

PROGRAMMABEGROTING 2020

MEERJARENRAMING 2021 - 2023



Dhr R. van Benthem RA
Voorzitter

Mw. M. Kiliç-Karaaslan
Secretaris

Vastgesteld in de vergadering van het Algemeen Bestuur van de BEL Combinatie op 2 juli 2019.

Dit is een uitgave van de BEL Combinatie
Datum: 2 mei 2019

Zuidersingel 5
3755 AZ Eemnes

Postbus 71
3755 ZH Eemnes

Tel. 14 035
info@belcombinatie.nl

INHOUDSOPGAVE

AANBIEDING	8
LEESWIJZER	8
1 BEL COMBINATIE	10
2 PROGRAMMA'S	12
2.1 PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING	12
2.2 PROGRAMMA DIENSTVERLENING	13
2.3 PROGRAMMA ORGANISATIE ONTWIKKELING	15
2.4 PROGRAMMA INFORMATIE EN ICT	17
2.5 PROGRAMMA OMGEVINGSWET	21
3 PARAGRAFEN	23
3.1 PARAGRAAF BEDRIJFSVOERING	23
3.2 PARAGRAAF WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOBEBEERSING	24
3.3 PARAGRAAF ONDERHOUD KAPITAALGOEDEREN	31
3.4 PARAGRAAF FINANCIERING	32
3.5 OVERIGE PARAGRAFEN	35
4 FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN BEGROTING 2020	36
4.1 ONTWIKKELING MEERJAREN-PERSPECTIEF	36
5 ONTWIKKELINGEN GEMEENTELIJKE BIJDRAGE BEL-GEMEENTEN	37
5.1 ALGEMENE ONTWIKKELING GEMEENTELIJKE BIJDRAGE 2020 – 2023	37
5.2 ONTWIKKELING GEMEENTELIJKE BIJDRAGE GEMEENTE BLARICUM	38
5.3 ONTWIKKELING GEMEENTELIJKE BIJDRAGE GEMEENTE EEMNES	39
5.4 ONTWIKKELING GEMEENTELIJKE BIJDRAGE GEMEENTE LAREN	40
6 FINANCIËLE BEGROTING	41
6.1 OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN	41
6.2 UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE	48
BIJLAGEN	54
BIJLAGE I BEREKENING FINANCIËLE KENGETALLEN	54
BIJLAGE II BATEN EN LASTEN PER TAAKVELD	56
LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN	58

AANBIEDING

Voor u ligt de programmabegroting 2020 en meerjarenraming 2021 - 2023 van de BEL Combinatie. Sinds 2008 is de BEL Combinatie de gemeenschappelijke regeling waarin het ambtelijk apparaat van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren is ondergebracht. De afgelopen jaren is hard gewerkt om een organisatie op te bouwen die zich volledig inzet voor een goede dienstverlening aan de burgers en aan de drie gemeenten als opdrachtgevers.

De financiële ontwikkelingen in de programmabegroting vloeien voort uit de kadernota 2020. Hierbij is de bewuste keuze gemaakt om de beleidsmatige ontwikkelingen direct in de begroting op te nemen en in de kadernota met name de financiële uitgangspunten en ontwikkelingen voor 2020 te schetsen. De kadernota en de begroting 2020 van de BEL Combinatie vormen samen de basis voor de kadernota's en de begrotingen van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren.

In november 2018 is aan een lange periode van onzekerheid een einde gekomen, nadat de Arhi-procedure is stopgezet. Daarmee is voor de BEL Combinatie een nieuwe en tegelijkertijd bekende - en door velen gewenste - toekomst ontstaan. De directie heeft op verzoek van het Algemeen Bestuur eind 2018 een directievisie opgesteld voor de kwalitatieve versterking en ontwikkeling van de BEL Combinatie. Deze visie heeft het AB in december 2018 bekrachtigd. De kadernota 2020 en de begroting 2020 zijn overeenkomstig deze visie vormgegeven.

Nu de BEL Combinatie met vertrouwen naar de toekomst kan kijken, heeft de organisatie voor 2020 als doelstelling haar dienstverlening verder te verbeteren en de programma's van de BEL-gemeenten efficiënt en effectief uit te voeren. Een belangrijke stap voor de verbetering van de dienstverlening is de versterking BEL Combinatie. Door middel van herfinanciering van de leningen zijn extra gelden vrijgemaakt voor opleidingen voor het personeel, werving & selectie en voor digitalisering en informatisering. Hiermee wordt geïnvesteerd in het personeel van nu en van de toekomst.

Ook zal kritisch gekeken worden naar de passende organisatievorm om adequaat op de maatschappelijke vraagstukken waar de gemeenten de komende jaren voor komen te staan. Hierbij zal altijd de vraag gesteld worden of de BEL Combinatie deze opgave het beste zelf kan oppakken, of het beste in samenwerking met anderen gewerkt kan worden, of dat de taak het beste uitbesteed kan worden. Het huidige onderzoek over de belastingtaken zijn voorlopers op deze vraag. Ook zal verdere samenwerking met de buurgemeente onderzocht worden. Uiteindelijk is het van belang dat de BEL-gemeenten via de BEL Combinatie robuust genoeg blijven om hun zelfstandigheid te behouden.

Deze uitdagingen zijn verwerkt in de begroting die nu voor u ligt. Het resultaat is een sluitende begroting voor 2020 die een solide basis vormt voor de organisatie en haar dienstverlening voor de burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen die de gemeenschappen van Blaricum, Eemnes en Laren vormen.

LEESWIJZER

De begroting 2020 bestaat uit: het algemene beleid van de BEL Combinatie, het programmaplan, de paragrafen, de financiële ontwikkelingen, de ontwikkelingen gemeentelijke bijdrage voor de BEL-gemeenten, de financiële begroting en de bijlagen.

Tenzij anders vermeld zijn alle bedragen in euro's en afgerond op hele getallen. Door deze afronding kan een optelverschil ontstaan. Duiding 'resultaat' in de financiële tabellen:

Bedrag +:	resultaat is negatief (verlies)	méér uitgaven of minder inkomsten dan begroot
Bedrag - :	resultaat is positief (winst)	minder uitgaven of méér inkomsten dan begroot

Hieronder worden de verschillende onderdelen van de programmabegroting kort beschreven.

BEL Combinatie

Hier wordt kort beschreven wat de doelstelling, missie, visie en kernwaarden van de BEL Combinatie zijn. Daarnaast zijn de relevante beleidskaders beschreven.

Programma's

In het programmaplan zijn de programma's uiteengezet, waarbij per programma de doelstellingen beschreven zijn evenals de wijze waarop deze doelstellingen verwezenlijkt zullen worden.

Paragrafen

In de paragrafen worden de onderwerpen behandeld die van belang zijn voor het inzicht in de financiële positie van de BEL Combinatie. De voorgeschreven paragrafen betreffen: bedrijfsvoering, weerstandvermogen en risicobeheersing, onderhoud kapitaalgoederen en financiering. De paragrafen verbonden partijen, grondbeleid en lokale heffingen zijn voor de BEL Combinatie niet van toepassing.

Financiële ontwikkelingen begroting 2020

In dit hoofdstuk zijn de financiële ontwikkelingen voor de begroting 2020 weergegeven.

Ontwikkelingen gemeentelijke bijdrage BEL-gemeenten

Dit hoofdstuk toont het effect van de financiële ontwikkelingen bij de BEL Combinatie op de financiële bijdrage van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren aan de gemeenschappelijke regeling.

Financiële begroting

Samen met het overzicht van baten en lasten is de 'financiële begroting' het deel van de begroting dat de basis vormt voor de controle van de rechtmatigheid en het oordeel over het getrouwe beeld van de jaarrekening door de accountant. Dit onderdeel bestaat uit de meerjarige geprognosticeerde balans, de investeringsplanning, een overzicht van reserves en tot slot het overzicht van het EMU-saldo.

Bijlagen

De bijlagen bestaan uit de berekening van de financiële kengetallen en het overzicht van de taakvelden.

1 BEL COMBINATIE

ALGEMEEN

De doelstelling voor de BEL Combinatie is het leveren van een kwalitatief hoogwaardige en een doelmatige uitvoering van de door de deelnemende gemeenten opgedragen taken.

Missie:

- het professioneel ondersteunen en faciliteren van de drie gemeentebesturen bij beleidsvoorbereiding en besluitvorming. Hier zit in dat we werknemers willen die voor die opdrachtgevers kunnen werken;
- het leveren van hoogwaardige publieke dienstverlening;
- door samenwerking meer efficiëntie, kwaliteit en organisatiekracht met behoud van de 'couleur locale' (kennis en korte lijnen) voor de drie gemeenten;
- (bestuurlijke) innovatie;
- een wendbare en weerbare organisatie die soepel inspeelt op nieuwe ontwikkelingen.

Visie:

"Wij staan als professionals voor eigenaarschap en commitment van de uitvoering van de gemeentelijke vraagstukken. De BEL Combinatie is de werkorganisatie van drie gemeenten met elk een eigen bestuur. Wij leveren klantgerichte, zelfbewuste, flexibele en professionele dienstverlening aan de bestuurders en inwoners van de drie BEL-gemeenten en aan onze collega's. Wij stellen ons ondernemend op, en richten ons op de vraag en het resultaat. Wij leggen verantwoording af en gebruiken de feedback van onze klanten om het nog beter te doen."

Kernwaarden:

Publiek Ondernemerschap: wij zijn flexibel. We zien wat inwoners en bestuurders nodig hebben en we zijn in staat om dat te leveren. We kijken vooruit en houden rekening met toekomstige ontwikkelingen. Hierin liggen kansen en geen bedreigingen.

Openheid: we spreken collega's aan op wat we van ze nodig hebben. Dat doen we professioneel, met oog voor de relatie en het resultaat. We kunnen onze opdrachtgevers en gesprekspartners (inwoners, ondernemers, vertegenwoordigers van instellingen) vanuit onze professionele houding aanspreken op wat wij van ze nodig hebben en wat zij van ons mogen verwachten.

Professionaliteit: iedere medewerker kent zijn sterke kanten en hij kent ook zijn minder sterke kanten. We vertrouwen op elkaars kwaliteit. We kennen onze rol als zakelijke dienstverlener. Vanuit die rol benaderen wij onze opdrachtgevers en inwoners etcetera.

Samenwerking: we hebben elkaar nodig om tot een beter resultaat te komen. We staan open voor elkaar en houden rekening met elkaars belangen. We zijn in staat om de juiste partijen bij elkaar te brengen om met behulp van elkaars expertise het beste resultaat te bereiken.

RELEVANTE BELEIDSKADERS

De BEL Combinatie voert activiteiten uit binnen de volgende gestelde kaders:

Nummer	Omschrijving	Jaar
1	Dienstverleningsovereenkomst	Begrotingsjaar
2	Treasurystatuut	2009
3	Verrekensystematiek	2015
4	Controlvisie	2014
5	Budgethoudersregeling	2015
6	Inkoop- en aanbestedingsbeleid	2015
7	Gemeenschappelijke regeling	2016
8	Visie op dienstverlening	2016
9	Servicenormen	2016
10	Regeling functioneren en beoordelen	2016
11	Opleidingsbeleid	2016
12	ICT Informatieplan 2016-2019	2016
13	Plan Invordering	2016
14	Financiële verordening artikel 212/213	2017
15	Toekomst Heffen en waarderen	2017
16	Mandaatbesluiten	Div.
17	Diverse personeelsregelingen	Div.

Tabel 1 Relevante beleidskaders

2 PROGRAMMA'S

2.1 PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING

Ga voor een toelichting op het programma bedrijfsvoering naar de paragraaf Bedrijfsvoering op pagina 23.

2.2 PROGRAMMA DIENSTVERLENING

Dienstverlening aan onze inwoners, bedrijven en instellingen is een van de belangrijkste missies en kernactiviteiten van de BEL Combinatie namens de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren. Er is de laatste jaren veel gepubliceerd over hoe nieuwe overheidsdienstverlening er uit zou kunnen zien. De BEL Combinatie heeft die inzichten in 2016 vertaald in de “Visie Dienstverlening 2020”. De visie op dienstverlening werd vervolgens eind 2017 vertaald in het Uitvoeringsplan Dienstverlening, dat voor de jaren 2017-2020 koers bepaald over de vraag: wat gaan we nu concreet doen en wat levert dat op? We verbeteren onze dienstverlening op basis van de volgende uitgangspunten:

- de vraag van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal in ons handelen;
- wij zorgen ervoor dat burgers, bedrijven en instellingen hun zaken snel en zeker kunnen regelen;
- wij stellen geen overbodige vragen. Gegevens die in de basisregistratie zijn opgenomen en informatie die binnen onze eigen organisatie beschikbaar is vragen wij niet nogmaals;
- wij richten onze dienstverlening zo efficiënt mogelijk in, met inachtneming van de behoeften van burgers, bedrijven en instellingen;
- wij vallen onze inwoners, bedrijven en instellingen niet lastig met de verschillen tussen onze (samenwerkende) organisaties, we stemmen onze dienstverlening af.

Veel van deze uitgangspunten worden concreet in uitvoering genomen door het Programma Informatie en ICT. Wij richten onze ICT informatie- en infrastructuur niet alleen in op basis van wettelijke voorschriften en standaarden, maar ook vanuit de logica van onze inwoners, bedrijven en instellingen.

Het programma Dienstverlening richt zich vooral op het faciliteren van continue verbetering van de dienstverlening bij teams en medewerkers op basis van klanttevredenheidsonderzoeken. Deze onderzoeken worden ingezet om te meten waar we onze dienstverlening kunnen en moeten verbeteren. De resultaten worden omgezet in concrete en zichtbare acties, waarna wederom gemeten wordt of daarmee het gewenste doel gerealiseerd is: te weten een dienstverlening door onze inwoners gewaardeerd met minimaal een 7,5.

Ook in 2020 werken we zichtbaar aan twee speerpunten:

1. Betere communicatie met inwoners, bedrijven en instellingen;
2. een hogere kwaliteit van dienstverlening.

Naast de digitalisering van de informatievoorziening (waaronder de doorontwikkeling van het digitaal loket, meer informatievoorziening via websites, gebruik van apps en automatische koppelingen tussen basisregistraties), blijkt uit klanttevredenheidsonderzoeken ook heel andere thema's belangrijk zijn voor onze inwoners en bedrijven. De mate en vorm van onze communicatie (bereikbaarheid, beschikbaarheid, transparantie, snelheid, 1-loket gedachte) maar ook de kwaliteit van onze dienstverlening (betrouwbaarheid informatie, kennisniveau medewerkers, inzet basisregistraties, betaalbaarheid e.a.) worden door de inwoners en bedrijven als zeer belangrijk ervaren.

Uiteindelijk blijkt echter het thema hostmanship (verantwoordelijkheid medewerker, oplossingsgerichtheid, klantvriendelijkheid en de persoonlijke benadering) toch het meest zwaarwegend element voor inwoners en bedrijven wat betreft de mate van klanttevredenheid over de gemeentelijke dienstverlening. Daarom zetten we de komende jaren op deze drie pijlers in met tal van activiteiten. Gebaseerd op het continue klanttevredenheidsonderzoek, om daarmee een voortdurend en duurzaam verbeterproces op gang te brengen ten aanzien van de dienstverlening.

Wat gaan we concreet doen in 2020?

