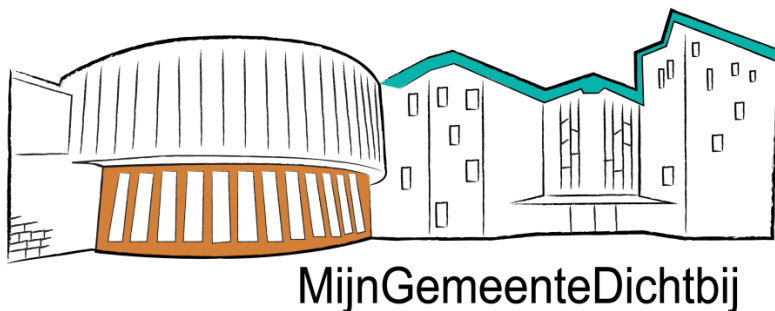




BEGROTING 2017

MEERJARENBEGROTING

2018 - 2020

Versie: 24 mei 2016

Status: voorstel directie -> AB/DB -> **zienswijze gemeenteraden** -> AB -> provincie

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Bedrijfsvoering	7
3. Missie en visie van de ambtelijke organisatie	9
4. Kernwaarden	11
5. De organisatie	12
6. Bedrijfsvoeringsprogramma's	15
7. Uitgangspunten begroting	17
8. Fiscaliteit	19
9. Begroting op hoofdlijnen	21
10. Invulling taakstelling	23
Paragraaf B, Risicobeheersing en weerstandsvermogen	27
Paragraaf D, Financiering	29
Paragraaf E, Bedrijfsvoering	30
Paragraaf F, Verbonden partijen	31
Bijlagen (nog niet beschikbaar):	32
1. Overzicht investeringen	
2. Berekening kasgeldlimiet	
3. BBV financiële kengetallen	
4. Begrote balans	
5. EMU saldo	
6. Begroting volgens BBV taakvelden	
7. Overzicht formatie en budgetten	

1. Inleiding

Algemeen

Per 1 januari 2016 zijn de ambtelijke organisaties van de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel samengevoegd en vanaf deze datum verzorgt deze ambtelijke fusieorganisatie de bestuursondersteuning voor de beide gemeenten. Nadat per 1 april 2016 de plaatsing van de medewerkers in hun nieuwe functie definitief was, zijn de teams van onze organisatie van start gegaan. Het jaar 2016 kenmerkt zich als een startjaar waarin veel tijd en aandacht nodig is voor overdracht, afstemming, inrichting en optimalisering van werkprocessen.

Het traject van zelfsturing van onze organisatie gaat dit jaar van start en kent een doorlooptijd van tenminste 2 jaar. De eerste stappen in dit traject zijn inmiddels gezet. Het jaar 2017 zal het tweede jaar zijn van onze ambtelijke samenwerking. Dit jaar zal in het teken staan van de doorontwikkeling van het traject van zelfsturing en het verder uitdragen van onze kernwaarden: vernieuwen, verbinden en passie.

Wij bieden u hierbij de tweede ontwerpbegroting aan. Deze begroting is gebaseerd op de Kadernota begroting GR 2017-2020 d.d. 17 maart 2016. In deze nota zijn de uitgangspunten voor de (meerjaren)begroting 2017, met de beleidsmatige en financiële ontwikkelingen van de bedrijfsvoeringsonderwerpen opgenomen.

Onze ambtelijke fusieorganisatie verzorgt voor de beide gemeenten de bestuursondersteuning. De begroting omvat derhalve uitsluitend budgetten voor de bedrijfsvoering. De programmabudgetten zijn hiervan uitgezonderd en deze maken deel uit van de programmabegrotingen van Boxtel en Sint-Michielsgestel.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kaders voor deze begroting.

Ingevolge artikel 28 van de door de colleges op 28 mei 2015 vastgestelde gemeenschappelijke regeling, stelt het dagelijks bestuur, met inachtneming van de voorschriften genoemd in de financiële verordening Gemeenschappelijke Regeling Boxtel – Sint-Michielsgestel 2016, een ontwerpbegroting, inclusief meerjarenbegroting op voor het komende dienstjaar. Het dagelijks bestuur zendt de ontwerpbegroting acht weken voordat zij aan het algemeen bestuur wordt aangeboden ter vaststelling, voor zienswijze toe aan de raden van de deelnemers. Na vaststelling door het algemeen bestuur, normaliter uiterlijk 1 augustus van het begrotingsjaar t-1, zendt het dagelijks bestuur de begroting naar Gedeputeerde Staten, CBS en Binnenlandse Zaken.

Startjaar 2016

Dit jaar is te beschouwen als het startjaar van onze nieuwe organisatie. Het inzicht in de bedrijfsvoeringsbudgetten is op dit moment nog in ontwikkeling en zal in de loop van dit jaar verbeterd worden. Ook onze organisatie is vanwege een fors aantal vacatures nu nog niet op alle plaatsen goed bezet. Wij verwachten hierin verbetering te krijgen nadat we medio dit jaar een aantal vacatures kunnen gaan invullen. Daarnaast wordt een flexibele schil aangehouden met tijdelijk en extern ingehuurd personeel. Later dit jaar zal de ontvlechting van het samenwerkingsverband Ple1n en GR Optimisd plaatsvinden, gevolgd met de nodige instroom van medewerkers en bijbehorende taken per 1 januari 2017.

Begroting 2017

Deze begroting is nog 'administratief' van opzet. De uit de beide gemeentebegrotingen 2016 genomen bedrijfsvoeringsbudgetten, zijn administratief ingebracht op de ontwerpbegroting 2016 van de GR. Een eventuele herschikking van budgetten zal niet leiden tot hogere lasten voor de beide gemeenten. Beide gemeentebesturen zijn voornemens de planning en control cyclus te harmoniseren en verbeteren. Op dit moment worden er stappen gezet om te komen tot een nieuwe inrichting van de

programmabegroting van de beide gemeenten. Uiteraard maakt ook onze Gemeenschappelijke Regeling hier deel van uit.

Aan de samenwerking is een oplopende ombuigingstaakstelling verbonden. Aan deze ombuigingstaakstelling is inmiddels plan- en projectmatig vorm en inhoud gegeven, waardoor de voor 2016 voorziene ombuigingstaakstelling inmiddels volledig is ingevuld. Hiervoor mogen wij u verwijzen naar hoofdstuk 10.

Begroting 2016 en taakstelling

De in december vaststelde begroting van de GR bestaat samengevat uit de volgende bedrijfsvoeringsonderdelen met bijbehorende budgetten:

Begroting GR (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020
Totale loonkosten	20.849	21.209	21.517	21.816	22.149
Personeel gerelateerde budgetten	2.386	2.421	2.370	2.428	2.455
Huisvesting backoffice	2.819	2.792	2.681	2.625	2.587
ICT	1.940	1.948	1.964	1.941	1.901
Faciliteiten	765	768	776	786	793
Overige bedrijfsvoeringskosten	-440	-441	-442	-442	-441
Subtotaal	28.319	28.697	28.866	29.154	29.444
Besparingspotentieel 2%-5%-7%- 9%	566	1.435	2.021	2.624	2.650
Exploitatiebegroting GR	27.753	27.262	26.845	26.530	26.794

De afspraak is gemaakt dat de taakstelling op het bedrag wordt gefixeerd zoals dat bij deze eerste begroting bepaald is. De taakstelling voor het jaar 2016 is inmiddels concreet ingevuld. In de begroting is een meerjarig beeld opgenomen hoe en op welke termijn de taakstelling kan worden gerealiseerd. Dit is echter afhankelijk van een aantal inzichten, keuzes en besluitvorming. Dit beeld is nu (mei 2016) nog niet duidelijk.

De directieraad

Na twee jaar – d.w.z. in de loop van 2017 – wordt, op basis van het bedrijfsplan, de directiestructuur als geheel geëvalueerd. De volgende scenario's kunnen zich dan aandienen:

- De tijdelijke constructie wordt voor een bepaalde periode voortgezet;
- De tijdelijke constructie wordt voor onbepaalde tijd voortgezet;
- De tijdelijke rol van de projectdirecteur wordt beëindigd en de gemeentesecretarissen vormen vanaf dat moment samen de directieraad;
- Er wordt gekozen voor een alternatieve invulling van de directiestructuur.

Programmamanagement

We werken met vijf programmamanagers met ieder een eigen opgave op het terrein van bedrijfsvoering, sociaal domein, fysiek domein, dienstverlening en wijkgericht werken en strategie, planning en projecten, zorgen voor de integraliteit en flexibiliteit tussen de teams. Er is binnen de ambtelijke fusieorganisatie slechts in geringe mate sprake van managementcapaciteit. In 2016 en 2017 wordt toegewerkt naar een eindplaatje, waarbij de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in toenemende mate worden belegd op het niveau van medewerkers en teams, die afspraken maken over de outcome van hun inzet met de directieraad.

Opdracht ambtelijke fusieorganisatie

De ambtelijke fusieorganisatie zal dit jaar, maar ook in 2017 en volgende jaren, een belangrijke impuls geven i.c. plannen maken en uitvoeren, aan het invullen van de volgende opgaven:

- a. De bedrijfsvoeringskosten moeten, gezien de bezuinigingen (taakstelling), worden teruggedrongen;
- b. De kwetsbaarheid op onderdelen van de taakuitvoering moet worden gereduceerd;
- c. De kwaliteit van dienstverlening is voor verbetering vatbaar; het dienstverleningsconcept zal worden aangepast, medewerkers worden zo nodig getraind;
- d. De organisatie moet fysiek en qua houding en gedrag dichter naar de inwoner toe worden georganiseerd; bij het inrichten van de organisatie houden we daarmee rekening, verder gaan we investeren in verbetering van de noodzakelijke houding en gedrag;
- e. Specialistische functies/kennis is beperkt aanwezig, daar waar deze zijn belegd, is sprake van kwetsbaarheid; deze gaan we betrekken in de strategische personeelsplanning;
- f. De strategische beleids capaciteit moet versterkt worden, mede in relatie tot het bedienen van bestuurders;
- g. Projectmanagement/projectmatig werken wordt veelal ingevuld door externe inhuur in de organisaties; die inhuur gaan we terugdringen;
- h. Integraal management en integraal werken zijn voor verbetering vatbaar; dat gaan we oppakken;
- i. Er was vanuit de beide organisaties in wisselende mate aandacht voor wijkgericht werken; in de nieuwe organisatie méér aandacht en afstemming in wijkgericht werken.

Deze opdracht wordt doorvertaald naar de bedrijfsvoeringsprogramma's Bedrijfsvoering, Dienstverlening, Fysiek, Sociaal, en Strategie, programma's en projecten. Via de begroting en de daarop volgende werkplannen zal planmatig invulling worden gegeven aan deze opgaven.

