vier organisaties bij bedrijfsvoering en dienstverlening thema's;
- Strategische advisering bestuur;
- Invulling opdrachtgeverschap bedrijfsvoering voor het SC-MER;
- Interne communicatie;
- Algemene juridische ondersteuning;
- Facilitering van de Ondernemingsraad.
- Secretariële ondersteuning voor de OR;
- Regie op en coördinatie van de P&C cyclus SC-MER;
- Controle van jaarrekening en jaarverslag.

Bestuur & Organisatie	Realisatie 2020	Begroting 2021 na wijzigingen t/m 2021-1	Begroting 2021 na wijzigingen t/m 2021-2	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Accountantskosten	€ 36.247,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
Fiscaliteiten / Juridisch advies	€ -	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
Bureaukosten	€ 4.338,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
Communicatie	€ 1.922,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
Huur Heel	€ 210.000,00	€ 210.000,00	€ 210.000,00	€ 210.000,00	€ 210.000,00	€ 210.000,00	€ 210.000,00
Loonkosten Bestuur & Organisatie	€ 177.671,00	€ 389.286,00	€ 389.286,00	€ 346.286,00	€ 346.286,00	€ 346.286,00	€ 346.286,00
Organisatieontwikkeling	€ 213.039,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00
Project dienstverlening	€ 8.374,00		€ 63.812,00				
Overige kosten	€ 33.701,00						
Stelpost taakstelling		€ -231.000,00	€ -231.000,00				
	€ 685.292,00	**€ 483.286,00**	**€ 547.098,00**	**€ 671.286,00**	**€ 671.286,00**	**€ 671.286,00**	**€ 671.286,00**
Maasgouw	€ 358.047,00	€ 296.004,00	€ 316.086,00	€ 354.791,00	€ 354.791,00	€ 354.791,00	€ 354.791,00
Echt-Susteren	€ 198.587,00	€ 113.468,00	€ 139.963,00	€ 191.935,00	€ 191.935,00	€ 191.935,00	€ 191.935,00
Roerdalen	€ 128.658,00	€ 73.814,00	€ 91.049,00	€ 124.560,00	€ 124.560,00	€ 124.560,00	€ 124.560,00
	€ 685.292,00	**€ 483.286,00**	**€ 547.098,00**	**€ 671.286,00**	**€ 671.286,00**	**€ 671.286,00**	**€ 671.286,00**
	€ -	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**

Toelichting

Onze lasten bestaan hoofdzakelijk uit personeelskosten: loonkosten, inhuurkosten en overige personeelskosten. Daarnaast zijn er vanaf 2021 ook structureel kosten voor organisatie ontwikkeling SC-MER toegevoegd.

Onze baten bestaan uit de bijdragen van de deelnemende gemeenten. De gemeentelijke bijdrage wordt bepaald op basis van de kostenverdeelsleutel.

6. Paragrafen

6.1. Inleiding

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) zijn de volgende paragrafen van de begroting en de jaarrekening verplicht gesteld (indien relevant). In de paragrafen worden de beheersmatige taken van de organisatie verder uitgewerkt. De verplichte paragrafen voor het Servicecentrum MER zijn:

- Bedrijfsvoering;
- Weerstandsvermogen en risicobeheer;
- Onderhoud kapitaalgoederen;
- Financiering;
- Verbonden partijen.

De paragrafen verbonden partijen, grondbeleid en lokale heffingen zijn niet relevant voor het Servicecentrum MER. Servicecentrum MER is voor de deelnemende gemeenten een verbonden partij, maar beschikt zelf niet over verbonden partijen waarover verantwoording dient te worden afgelegd. Het grondbeleid maakt deel uit van de kerntaken van de gemeenten en voor de uitvoering van de lokale heffingen (incl. invordering) wordt gebruik gemaakt van de diensten van BsGW.

6.2. Paragraaf bedrijfsvoering

Inleiding
Het Servicecentrum MER is een uitvoeringsorganisatie met als missie: "**Pr☺fessionals in Service dichtbij."**
In deze begroting hebben alle organisatie onderdelen: Omgevingsdienst, Sociaal Domein, Bedrijfsvoering (HRM, Financiën en Informatisering) en Bestuur en Organisatie, hun eigen programma. Deze programma's bestaan grotendeels uit lasten en baten met betrekking tot personeel. Er zijn nagenoeg geen inhoudelijke lasten en baten.
De teams HRM, Financiën en Informatisering leveren producten en diensten aan de drie gemeenten én aan het SC-MER. Het begrotingsprogramma bedrijfsvoering bestaat naast de lasten en baten met betrekking tot het personeel ook uit de inhoudelijke kosten op het gebied van informatisering en automatisering.
Deze paragraaf spitst zich toe op de bedrijfsvoering van het Servicecentrum MER als geheel.