1. In 2020 maken we de doorontwikkeling van het klantcontactcentrum (KCC) af. Dat wil zeggen, we hebben dan alle taken vanuit de vakafdelingen die door de frontoffice van de BEL Combinatie kunnen worden afgehandeld aan het Frontoffice overgedragen. Het doel wat we hierbij voor ogen hebben is om veel voorkomende eenvoudige vragen en aanvragen snel en deskundig te beantwoorden. Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet.
2. Continu hebben we in beeld welke vragen en aanvragen er lopen voor onze inwoners en bedrijven en houden daarbij altijd de doorlooptijden in de gaten. We houden hiermee zelf pro-actief regie op de voortgang en belasten de inwoner of het bedrijf daar niet mee.
3. Relevante informatie is digitaal beschikbaar (apps, website of andere vormen) voor onze inwoners en bedrijven, maar ook voor onze medewerkers zelf, die op basis van de gedeelde digitale informatie beter in staat zijn de vragen en aanvragen van onze inwoners en bedrijven te beantwoorden.
4. Trainingen worden met regelmaat verzorgd om medewerkers te ondersteunen in de transitie naar een meer klantgerichte overheid.
5. Het klanttevredenheidsonderzoek wordt frequent uitgevoerd, op basis waarvan we jaarlijks onze concrete verbeteracties vormgeven en uitvoeren.

Samenhang Programma Organisatieontwikkeling en Versterking BEL

De Organisatieontwikkeling en Versterking van de BEL Combinatie zijn nauw met elkaar verbonden. De organisatieontwikkeling volgt de focus van de door het bestuur gedragen directievisie op de Versterking van de BEL, en maakt een groei mogelijk van een sterke BEL 2.0 naar BEL 3.0.

In 2020 zal enerzijds de versterking van de interne organisatie en de ontwikkeling van de medewerkers betreffen. Hierbij gaan we voort op de ingeslagen weg van ontwikkeling en professionalisering van medewerkers, teams, leidinggevendenden, programma's en de BEL-cultuur als verbindend werkklimaat. In tweede instantie gaat het om de bijdrage die de BEL kan leveren aan de opgaven in de regio en aan andere gemeenten. Ook zal worden gekeken wat de passende organisatie vorm is om antwoord te geven op sommige maatschappelijke opgaven; kunnen wij het zelf, kunnen we het beter samen met anderen of moeten we iets uitbesteden? Uiteindelijk is het van belang dat de BEL-gemeenten via de BEL Combinatie robuust genoeg blijven om hun zelfstandigheid te behouden. De versterking van de BEL Combinatie, en daarmee een belangrijk deel van de investering in de Organisatieontwikkeling, wordt gerealiseerd door het inzetten van vrijvallende budgetten door de herfinanciering in 2019 van de leningenportefeuille.

Versterking interne organisatie (I t/m II)

I. Aantrekken nieuwe medewerkers

Door verschillende ontwikkelingen – zoals de aantrekkende arbeidsmarkt en de Arhi procedure – is er tijdelijk een onbalans geweest tussen de vaste kern en flexibele schil van de BEL. Al sinds eind 2018 wordt er dan ook met veel nadruk gewerkt aan het met vaste collega's invullen van de aanwezige vacatureruimte. Het is een proces dat al zijn vruchten begint af te werpen maar dat ook nog in 2020 onze aandacht en investering zal vragen. Het gaat om het inzetten van innovatieve middelen voor de werving en selectie, het zelf opleiden van jong talent, vlottere vacatureteksten, een andere kijk op wat er in een team nodig is en het mogelijk maken van interne doorstroom. Bij desondanks moeilijk in te vullen vacatures moet rekening gehouden worden met arbeidsmarkttoelage en/of het inschakelen van een gespecialiseerd searchbureau. Voor het vernieuwen van de werving & selectie is in 2020 een budget nodig van € 115.000.

II. Blijven investeren in de professionaliteit en duurzame inzetbaarheid van huidige medewerkers

Op meerdere niveaus – de huidige medewerkers, teams, leidinggevendenden en programma's - is blijvende investering nodig om zodoende te komen tot een sterke BEL, die goed kan voorzien in de maatschappelijke opgaven en de ondersteuning van de bestuurders. Tevens een BEL die door kan groeien naar een BEL 3.0. Het opleidingsbudget is de bron van waaruit een aantal noodzakelijke ontwikkelingen kunnen worden ondersteund/gefinancierd.

Investeren in professionaliteit: vaardigheden, kwaliteit en persoonlijke ontwikkeling

Er zal concreet geïnvesteerd moeten worden in vaardigheden als: projectmanagement middels coaching on the job, helder adviseren met schrijfcoaches on the job, maar ook in vaardigheden als reflectie, intervisie en feedback geven/ontvangen. Er is kwaliteitswinst te behalen bij het integraal samenwerken en elkaar functioneel kunnen aanspreken ten behoeve van verbetering van een advies of een project. Reflectie is een belangrijke vaardigheid om het aanpassingsvermogen van de

professional, de teams en de leidinggevenden te vergroten. Het zijn kwaliteiten die nog verder ontwikkeld moet worden binnen de BEL.

Daarnaast gaat het ook om een andere manier van werken, die niet betekent dat er iets bij' moet, maar vooral dat het 'anders' moet. Dat 'anders' is te omschrijven als een zakelijker en meer projectmatiger manier van werken enerzijds, en meer flexibiliteit en afstemming op de belangen en de stijl van de bestuurders en andere klanten anderzijds. Voorbeelden daarvan zijn: projectmatig(er) werken, planmatig(er) werken, goede DVO's en bestuursopdrachten, een zuivere opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en de goede gesprekken tussen beleidsadviseurs en bestuurders over verwachtingen en prioritering. Deze vaardigheden zijn niet alleen tijdens een training op te doen. Het leren gebeurt ook gewoon in de dagelijkse praktijk, van elkaar, soms aangevuld met coaching on the job. Het gaat hierbij ook om het benutten van kennis die we al in huis hebben.

Het investeren in de medewerkers en de teams gaat niet alleen over ontwikkeling maar ook over duurzame inzetbaarheid. Ook in 2020 gaan we door met het stimuleren van Vitaliteitsprogramma's, aandacht voor beïnvloedbaar verzuim en het mogelijk maken van interne doorstroom van medewerkers. Omdat we nog steeds te maken hebben met een kwalitatieve inhaalslag en deze opleidingsbehoefte ook graag de ruimte willen geven, rekenen we voor 2020 net als in de voorgaande jaren – op een overschrijding van ons opleidingsbudget. Concreet is ophoging van het opleidingsbudget nodig met € 100.000 in 2020.

Organisatie fit to the job voor de regionale opgaven: Zelf doen, samen doen of uitbesteden

Zoals gezegd is het van belang dat de BEL-gemeenten via de BEL Combinatie robuust genoeg blijven om hun zelfstandigheid te behouden. Dat betekent dat de BEL een bijdrage moet kunnen leveren aan de opgaven in de regio en evt. ook aan andere gemeenten. Is de organisatie fit voor die opgave? Vandaar dat ook in 2020 zal worden gekeken wat de passende organisatie vorm is om antwoord te geven op sommige maatschappelijke opgaven; kunnen wij het zelf, kunnen we het beter samen met anderen of moeten we iets uitbesteden? De uitvoering van de belastingtaken en het integraal beheer en de buitendienst zijn hier een concrete voorbeelden van. Daarnaast zal met buurgemeente Baarn de samenwerking op bedrijfsvoering en de belastingtaken verder worden onderzocht.

Over de dekking van de voorbereidende projectkosten van deze bestuurlijke opdrachten zijn in de kadernota 2020-2023 afspraken gemaakt.

Inleiding

De verscheidenheid aan invullingen van de informatievoorziening binnen de verschillende gemeenten heeft in 2015 geleid tot een veelheid van oplossingen die onderling weinig samenhang, consistentie en coherentie kenden. Een extern bureau had in 2015 geconcludeerd dat de BEL Combinatie voor wat betreft ICT afstevende op een structureel tekort. Er is een programma Informatie en ICT opgesteld met een marsroute van 4 jaar om de basis op orde te krijgen en het structurele tekort om te buigen naar een evenwichtige situatie die past bij een organisatie als de BEL Combinatie. In de afgelopen jaren zijn er vele projecten van groot tot klein uitgevoerd en is de organisatie meer en meer digitaal gaan werken. Het programma Informatie en ICT boekt nog steeds een goede voortgang en begint aan de afronding van het huidige programma (2016-2019). In de zomer van 2018 is er gestart met een plan van aanpak voor de evaluatie van het programma 2016-2019 en het uitwerken van de marsroute voor het programma van de komende jaren 2019-2022. De BEL Combinatie heeft haar informatie-voorziening en haar ICT nu voor een groot deel op orde. Dat wil niet zeggen dat we klaar zijn. De ontwikkelingen volgen elkaar snel op en de BEL Combinatie zal in een nieuwe marsroute van ca 3 jaar een programma samenstellen om te blijven anticiperen op de ontwikkelingen, te kantelen naar digitaal werken, denken en doen en te transformeren naar een datagestuurde organisatie die flexibel en wendbaar op kan treden.

Van procesgericht naar data-gestuurd

De richting, die de BEL Combinatie en haar deelnemende gemeenten op gaat is een organisatie die transformeert van procesgericht naar data-gestuurd en die flexibel en wendbaar op kan treden, de basis op orde heeft en daardoor flexibel is om in te spelen op wat de samenleving vraagt. Essentieel is om van buiten naar binnen te werken.



Figuur 1 Van procesgericht naar data-gestuurd

De gemeenten gaan veel meer richting opgavengericht werken. Deze opgaven zijn afkomstig uit de maatschappij en de dorpen en zijn verwoord in collegeprogramma's. Een vertaalslag is gemaakt naar "een sterke BEL Combinatie". We zitten in een transitie naar steeds meer digitaal werken. De huidige werkwijzen binnen de BEL Combinatie en haar deelnemende gemeenten, houdt op te bestaan. Het is onvoldoende snel, schaalbaar en wendbaar. Burgers, bedrijven en de medewerkers van de BEL Combinatie zijn zelfredzaam en worden, waar nodig, goed ondersteund en gefaciliteerd door de BEL Combinatie of haar deelnemende gemeenten.

Belangrijke factoren die van grote invloed zijn op het denken en handelen vanuit de BEL Combinatie zijn o.a.:

- Maatschappelijke opgaves waarbij klant centraal staat;
- Innovatie in de participatie tussen overheid en omgeving;
- Open Overheid/Common ground (vanuit samenwerkende gemeenten);
- De toekomst is data-gedreven en digitaal;
- We lopen nu in de pas en maken de omslag naar denken vanuit data;
- Nieuwe wetgeving, kaders en regels hebben grote invloed op de manier van werken.

Ambitie en leidende principes informatiemanagement en ICT

Informatiemanagement moet op een eigentijdse, slagvaardige en efficiënte wijze de informatievoorziening in de BEL Combinatie blijven verzorgen en daarmee de verantwoorde-lijkheid nemen voor een goede en betrouwbare informatiehuishouding. Centraal hierbij staat dat de informatievoorziening en de daarbij gebruikte ICT-middelen de ambities van de organisatie optimaal ondersteunen. De informatievoorziening wordt als een cruciaal onderdeel van de bedrijfsvoering gezien omdat informatiebeleid als integraal onderdeel van het organisatiebeleid wordt beschouwd.

Leidende principes voor Informatiemanagement zijn:

- Digitaal is ons voornaamste kanaal; we hebben voor-ingevulde formulieren, we zijn transparant en de digitale processen verlopen naar verwachting van burgers en bedrijven;
- Data is betrouwbaar: we werken in- en extern data-gedreven;
- We kijken bij implementaties en wensen vanuit het perspectief van de gebruikers;
- Ontwikkelen en implementeren doen we vooral samen met onze collega's en partners;
- De toekomstige informatievoorziening is Bimodal¹ (focus op stabiliteit en gericht op innovatie);
- We sluiten aan op de fasen van VNG (Agenda 2020) en Digibeter (2025);
- Door te standaardiseren en als één branche op te treden, worden we als samenwerkingsorganisatie samen met gemeenten "samen sterk" in het gesprek met 't Rijk, ketenpartners en marktpartijen. De grondhouding is: samen, tenzij (Samen Organiseren/Common Ground);
- Wettelijke verplichtingen worden ingevoerd op zodanige wijze dat ze van toegevoegde waarde zijn;
- Privacy staat hoog in 't vaandel, 'nieuwe' regelgeving biedt ook kansen;
- We werken plaats- en tijdonafhankelijk en worden daartoe optimaal ondersteund door digitale middelen en voorzieningen.

¹ Bimodal houdt in dat je aan de ene kant de traditionele IT en beheer (running the operations) en aan de andere kant de innovatie een kans krijgt (changing faster). Denk hierbij ook aan nieuwe wereld van mobiele apps, big data en het internet of things (IoT). Dit moet wel in de juiste balans/samenhang plaatsvinden.

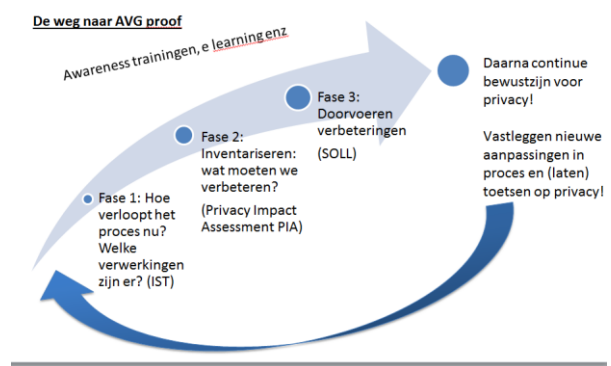
Een wereld – twee ontwikkelijnen

De richting die de BEL Combinatie blijft volgen, is een organisatie die flexibel en wendbaar is en zich digitaal werken, denken en doen heeft eigen gemaakt, de basis op orde heeft en daardoor flexibel is om in te spelen op wat de samenleving vraagt. Dus echt van buiten naar binnen kan werken. Waar medewerkers en managers met plezier werken en trots halen uit de bijdragen die zij direct of indirect leveren aan de BEL Combinatie, waar het goed wonen en werken is. Waar de bestuurders vertrouwen hebben in de werkwijze en professionaliteit van de ambtelijke organisatie. Voor Informatie en ICT hebben we daarvoor de volgende 2 ontwikkelijnen uitgewerkt, die afgelopen 3 jaar zijn ingezet. De ervaring leert dat dit goed aansluit bij de BEL Combinatie haar ontwikkeling. Ons doel is dan ook in de komende jaren deze ontwikkelijnen verder door te ontwikkelen.

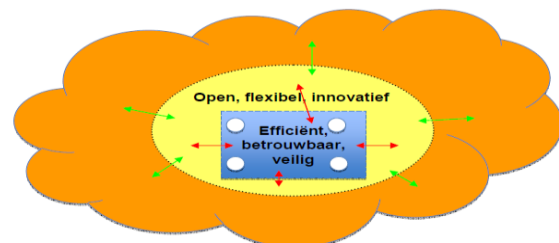
Informatieveiligheid en Privacy

Vanaf 25 mei 2018 is de AVG van toepassing geworden. Dat betekent dat er vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie (EU). De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) is hiermee komen te vervallen. De privacywetgeving is van toepassing op alle organisaties die persoonsgegevens verwerken en geldt dus voor zowel een overheidsinstelling als organisaties uit het bedrijfsleven. Sinds 2016 zijn voorbereidingen genomen op de komst van deze wetgeving. Voor de komende jaren zal per jaar een werkplan per team/afdeling worden gemaakt. Ook zullen er beeldvormende sessies en awareness trainingen worden uitgewerkt en worden er Privacy Informatie Analyses (PIA's) uitgevoerd om daarmee verbeteringen te kunnen uitwerken. Er wordt ieder jaar een inventarisatie gedaan voor de stappen van de benodigde doorontwikkeling op dit werkveld.