Samenwerkingsverbanden

Per 1 januari 2017 zal de Ple1n samenwerking op de taakvelden personeel en organisatie, gemeentelijke belastingen en ICT worden beëindigd. Het gaat hierbij om ontvlechten en invlechten en dit brengt een aantal personele gevolgen met zich mee en zal ook gevolgen hebben voor de begroting van de GR. Hierbij kan worden gedacht aan:

- ontwikkelingen in de omvang van de formatie;
- ontwikkelingen in de omvang van de betreffende bedrijfsvoeringsbudgetten;
- aanpassing verdeelsleutel tussen de beide gemeenten.

Vanaf 2017 zal de gemeente Haaren afnemer zijn van deze taakvelden vanuit de GR.

De betrokken gemeenten hebben in het voorjaar van 2016 besloten om de intergemeentelijke sociale dienst OptimIsd te ontmantelen per 1 januari 2017 en de taken weer over te dragen naar de betreffende gemeenten. Voor de gemeente Sint-Michielsgestel zijn dit de taken op het terrein van inkomensvoorziening en minimazorg. Ook deze ontwikkelingen hebben voornoemde gevolgen voor de begroting van de GR. Immers de uitvoeringskosten die nu door de Gemeente Sint-Michielsgestel betaald worden aan OptimIsd worden als formatie- en bedrijfsvoeringsbudget overgezet naar de GR en hebben daarmee ook gevolg voor de verdeelsleutel tussen de beide gemeenten.

Tenslotte zal ook het Leerplichtbureau per 1 januari 2017 beëindigd worden op het moment dat de gemeente Schijndel de betreffende taken terug gaat nemen om deze onder te brengen in de nieuwe gemeente Meierijstad.

In deze begroting zijn de financiële gevolgen voor deze bestaande samenwerkingen structureel verwerkt overeenkomstig de huidige werkwijze, oftewel de effecten van de ontwikkelingen in deze samenwerkingsverbanden zijn nog niet verwerkt. Nadat in de loop van dit jaar inzichtelijk wordt wat de gevolgen hiervan zijn, zullen de gevolgen daarvan via een afzonderlijke begrotingswijziging worden verwerkt vanaf 2017.

Budget voor investeringen en frictie

Met het vaststellen van het bedrijfsplan in februari 2015 hebben de beide gemeenten gezamenlijk een eenmalig budget van € 3 miljoen beschikbaar gesteld. Dit budget wordt ingezet voor investeringen in de samenwerking (voorbereidingskosten, ICT-investeringen, extra personele inzet, samenwerkingsproces, ontwikkelproces nieuwe organisatie e.d.) en ter compensatie van eventuele frictiekosten. Dit budget is achtergebleven bij de beide gemeenten en maakt dus geen deel uit van deze begroting en daarop volgende rapportages. Op dit moment is ongeveer de helft van dit bedrag besteed en de verwachting is dat het restant toereikend is voor de komende verplichtingen.

Gemeentelijke bijdragen

In het bedrijfsplan dat de basis was voor deze ambtelijke fusie is bepaald dat de twee gemeenten tezamen de jaarlijkse netto exploitatielast van de ambtelijke fusieorganisatie dragen. Er is op basis van de uitgangspunten volgens het bedrijfsplan gekozen voor een eenvoudige verdeelsleutel, te weten de omvang van de inbrengbegrotingen van het eerste begrotingsjaar 2016. Op basis daarvan geldt de volgende verdeelsleutel:

Gemeente / Verdeelsleutel	Verdeelsleutel	Ingebracht budget 2016
Boxtel	57,03%	16.149
Sint-Michielsgestel	42,97%	12.170
Totaal	100,00%	28.319

De verdeelsleutel (afgerond op twee decimalen) op basis van ingebracht budget geldt voor alle toekomstige jaren, tenzij via een begrotingswijziging een verandering in het takenpakket wordt doorgevoerd, die voor de twee genoemde gemeenten verschillend uitpakt.

Een dergelijke situatie zal zich gaan voordoen ten gevolge van het opheffen van de hiervoor genoemde samenwerkingsverbanden vanaf 2017. Gevolg hiervan is dat per 2017 een andere verdeelsleutel zal worden gehanteerd.

Ook zal de verdeelsleutel nog aangepast worden vanwege de volgende ontwikkeling. Vanaf 2015 hebben de beide gemeenten in het kader van de decentralisaties sociaal domein aanvullende uitvoeringsbudgetten beschikbaar. Boxtel heeft deze budgetten structureel ingebracht in de GR en Sint-Michielsgestel heeft deze incidenteel voor het eerste half jaar 2016 ingebracht. De bedoeling is dat de beide gemeenten op een gelijke wijze deze budgetten in gaan brengen in de GR.

Besluitvorming hierover vindt plaats voor 1 juli 2016. Een dergelijke situatie kan zich ook voordoen bij de overdracht van andere budgetten.

De GR heeft geen eigen reserves; derhalve wordt het financieel resultaat van de GR (voordeel en nadeel) op basis van artikel 30a van de gemeenschappelijke regeling, conform de verdeelsleutel verrekend bij het opmaken van de jaarrekening.

Het Dagelijks Bestuur GR MijnGemeenteDichtbij.
24 mei 2016.

2. Bedrijfsvoering

Personeel en Organisatie

Algemeen

HR ondersteunt de directie en de programmaraad bij het ontwikkelen en uitvoeren van personeels- en organisatiebeleid, -voorziening en -zorg. Bovendien adviseert deze taakgroep over de invoering en uitvoering van zelfsturende teams, arbeidsvoorwaarden, HR-beleidsthema's, opleiding vorming en training en ligt er de verantwoordelijkheid voor de bewaking van de formatie en het personeelsbudget. In 2016 zal de aandacht van deze taakgroep met name uitgaan naar het implementeren van de rechtspositionele regelingen en HR beleidsthema's.

Ontwerpkaders voor 2017 e.d.

De komende jaren worden in de organisatie binnen MijnGemeenteDichtbij belangrijke stappen gezet op weg naar zelfsturende teams, die 'van buiten naar binnen' werken. De teams gaan daarbij in grote mate zelf met deze thema's aan de slag. Daarbij levert HR een voorname bijdrage aan bij de ondersteuning en coaching van de teams vanuit een HR beleid dat in lijn is met de strategische organisatiedoelen en wat ondersteunend is aan het management en de teams. Het moet handvatten bieden die managers, teamregisseurs en medewerkers zo ondersteunen dat ze mee kunnen (blijven) gaan in een continue in verandering zijnde omgeving, waarin de gemeente verbindend, vernieuwend en met passie kan opereren. HR gaat daarbij veel werkzaamheden verrichten in het kader van het vormgeven en uitwerken van een strategische personeelsplanning, een strategisch opleidingsplan wat gekoppeld is aan de organisatiedoelen en de personeelsplanning. Voorts een HR-gesprekkencyclus passende bij zelfsturende teams.

Bijdrage aan de taakstellende ombuigingen

HRM zal ook in 2017 betrokken worden in het realiseren/leveren van een substantiële bijdrage aan vermindering van de bedrijfskosten. Zelfsturing/beperking managementkosten, innoveren en uniformering van beleid en uitvoering, moeten op termijn leiden tot personeelsreductie. Zoals hierboven al is gememoreerd, zal o.a. het strategisch personeelsplan hieraan bij dragen. De jaren 2016 en 2017 staan vooral in het teken van de ontwikkeling van de nieuwe organisatie. In deze jaren zal ook incidentele ruimte in de taakstelling gevonden moeten worden in de vacatureruimte. Daarnaast – en dat zal ook in 2017 het geval zijn – is HR voortdurend bezig met volgen van nieuwe ontwikkelingen, met het inrichten, monitoren en bijstellen van diverse HR-regelingen en tools zoals bijv. ziekteverzuimbegeleiding, werving en selectie, werktijdenregeling, vervoersplan, Individueel Keuze Budget en een beloningsbeleid.

Inzicht in budgetten voor salarissen en inhuur

Nadat de medewerkers vanaf april 2016 in hun nieuwe functie geplaatst zijn is het inzicht in de budgetten voor salarissen en inhuur verbeterd. De taakvelden financiën en personeel/organisatie zorgen er voor dat dit inzicht continue actueel zal blijven. Wat betreft dit inzicht kan aangaande de salarisburyoting het volgende worden opgemerkt:

- Per saldo is nu sprake van 45,78 fte aan vacatures waarvoor een deel opengesteld is voor flexibele inhuur;
- Er wordt een aanvullende tijdelijk IKB budget geraamd van € 45.000 als gevolg van het lokaal afgesproken pakket arbeidsvoorwaarden;
- Structureel is sprake van een salarisburyudget van € 900.000 dat nodig is voor de betaling van garantie- en uitloopschalen (betaalschaal hoger dan functieschaal); dit bedrag zal in de loop der jaren langzaam vrijvallen, waardoor een aanvullende besparing kan worden gerealiseerd;
- Rekening houdend met de huidige vacatureruimte en inhuur kan de taakstelling voor dit jaar volledig worden inderdiend en kunnen we oplopend vanaf 2021 € 900.000 realiseren.

Huisvesting

Het jaar 2016 zal gebruikt worden om de organisatie van de GR te laten settelen. Programma's en teams zijn in 2016 gevormd en worden (voorlopig) op één locatie (standplaats) gehuisvest. De filosofie achter deze keuze is de volgende: huisvesting per team bij elkaar wordt als noodzaak gezien om de teams de gelegenheid te geven te leren van elkaars werkwijzen en procedures en om gericht aan applicatieharmonisatie te kunnen werken. Het plan is om bij huisvesting van het totale personeelsbestand verspreid over de panden een dekkingsgraad van 70% aan werkplekken van het aantal fte's aan te bieden, rekening houdend met deeltijders. Onderzoek heeft uitgewezen dat er bij het invoeren van de 70% dekkingsgraad, ruimte vrij gaat komen in beide gemeentehuizen. Ruimte die ingezet kan worden voor andere maatschappelijke doelen, of voor verhuur aan commerciële partijen. Intussen is in beide gemeentehuizen al ruimte vrijgekomen. Het nieuwe werken, de verdergaande digitalisering van processen en informatiestromen en de noodzaak om meer goed geoutilleerde ontmoetings- en vergaderruimten te creëren, zal MijnGemeenteDichtbij continue tot nader onderzoek en heroverweging 'dwingen' over de wijze waarop kantoorpanden efficiënter voor de bedrijfsvoering kunnen worden ingezet. De inrichting en de voorzieningen in vergaderruimten zullen moeten worden aangepast aan de veranderende bedrijfsvoering. In de gemeente Sint-Michielsgestel wordt medio 2016 een besluit verwacht rondom de mogelijke huisvesting van de Huif (gemeenschapshuisvoorziening), PARTIS (welzijnsvoorziening) en bibliotheekvoorziening in een deel van het gemeentehuis aan het Meanderplein. Dan zal duidelijk worden of beschikbaar komende ruimte daadwerkelijk voor de genoemde voorzieningen aangepast en in gebruik zal worden genomen óf voor een ander doel ingezet kan gaan worden. Indien daar behoefte aan is, zal ook de reserve kantoorcapaciteit in Boxtel (zolderverdieping) en het voormalige gemeentehuis van Sint-Michielsgestel aan het PD-plein, betrokken worden in het onderzoek. Het college van burgemeester en wethouders van Sint-Michielsgestel heeft eerder al aangegeven alle interessante mogelijkheden vooraf te zullen bespreken met ons dagelijks bestuur alsook met het college van burgemeester en wethouders van Boxtel.