Missie Pr☺fessionals in Service dichtbij
In het Servicecentrum werken we iedere dag opnieuw aan onze missie. Professionals krijgen en creëren ruimte om innovatief, efficiënt en effectief hun werk te doen. De professionals bij het Servicecentrum werken met plezier.
Zij verlenen service aan de inwoners van de drie gemeenten, en aan de collega's van de drie gemeenten én aan de collega's van het Servicecentrum. Zij doen dit dichtbij, wat betekent dat ze betrokken en goed bereikbaar opereren, daarbij gebruik makend van de verschillende kanalen.

De ontwikkeling, doorontwikkeling en innovatie in het Servicecentrum staat steeds in het licht van het bereiken van onze missie.

Vensters voor bedrijfsvoering
Het SC-MER benchmarkt de bedrijfsvoering van het SC-MER. De eerste benchmark vindt plaats over het jaar 2020. Er is gekozen voor Vensters voor Bedrijfsvoering. Doel van deze benchmark is om zicht te krijgen op de kosten van bedrijfsvoering voor het SC-MER t.o.v. andere vergelijkbare organisaties.

Dat helpt het SC-MER om scherp aan de wind te blijven varen, voor wat betreft de ambities kwaliteit, kostenefficiency, klantgerichtheid en kwetsbaarheidsvermindering.

6.3. Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheer

Reële begroting met weinig ruimte voor opvangen van risico's
De begroting 2022 is een reële begroting. Deze begroting omvat weinig ruimte voor het opvangen van risico's die zich in de loop van 2022 voor doen. Er is bewust niet geanticipeerd op de creatie van een buffer voor onvoorziene, onontkoombare en onuitstelbare activiteiten. Dit heeft risico's tot gevolg simpelweg omdat onze begroting nauwelijks een financiële buffer kent die het SC-MER in staat stelt om snel te reageren.

Risicomanagement
In 2017 zijn de kaders voor risicomanagement vastgesteld door het Algemeen Bestuur. De risico's in het SC-MER worden enerzijds veroorzaakt door externe ontwikkelingen, zoals een toename van de vraag en liggen anderzijds aan de bedrijfsvoerings-kant. Risico's als gevolg van beleidskeuzes en gemeentelijke projecten maken geen onderdeel uit van het risicomanagement van het Servicecentrum MER en zijn niet in deze paragraaf opgenomen.
Het risicomanagementproces maakt onderdeel uit van de planning en control cyclus in het SC-MER. Risico-identificatie en classificatie zijn belangrijke onderdelen van dit proces. Dit gebeurt met behulp van de kans- en gevolg-klassen uit de onderstaande tabel.

Tabel: kans- en gevolgklassen

Kans-klassen			**Gevolg-klassen**		
Hoe waarschijnlijk is het dat het risico zich zal voordoen?		**Gemiddelde**	**Als dit risico zich voordoet, wat zou het voor effect hebben op het realiseren van de doelstellingen van het Servicecentrum MER?**	**Verwachte financiële omvang**	**Gemiddelde**
Klein	1-40%	20%	Zeer laag	< € 25.000	€ 12.500
Gemiddeld	40-60%	50%	Laag	€ 25.000 – € 100.000	€ 62.500
Groot	60-95%	80%	Gemiddeld	€ 100.000 - € 500.000	€ 300.000
			Hoog	€ 500.000 - € 1000.000	€ 750.000
			Zeer hoog	>€ 1000.000	€ 1.500.000

Risico's in 2022
We hebben de risico's in beeld gebracht in onderstaande tabel. De risico's zijn onderverdeeld naar onze ambities. Voor elk risico is de kans dat het risico zich voordoet en de impact die het risico heeft ingeschat. Dit leidt tot een risicoscore die de basis vormt voor het benodigde weerstandsvermogen van het SC-MER. De totale risicoscore voor 2022 bedraagt € €2.608.750.

Een risico dat hier niet expliciet wordt benoemd en geclassificeerd, heeft te maken met de coronapandemie. We verwachten dat deze pandemie invloed zal hebben op de wijze waarop we ons werk dienen uit te voeren in 2022 en ook de inhoud van ons werk deels zal bepalen.
Wanneer we de risico's in de tabel analyseren zien we dat ze zich hoofdzakelijk toespitsen op twee categorieën: (1) personeel en (2) afhankelijkheden van derden.

De eerste categorie heeft te maken met voldoende personele capaciteit, zowel kwalitatief als kwantitatief voor het uitvoeren van onze taken. Variabelen hierbij zijn de onzekere klantvraag hoog of juist laag) en ook de arbeidsmarkt (mate van krapte voor bepaalde professies).
Afhankelijkheden van derden heeft te maken met veranderende wet- en regelgeving, maar ook de steeds grotere afhankelijkheid van software en softwareleveranciers. Software is geïntegreerd in bijna al onze werkzaamheden en we hebben nauwelijks terugval scenario's. De afhankelijkheid van de beschikbaarheid en service van software-leveranciers is daarom groot en risicovol, zeker in kritieke projecten met harde deadlines.
Ook de mate waarin we in afstemming met de MER organisaties zijn onze producten en diensten weten te uniformeren is een risicofactor bij het bereiken van onze ambities, klantgerichtheid en kostenefficiency.

Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Risico Score
Alle 5 ambities				
Benodigde personele capaciteit en/of expertise raakt onder minimum niveau , door niet kunnen invullen van vacatures, ziekte of vertrek.	- Inzetten budget langdurig zieken voor tijdelijke inhuur. - Tijdelijke arbeidsmarkttoelage bieden bij werving nieuw personeel. - Prettige en uitdagende werkomgeving bieden. - Meerbenigheid van de medewerkers bevorderen. - Inzetten stagiairs en werkervaringsplekken, om op die manier medewerkers zelf op te leiden. Initiatieven in RUD-verband: mogelijk verkennen gezamenlijke inkoop.	groot	hoog	€ 600.000
Inwerkingtreding Omgevingswet (OW) en Wet Kwaliteitsborging voor het bouwen (WKB). Risico's hebben betrekking op nog onduidelijke consequenties voor personele capaciteit (frictiekosten?), gemeentelijke legesinkomsten, mogelijke effecten op dienstverlening en impact op digitale werkprocessen (DSO, Squit2020) (OD).	Projectmatige implementatie, waarbij kritische werkprocessen worden voorbereid op de nieuwe wet, de digitale randvoorwaarden worden ingevuld en opleidingen worden verzorgd voor medewerkers. Sturen op inzet flexibele schil bij uitvoering UP ter voorkoming van frictiekosten.	groot	hoog	€ 600.000
Kostenefficiency				
Onaangekondigde veranderingen in werkwijzen bij de klantorganisaties met een grote impact op Informatiebeheer.	Frequent overleg met vertegenwoordigers van de klantorganisaties.	klein	laag	€ 12.500
Vraag van RUD-partners naar opleidingen van de RUD academie neemt af en schommelingen in opdrachten vanuit het RUD0-netwerk met als gevolg dat de begroting SC-MER niet sluitend is (OD).	Sturen aan de kostenkant: vaste kostenstructuur op vast werkpakket. Sturen op relatiebeheer in RUD. Meer toe naar vaste afspraken over inzet medewerkers in RUD-verband (vastleggen afnameplicht).	gem	gem	€ 150.000
Aangeschafte software blijkt niet te voldoen aan de verwachtingen.	Tijdig en zorgvuldig voorbereiden van aanbestedingen van software. - Goed gebruik maken van ervaringen elders.	klein	gem.	€ 60.000
Klantgerichtheid				

Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Risico Score
Onaangekondigde grote veranderingen in vraag naar producten en diensten van Informatiebeheer.	Frequent overleg van IB met vertegenwoordigers van de klantorganisaties, om capaciteit te kunnen plannen.	klein	laag	12.500
Het op enig moment meer of minder medewerkers nodig hebben vanwege niet begrote pieken of dalen in de klantvraag vanwege "open-einde" regelingen (OD en SD).	- Zo goed mogelijk ramen van productie binnen de UP's. - Monitoring en signalering naar opdrachtgevers.	groot	hoog	€ 600.000
De stroperige afstemming tussen de vier MER-organisaties, met als gevolg het uitblijven van e-dienstverlening aan burgers. Concreet gaat het om het Burgerportaal en de Snelbalie-applicatie. (SD).	Regie SC-MER, bijv. middels project Dienstverlening.	klein	gem	60.000
Kwaliteit				
In licht van aanbestedingswetgeving onrechtmatige uitgaven.	-Meerjaren vervangingsplan opstellen. - Tijdig aanbestedingsprocedures opstarten.	groot	laag	€ 50.000
Grove fouten in het registeren en archiveren van stukken, waardoor stukken slecht of niet vindbaar en dus niet toegankelijk zijn (IB).	Opleidingen en instructies om kans te verkleinen en controles om fouten te detecteren en te herstellen.	gem.	zeer laag	€ 6.250
Onaangekondigde veranderingen in wet- en regelgeving, waardoor werkwijzen en personele capaciteit hierop niet snel genoeg ingericht. Gevolg is achterstanden en evt. niet voldoen aan eisen.	Zo goed mogelijke 'antenne' en contacten met klantorganisaties	klein	zeer laag	€ 2.500
Kwetsbaarheid				
Falende/mislukte implementatie van Squit 20/20 (in 2021) en een falende/mislukte conversie van Squit 20/20 naar RX Mission in 2022).	Projectmatige implementatie van de software, inclusief voldoende ruimte voor testen, aangestuurd vanuit provinciebrede projectgroep. Opzetten nieuw stuurinfomodel.	groot	gem	€ 240.000
Langdurige uitval van ondersteunende applicaties, apparatuur en infrastructuur. Hierdoor komen de dienstverlening en (wettelijke) termijnen in het gedrang.	- Vervangen van end-of-life applicaties en ICT continuïteitsplannen.	Klein	laag	€ 31.250
Beschadiging (brand, wateroverlast, storing) van analoge (op werkplekken, in archiefruimten en in archiefbewaarplaats) en digitale archieven (mailboxen, netwerkschijven, vakapplicaties en DMS. Daardoor stukken slecht of niet vindbaar en dus niet toegankelijk. (IB)	- Regelmatig monitoren - Calamiteitenplannen voor archiefruimtes - Vervangingsbesluiten (van analoog naar digitaal) - Business continuïteit plan	klein	zeer laag	€ 2.500
Externe leveranciers die (op cruciale momenten) tekortschieten Voor IB zijn dat mogelijk Decos en Kofax; niet tijdig beschikbaar zijn.	Duidelijke werkafspraken en planningen en die regelmatig toetsen.	gem.	laag	€ 31.250

Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Risico Score
Hacks, datalekken en onbewust onrechtmatig handelen.	- Uitvoeren van risicoanalyses op bestaande processen en systemen met een (inherent) hoog risico op het gebied van gegevensveiligheid, en voorafgaand aan nieuwe ontwikkelingen in die processen en systemen. - Nemen van maatregelen voortkomend uit deze risicoanalyses.	klein	hoog	€ 150.000
Totaal				€2.608.750

Onderstaand zijn de risico's waarvan de financiële impact in kaart is gebracht weergegeven op de risicokaart van het Servicecentrum MER. Hierbij geldt dat hoe groter de kans dat het risico zich voordoet en hoe hoger de impact van de effecten van het risico, hoe roder het risico kleurt.

Tabel: risicokaart Servicecentrum MER 2022

	<25.000	25.000 – 100.000	100.000 – 500.000	500.000 – 1.000.000	> 1.000.000
Klein	Onaangekondigde veranderingen in wet- en regelgeving. Beschadiging van archieven vakapplicaties en DMS, waardoor informatie slecht toegankelijk.	Onaangekondigde veranderingen in werkwijzen bij de klantorganisaties met een grote impact op IB. Onaangekondigde grote veranderingen in vraag naar IB producten en diensten. Langdurige uitval van ondersteunende applicaties, apparatuur en infrastructuur.	Aangeschafte software blijkt niet te voldoen aan de verwachtingen. De stroperige afstemming tussen de vier MER-organisaties, met als gevolg het uitblijven van e-dienstverlening. (SD).	Hacks, datalekken en onbewust onrechtmatig handelen.	
Gemid-deld	Grove fouten in het registeren en archiveren van stukken, waardoor stukken slecht of niet vindbaar en dus niet toegankelijk zijn (IB).	Externe leveranciers die (op cruciale momenten) tekortschieten Voor IB zijn dat mogelijk Decos en Kofax; niet tijdig beschikbaar zijn.	Vraag van RUD-partners naar opleidingen van de RUD academie neemt af en schommelingen in opdrachten vanuit het RUD0-netwerk met als gevolg dat de begroting SC-MER niet sluitend is (OD).		
Groot		In licht van aanbestedingswetgeving onrechtmatige uitgaven.	Falende/mislukte implementatie van Squit 20/20 (in 2021) en een falende/mislukte conversie van Squit 20/20 naar RX Mission in 2022).	Benodigde personele capaciteit en/of expertise raakt onder minimum niveau , door niet kunnen invullen van vacatures, ziekte of vertrek. Inwerkingtreding Omgevingswet (OW) en Wet Kwaliteitsborging voor het bouwen (WKB). Risico's t.a.v. consequenties personeel, legesinkomsten, dienstverlening en digitale	

				werkprocessen (DSO, Squit2020) (OD). Het op enig moment meer of minder medewerkers nodig hebben vanwege niet begrote pieken of dalen in de klantvraag vanwege "open-einde" regelingen (OD en SD).	

Weerstandsvermogen
Risicomanagement is doelgericht, gestructureerd, communicerend omgaan met risico's. Een risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen. Pas als een risico zich – ondanks de inspanningen op het gebied van risicomanagement- toch voordoet en negatieve gevolgen heeft voor het SC-MER, komt het weerstandsvermogen in beeld.
Het weerstandsvermogen is het geheel van alle middelen en mogelijkheden waarover het Servicecentrum MER beschikt, om de gevolgen van niet begrote kosten te dekken zonder dat dit leidt tot aanpassing van het bestaand beleid.

