



Programmabegroting 2020-2023

Versie: 28-3-2019

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
1.1	Algemeen.....	4
1.2	Uitgangspunten voor de begroting 2020	4
	Ontwikkelingen.....	4
	Evaluatierapport Berenschot	6
	Extra kosten inhuur	6
	De kosten in de begroting van de GRSA2 zijn geïndexeerd.	7
	Transparante opbouw	7
	Verdeelsleutels	7
	Prestatie-indicatoren.....	7
	Risicoanalyse als basis omvang weerstandsvermogen	7
	Impact op gemeentelijke begrotingen per gemeente inzichtelijk	8
	Frictiekosten beschikbaar.....	8
1.3	Begroting 2020	8
1.4	Leeswijzer	8
	Indeling begroting	8
	Beleidsbegroting.....	9
	Financiële begroting.....	9
1.5	Prestatie-indicatoren.....	9
	Beleidsbegroting	12
2.	Programmaplan.....	13
2.1	Programma 1 Dienstverlening Werk en inkomen	13
	Wat willen we bereiken?.....	13
	Missie.....	13
	Ontwikkelingen.....	13
	Wat gaan we ervoor doen?	14
	Klantenbestand	14
	Couleur locale.....	14
	Sociaal domein	14
	Arbeidsmarktregio's	14
	Midden-Limburg.....	15
	De Risse/Werk.kom	15
	Inburgering	15
	Besluit Bijstandsregeling Zelfstandigen (Bbz).....	15
	Wat gaat het kosten?	16
	Toelichting	16
2.2	Overhead	17
	Wat willen we bereiken?.....	17
	Missie.....	17
	Wat is de doelstelling?	17

Wat gaan we ervoor doen?	17
Digitaal (samen)werken en zaakgericht werken	18
Harmonisatie- en standaardisatie-agenda	18
Informatiebeveiliging	18
Samen ontwikkelen	19
Werken in klantenteams - integraal bedrijfsvoeringadvies in nabijheid	19
De GRSA2 functioneert als een “intern” bedrijfs onderdeel van de drie gemeenten	19
Wat gaat het kosten?	20
Toelichting	20
1. extra ontwikkelingen conform Kaderbrief:	20
2.3 Onvoorzien	21
2.4 Vennootschapsbelasting	22
2.5 Algemene dekkingsmiddelen	22
2.5.1 Bijdragen gemeenten	22
Verdeelsleutels	23
3. Paragrafen	24
3.1 Paragraaf Lokale heffingen	24
3.2 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing	24
Beleid omtrent weerstandcapaciteit en risico's	24
Kengetallen	27
3.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen	30
3.4 Paragraaf Financiering	30
3.5 Paragraaf Bedrijfsvoering	31
3.6 Paragraaf Verbonden partijen	31
3.7 Paragraaf Grondbeleid	32
Financiële begroting	33
4. Overzicht van baten en lasten	34
4.1 Overzicht per programma	34
4.2 EMU Saldo	35
5. Uiteenzetting financiële positie	36
5.1 Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen	36
5.2 Investerings en kapitaallasten	36
5.3 Financiering	36
5.4 Stand en verloop reserves en voorzieningen	36

1. Inleiding

1.1 Algemeen

De begroting 2020 is de vierde begroting van de Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking A2 Gemeenten (GRSA2) in haar huidige vorm. Het samenwerkingsverband waarin alle taken op het gebied van bedrijfsvoering en Werk & Inkomen van de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard zijn ondergebracht.

Het is een begroting in evenwicht en een begroting die recht doet aan de doelstellingen en uitgangspunten zoals vastgesteld bij de vorming van deze 'nieuwe' samenwerking. Maar het is ook een begroting waarbij rekening wordt gehouden met allerlei maatschappelijke, technologische en wettelijke ontwikkelingen die afkomen op de drie gemeenten en (afgeleid daarvan) op de A2-Samenwerking.

1.2 Uitgangspunten voor de begroting 2020

De kaderbrief van de GRSA2, welke op 19 februari door het bestuur is vastgesteld, geeft de kaders aan voor de begroting 2020. In deze kaderbrief zijn de hierboven aangegeven ontwikkelingen geschetst, is nader ingegaan op het evaluatierapport van Berenschot en zijn andere uitgangspunten voor de begroting vastgelegd.

Ontwikkelingen

De komende jaren zien onze klantorganisaties, onze gemeenten, allerlei economische, maatschappelijke, technologische en wettelijke ontwikkelingen op zich afkomen of bepaalde ontwikkelingen zetten zich (al dan niet versneld) door. Deze ontwikkelingen hebben directe invloed op de werkwijzen en het besturen van onze gemeenten en vergen veelal een andere ondersteuning op het gebied van bedrijfsvoering en van Werk & Inkomen.

Als eerste zijn er de veranderende rolopvattingen tussen lokale overheid en onze burgers, bedrijven en instellingen. Onze 'inwoners' willen in toenemende mate rechtstreekse invloed uitoefenen op hun directe leefomgeving en willen daarin ook hun eigen rol en verantwoordelijkheid nemen. Dit geldt niet alleen voor de fysieke leefomgeving maar geldt ook voor de wijze waarop ze inrichting willen geven aan de behoeftes vanuit het sociaal domein, zoals ondersteuning bij het langer zelfstandig wonen of de ondersteuning bij de zorg en opvoeding van jongeren. Loslaten in vertrouwen, dialoog, zelfredzaamheid, meebeslissen en het nemen van de eigen verantwoordelijkheid zijn daarbij de kernwaarden. Werkenderwijs nader invulling geven aan burger- en overheidsparticipatie.

In dit kader dient zeker de komende Omgevingswet te worden genoemd. Deze nieuwe wet geeft lokale overheden meer mogelijkheden om de vrijheid te bepalen bij de inrichting van de fysieke ruimte. De gemeenteraden zullen afwegingen moeten maken in welke mate onze inwoners 'vrijheid' krijgen om zelf hun fysieke leefomgeving in te richten. De invoering van deze wet is aanstaande en vergt een andere wijze van werken. Tevens zal de invoering van deze wet het een en ander vergen van onze ondersteuning en onze ICT systemen.

Deze toegenomen behoefte aan 'participatie' is al langer aan de gang en vergt van onze klantorganisaties een andere kijk op organiseren, handelen, besturen en ondersteunen van onze inwoners. De ondersteuning die we daarbij bieden dient daarbij aan te sluiten. Als GRSA2 zullen we mee bewegen om de juiste ondersteuning te kunnen bieden.

Onze inwoners hebben niet alleen een toenemende behoefte aan zelfbeschikking, tevens zien we een andere opvatting van hen als 'klanten' van onze producten en diensten. Waar voorheen het gemeentehuis vanzelfsprekend het huis was waar onze inwoners allerlei producten en diensten fysiek kwamen 'bestellen en afhalen' binnen de door de gemeente vastgestelde tijden, zien we een behoefte om meer op afstand, via allerlei digitale kanalen, een bestelling te doen. Steeds meer inwoners willen op het door hen gewenste tijdstip via het door hen gewenste digitale kanaal communiceren met de gemeente. En bij voorkeur middels persoonlijke webpagina's. Dit sluit volledig aan bij de verdergaande individualisering en de 24-uurseconomie. De steeds sneller vernieuwende technologie

maakt dit steeds meer mogelijk. Bescherming van persoonsgegevens en informatiebeveiliging en -veiligheid zal dan wel altijd geborgd moeten zijn.

Hiervoor is het al genoemd, de steeds sneller vernieuwende technologie. Op een aantal vlakken is dit al direct zichtbaar, zie bijvoorbeeld de snelle ontwikkeling van e-dienstverlening. Dit gaat echter verder dan het vertrekken van bijvoorbeeld een paspoort of een rijbewijs, zo worden ook gebreken in de openbare ruimte steeds vaker via een app gemeld. Niet alleen worden daarmee de gebreken gemeld, tevens wordt daarmee zichtbaar wanneer en hoe het is opgelost. In het sociaal domein kunnen inwoners via e-formulieren aanvragen en/of meldingen voor alle actuele regelingen digitaal doen.

De technologische ontwikkelingen, waaronder het gebruik van Big Data, de robotisering en het gebruik van 'slimme' software, zullen er eveneens toe leiden dat het werk binnen onze vier organisaties zal veranderen. Bepaalde werkzaamheden zullen verdwijnen, andere zullen er bij gaan komen. Bij bijvoorbeeld het bankwezen en het verzekeringswezen zijn deze veranderingen al heel erg zichtbaar. Steeds meer routinematig, administratief werk is 'overgenomen' door slimme ICT-oplossingen. Deze ontwikkelingen laten zien dat personele lasten zijn afgenomen en dat ICT-kosten zijn toegenomen. De komende jaren zal deze ontwikkeling tevens aan de orde kunnen zijn in onze vier organisaties. De komende visie op I&A zal onze vier organisaties daar meer richting in gaan geven. In dit kader is het eveneens goed om nogmaals te wijzen op de Digitale Agenda 2020. Hiervoor heeft u als bestuur al middelen ter beschikking gesteld. Daarmee kunnen we al belangrijke stappen maken.

Hoewel al deze ontwikkelingen onze klantorganisaties in belangrijke mate raken en leiden tot een andere wijze van werken en van besturen, kunnen onze klantorganisaties daar wel op verschillende wijzen mee omgaan en accenten anders leggen.

Welke wettelijke of vanuit het Rijk opgelegde regels komen de komende jaren op ons af? Zo komt in 2021 de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer. Dit wetsvoorstel geeft de burger recht om elektronisch berichten aan een bestuursorgaan te zenden op een door het bestuursorgaan bepaalde wijze. Een andere wetswijziging behelst de rechtmatigheidsverantwoording in de jaarrekening van de gemeenten. Vanaf 2021 zal het college van B&W zelf een rechtmatigheidsverantwoording moeten afgeven in de jaarstukken. Op dit moment doet de accountant dat.

De bovengenoemde ontwikkelingen hebben vooral effect op de wijze waarop de bedrijfsvoering dient te worden ingericht zodat de A2 de gemeenten zo goed mogelijk kan blijven ondersteunen bij de uitvoering van hun primaire taken.

Op het gebied van Werk & Inkomen vindt eveneens een aantal ontwikkelingen plaats. Zo is de regeling banenafpraak ook van toepassing op de GRSA2. Deze regeling is onderdeel van de Participatiewet en bestaat sinds 2014. Omdat m.n. overheden onvoldoende presteren heeft de rijksoverheid een quotumwet opgesteld, die in 2019 van kracht wordt.

Als uitvoeringsorganisatie voor de Participatiewet, hebben we een voorbeeldfunctie, een morele plicht om invulling te geven aan deze banenafpraak. Het betekent dat we voldoen aan de afspraken en regelingen om mensen in dienst te nemen met een arbeidsbeperking. Veelal betreft het aanvullend werk, waarvoor geen middelen zijn opgenomen in de begroting.

Per 1-7-2020 krijgen de gemeenten te maken met een wijziging van de Wet Inburgering. Gemeenten krijgen een actievere rol en grotere verantwoordelijkheid voor de (vroeg)aankomst van statushouders. Hiervoor zijn reeds middelen in de begroting 2019 opgenomen. De voorbereidingen van de nieuwe aanpak zijn opgestart.

De bovengenoemde ontwikkelingen vergen van de GRSA2 eveneens belangrijke veranderingen in de wijze van werken en organiseren. Tevens vereist dit van de GRSA2 een zekere mate van wendbaarheid. We zullen daartoe blijvend moeten investeren in onze mensen en in onze ondersteunende middelen en systemen. Maar we zullen vooral gezamenlijk moeten optrekken met de vier organisaties om ervoor te zorgen dat we de dienstverlening naar onze burgers zo goed mogelijk hebben georganiseerd.

