

# Kadernota 2016

Gemeente Krimpen aan den IJssel

## INHOUDSOPGAVE

Inleiding .....	2
Leeswijzer .....	3
1. Financieel meerjarenbeeld 2016-2019.....	4
1.1 Ontwikkelingen en budgetaanpassingen.....	5
1.2 Indexering .....	6
1.3 Meicirculaire.....	7
1.4 Taakstellingen.....	9
1.5 Beleidsagenda .....	10
1.6 Conclusie meerjarenbeeld .....	13
2. Financiële positie .....	15
2.1 Reserves.....	15
2.2 Rekeningsaldo 2014 .....	16
2.3 Weerstandsvermogen .....	16
2.4 Houdbare gemeentefinanciën .....	17
3. Sociaal Domein.....	18
4. Maatschappelijke voorzieningen .....	20
4.1 Inleiding .....	20
4.2 Wat vooraf ging.....	20
4.3 Inhoud Kadernota .....	21
4.4 Stand van zaken verzelfstandiging.....	21
4.5 Stand van zaken en vervolgtraject muziekonderwijs.....	22
4.6 Stand van zaken en vervolgtraject kinderboerderij .....	23
4.7 Stand van zaken en vervolgtraject zwembad .....	25
4.8 Stand van zaken en vervolgtraject binnensport .....	27
4.9 Stand van zaken en vervolgtraject buitensport .....	28
4.10 Stand van zaken multifunctionele accommodaties (MFA) .....	28
4.11 Stand van zaken vastgoedportefeuille .....	29
4.12 Samenvattende conclusies.....	30
4.13 Frictiekosten .....	32
4.14 De financiële vertaling: taakstelling haalbaar, maar structureel pas vanaf 2018 .....	34
5. Organisatie .....	36
6. Bijlagen .....	39
6.1 Bijlage Reserves.....	39
6.2 Bijlage Risico's.....	40

## INLEIDING

Voor u ligt de kadernota 2016. Met dit document vragen wij u in te stemmen met de financiële kaders voor de meerjarenbegroting 2016-2019 die u in het najaar zal worden aangeboden. Het opstellen van een kaderstellend document is ieder jaar opnieuw een uitdaging. Ook deze kadernota staat weer in het licht van actuele omstandigheden, verwachtingen en onzekerheden. Zonder twijfel zijn de grootste uitdagingen voor het komende jaar de verzelfstandiging van de maatschappelijke voorzieningen en de nieuwe taken die de gemeente sinds dit jaar in het sociaal domein heeft.

Ons college is nu ruim een jaar actief aan de slag. Het is een enerverend jaar geweest, waarin op veel beleidsterreinen vooruitgang is geboekt. Wij noemen u enkele onderwerpen die de afgelopen tijd in uw raad gepasseerd zijn:

- Prinsessenhof
- EMK-terrein
- Promen
- GR IJsselgemeenten
- Metropoolregio Rotterdam-Den Haag
- Afvalbeleid
- Begraafbeleid
- Sociaal Domein
- Pilot Boa's
- Beter Benutten
- Nieuw raadhuis
- Sportagenda
- Beheer openbare ruimte
- Duurzaamheidsagenda

Daarmee is een aantal ambities uit de begroting 2015 en de bijbehorende beleidsagenda reeds ingevuld.

Ontwikkelingen die meer buiten onze invloedssfeer liggen zijn onder andere de onzekere ontwikkeling van het gemeentefonds en in het bijzonder de integratie-uitkering sociaal domein. Ook het wel of niet aantrekken van de economie kan gevolgen hebben voor de gemeentefinanciën.

In de wetenschap dat al deze ontwikkelingen nog invloed hebben op de uiteindelijk op te stellen begroting voor 2016, bieden wij u met de kennis van nu een financieel kader aan dat voldoende basis vormt voor het opstellen van een sluitende meerjarenbegroting. De kadernota dient daarmee in onze beleving na vaststelling ook als een vervolgopdracht van de raad aan ons college, inhoudende dat wij binnen de kaders uit deze nota de meerjarenbegroting 2016-2019 gaan voorbereiden en opstellen.

Anders dan in voorgaande jaren is deze kadernota niet gecombineerd met een financiële bijstelling van het lopende begrotingsjaar. De benodigde wijzigingen voor het begrotingsjaar 2015 zijn al verwerkt via de begrotingswijzigingen die tot en met 11 juni door uw raad is vastgesteld.

Deze kadernota vormt de start van een nieuwe planning en controlcyclus, maar staat niet los van voorafgaande en gelijktijdige gebeurtenissen. In dit document wordt bescheiden ruimte gecreëerd voor nieuw beleid, maar treft u geen inhoudelijke bezuinigingsvoorstellen aan. Evenmin vragen wij u om substantiële middelen voor de uitvoering van onze ambities. De inzet is een financieel meerjarenbeeld dat voldoende houvast biedt om in het najaar een sluitende meerjarenbegroting te presenteren, waarin

indien nodig dekkingsmaatregelen zijn opgenomen. Dat laatste is echter alleen het geval wanneer externe factoren daartoe aanleiding geven.

## LEESWIJZER

In deze kadernota gaan wij eerst in op de financiële meerjarenprognose 2016-2019. Wij lichten toe welke interne en externe ontwikkelingen invloed hebben en welke keuzes wij nu al willen maken. Wij voegen daar onze speerpunten voor 2016 aan toe. In een apart hoofdstuk gaan wij in op de financiën van het sociaal domein.

In het tweede deel van de kadernota doen wij een nieuw voorstel voor de aanpak van de maatschappelijke voorzieningen en de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie.