Het vervolg traject AVG bij BEL



Figuur 2 Vervolg traject AVG bij BEL



Efficiënt, betrouwbaar, veilig	Open, flexibel, innovatief
• Business case • Architectuur • Standaarden • State of art technologie • Beheren • 24/7 • Privacy proof • Samenwerken voor efficiency	• Experimenteel • Leren • Samenwerken voor maatschappelijk resultaat • Privacy by design Maar ook: • Businessdoelstelling • Rechtmatig • Delen van ervaring

Figuur 3 Groei informatiemanagement en ICT

Integrale e-dienstverlening / digitaal stelsel overheid en omgevingswet

De dienstverlening naar burgers en bedrijven ontwikkelt zich vooral op het digitale kanaal.

Voor het onderwerp meer “selfservice” door burgers en bedrijven zal verder worden uitgewerkt. Hierbij gaan we uit van meer integrale e-diensten. Men doet dan digitaal meerdere items over eenzelfde onderwerp in één keer. Denk hierbij aan de verschillende onderdelen van een huwelijk. De integrale e dienst bestaat dan uit het maken van een afspraak voor de formele afhandelingszaken, het kiezen van de babs, een trouwlocatie enz. Digitaal wordt de complete intake van de aanvraag afgehandeld. Na aanmelding van de burger met DigiD of het bedrijf met e-Herkenning, identificeert onze applicatie de aanvrager, controleert automatisch al de ingevoerde gegevens en maakt automatisch de zaak met de aanvraaggegevens aan. De burger/het bedrijf krijgt automatisch de ontvangstbevestiging. De zaak verschijnt direct met de juiste prioriteit op de werklíst, waarna de medewerker de zaak kan behandelen en afronden, inclusief alle berichtgevingen.

Het gebruik van onze (open) data krijgt meer vorm in 2019 en verder. Op onze websites kunnen we straks bijvoorbeeld strooiroutes laten zien, of waar onze bankjes staan, lichtmasten, bomen enz. Hiermee kunnen we eenvoudiger meldingen openbare ruimte laten doen, waarbij meldingen maar eenmalig worden gemeld en zichtbaar zijn voor iedereen dat er op die plek iets niet meer werkt/goed is.

Anticiperend op de komst van de Omgevingswet, is voor team Vergunningen, Handhaving en Juridische Zaken de Open Source VTH applicatie “Open Wave” ingericht, digitaal gekoppeld aan het OLO loket en het digitale archief van Corsa. De werkprocessen zijn 95% digitaal (inclusief een digitale keten naar BAG). In de komende jaren zullen we deze dienstverlening verder uitbreiden en kunnen we digitaal waarmerken. Het nieuwe omgevingsloket biedt straks meer voordelen voor burgers en bedrijven. Ook hier ontwikkelen we mee naar meer selfservices in samenwerking met onze leveranciers en VNG realisatie.

2.5 PROGRAMMA OMGEVINGSWET

Het jaar 2020 is een cruciaal jaar voor de implementatie van de Omgevingswet. Per 1-1-2021 treedt de wet in werking. Willen we het huidige dienstverleningsniveau kunnen garanderen en niet verrast worden door nieuwe regelgeving met niet in te schatten financiële of juridische gevolgen of vergunningen die te laat en op verkeerde gronden worden verleend dan is dit het jaar waarin nog een heleboel werk verricht moet worden.

Toegang, Vergunningverlening en Handhaving richt zich op datgene wat binnen de BELCombinatie gerealiseerd moet zijn om inwoners voor 1-1-2021 conform de vereisten van de wet tot dienst te kunnen zijn. Hiertoe is in 2019 de veranderopgave in beeld gebracht en is er gestart met de implementatie. Het jaar 2020 zal in het teken staan van leren en aanpassen. Door proef te draaien met nieuwe werkprocessen weten we waar kennis, kunde en instrumentarium aangevuld moeten worden.

Data en Regelgeving richt zich in de BELCombinatie op het (voor 1-1-2021) in beeld brengen van de nieuwe regelgeving en de samenhang met bestaande verordeningen en beleid. Hiertoe wordt voor juni 2019 een inventarisatie en screening uitgevoerd van de in de gemeente aanwezige Verordeningen, Bestemmingsplannen en Beleid op het vlak van het Fysieke domein. De inventarisatie wordt in 2020 gebruikt voor het opstellen van de Omgevingsvisie en het voorlopige Omgevingsplan alsmede voor het digitaal toegankelijk maken van regelgeving voor belanghebbenden en initiatiefnemers.

De Omgevingswet kent een geheel nieuw instrumentarium, bijvoorbeeld de Omgevingsvisie en het Omgevingsplan. Voor de op te stellen Omgevingsvisie wordt gestreefd naar een gelijkvormige vorm voor de drie gemeenten. Het Omgevingsplan zal pas na 2021 worden opgesteld. Dat betekent dat de BELCombinatie er rekening mee houdt dat het overgangsrecht uitgebreid gebruikt moet worden. Hiervoor worden de huidige bestemmingsplannen gecombineerd met lokale regelgeving en de regelgeving die het Rijk decentraliseert tot iets wat waarschijnlijk het voorlopige omgevingsplan gaat heten.

Voor het bereiken van de doelen van de Omgevingswet is een andere manier van werken essentieel. Kaderstellen en burgerparticipatie worden belangrijke onderwerpen. De manier van werken onder de Omgevingswet is fundamenteel anders: er komt meer ruimte voor initiatieven en lokaal maatwerk. Anders werken betekent een andere houding en gedrag van de betrokken ambtenaar, bestuurder, volksvertegenwoordiger, belanghebbende en initiatiefnemer. Er wordt meer team-overstijgend naar de fysieke leefomgeving gekeken. De nieuwe thema's (gezondheid, veiligheid, duurzaamheid en toegankelijkheid) komen nadrukkelijker aan de orde. Integraal werken houdt ook in dat we de gehele keten overzien: van beleidsontwikkeling, naar advisering, ontwikkeling, toetsing, vergunningverlening en handhaving.

Om deze transitie vorm te geven wordt in lijn met het programma Organisatieontwikkeling een breed scala aan instrumenten ingezet. Sinds begin 2018 kennen we het Omgevingslab, dit is een serie bijeenkomsten waarin één keer per maand medewerkers gedurende een uur bij elkaar komen

om kennis te maken met allerlei aspecten van de wet. Voor medewerkers die met het nieuwe instrumentarium en nieuwe regelgeving gaan werken worden cursussen georganiseerd.

De Omgevingswet wordt digitaal ondersteund door het DSO. Via dit stelsel kan informatie eenduidig worden verstrekt en gedeeld met alle partijen die betrokken zijn bij de fysieke leefomgeving. Om hier goed op aan te sluiten is niet alleen de techniek van belang, maar ook het werken met dit stelsel. De BELCombinatie werkt nu al digitaal via het huidige omgevingsloket en het zaakgericht werken is in ontwikkeling. Deze onderdelen van de implementatie Omgevingswet vallen samen met de doelstellingen van het programma Informatie en ICT en worden daar opgepakt.

3 PARAGRAFEN

3.1 PARAGRAAF BEDRIJFSVOERING

Binnen het programma Bedrijfsvoering wordt de aandacht gericht op de “financiële basis op orde”, “procesbeheersing en kwaliteitszorg” en de gewijzigde invulling van de opdrachtgeversrol (na wijziging van het BEL model), evenals de instrumenten die daarvoor nodig zijn uit het oogpunt van beheersing, sturing en borging. Daarbij wordt de focus gelegd op het op orde brengen en in control zijn/komen op financieel gebied en het doelmatig realiseren van de maatschappelijke opgaven - collegeprogramma’s voor de komende 4 jaar - verdeeld over de volgende thema’s:

1. Financiële basis op orde: beheer en sturing organisatie:
 - a. Opvolgen aanbevelingen accountant en n.a.v. interne controles, vertalen naar de organisatie, diverse teams.
 - b. Dienstverleningsovereenkomst (DVO): monitoren via periodieke voortgangsrapportages (incl. inhuur, ziekteverzuim) en voortgangsgesprekken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (prioriteren, bijstellen binnen de DVO).
 - c. Financieel beheer optimaliseren en efficiënter inrichten van de administratie (waaronder treasury, begrotingsrichtlijnen, kwartaalrapportages).
2. Procesbeheersing en kwaliteitszorg (verbeteren en borgen):
 - a. Goed implementeren, begeleiden en borgen van nieuwe werkwijzen/methoden, invoeren van nieuwe applicaties voor de medewerkers (instructie, opleiden, helpdesk etc.): met name vanuit programma digitalisering (informatie en ICT).
 - b. Processen optimaliseren, met prioriteit voor risicovolle processen met grote impact, processen waar nog veel efficiëncywinst is te behalen.
3. Samenwerking met andere gemeenten t.a.v. bedrijfsvoeringstaken:
 - a. Uitwerken Belastingtaken als pilot
 - b. Opstellen business cases voor samenwerking op nader te bepalen taakgebieden
4. Besturen/opdrachtgevers:
 - a. Realiseren collegeprogramma’s: gebruik van instrument integrale bestuurlijke (meerjaren)planning en projectplanning. Aandacht voor prioritering, samenhang met DVO – beschikbare capaciteit, sturing en bewaking van de uitvoering.
 - b. Opdrachtgeven – opdrachtnemen (OGON: optimaliseren invulling goed opdrachtgeverschap versus opdrachtnemerschap).
 - c. Projectmatig werken borgen: inclusief projectcontrol en risicomanagement.
 - d. Kwaliteit van extern schriftelijk communiceren verbeteren.

3.2 PARAGRAAF WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOBEBEERSING

Algemeen

Conform het BBV komt in deze paragraaf het beleid aan bod inzake de weerstandscapaciteit en de risico's, de inventarisatie van de risico's, de inventarisatie van de weerstandcapaciteit en de kengetallen.

Beleid inzake weerstandscapaciteit en de risico's

Het beleid inzake risicobebereiding en weerstandscapaciteit is in 2012 vastgelegd in de nota *Risicomanagement en weerstandsvermogen Blaricum, Eemnes, Laren en BEL Combinatie*. Om de BEL Combinatie ruimte in de bedrijfsvoering te geven en tegelijk eventuele risico's af te dekken heeft het Dagelijks Bestuur van de BEL Combinatie in december 2015 de notitie *Omvang Weerstandsvermogen* vastgesteld.

Kaders weerstandsvermogen

In de notitie *Omvang Weerstandsvermogen* is bepaald dat voor de hoogte van het weerstandsvermogen een ondergrens van 2% van de omzet geldt. De BEL Combinatie kan in uitzonderlijke gevallen aanspraak maken op het weerstandsvermogen van de gemeenten, maar in beginsel is de BEL Combinatie aansprakelijk voor tekorten in de exploitatie. Dit kan alleen wanneer het weerstandsvermogen van de BEL Combinatie niet toereikend blijkt. In geval van positieve rekeningresultaten van de BEL Combinatie mag dit aangevuld worden tot een maximum van 5% van de omzet.

Cyclische aanpak

Gekozen is voor een cyclische aanpak bij het risicomanagement. In de nota wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende fasen:

Fase	Activiteiten
1. Kaderstelling en strategie	Het vastleggen van de kaders in de nota <i>Risicomanagement en weerstandsvermogen</i> .
2. Risicoanalyse	Het inventariseren van de potentiële risico's en deze vastleggen in een risicokaart. In deze paragraaf staat een samenvatting van het resultaat. Per risico wordt inzicht gegeven in de kans dat een risico zich voordoet (verdeeld in vijf klassen) en het schatten van het financiële gevolg (verdeeld in vijf klassen). De kans vermenigvuldigt met het financiële gevolg bepaalt de risicoscore.
3. Beheersmaatregelen	Om de risico's af te dekken, worden beheersmaatregelen gedefinieerd en wordt een risico-eigenaar benoemd. Er is een aantal basisstrategieën voor het omgaan met risico's: accepteren, reduceren, elimineren of overdragen/verzekeran.
4. Monitoren en toetsen	In deze fase wordt informatie verstrekt, worden ontwikkelingen in beeld gebracht en resultaten beoordeeld.
5. Toezicht en toetsen	Risico's worden (mede in het kader van interne controle) in verband gebracht met de beheersmaatregelen en het beschikbare weerstandsvermogen.
6. Continue verbetering	Op basis van (tussentijdse) resultaten kan beleid en methodiek worden bijgesteld.

Tabel 2 Cyclische aanpak risicomanagement

Rolverdeling

De volgende actoren hebben een rol bij risicomanagement:

- het Algemeen Bestuur stelt het beleid vast en stelt de paragraaf Weerstandsvermogen in de begroting en jaarrekening vast;
- het Dagelijks Bestuur ziet toe op een juiste uitvoering van risicomanagement en de verantwoording daarover;
- de directie en het ambtelijk apparaat zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomanagement waarbij het identificeren van de risico's en het uitvoeren van beheersmaatregelen de kern vormen.

KPI (kritische prestatie indicator) met betrekking tot het weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen in relatie tot de risico's te kunnen beoordelen is een ratio (KPI) weerstandsvermogen gedefinieerd:

$$\frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = \text{Ratio weerstandsvermogen}$$

De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden om niet begrote kosten op te kunnen vangen. Als blijkt dat tegenvallers niet gedekt kunnen worden binnen de begroting is de bedrijfsvoeringsorganisatie aangewezen op het weerstandsvermogen om de risico's te ondervangen. Door het Rijk is geen algemene norm vastgesteld waar een gemeenschappelijke regeling (GR) aan moet voldoen. Een ratio hoger dan 1,0 betekent dat de BEL Combinatie over genoeg weerstandsvermogen beschikt om de financiële effecten van geschatte risico's op te vangen.

Kaders risico-inventarisatie

De risico's voor een gemeente bestaan uit onbenutte belastingcapaciteit, financiële tegenvallers en risico's in de bedrijfsvoering of incidenten van buitenaf die de organisatie beïnvloeden, zoals stormschade of de kosten voor het optreden bij een noodsituatie. Bij een gemeenschappelijke regeling als de BEL Combinatie is geen sprake van onbenutte belastingcapaciteit. De BEL Combinatie heft enkel belastingen uit naam van de deelnemende gemeenten en daarmee liggen de risico's van onbenutte belastingcapaciteit ook bij de gemeenten.

Risicoanalyse

De veronderstelde risico's worden bepaald aan de hand van het model dat is vastgelegd in de nota *Risicomanagement en weerstandsvermogen Blaricum, Eemnes, Laren en de BEL Combinatie*. Het financieel effect wordt berekend door de kans dat het risico daadwerkelijk voorkomt te vermenigvuldigen met het ingeschatte financiële gevolg. Deze berekening is schematisch weergegeven in onderstaand staatje:

Kans		Financieel gevolg	
Klasse	Kwantiteit	Klasse	Geldgevolg
1	10%	1	€ 2.000
2	30%	2	€ 20.000
3	50%	3	€ 100.000
4	70%	4	€ 180.000
5	90%	5	€ 1.000.000

Tabel 3 Schematische weergave financiële gevolgen risico's

Hierbij wordt ook nog onderscheid gemaakt in structurele financiële gevolgen en incidentele financiële gevolgen. Indien noodzakelijk kan van dit model worden afgeweken voor zover en indien een bepaald risico de maximaal in dit model bereikbare waarde van € 900.000,- overstijgt (90% van €1.000.000). Dit wordt separaat bij het benoemde risico aangegeven. Echter gezien de benoemde risico's is het niet waarschijnlijk dat een dergelijk risico zich zal voordoen.