Evaluatierapport Berenschot

Het bestuur van de GRSA2 heeft in 2018 de opdracht verstrekt om een evaluatie van de GRSA2 te laten uitvoeren. Bureau Berenschot heeft deze evaluatie uitgevoerd in de periode vanaf september tot en met november. Het evaluatierapport is vervolgens aangeboden aan de directieraad en gepresenteerd aan de drie gemeenteraden op 12 december 2018.

In het algemeen concludeerde Berenschot dat de GRSA2 op alle doelstellingen goed op weg is, dat de kwaliteit van de dienstverlening in de meeste taakvelden als goed wordt ervaren en dat de taakstelling al vrijwel volledig is ingevuld. Tevens concludeerde Berenschot dat er nog verdere stappen kunnen worden gezet en dat een aantal zaken, zoals bijvoorbeeld de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer, herijkt zouden moeten worden. Berenschot heeft dit vervolgens vertaald in een achttal aanbevelingen. Een aantal van deze aanbevelingen hebben een incidenteel of een structureel financieel effect.

Stel een harmonisatie- en standaardisatie-agenda op en voer deze programmatisch uit

Het harmonisatie en standaardisatie proces moet een programma worden onder leiding van één programmamanager. Hoewel het in de lijn ligt om deze rol bij de opdrachtnemer, in casu de manager GRSA2, neer te leggen, zal ter ondersteuning extra capaciteit daarvoor nodig zijn. De verwachting is dat daarvoor voor de jaren 2019, 2020, 2021 plusminus 0,5 fte nodig zal zijn. Zeker in het licht van de komende visie I&A en het implementatieplan.

Berenschot concludeert eveneens dat in de huidige situatie veel projecten in het kader van harmonisatie en standaardisatie 'er bij moeten worden gedaan'. Dit zorgt ervoor dat ander werk blijft liggen, dat medewerkers gaan overwerken of dat de doorlooptijd er lang kan worden. Enerzijds is dit een vraagstuk van prioritering en anderzijds een vraagstuk omtrent inzet van incidentele capaciteit. Het is in ieders belang om hiervan bewust te zijn en indien noodzakelijk extra capaciteit in te zetten in de projecten. De eventuele extra kosten zullen expliciet worden meegenomen in de projectkosten.

Herdefinieer de taakstelling

In het evaluatierapport wordt geconcludeerd dat er ten aanzien van de financiële taakstelling er sprake is van twee verschillende doelen die in eerste instantie (situatie 2014) met elkaar gerelateerd waren:

- Een financiële taakstelling van € 1,1 miljoen. Dit bedrag is gelijk aan de opstartkosten van de GRSA2 organisatie. Door het realiseren van de taakstelling worden deze opstartkosten terugverdiend.
- Een normpercentage overhead formatie ten opzichte van de formatie in het primair proces van 28,36%.

Beide doelen zouden in 2022 gerealiseerd moeten worden. De vraag is nu welke taakstelling leidend is. Het percentage overhead of het bedrag van € 1,1 miljoen (vanuit de redenering dat de opstartkosten moeten worden terugverdiend).

Berenschot constateert dat de taakstelling als percentage overhead, reeds vrijwel volledig is gerealiseerd. Het percentage overhead bedraagt inmiddels 28,6%. Door onder meer het overhevelen van de taken in het sociaal domein naar de gemeenten is de formatie in het primaire proces fors gestegen (24,2 fte) terwijl de formatie t.b.v. bedrijfsvoering is gedaald van 144 naar 142 fte. De daling van het percentage overhead heeft zich dus versneld ingezet.

Gelet op de realisatie van de taakstelling tot nu toe en gezien alle maatschappelijke, wettelijke en technologische ontwikkelingen, is besloten om de taakstelling voor 2020 (respectievelijk € 299.000) structureel door te strepen en 2019 te gebruiken om inzicht te krijgen hoe de bedrijfsvoering zo kostenefficiënt is in te richten.

Een aantal ontwikkelingen die op de gemeente afkomen leiden tot aanvullende werkzaamheden van de GRSA2 als uitvoerder op gebied van bedrijfsvoering. De gemeenten hebben daarvoor ruimte in de uitvoeringsbudgetten die zijn opgenomen in de eigen begrotingen. De GRSA2 zal deze aanvullende dienstverlening ook aanvullend factureren aan de gemeenten.

Extra kosten inhuur

In afgelopen jaren zijn de extra kosten voor inhuur zeer fors geweest en wel zodanig dat aanvullende incidentele dekking gevonden moest worden binnen overige budgetten (o.a. ICT, opleidingen

enzovoort). De extra kosten voor inhuur bedroegen in 2017 ongeveer € 540.000 en in 2018 ongeveer € 580.000. Deze extra kosten hebben we in deze jaren opgevangen door (vervangings)investeringen in ICT uit te stellen of niet te doen. Zoals is geconstateerd in het evaluatierapport van Berenschot kan dit geen structurele oplossing zijn. Het verder uitstellen of nalaten van investeringen in ICT heeft een directe invloed op de continuïteit en ontwikkeling van de dienstverlening van de GRSA2 en van de klantorganisaties.

Voor 2019 ligt er een opdracht om de kosten van inhuur te beperken. We voorzien echter nog steeds een sterke economische groei voor onze regio in de komende jaren waardoor de druk op de arbeidsmarkt hoog blijft. Het blijft voor de invulling van een aantal cruciale functies, zoals financieel adviseurs en HR adviseurs, nog steeds moeilijk om geschikte kandidaten te vinden. Daarom wordt voor 2020 € 125.000 uitgetrokken om aanvullend arbeidsmarktbeleid te voeren en om arbeidsvoorwaarden op maat (tijdelijk) voor bepaalde functiegroepen te kunnen toepassen.

Omdat niet uit te sluiten is dat we ondanks deze aanvullingen/aanpassingen nog steeds gebruik moeten maken van externe inhuur, zal in de risicoparagraaf dit knelpunt worden genoemd en geconcretiseerd op een bedrag van € 500.000.

De kosten in de begroting van de GRSA2 zijn geïndexeerd.

Dit betekent dat (loon-)kostenstijgingen voor zover bekend zijn verwerkt en indexering is toegepast op de begroting 2020. Het gaat dan om de indexering volgens de prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc) en de loonvoet sector overheid.

Transparante opbouw

Om de te realiseren taakstelling, bij gelijkblijvende taken en ambities, zichtbaar te houden zijn de aanvullende werkzaamheden en specials die de GRSA2 doet afzonderlijk weergegeven. Deze aanvullende werkzaamheden bestaan uit werkzaamheden die de GRSA2 op verzoek van de gemeenten uitvoert omdat het nieuwe (bedrijfsvoerings-)taken betreft die niet zijn ingebracht bij de totstandkoming van de GRSA2 in 2017. De gemeenten hebben hiervoor in de eigen begroting budgetten opgenomen.

De loonkosten maken integraal en een substantieel onderdeel uit van deze totale begrotingsomvang en de taakstelling die daarop berust. In de begrotingsopzet is dit zichtbaar gemaakt door de kosten uit het jaar 2020 als structureel voor alle jaren aan te merken. Hierdoor wordt de taakstelling apart zichtbaar.

Verdeelsleutels

In het implementatieplan is destijds opgenomen dat de verdeelsleutels na een aantal jaren geëvalueerd zouden worden. Het bestuur heeft aangegeven dat in 2019 een nader voorstel wordt geformuleerd omtrent de verdeelsleutels. Dit als startpunt voor de verdere kostenverdeling van de GRSA2.

Prestatie-indicatoren

In de eerste begroting 2017 is een opzet gemaakt voor de zogenaamde kritische prestatie-indicatoren (KPI's) die de GRSA2 gebruikt om inzicht te geven in de realisatie van de doelstellingen (Kwetsbaarheid, Kwaliteit en Kosten).

Een van de aanbevelingen uit de evaluatie GRSA2 door Berenschot is het heroverwegen van de KPI's, zodanig dat deze meer informatiewaarde opleveren inzake het functioneren van de GRSA2. Deze aanbeveling wordt overgenomen en zal worden verwerkt in de begroting vanaf 2021.

Risicoanalyse als basis omvang weerstandsvermogen

We hebben de risico's in beeld gebracht en voorzien van beheersmaatregelen. Via de budgetcyclus vindt periodieke toetsing op de effectiviteit van de beheersmaatregelen plaats en worden de risico's geactualiseerd en kan door monitoring en rapportage actief gestuurd worden.

De risicoanalyse leidt tot een bedrag dat als weerstandsvermogen op de balans beschikbaar zou moeten zijn. In de financiële regeling GRSA2 2017 is opgenomen dat het weerstandsvermogen op de balans van de deelnemende gemeenten wordt opgenomen en niet op de balans van de Samenwerking A2 gemeenten zelf.

Impact op gemeentelijke begrotingen per gemeente inzichtelijk

Om een actueel inzicht te verkrijgen in de effecten van de begroting van GRSA2 op de drie individuele gemeentelijke begrotingen, maakt iedere gemeente de financiële gevolgen van de doorontwikkeling GRSA2 voor de eigen gemeentelijke begroting inzichtelijk bij de begroting 2020.

Frictiekosten beschikbaar

De raden van Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard hebben in 2017 een totaal bedrag voor de mogelijke frictielasten beschikbaar gesteld van € 490.000 voor 4 jaar. Jaarlijks met de P&C-cyclus zal aan de raden hierover worden teruggekoppeld.

1.3 Begroting 2020

Bij toepassing van genoemde uitgangspunten ziet de begroting er als volgt uit:

Lasten (x € 1.000)	Rekening 2018 ¹	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Programma Werk en Inkomen	3.186	2.381	2.460	2.460	2.370	2.370
Overhead	15.098	13.949	14.545	14.150	13.814	13.814
Onvoorzien	-	20	20	20	20	20
Totaal	18.284	16.350	17.025	16.630	16.204	16.204

Het structurele effect van de bestuursrapportage 2018 is verwerkt in de begroting 2020-2023. Daarnaast zijn de loonkosten en de personeel gerelateerde lasten in 2020 geïndexeerd met 3,4% op de huidige salariskosten 2019. Hierin is in 2019 nog niet meegenomen de gevolgen van een loonstijging als gevolg van een nieuwe CAO. De overige budgetten zijn geïndexeerd met 1,6%. Dit volgens de cijfers van het CPB van september 2018.

Autonome en wettelijke ontwikkelingen die op de gemeente afkomen leiden tot aanvullende werkzaamheden van de GRSA2 als uitvoerder op gebied van bedrijfsvoering en W&I. Deze aanvullende dienstverlening die de GRSA2 op verzoek van de gemeenten uitvoert wordt gefactureerd aan de gemeenten en vormt geen onderdeel van de voorliggende begroting van de GRSA2.

De toename in de begroting 2020 wordt veroorzaakt door:

- indexatie van lonen en kosten: € 550.000
- extra ontwikkelingen conform Kaderbrief 2020 : € 485.000

1.4 Leeswijzer

Indeling begroting

De Begroting 2020 ontleent haar indeling aan het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en bestaat uit:

- Een beleidsbegroting bestaande uit een programmaplan en een aantal paragrafen.
- Een financiële begroting bestaande uit het overzicht van baten en lasten en de uiteenzetting van de financiële positie.

Deze onderdelen worden hieronder globaal toegelicht en in de volgende hoofdstukken uitgewerkt.

¹ Totale lasten 2018 zijn hoger dan begroting 2019 door aanvullende dienstverlening die is uitgevoerd door de GRSA2 op verzoek van de gemeenten die niet is begroot in 2019.