Hierbij zijn twee elementen belangrijk:

- Hoeveel middelen zijn nodig om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen? Dit noemen we de benodigde weerstandscapaciteit.
- Hoeveel middelen zijn beschikbaar om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen? Dit noemen we de beschikbare weerstandscapaciteit.

$$\text{Weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = 1{,}0 < 1{,}4$$ [1]

In de kaders risicomanagement hebben we gekozen voor een weerstandsvermogen met de waardering 'voldoende'. Een uitkomst van 1,0 betekent dat de organisatie precies genoeg geld heeft om de risico's financieel af te dekken. Er wordt niet geopteerd voor een hogere waardering omdat dit zou impliceren dat de gemeente een te hoog deelnamebedrag betalen. Overigens staan de gemeenten op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen garant voor het SC-MER.
Onze inschatting van de risicoscore leidt tot een weerstandsvermogen van

$$\text{Weerstandsvermogen} = \frac{€\ 280.000}{€\ 2.608.750} = 0{,}107$$

Dit betekent dat het weerstandsvermogen van het Servicecentrum MER in 2022 meer dan ruim onvoldoende is.

Financiële kengetallen
In onderstaande tabel is het verloop van de financiële kengetallen te zien die van toepassing zijn voor het Servicecentrum MER: de netto schuldquote, de netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen, de solvabiliteitsratio en de structurele exploitatieruimte. In het BBV zijn ook

[1] Waarderingstabel ten behoeve van het weerstandsvermogen: > 2,0 uitstekend 1,4<2,0 ruim voldoende, 1,0 < 1,4 voldoende, 0,8 < 1,0 matig, 0,6 < 0,8 onvoldoende en, 0,6 ruim onvoldoende.

kengetallen voorgeschreven voor de grondexploitatie en belastingcapaciteiten. Beiden zijn niet van toepassing voor het Servicecentrum MER.
Deze kengetallen zijn een grofmazig instrument om een uitspraak te kunnen doen over de financiële positie. Het betreft onderstaande kengetallen. In onderstaande tabel is het verloop van de financiële kengetallen te zien.

Tabel: Financiële kengetallen begroting 2022

Financiële kengetallen						
Kengetal	**Realisatie 2020**	**Begroting 2021**	**Begroting 2022**	**Begroting 2023**	**Begroting 2024**	**Begroting 2025**
Netto schuldquote	6,9%	5,5%	5,2%	5,2%	5,2%	5,2%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	6,9%	5,5%	5,2%	5,2%	5,2%	5,2%
Solvabiliteitsratio	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
Structurele exploitatieruimte	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast van het Servicecentrum MER ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft zodoende een indicatie in welke mate de rentelasten en aflossingen op de exploitatie drukken. Omdat er bij leningen onzekerheid kan bestaan of ze allemaal worden terugbetaald, worden bij de berekening van de netto schuldquote onderscheid gemaakt door het kengetal zowel inclusief als exclusief de doorgeleende gelden te berekenen. Op die manier wordt duidelijk wat het aandeel van de verstrekte leningen in de exploitatie is én wat dat betekent voor de schuldenlast.

Zowel de nettoschuldquote alsook de quote gecorrigeerd voor verstrekte leningen is voor de MER niet echt relevant aangezien de MER geen leningen mag aantrekken.

De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin het Servicecentrum MER in staat is haar financiële verplichtingen te voldoen. Hoe hoger dit percentage, hoe gunstiger dit is voor de financiële weerbaarheid. Ook deze ratio is niet zozeer relevant aangezien de algemene reserve van de MER een minimale omvang (zeker vergeleken met de 3 MER gemeenten) heeft en de omvang van de passiva per ultimo balansdatum aanzienlijk kan fluctueren en dus een vertekend beeld geven.

De structurele exploitatieruimte is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte we hebben om de eigen lasten te kunnen dragen, of welke structurele stijging of daling van de lasten daarvoor nodig is. Aangezien de MER middelen die niet benut zijn, teruggeeft i.c. in mindering brengt op de financiële bijdragen van de deelnemende gemeenten, is deze ratio 0% en niet relevant.

6.4. Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen

Deze paragraaf is aan de orde voor wat betreft de 3 auto's van de Omgevingsdienst. De totale investering bedroeg € 73.107 in 2014. De afschrijving van vervoersmiddelen gebeurt over een periode van 8 jaar. In 2015 is begonnen met afschrijven. De afschrijving bedraagt € 9.138 per jaar (met rente hoeft geen rekening te worden gehouden). Begin 2021 resteert € 18.277 aan boekwaarde na vijf afschrijvingstermijnen.

6.5. Paragraaf financiering

Het Servicecentrum MER wordt volledig gefinancierd door de deelnemende gemeenten en contracten met derden.

Schatkistbankieren
Per 1 januari 2014 is het verplicht Schatkistbankieren een feit. Hierdoor zijn alle decentrale overheden verplicht om hun (tijdelijk) overtollige liquide middelen aan te houden in de rijksschatkist. Hierdoor hoeft het Rijk minder geld te lenen op de financiële markten en daalt de staatsschuld. Met het oog op de verplichting met betrekking tot het schatkistbankieren worden alle overtollige middelen boven de grens van € 250.000 dagelijks afgestort naar de schatkist.