Inkoop

De functie van inkoop zal binnen de GR opnieuw vormgegeven gaan worden, waarbij in het verlengde van het gemeentelijk beleid aandacht zal zijn voor social return met als doel werkgelegenheid te bevorderen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Inkoopcoördinatie was in beide gemeenten op een andere plek in de organisatie belegd. Binnen de GR is inkoop bij het team Organisatie belegd. In 2016 zal bekeken worden of we houden wat we hadden: Inkoopcoördinatie vanuit één centraal punt en decentrale inkoop, of dat een doorgroei naar Centrale inkoop haalbaar en gewenst is. De uitkomst zal in 2017 belegd gaan worden.

Informatievoorziening en Automatisering (I&A)

Op het terrein van Informatievoorziening en Automatisering (I&A) moeten in 2017 grote slagen worden gemaakt. Deze zijn reeds in 2016 ingezet. Wettelijke verplichtingen, vastgelegd in het programma van BZK 'Digitaal 2017' en de wet GDI (Generieke Digitale Infrastructuur, 2017) verplichten gemeenten om per 1 januari 2018 hun dienstverlening aan burgers en bedrijven geheel digitaal te kunnen verzorgen. Niet alleen moeten burgers en bedrijven alle informatie over zaken met de overheid snel, eenvoudig en begrijpelijk kunnen vinden, maar moeten de zaken ook digitaal kunnen worden afgehandeld en regie op afhandeling in de vele samenwerkingsketens kunnen worden gevoerd. De gemeenten zijn dan als 'meest nabije overheid' voor burgers en bedrijven dé integrale toegangspoort naar de gehele overheid. Dienstverleningsprocessen moeten uniform en gebruikersvriendelijk zijn ingericht, met de juiste informatievoorziening en volledige digitale afhandeling.

Dit alles zal substantiële investering in ICT (Automatisering) vereisen. MijnGemeenteDichtbij zal veel van deze ontwikkelingen samen met andere gemeenten oppakken om daarmee de investeringskosten waar mogelijk te beperken. Ook het benutten van innovatieve oplossingen is een lijn om investeringslasten te beperken. Met benutten van (innovatie) ontwikkelingen die reeds door andere gemeenten of overheden zijn gedaan volgen we de koers die VNG via het programma Digitale Agenda 2020 de gemeenten aanreikt.

3. De missie en visie van de ambtelijke fusieorganisatie

Realisatie 'faciliterende gemeente' door ambtelijke fusie

De individuele gemeenten onderkennen de verschuivende verantwoordelijkheid van overheid naar inwoner, maatschappelijk middenveld en bedrijfsleven. De gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel wensen de komende jaren toe te groeien naar 'faciliterende gemeenten', ondersteund door een daartoe ingerichte gezamenlijke ambtelijke organisatie. De gemeente faciliteert, er is aandacht voor lokale inkleuring en er ligt nadruk op het samenspel tussen bestuur, ambtenaren en inwoners. De gemeenten zien het stimuleren van de gemeenschapszin in onze lokale samenlevingen derhalve als iets belangrijks. De gemeente zal steeds verder terugtreden, zal het maatschappelijk proces faciliteren en vertrouwt op haar inwoners en (maatschappelijk) ondernemers om samen tot een krachtige ontwikkeling van de gemeente te komen binnen zowel het sociale als het fysieke domein.

Uitvoerende taken, die de directe leef- en woonomstandigheden van inwoners raken, kunnen in goede handen liggen bij inwoners en maatschappelijke instellingen. Over de veranderende rol van inwoners en gemeente ten opzichte van elkaar willen wij uitdrukkelijk in gesprek gaan met onze inwoners. Ook het inhoud geven aan deze dialoog is onderdeel van onze samenwerking. Onze gemeenten geven ieder op hun eigen wijze invulling aan hun verantwoordelijkheden ten opzichte van het betrekken van inwoners bij gemeentelijke aangelegenheden en het faciliteren van inwoners bij het nemen van hun eigen initiatieven. Wij willen van elkaar leren, maar niet de verschillen opheffen. Ruimte voor diversiteit is een voorwaarde voor succesvolle samenwerking.

De inzet en activiteiten van de gemeenteraad, het college en de medewerkers zijn gericht op: richting geven, beslissingen nemen, partners zoeken, verbindingen leggen en de vitaliteit van de samenleving aanspreken. Beide gemeenten vinden het belangrijk dat de samenwerking erop toegerust is dat de eigen kwaliteit en identiteit van de kernen sterker gemaakt wordt. Er is sprake van een verscheidenheid aan kernen, dit vormt een belangrijke waarde voor de beide gemeenten. Deze verscheidenheid vereist beleid op de juiste schaal, waarbij iedere kern een eigen toekomstperspectief heeft. Onderdeel van dit beleid zal de participatie van inwoners zijn en een vorm van contact tussen gemeentebestuur en inwoners. Ambtenaren ondersteunen de raden en de colleges in de taak visies en beleid op en met de samenleving te ontwikkelen. Enkele medewerkers helpen het bestuur concreet een prominente rol in maatschappelijke verbanden te vervullen. Deze medewerkers ('wijkmakelaars') leggen verbindingen tussen de gemeente en de inwoners of tussen inwoners onderling. Zij zorgen ervoor dat inwoners worden gezien als partners van de overheid en faciliteren de inwoners in het nemen van hun eigen verantwoordelijkheid. De organisaties moeten hierdoor vraaggericht werken en moeten soms moed tonen om de uitvoering niet meer zelf ter hand te nemen. In beginsel is het van belang met de inwoners en (maatschappelijk) ondernemers in gesprek te gaan over hoe hun rol en betrokkenheid kan worden vormgegeven in relatie tot de gemeente.

In ieder geval wordt ingezet op de zelfsturende gemeenschap waarbij de gemeente (maatschappelijk) ondernemers, dorpen en kleinere sociale verbanden de ruimte biedt om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van hun leven en de leefomgeving. Dialoog tussen deze partijen draagt bij aan de ontwikkeling van sociale verbanden. Deze partijen communiceren met elkaar in informele dorps overleggen, waar de basis wordt gelegd voor oplossingen op maat, voor vraagstukken op het gebied van leefbaarheid en zorg voor elkaar. Daarnaast wordt een groter beroep gedaan op de vrijwilligheid van bewoners. Vrijwilligers organiseren zich in kernteams, welke zich richten op vragen rondom wonen, zorg en welzijn in hun eigen dorp. Deze kernteams stimuleren dat mensen elkaar helpen. Wanneer noodzakelijk worden zij ondersteund door welzijnswerkers.

In beginsel worden ter ondersteuning van het faciliteren van de zelfsturing binnen de gemeenschap wijkprogramma's opgericht. Een programma is expliciet gericht op het bereiken van (maatschappelijke) doelen en effecten. De wijkmakelaars worden trekker van een dergelijk wijkprogramma en leggen ten behoeve van dit wijkprogramma expliciet contact met inwoners en (maatschappelijk) ondernemers. Zij treden namens het college op als verbindende schakel tussen de

gemeente en maatschappij. Het zwaartepunt van de oplossingen naar een leefbare sociale omgeving ligt bij de inwoners zelf.

De missie van GR MijnGemeenteDichtbij

De nieuwe organisatie zal de hiervoor beschreven faciliterende gemeente moeten ondersteunen en heeft daarom de volgende missie: 'GR MijnGemeenteDichtbij faciliteert op innovatieve, kwalitatief hoogwaardige en efficiënte wijze de invulling van de wensen en behoeften van inwoners en (maatschappelijk) ondernemers in Boxtel en Sint-Michielsgestel. In coproductie, door met het veld nauw in verbinding te staan en door de dienstverlening zo lokaal mogelijk te organiseren dragen wij bij aan goed leven en goed werken in de Meierij. Wij ondersteunen de twee gemeentebesturen krachtig en met passie en hebben daarbij oog voor de lokale inkleuring van beleid. Wij stimuleren daarbij dat beide gemeentebesturen worden gezien als sterke partners in de regio, de provincie en het land.'

De visie van GR MijnGemeenteDichtbij

Deze missie van GR MijnGemeenteDichtbij is nader uitgewerkt in onderstaande visie. De visie geeft een concreet beeld van de toekomst van het samenwerkingsverband op het gebied van de 'klant', 'organisatie' en 'medewerker':

- a. Wij bieden een innovatieve, kwalitatief hoogwaardige en efficiënte dienstverlening aan onze klanten; inwoners en (maatschappelijk) ondernemers. Innovatief, kwalitatief hoogwaardig en efficiënt vinden wij:
 - vernieuwend, buiten de gebaande paden, out of the box;
 - juist, snel en helder;
 - integer, open en duidelijk;
 - persoonlijk waar nodig, digitaal waar kan;
 - binnen de financiële mogelijkheden.
- b. Wij staan in verbinding met onze inwoners en (maatschappelijk) ondernemers. We pakken zaken in coproductie en zo lokaal als mogelijk op. Verbinding, coproductie en lokaal vinden wij:
 - bewegen in het veld, actief de wensen en behoeften ophalen;
 - maken gebruik van kennis bij inwoners en (maatschappelijk) ondernemers;
 - we doen het samen, waarbij de gemeente steeds verder terugtreedt waar dat kan;
 - we organiseren ons fysiek zo dicht bij de klant als mogelijk.
- c. Wij zijn een aantrekkelijk werkgever voor onze medewerkers. Een aantrekkelijk werkgever vinden wij:
 - stimuleren van talent en ontwikkeling;
 - ruimte voor lef en innovatie;
 - aanwakkeren van passie;
 - geven van verantwoordelijkheid.
- d. Wij zijn er om de twee gemeentebesturen krachtig en met passie te bedienen, waarbij oog is voor de lokale identiteit en inkleuring van beleid. Krachtig, met passie en oog voor de lokale situatie, vinden wij:
 - proactief en innovatief in denken en doen;
 - herkenbaar voor collegeleden en raadsleden;
 - bekend met de lokale context;
 - zichtbaar in de lokale situatie.