Beleidsbegroting

Programmaplan

In het programmaplan is uitgewerkt wat de Samenwerking A2 gemeenten wil realiseren. De activiteiten zijn verdeeld over de volgende onderdelen:

- Programma 1 – Dienstverlening Werk & Inkomen
- Overhead
- Onvoorzien
- Vennootschapsbelasting
- Algemene dekkingsmiddelen

De indeling is per programma gelijk. In programma 1 en in het hoofdstuk overhead komen achtereenvolgens aan de orde: de doelstellingen, de prestaties die gerealiseerd gaan worden om de doelstellingen te bereiken en de bijbehorende meerjarenraming van baten en lasten.

Hiermee wordt antwoord gegeven op de '3W-vragen': Wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen en wat gaat het kosten?

De prestaties zijn meetbaar gemaakt via prestatie-indicatoren per programma.

Paragrafen

In de (wettelijk verplichte) paragrafen wordt aandacht besteed aan financiële en bedrijfsmatige onderwerpen die dwars door het beleid van de programma's heen lopen. Deze begroting bevat de volgende paragrafen:

- Lokale heffingen (n.v.t.)
- Weerstandsvermogen en risicobeheersing
- Onderhoud kapitaalgoederen (n.v.t.)
- Financiering
- Bedrijfsvoering
- Verbonden partijen (n.v.t.)
- Grondbeleid (n.v.t.)

Financiële begroting

Overzicht van baten en lasten

Het overzicht van baten en lasten bestaat uit de volgende onderdelen:

- per programma de meerjarige raming van baten en lasten en het saldo
- het overzicht van algemene dekkingsmiddelen en het geraamde bedrag voor onvoorzien
- het geraamde saldo van baten en lasten
- de beoogde toevoegingen en onttrekkingen aan reserves
- het geraamde resultaat

In de toelichting zijn de uitgangspunten weergegeven. Ook zijn ontwikkelingen ten opzichte van het voorgaande meerjarenbeeld weergegeven.

Uiteenzetting financiële positie

De financiële positie van de Samenwerking A2 gemeenten wordt toegelicht aan de hand van de volgende onderdelen: arbeidskosten gerelateerde verplichtingen, investeringen en kapitaallasten, de financiering en het verloop van reserves en voorzieningen.

1.5 Prestatie-indicatoren

Onze samenwerking met de klantgemeenten is gebaseerd op afspraken en doelstellingen uitgangspunten in het Koersdocument en Implementatieplan "A2 Samenwerking, nog krachtiger en dichterbij". De doelstellingen voor de samenwerking zijn als volgt geformuleerd: het leveren van een kwalitatief goede gemeentelijke bedrijfsvoering, gekenmerkt door nabijheid, efficiency en flexibiliteit maar ook minder kwetsbaar en die voor de gemeenten op termijn leidt tot een financieel voordeel.

Om u inzicht te kunnen geven in wat we daadwerkelijk bereiken, hebben we kritische prestatie indicatoren (KPI's) bij de doelstellingen opgesteld. In onderstaande tabel ziet u de feitelijke metingen over 2018 en voor 2020 hebben we vooralsnog 2018 als norm gehanteerd.

Berenschot heeft in haar evaluatie over de GRSA2 de aanbeveling gedaan om de kritische prestatie indicatoren (KPI's) op de drie K's (Kwetsbaarheid, Kwaliteit en Kosten) te heroverwegen. Dit omdat de huidige KPI's in haar visie een relatief beperkte informatiewaarde hebben inzake het functioneren van de GRSA2. De aanbeveling uit het evaluatierapport wordt overgenomen en in 2019 worden de huidige KPI's heroverwogen, waarbij deze in de begroting 2021 kunnen worden opgenomen.

Kwaliteit van de dienstverlening (in nabijheid, met efficiency en flexibiliteit)		
Indicator	Prestatie 2018	Prestatie 2020
Belastingen: Bezwaren t.o.v. aanslagen (%)	0,85 ²	0,85
Belastingen: Mediation trajecten t.o.v. aanslagen (%)	1,12 ³	1,12
Belastingen: oordeel waarderingskamer	goed (4,33) ⁴	goed (4,33)
Tijdigheid van P&C documenten (%)	100	100
Kwaliteit van P&C documenten	Verbeteringen in P&C documenten	Verbeteringen in P&C documenten
W&I; aantal uitkeringen	929	929
Gemiddeld aantal dagen betaaltermijn	<30 ⁵	<30
Gemiddeld aantal ICT Meldingen per medewerker	11,6	11,6
W&I; Doorlooptijd aanvragen (dagen)	19,5	19,5

Financieel voordeel		
Indicator	Prestatie 2018	Prestatie 2020
Realisatie taakstelling (%)	100	100

² De ogenschijnlijke toename van de bezwaren is het resultaat van een verbeterde rapportagewijze. De 0,85% ligt fors onder het landelijk gemiddelde van 1,5%

³ Toename door trend van WOZ bureaus die werven om "kosteloos" bezwaren in te dienen. Inzetten op Mediation voorkomt dat formele bezwaarprocedure wordt ingezet.

⁴ Landelijk gemiddelde is 3,75 op een schaal van 1 tot 5.

⁵ Het aantal dagen betaaltermijn ligt binnen de wettelijke standaard betaaltermijn.

Kwetsbaarheid verminderen, continuïteit garanderen / verhogen		
Indicator	Prestatie 2018	Prestatie 2020
Gemiddeld verzuim (%)	4,3	4,3
Kosten inhuur opzichte van totale kosten personeel (%)	24,7	24,7
Totale kosten inhuur (x € 1000)	3.309	3.309
Bezetting/formatie (%)	87	87
Gemiddelde leeftijd medewerkers GRSA2	47	47
Gemiddelde uitgaven ontwikkeling per medewerker (€)	716	716

Beleidsindicatoren volgens BBV

	Totaal	Cranendonck	Heeze-Leende	Valkenswaard
Aantal inwoner per 1-1-2019	67.231	20.442	15.884	30.905
Formatie GRSA2 per 1.000 inwoners	2,68			
Bezetting GRSA2 per 1.000 inwoners	2,24			
Overhead	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Beleidsbegroting

2. Programmaplan

2.1 Programma 1 Dienstverlening Werk en inkomen

Wat willen we bereiken?

Missie

Werk & Inkomen ondersteunt de gemeenten in het beleid om te werken aan een samenleving waarin iedereen naar vermogen meedoet en/of toegroeit naar zelfstandigheid. Burgers die dat niet zelfstandig kunnen, stimuleren wij weer actief te worden en te groeien. We bieden hen een vangnet totdat ze weer zelf een inkomen hebben.

Ontwikkelingen

- Door de krappe arbeidsmarkt verandert het profiel van de bijstandsklanten. Er is minder instroom vanuit de WW. De instromers hebben een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, dan voorheen. Digitale vaardigheden zijn in toenemende mate gewenst.
- De arbeidsmarktsituatie ondersteunt de mogelijkheden voor re-integratie. Tegelijkertijd is er sprake van een mismatch op de arbeidsmarkt; vraag en aanbod passen niet goed op elkaar. We gaan ervan uit dat de ingezette lichte daling van het aantal bijstandsklanten zich voortzet. Daartegenover staat een gestage stijging van het aantal klanten met loonkostensubsidie, die wordt bekostigd uit de Buig-middelen. Het aandeel statushouders in de bijstand is fors gegroeid. Deze doelgroep(en) vraagt gerichte aandacht om de slag naar de arbeidsmarkt te kunnen maken.
- de mismatch op de arbeidsmarkt benaderen we zowel vanuit de aanbod-, als vanuit de vraagkant van de arbeidsmarkt. Voor werkzoekenden creëren we arrangementen, die zo goed mogelijk aansluiten bij de vraag van werkgevers. Het verbinden van de scholingsinzet door de gemeenten en werkgevers tot maatwerktrajecten behoort nadrukkelijk tot de mogelijkheden. De accountmanagers van werkgeversservicepunt 04-Werkt (incl. de arbeidsmakelaars Heeze-leende en Valkenswaard) en van werkgeversservicepunt Werk.kom (incl. de arbeidsmakelaar Cranendonck) spreken werkgevers direct aan op het realistisch formuleren van functie-eisen en gevraagde competenties.
- De drie A2-gemeenten zetten de transformatie in het sociaal domein in overleg met de gemeenteraden voort. Dit leidt tot nieuwe keuzen in werkwijze en inrichting van de werkorganisatie. Werk & Inkomen past de dienstverlening en bezetting op deze gemeentelijke keuzen aan. We werken niet meer op 1 centrale plek, maar op locatie in de drie gemeentehuizen.
- Bij de ontwikkeling van beleid blijft duidelijk merkbaar dat de A2-gemeenten in toenemende mate kiezen voor couleur local. Hierdoor is er minder sprake van synergiewinst en efficiency.
- De ingezette ontwikkelingen op het gebied van aanpassing klantbenadering (motivational interviewing), werkprocessen en werkmethodieken (omgekeerde toets, stressreductie) zetten we voort. De training van medewerkers zien we als nuttige en nodige investering in de integraliteit van het sociaal domein.
- In 2020 gaan we adviseren bij het toewijzen van een bewindvoerder aan klanten. Het doel is om de sterk stijgende vergoedingen ten laste van de bijzondere bijstand te beperken en de relatie naar schuldhelpverlening te versterken. We breiden onze dienstverlening aan klanten uit op het gebied van administratieve ondersteuning (stressreductie).
- We zetten de vertegenwoordiging van onze gemeenten in het management- en beleidsoverleg van de Regionale Werkbedrijven Zuidoost Brabant (Heeze-Leende en Valkenswaard) en Midden Limburg (Cranendonck) voort. Beide bedrijven verfijnen hun werkwijze stapsgewijs voor het vergroten van de resultaten.
- Het Participatiebedrijf GRWRE (Heeze-Leende en Valkenswaard) zet in 2020 in op het vergroten van het productportfolio om steeds sterker te kunnen aansluiten op de diverse behoeften van onze klanten.
- De Risse/Werk.kom voorzien in 2020 in behoeften aan diensten in het brede sociaal domein van de drie deelnemende gemeenten (Cranendonck, Nederweert, Weert). Daarmee geeft het uitwerking aan de ontwikkeling 2019, die mede is ingezet op basis van de uitkomsten van de gezamenlijke 24 urenconferentie.
- Uitvoeren regeling banenafpraak is ook van toepassing op de GRSA2. Deze regeling is onderdeel van de Participatiewet en bestaat sinds 2014. Omdat m.n. overheden onvoldoende

presteren heeft de rijksoverheid een quotumwet opgesteld, die in 2019 van kracht wordt. Als uitvoeringsorganisatie voor de Participatiewet, hebben we een voorbeeldfunctie, een morele plicht om invulling te geven aan deze banenafspraken. Het betekent dat we voldoen aan de afspraken en regelingen om mensen in dienst te nemen met een arbeidsbeperking. Veelal betreft het aanvullend werk, waarvoor geen middelen zijn opgenomen in de begroting.

- Zeer onlangs is bekend geworden dat het Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen (Bbz) per 1-1-2020 ingrijpend wordt gewijzigd. In de huidige situatie ligt het financieel en inhoudelijk risico voor 90% bij het Rijk. Dat komt bij de gemeenten te liggen, evenals meer beleidsvrijheid en verantwoordelijkheid. Deze wijziging kan voor gemeenten financieel forse risico's en/of gevolgen opleveren.
- Per 1-7-2020 krijgen de gemeenten te maken met een wijziging van de Wet Inburgering. Gemeenten krijgen een actievere rol en grotere verantwoordelijkheid voor de (vroeg)aanpak van statushouders. Hiervoor zijn reeds middelen in de begroting 2019 ev. opgenomen. De voorbereidingen van de nieuwe aanpak zijn opgestart. Hoofdpijnen zijn: dienstverlening (inburgering en re-integratie) zo duaal mogelijk, zo vroeg mogelijke –bij voorkeur al in het asielzoekerscentrum- aanbieden, gericht inkopen taalonderwijs t.b.v. flexibel-, werkvloer- en maatschappelijke participatie-taalonderwijs.