Inventarisatie van de weerstandscapaciteit

De incidentele weerstandscapaciteit is het bedrag dat in de reservepositie vrij aanwendbaar is. In onderstaand overzicht treft u de standen aan:

Ratio weerstandsvermogen	
Algemene reserve	€ 1.084
Beschikbare weerstandscapaciteit	€ 1.084
Benodigde weerstandscapaciteit	€ 422.616
Ratio	0,0

Tabel 4 Ratio weerstandsvermogen BEL Combinatie

Algemene reserve

Deze reserve is bedoeld voor het opvangen van onvoorziene uitgaven voortvloeiende uit: opkomende verplichtingen, calamiteiten en het opvangen van rekeningtekorten. Over de algemene reserve mag géén rente meer worden toegerekend vanaf 2017 conform nieuwe wet en regelgeving vanuit het BBV. Derhalve kan de totale algemene reserve toegerekend worden aan de weerstandscapaciteit. De stand van de Algemene reserve bedraagt € 1.084.

Ratio weerstandvermogen BEL Combinatie

Per ultimo 2018 bedraagt de ratio weerstandsvermogen BEL Combinatie 0,0 en is daarmee onvoldoende. Met een beschikbare weerstandscapaciteit van € 1.084 bevindt het weerstandsvermogen zich buiten de vereiste marges. Indien risico's zich voordoen heeft de BEL Combinatie onvoldoende weerstandsvermogen om dit te dekken. Zonder beschikbare weerstandscapaciteit zal de BEL Combinatie zich indien nodig moeten beroepen op de BEL-gemeenten.

Inventarisatie van de risico's

Bij de inventarisatie van de risico's zijn vier risico's geïdentificeerd met een geschat financieel effect van € 20.000 of meer, na inschatting van de kans dat het risico zich daadwerkelijk voordoet. Deze risico's worden hieronder genoemd en toegelicht. Het betreft hier de risico's welke bekend zijn op het moment van opstellen van de begroting.

Risico	Risico Score	Financieel effect	
		Incidenteel	Structureel
Deelnemende gemeenten	2 * 5	PM	-
Inhuurbudget	5 * 5	350.000	-
Mobiliteitsbudget	4 * 5	250.000	-
Cao gemeenten 2019	4 * 5	-	406.662
Totale risico-inventarisatie		€ 600.000	€ 406.662

Tabel 5 Risico inventarisatie 2020

Deelnemende gemeenten

Op grond van artikel 29 (over uittreding) van de Gemeenschappelijke Regeling BEL Combinatie kan het college en de burgemeester van elke deelnemende gemeente, na vooraf verkregen instemming van de raad van die gemeente, besluiten dat de deelneming aan deze regeling wordt opgezegd. De raden van de overige gemeenten worden over de besluiten geïnformeerd. Een dergelijk besluit kan voor de eerste keer worden genomen zes jaar na het besluit tot deelname aan / toetreding tot deze regeling. Daarom bestaat sinds 2014 het risico van uittreden van één van de deelnemers.

Dit risico is zeer laag door ingebouwde bestuurlijke mechanismen. Daarnaast is het politiek-bestuurlijke klimaat binnen de drie deelnemende gemeenten gericht op continuerende samenwerking. Het financiële effect is nagenoeg risicoloos, doordat de daadwerkelijke uittreding pas twee jaar na het jaar van besluitvorming in werking treedt. Het betreffende risico wordt ook als niet heel groot beoordeeld, doordat de consequenties van uittreding voor de uittreder aanzienlijk zijn en om die reden niet snel genomen zal worden.

Inhuurbudget

Tijdelijke kwaliteitsimpulsen moeten aan de BEL Combinatie gegeven kunnen worden ten gevolge van wettelijke, landelijke en regionale ontwikkelingen of vragen uit de gemeenten en de regio's. Teams hebben meer flexibiliteit nodig om nieuwe ontwikkelingen op te vangen, en extra kwaliteit in te zetten die nog niet aanwezig is. Die flexibiliteit betreft zowel tijdelijke capaciteit als kwaliteit. Ook zien we dat medewerkers vanwege tijdsdruk geen opleidingen kunnen volgen, hetgeen beter gefaciliteerd moet kunnen worden. Speerpunt voor de komende jaren is dat medewerkers zich optimaal kunnen toerusten op de toekomst en er is nog sprake van een inhaalslag. Dat betekent dat er ruimte moet zijn om opleidingen en trainingen te kunnen volgen. Het huidige inhuurbudget is daarvoor niet toereikend. Met de flexibele schil dienen we een aantal doelen: een kwaliteitsimpuls door tijdelijk noodzakelijke specifieke ervaring en kennis en kunde in te kunnen huren, ruimte/tijd en daarmee tijdelijk extra bezetting om ontwikkeling van het vaste personeel te faciliteren, het opvangen van hoog niet beïnvloedbaar medisch ziekteverzuim, en de opvang van extra kosten voor inhuur op langdurig lastig in te vullen vacatures vanwege krapte op de arbeidsmarkt. De uitkomst van het model gaf een te hoog financieel gevolg. Daarom is het risico geschat op € 350.000, hoofdzakelijk door hogere arbeidskosten van extern personeel.

Mobiliteitsbudget

Door intensief HRM-beleid en aandacht voor medewerkers die al langere tijd niet goed op hun plek leken te zitten -wat zich uit in een combinatie van ziekteverzuim, mindere arbeidsverhoudingen, ontevredenheid, negatieve energie in het team- is er de laatste jaren meer beweging gekomen. Er liggen vaak latente vraagstukken rond duurzame inzetbaarheid aan ten grondslag op het gebied van loopbaan, gezondheid, balans werk-privé of levensfase. Het is belangrijk dit te adresseren. Sommige medewerkers kiezen door die gesprekken, ondersteund met assessments of begeleiding, voor een andere plek in de BEL Combinatie en anderen kiezen ervoor om buiten de BEL hun loopbaan voort te zetten. Dit zijn natuurlijke processen en meestal komen mensen op eigen kracht verder. Echter, wanneer dat niet het geval is, is het van belang medewerkers vanuit goed werkgeverschap verder te helpen. Daarnaast heeft de organisatie ook een bedrijfseconomisch belang medewerkers hierin te faciliteren. Het is onze visie dat vrijwillige interne en externe mobiliteit een geaccepteerd gespreksonderwerp mag worden binnen de werkgever-medewerker relatie, bijvoorbeeld tijdens de gesprekscyclus Het Goede Gesprek. Mobiliteit hoort bij een wendbare organisatie. De uitkomst van het model gaf een te hoog financieel gevolg. Daarom is het risico geschat op € 250.000.

Cao gemeenten 2019

Op het moment van opstellen van de begroting 2020 is nog geen cao afgesloten voor 2019. Echter, de toezichthouder van de BEL Combinatie (provincie Utrecht) heeft aangegeven dat wel rekening gehouden moet worden met deze verplichting. In de kadernota 2020 was al rekening gehouden met 2,5% verhoging. Echter, de werkgevers hebben inmiddels een bod gedaan van 4,9%, maar de bonden zetten in op 7,55%. In de begroting 2020 is om deze reden rekening gehouden met 4,9%. Het verschil tussen 4,9% en 7,55% (2,65%) wordt als risico opgenomen. Aangezien met 4,9% wordt gerekend, is afgeweken van het model. Het risico bedraagt € 406.662.

Financiële kengetallen

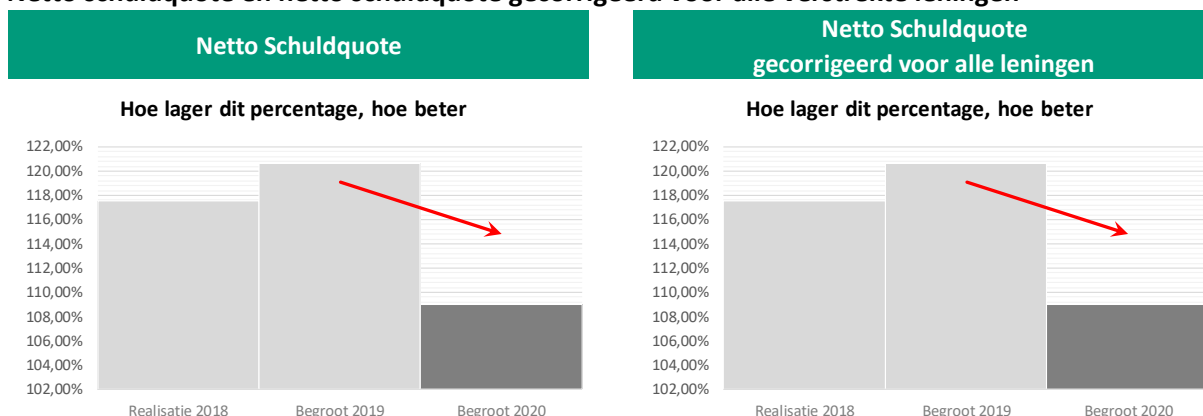
Gemeenschappelijke regelingen zijn verplicht om financiële kengetallen op te nemen in de begroting. Hieronder staan de kengetallen die voor de BEL Combinatie van toepassing zijn. Op de volgende pagina staan infografieken (met toelichting) en een conclusie. In elke infografiek zijn de kengetallen van de realisatie 2018, begroting voor wijziging 2019 en begroting 2020 weergegeven. Het donkerdere blok betreft de begroting 2020.

Voor de berekening wordt verwezen naar bijlage I.

Kengetallen	Realisatie 2018	Begroting voor wijziging 2019	Begroting 2020
Netto schuldquote	117,6%	120,6%	109,0%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen	117,6%	120,6%	109,0%
Solvabiliteitsratio	0,00%	0,00%	0,00%
Structurele exploitatieruimte	-1,31%	0,00%	0,00%

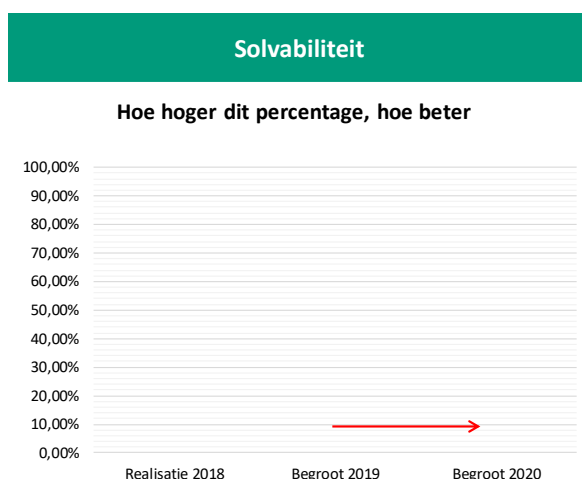
Tabel 6 Kengetallen BEL Combinatie

Netto schuldquote en netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen



De netto schuldquote is de verhouding van de netto schuld ten opzichte van de totale baten (exclusief mutatie reserves). In het algemeen ligt de netto schuldquote tussen de 0% en 90%. Een netto schuldquote van tussen de 100% en 130% is hoog en wanneer de netto schuldquote boven de 130% uitkomt bevindt een organisatie zich in de gevaren zone. Voor de BEL Combinatie is sprake van een netto schuldquote van 109,0% in 2020.

Solvabiliteitsratio



De solvabiliteit is het percentage van het vermogen dat uit eigen vermogen bestaat. Deze ratio geeft een goed beeld van de mate waarin bezittingen zijn gefinancierd met eigen vermogen of vreemd vermogen. De norm voor de solvabiliteit ligt doorgaans tussen de 25% en 40%. Het geraamde percentage van is 0,0%. Het eigen vermogen van de BEL Combinatie is nihil. Aangezien de deelnemende gemeenten garant staan voor de BEL Combinatie zegt dit echter weinig over het feitelijk in staat zijn om aan verplichtingen te voldoen.

Structurele exploitatieruimte



Om vast te stellen of de begroting structureel in evenwicht is dient de structurele exploitatieruimte te worden berekend. Wanneer de structurele exploitatie ruimte hoger is dan 0% geeft dat aan dat de structurele baten van de BEL Combinatie hoger zijn dan de structurele lasten. Bij incidentele lasten of baten gaat het om eenmalige zaken die zich gedurende maximaal drie jaar voordoen. De structurele exploitatieruimte wordt bepaald door het saldo van de structurele baten en lasten en het saldo van de structurele onttrekkingen en toevoegingen aan reserves gedeeld door de totale baten en uitgedrukt in een percentage. Met een percentage van 0,0% wordt een kleine verbetering ten opzichte van de realisatie 2018 verwacht.

Conclusie kengetallen

Een afzonderlijk kengetal zegt weinig over hoe de financiële positie moet worden beoordeeld. Zo hoeft een hoge schuld geen nadelig effect te hebben op de financiële positie, maar is dat afhankelijk of en wat er aan eigen vermogen en baten tegenover die schuld staat en hoe groot de kans is dat de schuld weer wordt afgelost. Het is dus niet mogelijk om een individueel kengetal te gebruiken voor de beoordeling van de financiële positie. De kengetallen zullen altijd in samenhang moeten worden gezien, omdat ze alleen gezamenlijk en in onderlinge verhouding een goed beeld kunnen geven van de financiële positie van de BEL.

De kengetallen van de BEL Combinatie zijn niet op gewenst niveau. Deze ontwikkeling is echter niet zorgelijk. De drie deelnemende gemeenten staan namelijk garant voor de BEL Combinatie. Dit betekent dat de BEL Combinatie beroep kan doen op de gemeenten wanneer dit noodzakelijk is.

3.3 PARAGRAAF ONDERHOUD KAPITAALGOEDEREN

De paragraaf onderhoud kapitaalgoederen bevat op grond van het BBV in ieder geval de volgende kapitaalgoederen: wegen, riolering, water, groen en gebouwen. Voor de BEL Combinatie is alleen het onderdeel “gebouwen” van toepassing. De overige onderdelen worden opgenomen in de afzonderlijke gemeentelijke jaarrekeningen.

In 2009 is het BEL kantoor in Eemnes in gebruik genomen, waarvan zowel de BEL Combinatie als de gemeente Eemnes voor een deel eigenaar is. De gemeente Eemnes is eigenaar van de bestuursvleugel Eemnes. De BEL Combinatie is ook eigenaar van het pand van de Buitendienst (Gemeentewerf) en de Wijkpost Bijvanck. Voor alle drie panden zijn in 2016 de meerjarenonderhoudsprogramma's geactualiseerd, in 2017 zijn deze vertaald naar een meerjarenraming.

Voor financiering van de uitvoering van het meerjarenonderhoud (MJOP) is door de BEL-combinatie gekozen voor de componentenbenadering met een activeringsgrens van € 10.000. Dat betekent dat uitgaven aan MJOP tot € 10.000 ten laste van de exploitatie komen en uitgaven boven de € 10.000 worden geactiveerd en afgeschreven over de duur van de betreffende onderhoudsinterval. Voor uitgaven aan MJOP tot € 10.000 zal voldoende budget in de exploitatiebegroting moeten worden opgenomen. Voor uitgaven aan MJOP boven de € 10.000 zullen kredieten beschikbaar moeten worden gesteld. Beide categorieën kunnen per begrotingsjaar sterk fluctueren.