4. Kernwaarden

De missie en visie kunnen vertaald worden in basisprincipes van het samenwerkingsverband, deze kernwaarden typeren het karakter van GR MijnGemeenteDichtbij: Vernieuwen, Verbinden en Passie.

- a. *Vernieuwen*; we geven elkaar de ruimte om innovatieve oplossingen te bedenken, buiten de gebaande paden te treden en out of the box te denken. Lef wordt gewaardeerd, waarbij we accepteren dat we fouten kunnen maken.
- b. *Verbinden*; wij zoeken actief verbinding met onze inwoners en (maatschappelijk) ondernemers, bestuurders en collega's. We pakken zaken samen op en dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid. Hierbij zorgen we dat we vertrouwen hebben in elkaar en zorgen we dat 'de klant' vertrouwen heeft in ons.
- c. *Passie*; we zetten onze kennis en kunde vanuit overtuiging en met gedrevenheid in voor de samenleving en zijn trots op onze rol en bijdrage. We dragen zodoende bij aan ons eigen werkplezier en dat van anderen.
In het denken en handelen van de medewerkers van GR MijnGemeenteDichtbij zullen deze kernwaarden daadwerkelijk betekenis moeten krijgen. In de verdere uitwerking van de plannen krijgen de missie, visie en de kernwaarden nadere invulling en worden zij geconcretiseerd.

5. De organisatie

Achtergrond opbouw organisatie

Bij het denken over het organisatiemodel voor de werkorganisatie, dat het best aansluit bij de opgaven die op de beide gemeenten afkomen, is een aantal varianten afgewogen, is inspraak en betrokkenheid georganiseerd onder managementteams en collegeleden en is uiteindelijk tot het in dit hoofdstuk verwoorde model gekomen. Dit alles vanuit het besef dat de structuur gaandeweg verder zal moeten worden ingericht, uitgaande van de vragen, wensen en verwachtingen van inwoners en (maatschappelijke) ondernemers en de twee gemeentebesturen en tevens maximaal ondersteunend moet zijn aan de beoogde innovatieve en 'naar buiten gerichte' werkwijzen binnen de organisatie.

Uitgangspunten

Er zijn zeven uitgangspunten gehanteerd als basis voor het organisatiemodel te weten:

1. Van buiten naar binnen denken;
2. Innovatie moet in de haarvaten van de organisatie en dus de professionals komen;
3. Professionals doen van nature dingen liever goed dan fout;
4. (Jonge, hoogopgeleide) professionals vragen om zelfsturing in plaats van aansturing;
5. 'One size fits all' als sturingsfilosofie binnen de organisatie doet geen recht aan diversiteit aan maatschappelijke opgaven, werkwijzen teams en medewerkers. Er moet ruimte zijn voor differentiatie in de mate en wijze van ondersteuning van teams en professionals;
6. Zelfsturing wordt toegepast, daar waar het team wil en kan. Teamregisseurs faciliteren en stimuleren de team- en individuele prestaties waar wenselijk en nodig in meer of mindere mate;
7. Afspraken rondom de gewenste (periodieke) outcome van inspanningen van een team worden vastgelegd tussen teamregisseur en directieraad. Over de vorderingen in deze afspraken vinden periodiek voortgangsgesprekken tussen teamregisseur en directie plaats.

Ontwerpcriteria

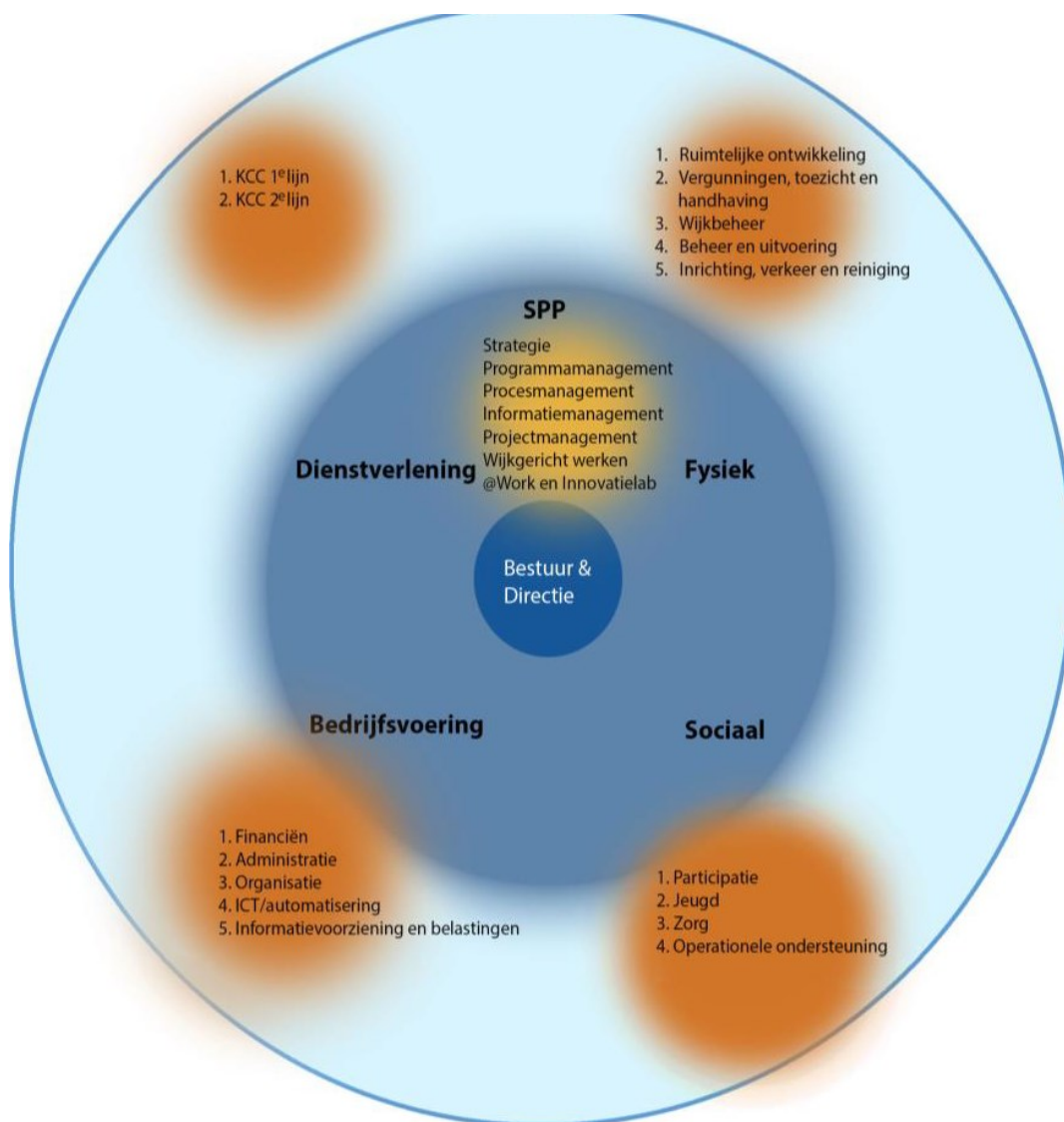
Aanvullend op voornoemde zeven uitgangspunten is een tiental ontwerpcriteria benoemd, die nog meer richting geven aan het daadwerkelijke ontwerp van het organisatiemodel:

1. Uitgaan van taakvolwassen medewerkers: professionals;
2. Beleggen van de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie;
3. Creëren van een zo plat mogelijke organisatiestructuur, met zo weinig mogelijk hiërarchie;
4. Inperken van het aantal managementlagen en leidinggevenden ten opzichte van de huidige situaties;
5. Oprekken van de 'span of attention' door te werken met teamregisseurs en programmamanagers;
6. Aanbrengen van focus in de organisatie op programma- en projectmanagement en strategie;
7. Aanbrengen van focus op wijkgericht werken;
8. Scheppen van ruimte voor specialismevorming, zowel qua inhoud als competenties;
9. Centraliseren van de ondersteunende functies;
10. Respecteren van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en middelen in het primaire proces.

Organisatiemodel en organigram

Genoemde uitgangspunten en ontwerpcriteria hebben geleid tot het op de volgende pagina weergegeven organisatiemodel en organigram van de fusieorganisatie. Het organisatiemodel kenmerkt zich door een minimum aan hiërarchie en een maximum aan slagkracht.

Dagelijks bestuur	
Directieraad	
Bedrijfsvoeringsprogramma	Team
Bedrijfsvoering	Financiën Administratie Organisatie ICT/automatisering Informatievoorziening en belastingen
Dienstverlening	KCC 1e lijn KCC 2e lijn
Fysiek	Ruimtelijke ontwikkeling Vergunning, toezicht, handhaving Wijkbeheer Beheer en uitvoering Inrichting, verkeer en reiniging
Sociaal	Participatie Jeugd Zorg Operationele ondersteuning
SPP	Strategie, Programma's, Projecten



6. Bedrijfsvoeringsprogramma's

Inleiding

De vijf programmamanagers zijn ieder verantwoordelijk voor één van de (tijdelijke) opgaven binnen GR MijnGemeenteDichtbij. De programma's zullen een wisselende doorlooptijd kennen, maar zijn allemaal van een tijdelijke aard. Op het moment dat de opgave is vervuld, kan het programma - in termen van dagelijkse aandacht en sturing - worden beëindigd. De voornoemde vijf opgaven/programma's zullen dus in de loop der jaren van karakter veranderen en in aantal toe- of af kunnen nemen, afhankelijk van de in- en externe situatie.

Bedrijfsvoeringsprogramma Bedrijfsvoering

GR MijnGemeenteDichtbij heeft van de gemeenten een opgave meegekregen in termen van een financiële taakstelling op de begroting. Daarnaast zal de interne bedrijfsvoering (PIJOFACH-taken) nog nadrukkelijker faciliterend moeten zijn aan het primaire proces en daartoe op proactieve wijze de interne klantvraag moeten ophalen. De programmamanager Bedrijfsvoering draagt verantwoordelijkheid voor het realiseren van deze efficiencyopgave en het geven van deze kwaliteitsimpuls. Het bedrijfsvoeringsprogramma kent 5 teams.

Bedrijfsvoeringsprogramma Dienstverlening

De dienstverlening wordt vanuit de gezamenlijke ambtelijke organisatie zo dicht als mogelijk bij inwoners en (maatschappelijk) ondernemers georganiseerd. Er zal sprake blijven van een loket per gemeente. Daarbij worden de mogelijkheden verkend om de dienstverlening nog actiever bij de inwoner te brengen, via internet of fysiek op locatie. Tevens zal de 'front-office' van de gemeente breed worden ingevuld. Naast burgerzaken, zal deze front-office ook de klantcontacten omvatten op het terrein van vergunningverlening, toezicht en handhaving en belastingen. Om te komen tot een excellente externe dienstverlening is een verantwoordelijk programmamanager Dienstverlening aangesteld voor het realiseren van deze opgave.