Wat gaan we ervoor doen?

Klantenbestand

We bezien het klantenbestand continue en methodisch op kansen op arbeid. Op basis van actuele informatie:

1. vragen we onze partners Participatiebedrijf c.q. Werk.kom om diensten te ontwikkelen,
2. kopen we diensten gericht in of
3. ontwikkelen zelf passende projecten.

Vooruitlopend op de wijziging van de Wet Inburgering (zie hieronder) ontwikkelen we onze dienstverlening door volgens de uitgangspunten: zo vroeg mogelijk, zo breed mogelijk en zo duaal mogelijk. Dit geldt voor onze gehele dienstverlening (integraal maatwerk).

Couleur locale

De A2-gemeenten kiezen in toenemende mate voor lokale zichtbaarheid/ aanspreekbaarheid, intensivering van samenwerking met lokale partners en inwoners en korte lokale lijnen. Per gemeente passen we onze dienstverlening daarop aan. In het verleden sprake van werken in en vanuit een centraal punt, nu bieden we onze dienstverlening drie maal lokaal aan. Ook in de beleidsontwikkeling zien we dat versterking van de lokale ontwikkeling prevaleert boven synergievoordelen van een gezamenlijke beleidsontwikkeling. Binnen onze mogelijkheden pakken wij hierin vanzelfsprekend onze rol. Dit leidt echter wel tot druk op de beschikbare capaciteit en daarmee langere doorlooptijden bij projecten en dossiers.

Sociaal domein

Klantmanagers van Werk & Inkomen participeren in de sociaal teams per gemeente en maken deel uit van de ontwikkeling daarvan. Cranendonck kiest voor zelfsturing, wijkgericht werken en voor de aanpak 'De Nieuwe Route'. De verbindingen tussen de medewerkers op locatie en de overige medewerkers van Werk & Inkomen vraagt hierbij om aandacht.

Heeze-Leende kiest voor het fasegewijs door ontwikkelen van het sociaal domein. Hiervoor is een majeur project ingericht. Belangrijk hierin is dat de gemeente kiest voor een zeer brede benadering, waarin het lokale verenigingsleven integraal onderdeel is van de aanpak.

Valkenswaard kiest voor een programmatische aanpak bij de doorontwikkeling van het sociaal domein. Hiertoe is ook een programmamanager aangesteld voor een periode van drie jaar.

De medewerkers van W&I nemen op alle niveaus (operationeel, beleidsmatig en manageriaal) deel aan de lokale aanpakken en dragen bij aan de realisering daarvan. Kwalitatief is dit gewenst, het verhoogt wel de vergaderdruk.

Arbeidsmarktregio's

Zuidoost Brabant

Het Regionaal Werkbedrijf Zuidoost Brabant (met werkgeversservicepunt 04 Werkt) kiest op grond van de externe en interne evaluatie voor een pragmatische benadering van de arbeidsmarktkansen. De opbouw van de netwerkorganisatie in brancheteams is gehandhaafd, waarbij ruimte intact is

gebleven voor lokale en/of sub-regionale werkwijzen. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor onze arbeidsmakelaars. Bij grotere ontwikkelingen, zoals de ontwikkeling van Eindhoven Airport kiezen we voor een projectmatige aanpak. Dit levert herkenbaarheid en bereikbaarheid voor werkgevers en brede dienstverlening aan werkzoekenden over de gemeentegrenzen heen. We denken daarin de beste aanpak te hebben ontwikkeld voor het bestrijden van de mismatch op de arbeidsmarkt.

De GRWRE kent twee poten, die beiden in ontwikkeling zijn.

In 2020 heeft het Participatiebedrijf een passend aanbod ontwikkeld voor de behoeften van het bijstandsbestand van de aangesloten gemeenten (Heeze-Leende, Eindhoven, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre). Deze regionale samenwerking draagt bij aan het bedienen van meer mensen met minder middelen. De afbouw van de Wsw en de opbouw van Beschut Werken en de Banenafpraak bij Ergon verlopen redelijk volgens planning. Aandachtspunt blijft het –kunnen– realiseren van onze taakstellingen in beide laatste regelingen. Uiteraard zetten wij ons er maximaal voor in om daaraan te voldoen. We onderzoeken de mogelijkheden voor een pilot om de toepassing van tijdelijke loonkostensubsidie te onderzoeken.

Losse re-integratietrajecten

Losse re-integratietrajecten kopen we in voor maatwerk aan de klant. We hebben het aantal spelers terug gebracht waar dit kon door uitbreiding van de dienstverlening van het Participatiebedrijf. Tegelijkertijd merken we dat het goed is om ons voordeel te doen met de ervaringen met en van meerdere partners.

Midden-Limburg

Het Regionaal Werkbedrijf Midden-Limburg kent -in tegenstelling tot het RWB Zuidoost Brabant- geen directe deelname van werkgevers-, werknemers- en onderwijspartners. In de arbeidsmarkt wordt daarbij natuurlijk wel samen gewerkt. De interne evaluatie van stuurgroep (portefeuillehouders) en projectgroep (managers) heeft geen wezenlijke wijzigingen in de werkwijze opgeleverd. Wel is tot nadere afstemming tussen de projectgroep en de beleidsgroep (beleidsmedewerkers) besloten.

De Risse/Werk.com

De dienstverlening wordt doorontwikkeld, mede op basis van de opbrengsten van de 24 uursconferentie 2018/2019. Leidraad daarin is het versterken van de dienstverlening aan de burgers binnen het sociaal domein van de drie deelnemende gemeenten (Cranendonck, Nederweert en Weert). Deze ontwikkeling vraagt veel tijd en energie. Tegelijkertijd biedt dit nieuwe kansen voor het organiseren van dienstverlening dicht bij de klant. Zeker met het oog op de keuze voor wijkgericht werken kan dit voordelen opleveren.

Inburgering

De nieuwe Wet Inburgering wordt ingevoerd per 1-7-2020. Daarin krijgen de gemeenten een zwaardere regierol, opnieuw de taak om taal- en inburgeringspakketten via diverse onderwijsroutes aan te bieden (leenstelsel vervalt), aangepaste uitvoering van de bijstandsverstrekking en meer nadruk op zelfstandigheid, bij voorkeur door middel van betaald werk. Inburgering vraagt verdergaand maatwerk en wordt sterker verankerd in het sociaal domein. Het Rijk heeft opgeroepen hierop al zoveel mogelijk vooruit te lopen. In afstemming met o.a. het COA bereiden we een aanpak voor met het oog op vroeg, breed en duaal. Na het niet doorgaan van de pilot Test- en trainingscentrum werken we aan andere wegen om re-integratie vooraan in dat proces vorm te geven daarbij maken we o.a. gebruik van onze ervaringen met het project 'Kandidaatverkenner' in de arbeidsmarktregio Midden-Limburg.

Besluit Bijstandsregeling Zelfstandigen (Bbz)

Pas bij het opstellen van deze begroting is bekend geworden dat het Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen (Bbz) per 1-1-2020 ingrijpend wordt gewijzigd. In de huidige situatie ligt het financieel en inhoudelijk risico voor 90% bij het Rijk. Dat komt bij de gemeenten te liggen, evenals meer beleidsvrijheid en verantwoordelijkheid. Onder andere voor het verrichten van bedrijfseconomisch onderzoek naar de solvabiliteit van bedrijven en de kwaliteit van de ondernemingsplannen onderzoeken we hoe we deze taken het best kunnen beleggen.

Wat gaat het kosten?

Lasten (x € 1.000)	Rekening 2018 ⁶	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Personele lasten	2.856	2.340	2.418	2.418	2.328	2.328
Personeelsgerelateerde lasten	34	22	42	42	42	42
Organisatiekosten	296	19	-	-	-	-
Totaal	3.186	2.381	2.460	2.460	2.370	2.370

Baten (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Cranendonck	731	683	706	706	680	680
Heeze-Leende	462	432	446	446	430	430
Valkenswaard	1.354	1.266	1.308	1.308	1.260	1.260
Doorbelaasting	792	-	-	-	-	-
Totaal	3.339	2.381	2.460	2.460	2.370	2.370

Saldo voor bestemming (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Totaal	153	-	-	-	-	-

Mutaties reserves (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Onttrekking	-	-	-	-	-	-
Toevoeging	-	-	-	-	-	-
Totaal	-	-	-	-	-	-

Saldo na bestemming (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Totaal	153	-	-	-	-	-

Toelichting

Ten opzichte van de begroting 2019 stijgen de loonkosten en personeel gerelateerde lasten met 3,4% als gevolg van indexering. De overige budgetten zijn geïndexeerd met 1,6%. Dit volgens de cijfers van het CPB uit september 2018.

⁶ Totale lasten 2018 zijn hoger dan begroting 2019 door aanvullende dienstverlening die is uitgevoerd door de GRSA2 op verzoek van de gemeenten die niet is begroot in 2019.

2.2 Overhead

Wat willen we bereiken?

Missie

Per 1 januari 2017 is de samenwerking tussen de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard uitgebreid door alle bedrijfsvoeringstaken te bundelen in de gemeenschappelijke regeling. Dit samen met de uitvoerende taken op gebied van Werk & Inkomen. Met de bundeling van taken in de GRSA2 bouwen we in gezamenlijkheid ook in 2020 verder aan de kwaliteitsontwikkeling van de bedrijfsvoering van de samenwerkende A2 gemeenten.

Wat is de doelstelling?

De GRSA2 heeft tot doel om de drie gemeenten optimaal te ondersteunen en te faciliteren bij het realiseren van hun ambities. Dit op het gebied van alle bedrijfsvoeringstaken.

De takenbundeling op bedrijfsvoering moet leiden tot meer kwaliteit, borging van de continuïteit, verminderde kwetsbaarheid, een versterking van de dienstverlening én het behalen van efficiencyvoordelen op de bedrijfsvoeringstaken. De samenwerking A2 gemeenten is voor de gemeenten een bekende en betrouwbare samenwerkingspartner, die in nabijheid van de gemeenten functioneert en de werkwijzen en gewoonten van de gemeenten van binnenuit kent.

Het harmoniseren van de bedrijfsvoering en de verdere digitalisering zijn uitgangspunten voor het realiseren van de doelstellingen voor de bedrijfsvoering samenwerking. De zelfstandigheid en beleidsautonomie van de drie gemeenten blijft daarbij onaangetast, de bestuurskracht van de drie individuele gemeenten moet juist versterkt worden door de GRSA2.

Alle hiervoor genoemde ontwikkelingen en ambities hebben een belangrijk effect op hoe we samenwerken, hoe we werken, hoe we organiseren en hoe we besturen. In samenwerking met de klantorganisaties, voor wie dezelfde effecten gelden, zullen we moeten bezien hoe we in de toekomst de bedrijfsvoering verder zullen inrichten.

Veranderingen daarin zullen tevens hun effect hebben op de in 2016 vastgestelde fijnstructuur. Deze fijnstructuur was overigens weer gebaseerd op de situatie en besluitvorming in 2014. Het is goed om in 2019 en 2020 de fijnstructuur te (laten) herijken op de nieuwe en toekomstige situatie, zodat we in gezamenlijkheid weer hetzelfde beeld hebben op de doelstellingen, uitgangspunten, structuur en formatie.

Wat gaan we ervoor doen?

Voor een optimale ondersteuning van de primaire processen van de gemeenten, sluiten de inhoudelijke ontwikkelingen in de dienstverlening van de GRSA2 aan bij de ambities van de gemeenten, zoals deze zijn geformuleerd in de gemeentelijke begrotingen.