Voor de drie BEL-gebouwen zijn investeringen ten behoeve van uitvoering van het MJOP in de periode 2020-2023 nodig. Deze investeringen zijn opgenomen in de investeringsplanning op pagina 51.

BEL-gebouwen	2020	2021	2022	2023
Zuidersingel 5 BEL-kantoor	51.961	38.694	-	182.408
Zuidersingel 2 Gemeentewerf	-	-	55.704	-
Levensboom 12 Wijkpost	-	-	-	-
Totaal	51.961	38.694	55.704	182.408

Tabel 7 Benodigde investeringen t.b.v. uitvoering MJOP

De kredieten voor het BEL-kantoor betreffen in 2020 vervanging van 234 accu's van de vluchtwegverlichting en reinigen van de luchtbehandelingsinstallatie, in 2021 vervanging van de frequentieregelaars van beide liftinstallaties en sausen van 452 m² buitengevel en in 2023 vervanging van de tourniquet/draaideuren in de hal en vervanging van de vluchtwegaanduiding en de luchtbevochtiger in het archief.

De kredieten voor de gemeentewerf in 2022 betreffen reviseren van het CV-leidingsysteem en reviseren van de luchtbehandelingsinstallatie. Vooralsnog is niet bekend of er ook investeringen voor aanpassingen aan de gebouwen nodig zijn.

3.4 PARAGRAAF FINANCIERING

Algemeen

Treasurystatuut

Per 1 januari 2001 geldt de wet Financiering Decentrale Overheden (FIDO). Het belangrijkste uitgangspunt van de wet is het beheersen van financiële risico's. Dat uit zich in een tweetal randvoorwaarden. De eerste is dat het aangaan en verstrekken van leningen, evenals het verlenen van garanties, alleen is toegestaan voor de uitoefening van de publieke taak. De tweede houdt in dat uitzettingen en derivaten een prudent karakter moeten hebben en niet gericht zijn op het genereren van inkomen door het lopen van overmatige risico's. Verder uit het beheersen van risico's zich in de kasgeldlimiet en renterisiconorm. Deze kwantitatieve randvoorwaarden beogen de renterisico's te begrenzen die verbonden zijn aan financiering door middel van korte schuld dan wel lange schuld.

In het treasurystatuut staat beschreven hoe de BEL Combinatie met beleggingen en leningen omgaat. De belangrijkste doelstellingen zijn:

- het beschermen van de organisatie tegen ongewenste financiële risico's;
- het aantrekken van gelden tegen zo laag mogelijke kosten en aanvaardbare condities;
- het optimaliseren van het renteresultaat.

Financiering en rente

Financieringsbehoefte BEL Combinatie 2020

In 2007 is een lening van € 17.000.000 bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) aangetrokken voor de financiering van het gebouw (inclusief grond) van de BEL Combinatie. Destijds werd de lening afgesloten tegen een vast rentepercentage van 4,755% voor een looptijd van 40 jaar. In 2018 waren de rentestanden beduidend lager. Om deze reden is de lening in dat jaar geherfinancierd tegen een lagere rente. Naast de herfinanciering van de lening ten behoeve van het gebouw, zijn leningen afgesloten ter financiering van reeds uitgevoerde investeringen uit voorgaande boekjaren. Deze investeringen werden gefinancierd via kasgeldleningen (ofwel kortlopende geldleningen). Door het afsluiten van nieuwe leningen zijn de kasgeldleningen omgezet naar langlopende leningen.

Voor 2019 zijn nog geen nieuwe langlopende leningen aangetrokken en op dit moment is er geen reden om uit te gaan van nieuwe leningen of het herzien van huidige leningen. Bij de renterisiconorm is dit ook het uitgangspunt geweest. In 2023 wordt de fixed lening van € 6 miljoen afgelost. Op dit moment wordt verwacht dat hiervoor in 2023 een herfinanciering nodig is, maar voor een lager bedrag (ca. € 3,7 miljoen).

Leningenportefeuille

In onderstaand overzicht is het verloop van de langlopende leningen in 2020 en verder gepresenteerd.

Omschrijving	Lening bedrag	Rente- Percentage	Saldo 1-1-2020	Aflossingen	Saldo 31-12-2020	Rentelast 2020
BNG 40.112203	6.000.000	1,15%	6.000.000	0	6.000.000	69.000
BNG 40.112204	6.000.000	1,49%	5.800.378	202.379	5.597.998	84.542
BNG 40.112205	6.000.000	0,48%	6.000.000	0	6.000.000	28.800
BNG 40.112206	5.000.000	0,72%	4.516.030	487.464	4.028.565	30.324
Totaal			21.144.499	689.844	21.626.564	212.666

Tabel 8 Leningenportefeuille BEL Combinatie

Beleggingsportefeuille

De BEL Combinatie heeft geen beleggingen.

Renterisiconorm

Om ongewenste financiële gevolgen door rentewijzigingen te beperken wordt door het ministerie ook jaarlijks een renterisiconorm aangegeven. Dit is een percentage (20%) van de totale begroting van de gemeenschappelijke regeling. Dit is het maximale bedrag van de totale vaste schuld (minus verstrekte leningen) waarvan de rente herzien mag worden in het lopende jaar. De uitkomst hiervan mag niet overschreden worden, zodat er spreiding van de opgenomen leningen en daarmee van de renterisico's ontstaat. Bij de vier langlopende geldleningen die nu zijn afgesloten is geen sprake van een renteherzieningstermijn.

Renterisiconorm op vaste schuld		2020
1a	Renteherziening op vaste schuld o/g	0
1b	Renteherziening op vaste schuld u/g	0
2	Renteherziening op vaste schuld (1a - 1b)	0
3a	Nieuw aangetrokken vaste schuld	0
3b	Nieuw uitgezette lange leningen	0
4	Netto nieuw aangetrokken vaste schuld (3a - 3b)	0
5	Betaalde aflossingen	690
6	Herfinanciering (laagste van 4 en 5, minimaal 0)	0
7	Renterisico op vaste schuld (2 + 6)	0
Renterisiconorm		
8	Begrotingstotaal per 1 januari	21.131
9	Het bij gemeenschappelijke regelingen vastgesteld percentage	20%
10	Renterisiconorm	4.226
Toets renterisiconorm		
10	Renterisiconorm	4.226
7	Renterisico op vaste schuld (2 + 6)	0
11	Ruimte (+) / Overschrijding (-) (10 - 7)	4.226

Tabel 9 Renterisiconorm op vaste schuld BEL Combinatie 2020

Bedragen x 1.000

Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet is bedoeld om de renterisico's op kortlopende (opgenomen) geldleningen te beperken. Jaarlijks wordt door het ministerie aangegeven welk bedrag een gemeenschappelijke regeling mag financieren met kortlopende geldleningen: de kasgeldlimiet. De limiet betreft een percentage (8,2%) van het begrotingstotaal. Voor de BEL Combinatie bedraagt de kasgeldlimiet circa € 1,7 miljoen. Wanneer de kasgeldlimiet langer dan twee kwartalen wordt overschreden dient de kortlopende schuld omgezet te worden in een langlopende schuld.

Berekening kasgeldlimiet		2020
1.	Begrotingstotaal	21.130.808
2.	Kasgeldlimiet in %	8,20%
3.	Kasgeldlimiet (1x2)	1.732.726

Tabel 10 Berekening kasgeldlimiet 2020

Omslagrente

De omslagrente is de rente die gehanteerd wordt voor het berekenen van de rentecomponent van de kapitaallasten. Met ingang van 2017 dient het percentage jaarlijks berekend te worden aan de hand van de werkelijke rentekosten. Voor 2020 bedraagt de renteomslag 0,72%. De nieuwe voorschriften van het BBV schijven een overzicht voor om de berekening van de omslagrente inzichtelijk te maken.

Renteomslagpercentage berekening begroting 2020			
a.	De externe rentelasten voor de korte en lange financiering	€	212.666
b.	De externe rentebaten (idem)	€	-
		-/-	-----
	Saldo rentelasten en rentebaten	€	212.666
c.	De rente die aan de grondexploitatie moet worden doorberekend	€	-
	De rente van projectfinanciering die aan het betreffende taakveld moet worden toegerekend	€	82.372
		-/-	-----
		€	130.294
	Aan de taakvelden toe te rekenen externe rente	€	130.294
d1.	Rente over eigen vermogen	€	-
d2.	Rente over voorzieningen	€	-
	Totaal geraamde aan taakvelden toe te rekenen rente	€	-
e.	De aan taakvelden toe te rekenen rente (renteomslag)	€	130.294

f.	Verwacht Renteresultaat op het taakveld Treasury	€	-

Tabel 11 Rentetoerekening begroting 2020 BEL Combinatie

3.5 OVERIGE PARAGRAFEN

De overige, door de Commissie BBV verplichte, paragrafen zijn voor de BEL Combinatie niet van toepassing. Hieronder worden de redenen kort toegelicht:

Lokale heffingen

Sinds 1 januari 2008 zijn de taken voor het opleggen van de lokale heffingen gemandateerd aan de BEL Combinatie. Verantwoording en verwerking van deze baten gebeurt rechtstreeks in de administratie van de betreffende BEL gemeente.

Verbonden partijen

Er is geen sprake van partijen waaraan de BEL Combinatie zich privaot- of publiekrechtelijk verbonden heeft én waar de BEL Combinatie een bestuurlijk én een financieel belang in heeft.

Grondbeleid

Sinds 1 januari 2008 zijn de taken op het gebied van het grondbeleid van de gemeenten gemandateerd aan de BEL Combinatie. Verantwoording van de hieraan gerelateerde baten en lasten vindt rechtstreeks plaats in de jaarrekening van de betreffende gemeente.

4 FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN BEGROTING 2020

Uitgangspunt voor de begroting 2020 van de BEL Combinatie is de primaire begroting 2019 van de BEL Combinatie. De financiële ontwikkelingen zoals opgenomen in de kadernota 2020 van de BEL Combinatie zijn hier vervolgens aan toegevoegd.

In de kadernota's en begrotingen 2019 van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren is beleid (inclusief dekking) vastgesteld, waarvan de uitvoering dient te worden uitgevoerd door de BEL Combinatie. In deze begroting zijn de vastgestelde beleidsuitgangspunten van de BEL-gemeenten ook verwerkt.

De overige financiële uitgangspunten en de specifieke financiële ontwikkelingen in de begroting vormen samen de basis voor de begrotingen 2020 van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren.

4.1 ONTWIKKELING MEERJARENPECTIEF

Ontwikkeling meerjarenperspectief	2020	2021	2022	2023
(+ = nadeel; - = voordeel)				
Saldo begroting 2019-2022	0	0	0	0
Mutaties kadernota 2020				
Autonome ontwikkelingen	646.990	692.366	773.193	754.759
Versterking BEL Combinatie	557.613	506.329	514.220	514.220
Dekking versterking BEL Combinatie (herfinanciering BEL)	-557.613	-506.329	-514.220	-514.220
Overige ontwikkelingen	442.584	367.084	335.934	335.934
Maatwerk gemeenten	110.835	155.835	155.835	155.835
Technische wijziging	97.650	77.650	77.650	77.650
Ontwikkeling bijdrage BEL-gemeenten	-1.298.059	-1.292.935	-1.342.611	-1.324.177
Overige mutaties begroting 2020				
Autonome ontwikkeling (aanvulling cao gemeenten)	368.297	368.297	368.297	368.297
Ontwikkeling bijdrage BEL-gemeenten	-368.297	-368.297	-368.297	-368.297
Saldo begroting 2020-2023	0	0	0	0

Tabel 12 Ontwikkeling meerjarenperspectief

Voor toelichting van de mutaties kadernota 2020 wordt verwezen naar de kadernota 2020 van de BEL Combinatie.

Ten opzichte van de kadernota 2020 heeft één mutatie plaatsgevonden, namelijk de aanvulling van de cao gemeenten. In de kadernota 2020 is rekening gehouden met 2,5%. Echter, de werkgevers hebben inmiddels een bod gedaan van 4,9%, maar de bonden zetten nu in op 7,55%. In de begroting 2020 is om deze reden rekening gehouden met 4,9%. Het verschil tussen 4,9% en 7,55% (2,65%) is als risico opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

5 ONTWIKKELINGEN GEMEENTELIJKE BIJDRAGE BEL-GEMEENTEN

5.1 ALGEMENE ONTWIKKELING GEMEENTELIJKE BIJDRAGE 2020 – 2023

Met ingang van 2015 worden de kosten van de BEL Combinatie niet meer gefactureerd op basis van werkelijke uren maal (voorcalculatorisch) tarief; het Algemeen Bestuur van de BEL Combinatie heeft in juli 2015 ingestemd met het loslaten van deze systematiek. Bepaald is dat de (voorcalculatorisch bepaalde) bijdrage van de gemeente maandelijks in twaalf gelijke termijnen wordt doorbelast. De gemeentelijke bijdrage van de BEL-gemeenten is gebaseerd op de volgende DVO-percentages:

DVO-percentages	
Blaricum	33,23%
Eemnes	30,17%
Laren	36,60%

Tabel 13 DVO-percentages

Vanuit het perspectief van de BEL Combinatie is de doorbelasting naar de gemeenten door deze nieuwe methodiek in feite geen substantieel risico meer. Bovendien worden de BEL-gemeenten in eerste instantie niet verrast met een aanvullende gemeentelijke bijdrage boven datgene wat in de begroting (dan wel begrotingswijzigingen) is vastgesteld.

Naast de DVO-bijdrage kunnen de BEL-gemeente aanvullende opdrachten verstrekken aan de BEL Combinatie. Deze aanvullende opdrachten worden niet verdeeld op basis van de DVO-percentages. Immers, een opdracht van één gemeente mag niet ten laste worden gebracht van de andere gemeenten. In deze begroting zijn de aanvullende opdrachten verwerkt onder de noemer “maatwerk”.

Het effect van de financiële ontwikkelingen 2020 e.v. uit de begroting 2020-2023 op de totale gemeentelijke bijdrage van de drie gemeenten is als volgt:

Gemeentelijke bijdrage BEL-gemeenten	2020	2021	2022	2023
(+ = nadeel; - = voordeel)				
Totale bijdrage begroting 2019-2022	-18.911.238	-18.766.238	-18.766.238	-18.766.238
Mutaties Begroting 2020	-1.666.356	-1.661.232	-1.710.908	-1.692.474
Nieuwe bijdrage begroting 2020 - 2023	-20.577.594	-20.427.470	-20.477.146	-20.458.712

Tabel 14 Gemeentelijke bijdrage BEL-gemeenten

Daarnaast is de gemeentelijke bijdrage aan de BEL Combinatie ook per gemeente uitgesplitst. In het volgende overzicht wordt de jaarlijkse bijdrage per gemeente weergegeven na de verwerking van de voorstellen uit deze begroting.

Gemeentelijke bijdrage per gemeente	2020	2021	2022	2023
Blaricum	-6.819.819	-6.794.809	-6.811.316	-6.805.191
Eemnes	-6.249.991	-6.135.903	-6.150.890	-6.145.329
Laren	-7.507.784	-7.496.758	-7.514.940	-7.508.193
Nieuwe bijdrage begroting 2020 - 2023	-20.577.594	-20.427.470	-20.477.146	-20.458.712

Tabel 15 Gemeentelijke bijdrage per gemeente

In de volgende paragrafen wordt per gemeente een detail uitwerking met betrekking tot de ontwikkeling van de gemeentelijke bijdrage weergegeven.