## 1. FINANCIËEL MEERJARENBEELD 2016-2019

In het najaar van 2014 heeft u de meerjarenbegroting 2015-2018 vastgesteld. Met ingang van 2015 bieden wij u iedere raadsvergadering een begrotingswijziging aan, op basis van continue budgetbewaking. De laatste wijziging heeft u op 11 juni vastgesteld.

Het voorlopig meerjarenbeeld voorafgaand aan deze kadernota is als volgt:

	2015	2016	2017	2018	2019
Saldo primitieve begroting (2015 is incl. onvoorzien)	51	151	23	684	
Totaal aanpassingen t/m begrotingswijziging juni	- 294	- 320	- 220	- 302	
<b>Saldo 2015-2018 incl wijzigingen</b>	<b>- 243</b>	<b>- 169</b>	<b>- 197</b>	<b>382</b>	<b>382</b>

Met het saldo na de laatste begrotingswijziging als vertrekpunt is in beeld gebracht met welke ontwikkelingen rekening moet worden gehouden, waarbij op onderdelen ook voorstellen worden gedaan voor de verwerking. De openstaande taakstellingen worden opnieuw tegen het licht gehouden en de gevolgen van de mei-circulaire zijn verwerkt. Tenslotte is een financiële vertaling van structurele lasten vanuit de beleidsagenda opgenomen.

	2016	2017	2018	2019
<b>Saldo 2015-2018 na begrotingswijziging juni</b>	<b>- 169</b>	<b>- 197</b>	<b>382</b>	<b>382</b>
<b>Ontwikkelingen</b>				
kapitaallasten, onderhoud kapitaalgoederen en financieringsresultaat	151	388	267	267
kostenontwikkeling GR IJsselgemeenten	- 27	- 70	- 87	- 120
aanbestedingsresultaat leerlingenvervoer	100	100	100	100
salarissen stelpost 1% loonontwikkeling per jaar	- 113	- 227	- 341	- 458
gewijzigde indexeringsreeks	108	116	117	109
vervallen taakstelling handhaving en toezicht	- 75	- 75	- 75	- 75
<b>Mei-circulaire</b>	<b>- 30</b>	<b>- 358</b>	<b>- 314</b>	<b>- 101</b>
<b>Beleidsagenda (structurele lasten)</b>				
uitbreiding griffie (programma 1)	- 30	- 30	- 30	- 30
aanpak laaggeletterdheid (programma 5)	- 5	- 5	- 5	- 5
<b>Saldo 2016-2019</b>	<b>- 91</b>	<b>- 358</b>	<b>14</b>	<b>70</b>

Het voorlopig saldo laat in 2016 een tekort zien van € 91.000. In de volgende paragrafen lichten wij toe hoe we tot deze cijfers zijn gekomen.

## 1.1 ONTWIKKELINGEN EN BUDGETAANPASSINGEN

### 1.1.1 KAPITAALLASTEN, ONDERHOUD KAPITAALGOEDEREN EN FINANCIERINGSRESULTAAT

Naar aanleiding van de rekening 2014 en de laatste bekende investeringen is de staat van activa voor de meerjarenbegroting opnieuw opgesteld. Ten opzichte van de ramingen in de huidige meerjarenbegroting is sprake van marginale verschillen.

De benodigde stortingen in onderhoud kapitaalgoederen worden eveneens jaarlijks herberekend. Op dit moment wordt voor een beperkt deel van de stortingen een verhoging verwerkt, die nodig is op basis van bijgestelde meerjarige onderhoudsplannen. In samenhang met ontwikkelingen rondom maatschappelijke voorzieningen en huurprijsbeleid worden de overige ramingen in de begroting opgenomen.

Als gevolg van het afsluiten van een langlopende geldlening begin 2015 van € 15 miljoen en de verwachting dat ook begin 2016 nog een keer zo'n lening afgesloten moet worden, zijn de rentelasten voor de begroting 2016-2019 opnieuw berekend. Met name als gevolg van de zeer lage rente van de genoemde lening van € 15 miljoen (en de verwachting dat die van 2016 ook niet veel hoger zal zijn) is het financieringsresultaat ten opzichte van de huidige MJB aanzienlijk gunstiger.

Daarnaast is ook de rente over de saldi van de bouwgrondexploitatie als gevolg van de nieuwe MPG gunstiger dan waarmee in de huidige MJB rekening wordt gehouden.

Financiële effecten herberekening	Begroting 2016	Meerjarenraming		
		2017	2018	2019
Kapitaallasten, onderhoud kapitaalgoederen en financieringsresultaat	151	388	267	267
<b>Totaal</b>	<b>151</b>	<b>388</b>	<b>267</b>	<b>267</b>

### 1.1.2 ONTWIKKELING KOSTEN GR IJSSELGEMEENTEN

De eerste begroting van de GR IJsselgemeenten is vorig jaar opgesteld en bevatte geen meerjarige indexering. Omdat de begroting grotendeels uit salarislasten bestaat sluit dat aan bij de wijze waarop de Krimpense begroting is opgesteld. In de begroting 2016 van GR, die nu in deze cijfers is verwerkt, zijn alle lasten geïndexeerd met 1,5%. Dit percentage is in overleg overeengekomen en betreft loon- en prijsontwikkeling. In vergelijking met de meerjarenbegroting 2015-2018 betekent dit een nadeel, waarbij overigens de jaren 2017 en verder zijn geïndexeerd conform de Krimpense verwachtingen met betrekking tot loon- en prijsontwikkeling.