In alle drie de gemeenten zijn burgerparticipatie, de ontwikkeling van de organisatie als moderne overheid en hun medewerkers naar 'de moderne ambtenaar', die als ambassadeur en regisseur opereert en plaats- en tijdonafhankelijk werkt belangrijk thema's. Daarnaast spelen ontwikkelingen zoals de implementatie omgevingswet, de verdere ontwikkelingen in het sociaal domein, de aantrekkende economie, en steeds verdergaande digitalisering een rol.

De dienstverlening die de GRSA2 biedt, moet daaraan bijdragen en die ontwikkelingen optimaal ondersteunen. De GRSA2 geeft goede inhoudelijke integrale bedrijfsvoering ondersteuning en adviezen, heeft daarvoor de juiste inhoudelijke kennis en expertise in huis, organiseert gestandaardiseerde processen én werkt aan bewustzijn en toerusting van managers/medewerkers waarmee iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid kan nemen, ook ten aanzien van de bedrijfsvoering.

De GRSA2 geeft signalen af, verzorgt hulpmiddelen en neemt de coördinatie op de afwikkeling van processen op zich. Processen zijn zo veel mogelijk gedigitaliseerd en geautomatiseerd, zowel in het

primaire proces als in de PIJOFACH-omgeving. De fysieke stukkenstromen moet steeds verder afnemen.

Vanwege de doelstellingen met betrekking tot kwaliteit en efficiency, zal het oppakken inhoudelijke wensen ten aanzien van de dienstverlening hand in hand moeten gaan met de professionaliseringsslag van de organisatie en haar dienstverlening. Het gaat enerzijds om het verder versterken van kennisdeling, het inzetten en ontwikkelen van specialisaties, verdere ontwikkeling van kennis en expertise en daardoor een verbetering van de dienstverlening aan gemeenten. Anderzijds gaat het dan om het zoveel mogelijk in gezamenlijkheid oppakken van nieuwe zaken en harmoniseren van werkwijzen. Dit vraagt van de samenwerkende partijen dat zij zich bewust van het feit dat samenwerking betekent dat in de besluitvorming in tal van opzichten rekening met elkaar gehouden moet worden. En dat de vier organisaties actief inzetten op verbinding en afstemming.

Digitaal (samen)werken en zaakgericht werken

In 2020 worden de resultaten verder zichtbaar van de implementatie zaakgericht werken. De dienstverlenende processen (de primaire processen) zijn gestandaardiseerd voor de drie gemeenten en digitaal ingericht. De marges voor de gemeentelijke 'couleur locale' zijn duidelijk. Burgers en bedrijven hebben keuzevrijheid, maar kiezen steeds meer voor de digitale aanvraag van producten en diensten. De medewerkers beschikken over geschikte digitale middelen en vaardigheden en werken met plezier digitaal. Binnen de kaders van de Privacywet is hierin een integraal klantbeeld beschikbaar voor de klant en voor de medewerker.

Ook wordt in 2020 de nieuwe toepassing voor het sociaal domein (jeugd, zorg, WMO) operationeel, waarmee zowel de front- als backoffice processen, digitaal ondersteund worden.

Ten behoeve van het vereenvoudigen van het tijd- en plaats onafhankelijk (samen)werken en het terugbrengen van de papieren stukkenstroom wordt blijvend aandacht gegeven aan de verdere digitalisering van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering wordt daarbij steeds meer ingericht op basis van de "lean" principes (voorkomen van overbodige stappen in processen). Dit heeft tot gevolg dat vele interne bedrijfsvoeringprocessen door de medewerkers met ondersteuning van informatiemanagement en ICT techniek en gegevens worden heringericht en waar mogelijk geharmoniseerd. Deze processen worden digitaal ondersteund en de benodigde en geproduceerde gegevens en documenten zullen ook digitaal beschikbaar zijn.

Harmonisatie van de digitale systemen en applicaties en het gebruiken van gezamenlijke beheerde gegevens zijn een belangrijk uitgangspunt. De in 2019 opgestelde I&A visie geeft hierbij de richting aan. Het hierbij behorende uitvoeringsplan is ook in 2020 leidend voor de doorontwikkeling en verdere harmonisatie van de informatievoorziening voor bedrijfsvoering en dienstverlening. Waar nodig worden in 2020 ook inhaalslagen gemaakt, om papieren dossiers zoveel mogelijk digitaal beschikbaar te stellen. Vraagstukken als digitale correspondentie, het digitaal samenwerken aan stukken, een digitaal proces van besluitvorming en digitale ondertekening staan hoog op onze digitaliseringsagenda.

Ook wordt in 2020 wordt het digitaal - en papierloos vergaderen verder uitgerold. Het goed gebruik van het gezamenlijke social intranet 'Knooppunt' wordt verder gestimuleerd en geprofessionaliseerd als platform voor samenwerken, kennisdeling en interne communicatie.

Harmonisatie- en standaardisatie-agenda

Zoals in de inleiding is aangegeven wordt in het evaluatierapport van Berenschot aangegeven dat het verstandig is om in te zetten op een programmatische aanpak voor harmonisatie en standaardisatie en hiervoor extra capaciteit in te zetten.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging en privacy blijven bij het meer en meer digitaal werken belangrijke thema's. In 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. De AVG vraagt om nieuw denken én handelen. Zo hebben inwoners het recht op inzage in waar u welke gegevens van ze verwerkt. Inwoners hebben ook het recht om 'vergeten' te worden. Dat wil zeggen dat ze het recht hebben om zich te laten verwijderen uit databases, tenzij legitieme wettelijke vereisten dit voorkomen. Het in kaart hebben van de wettelijke grondslag van verwerking van persoonsgegevens is in dit kader van groot belang. Door deze nieuwe wetgeving dringt gegevensbescherming en privacy door in alle processen binnen gemeentelijke organisaties.

Ten gevolg van de verdere digitalisering van de gemeentelijke dienstverlening en bedrijfsvoering nemen ook de risico's ten gevolge van de wereldwijd toenemende digitale dreigingen toe. Om nieuwe risico's en dreigingen op het gebied van de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van gegevens het hoofd te kunnen bieden zijn technische aanpassingen van onze ICT-omgeving ook in 2020 onontkoombaar. Dit zal gepaard gaan met investeringen in beveiligingsmaatregelen.

Samen ontwikkelen

Al deze ontwikkelingen kan de GRSA2 niet alleen realiseren. We zullen de komende jaren met de drie gemeenten samen deze manieren van werken en verbetermogelijkheden moeten oppakken en implementeren. Dat vraagt om afstemmen en verbinden tijdens de ontwikkeling en implementatie. Zodat tools en werkwijzen praktisch toepasbaar zijn en er commitment voor is. Bij de implementatie van nieuwe tools en werkwijzen zullen we bovendien medewerkers en managers vaardig moeten maken in het gebruik ervan. In onze eigen organisatie én bij de drie gemeenten.

Belangrijk ontwikkelpunt in 2020 is de implementatie van het in 2019 ontwikkelde geharmoniseerde financieel beleid en verordeningen, Planning en Control documenten en processen en de gezamenlijke inrichting van de financiële administratie en management informatie.

Werken in klantenteams - integraal bedrijfsvoeringadvies in nabijheid

Iedere gemeente heeft een eigen adviesteam op locatie. Daar waar de adviseurs eerder alleen hun eigen discipline overzagen, zijn in 2020 de meeste adviseurs in staat om vanuit de eigen vakdiscipline in te kunnen schatten of ook andere disciplines betrokken moeten worden voor een integraal advies. Daarbij wordt er ook op de diverse bedrijfsvoering gebieden samengewerkt. In 2020 wordt ook extra ingezet op zelfsturing binnen de teams. Hiermee wordt beoogd de medewerkers tevredenheid te vergroten doordat medewerkers meer in vrijheid en onafhankelijkheid kunnen opereren.

De GRSA2 functioneert als een "intern" bedrijfsonderdeel van de drie gemeenten

De bedrijfsvoeringstaken zijn ondergebracht in een juridische entiteit, maar de GRSA2 organisatie en haar medewerkers blijven samen met de andere organisaties werken aan dezelfde doelen en taken. In feite is de GRSA2 daarmee een gezamenlijk intern bedrijfsonderdeel van alle drie de gemeentelijke organisaties. De GRSA2 is géén externe leverancier, er vindt daarom zogenaamde verplichte winkelnering plaats. Ook externe inhuur op één van de werkvelden van de GRSA2 verloopt via de GRSA2. Met als doel om kennis in huis te houden en door ontwikkeling en kwaliteitsborging, grip en overzicht te hebben op wat er speelt in de organisaties en inkoopvoordelen te kunnen realiseren.

Wat gaat het kosten?

Lasten (x € 1.000)	Rekening 2018 ⁷	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Personele lasten	10.784	9.490	10.131	10.131	10.071	10.071
Personeelsgerelateerde lasten	171	688	783	783	783	783
ICT	3.326	3.378	3.494	3.394	3.394	3.394
Organisatiekosten	818	700	443	443	403	403
Taakstelling	-	-306	-306	-601	-837	-837
Totaal	15.098	13.949	14.545	14.150	13.814	13.814

Baten (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Cranendonck	3.847	4.087	4.371	4.251	4.145	4.145
Heeze-Leende	3.338	3.338	3.363	3.268	3.190	3.190
Valkenswaard	6.282	6.523	6.811	6.630	6.479	6.479
Doorbelasting	1.294	-	-	-	-	-
Totaal	14.761	13.949	14.545	14.150	13.814	13.814

Saldo voor bestemming (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Totaal	-337	-	-	-	-	-

Mutaties reserves (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Onttrekking	262	-	-	-	-	-
Toevoeging	-	-	-	-	-	-
Totaal	262	-	-	-	-	-

Saldo na bestemming (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Totaal	-75	-	-	-	-	-

Toelichting

Ten opzichte van de begroting 2019 stijgen de loonkosten en personeel gerelateerde lasten met 3,4% als gevolg van indexering. De overige budgetten zijn geïndexeerd met 1,6%. Dit volgens de cijfers van het CPB uit september 2018.

De toename in de begroting 2020 wordt verder veroorzaakt door:

1. extra ontwikkelingen conform Kaderbrief:

- Structureel vervallen taakstelling 2020 € 300.000
- Aanvullend arbeidsmarktbeleid € 125.000
- Programmamanager harmonisatie- en standaardisatiekalender € 60.000

⁷ Totale lasten 2018 zijn hoger dan begroting 2019 door aanvullende dienstverlening die is uitgevoerd door de GRSA2 op verzoek van de gemeenten die niet is begroot in 2019.

Realiseren taakstelling

De taakstelling voor 2020 wordt structureel 'doorgestreept'. In 2019 zal vervolgens nader worden onderzocht hoe de bedrijfsvoering voor de klantorganisaties zo kostenefficiënt is in te richten. Dit onderzoek zal samen met de klantorganisaties worden opgepakt.

Aanvullend arbeidsmarktbeleid.

In de huidige arbeidsmarkt blijft het lastig om alle openstaande vacatures ingevuld te krijgen, waardoor er een afhankelijkheid blijft van duurdere inhuur waarvoor mogelijk aanvullende middelen nodig zijn. Vanaf 2020 wordt daarom extra € 125.000 ingezet voor aanvullend arbeidsmarktbeleid. In de risicoparagraaf wordt een bedrag opgenomen voor eventuele extra kosten in verband met inhuur als gevolg van de krappe arbeidsmarkt.

Programmamanager harmonisatie- en standaardisatiekalender

Het harmonisatie en standaardisatie proces moet een programma worden onder leiding van één programmamanager. Hoewel het in de lijn ligt om deze rol bij de opdrachtnemer, in casu de manager GRSA2, neer te leggen, zal ter ondersteuning extra capaciteit daarvoor nodig zijn. De verwachting is dat daarvoor voor de jaren 2019, 2020, 2021 plusminus 0,5 fte nodig zal zijn. Zeker in het licht van de komende visie I&A en het implementatieplan.