Risicobeheer (kasgeldlimiet en renterisiconorm)
De kasgeldlimiet laat zien welk risico er bestaat ten aanzien van vlottende schulden.
Het 'rood' staan is aan regels en richtlijnen gebonden. Hiermee beoogt de wetgever te voorkomen dat lagere overheden uitsluitend kortlopende leningen afsluiten. Het aantrekken van leningen met een kortlopende rentevaste periode is aantrekkelijk, wanneer de rente hierop erg laag is. Maar het renterisico (van een stijgende rente in het geval van herfinanciering) is daarmee in verhouding hoog. Om dit risico te beperken, mogen gemeenten maximaal 8,2 % van het jaarlijkse begrotingstotaal gebruiken voor kortlopende leningen.

Kasgeldlimiet		**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
1	Vlottende schuld	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
2	Vlottende middelen	€ 161.527	€ 161.527	€ 161.527	€ 161.527
3	**Netto vlottende schuld (1-2)**	**-€ 161.527**	**-€ 161.527**	**-€ 161.527**	**-€ 161.527**
4	**Kasgeldlimiet**	**€ 2.160.510**	**€ 2.150.716**	**€ 2.144.655**	**€ 2.144.655**
(5a) = (4>3)	Ruimte onder kasgeldlimiet	€ 2.322.037	€ 2.312.243	€ 2.306.182	€ 2.306.182
(5b) = (3>4)	Overschrijding kasgeldlimiet				
	Berekening kasgeldlimiet:				
(4a)	Begrotingstotaal	€ 26.347.677	€ 26.228.241	€ 26.154.331	€ 26.154.331
(4b)	Percentage regeling	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
(4) = (4a x 4b)	Kasgeldlimiet	€ 2.160.510	€ 2.150.716	€ 2.144.655	€ 2.144.655

De renterisiconorm is een maatstaf om te bepalen welke kredietrisico's de GR MER loopt op de vaste schulden. Dit zijn de schulden met een looptijd langer dan 1 jaar.
De renterisiconorm wordt gemeten in een bedrag ter grootte van 20% van het begrotingstotaal.

Renterisiconorm		2022	2023	2024	2025
1	Renteherziening leningen o/g	€ -	€ -		€ -
	Renteherziening leningen u/g	€ -	€ -	€ -	€ -
	Saldo	€ -	€ -	€ -	€ -
2	Aflossing leningen o/g	€ -	€ -	€ -	€ -
	Aflossing leningen u/g	€ -	€ -	€ -	€ -
	Saldo	€ -	€ -	€ -	€ -
3	Renterisico (saldo 1 + 2)	€ -	€ -	€ -	€ -
4	Renterisiconorm	€ 5.269.535	€ 5.245.648	€ 5.230.866	€ 5.230.866
(5a) = (4>3)	Ruimte onder renterisiconorm	€ 5.269.535	€ 5.245.648	€ 5.230.866	€ 5.230.866
(5b) = (3>4)	Overschrijding renterisiconorm	€ -	€ -	€ -	€ -
	Berekening renterisiconorm:				
(4a)	Begrotingstotaal	€ 26.347.677	€ 26.228.241	€ 26.154.331	€ 26.154.331
(4b)	Percentage regeling	20%	20%	20%	20%
(4) = (4a x 4b)	Renterisiconorm	€ 5.269.535	€ 5.245.648	€ 5.230.866	€ 5.230.866

Aangezien de GR MER geen gebruik maakt van externe financiering / geen afgesloten geldleningen kent, is zowel de kasgeldlimiet alsook de renterisiconorm voor de MER niet relevant.

6.6. Verbonden partijen

De GR SC-MER kent geen verbonden partijen.

7. Financiële Begroting 2022-2025

7.1. Geprognosticeerde balans

Balans per 31 december 2020 en begroting 2021 t/m 2025						
ACTIVA	**31-dec-2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Vaste activa						
Materiele vaste activa (investeringen met economisch nut)	€ 18.277	€ 9.139	€ -			€ -
Totaal vaste activa	**€ 18.277**	**€ 9.139**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**
Vlottende Activa						
Uitzettingen met een rentetypische looptijd < 1 jaar						
Vorderingen op openbare lichamen	€ 1.903.667	€ 1.500.000	€ 1.500.000	€ 1.500.000	€ 1.500.000	€ 1.500.000
Uitzettingen in 's Rijks schatkist met een rentetypische looptijd < 1 jaar	€ 2.420.941	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000
Liquide middelen						
Banksaldi	€ 161.527	€ 161.527	€ 161.527	€ 161.527	€ 161.527	€ 161.527
Overlopende activa (overige nog te ontvangen en vooruitbetaalde bedragen)	€ 658.591	€ 260.015	€ 269.154	€ 269.154	€ 269.154	€ 269.154
Totaal vlottende activa	**€ 5.144.726**	**€ 3.921.542**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**
TOTAAL GENERAAL ACTIVA	**€ 5.163.003**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**