In de meerjarenbegroting 2016-2019 wordt rekening gehouden met:

Indexering	Begroting 2016	Meerjarenraming		
		2017	2018	2019
GR IJsselgemeenten	1,50%	1,00%	1,00%	1,00%

De indexering voor 2016 wijkt af van het percentage voor andere gemeenschappelijke regelingen. De GR IJsselgemeenten is in 2015 gestart en loopt daarom nog niet mee in het centraal vastgestelde

percentage, waarin ook correcties op voorgaande jaren zijn verrekend. Vanaf volgend jaar zal ook deze GR worden verzocht dit percentage te volgen.

### 1.1.3 LEERLINGENVERVOER

In de afgelopen maanden is het leerlingenvervoer opnieuw aanbesteed. De laatste aanbesteding was in 2010. Connexion Taxiservices BV blijft het leerlingenvervoer verzorgen. Een voorlopige inschatting van het voordeel (bij gelijkblijvende leerlingenaantallen) met toepassing van de nieuwe tarieven bedraagt structureel € 100.000. In het najaar kan een betere inschatting worden gemaakt op basis van de leerlingenaantallen voor het komende schooljaar.

## 1.2 INDEXERING

Zoals gebruikelijk hebben wij de begroting opgesteld in lopende prijzen. Dat wil zeggen dat alle ramingen van jaar op jaar worden geïndexeerd met de verwachte prijsontwikkelingen. Daarvoor hanteren wij de volgende percentages:

Indexering	Begroting 2016	Meerjarenraming		
		2017	2018	2019
Algemene index (lasten)	0,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Algemene index (baten)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Belastingen, heffingen en overige baten	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

De afgelopen jaren is in de gemeentebegroting steeds een algemene meerjarige prijsontwikkeling van 1,5% verwerkt. In het gemeentefonds wordt meerjarig rekening gehouden met een mutatie van de prijsontwikkeling van het Bruto Binnenlands Product (BBP). Het BBP laat de afgelopen jaren een ontwikkeling zien van ongeveer 1% per jaar. Volgens de recente prognose van het CPB (CEP 2015) wordt in 2016 een prijsmutatie van 0,8% verwacht voor het BBP. Met het oog op de relatief hoge indexering van de afgelopen jaren, de noodzaak de meerjarenreeks om te buiten en in de overtuiging dat er voldoende mogelijkheden zijn, stellen wij bij wijze van dekkingsmaatregel voor om in 2016 eenmalig geen algemene indexering toe te passen. In de jaren 2017-2019 hanteren wij 1%, op basis van de beschikbare informatie uit de genoemde prognose.

Indexering	Begroting 2016	Meerjarenraming		
		2017	2018	2019
Budgetten beheer buitenruimte	0%	0%	0%	0%
Budgetsubsidies	0%	0%	0%	0%
Project- en erkenningsubsidies	0%	0%	0%	0%

De indexering op de nul-lijn wordt doorgezet voor de budgetten voor beheer buitenruimte en de subsidies.

Indexering	Begroting 2016	Meerjarenraming		
		2017	2018	2019
Bijdragen gemeenschappelijke regelingen	-0,65%	1,00%	1,00%	1,00%

Regionaal worden afspraken gemaakt over de indexering van de bijdragen aan de gemeenschappelijke regelingen, waarbij ook correcties op voorgaande jaren worden verrekend. Voor 2016 is een index van +/- 0,65% vastgelegd. Voor de jaren erna wordt in de begroting gerekend met de algemene inflatie index.

Indexering	Begroting 2016	Meerjarenraming		
		2017	2018	2019
Salarissen	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

De cao loopt op 31-12-2015 af. Een verhoging van de salarislaster is vanuit historisch oogpunt te verwachten, daarom wordt rekening gehouden met een verhoging van de kosten met 1%. Daarmee wijken wij af van de werkwijze in de laatste jaren, waarbij alleen een risico werd opgenomen.

### 1.3 MEICIRCULAIRE

In de meicirculaire is informatie opgenomen over de omvang van het gemeentefonds, de landelijke ontwikkeling van de kerngegevens, financiering van de 3D-taken en het groot onderhoud aan het verdeelstelsel. Deze informatie, gecombineerd met de lokale kerngegevens, leidt tot een nieuwe raming van de uitkering.

#### UITKERING GEMEENTEFONDS, EXCLUSIEF DE INTEGRATIE-UITKERING SOCIAAL DOMEIN

Het effect van de meicirculaire 2015 voor de gemeente Krimpen aan den IJssel is voor alle jaren negatief.

Uitkering gemeentefonds excl Sociaal domein	Begroting 2016	Meerjarenraming		
		2017	2018	2019
Raming begroting 2015	24.622	24.367	24.307	24.307
Raming obv meicirculaire 2015	24.591	24.009	23.993	24.207
<b>Effect meicirculaire</b>	<b>- 30</b>	<b>- 358</b>	<b>- 314</b>	<b>- 101</b>

De omvang van het gemeentefonds wordt voor een belangrijk deel bepaald door de ontwikkeling van de rijksuitgaven. Volgens het systeem van 'samen de trap op en samen de trap af' worden de gemeenten via de meicirculaire gekort voor de jaren vanaf 2017, omdat het rijk dan ook lagere uitgaven begroot. Deze ontwikkeling bepaalt grotendeels de daling van de algemene uitkering voor Krimpen.