Berenschot concludeert eveneens dat in de huidige situatie veel projecten in het kader van harmonisatie en standaardisatie 'er bij moeten worden gedaan'. Dit zorgt ervoor dat ander werk blijft liggen, dat medewerkers gaan overwerken of dat de doorlooptijd er lang kan worden. Enerzijds is dit een vraagstuk van prioritering en anderzijds een vraagstuk omtrent inzet van incidentele capaciteit. Het is in ieders belang om hiervan bewust te zijn en indien noodzakelijk extra capaciteit in te zetten in de projecten. De eventuele extra kosten zullen expliciet worden meegenomen in de projectkosten.

2.3 Onvoorzien

De GRSA2 heeft jaarlijks € 20.000 voor onvoorzien beschikbaar. Dit budget kan alleen aangesproken worden voor onverwachte zaken en niet vallen binnen de normale risico's van bedrijfsvoering.

Lasten (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Onvoorzien	-	20	20	20	20	20
Totaal	-	20	20	20	20	20

Baten (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Cranendonck	6	6	6	6	6	6
Heeze-Leende	5	5	5	5	5	5
Valkenswaard	9	9	9	9	9	9
Doorbelasting	-	-	-	-	-	-
Totaal	20	20	20	20	20	20

Saldo voor bestemming (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Totaal	20	-	-	-	-	-

Mutaties reserves (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Onttrekking	-	-	-	-	-	-
Toevoeging	-	-	-	-	-	-
Totaal	-	-	-	-	-	-

Saldo na bestemming (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Totaal	20	-	-	-	-	-

2.4 Vennootschapsbelasting

Op basis van de Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen geldt per 1 januari 2016 belastingplicht voor overheidsondernemingen. Gemeenten, provincies, waterschappen, maar ook andere publiekrechtelijke lichamen en overheidsstichtingen en –verenigingen zullen in dat kader per activiteit moeten beoordelen of met de uitoefening van de betreffende activiteit een onderneming in fiscaalrechtelijke zin wordt gedreven. Voor de vraag of een activiteit (dan wel een clustering van meerdere activiteiten) voor fiscale doeleinden kwalificeert als onderneming, is van belang om vast te stellen of sprake is van:

1. een duurzame organisatie van arbeid en kapitaal;
2. waarmee wordt deelgenomen aan het economische verkeer; en
3. waarmee een winst wordt beoogd/behaald.

De GRSA2 heeft met behulp van een inventarisatiematrix de situatie met betrekking tot de vennootschapsbelasting in beeld gebracht. Hierbij zijn de hierboven aangegeven punten beoordeeld om daarmee tot een oordeel te komen over het wel of niet vennootschapsbelastingplichtig zijn van de GRSA2. Op grond van de inventarisatie is vastgesteld dat er bij de GRSA2 geen winstoogmerk aanwezig is. Een incidenteel overschot wordt met de deelnemers verrekend.

2.5 Algemene dekkingsmiddelen

Algemene dekkingsmiddelen zijn inkomsten zonder vooraf bepaald bestedingsdoel die de samenwerking vrij kan besteden. Dit is niet van toepassing op de GRSA2. Immers, de bijdrages van de gemeenten zijn ter dekking van de begroting.

2.5.1 Bijdragen gemeenten

De inkomsten voor de Samenwerking A2 gemeenten bestaan uit de bijdragen van de drie gemeenten die in de samenwerking participeren: Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard. De bijdragen dekken volledig de lasten. Ze zijn gebaseerd op de verdeelsleutels die met het implementatieplan (1-1-2014) zijn vastgesteld. Bij de toepassing van deze verdeelsleutels bleek dat de berekende bijdrage in relatie tot de aanwezige dekking in de eigen begroting voor de gemeente Cranendonck leidde tot een nadeelgemeente. Hierover is in het implementatieplan (1-1-2014) vastgelegd dat dan de compensatieregeling uit het implementatieplan wordt toegepast. Aan de compensatie is invulling gegeven door het toepassen van de verdeelsleutel 2016 in plaats van 2017 voor de taken van W&I en I&A en door het resterende nadeel, voor zover mogelijk, te compenseren met het voordeel bij de andere twee gemeenten.

De toegepaste verdeelsleutels zijn:

1. de ingebrachte loonkosten voor de afdelingen beleid en advies
2. het aantal fte in het primaire proces voor de afdelingen administratie
3. het aantal inwoners en aantal cliënten voor het programma W&I
4. de door de gemeenten ingebrachte ICT middelen voor I&A
5. de compensatieregeling.

In onderstaande tabel is aangegeven tot welke bijdragen dit leidt.

Bedragen x € 1.000	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Cranendonck	4.583	4.776	5.083	4.964	4.831	4.831
Heeze-Leende	3.805	3.776	3.814	3.719	3.625	3.625
Valkenswaard	7.645	7.798	8.128	7.947	7.748	7.748
Doorbelasting ⁸	2.086	-	-	-	-	-
Totaal	18.120	16.350	17.025	16.630	16.204	16.204

De totale lasten van de begroting 2020 worden over de gemeenten verdeeld volgens de vastgelegde verdeelsleutels.

Verdeelsleutels

De opzet in het implementatieplan is een zo 'eerlijk' en transparant mogelijke kostenverdeling, waarbij rekening wordt gehouden met het 'bijzondere' karakter van W&I binnen Samenwerking A2 gemeenten, maar ook naar een 'eerlijke' verdeling tussen de drie gemeenten in relatie tot de ingebrachte taken, formatie en budget in de samenwerking. Op grond daarvan is gekozen voor onderstaande verdeelsleutels.

Gemeente	Bedrijfsvoering (%)	Administratie (%)	Werk & Inkomen (%)	ICT (%)
Cranendonck	31,77	31,11	28,70	25,50
Heeze-Leende	23,60	21,70	18,14	24,96
Valkenswaard	44,63	47,19	53,16	49,54
Totaal	100,00	100,00	100,00	100,00

⁸ Totale lasten 2018 zijn hoger dan begroting 2019 door aanvullende dienstverlening die is uitgevoerd door de GRSA2 op verzoek van de gemeenten die niet is begroot in 2019

3. Paragrafen

3.1 Paragraaf Lokale heffingen

Aangezien de Samenwerking A2 gemeenten geen eigen middelen kan en mag genereren is deze paragraaf niet van toepassing.

3.2 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Beleid omtrent weerstandcapaciteit en risico's

Het doel van het weerstandsvermogen is te bepalen of tegenvallers die zich kunnen voordoen opgevangen kunnen worden zonder dat direct de begroting of het beleid dient te worden aangepast. Hiervoor is het van belang de er een inventarisatie plaatsvindt van de risico's. In de "Financiële Verordening" is daarom opgenomen dat bij de begroting en de jaarrekening een inventarisatie plaatsvindt van de risico's en de maatregelen om de risico's te beheersen. Op basis hiervan kan twee maal per jaar de benodigde risicodekking worden bepaald, die op zijn beurt weer wordt afgezet tegen de beschikbare risicodekking, de zogenaamde weerstandscapaciteit.

Er worden de volgende begrippen gehanteerd:

■ *Risico's*

Het realiseren van bedrijfsdoelstellingen gaat gepaard met risico's. Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelige invloed hebben op het bereiken van de beleidsdoelstellingen. Deze dienen beheerst te worden, dat wil zeggen: geheel of gedeeltelijk voorkómen (verlagen van de kans), mitigeren (reduceren van negatieve effecten) of overdragen (verlagen van de impact).

■ *Risicomanagement*

Risicomanagement is er op gericht om op een systematische wijze de bedreiging voor de bedrijfsdoelstellingen te minimaliseren. Risico's kunnen via interne beheersmaatregelen, verzekeringen of voorzieningen worden afgedekt. Resterende risico's worden voorzien van specifieke beheersmaatregelen en gekwantificeerd.

■ *Weerstandscapaciteit*

Binnen de organisatie zijn middelen en mogelijkheden beschikbaar om de resterende risico's af te dekken. Deze zijn beschikbaar in de vorm van exploitatiebudgetten en door de eigenaarsrol die de deelnemende gemeenten vervullen. Binnen de Samenwerking A2-gemeenten zijn de "Algemene Reserve", de post "Onvoorzien" en een eventueel saldo van baten en lasten onderdeel van de weerstandscapaciteit. De 'achtervang' op grond van artikel 24 lid 3 van de GR, waarin bepaald is dat gemeenten er voor zorg dienen te dragen dat de Samenwerking A2-gemeenten aan haar verplichtingen kan voldoen, wordt niet tot de weerstandscapaciteit gerekend.

■ *Weerstandsvermogen*

Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare weerstandscapaciteit de benodigde weerstandscapaciteit kan opvangen. Inventarisatie van risico's.

Bij het opstellen van deze jaarrekening zijn per programma de risico's geïdentificeerd en voorzien van beheersmaatregelen. Via de budgetcyclus vindt periodieke toetsing op de effectiviteit van de beheersmaatregelen plaats en worden de risico's geactualiseerd en kan door monitoring en rapportage actief gestuurd worden.

Voor de risico's die van materieel belang zijn, en die niet of onvoldoende worden afgedekt door verzekeringen of voorzieningen, is een inschatting gemaakt van kans en impact.

Via onderstaande tabel zijn de risico's gekwantificeerd:

Kans			Impact		
Categorie	Klasse	Gem.	Categorie	Klasse	Gemiddelde
Zeër klein	0% - 10%	5%	Zeër klein	€ 0	€ 0
Klein	10% - 30%	20%	Klein	€ 0 - € 100.000	€ 50.000
Gemiddeld	30% - 50%	40%	Gemiddeld	€ 100.000 - € 250.000	€ 175.000
Groot	50% - 70%	60%	Groot	€ 250.000 - € 500.000	€ 375.000
Zeër groot	70% - 90%	80%	Zeër groot	€ 500.000 - € 1.000.000	€ 750.000
			Enorm	> € 1.000.000	€ 1.500.000

Van ieder risico is de kans en de impact (in euro's) ingeschat. Is de kans bijvoorbeeld groot en de impact zeer groot, dan is de risicoscore 60% van € 750.000, ofwel € 450.000.

Mogelijke risico's die de gemeenten via de Samenwerking A2-gemeenten lopen worden per programma weergegeven. Daarnaast is sprake van algemene risico's die betrekking hebben op de stafkosten en/of voor de GRSA2 in totaal.

Programma Bedrijfsvoering:

1. Applicaties:

In 2015 is door de A2-gemeenten een gezamenlijk besluit genomen om de nieuwe ICT omgeving voor de dienstverlening (de zogenaamde MidOffice omgeving/ Zorgned) gezamenlijk te selecteren en implementeren. In 2017 en 2018 zijn we gestart met de inrichting van de digitale dienstverlening en vergt nog steeds noodzakelijke aanpassingen aan de bestaande netwerken en applicaties. De implementatie is gestart eind 2018 en loopt door tot 2019.