5.2 ONTWIKKELING GEMEENTELIJKE BIJDRAGE GEMEENTE BLARICUM

Specificatie gemeentelijke bijdrage Blaricum	2020	2021	2022	2023
Vastgestelde bijdrage 2019-2022 (excl. maatwerk)	6.150.166	6.150.166	6.150.166	6.150.166
<i>Autonome ontwikkelingen (DVO)</i>	337.380	352.459	379.317	373.191
a. Ontwikkeling pensioenpremies ABP	34.534	34.534	34.534	34.534
b. Cao gemeenten 2019	249.870	249.870	249.870	249.870
c. Ontwikkeling consumentenprijsindex	30.022	30.022	30.022	30.022
d. Actualisatie kapitaallasten o.b.v. jaarrekening 2018	22.953	38.032	64.891	58.765
<i>Overige ontwikkelingen (DVO)</i>	147.071	121.982	111.631	111.631
k. Onderhouden Functieboek	6.646	6.646	6.646	6.646
l. iPad's (beheer en onderhoud)	6.181	6.181	6.181	6.181
m. Kapitaallasten meerjarenonderhoudsplannen (MJOP)	6.435	6.435	6.435	6.435
n. Vastgoed (o.a. MJOP)	18.667	18.667	18.667	18.667
o. Buitendienst: 1 fte Begraafplaatsbeheerder	16.615	16.615	16.615	16.615
p. Publiek: 2,8 fte Medewerker Burgerzaken	57.087	57.087	57.087	57.087
q. Verbeterplan WOZ	35.440	10.351	0	0
<i>Technische wijziging (DVO)</i>	25.803	25.803	25.803	25.803
w. Ruimtelijke Ontwikkeling: 0,89 fte Medewerker vvh	25.803	25.803	25.803	25.803
x. Zwerfafval	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage Blaricum 2020-2023	6.660.419	6.650.409	6.666.917	6.660.791

Totale ontwikkeling gemeentelijk bijdrage Blaricum (excl. maatwerk)	510.254	500.244	516.751	510.625
--	----------------	----------------	----------------	----------------

Specificatie Maatwerk Blaricum	2020	2021	2022	2023
Totaal maatwerk 2019-2022	176.400	116.400	116.400	116.400
<i>Nieuw maatwerk 2020 e.v.</i>	-17.000	28.000	28.000	28.000
s. Uitbreiding formatie BOA	35.000	20.000	20.000	20.000
u. Verhoging budget Projectmanager Duurzaamheid	8.000	8.000	8.000	8.000
v. Tijdelijk extra onderhoud Blaricum vervalt	-60.000			
Totaal maatwerk t.b.v. Blaricum 2020-2023	159.400	144.400	144.400	144.400

Maatwerk is reeds opgenomen in de begroting van de gemeenten en heeft daarom geen financiële gevolgen.

Totale gemeentelijke bijdrage Blaricum	2020	2021	2022	2023
Vastgestelde bijdrage 2020 - 2023 (excl. maatwerk)	6.660.419	6.650.409	6.666.917	6.660.791
Totaal maatwerk	159.400	144.400	144.400	144.400
Totaal	6.819.819	6.794.809	6.811.317	6.805.191

Tabel 16 Gemeentelijke bijdrage Blaricum

5.3 ONTWIKKELING GEMEENTELIJKE BIJDRAGE GEMEENTE EEMNES

Specificatie gemeentelijke bijdrage Eemnes	2020	2021	2022	2023
Vastgestelde bijdrage 2019-2022 (excl. maatwerk)	5.579.062	5.579.062	5.579.062	5.579.062
<i>Autonome ontwikkelingen (DVO)</i>	306.312	320.002	344.388	338.826
a. Ontwikkeling pensioenpremies ABP	31.354	31.354	31.354	31.354
b. Cao gemeenten 2019	226.861	226.861	226.861	226.861
c. Ontwikkeling consumentenprijsindex	27.258	27.258	27.258	27.258
d. Actualisatie kapitaallasten o.b.v. jaarrekening 2018	20.840	34.530	58.915	53.353
<i>Overige ontwikkelingen (DVO)</i>	133.527	110.749	101.351	101.351
k. Onderhouden Functieboek	6.034	6.034	6.034	6.034
l. iPad's (beheer en onderhoud)	5.612	5.612	5.612	5.612
m. Kapitaallasten meerjarenonderhoudsplannen (MJOP)	5.842	5.842	5.842	5.842
n. Vastgoed (o.a. MJOP)	16.948	16.948	16.948	16.948
o. Buitendienst: 1 fte Begraafplaatsbeheerder	15.085	15.085	15.085	15.085
p. Publiek: 2,8 fte Medewerker Burgerzaken	51.830	51.830	51.830	51.830
q. Verbeterplan WOZ	32.176	9.398	0	0
<i>Technische wijziging (DVO)</i>	23.427	23.427	23.427	23.427
w. Ruimtelijke Ontwikkeling: 0,89 fte Medewerker vhw	23.427	23.427	23.427	23.427
x. Zwerfafval ¹	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage Eemnes 2020-2023	6.042.329	6.033.240	6.048.228	6.042.666

Totale ontwikkeling gemeentelijk bijdrage Eemnes (excl. maatwerk)	463.267	454.178	469.166	463.604
--	----------------	----------------	----------------	----------------

Specificatie Maatwerk Eemnes	2020	2021	2022	2023
Totaal maatwerk 2019-2022	154.728	69.728	69.728	69.728
<i>Nieuwe maatwerk 2020 e.v. en technische wijziging</i>	52.935	32.935	32.935	32.935
r. Medewerker Milieustraat Eemnes vervalt	-47.415	-47.415	-47.415	-47.415
t. Jeugdbeleid Eemnes	80.350	80.350	80.350	80.350
x. Zwerfafval ²	20.000	0	0	0
Totaal maatwerk t.b.v. Eemnes 2020-2023	207.663	102.663	102.663	102.663

Maatwerk is reeds opgenomen in de begroting van de gemeenten en heeft daarom geen financiële gevolgen.

Totale gemeentelijke bijdrage Eemnes	2020	2021	2022	2023
Vastgestelde bijdrage 2020 - 2023 (excl. maatwerk)	6.042.329	6.033.240	6.048.228	6.042.666
Totaal maatwerk	207.663	102.663	102.663	102.663
Totaal	6.249.992	6.135.903	6.150.891	6.145.329

Tabel 17 Gemeentelijke bijdrage Eemnes

5.4 ONTWIKKELING GEMEENTELIJKE BIJDRAGE GEMEENTE LAREN

Specificatie gemeentelijke bijdrage Laren	2020	2021	2022	2023
Vastgestelde bijdrage 2019-2022 (excl. maatwerk)	6.780.183	6.780.183	6.780.183	6.780.183
<i>Autonome ontwikkelingen (DVO)</i>	371.595	388.203	417.785	411.038
a. Ontwikkeling pensioenpremies ABP	38.037	38.037	38.037	38.037
b. Cao gemeenten 2019	275.211	275.211	275.211	275.211
c. Ontwikkeling consumentenprijsindex	33.067	33.067	33.067	33.067
d. Actualisatie kapitaallasten o.b.v. jaarrekening 2018	25.281	41.889	71.471	64.724
<i>Overige ontwikkelingen (DVO)</i>	161.986	134.353	122.952	122.952
k. Onderhouden Functieboek	7.320	7.320	7.320	7.320
l. iPad's (beheer en onderhoud)	6.808	6.808	6.808	6.808
m. Kapitaallasten meerjarenonderhoudsplannen (MJOP)	7.087	7.087	7.087	7.087
n. Vastgoed (o.a. MJOP)	20.560	20.560	20.560	20.560
o. Buitendienst: 1 fte Begraafplaatsbeheerder	18.300	18.300	18.300	18.300
p. Publiek: 2,8 fte Medewerker Burgerzaken	62.877	62.877	62.877	62.877
q. Verbeterplan WOZ	39.034	11.401	0	0
<i>Technische wijziging (DVO)</i>	28.420	28.420	28.420	28.420
w. Ruimtelijke Ontwikkeling: 0,89 fte Medewerker vhw	28.420	28.420	28.420	28.420
x. Zwerfafval	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage Laren 2020-2023 (excl. maatwerk)	7.342.184	7.331.158	7.349.340	7.342.593

Totale ontwikkeling gemeentelijk bijdrage Laren (excl. maatwerk)	562.001	550.975	569.157	562.410
---	----------------	----------------	----------------	----------------

Specificatie Maatwerk Laren	2020	2021	2022	2023
Totaal maatwerk 2019-2022	70.700	70.700	70.700	70.700
<i>Nieuw maatwerk 2020 e.v.</i>	94.900	94.900	94.900	94.900
s. Uitbreiding formatie BOA	80.000	80.000	80.000	80.000
u. Verhoging budget Projectmanager Duurzaamheid	14.900	14.900	14.900	14.900
Totaal maatwerk t.b.v. Laren 2020-2023	165.600	165.600	165.600	165.600

Maatwerk is reeds opgenomen in de begroting van de gemeenten en heeft daarom geen financiële gevolgen.

Totale gemeentelijke bijdrage Laren	2020	2021	2022	2023
Vastgestelde bijdrage 2020 - 2023 (excl. maatwerk)	7.342.184	7.331.158	7.349.340	7.342.593
Totaal maatwerk	165.600	165.600	165.600	165.600
Totaal	7.507.784	7.496.758	7.514.940	7.508.193

Tabel 18 Gemeentelijke bijdrage Laren

6 FINANCIËLE BEGROTING

6.1 OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN

Meerjarenbegroting 2020 – 2023 per programma

(+) = nadelig; (-) = voordelig

Omschrijving	Begroting 2019			Begroting 2020			Begroting 2021
Programma:	Saldo	Baten	Lasten	Saldo	Baten	Lasten	Saldo
Dienstverlening	9.620.114	-23.000	10.708.775	10.685.775	-23.000	10.496.258	10.473.258
Totaal programma's	9.620.114	-23.000	10.708.775	10.685.775	-23.000	10.496.258	10.473.258
Algemene dekkingsmiddelen	-18.671.108	-20.577.594	-	-20.577.594	-20.427.470	-	-20.427.470
Overhead	9.050.994	-530.213	10.422.032	9.891.819	-530.213	10.484.425	9.954.212
Onvoorzien	-	-	-	-	-	-	-
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-	-
Totaal saldo van baten en lasten	-	-21.130.807	21.130.807	-	-20.980.683	20.980.683	-
Toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves	-	-	-	-	-	-	-
Het gerealiseerde resultaat	-	-21.130.807	21.130.807	-	-20.980.683	20.980.683	-

Omschrijving	Begroting 2021			Begroting 2022			Begroting 2023
Programma:	Saldo	Baten	Lasten	Saldo	Baten	Lasten	Saldo
Dienstverlening	10.473.258	-23.000	10.473.940	10.450.940	-23.000	10.458.830	10.435.830
Totaal programma's	10.473.258	-23.000	10.473.940	10.450.940	-23.000	10.458.830	10.435.830
Algemene dekkingsmiddelen	-20.427.470	-20.477.147	-	-20.477.147	-20.458.712	-	-20.458.712
Overhead	9.954.212	-530.213	10.556.420	10.026.207	-530.213	10.553.095	10.022.882
Onvoorzien	-	-	-	-	-	-	-
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-	-
Totaal saldo van baten en lasten	-	-21.030.360	21.030.360	-	-21.011.925	21.011.925	-
Toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves	-	-	-	-	-	-	-
Het gerealiseerde resultaat	-	-21.030.360	21.030.360	-	-21.011.925	21.011.925	-

Tabel 19 Meerjarenbegroting 2020 - 2023 per programma

Meerjarenbegroting 2020 – 2023 per kostencategorie

(+) = nadelig; (-) = voordelig

Categorie	Realisatie 2018	Begroting 2019 (P)	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Lasten						
1.1 Salarissen en sociale lasten	10.658.668	13.322.135	14.600.780	14.600.781	14.600.781	14.600.781
2.1 Belastingen	41.320	36.500	37.750	37.750	37.750	37.750
3.2 Duurzame goederen	28.880	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
3.3 Pachten	10.635	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
3.5.1 Ingeleend personeel	3.869.190	637.000	637.000	637.000	637.000	637.000
3.8 Overige goederen en diensten	4.585.617	4.261.881	4.348.613	4.082.116	4.058.854	4.058.852
5.1 Rente	534.158	603.106	212.666	206.093	199.449	192.734
7.3 Afschrijvingen	1.030.322	699.666	1.265.498	1.388.443	1.468.025	1.456.307
7.4 Toegerekende rente	-	-	-0	-	-	-
Totaal lasten	20.758.790	19.588.787	21.130.807	20.980.683	21.030.360	21.011.925
Baten						
3.2 Duurzame goederen	-3.800	-	-	-	-	-
3.5.2 Uitgeleend personeel	-313.257	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000
3.8 Overige goederen en diensten	-155.322	-96.213	-96.213	-96.213	-96.213	-96.213
4.3.2 Inkomensoverdrachten - gemeenten (DVO)	-19.033.005	-19.035.574	-20.577.594	-20.427.470	-20.477.147	-20.458.712
4.3.2 Inkomensoverdrachten - gemeenten (overig)	-623.900	-434.000	-423.000	-423.000	-423.000	-423.000
4.3.6 Inkomstenoverdrachten - overige overheden	-12.720	-	-11.000	-11.000	-11.000	-11.000
5.1 Rente	-4.450	-	-	-	-	-
Totaal baten	-20.146.454	-19.588.787	-21.130.807	-20.980.683	-21.030.360	-21.011.925
7.1 Mutaties reserves	-383.935	-	-	-	-	-
Saldo na bestemming	228.401	-	-	-	-	-

Tabel 20 Meerjarenbegroting 2020 - 2023 per kostencategorie

Toelichting baten en lasten

Toelichting lasten

Salarissen en sociale lasten (1.1)

Het salarisbudget 2020 bedraagt € 14.600.780.

Ontwikkeling formatie BEL Combinatie	Fte's
Formatieplan 2019	196,18
Af: incidentele formatie 2019	
Medewerker Milieustraat Eemnes	-1,00
Tijdelijk extra onderhoud Blaricum	-1,00
Medewerker Jeugdbeleid Eemnes	-1,00
Bij: formatie-uitbreiding begroting 2020	
Medewerker Begraafplaats Buitendienst	1,00
Medewerker Burgerzaken	2,80
Medewerker Volkshuisvesting	0,89
Medewerker Jeugdbeleid Eemnes	1,00
Technische wijzigingen (budgetneutraal) *	4,08
Formatieplan 2020	202,95

Tabel 21 Ontwikkeling formatie BEL Combinatie

* Dit betreft wijzigingen in formatie door omvormingen van bestaande functies in nieuwe functies waardoor verschil in fte ontstaat, maar ook de uitbreiding van formatie BOA waar al budget tegenover stond bij projectmatige inhuur.

Ingeleend personeel (3.5.1)

Gestreefd wordt naar een "flexibele" formatie, zodat goed en snel geanticipeerd kan worden op (wijzigingen in) de gevraagde dienstverlening door de opdrachtgevers (gemeenten). Daarnaast heeft de BEL Combinatie te maken met personeelsverloop, moeilijk vervulbare vacatures en langdurig ziekteverzuim. Het 'reguliere' inhuurbudget bedraagt € 637.000.

Overige goederen en diensten (3.8)

Dit zijn diverse externe uitgaven die voor de bedrijfsvoering van de BEL Combinatie worden gemaakt. Voor 2020 is uitgegaan van een consumentenprijsindex (CPI) van 1.5% (€ 90.347).