Met ingang van 2016 worden de uitkomsten van de tweede fase groot onderhoud aan het verdeelstelsel doorgevoerd. Volgens de informatie van het rijk is Krimpen een nadeelgemeente met een nadeel van slechts € 2 per inwoner. Uit de eerste fase was Krimpen als een voordeelgemeente uitgekomen (ca. €12 p.i.). Via een overgangsregeling wordt deze aanpassing gefaseerd ingevoerd,



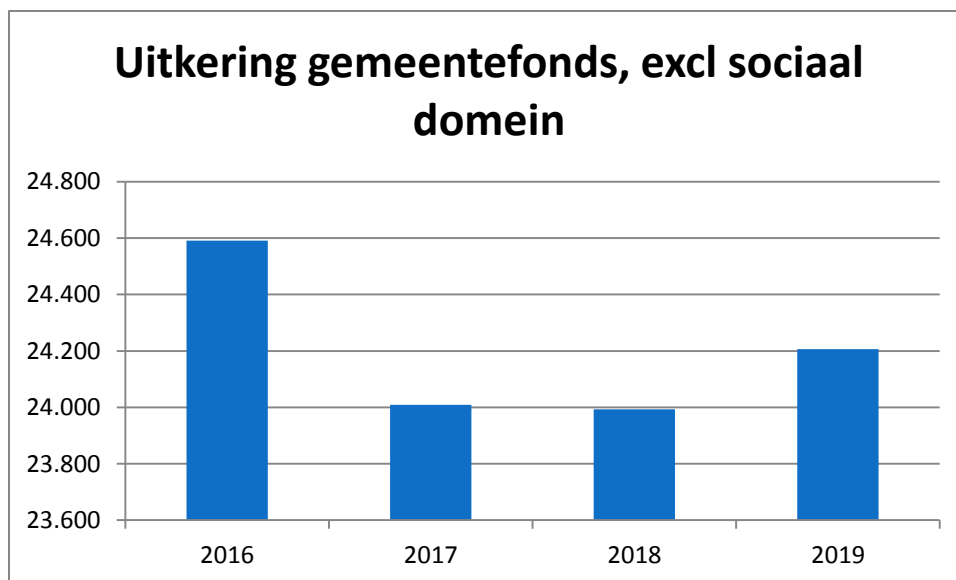
waarbij de effecten bij elkaar worden opgeteld. In de meicirculaire 2016 wordt het laatste cluster herverdeeld.

Circulaires over de uitkering uit het gemeentefonds verschijnen 3 keer per jaar: in mei, september en december. De meicirculaire is gebaseerd op de voorjaarsnota van het rijk en bevat belangrijke informatie over de verwachte meerjarige ontwikkelingen van het gemeentefonds. In de septembercirculaire worden de plannen uitgewerkt, die door het rijk op Prinsjesdag worden gepresenteerd. In de decembercirculaire wordt vooral bijstelling van het lopende jaar gepubliceerd op basis van de najaarsnota van het rijk.

De meerjarige prognose van de ontwikkeling van de uitkering wijzigt sterk iedere circulaire. Maar ook de korte termijn ramingen schommelen sterk. Zelfs de uitkering van het lopende jaar wordt in iedere circulaire weer bijgesteld. Soms met flinke bedragen.

De uitkering uit het gemeentefonds is de grootste inkomstenbron voor de gemeente en fluctuaties in de uitkering hebben een sterke invloed op het begrotingssaldo. Het feit dat het rijk zo frequent de raming van het gemeentefonds bijstelt, maakt een houdbare meerjarenraming van de uitkering voor Krimpen vrijwel onmogelijk.

Hierna volgt een grafische weergave van de ramingen van de uitkeringen op basis van de meicirculaire.



De uitschieter naar boven in 2016 is erg opvallend. Voor de jaren daarna blijft de uitkering rond € 24 miljoen. Er is geen enkele zekerheid dat de hoge uitkering in 2016 standhoudt. Pas in de meicirculaire 2017 zal het uitkeringsjaar 2016 worden vastgesteld.

## INTEGRATIE-UITKERING SOCIAAL DOMEIN

---

Vanaf 2016 zijn de objectieve verdeelmodellen voor de integratie uitkering sociaal domein van toepassing. Deze ontwikkeling is toegelicht in het hoofdstuk sociaal domein.

## 1.4 TAAKSTELLINGEN

In de begroting 2015-2018 zijn nog vier taakstellingen opgenomen:

Taakstellingen begroting 2015	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Maatschappelijke voorzieningen	252	502	502	502
gerealiseerd	42	42	42	42
<b>Restant</b>	<b>210</b>	<b>460</b>	<b>460</b>	<b>460</b>
Huurprijsbeleid	100	100	100	100
gerealiseerd	7	8	9	9
<b>Restant</b>	<b>93</b>	<b>92</b>	<b>91</b>	<b>91</b>
Handhaving en toezicht		75	75	75
gerealiseerd				
<b>Restant</b>		<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
GR IJsselgemeenten (netto)	75	125	203	250
gerealiseerd	100	155	165	190
mutatie reserve	- 25	- 30	38	
<b>Restant</b>				<b>60</b>
<b>Totaal taakstellingen</b>	<b>303</b>	<b>627</b>	<b>626</b>	<b>687</b>

### MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN EN HUURPRIJSBELEID

Op de taakstellingen voor maatschappelijke voorzieningen en huurprijsbeleid wordt in hoofdstuk 4 uitgebreid ingegaan. Wij stellen op die plek voor om de taakstelling om te zetten in concrete opdrachten gericht op realisatie in 2018, met incidentele dekking in tussenliggende jaren.

### HANDHAVING EN TOEZICHT

De baten uit leges voor omgevingsvergunningen zijn sterk afhankelijk van de aanvragen voor grotere bouwprojecten. Deze leveren relatief veel leges op. In jaren met grote projecten is soms sprake van overdekking en in jaren zonder grote projecten hebben we te maken met onderdekking. Om dit ongewenste effect voor de begroting af te vlakken heeft uw raad een egalisatiereserve ingesteld.