PASSIVA	**31-dec-2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Vaste passiva						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	€ 130.681	€ 130.681	€ 130.681	€ 130.681	€ 130.681	€ 130.681
Bestemmingsreserves	€ 38.700	€ -		€ -	€ -	€ -
Voorzieningen						
Voorzieningen	€ 55.000					
Totaal vaste passiva	**€ 224.381**	**€ 130.681**	**€ 130.681**	**€ 130.681**	**€ 130.681**	**€ 130.681**
Vlottende passiva						
Netto vlottende schulden met rentetypische looptijd < 1 jaar	€ 2.956.295	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000
Overlopende passiva						
Verplichtingen die in het begrotingsjaar zijn opgebouwd en die in een volgend begrotingsjaar tot betaling komen m.u.v. jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume	€ 1.982.328	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000	€ 1.300.000
Totaal vlottende passiva	**€ 4.938.623**	**€ 3.800.000**	**€ 3.800.000**	**€ 3.800.000**	**€ 3.800.000**	**€ 3.800.000**
TOTAAL GENERAAL PASSIVA	**€ 5.163.004**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**	**€ 3.930.681**

7.2. Staat van Reserves

Het eigen vermogen van het Servicecentrum MER bestaat uit de algemene reserve en een bestemmingsreserve ICT.

Reserves	Saldo 31-12-2020	2021	2022	2023	2024	2025
Algemene reserve	€ 130.681,00	€ 130.681,00	€ 130.681,00	€ 130.681,00	€ 130.681,00	€ 130.681,00
Bestemmingsreserves						
Bestemmingsreserve	€ 38.700,00	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal	**€ 169.381,00**	**€ 130.681,00**	**€ 130.681,00**	**€ 130.681,00**	**€ 130.681,00**	**€ 130.681,00**

Het saldo van de algemene reserve van € 130.681 kan worden beschouwd als een beperkte buffer voor onvoorziene financiële tegenvallers (weerstandscapaciteit).
De bestemmingsreserve leasekosten I&A (projectenkalender 2015-2016) is gecreëerd in 2016. Deze reserve is bestemd als dekking voor de leaselasten uit de projectenkalender I&A gedurende de eerste 6 jaar.

7.3 Recapitulatie programma's

PROGRAMMA	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
LASTEN				
1. Omgevingsdienst	7.462.690	7.447.714	7.440.060	7.440.060
2. Sociaal Domein	7.146.778	7.087.318	7.080.062	7.080.062
3. Bedrijfsvoering	11.066.923	11.021.923	10.962.923	10.962.923
4. Bestuur en Organisatie	671.286	671.286	671.286	671.286
Totaal lasten	**26.347.677**	**26.228.241**	**26.154.331**	**26.154.331**
BATEN				
1. Omgevingsdienst	7.462.690	7.447.714	7.440.060	7.440.060
2. Sociaal Domein	7.146.778	7.087.318	7.080.062	7.080.062
3. Bedrijfsvoering	11.066.923	11.021.923	10.962.923	10.962.923
4. Bestuur en Organisatie	671.286	671.286	671.286	671.286
Totaal baten	**26.347.677**	**26.228.241**	**26.154.331**	**26.154.331**

8. Bijlage: Taakvelden

Voor het verbeteren van de financiële vergelijkbaarheid en transparantie schrijft het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) voor dat er in de begroting en in de jaarstukken gebruik wordt gemaakt van de bij ministeriële regeling vastgestelde taakvelden. Om baten en lasten van taken en activiteiten te kunnen samenvoegen en te vergelijken, moeten ze in vergelijkbare eenheden worden ingedeeld, de eerder genoemde taakvelden. Taakvelden zijn voorgeschreven eenheden en hebben betrekking op de taken en daaraan gerelateerde activiteiten waar baten en lasten mee gemoeid zijn. Zij clusteren niet alleen producten (goederen en diensten), maar ook taken en activiteiten die niet direct te vertalen zijn in kosten per hoeveelheid.

De inhoud van de tekstvelden is conform de voorschriften van de BBV. Hetgeen niet wil zeggen dat binnen een taakveld door een afdeling alle taken worden uitgevoerd. Bij de volgorde van de afdelingen is rekening gehouden met de volgorde van de programma's conform de financiële begroting.