Rente en afschrijvingen (5.1 en 7.3)

Voor het agio (boeterente) wordt een rentepercentage van 1,49% doorberekend. Voor de overige activa geldt het omslagpercentage van 0,72%

Toelichting baten

Uitgeleend personeel (3.5.2)

Er wordt een vergoeding van € 23.000 ontvangen voor werkzaamheden verricht door de medewerker Kunst.

Overige goederen en diensten (3.8)

Het overige onder 'goederen en diensten' begrote bedrag van € 96.213 bestaat uit de volgende posten:

• Opbrengst bedrijfskantine	€ 22.000
• Bijdrage gemeenten voor het openhouden van de kantine	€ 20.000
• Doorbelasting servicelasten naar gemeente Eemnes	€ 54.213
	€ 96.213

Inkomstenoverdrachten – gemeenten (4.3.2)

De inkomstenoverdrachten – gemeenten bestaat enerzijds uit de dienstverleningsovereenkomst (DVO) en anderzijds uit overige bijdragen.

- DVO

De DVO is voorcalculatorisch bepaald op basis van de prestatieafspraken zoals in de dienstverleningsovereenkomst zijn gemaakt. In 2020 wordt daarom het begrote bedrag voor verrekening gemeenten ad. € 20.577.594 aan de gemeenten doorbelast. In de onderstaande tabel is de verdeling per gemeente weergegeven voor de periode 2020 - 2023.

Gemeentelijke bijdrage DVO per gemeente	2020	2021	2022	2023
Blaricum	6.819.819	6.794.809	6.811.317	6.805.191
Eemnes	6.249.992	6.135.903	6.150.891	6.145.329
Laren	7.507.784	7.496.758	7.514.940	7.508.193
Nieuwe bijdrage begroting 2020 - 2023	20.577.594	20.427.470	20.477.147	20.458.713

Tabel 22 Inkomstenoverdrachten – gemeenten DVO (4.3.2)

- Overig

Daarnaast zijn de bijdrage voor het informatieplan 2010-2013 ad. € 395.000 en de te ontvangen opbrengst voor WOZ taxaties ad. € 28.000 opgenomen. In onderstaande tabel is de verdeling per gemeente weergegeven voor de periode 2020 -2023.

Gemeentelijke bijdrage overig per gemeente	2020	2021	2022	2023
Blaricum	140.563	140.563	140.563	140.563
Eemnes	127.620	127.620	127.620	127.620
Laren	154.818	154.818	154.818	154.818
Nieuwe bijdrage begroting 2020 - 2023	423.000	423.000	423.000	423.000

Tabel 23 Inkomstenoverdrachten - gemeenten overig (4.3.2)

Inkomstenoverdrachten – overige overheden (4.3.6)

Onder de post inkomstenoverdrachten – overige overheden is een bedrag van circa € 11.000 opgenomen in verband met een subsidie voor de plaatsing van zonnepanelen op het dak van het BEL-kantoor.

Overhead

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
0.4 Overhead	10.735.497	9.570.207	10.422.033	10.484.426	10.556.420	10.553.095
40000100 - Zuidersingel 5 BEL-kantoor	1.094.943	505.391	668.130	664.058	661.324	656.088
40000200 - Automatisering	2.765.624	2.055.598	2.454.788	2.552.970	2.619.812	2.621.723
40000210 - ICT voorzieningen	78.817	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
40000300 - BEL bestuurszaken	13.523	-	-	-	-	-
40000400 - Facilitair	487.086	456.500	456.500	456.500	456.500	456.500
40000500 - Personeel & Organisatie	525.645	142.813	377.813	377.813	162.813	162.813
41000300 - Directeur	461.134	832.567	374.877	343.159	566.047	566.046
41500200 - Team Planning & Control	1.538.201	1.482.733	1.762.662	1.762.663	1.762.662	1.762.663
41500310 - Team Communicatie	578.077	445.921	501.280	501.280	501.280	501.280
41500400 - Team Informatiebeheer	442.719	405.164	423.402	423.402	423.402	423.402
41500410 - Team Facilitair	271.157	319.004	335.757	335.757	335.757	335.757
41500450 - Teamleider Bedrijfsondersteuning	84.564	99.583	99.583	99.583	99.583	99.583
41500500 - Team Administratie	548.504	563.340	592.396	592.396	592.396	592.396
41500600 - Team Juridische Zaken	445.355	534.801	598.310	598.310	598.310	598.310
41500350 - Teamleider HRM/ Communicatie	-	99.583	99.583	99.583	99.583	99.583
41500300 - Team Human Resource Management	439.583	513.286	540.979	540.979	540.979	540.979
41500420 - Team Digitaal Informatie Management	422.749	330.134	352.182	352.183	352.183	352.183
42100250 - Teamleider Maatschappelijke Ontwikkeling	100.695	105.578	105.578	105.578	105.578	105.578
42100350 - Teamleider Ruimtelijke Ontw. & Openb. Ruimte	94.537	105.578	105.578	105.578	105.578	105.578
42200250 - Teamleider Publiek	94.838	99.644	99.644	99.644	99.644	99.644
42200350 - Teamleider Vergunningen & Handhaving	140.546	99.644	99.644	99.644	99.644	99.644
42300350 - Teamleider Buitendienst	107.199	93.763	93.763	93.763	93.763	93.763
41500250 - Teamleider Control & Financiën	-	99.583	99.583	99.583	99.583	99.583
Eindtotaal	10.735.497	9.570.207	10.422.032	10.484.425	10.556.420	10.553.095

Tabel 24 Overzicht van overhead lasten

Incidentele baten en lasten

Volgens het BBV is het verplicht om een overzicht te presenteren van de incidentele baten en lasten. Op die manier kan beoordeeld worden of en in hoeverre er sprake is van een sluitende begroting. Incidentele baten en lasten zijn baten en lasten die zich maximaal drie jaar achtereenvolgens voordoen. Wij hanteren de volgende uitgangspunten:

- Indien bestaand structureel beleid, niet zijnde een tijdelijke geldstroom, binnen de termijn van drie jaar een wijziging ondergaat dan worden de daarmee samenhangende lasten of baten in het begrotingsjaar niet als incidenteel aangemerkt. Budgetverschillen op activiteiten inzake structureel bestaand beleid kwalificeren wij dus als “structureel”.
- Toevoegingen aan en onttrekkingen uit de reserves worden als incidenteel beschouwd als het gaat om niet-structurele toevoegingen aan een bestemmingsreserve of dekking van incidentele lasten. In het overzicht is dit vertaald door, naast de incidentele last, ook de mutatie uit de reserve te presenteren.
- Meerjarige tijdelijke geldstromen waarvan de eindigheid vastligt vanwege een bestuursbesluit kwalificeren wij als incidentele baten en lasten, ook als de geldstroom (nog) langer is dan 3 jaar. Hiervan is sprake bij bijvoorbeeld projecten die langer dan 3 jaar duren, maar waarvan wel bekend is dat die bijdrage op termijn stopt.

De voor de programmabegroting 2020 begrote incidentele baten en lasten worden als volgt gespecificeerd:

Incidentele baten en lasten	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
A. Incidentele baten				
Extra gemeentelijke bijdrage (maatwerk)	-80.000	-	-	-
Extra gemeentelijke bijdrage (WOZ verbeterplan)	-106.650	-31.150	-	-
Totaal incidentele baten	-186.650	-31.150	-	-
B. Incidentele lasten				
Zwerfafval (maatwerk)	20.000	-	-	-
Verbeterplan WOZ	106.650	31.150	-	-
Gebiedsmanager Eemnes (maatwerk)	60.000	-	-	-
Totaal incidentele lasten	186.650	31.150	-	-
Saldo incidentele baten en lasten	-	-	-	-

Tabel 25 Incidentele baten en lasten

Tegenover de incidentele lasten van de BEL Combinatie staan incidentele baten van gelijke waarde.

Structurele mutaties reserves

Een storting en/of onttrekking aan een reserve is per definitie incidenteel, tenzij er redenen zijn deze structureel te ramen (bijvoorbeeld ter dekking van rente- en afschrijvingslasten). Voor 2020 en verder is voor de BEL Combinatie geen sprake van structurele toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves.

Structureel en reëel evenwicht

Om het financieel toezicht aan te scherpen is de Gemeentewet gewijzigd met de introductie van *structureel en reëel evenwicht* in de begroting en meerjarenraming. Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is ter nadere uitwerking van die wetswijziging aangepast, zodat uw raad en de financieel toezichthouder in staat zijn om vast te stellen of sprake is van een structureel en reëel evenwicht in de begroting en de meerjarenraming. Van structureel evenwicht is sprake als de structurele lasten worden gedekt door structurele baten.

De bepaling van het structurele evenwicht verloopt als volgt:

$$\begin{array}{l}
 \text{Het totaal van de structurele lasten en baten programma's en algemene dekkingsmiddelen} \\
 +/- \text{ De structurele verrekeningen met de reserves} \\
 = \text{ Geeft het totaal structureel begrotingssaldo en meerjarenraming}
 \end{array}$$

De tabel voor de bepaling van het structurele evenwicht is hierna opgenomen. De mutaties zijn in meerjarig perspectief beoordeeld op het incidentele karakter. Voor het gehele meerjarenbeeld is er sprake van een structureel evenwicht.

Berekening structureel saldo	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Geraamd resultaat	0	0	0	0
-/- Incidentele lasten	186.650	31.150	0	0
+ Incidentele baten	186.650	31.150	0	0
-/- Incidentele toevoegingen reserves	0	0	0	0
+ Incidentele onttrekkingen reserves	0	0	0	0
Structureel saldo begroting	0	0	0	0
Structureel evenwicht?	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabel 26 Berekening structureel saldo

6.2 UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE

Geprognosticeerde begin- en eindbalans

De geprognosticeerde balans hoeft niet hetzelfde detailniveau te kennen als de balans die is voorgeschreven voor de jaarrekening. De geprognosticeerde balans is over de gehele periode van de meerjarenraming in de programmabegroting opgenomen. Naast de balans per 31 december 2018 is de (geraamde) balanspositie per 31 december 2019 tot en met 2023 weergegeven.

Prognose Balans	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023
Immateriële vaste activa	5.718.772	5.528.306	5.335.003	5.138.819	4.939.712	4.737.639
Materiële vaste activa	17.959.761	18.090.812	17.681.996	17.172.827	16.587.001	16.015.860
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Voorraden	9.961	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Uitzettingen <1 jr	1.729.675	917.231	829.506	838.226	919.900	629.125
Liquide middelen	252.738	250.000	250.000	250.000	250.000	0
Overlopende activa	482.614	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Balanstotaal activa	26.153.522	25.296.349	24.606.505	23.909.872	23.206.614	21.892.624
Algemene reserve	1.085	1.085	1.085	1.085	1.085	1.085
Bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0
Vaste schulden	23.300.000	22.316.407	21.626.564	20.929.931	20.226.672	17.221.369
Netto vlottende schulden	755.933	755.933	755.933	755.933	755.933	2.447.246
Overlopende passiva	2.096.504	2.222.924	2.222.924	2.222.924	2.222.924	2.222.924
Balanstotaal passiva	26.153.522	25.296.349	24.606.505	23.909.872	23.206.614	21.892.624

Tabel 27 Geprognosticeerde begin- en eindbalans

(Im)materiële vaste activa

Alle (im)materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de oorspronkelijke verkrijgingsprijs (de inkoopprijs en eventuele bijkomende kosten), verminderd met de ontvangen subsidies, de direct gerelateerde bijdragen, de jaarlijkse afschrijvingslasten en de afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor een gedetailleerd overzicht van de meerjarige financiële activa wordt verwezen naar de paragraaf financiering.

Vorraden

De voorraden bestaan volledig uit opgenomen bouwgronden in exploitatie (onderhanden werk). Deze zijn gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs dan wel de lagere marktwaarde.

Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar

De uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Deze balanspost bestaat voornamelijk uit de uitzetting in 's Rijks schatkist (schatkistbankieren) en de debiteuren.

Liquide middelen

Voor de meerjarige balans is uitgegaan van een constante balanspositie in overeenstemming met de balanspositie per 31 december 2018. Indien de balanspost groter is dan het limiet van het schatkistbankieren (€250.000) wordt het overtollig saldo toegevoegd aan de uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar.

Overlopende activa

De overlopende passiva zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor de meerjarige balans is uitgegaan van een constante balanspositie in overeenstemming met de balanspositie per 31 december 2018.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de reserves en het resultaat volgend uit het overzicht van baten en lasten. Voor een overzicht van het verloop van reserveposities wordt verwezen naar de staat van reserves. Het geprognosticeerde begrotingsresultaat staat gepresenteerd in het overzicht van de meerjarenbegroting 2020-2023.

Vaste schulden

De vaste schulden zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde (hoofdsom) verminderd met het totaal van de te verwachten aflossingen en vermeerderd met het totaal van de te verwachten aantrekkingen. Voor een gedetailleerd overzicht van de meerjarige vaste schulden wordt verwezen naar de paragraaf financiering.

Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar

De netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor de meerjarige balans is uitgegaan van een constante balanspositie in overeenstemming met de balanspositie per 31 december 2018.

Overlopende passiva

De netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor de meerjarige balans is uitgegaan van een constante balanspositie in overeenstemming met de balanspositie per 31 december 2018. In de geprognosticeerde balans wordt deze balanspost gebruikt als sluitpost voor het in evenwicht brengen van de activa en passiva.

Investeringsplanning 2019 – 2023

Investeringen	2019	2020	2021	2022	2023
Informatieplan	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Stelpost vervangen hard- en software	121.750	150.000	150.000	150.000	150.000
Vervangen tractiemiddelen	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Investerings conform MJOP	-	51.961	38.694	55.704	182.408
Totaal	571.750	651.961	638.694	655.704	782.408

Tabel 28 Investeringsplanning 2019 - 2023

Staat van de reserves

De Algemene Reserve is voor incidentele zaken beschikbaar. Over het algemeen dient deze reserve als een buffer tegen onverwachte risico's. Bij bestemmingsreserves heeft het Algemeen Bestuur vooraf bepaald voor welke bestemming de reserve in het leven is geroepen. Ze worden gevormd om ongewenste schommelingen in uitgaven op te vangen of om een bepaalde activiteit c.q. doel te realiseren. Per 2019 zijn de Algemene reserve en de bestemmingsreserves van de BEL Combinatie nihil.