De grootste kostenpost bij het verlenen van omgevingsvergunningen is de bijdrage aan het TBK dat voor onze gemeente het bouw- en woningtoezicht verzorgt. In het TBK werkten wij samen met de voormalige gemeenten Nederlek, Bergambacht en Ouderkerk aan den IJssel. Per 1 januari 2015 zijn die gemeenten opgegaan in de nieuwe gemeente Krimpenerwaard. De gemeente Krimpenerwaard heeft twee jaar de tijd om aan te geven of en zo ja hoe zij de samenwerking in het TBK wil blijven vormgeven. Inmiddels is daar ook het gesprek met ons college over gestart.

Toen enige jaren geleden uit prognoses bleek dat de egalisatiereserve door de crisis en het teruglopende aantal bouwprojecten in 2016 een negatief saldo zou gaan vertonen, heeft uw raad bij

de begroting 2013 besloten een taakstelling op te nemen om de lasten voor handhaving en toezicht structureel met € 75.000 te verlagen. Zo kon worden voorkomen dat de begroting wordt belast met de onderdekking op de leges. Daarbij werd expliciet gedacht aan het verlagen van de kosten van het TBK. Dat leek in de tijd ook goed gekoppeld te kunnen worden aan de vorming van de gemeente Krimpenerwaard en de discussie die naar aanleiding daarvan over de toekomst van het TBK gestart zou kunnen worden.

Tot op heden is echter nog niet duidelijk hoe de toekomst van het TBK eruit ziet en of die tot substantiële kostenreductie kan leiden. Wij vinden het daarom niet langer logisch of realistisch om daar een taakstelling aan te koppelen.

Daarnaast blijkt uit herberekeningen van de egalisatiereserve dat in de komende jaren nog geen negatief saldo wordt verwacht, waarmee de financiële noodzaak op korte termijn is verdwenen. Voorgesteld wordt daarom deze taakstelling niet langer op te nemen. Dit heeft een nadelig effect op het meerjarig saldo.

Zoals wij bij het ontwerp voor de meerjarenbegroting 2016-2019 van het TBK hebben aangegeven, willen wij echter wel nadrukkelijk het gesprek aangaan over de toekomst van TBK.

## GR IJSSELGEMEENTEN

---

De taakstelling voor frictiekosten GR IJsselgemeenten is dit voorjaar structureel ingevuld. Er resteert nog een bedrag van € 60.000, dat vanaf 2018 moet worden omgebogen. Voorgesteld wordt om dit restant te betrekken bij de nieuwe taakstelling met betrekking tot overhead.

### 1.5 BELEIDSAGENDA

Vorig jaar hebben wij de beleidsagenda geïntroduceerd als instrument waarin de ambities van het college worden benoemd en wordt aangegeven wanneer deze worden uitgevoerd. In de aanloop naar deze kadernota hebben wij de beleidsagenda geactualiseerd en aangevuld voor de komende meerjarenperiode. In deze paragraaf informeren wij u over enkele belangrijke onderwerpen die het komend jaar (bestuurlijk) een belangrijke rol gaan spelen. Daarin zijn wij niet uitputtend, maar beperken we ons tot een aantal speerpunten. Het sociaal domein komt in een apart hoofdstuk aan de orde. Aan het einde van de paragraaf benoemen wij de structurele en incidentele financiële gevolgen van de beleidsvoornemens..

#### 1.5.1 GR IJSSELGEMEENTEN

---

Dit jaar is de GR IJsselgemeenten van start gegaan. Na een vrijwel geruisloos verlopen transitieproces, is de gezamenlijke organisatie voortvarend aan de slag gegaan. Dat verloopt tot tevredenheid, uiteraard in aanmerking nemende dat er altijd startproblemen moeten worden overwonnen.

Per 1 januari 2016 treedt de gemeente Zuidplas toe voor het onderdeel Sociale Zaken. De GR staat in beginsel open voor verdere uitbreiding van het aantal deelnemende gemeenten. Ook een uitbreiding van taken past binnen het perspectief van de GR. Tussen de gemeenten Capelle en Krimpen is een convenant gesloten waarin als ambitie staat geduid de totstandkoming van een gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie.

Wij hebben bij het aantreden van deze coalitie besloten, dat alvorens verdere uitbreiding van taken wordt overwogen, eerst een evaluatie van het huidige functioneren van de GR zal plaatsvinden. Zo'n evaluatie zullen we laten uitvoeren in het eerste kwartaal van 2016.

Overigens zien wij, juist ook met het oog op de stevige opgave op het punt van kostenreductie in de overhead, in de GR een belangrijk voertuig om tot een zodanige reductie te komen. Reeds in de huidige gedaante van de GR zien we, dat gezamenlijkheid in bedrijfsvoering tot grote besparingen leidt.

### 1.5.2 WOON- EN LEEFOMGEVING

---

Inwoners en ondernemers hechten aan een prettige woon- en leefomgeving en een succesvol verkeer- en vervoersysteem. Ook in 2016 zullen wij weer veel tijd, aandacht en geld aan het ontwikkelen en beheren van de woon- en leefomgeving en aan de bereikbaarheid van onze gemeente besteden.

Voor het beheer en onderhoud van de openbare ruimte (technisch en verzorging/reiniging) heeft uw raad in 2015 een integraal kwaliteitsniveau B vastgesteld. Op basis daarvan hebben wij het onderhoud van verharding, groen en meubilair opnieuw aanbesteed en georganiseerd.