Algemene risico's GRSA2:

- De GR Samenwerking A2-gemeenten is eigen risico drager voor de WW. Dit risico doet zich voor indien een medewerker van de Samenwerking A2-gemeenten gedwongen wordt ontslagen of wanneer een contract voor bepaalde tijd niet wordt verlengd en de medewerker recht heeft op een uitkering van het UWV. De Samenwerking A2-gemeenten moet dan de uitkering, die de UWV gaat uitbetalen aan betrokken medewerker, aan de UWV vergoeden. Hiermee is geen rekening gehouden in de begroting.
- De huidige cao loopt tot en met 2018. Na 2018 wordt rekening gehouden met loonontwikkelingen conform de loonvoetsector overheid. Stijgen de lonen meer dan zullen de begrote budgetten onvoldoende zijn om de kosten te dekken.
- Hogere kosten voor inhuur door het niet in kunnen vullen van openstaande vacatures. Door de druk op de arbeidsmarkt ontstaat het risico dat vacatures niet passend kunnen worden ingevuld. Indien het hier cruciale posities betreft die omwille van de voortgang van de dienstverlening wel ingevuld dienen te worden dan is inhuur veelal de enige oplossing. Het gaat hier om posities als financieel adviseur, P&O adviseur, ICT functies. Dit risico wordt op basis van de kosten van inhuur in 2017 en 2018 ingeschat op € 500.000.
- De GRSA2 kent een regeling generatiepact welke loopt tot en met 31 december 2019. De verwachting is dat nog een groot aantal van de medewerkers die daarvoor in aanmerking komt, alsnog gebruik gaat maken van deze regeling. Daardoor zal de beschikbare tijd van de doorgaans ervaren medewerkers met respectievelijk 25 en 50% terugvallen en de kosten maar voor gemiddeld ongeveer 12,5%. Het risico is dat voor de vrijkomende kosten geen extra passende capaciteit kan worden ingevuld door de ook veelal versnipperde formatie en dit brengt aanvullend risico van extra druk op bestaand personeel met zich mee.
- Gezien het feit dat de begroting 2020 reeds in februari wordt opgemaakt is het risico groot dat ontwikkelingen die zich in het jaar 2019 voordoen niet in de begroting zijn opgenomen.

Uitwerking van deze risico's in een risicoscore levert het volgende beeld op:

Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore
1	Dekking vervangende ICT	gemiddeld	groot	Middelen vanuit de betreffende gemeente beschikbaar stellen	€ 150.000
2	Risico bij gedwongen ontslag en niet verlengen tijdelijke contracten.	gemiddeld	gemiddeld	bij tijdelijke contracten meer sturen op payroll constructie waarbij dit risico niet aanwezig is.	€ 70.000
3	Er is geen rekening gehouden met de nieuwe cao afspraken.	gemiddeld	groot	zodra cao afspraken bekend doorrekenen wat de gevolgen zijn en indien nodig bijsturen op P-budget.	€ 150.000
4	Hogere kosten door inhuur op cruciale posities	Zeer groot	Zeer groot	Goede werving en selectie om geschikt vast personeel aan te trekken. Evt. tijdelijke markttoeslag betalen.	€ 450.000
5	Potentiele deelname aan generatiepact van een fors aantal medewerkers waardoor veel ervaren uren wegvallen	gemiddeld	groot	De weggevalen uren met het daarmee vrijgevalen geringe budget invullen met jongere medewerkers en trainees door ook de versnipperde uren samen te voegen.	€ 150.000
6	Begroting is gebaseerd op onjuiste basisgegevens.	gemiddeld	gemiddeld	De gemeenten en de huidige GRSA2 laten bevestigen dat de aangeleverde gegevens actueel en juist zijn.	€ 70.000
				Totale risicoscore 2020	€ 1.040.000

De totale risico-inventarisatie leidt tot een risicoscore van € 1.040.000. Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie wordt toegepast omdat het reserveren van het maximale bedrag niet noodzakelijk is. De geschetste risico's zullen immers niet allemaal tegelijkertijd en in hun maximale omvang optreden. Bij een zekerheidspercentage van 90% (dit betekent dat met een zekerheid van 90% alle risico's binnen hun kans van optreden kunnen worden afgedekt), bedraagt de benodigde risicodekking circa € 790.000.

Inventarisatie van de weerstandscapaciteit.

(x € 1.000)	Rekening 2017	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Algemene reserve	-	-	-	-
Saldo exploitatie	212	99	-	-
Onvoorzien	20	20	20	20
Totaal	232	119	€20	20

De inventarisatie van de risico's leidt tot een benodigde risicodekking van € 790.000. De inventarisatie van de weerstandscapaciteit leidt tot een beschikbare risicodekking van € 20.000 (referentiejaar 2018). Dat betekent dat de weerstandscapaciteit van de Samenwerking A2-gemeenten van onvoldoende niveau is om zelf de risico's, op basis van de risicoscores, te kunnen opvangen. Zoals in de gemeenschappelijke regeling is aangegeven ligt het financiële risico bij de deelnemende gemeenten. Uit bovenstaande blijkt dat de gemeenten tezamen € 770.000 als buffer in hun jaarrekening dienen aan te houden.

Bij toepassing van het aantal inwoners als verdeelsleutel betekent dit per gemeente:

Gemeente	Aandeel	Bedrag
Cranendonck	31%	€ 240.000
Heeze-Leende	23%	€ 180.000
Valkenswaard	46%	€ 350.000
	100%	€ 770.000

Kengetallen

Kengetallen zijn getallen die de verhouding uitdrukken tussen bepaalde onderdelen van de begroting of de balans en kunnen helpen bij de beoordeling van de financiële positie van een organisatie. Om dit te bereiken wordt voorgeschreven dat de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing de volgende kengetallen bevat: netto schuldquote en de netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen, solvabiliteitsratio, grondexploitatie, structurele exploitatieruimte en belastingcapaciteit. Deze kengetallen maken inzichtelijk(er) over hoeveel (financiële) ruimte de organisatie beschikt om structurele en incidentele lasten te kunnen dekken of opvangen. Ze geven zodoende inzicht in de financiële weerbaar- en wendbaarheid. De kengetallen worden gezamenlijk opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing, omdat die paragraaf weergeeft hoe solide de begroting is en in hoeverre financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen.

Norm Kengetallen VNG (%)	Voldoende	Matig	Onvoldoende
Netto schuldquote	< 100	100 > < 130	> 130
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	< 100	100 > < 130	> 130
Solvabiliteitsrisico	> 50	30 < > 50	< 30
Structurele exploitatieruimte	> 0,6	0 < > 0,6	< 0
Grondexploitatie	-	-	-
Belastingcapaciteit	< 100	100 > < 120	> 120

In bovenstaande tabel zijn de normen per kengetal weergegeven op basis van gegevens van de VNG.

Kengetallen	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Netto Schuldquote	-	-	-	-	-	-
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-	-	-	-	-	-
Solvabiliteitsrisico	2%	-	-	-	-	-
Structurele exploitatieruimte	1%	-	-	-	-	-
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Netto Schuldquote (gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen)

Inkomsten bepalen hoeveel schuld een organisatie kan dragen. Dat principe geldt ook voor overheidsinstellingen. De hoogte van de schuld die een overheidsinstelling kan dragen, hangt af van de hoogte van de inkomsten. Hoe hoger de schuld, hoe hoger de netto schuldquote.

We zien bij de GRSA2 een schuldquote van 0%. Dit komt doordat de GRSA2 geen langlopende leningen heeft met rentekosten. Vanwege het financieren van investeringen via een leaseconstructie zijn geen langlopende leningen nodig.

Solvabiliteitsrisico

De solvabiliteitsratio wordt berekend als verhouding tussen de verschillende vermogenscomponenten. Het gaat erom inzicht te krijgen in de mate waarin de organisatie in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen.

Gemiddeld zal de solvabiliteit vanaf 2020 0% bedragen. We zien dat er nagenoeg geen eigen vermogen is om tegenvallers zelf op te vangen. Dit is een bewuste keuze van de deelnemende gemeenten. In de gemeenschappelijke regeling is in artikel 24 lid 3 opgenomen dat de deelnemende gemeenten er steeds voor zorgdragen dat de Samenwerking A2-gemeenten over voldoende middelen beschikt om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen.

Structurele exploitatieruimte

Dit kengetal is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte een organisatie heeft om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is. Een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten te dekken. In 2020 en volgende jaren bedraagt de ratio 0%. Dat komt doordat de er in de begrotingen geen eigen inkomsten voorhanden zijn en dat alle lasten gedekt moeten worden uit bijdragen van de deelnemende gemeenten.

Geprognosticeerde balans

Het opnemen van een geprognosticeerde balans geeft het bestuur meer inzicht in de ontwikkeling van de investeringen, het aanwenden van reserves en voorzieningen en de financieringsbehoefte.

Geprognosticeerde balans per 1-1-2020 (x € 1.000)					
Vaste activa			€	-	
- Immateriele activa	€	-			
- Materiele activa	€	-			
- Financiële activa	€	-			
Vlottende activa			€	7.062	
			€	7.062	
Vaste passiva			€	37	
- Algemene reserve	€	-			
- Bestemmingsreserve	€	37			
- Voorzieningen	€	-			
Vlottende passiva			€	7.025	
- Netto vlottende schulden		2.647			
- Overlopende vlottende passiva		4.378			
			€	7.062	

Geprognosticeerde balans per 1-1-2021 (x € 1.000)					
Vaste activa			€	-	
- Immateriele activa	€	-			
- Materiele activa	€	-			
- Financiële activa	€	-			
Vlottende activa			€	7.050	
			€	7.050	
Vaste passiva			€	25	
- Algemene reserve	€	-			
- Bestemmingsreserve	€	25			
- Voorzieningen	€	-			
Vlottende passiva			€	7.025	
- Netto vlottende schulden		2.647			
- Overlopende vlottende passiva		4.378			
			€	7.050	

Geprognosticeerde balans per 1-1-2022 (x € 1.000)					
Vaste activa			€	-	
- Immateriele activa	€	-			
- Materiele activa	€	-			
- Financiële activa	€	-			
Vlottende activa			€	7.038	
			€	7.038	
Vaste passiva			€	13	
- Algemene reserve	€	-			
- Bestemmingsreserve	€	13			
- Voorzieningen	€	-			
Vlottende passiva			€	7.025	
- Netto vlottende schulden		2.647			
- Overlopende vlottende passiva		4.378			
			€	7.038	

Geprognosticeerde balans per 1-1-2023 (x € 1.000)					
Vaste activa			€	-	
- Immateriele activa	€	-			
- Materiele activa	€	-			
- Financiële activa	€	-			
Vlottende activa			€	7.025	
			€	7.025	
Vaste passiva			€	-	
- Algemene reserve	€	-			
- Bestemmingsreserve	€	-			
- Voorzieningen	€	-			
Vlottende passiva			€	7.025	
- Netto vlottende schulden		2.647			
- Overlopende vlottende passiva		4.378			
			€	7.025	

3.3 Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

De omvang van de kapitaalgoederen van de Samenwerking A2 gemeenten is nihil. De Samenwerking heeft in 2014 de beschikking gekregen over activa voor activiteiten van de afdeling I&A, zoals hardware en software. Deze zijn volledig ondergebracht bij de leasemaatschappij Econocom/Gemlease.

De dienstauto waarover de Samenwerking beschikt wordt geleased. Deze auto wordt ingezet voor werkbezoeken aan cliënten in de deelnemende gemeenten en aan collega's in de gemeenten zelf. De medewerkers van de GRSA2 zijn gehuisvest in de gemeentehuizen van de deelnemende gemeenten.

In de begroting 2019 is de volledige bedrijfsvoering van de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard opgenomen.

3.4 Paragraaf Financiering

De financieringsfunctie van de Samenwerking A2-gemeenten is alleen gericht op ondersteuning van de publieke taak. Het beheer heeft uitsluitend een voorzichtig en risicomijdend karakter. De uitvoering daarvan vindt plaats binnen de kaders van de Wet financiering decentrale overheden (Wet Fido) en hetgeen door het algemeen bestuur van de Samenwerking A2-gemeenten aan kaders is vastgesteld in de financiële verordening. Voor de uitvoering van de financieringsfunctie worden de ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt nauwlettend gevolgd. Voor de financiering van nieuwe I&A investeringen wordt, voor zover mogelijk, gebruik gemaakt van lease.