Begroting 2019		Begroting 2020			Begroting 2021		
Reserves	Eindsaldo	Toevoegingen	Onttrekkingen	Eindsaldo	Toevoegingen	Onttrekkingen	Eindsaldo
94000 Algemene bedrijfsreserve	1.084			1.084			1.084
Totaal Algemene bedrijfsreserve	1.084	0	0	1.084	0	0	1.084
n.v.t.							
Totaal Bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0
Totaal reserves	1.084	0	0	1.084	0	0	1.084

Begroting 2021		Begroting 2022			Begroting 2023		
Reserves	Eindsaldo	Toevoegingen	Onttrekkingen	Eindsaldo	Toevoegingen	Onttrekkingen	Eindsaldo
94000 Algemene bedrijfsreserve	1.084			1.084			1.084
Totaal Algemene bedrijfsreserve	1.084	0	0	1.084	0	0	1.084
n.v.t.							
Totaal Bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0
Totaal reserves	1.084	0	0	1.084	0	0	1.084

Tabel 29 Staat van de reserves

EMU-saldo

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV, art. 19) is de verplichting vastgesteld dat de gemeenten ramingen van het EMU-saldo dienen te verstrekken over het vorig begrotingsjaar (T-1), het actuele begrotingsjaar (T) en het volgende begrotingsjaar (T+1). Daarnaast dient inzicht te worden gegeven in de ontwikkeling van het EMU-saldo voor de drie jaren volgend op het begrotingsjaar. De begroting van de BEL Combinatie is opgesteld conform een (gemodificeerd) stelsel van baten en lasten. Het EMU saldo gaat niet uit van baten en lasten, maar gaat uit van ontvangsten en uitgaven, berekend op transactiebasis en overeenkomstig de voorschriften van het Europese systeem van nationale en regionale rekeningen in de Europese Unie. Als gevolg van Europese regelgeving mogen EU-lidstaten een begrotingstekort (EMU-saldo) hebben van maximaal 3% van het bruto binnenlands product (BBP). Aan dit maximale tekort van 3% hebben, naast de Rijksoverheid, ook de decentrale overheden een aandeel. Het EMU-saldo van de BEL Combinatie komt voor het begrotingsjaar 2020 uit op € 168.000. Het betekent dat in EMU-termen de uitgaven € 168.000 euro lager zijn dan de inkomsten. Hieronder volgt een overzicht van de berekening van het EMU saldo.

Berekening EMU-saldo (bedragen x €1.000)		Begroting 2019 v. wijziging	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Periode		T-1	T	T +1	T+2	T+3
A.	Exploitatiesaldo vóór mutatie reserves	0	0	0	0	0
B.	Mutatie (im)materiële vaste activa	-168	-602	-705	-785	-773
C.	Mutatie voorzieningen	-	-	-	-	-
D.	Mutatie voorraden	-	-	-	-	-
E.	Boekwinst bij verkoop effecten en gerealiseerde boekwinst bij verkoop (im)materiële vaste activa	-	-	-	-	-
Berekend EMU-saldo (A-B+C-D-E)		168	602	705	784	773

Tabel 30 Berekening EMU-saldo

BIJLAGEN

BIJLAGE I BEREKENING FINANCIËLE KENGETALLEN

Netto schuldquote

Netto schuldquote		Realisatie 2018	Begroting 2019 primitief	Begroting 2020
A	Een raming van het totaal van de vaste schulden,	23.300.000	22.316.407	21.626.564
B	Een raming van het totaal van de netto vlottende schulden.	755.933	755.933	755.933
C	Een raming van het totaal van de overlopende passiva.	2.096.504	2.222.924	2.222.924
D1	Voor de netto schuldquote: Het totaal saldo van de financiële vaste activa, genoemd in artikel 36, onderdelen d, e, f en g, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten.	-	-	-
D2	Voor netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen: Het totaal saldo van de financiële vaste activa, bedoeld in artikel 36, onderdelen b, c, d, e, f en g, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten.	-	-	-
E	Een raming van het totaal van de uitzettingen met een rentetypische looptijd korter van 1 jaar.	1.729.675	917.231	829.506
F	Een raming van het totaal van alle liquide middelen.	252.738	250.000	250.000
G	Een raming van het totaal van de overlopende activa.	482.614	500.000	500.000
H	Het geraamde totaal saldo van de baten, bedoeld in artikel 17, onderdeel c, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten, exclusief de mutaties reserves.	20.146.454	19.588.787	21.130.807
Netto schuldquote ((+A+B+C-D1-E-F-G)/H)		117,6%	120,6%	109,0%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen ((+A+B+C-D2-E-F-G)/H)		117,6%	120,6%	109,0%

Tabel 31 Berekening kengetal netto schuldquote

Solvabiliteit

Solvabiliteit		Realisatie 2018	Begroting 2019 primitief	Begroting 2020
A	Een raming van het totale eigen vermogen.	1.085	1.085	1.085
B	Een raming van het totaal van de passiva.	26.153.522	25.296.349	24.606.505
Solvabiliteitsratio (A/B)		0,0%	0,0%	0,0%

Tabel 32 Berekening kengetal solvabiliteit

Structurele exploitatieruimte

Structurele exploitatieruimte		Realisatie 2018	Begroting 2019 primitief	Begroting 2020
A	Structurele lasten = (geraamde totaal van de lasten, bedoeld in artikel 27, eerste lid, onderdeel c, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten minus het geraamde totaal van de incidentele lasten per programma, bedoeld in artikel 28, onderdeel c, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten)	20.407.344	19.588.787	20.944.157
B	Structurele baten = (geraamde totaal van de baten, bedoeld in artikel 27, eerste lid, onderdeel c, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten minus het geraamde totaal van de incidentele baten per programma, bedoeld in artikel 28, onderdeel c, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten)	20.142.654	19.588.787	20.944.157
C	Het beoogde totaal van de structurele toevoegingen aan de reserves voor het overzicht, bedoeld in artikel 28, onderdeel d, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten.	-	-	-
D	Het beoogde totaal van de structurele onttrekkingen aan de reserves voor het overzicht, bedoeld in artikel 28, onderdeel d, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten.	-	-	-
E	Het geraamde totaal saldo van de baten, bedoeld in artikel 27, eerste lid, onderdeel c, van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten, exclusief de mutaties reserves.	20.146.454	19.588.787	21.130.807
Structurele exploitatieruimte (((B-A)+(D-C))/E)		-1,31%	0,00%	0,00%

Tabel 33 Berekening kengetal structurele exploitatieruimte

BIJLAGE II BATEN EN LASTEN PER TAAKVELD

Taakveld overzicht		Realisatie 2018	Begroting 2019			Begroting 2020			Begroting 2021		
Taakveld:			Baten	Lasten	Saldo	Baten	Lasten	Saldo(a)	Baten	Lasten	Saldo (b)
0.1	Bestuur	-	-25.183	25.183	-	-25.183	25.183	-	-25.183	25.183	-
0.2	Burgerzaken	-	-1.395.645	1.395.645	-	-1.395.645	1.395.645	-	-1.395.645	1.395.645	-
0.3	Beheer overige gebouwen en gronden	-	-516.711	516.711	-	-516.711	516.711	-	-516.711	516.711	-
0.4	Overhead	10.114.761	-519.213	9.570.207	9.050.994	-530.213	10.422.032	9.891.819	-530.213	10.484.425	9.954.212
0.5	Treasury	-171.255	-	364.466	364.466	-	-	-	-	-	-
0.61	OZB woningen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.62	OZB niet-woningen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.64	Belastingen overig	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.7	Algemene uitkering en overige uitkeringen gemeentefonds	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.8	Overige baten en lasten	-9.331.170	-10.119.947	704.487	-9.415.460	-11.650.967	1.759.148	-9.891.819	-11.500.842	1.546.630	-9.954.212
0.9	Vennootschapsbelasting (VpB)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.10	Mutatie reserves	-383.935	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.0	Bestuur en ondersteuning	228.401	-12.576.699	12.576.699		-14.118.719	14.118.719		-13.968.594	13.968.594	
1.1	Crisisbeheersing en brandweer	-	-70.041	70.041	-	-70.041	70.041	-	-70.041	70.041	-
1.2	Openbare orde en veiligheid	-	-817.845	817.845	-	-817.845	817.845	-	-817.845	817.845	-
1.0	Veiligheid	-	-887.886	887.886	-	-887.886	887.886	-	-887.886	887.886	-
2.1	Verkeer en vervoer	-	-1.168.190	1.168.190	-	-1.168.190	1.168.190	-	-1.168.190	1.168.190	-
2.2	Parkeren	-	-9.913	9.913	-	-9.913	9.913	-	-9.913	9.913	-
2.3	Recreatieve havens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4	Economische havens en waterwegen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5	Openbaar vervoer	-	-2.093	2.093	-	-2.093	2.093	-	-2.093	2.093	-
2.0	Verkeer, vervoer en waterstaat	-	-1.180.196	1.180.196	-	-1.180.196	1.180.196	-	-1.180.196	1.180.196	-
3.1	Economische ontwikkeling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2	Fysieke bedrijfsinfrastructuur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.3	Bedrijfsloket en bedrijfsregelingen	-	-19.021	19.021	-	-19.021	19.021	-	-19.021	19.021	-
3.4	Economische promotie	-	-83.432	83.432	-	-83.432	83.432	-	-83.432	83.432	-
3.0	Economie	-	-102.453	102.453	-	-102.453	102.453	-	-102.453	102.453	-
4.1	Openbaar basisonderwijs	-	-5.719	5.719	-	-5.719	5.719	-	-5.719	5.719	-
4.2	Onderwijshuisvesting	-	-41.563	41.563	-	-41.563	41.563	-	-41.563	41.563	-
4.3	Onderwijsbeleid leerlingzaken	-	-44.163	44.163	-	-44.163	44.163	-	-44.163	44.163	-

Taakveld overzicht		Realisatie 2018	Begroting 2019			Begroting 2020			Begroting 2021		
Taakveld:			Baten	Lasten	Saldo	Baten	Lasten	Saldo(a)	Baten	Lasten	Saldo (b)
4.0	Onderwijs	-	-91.445	91.445	-	-91.445	91.445	-	-91.445	91.445	-
5.1	Sportbeleid en activering	-	-60.267	60.267	-	-60.267	60.267	-	-60.267	60.267	-
5.2	Sportaccommodaties	-	-23.204	23.204	-	-23.204	23.204	-	-23.204	23.204	-
5.3	Cultuur presentatie, -productie en - participatie	-	-169.429	169.429	-	-169.429	169.429	-	-169.429	169.429	-
5.4	Musea	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.5	Cultureel erfgoed	-	-6.895	6.895	-	-6.895	6.895	-	-6.895	6.895	-
5.6	Media	-	-24.253	24.253	-	-24.253	24.253	-	-24.253	24.253	-
5.7	Openbaar groen	-	-1.339.139	1.339.139	-	-1.339.139	1.339.139	-	-1.339.139	1.339.139	-
5.0	Sport, cultuur en recreatie	-	-1.623.187	1.623.187	-	-1.623.187	1.623.187	-	-1.623.187	1.623.187	-
6.1	Samenkracht en burgerparticipatie	-	-354.464	354.464	-	-354.464	354.464	-	-354.464	354.464	-
6.2	Wijkteams	-	-39.906	39.906	-	-39.906	39.906	-	-39.906	39.906	-
6.3	Inkomensregelingen	-	-1.589	1.589	-	-1.589	1.589	-	-1.589	1.589	-
6.4	Begeleide participatie	-	-6.354	6.354	-	-6.354	6.354	-	-6.354	6.354	-
6.5	Arbeidsparticipatie	-	-2.224	2.224	-	-2.224	2.224	-	-2.224	2.224	-
6.6	Maatwerkvoorzieningen (WMO)	-	-31.137	31.137	-	-31.137	31.137	-	-31.137	31.137	-
6.71	Maatwerkdienstverlening 18+	-	-88.707	88.707	-	-88.707	88.707	-	-88.707	88.707	-
6.81	Geëscaleerde zorg 18+	-	-68.945	68.945	-	-68.945	68.945	-	-68.945	68.945	-
6.0	Sociaal domein	-	-593.325	593.325	-	-593.325	593.325	-	-593.325	593.325	-
7.1	Volksgezondheid	-	-55.283	55.283	-	-55.283	55.283	-	-55.283	55.283	-
7.2	Riolering	-	-361.851	361.851	-	-361.851	361.851	-	-361.851	361.851	-
7.3	Afval	-	-158.799	158.799	-	-158.799	158.799	-	-158.799	158.799	-
7.4	Milieubeheer	-	-153.481	153.481	-	-153.481	153.481	-	-153.481	153.481	-
7.5	Begraafplaatsen	-	-289.772	289.772	-	-289.772	289.772	-	-289.772	289.772	-
7.0	Volksgezondheid en milieu	-	-1.019.187	1.019.187	-	-1.019.187	1.019.187	-	-1.019.187	1.019.187	-
8.1	Ruimtelijke ordening	-	-304.491	304.491	-	-304.491	304.491	-	-304.491	304.491	-
8.2	Grondexploitatie	-	-65.408	65.408	-	-65.408	65.408	-	-65.408	65.408	-
8.3	Wonen en bouwen	-	-1.144.510	1.144.510	-	-1.144.510	1.144.510	-	-1.144.510	1.144.510	-
8.0	Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing	-	-1.514.409	1.514.409	-	-1.514.409	1.514.409	-	-1.514.409	1.514.409	-
TOTAAL TAAKVELDEN			-19.588.787	19.588.787		-21.130.807	21.130.807	-	-20.980.683	20.980.683	

Tabel 34 Baten en lasten per taakveld

LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

Tabellen

<i>Tabel 1 Relevante beleidskaders</i>	11
<i>Tabel 2 Cyclische aanpak risicomanagement</i>	24
<i>Tabel 3 Schematische weergave financiële gevolgen risico's</i>	25
<i>Tabel 4 Ratio weerstandsvermogen BEL Combinatie</i>	26
<i>Tabel 5 Risico inventarisatie 2020</i>	27
<i>Tabel 6 Kengetallen BEL Combinatie</i>	28
<i>Tabel 7 Benodigde investeringen t.b.v. uitvoering MJOP</i>	31
<i>Tabel 8 Leningenportefeuille BEL Combinatie</i>	33
<i>Tabel 9 Renterisiconorm op vaste schuld BEL Combinatie 2020</i>	33
<i>Tabel 10 Berekening kasgeldlimiet 2020</i>	34
<i>Tabel 11 Rentetoerekening begroting 2020 BEL Combinatie</i>	34
<i>Tabel 12 Ontwikkeling meerjarenperspectief</i>	36
<i>Tabel 13 DVO-percentages</i>	37
<i>Tabel 14 Gemeentelijke bijdrage BEL-gemeenten</i>	37
<i>Tabel 15 Gemeentelijke bijdrage per gemeente</i>	37
<i>Tabel 16 Gemeentelijke bijdrage Blaricum</i>	38
<i>Tabel 17 Gemeentelijke bijdrage Eemnes</i>	39
<i>Tabel 18 Gemeentelijke bijdrage Laren</i>	40
<i>Tabel 19 Meerjarenbegroting 2020 - 2023 per programma</i>	41
<i>Tabel 20 Meerjarenbegroting 2020 - 2023 per kostencategorie</i>	42
<i>Tabel 21 Ontwikkeling formatie BEL Combinatie</i>	43
<i>Tabel 22 Inkomstenoverdrachten – gemeenten DVO (4.3.2)</i>	44
<i>Tabel 23 Inkomstenoverdrachten - gemeenten overig (4.3.2)</i>	44
<i>Tabel 24 Overzicht van overhead lasten</i>	45
<i>Tabel 25 Incidentele baten en lasten</i>	46
<i>Tabel 26 Berekening structureel saldo</i>	47
<i>Tabel 27 Geprognosticeerde begin- en eindbalans</i>	48
<i>Tabel 28 Investeringsplanning 2019 - 2023</i>	51
<i>Tabel 29 Staat van de reserves</i>	52
<i>Tabel 30 Berekening EMU-saldo</i>	53
<i>Tabel 31 Berekening kengetal netto schuldquote</i>	54
<i>Tabel 32 Berekening kengetal solvabiliteit</i>	54
<i>Tabel 33 Berekening kengetal structurele exploitatieruimte</i>	55
<i>Tabel 34 Baten en lasten per taakveld</i>	57

Figuren

<i>Figuur 1 Van procesgericht naar data-gestuurd</i>	17
<i>Figuur 2 Vervolg traject AVG bij BEL</i>	19
<i>Figuur 3 Groei informatiemanagement en ICT</i>	19