Het bedrijfsvoeringsprogramma Dienstverlening kent 2 teams te weten: KCC 1^e lijn, voor 'kortdurende' klantcontacten en KCC 2^e lijn voor 'intensievere' klantcontacten. Zaken die niet in het KCC kunnen worden afgedaan, worden doorgezet naar de inhoudelijke vak-teams.

Bedrijfsvoeringsprogramma Fysiek

Het bedrijfsvoeringsprogramma fysiek verkeert, mede door de macro-economische situatie en staat nog immer voor onzekere tijden. De vraag is derhalve ook hoe de ruimtelijke ontwikkeling zich vanuit gemeentelijk perspectief zal ontwikkelen de komende jaren.

Onzekere vraagstukken op het terrein van de bouwvolumes, omgevingswetgeving, de privatisering van de bouwplantoetsing en de kwaliteitscriteria zijn daaraan mede debet. Om 'grip' te houden op de ontwikkeling van het werkveld en de ambtelijke organisatie in deze onzekere tijden, is een programmamanager Fysiek benoemd. Er zijn 5 teams gevormd. Overigens liggen de onzekerheden vooral binnen de vrije beleidsruimte en minder op het gebied van de zorgplichten binnen het fysieke programma.

Bedrijfsvoeringsprogramma Sociaal

De decentralisaties in het sociale domein (Jeugdzorg, AWBZ / WMO en de Participatiewet) hebben per 1 januari 2015 hun beslag gekregen. De transformatie is daarmee in gang gezet. De lokale regiefunctie en taakuitvoering moeten worden opgepakt en waargemaakt. De programmamanager Sociaal draagt verantwoordelijkheid voor het realiseren van deze transformatieopgave. Gelet op complexiteit in dit bedrijfsvoeringsprogramma wordt gestart met een groeimodel. Er zijn 4 teams gevormd. Eind 2016 zal de formatie van dit bedrijfsvoeringsprogramma worden aangepast op basis van de integratie van taken die vanuit OptimIsd overgedragen worden aan onze organisatie.

Bedrijfsvoeringsprogramma Strategie, programma's en projecten (SPP)

Bij de criteria voor het organisatieontwerp is het aanbrengen van focus in de organisatie op strategie, innovatie, programma- en projectmanagement en wijkgericht werken genoemd. Met het bedrijfsvoeringsprogramma SPP wordt hier invulling aan gegeven. Het bedrijfsvoeringsprogramma kent slechts 1 team en bestaat uit een aantal vaste medewerkers plus medewerkers die voor bepaalde projecten of activiteiten vanuit de organisatie tijdelijk worden ingevlogen. Vanuit dit team wordt een krachtige impuls verwacht voor de doorontwikkeling van de organisatie naar het eindplaatje (2018) maar ook daarna.

Persoonlijke ontwikkeltrajecten worden opgepakt vanuit het te vormen onderdeel @Work. Vanuit dat team worden coaches ingezet om programmamanagers, teamregisseurs en medewerkers binnen de GR MijnGemeenteDichtbij te stimuleren en begeleiden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het betreft individuele ontwikkeling, teamontwikkeling, training van teamregisseurs en programmamanagers en het bevorderen van interne en externe mobiliteit. Hiermee wordt beoogd de mobiliteit binnen de organisatie op gang te krijgen en houden.

Het Innovatielab zal een wisselende samenstelling kennen van medewerkers uit de organisatie die graag tijdelijk hun bijdrage aan de innovatie van GR MijnGemeenteDichtbij willen leveren. Enkele medewerkers zullen zich, dus in wisselende samenstelling, vanuit dit organisatieonderdeel gaan richten op het initiëren, leiden, begeleiden en ondersteunen van innovatieve projecten en initiatieven binnen GR MijnGemeenteDichtbij. Aandachtsgebieden zijn het lean maken van processen, het gebruik maken van digitale communicatie en social media, het ontwikkelen van inspirerende overlegvormen, de optimale inzet van ICT-hulpmiddelen, het bevorderen van en begeleiden bij digitaal (samen)werken en het begeleiden bij de verandering naar een faciliterende en innovatieve ambtelijke organisatie. Een belangrijk uitgangspunt van de samenwerking is dat de identiteit van de dorpen nog beter bediend wordt. Daarom neemt wijkgericht werken een belangrijke plek in de organisatie in. Er ontstaan wijkteams ingericht naar gemeenschap of kern, ieder onder regie van een wijkmakelaar. Onder wijkteams wordt verstaan een groep van vertegenwoordigers uit de wijk. Een wijkmakelaar kan meerdere wijkteams onder zijn/haar hoede hebben. Het doel van het wijkteam is de identiteit van de eigen wijken/kernen te behouden en te versterken. De medewerkers in de wijkteams raken bekend met de wensen en behoeften van de wijk waardoor de wijken vitaal gehouden worden.

De wijkteams krijgen een breed karakter, zowel op sociaal als op ruimtelijk gebied, zoals het ruimtelijk beheer. De wijkteams vormen daarmee 'de oren en ogen' voor de ambtelijke organisatie en hebben de taak om zodoende de vragen, wensen en behoeften van inwoners en (maatschappelijk) ondernemers mee terug te nemen naar de interne organisatie. Het principe van de participatiesamenleving wordt vanuit deze wijkteams gestimuleerd en waar mogelijk gefaciliteerd. De programmamanager SPP is verantwoordelijke voor het creëren van deze nieuwe manier van werken vanuit GR MijnGemeenteDichtbij.

7. Uitgangspunten begroting

Financieel-technische uitgangspunten

De begrotingsrichtlijnen zoals die opgenomen waren in de begroting 2016-2019 van beide gemeenten waren reeds op elkaar afgestemd. Daar komt nu bij de begroting van GR MijnGemeenteDichtbij. Het ramen van de jaarlijkse toenames van het aantal inwoners, woningen en uitkeringsgerechtigden is gemeente eigen. Voor de raming van loon- en prijsstijging en rentes hanteren GR MijnGemeenteDichtbij en de beide gemeenten dezelfde uitgangspunten en percentages.

Feitelijk te ramen uitgangspunten voor de begroting 2017-2020

a. Loonstijging

Op 27 januari jl. heeft de VNG met de vakorganisaties een onderhandelingsakkoord gesloten over en nieuwe cao-gemeenten. Volgens het akkoord loopt de cao van 1 januari 2016 tot 1 mei 2017. De afgesproken salarisverhoging voor 2016 is 3%; dit is inclusief de in het pensioenakkoord van 2014 afgesproken salarisverhoging van 0,74% en de in het loonruimteakkoord van 2015 afgesproken salarisverhoging van 1,4%. De afgesproken salarisverhoging voor 1 januari – 1 mei 2017 is 0,4%. Een deel van de loonstijging wordt bekostigd uit aanpassing van de pensioenpremiekosten (1,4%). Aan de andere kant zal vanaf 1 april opnieuw een herstelslag van pensioenpremies van 1% worden doorberekend. Samenvattend wordt hiermee de volgende indexering voorgesteld:

Thans begroot	2016	2017	2018	2019	2020
loonsomontwikkeling/cao	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
promoties/periodieken	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Dit wordt					
loonsomontwikkeling/cao	3,00%	0,40%			
nieuwe cao na 1 mei 2017		0,60%	1,00%	1,00%	1,00%
promoties/periodieken	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
loonruimteakkoord 2015 (80% maal 1,4%)	-1,10%				
wijziging pensioengrondslag (80% maal 1% vanaf 1 april)	0,60%	0,20%			
	3,00%	1,70%	1,50%	1,50%	1,50%
effect oude - nieuwe begroting	1,50%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%

De salarisbegroting is gebaseerd op een formatieomvang van 355,84 fte overeenkomstig functieboek 1 en functieboek 2. Per 1 april 2016 was hiervan 45,78 fte vacant. Voor 2016 ontstaat hiermee ruimte om de taakstelling (incidenteel) in te vullen.

Individueel keuzebudget (IKB), reservering vakantietoelage en verrekening verlofsaldi

Per 1 januari 2016 zijn de medewerkers van Boxtel en Sint-Michielsgestel in dienst gekomen van een nieuwe werkgever, waardoor er in principe afgerekend had moeten worden bij de oude werkgevers. Daarnaast geldt vanaf 2017 het individueel keuzebudget (IKB), waarbij medewerkers de keuze krijgen op welk moment in het jaar de diverse onderdelen in het IKB worden uitbetaald. In het IKB zijn opgenomen: de eindejaarsuitkering, de vakantietoelage, de werkgeversbijdrage levensloop en het bovenwettelijke deel van het vakantieverlof (14,4 uur).

Gevolg hiervan is dat de reservering van de vakantietoelage vanaf komend jaar voortaan ook in dat jaar beschikbaar moet worden gesteld. Om te voorkomen dat de GR in 2016 de vakantietoelage over 12 (juni 2015 t/m mei 2016), en over 7 maanden (juni 2016 t/m december 2016) voor eigen rekening

moet gaan nemen hebben de beide gemeenten voor de reservering van het deel tot en met 2015 een verplichting opgenomen.

Verder hebben de beide gemeenten het financiële nadeel vanwege de verlofsaldi per einde 2015 voor eigen rekening genomen. In de begroting van de GR is dus met deze (extra) lasten geen rekening gehouden.

b. Prijsstijgingen

De prijsgevoelige uitgaven en prijsgevoelige inkomsten niet zijnde belastingen/heffingen/ rechten, worden gecompenseerd voor de jaarlijks begrote prijsstijging. Deze compensatie is gebaseerd op het prijsstijgingspercentage van de netto materiële overheidsconsumptie, zoals opgenomen in de laatste septembercirculaire, in dit geval de septembercirculaire 2015 (en er vindt geen correctie plaats voor bijstellingen ten aanzien van eerdere jaren). Voor 2016 is dat percentage daar bepaald op 0,9%. Daarenboven is in het kader van eerdere ombuigingen bij beide gemeenten besloten om tot en met 2017 geen prijscompensatie toe te kennen. Voorgesteld wordt om voor 2018 een prijsstijging te ramen van 1,0% (was 1,5%). Uitgaande dat van het niet-loonbudget, 50% prijsgevoelig is, betekent dit een structureel voordeel van € 18.000 oplopend vanaf 2018.

c. Rente

Op dit moment (voorjaar 2016) is de rente op de kapitaalmarkt nog steeds laag. De lange rente voor 10-jaarsleningen bevindt zich nu onder de 1%, voor 20-jaarsleningen met renteaanpassing na 10 jaar circa 1,2%. De korte rente voor 3 maandskasgeld bedraagt 0%. Voor de berekening van de aan investeringen toe te rekenen rentelasten wordt het rente omslagpercentage gehanteerd.