Risicoprofiel en normeringen

De kosten van Samenwerking A2-gemeenten worden door de deelnemende gemeenten gedragen. Afspraken over de bevoorschotting voor het lopende jaar zijn erop gericht om de kortlopende liquiditeitsbehoefte af te dekken en liquiditeitsoverschotten zoveel mogelijk te voorkomen. Door het matchen van de inkomende en uitgaande geldstromen zal de financieringsbehoefte en het daarmee samenhangende renterisico gering zijn. Investerings van Samenwerking A2-gemeenten worden gefinancierd via de leaseovereenkomst. Gezien de aard en activiteiten van Samenwerking A2-gemeenten is het risicoprofiel beperkt. Een krediet-, koers- en valutarisico wordt niet gelopen. Het liquiditeitsrisico is beperkt. In de onderstaande tabellen worden de risico's ten aanzien van de vlottende schuld (kasgeldlimiet) en de vaste schuld (renterisiconorm) aangegeven.

Kasgeldlimiet

De gemiddelde vlottende schuld is gelimiteerd op 8,2% van het begrotingstotaal (wet FIDO). In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de kasgeldlimiet per kwartaal weergegeven.

(x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2021	Begroting 2022
Grondslag (totaal van de lasten)	15.526	16.350	17.025	16.630	16.204	16.204
Normpercentage	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Toegestane kasgeldlimiet	1.273	1.341	1.396	1.364	1.329	1.329
Omvang korte schuld	-	-	-	-	-	-
Ruimte/ Overschrijding	1.273	1.341	1.396	1.364	1.329	1.329

De wet FIDO schrijft voor dat de toezichthouder geïnformeerd dient te worden indien de kasgeldlimiet drie opeenvolgende kwartalen wordt overschreden.

Naar het zich laat aanzien heeft de Samenwerking A2 gemeenten in de komende jaren niet of nauwelijks kortlopende schulden. De kasgeldlimiet zal dan ook niet worden overschreden.

Renterisiconorm

Over de langlopende schuld mogen de jaarlijkse aflossingen en renteherzieningen niet meer bedragen dan 20% van het begrotingstotaal (wet FIDO). In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de renterisiconorm in meerjarenperspectief geplaatst.

(x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Grondslag (totaal van de lasten)	15.526	16.350	17.025	16.630	16.204	16.204
Normpercentage	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Toegestane kasgeldlimiet	3.105	3.270	3.405	3.326	3.241	3.241
Omvang korte schuld	-	-	-	-	-	-
Ruimte/ Overschrijding	3.105	3.270	3.405	3.326	3.241	3.241

De renterisiconorm zal de komende jaren niet worden overschreden.

3.5 Paragraaf Bedrijfsvoering

De samenleving verandert en de gemeenten en GRSA2 organisatie veranderen hierin mee. De GRSA2 is een professionele partner die met de gemeenten samenwerkt in de breedste zin van het woord om de maatschappelijke en eigen doelen te realiseren. Hierbij wordt altijd de positieve benadering gehanteerd: "Wat kan er wel?" en "Hoe kunnen wij bijdragen?" dit is bij elk vraagstuk de insteek. Vertrouwen is het uitgangspunt van waaruit wij handelen. De ambtelijke GRSA2 organisatie is intern gericht en zorgt daarmee voor een optimale ondersteuning van de gemeenten en het bestuur bij het uitvoeren van haar taken.

Voor de interne dienstverlening is bij de start van de GRSA2 met de gemeenten een Dienstverlening Overeenkomst overeengekomen (DVO). Bijlage van deze DVO is de Producten en Diensten Catalogus (PDC) waarin ca. 50 verschillende diensten zijn opgenomen. Per dienst is in het kort de doelstelling, het resultaat, de kwantiteit en kwaliteit opgenomen. Daarnaast wordt er conform DVO jaarlijks een werkplan opgesteld voor alle aanvullende bedrijfsvoering projecten/activiteiten van en voor de gemeenten. 2019 wordt deze DVO en PDC geëvalueerd en waar mogelijk verder geconcretiseerd. De gevolgen voor 2020 zijn derhalve nog niet bekend.

Ook wordt er extra ingezet op verdere harmonisatie van de bedrijfsvoering. Dit mede naar aanleiding van het advies uit het evaluatie onderzoek van bureau Berenschot eind 2018. Er worden waar mogelijk en zinvol voorstellen gedaan aan de gemeenten voor harmonisatie van het bedrijfsvoering beleid en standaardisatie van de bijbehorende uitvoeringsprocessen.

Voor de verdere ontwikkeling van de interne organisatie wordt ook in 2020 ingezet op de "eigen identiteit" van de A2 organisatie (waar staan we voor en wie zijn we!) en de doorontwikkeling van de "zelfsturing". Met dit laatste wordt beoogd om A2 medewerkers en teams meer zelfsturend te kunnen laten functioneren om hiermee betrokkenheid en werkplezier te vergroten.

3.6 Paragraaf Verbonden partijen

In de paragraaf verbonden partijen wordt aandacht besteed aan rechtspersonen (verbonden partijen), waarmee een organisatie een bestuurlijke én financiële relatie heeft. Verbonden partijen betreffen (participaties in) deelnemingen, gemeenschappelijke regelingen, stichtingen en verenigingen.

Van bestuurlijk belang is sprake wanneer de organisatie zeggenschap heeft door een zetel in het bestuur of door stemrecht. Onder financieel belang wordt verstaan dat de organisatie middelen ter beschikking heeft gesteld die ze kwijt raakt ingeval van faillissement van de verbonden partij of dat

de Samenwerking A2 gemeenten voor een bepaald bedrag aansprakelijk wordt gesteld als de verbonden partij zijn/haar verplichtingen niet nakomt.

Dit doet zich in de verhouding tot de deelnemende gemeenten in de Samenwerking A2 gemeenten niet voor. Ook heeft de Samenwerking A2 gemeenten geen deelnames in de zin van verbonden partijen.

3.7 Paragraaf Grondbeleid

Aangezien de Samenwerking A2 gemeenten geen grond in bezit heeft en het ook niet als taak in de gemeenschappelijke regeling is opgenomen is deze paragraaf niet van toepassing.

Financiële begroting

4. Overzicht van baten en lasten

4.1 Overzicht per programma

Lasten (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Programma Werk en Inkomen	3.186	2.381	2.460	2.460	2.370	2.370
Overhead	15.098	13.949	14.545	14.150	13.814	13.814
Onvoorzien	-	20	20	20	20	20
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-
Algemene Dekkingsmiddelen	-	-	-	-	-	-
Totaal	18.284	16.350	17.025	16.630	16.204	16.204

Baten (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Programma Werk en Inkomen	3.339	2.381	2.460	2.460	2.370	2.370
Overhead	14.761	13.949	14.545	14.150	13.814	13.814
Onvoorzien	20	20	20	20	20	20
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-
Algemene Dekkingsmiddelen	-	-	-	-	-	-
Totaal	18.120	16.350	17.025	16.630	16.204	16.204

Saldo voor bestemming (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Totale lasten	18.284	16.350	17.025	16.630	16.204	16.204
Totale baten	18.120	16.350	17.025	16.630	16.204	16.204
Totaal	-164	-	-	-	-	-

Mutatie reserves (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Onttrekking reserves	262	-	-	-	-	-
Storting reserves	-	-	-	-	-	-
Mutatie reserve	262	-	-	-	-	-

Saldo na bestemming (x € 1.000)	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Saldo na bestemming	99	-	-	-	-	-

Uitgangspunten waarop de ramingen zijn gebaseerd.

De basis voor de begroting 2020 is de begroting 2019. Het overgrote deel van de kosten bestaat uit personele lasten. Voor het jaar 2021 en verder is geen indexering toegepast.

De daling in de lasten na 2020 worden veroorzaakt door de realisatie van de taakstelling.

Structureel evenwicht

Van structureel evenwicht is sprake als de structurele lasten worden gedekt door structurele baten. De begroting is in meerjarig perspectief beoordeeld op het incidentele karakter. Voor alle jaren is sprake van structureel evenwicht aangezien de structurele lasten worden gedekt door structurele baten. Geconcludeerd kan worden dat er in de jaren 2020 tot en met 2023 geen structurele lasten worden gedekt met incidentele baten: er is sprake van structureel begrotingsevenwicht.

4.2 EMU Saldo

In het BBV (artikel 19) is de verplichting opgenomen dat gemeenschappelijke regelingen ramingen van het EMU-saldo dienen te verstrekken over het voorafgaande jaar, het actuele begrotingsjaar en het komende jaar. Dit geldt voor gemeenschappelijke regelingen met een lastentotaal van meer dan € 20 miljoen. Aangezien het lastentotaal van de Samenwerking A2 gemeenten lager is, is er geen tabel opgenomen met de berekening van het EMU-saldo.

5. Uiteenzetting financiële positie

5.1 Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen

Overeenkomstig de artikelen 20 en 22 van het BBV dient afzonderlijke aandacht te worden besteed aan de jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume. Alle arbeidskosten gerelateerde verplichtingen zijn in de exploitatiebegroting verwerkt.

5.2 Investerings en kapitaallasten

De Samenwerking A2 gemeenten investeert momenteel alleen in hardware en software. Deze worden niet geactiveerd maar volledig ondergebracht bij de leasemaatschappij Econocom/Gemlease. De leasekosten zijn gedekt in het financieel meerjaren beeld.

In de begroting 2020 is de volledige bedrijfsvoering van de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard opgenomen. De inrichting van deze nieuwe organisatie is in het jaar 2016 vormgegeven en kreeg in 2017 zijn voltooiing. Op dit moment zijn er geen kapitaalgoederen van de gemeente naar de samenwerking over gegaan.

5.3 Financiering

De Samenwerking A2 gemeenten financiert alle investeringen via een leaseconstructie. Daardoor zijn er geen langlopende leningen nodig. De jaarlijks terugkerende kosten worden gefinancierd met de bijdragen van de deelnemende gemeenten. Deze bijdrage wordt per kwartaal, vooraf, bij de gemeenten in rekening gebracht. Om pieken op te vangen wordt gebruik gemaakt van dag- of kasgeldleningen. Dat doet zich voor wanneer in het begin van het jaar de gebruikerslicenties van ICT-applicaties gefactureerd worden.

5.4 Stand en verloop reserves en voorzieningen

In deze tabellen zijn de toekomstige toevoegingen en onttrekkingen per reserve geprognosticeerd op basis van een voorlopige inschatting.

In de financiële regeling 2017 is vastgelegd dat de deelnemende gemeenten voor risico's die de samenwerking GRSA2 loopt ieder een reserve of voorziening aan moeten houden. Dat betekent dat de samenwerking GRSA2 die reserve of voorziening niet op de eigen balans opneemt.

Nog te bestemmen resultaat 2018	2020	2021	2022	2023
Saldo 1/1	99	99	99	99
Onttrekking	-	-	-	-
Toevoeging	-	-	-	-
Saldo 31/12	99	99	99	99

De post "nog te bestemmen resultaat" betreft het saldo van de jaarrekening 2018 dat door het bestuur nog bestemd moet worden. Deze bestemming vindt plaats in het erop volgende jaar bij het vaststellen van de jaarrekening.

Bestemmingsreserve Netwerk (wifi en vast)	2020	2021	2022	2023
Saldo 1/1	37	25	13	-
Onttrekking	12	12	13	-
Toevoeging	-	-	-	-
Saldo 31/12	25	13	-	-

Op 10 april 2017 is door het bestuur besloten om een bestemmingsreserve voor projecten van Informatisering & Automatisering met betrekking tot het netwerk (wifi en vast). Het restant van deze reserve zal ingezet worden ter dekking van het vooruitbetaalde onderhoudscontract dat voortvloeit uit de investeringen in het netwerk.