Taakveld (Iv3)	Omschrijving	Lasten	Baten	Per saldo
Afdeling Omgevingsdienst				
1. Veiligheid				
1.2 - Openbare orde en veiligheid	Tot dit taakveld behoren alle gemeentelijke taken op het gebied van de openbare orde en veiligheid: - toezicht en handhaving openbare orde, BOA's; - Wet Bibob en (bestuurlijke) aanpak georganiseerde criminaliteit; - bureau Halt; - preventie van criminaliteit; - opstellen en handhaven APV; - wet Wapen en munitie; - opruiming explosieven; - veilige woon- en leefomgeving; - antidiscriminatiebeleid; - doodsschouw; - dierenbescherming.	€ 527.008	€ 527.008	€ 0
3. Economie				
3.3 - Bedrijfsloket en -bedrijfsregelingen	Tot dit taakveld behoren de op bedrijven en ondernemers (inclusief bedrijven en ondernemers in land- en tuinbouw en veeteelt) gerichte ondersteuning en dienstverlening van de gemeente: - bedrijvenloket, ondernemersloket; - stimuleren van en onderwijs aan startende ondernemers; - aantrekken en faciliteren van nieuwe bedrijven; - financiële steunregelingen voor bedrijven waaronder land- en tuinbouw, veeteelt en visserij; - regelen straathandel en veemarkten;	€ 642.102	€ 642.102	€ 0

	- de BIZ-bijdrage (via categorie 2.1.1); - marktgelden en staanplaatsgelden markten (via categorie 3.7).			
8. Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing (VHROSV) **8.3 - Wonen en bouwen**	Tot dit taakveld behoren gebiedsontwikkeling, woningvoorraad en huisvestingsvoorziening: - bouwvergunningen (omgevingsvergunning) en - toezicht, basisregistratie adressen en gebouwen (BAG); - woningbouw en woningverbetering, renovatie; - woonruimteverdeling, woningsplitsingsvergunning, woonvergunning; - stedelijke vernieuwing: gebiedsgerichte aanpak woningvoorraad, woonomgeving en voorzieningen; - dienstverlening aan derden.	€ 4.888.454	€ 4.888.454	€ 0
Taakveld (Iv3)	**Omschrijving**	**Lasten**	**Baten**	**Per saldo**
Afdeling Sociaal Domein				
6. Sociaal domein				
6.2 – Wijkteams	Tot dit taakveld behoren alle loketvoorzieningen gericht op het identificeren van eigen kracht en het geleiden naar de juiste vorm van individuele ondersteuning(maatwerkvoorzieningen en - dienstverlening): - voorlichting; - advisering; - cliëntondersteuning; - toegang tot 1e en 2e lijnsvoorzieningen;	€ 2.690.531	€ 2.690.531	€ 0

	- preventie; - vroegsignalering.			
6.3 – Inkomensvoorzieningen	Tot dit taakveld behoren alle inkomens- en bijstandsvoorzieningen: - inkomensvoorzieningen en loonkostensubsidies op grond van de Participatiewet; - geneeskundige en andere adviezen in verband met de bijstandsverlening; - IOAW (Wet inkomensvoorzieningen oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers); - IOAZ (Wet inkomensvoorzieningen oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen); - kosten van levensonderhoud uit het Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (Bbz 2004); - kosten levensonderhoud voor startende ondernemers uit Bbz 2004; - sociale zekerheidsregelingen van het rijk zoals bijvoorbeeld eenmalige uitkeringen voor minima; - gemeentelijke armoedebeleid: bijzondere bijstand, kwijtschelding gemeentelijke belastingen en heffingen, korting op musea, sportclubs etc., meerkosten bij werk in geval van handicap of chronische ziekte, etc.	€ 2.690.531	€ 2.690.531	€ 0
Taakveld (Iv3)	**Omschrijving**	**Lasten**	**Baten**	**Per saldo**
Afdeling Bedrijfsvoering				
0.4 - Overhead	Tot dit taakveld behoren de kosten van overhead, d.w.z. alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van medewerkers in het primaire proces: - financiën, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie; - personeel(szaken) & organisatie; - inkoop (incl. aanbesteding en contractmanagement); - interne en externe communicatie m.u.v. klantcommunicatie;			

	- juridische zaken; - bestuurszaken en bestuursondersteuning; - informatievoorziening en automatisering van PIOFACH-systemen; - facilitaire zaken en huisvesting (incl. beveiliging); - documentaire informatievoorziening (DIV); - managementondersteuning primair proces.	€ 9.579.042	€ 9.540.342	€ -38.700
Afdeling Bestuur en Organisatie				
0.4 - Overhead	Tot dit taakveld behoren de kosten van overhead, d.w.z. alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van medewerkers in het primaire proces: - financiën, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie; - personeel(szaken) & organisatie; - inkoop (incl. aanbesteding en contractmanagement); - interne en externe communicatie m.u.v. klantcommunicatie; - juridische zaken; - bestuurszaken en bestuursondersteuning; - informatievoorziening en automatisering van PIOFACH-systemen; - facilitaire zaken en huisvesting (incl. beveiliging); - documentaire informatievoorziening (DIV); - managementondersteuning primair proces.	€ 531.286	€ 531.286	€ 0