Zolang de rente laag blijft en de korte rente ruim onder de lange rente blijft, zullen we zo veel mogelijk kort financieren binnen de toegestane kasgeldlimiet.

Voorgesteld wordt om de rente van aan te trekken lange leningen vanaf 2017 te houden op 3,0% en die van kort geld op 2,0% en de rente-omslag te handhaven op 3,5%.

Begrotingsuitgangspunten

Samenvattend wordt voorgesteld de volgende financieel-technische uitgangspunten voor de begroting 2017-2020 te hanteren:

	2017	2018	2019 e.v.
Loonstijging ambtelijke organisatie	1,7%	1,5%	1,5%
Prijsstijging	0,0%	1,0%	1,0%
Rentepercentages:			
Omslagrente activa / investeringen	3,5%	3,5%	3,5%
Rente lange financiering	3,0%	3,0%	3,0%
Rente korte financiering	2,0%	2,0%	2,0%

Autonome ontwikkelingen

Op basis van de ontwikkelingen in verband met de cao gemeenten en de aanpassing van de prijsindexering is sprake van autonome ontwikkeling die gaat leiden tot hogere bijdragen van de beide gemeenten.

8. Fiscaliteit

Vennootschapsbelasting

Per 1 januari 2016 zijn ook overheidslichamen belastingplichtig geworden voor de vennootschapsbelasting (Vpb) met als gevolg dat de fiscale winst op ondernemersactiviteiten onder bepaalde voorwaarden belast kan worden. De gemeenten Boxtel, Sint-Michielsgestel en GR MijnGemeenteDichtbij hebben in het afgelopen periode onderzoek gedaan naar de gevolgen van deze belastingplicht.

De winst die wordt gerealiseerd inzake de dienstverlening aan de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel is op grond van de samenwerkingstelling vrijgesteld van de heffing van vennootschapsbelasting. De winst die wordt gerealiseerd op de dienstverlening aan de gemeenten Haaren en Sint Oedenrode is niet vrijgesteld van de heffing van vennootschapsbelasting. Echter omdat hier naar verwachting sprake is van een niet winstgevende exploitatie is geen sprake van een onderneming en is belastingplicht niet aan de orde.

BTW/BCF; BTW ondernemerschap GR

In het kader van **BTW/BCF** is afgelopen jaar een aantal fiscale varianten onderzocht op basis waarvan de GR de diensten verleent aan de eigen deelnemers en aan niet deelnemers (met name Haaren en in 2016 nog Sint-Oedenrode).

Na afweging is de voorkeur uitgesproken om de status van BTW ondernemer aan te gaan. Alternatief is gebruikmaking van de zogenaamde koepelvrijstelling. Deze laatste variant is administratief en fiscaal gezien bijzonder bewerkelijk, onder andere omdat we als GR activiteiten verrichten voor de gemeente Haaren. In die hoedanigheid zijn we sowieso altijd BTW ondernemer. Bovendien komen niet alle activiteiten die de GR naar de gemeenten verrichten in aanmerking voor het doorschuiven van BTW. Daarnaast betekent deze variant dat de gemeenten moeten betalen op basis van de daadwerkelijke afname en niet op basis van ingebracht budget. Dit betekent inhoudelijk een andere afrekenmethodiek en bijkomende extra administratieve lasten.

Roerende bedrijfsvoeringseigendommen naar GR

Op basis van de fiscale overwegingen voor het BTW ondernemerschap, blijven de onroerende (bedrijfsvoering)eigendommen achter bij de beide gemeenten en deze worden BTW belast verhuurd aan de GR. Wat ook niet over zal gaan zijn met name de vuilniswagens, de zoutstrooiers en de veegwagens. Deze middelen zijn immers volledig verbonden aan de eigen specifieke gemeentelijke taak.

De overige roerende bedrijfsvoeringsmiddelen worden wel als eigendom overgedragen aan de GR. Dit geldt voor kantoorinventaris, ICT voorzieningen, tractiemiddelen, werkmaterieel, gereedschappen e.d. Voor zover er nog een boekwaarde resteert van de over te dragen middelen zal de GR het eigendom overnemen tegen boekwaarde. De middelen zonder boekwaarde worden 'om niet' overgedragen. De fiscale gevolgen van deze overdracht zijn nihil.

De budgettaire gevolgen van deze overdracht zijn verwerkt in deze begroting. De financiële verrekening vindt op een later moment plaats na vaststelling van de jaarrekening 2015 van de beide gemeenten. Ook worden dan de meerjarig begrote bedrijfsvoeringsinvesteringen overgedragen en vindt er besluitvorming plaats op welke wijze de GR deze investeringen kan gaan financieren (zelfstandig kapitaalmarkt of via de gemeenten).

Werkkostenregeling

Vanaf 2015 wordt de werkkostenregeling (Wkr) toegepast voor personele verstrekkingen. Op basis van deze regeling kan maximaal 1,2% van het totale fiscale loon (de 'vrije ruimte') besteed worden aan onbelaste vergoedingen en verstrekkingen. Over het bedrag boven de vrije ruimte wordt een eindheffing van 80% in rekening gebracht. De beide gemeenten hebben in 2015 de gevolgen hiervan in beeld gebracht inclusief de effecten van de onkostenvergoedingen voor het gemeentebestuur. Aangezien deze laatste vergoedingen achter blijven, zal zowel voor de GR als voor de beide gemeenten een geheel andere situatie gaan ontstaan. Omdat er sprake is van 3 zelfstandige fiscale entiteiten zal met name een nadelig effect optreden bij de beide gemeenten vanwege een relatief beperkt fiscaal loon.

9. Begroting in hoofdlijnen

De begroting 2017 is gebaseerd op de begroting 2016 inclusief meerjarenraming, zoals deze eerder vanuit de beide gemeenten is ingebracht waarop vervolgens een oplopende efficiencytaakstelling tot 9% vanaf 2019 is toegepast. Dit gaf daarmee het volgende beeld:

Exploitantiebegroting GR oud (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totale loonkosten	20.849	21.209	21.517	21.816	22.149	22.149
Personeelsgerelateerde budgetten	2.386	2.421	2.370	2.428	2.455	2.455
Huisvesting backoffice	2.819	2.792	2.681	2.625	2.587	2.587
ICT	1.940	1.948	1.964	1.941	1.901	1.901
Faciliteiten	765	768	776	786	793	793
Overige bedrijfsvoeringskosten	-440	-441	-442	-442	-441	-441
Subtotaal	28.319	28.697	28.866	29.154	29.444	29.444
Besparingspotentieel 9%	566	1.435	2.021	2.624	2.650	2.650
Exploitantiebegroting GR	27.753	27.262	26.845	26.530	26.794	26.794
in procenten besparingspotentieel	2,00%	5,00%	7,00%	9,00%	9,00%	9,00%

Deze begroting is herkend op basis van de eerder verwoorde financieel technische uitgangspunten. Voorts in een eerste invulling gerealiseerd van de taakstelling. Samenvattend leidt dit tot de volgende begroting.

Exploitantiebegroting GR nieuw (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totale loonkosten	20.504	21.385	21.588	21.714	21.827	22.023
Personeelsgerelateerde budgetten	2.386	2.469	2.412	2.464	2.437	2.449
Huisvesting backoffice	2.819	2.792	2.674	2.612	2.568	2.581
ICT	1.940	1.948	1.959	1.931	1.887	1.896
Faciliteiten	765	768	774	782	787	791
Overige bedrijfsvoeringskosten	-440	-441	-441	-440	-438	-440
Subtotaal	27.974	28.921	28.966	29.063	29.068	29.300
Resterende taakstelling	-	1.317	1.743	2.125	1.912	1.742
Exploitantiebegroting GR	27.974	27.604	27.223	26.938	27.156	27.558
Verschil met vorige begroting	221	342	378	408	362	764

Per saldo stijgt de omvang van de exploitatiebegroting, hetgeen leidt tot een aanvullende bijdrage van de beide gemeenten. Samenvattend betekent dit voor de gemeenten het volgende.

Gemeente / Bijdrage GR (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Boxtel (57,03%)	126	195	216	233	206	436
Sint-Michielsgestel (42,97%)	95	147	162	175	156	328
Totaal bijdrage GR	221	342	378	408	362	764

In totaal leidt dit tot de volgende bijdragen:

Gemeente / Bijdrage GR (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Boxtel (57,03%)	15.954	15.743	15.525	15.363	15.487	15.716
Sint-Michielsgestel (42,97%)	12.020	11.861	11.698	11.575	11.669	11.842
Totaal bijdrage GR	27.974	27.604	27.223	26.938	27.156	27.558

Afgesproken is dat de verdeelsleutel (57,03% - 42,97% afgerond op twee decimalen) op basis van ingebracht budget 2016 geldt voor alle toekomstige jaren, tenzij via een begrotingswijziging een verandering in het takenpakket wordt doorgevoerd, die voor de gemeenten verschillend uitpakt. Gevolg van deze eenvoudige verdeelsleutel is wel dat op enig moment een verschil kan ontstaan in de verhouding tussen hetgeen een gemeente betaalt en wat een gemeente daarvoor ontvangt. Zeker in geval sprake is van structurele doorwerking, volgen rapportage en bestuurlijk overleg.

10. Invulling taakstelling

a. Inleiding

De taakstelling voor GR MijnGemeenteDichtbij wordt over de eerste vier jaren na aanvang van de samenwerking stapsgewijs ingevuld oplopend tot een structureel besparingspotentieel van 9% in 2019. Effectief betekent dit een structurele besparing van 9% vanaf 2019 ten opzichte van de startbegroting van de GR per 2016. Het besparingspotentieel is over de periode 2016 tot en met 2019 stapsgewijs opgebouwd met 2% in 2016, 3% in 2017, 2% in 2018 en 2% in 2019.

In de begroting 2016 is bepaald welk bedrag door de gemeenten ingebracht is, vervolgens is hier het besparingspotentieel op doorgerekend wat per saldo leidt tot de volgende taakstelling. Deze bedragen zijn gefixeerd voor de komende jaren en worden niet meer herberekend.