Zoals u weet worden de meeste werkzaamheden uitgevoerd door aannemers. Onze eigen opzichters 'groen', 'grijs' en 'schoon' houden daar toezicht op en zorgen dat meldingen vlot worden opgevolgd en uitgevoerd. Zowel het optimaliseren van de meldsystematiek als de evaluatie van de afhandeling krijgen in 2016 extra aandacht.

Een bijzondere 'aannemer' is Promen die in een groot deel van onze gemeente (Kortland Noord) aan de slag gaat. Wij geven daarmee nadrukkelijk invulling aan SROI.

Tenslotte hebben wij nog een beperkt aantal eigen uitvoerende medewerkers die kleine reparaties en andere werkzaamheden uitvoeren. Deze uitvoerende medewerkers zullen vanaf dit jaar ook meer en meer wijkgericht gaan werken en op straat aanspreekbaar worden.

Dit en volgend jaar staan voorlopig de laatste grote herstratingswerken op onze hoofdwegenstructuur (Nieuwe Tiendweg, Parkzoom, Burgemeester Aalberslaan, aanbrug Algerabrug) op de planning.

In Capelle aan den IJssel worden nog dit jaar de laatste werkzaamheden in het kader van de optimalisatie van de Algeracorridor uitgevoerd. Zelf zijn wij momenteel bezig met of betrokken bij nog een aantal initiatieven om de doorstroming te verbeteren of de kwetsbaarheid te verminderen. Meer concreet:

- Haalbaarheidsonderzoek 'calamiteitendoorsteek' vanaf rotonde Carpe Diem richting Lekdijk/De Noord en aanpassing Lekdijk (na dijkversterking);
- Marktconsultatie fundering grote kruising;
- Burgerinitiatief Van der Have (in de avondspits tweemaal linksaf tegelijk groen Krimpen in);
- Haalbaarheidsonderzoek herinrichting busstation, inclusief uitbreiding P+R en nieuwe fietsenstalling.

### 1.5.3 DUURZAAMHEID

---

De uitvoering van de duurzaamheidsagenda nemen wij voortvarend ter hand. Zo zijn wij van plan om een start te maken met het versneld verduurzamen van openbare verlichting.

In 2016 zal ook gestart worden met het nieuwe afvalinzamelingsmodel, waarover uw raad recent heeft besloten. De daarmee samenhangende activiteiten en werkzaamheden – zoals het realiseren van ondergrondse containers in de wijken – zullen concreet zichtbaar zijn, zowel in fysieke als communicatieve vorm.

## 1.5.4 ECONOMIE

Nog in 2015 zullen wij u een economische agenda voorleggen. De daaraan verbonden (doorlopende) elementen zullen vooral ook in 2016 hun weerslag vinden. De positie van de Krimpense winkelcentra zal in dit kader concreet aan de orde komen, inclusief de parkeervoorzieningen.

## 1.5.5 SPORT

In juni 2015 is de sportagenda 2015-2019 vastgesteld door de raad. Voor de komende jaren biedt deze een aantal opgaven die gedefinieerd zijn in 9 speerpunten. In de agenda zijn geen extra financiële middelen opgenomen en wel om een aantal redenen:

- diverse activiteiten vragen niet zozeer extra geld maar wel een duidelijk focus van gemeente en sportgeledingen. Het gaat hierbij b.v. om het verbeteren van de samenwerking conform afgesproken rolverdeling tussen gemeente, sportraad, sportverenigingen en Synerkri
- voor andere activiteiten loopt de financiering via het budget voor het sociaal domein (preventie programma) of de te formuleren voorstellen voor diverse voorzieningen.

De behandeling van de sportagenda heeft laten zien dat de komende jaren de nodige aandacht besteed zal moeten worden aan de diverse accommodaties.

## 1.5.6 FINANCIËLE GEVOLGEN BELEIDSAGENDA

Een deel van de wijzigingen in de beleidsagenda heeft financiële gevolgen. Deze zijn te verdelen in incidentele inzet van middelen en structurele begrotingseffecten. De bestendige gedragslijn in onze begroting is dat incidentele beleidsaanpassingen worden gedekt uit incidentele middelen (reserves) en dat structurele lastenverhogingen moeten worden opgevangen in de begroting.

Prg	Onderwerp	I/S	2016	2017	2018	2019
1	Uitbreiding formatie griffie	Structureel	30	30	30	30
2	Verkeersmaatregelen IJsseldijk	Incidenteel	10	-	-	-
3	Monumentenborden	Incidenteel	15	-	-	-
5	Aanpak laaggeletterdheid en laaggecijferdheid	Structureel	5	5	5	5
5	Groep anderstalige kinderen	Incidenteel	20	20	10	-
7	Vorming Klantcontact centrum (KCC)	Incidenteel	25	25	-	-
7	Beleid uitgifte gemeentegrond en ingebruik genomen gemeentegrond	Incidenteel	65	-	-	-
<b>Totaal</b>			<b>170</b>	<b>80</b>	<b>45</b>	<b>35</b>
Incidenteel			135	45	10	-
Structureel			35	35	35	35

De incidentele lasten kunnen worden gedekt uit de Vrije reserve en de structurele lasten worden opgenomen in het begrotingsresultaat.

Hieronder is per onderwerp een korte toelichting opgenomen.

- **Uitbreiding formatie griffie**

De werkgeverscommissie heeft de achterliggende maanden een inventarisatie gemaakt van de (gewenste) werkzaamheden door de griffie. Op basis daarvan wordt voorgesteld de formatie van

de griffie uit te breiden met 1 fte. Het nu gevraagde extra budget betreft een aanvulling op het reeds in de begroting 2015 opgenomen budget van € 50.000 (structureel). Het is de verwachting dat met het totale extra budget van € 80.000 de uitbreiding van de formatie van 1 fte vanaf 2016 kan worden gedekt.