Verschil inbreng gemeenten en begroting GR	2016	2017	2018	2019	2020
Resultaat = taakstelling (x € 1.000)	566	1.435	2.021	2.624	2.650

Het resultaat als bedrag voor de realiseren taakstelling, zoals deze op basis van deze eerste begroting bepaald is, zal in de komende jaren niet meer worden herberekend.

b. Stand van zaken medio 2016

De begroting 2016 is in december 2015 vastgesteld en per 1 april zijn de teams in onze organisatie van start gegaan. Vanaf dat moment is het inzicht ontstaan van de gevolgen van de plaatsing van medewerkers, de omvang van de vacatures, het effect van het generatiepact, de inhuur van tijdelijke medewerkers en de verwachte uitstroom van medewerkers vanwege pensionering. De salarisbegroting omvat ongeveer 75% van de begrotingsomvang van de GR en is gebaseerd op eerder genoemde gegevens. Op basis van deze salarisbegroting wordt er oplopend € 908.000 ingevuld en de taakstelling voor het jaar 2016 kan geheel worden ingevuld; mede ook vanwege het incidentele voordeel vanwege het huidige aantal vacatures. Samengevat is de stand van zaken van de taakstelling momenteel:

Taakstelling (x € 1.000)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>taakstelling MGD, gefixeerd op basis van begroting 2016:</i>						
formatie, salariskosten	289	567	922	1.263	1.664	2.115
indirecte personeelskosten, bedrijfsvoering en tijdelijke vacatureruimte	277	868	1.099	1.361	986	535
totaal te realiseren taakstelling	566	1.435	2.021	2.624	2.650	2.650
<i>inverdiend op taakstelling:</i>						
herrekening begroting 2016 met oude index	-101	-101	-101	-101	-101	-101
inzet taakstelling	0	-17	-177	-398	-637	-807
inzet vacatureruimte	-465					
restant taakstelling	0	1.317	1.743	2.125	1.912	1.742
te verdelen in:						
formatie, salariskosten	0	550	745	865	1.027	1.308
indirecte personeelskosten, bedrijfsvoering en tijdelijke vacatureruimte	0	767	998	1.260	885	434

c. Vervolg invulling taakstelling

Onder verantwoordelijkheid van het dagelijks bestuur zal vorm en inhoud gegeven worden aan de resterende taakstellende ombuigingen. De toe te passen methodiek is plan-/projectmatig. Aangezien het leeuwendeel van het begrotingstotaal van de GR bestaat uit personele lasten ($\pm 75\%$), zullen wij in 2016 een strategische personeelsplanning samenstellen.

Het verder inhoud geven aan het resterende deel van de taakstelling zal gedaan worden aan de hand van de volgende uitgangspunten.

Uitgangspunten

1. Wij hebben aan het personeel een werkgarantie afgegeven tot en met 2019; dus uitstroom vindt in deze periode uitsluitend plaats via natuurlijk verloop en is er dus alle belang bij om de taakstellende ombuigingen te realiseren voor afloop van de werkgarantie.
2. Ten gevolge van de financiële crisis vond in geringe mate instroom plaats van jonge medewerkers. In zijn algemeenheid en in het bijzonder gelet op de vastgestelde regeling Generatiepact, zal het dagelijks bestuur vorm en inhoud geven aan 'verjongen' van het personeelsbestand. Met behulp van de regeling Generatiepact, vloeit een aantal 60-plussers ten dele af.
3. Naast 'verjongen' van het personeelsbestand, ontkomt het dagelijks bestuur er niet aan om ook in te zetten op personele krimp.
4. Ook op de kosten van de overige bedrijfsvoering, zoals ICT, facilitaire kosten e.d., zal plan- en projectmatig worden omgebogen.
5. Wanneer noodzakelijk worden incidentele maatregelen genomen om tekorten te voorkomen/taakstellingen te behalen.

Begroting invulling taakstelling

In het volgende overzicht presenteren wij het voorlopige ombuigingsplan, gevolgd door toelichting.

Invulling taakstelling	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(bedragen x € 1.000)						
1. Generatiepact /deel 1	0	516	516	516	516	516
2. Herbezetting GP/deel 1	0	-240	-240	-240	-240	-240
3. Generatiepact/deel 2			203	381	737	1.143
4. Herbezetting GP/deel 2			-78	-150	-300	-450
5. Uitstroom - 5% p.j.	0	1.096	1.376	1.432	1.256	1.356
6. Herbezetting uitstroom	0	-822	-1.032	-1.074	-942	-1.017
Subtotaal formatie	0	550	745	865	1.027	1.308
7. Indirecte personeelskosten		10	20	30	40	50
8. Facilitaire kosten		10	20	30	40	50
9. Kosten I en A		20	40	60	80	100
10. Kosten huisvesting		20	40	60	80	100
11. Ontvlechten PLE1N		38	138	153	168	183
12. Strategische pers. planning		pm	pm	pm	pm	pm
13. Incidentele maatregelen						
a. Vacatures	0	pm	pm	pm	pm	pm
b. Overige maatregelen	0	669	740	927	477	-49
Subtotaal overig	0	767	998	1.260	885	434
Totaal ombuigingen	0	1.317	1.743	2.125	1.912	1.742
Taakstelling	0	1.317	1.743	2.125	1.912	1.742
Begrotingsoverschot/-tekort	0	0	0	0	0	0

Toelichting

Ad. 1 Generatiepact (GP)/deel 1

Rekening is gehouden dat 34 medewerkers gebruik van deze regeling (50-70-100; 50% minder werken, 30% minder loon en volledige pensioenopbouw tot de AOW-gerechtigde leeftijd). De cijfers geven de ontlasting van de begroting weer. Voor herbezetting zie ad. 2.

Ad. 2 Herbezetting GP/deel 1

De medewerkers, die gebruik maken van het Generatiepact worden overeenkomstig het verlaagde formatiebeslag geplaatst binnen de GR. Uitgangspunt is, dat voor de '50% minder werken' géén vervanging plaatsvindt, tenzij daaraan niet kan worden ontkomen. In de cijfers is voorlopig en indicatief uitgegaan van een onvermijdelijke herbezetting van 25%.

Ad. 3 Generatiepact/deel 2

In deze cijfers, gaan we er vanuit, dat de medewerkers, die gebruik maken van het Generatiepact, voor het deel (50%) dat zij per 1-1-2016 blijven werken, met ontslag gaan op de AOW-gerechtigde leeftijd. In werkelijkheid zullen medewerkers ook eerder vertrekken en/of langer doorwerken. Voor herbezetting zie ad. 4.

Ad. 4 Herbezetting GP/deel 2

Uitgangspunt is, dat bij uit dienst treden van de GP-gebruikers selectief vervanging plaatsvindt, maar gemiddeld genomen met niet meer dan 50%.

Ad. 5 Uitstroom -5% minus uitstroom ingevolge GP

Ingevolge de personeelsmonitor van het A en O fonds was de uitstroom in 2014 5,3%. Wij gaan er vanuit, dat in onze organisatie een uitstroom plaats vindt van 5% per jaar. Uiteraard trekken we daar de uitstroom ingevolge het Generatiepact, alsmede hetgeen inmiddels gerealiseerd is vanaf. Voor herbezetting zie ad. 6.

Ad. 6 Herbezetting uitstroom

Uitgangspunt is, dat hiervan gemiddeld genomen 75% wordt herbezet.

Ad. 7 Indirecte personeelskosten

Aan deze kosten hebben wij een indicatieve taakstelling verbonden oplopend tot € 50.000, per jaar. In 2016 vinden onderzoek en rapportage plaats.

Ad. 8 Facilitaire kosten

Aan deze kosten hebben wij een indicatieve taakstelling verbonden oplopend tot € 50.000 per jaar. In 2016 vinden onderzoek en rapportage plaats.

Ad. 9 Kosten I & A

Aan deze kosten hebben wij een indicatieve taakstelling verbonden oplopend tot € 100.000 per jaar. In 2016 vinden onderzoek en rapportage plaats.

Ad. 10 Kosten huisvesting

Op basis van de huidige inzichten gaat de GR de huisvestingslocaties huren van de beide gemeenten. Besparing op dagelijkse beheer- en energiekosten, alsmede een mogelijke onderverhuur kan naar verwachting een besparing opleveren van oplopend € 100.000 per jaar.

Ad. 11 Ontvlechten PLE1N

De ontvlechting van het samenwerkingsverband PLE1N per 1-1-2017, leidt voor de GR tot een besparing, oplopend tot € 182.500.

Ad. 12 Strategische personeelsplanning

Eind 2015 worden/zijn de medewerkers in de GR geplaatst volgens het principe 'mens volgt werk.' Strategische personeelsplanning (spp) verbindt de toekomstige personele behoefte met de huidige personeelsbezetting. Met de kennis en inzichten uit de spp kunnen gerichter in-, uit- en doorstroom van het personeel worden beïnvloed én kan worden ingesprongen op de ontwikkelingen die ons nog te wachten staan.

Met strategische personeelsplanning (spp) kunnen we het huidige personeel beter inzetten en krijgt de organisatie een betere personeelsvoorziening, tegen minder kosten. Daarnaast krijgen we de juiste medewerker op de juiste plek. Nu en straks. Bij spp gaan we uit van een toekomstdraaiboek dat we zelf maken en dat gevolgen heeft voor onze organisatie en de daarbij behorende personeelsbezetting. Het doel van spp is dat we toekomstgericht de gewenste capaciteit vaststellen en via een stappenplan de daarvoor benodigde acties uitwerken en in gang zetten. Belangrijk is onder meer ook:

- Spp geeft inzicht in de huidige situatie en de gewenste kwaliteit en kwantiteit van het personeelsbestand.
- Spp maakt het gemakkelijker om keuzes en (meer)jarenplanningen te maken, gericht op de toekomstige capaciteitsbehoefte.
- Spp biedt ondersteuning bij het door vertalen van organisatiebeleid naar HRM-beleid.

Ad. 13 Incidentele maatregelen/a. vacatures

- a. De taakstelling voor 2016 is voor een belangrijk deel incidenteel gerealiseerd door het inzetten van de tijdelijke vacatureruimte. Zoals het er naar uit ziet kan voor 2016 een aanvullend incidenteel voordeel op salarissen en inhuur worden gerealiseerd van € 1,4 miljoen. In dit geval kan bij het vaststellen van het jaarresultaat 2016, in overweging worden genomen om dit voordeel in te zetten om incidenteel de taakstelling te beperken waarmee ruimte ontstaat in de komende jaren voor de ontwikkeling van de organisatie en het dempen van de forse oplopende taakstelling. Uitgangspunt hierbij blijft het planmatig realiseren van de structurele taakstelling van € 2,6 miljoen. Daarnaast zullen wij in de loop van 2016 vaststellen of het noodzakelijk, en in hoeverre het mogelijk is om een eventueel exploitatietekort 2017 dicht te lopen met een generieke tijdelijke vacaturestop (bijvoorbeeld alle vacatures de eerste drie maanden niet invullen) of met een selectieve tijdelijke vacaturestop.
- b. Verder zullen wij, indien noodzakelijk, onderzoeken óf en in hoeverre:
 - vacatures (definitief) niet ingevuld kunnen worden;
 - de flexibele schil incidenteel (tijdelijk) verdund kan worden;
 - tijdelijk met lagere herbezetting kan worden gewerkt;
 - incidenteel de overige kosten verder verlaagd kunnen worden;
 - extra inkomsten gegenereerd kunnen worden;
 - nog nader te bepalen maatregelen genomen kunnen worden.