- **Verkeersmaatregelen IJsseldijk**  
Uit de verkeer- en vervoervisie zijn aanvullende maatregelen voor de IJsseldijk naar voren gekomen. Om deze maatregelen voor te bereiden is € 9.500 nodig. De kosten van de uitvoering zijn in de verkeer- en vervoervisie geschat op € 950.000. Voor deze investering is geen dekking beschikbaar in de voorziening herstraten. Er ligt dus nog een dekkingsopgave.
- **Monumentenborden**  
Voor het realiseren van monumentenborden en informatieborden bij rijksmonumenten en beeldbepalende objecten is eenmalig budget nodig.
- **Aanpak laaggeletterdheid en laaggecijferdheid**  
We willen, in samenwerking met de partners die werkzaam zijn op het gebied van taal en taalbeheersing, de aanpak van laaggeletterdheid en laaggecijferdheid bij volwassenen verbinden met het voorkomen van taalachterstanden en het bevorderen van leesplezier bij kinderen. Daarmee vergroten we de kansen van kwetsbare groepen om mee te doen in onze samenleving.
- **Groep voor anderstalige kinderen**  
In het kader van de hiervoor benoemde aanpak laaggeletterdheid en laaggecijferdheid vindt overleg plaats met OBS Kortland en de besturen van de Krimpense scholen over een te starten groep voor anderstalige kinderen binnen OBS Kortland.
- **Vorming klantcontactcentrum (KCC)**  
Het KCC kan worden gerealiseerd, hiermee kan de dienstverlening worden verbeterd en wordt invulling gegeven aan de éénloketgedachte bij klantcontact. Dit hangt nauw samen met de ontwikkelingen op ICT gebied en de komst van het nieuwe zaakstelsel/ KCS.
- **Beleid uitgifte gemeentegrond en in gebruik genomen gemeentegrond**  
Naar aanleiding van het beleid en de inventarisatie van in gebruik genomen gemeentegronden, wordt de volgende stap gezet: illegaal gebruik legaliseren en/of terug vorderen. Op voorhand houden wij nog geen rekening met incidentele of structurele baten als gevolg van deze aanpak.

## 1.6 CONCLUSIE MEERJARENBEELD

Na verwerking van de bovenstaande ontwikkelingen komt het meerjarenbeeld uit op de volgende saldi:

	2016	2017	2018	2019
<b>Saldo 2016-2019</b>	<b>- 91</b>	<b>- 358</b>	<b>14</b>	<b>70</b>

Wij maken hierbij nadrukkelijk de kanttekening dat in deze fase van de begrotingsvoorbereiding nog niet alle informatie beschikbaar is. Als voorbeelden hiervoor noemen wij de benodigde stortingen in onderhoud kapitaalgoederen en het recente aanbestedingsresultaat van het integrale bestek verzorging/reiniging buitenruimte.

Na behandeling en vaststelling van deze kadernota worden de besluiten (financieel) vertaald in de begroting 2016. Hoewel er nog sprake is van een tekort in 2016, zien wij voldoende mogelijkheden om binnen de budgetten van het bestaande beleid ruimte te vinden om een sluitende begroting 2016 te presenteren. Met uitzondering van 2017 verwachten wij overigens voor alle jaren een sluitend perspectief te kunnen bieden. Omdat ook externe ontwikkelingen de komende maanden invloed zullen hebben, doen wij nu nog geen ingrijpende voorstellen om dit probleem op te lossen. Onze intentie is om u in het najaar een sluitende begroting aan te bieden zonder verdere voorstellen voor financiële en/of beleidsinhoudelijke maatregelen, tenzij externe factoren dat noodzakelijk maken.



## 2. FINANCIËLE POSITIE

Naast de ontwikkeling van het jaarlijkse saldo van lasten en baten is ook de financiële positie op basis van de balans belangrijk bij de beoordeling van de financiële weerbaarheid van de gemeente. In dit hoofdstuk gaan wij eerst in op de reserves. De inhoudelijke toelichting op de voorstellen voor aanwending en herschikking treft u aan in de hoofdstukken over de maatschappelijke voorzieningen en de organisatie.

Vervolgens doen wij u een voorstel voor de bestemming van het rekeningssaldo 2014 en gaan we kort in op de reservepositie in relatie tot de risico's (weerstandsvermogen) en de schuldpositie (houdbare gemeentefinanciën).

### 2.1 RESERVES

De gemeente beschikt over drie typen reserves: algemene reserves, bestemmingsreserves en egaliseringsreserves. De algemene reserves hebben vooral een bufferfunctie en kunnen daarnaast indien gewenst worden ingezet. Tot de algemene reserves rekenen we ook de vrije reserve, waaruit met name incidentele lasten van nieuw beleid worden gedekt.

De bestemmingsreserves hebben een door de raad bepaald specifiek doel. Zij zijn daardoor niet meer voor andere doelen in te zetten. In deze reserves zijn (delen van) risico's afgedekt en worden middelen aangehouden om investeringen mogelijk te maken of frictiekosten te dekken.

De egaliseringsreserves tenslotte hebben als doel om ongewenste fluctuaties in de exploitatie op te vangen en worden alleen daarvoor ingezet.

In deze kadernota doen wij u enkele voorstellen voor herschikking en inzet van reserves.

#### VRIJE RESERVE

---

Onderwerpen in de beleidsagenda waarvoor incidenteel (maximaal drie jaar) middelen nodig zijn, worden uit deze reserve gedekt. De voorstellen in de paragraaf over de beleidsagenda leiden tot een onttrekking uit deze reserve ad € 190.000.