Samenvattend kan worden gesteld dat de taakstelling een forse opgave is waarbij van groot belang is dat voortdurend monitoring plaatsvindt van de ontwikkeling hierin.

Paragraaf B: Risicobeheersing en weerstandsvermogen

Onze organisatie is recent gestart en is nu in ontwikkeling. Dit betekent ook dat vele zaken in de komende jaren nog verder uitgewerkt en ontwikkeld zullen gaan worden.

Ook het inzicht in, en de beheersing van risico's zal hier onderdeel van gaan uitmaken. Samenvattend onderkennen wij nu de volgende risico's:

- **Personele ontwikkelingen / mobiliteit**

Onze nieuwe organisatie is recent van start gegaan en vraagt veel van onze medewerkers. Op diverse fronten wordt een forse werkdruk geconstateerd en de komende periode zal onze organisatie zich ontwikkelen naar het model van zelfsturing. Het is niet uit te sluiten dat de nieuwe werkwijze en organisatiecultuur niet voor alle medewerkers passend zal blijken te zijn. Dit kan extra kosten in het kader van mobiliteit, verzuim, vervanging of eventueel uitstroom met zich gaan meebrengen.

- **Realiseren taakstelling**

Op basis van het bedrijfsplan is de taakstelling op de begroting van de GR bepaald op achtereenvolgens, 2% in 2016, 5% in 2017, 7% in 2018 en vanaf 2019 9%. Op dit moment is de taakstelling op basis van aanname onderbouwd en is de taakstelling voor 2016 reeds incidenteel en oplopend structureel € 908.000 inverdiend. Het risico is aanwezig dat achterstand ontstaat op het invullen van het resterende deel van de taakstelling en dat de ontwikkeling van budgetten anders is dan voorzien. Wij trachten dit risico zoveel als mogelijk beheersbaar te houden door continue de ontwikkeling op de invulling van de taakstelling te sturen en te monitoren. Verwezen wordt naar hoofdstuk 10.

- **Fiscale gevolgen, BTW/BCF, VPB en WKR**

Op basis van de huidige inzichten is gekozen voor BTW ondernemerschap vanuit de GR. Dit lijkt op dit moment het meest efficiënt, hoewel deze keuze wel BTW nadelen voor de gemeenten tot gevolg heeft. De gevolgen voor VPB en WKR zijn ook naar de huidige inzichten in beeld gebracht. Verwezen wordt naar hoofdstuk 8.

- **PLE1N-(des)integratie**

De PLE1N-samenwerking wordt per 1 januari 2017 beëindigd. De structurele doorwerking van deze ontvlechting en invlechten in de samenwerking Boxtel – Sint-Michielsgestel, is in beeld gebracht (zie hoofdstuk 10). Naar te nemen incidentele maatregelen en kosten vinden nog onderzoek en rapportage plaats.

- **Optimisd-desintegratie**

De betrokken gemeenten hebben dit voorjaar besloten om de intergemeentelijke sociale dienst Optimisd te ontmantelen per 1 januari 2017 en de taken weer over te dragen naar de betreffende gemeenten. Nog onduidelijk is of het vrij te vallen uitvoeringsbudget vanuit de gemeente Sint-Michielsgestel voldoende zal zijn om de gevolgen voor de bedrijfsvoering (met name een toename van de formatie) op te kunnen vangen vanuit de GR.

- **Andere samenwerkingsverbanden**

Op dit moment is nog onzeker of andere samenwerkingsverbanden blijven voortbestaan. Momenteel loopt onder andere onderzoek naar het Leerplichtbureau. Indien hier keuzes in gemaakt gaan worden brengt dit naar verwachting personele en financiële gevolgen met zich mee.

- **Gemeente Haaren**

De gemeente Haaren neemt via de gemeente Boxtel diensten af in het kader van de uitvoering op het terrein van het sociaal domein. ICT diensten werden voorheen via de gemeente Sint-Michielsgestel verleend. Deze beide taken worden nu verricht via de GR en vanaf 2017 worden hier aan toegevoegd werkzaamheden op het terrein van personeel en organisatie en gemeentelijke belastingen. Afgezien van de fiscale gevolgen van deze samenwerking is de toekomstkeuze van de gemeente Haaren bepalend óf en in welke mate deze dienstverlening in de komende jaren kan worden voortgezet.

Eerder is besloten dat de GR geen eigen reserves zal gaan vormen. Eventuele exploitatieoverschotten worden na afloop van het jaar, terugbetaald aan de beide gemeente en eventuele exploitatietekorten worden aanvullend in rekening gebracht. Deze handelwijze impliceert dat bovenstaande risico's niet door de GR kunnen worden opgevangen maar uiteindelijk doorgeleid gaan worden naar de beide gemeenten.

Afgezien van deze 'negatieve' risico's leidt de samenwerking ook tot extra kansen en positieve risico's. Het lijkt ons goed om deze ook te benoemen.

- **Harmoniseren**

De huidige taakstelling is geënt op efficiencyverbetering binnen de GR door het afstemmen van werkprocessen e.d.

De samenwerking zal tegelijkertijd - weliswaar zonder de gemeentelijke autonomie geweld aan te doen - leiden tot harmoniseren van beleid en uitvoering op de programma's zelf, hetgeen leidt tot besparingen voor de gemeenten (en niet of in mindere mate voor de GR). Het potentiële inderdieneffect hiervan is nog niet gekwalificeerd en gekwantificeerd, maar verwacht mag worden dat deze van substantiële omvang zal zijn.

- **Economische groei**

Eventuele economische groei kan leiden tot verbetering van de financiële positie van beide gemeenten. Economische groei gaat in de regel gepaard met intensiveren van taken en/of nieuwe taken met als mogelijk gevolg, dat de voorziene personele krimp van 40 fte of meer bij de GR, mogelijk naar beneden kan worden bijgesteld.

- **Dienstverlening GR**

Eventuele uitbreiding van dienstverlening van de GR aan bestaande partijen en/of dienstverlening aan nieuwe partijen kan, na zorgvuldige kosten-batenanalyse, leiden tot additionele inkomsten voor de GR

Paragraaf D: Financiering

In de gemeenschappelijke regeling zoals die vorig jaar is opgericht, is bepaald dat de gemeenten per kwartaal op voorschotbasis de GR gaan betalen. In principe betekent dit dat de GR voldoende liquiditeiten zal hebben om de lopende uitgaven te kunnen voldoen.

Overigens is ook de GR wettelijk verplicht om deel te nemen aan het schatkistbankieren. Op dit moment wordt onderzocht op welke wijze hier zo efficiënt als mogelijk gevolg aan kan worden gegeven. Dit kan betekenen óf zelfstandig opereren op geld- en kapitaalmarkt óf via doorlenen aan de beide gemeenten en v.v. Met onze huisbankier, de BNG gaan we hierover in overleg. Daarna zullen wij voorstellen doen.

In de loop van 2016 zullen we voorstellen doen om de lopende investeringen voor bedrijfsvoering over te dragen aan de GR. Vanaf dat moment zal het voor de GR ook nodig zijn om aanvullende financiering aan te trekken.

Paragraaf E: Bedrijfsvoering

In februari 2015 is besloten tot een ambtelijke fusie van de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel. Daartoe is een bedrijfsplan opgesteld dat beschrijft hoe de fusie organisatie moet worden: 'een robuuste, efficiënte en nabij georganiseerde ambtelijke organisatie; van, voor en door de gemeenten'.

De nieuwe organisatie is plat en innovatief met zo weinig mogelijk hiërarchische verhoudingen. Onder de directieraad, bestaande uit de twee gemeentesecretarissen/algemeen directeuren en een (tijdelijk) projectdirecteur GR MijnGemeenteDichtbij, wordt gewerkt met teams.

Passend bij de ambitie te komen tot een 'platte' en innovatieve organisatie, wordt het organisatiemodel gekenmerkt door teams met waar mogelijk een sterke mate van zelfsturend vermogen. Het team is als geheel verantwoordelijk voor de processen, producten en diensten dat het levert. In de rol van teamregisseur faciliteert en stimuleert een van de teamleden de team- en individuele prestaties, naar gelang de behoefte binnen het team.

De teams kennen een zekere mate van flexibiliteit. Flexibel in die zin dat medewerkers makkelijk voor (deel)taken tijdelijk aan andere teams en bedrijfsvoeringsprogramma's kunnen worden toegevoegd en dat daarmee de omvang van teams kan fluctueren afhankelijk van prioriteiten. De teams kennen allen in meer of mindere mate een onderlinge verbinding met elkaar rondom externe opgaven of interne uitdagingen, maar worden niet vanuit een hiërarchische aansturing onderling verbonden. Verbinding vindt plaats via de lijn van projecten en programma's. Teams en de medewerkers daarbinnen worden zelf uitgedaagd deze verbindingen te leggen en daarmee te zorgen voor integraliteit.

Vijf programmamanagers met ieder een eigen opgave op het terrein van bedrijfsvoering, sociaal, fysiek, dienstverlening en strategie, zorgen voor de integraliteit en flexibiliteit tussen deze teams.

Dit is het eindplaatje van de fusieorganisatie per 1 januari 2018. We nemen twee jaar vanaf de start om toe te groeien naar dit eindmodel. Via een gericht plan en tussentijdse evaluatiemomenten wordt naar dit eindplaatje gewerkt.

Paragraaf F: Verbonden partijen

Op dit moment heeft onze GR nog geen deelneming in een andere verbonden partij.

Bijlagen (nog toevoegen)

1. Overzicht investeringen
2. Berekening kasgeldlimiet
3. BBV-financiële kengetallen (voor zover van toepassing)
4. Begrote balans
5. EMU Saldo
6. Begroting volgens BBV taakvelden
7. Overzicht formatie en bijbehorende budgetten

Bijlage 7 Overzicht formatie en bijbehorende budgetten

Salarisbegroting GR (bedragen x € 1.000)	2016		2017		2018		2019		2020	
	fte	bedrag	fte	bedrag	fte	bedrag	fte	bedrag	fte	bedrag
Programma SPP	11,00	1.114	11,00	1.134	11,00	1.123	11,00	1.111	11,00	1.056
Programma BEDRIJFSVOERING	98,64	6.291	98,64	6.408	98,64	6.463	98,64	6.443	98,64	6.516
Programma DIENSTVERLENING	35,50	2.032	35,50	2.072	35,50	2.093	35,50	2.118	35,50	2.119
Programma FYSIEK	133,70	8.315	133,70	8.434	133,70	8.505	133,70	8.582	133,70	8.651
Programma SOCIAAL	77,00	4.878	77,00	4.970	77,00	5.069	77,00	5.149	77,00	5.197
TOTAAL										
MIJNGEMEENTEDICHTBIJ	355,84	22.630	355,84	23.018	355,84	23.253	355,84	23.403	355,84	23.539