#### RESERVE HOOFDINFRASTRUCTUUR

---

In februari 2013 heeft uw raad € 1 miljoen beschikbaar gesteld voor cofinanciering van het programma Beter Benutten ten laste van de Reserve Hoofdinfrastuctuur. Inmiddels is duidelijk dat een aantal projecten van het oorspronkelijke programma niet haalbaar zijn. Van het beschikbare krediet worden de gemaakte kosten in 2014 gedekt en wordt naar verwachting in 2015 nog € 175.000 uitgegeven. Het restant vloeit terug in de reserve en blijft beschikbaar voor initiatieven in het kader van doorstroming en bereikbaarheid. Een en ander wordt verder toegelicht in een raadsinformatiebrief die u nog voor de zomer ontvangt. De verwerking van het restantkrediet in de reserve verloopt via de begrotingswijziging van juli 2015.

#### RESERVE MAATSCHAPPELIJKE VASTGOED (INCL. ONDERWIJSHUISVESTING)

---

Voor eenmalige lasten in verband met maatschappelijk vastgoed en onderwijshuisvesting is een reserve gevormd die vooral is ingezet om restant boekwaarden en asbestsaneringen te dekken. Tot de bestedingsmogelijkheden behoort ook de (gedeeltelijke) dekking van verbouwingslasten. Mogelijke voeding voor deze reserve zijn de verkoopopbrengsten van maatschappelijk vastgoed dat wordt afgestoten.



Vanaf 2015 behoort het onderhoud van onderwijsgebouwen tot de verantwoordelijkheid van de schoolbesturen. Voorheen werd dit onderhoud door de gemeente bekostigd, vanuit de voorziening Onderhoud Kapitaalgoederen. Op dit onderdeel resteert een bedrag van € 528.000 in de voorziening. Wij stellen voor dit vrijvallende saldo toe te voegen aan deze reserve.

Het vrij besteedbare saldo van de reserve bedraagt hiermee € 1,34 miljoen. In het kader van benodigde investeringen en eenmalige lasten voor maatschappelijk vastgoed en onderwijshuisvesting zullen wij u te zijner tijd voorstellen doen voor aanwending van deze reserve.

## RESERVE ORGANISATIEONTWIKKELING

---

In hoofdstuk 5 (Organisatie) doen wij voorstellen om deze nieuwe reserve te vormen uit de resterende saldi van de reserve Tijdelijke kosten personeel, de reserve Vorming en Opleiding, het restant van de reserve GR IJsselgemeenten en het rekeningssaldo 2014. Korthedshalve verwijzen wij hier naar die tekst.

## ALGEMENE RESERVE

---

De algemene reserve heeft een bufferfunctie en is onder meer bedoeld voor het opvangen van tekorten. De reserve is op dit moment groter dan het plafond van € 5 miljoen. De voorstellen in deze kadernota met betrekking tot de taakstelling op maatschappelijke voorzieningen leiden ertoe dat in 2018 de opgave volledig is ingevuld. In de tussenliggende jaren, vanaf 2015, is incidentele dekking nodig voor het niet gerealiseerde deel van de taakstelling. De algemene reserve is het aangewezen dekkingsmiddel daarvoor. Daar komt nog bij dat sinds de begroting 2014 een bedrag van € 500.000 binnen de algemene reserve beschikbaar is vanwege een (nog) niet gevormde reserve voor frictiekosten maatschappelijke voorzieningen.

Het totaaloverzicht van de reserves treft u aan in bijlage 1.

## 2.2 REKENINGSALDO 2014

De jaarrekening 2014 kon worden afgesloten met een positief saldo van € 538.201. In het licht van de in deze kadernota geschetste ontwikkelingen op het gebied van voorzieningen en de gemeentelijke organisatie stellen wij u voor dit bedrag toe te voegen aan de reserve organisatieontwikkeling.

## 2.3 WEERSTANDSVERMOGEN

Sinds de introductie van het verbeterde integrale risicomanagement in 2013 is de ratio van het weerstandsvermogen fors verbeterd. Wanneer wij nu de 'balans' opmaken constateren we dat de gemeente over voldoende weerstandsvermogen beschikt (weerstandscapaciteit in relatie tot risico's) en dat de onderhoudsvoorzieningen op orde zijn. De ratio van het weerstandsvermogen bedraagt 1,59. Dat is nagenoeg gelijk aan de ratio in de rekening 2014. Het risicoprofiel is echter geactualiseerd en licht verhoogd. Het saldo van de beschikbare weerstandscapaciteit is lager. Allereerst omdat rekening is gehouden met de voorgenomen bestemming van het rekeningssaldo 2014, dat daardoor niet langer meetelt in de weerstandscapaciteit. In de tweede plaats zijn de effecten van de beleidsagenda op het saldo van de vrije reserve verwerkt.

Het geactualiseerde overzicht van de risico's is opgenomen in bijlage 2.

Met mogelijke aanwending van de algemene reserve voor incidentele dekking van tekorten is nog geen rekening gehouden. De hoogte van de ratio biedt hiervoor voldoende ruimte.

<b>Weerstandvermogen</b>	
Algemene reserve	5.937
Algemene reserve - bouwgrondexploitatie	2.599
Vrije reserve (vrij besteedbaar deel)	242
Bestemmingsreserves met relatie risico's	2.002
<b>Totaal weerstandscapaciteit</b>	<b>10.780</b>
Risicoprofiel (totaal gewogen risico's)	6.769
<b>Ratio weerstandsvermogen</b>	<b>1,59</b>

## 2.4 HOUDBARE GEMEENTEFINANCIËN

In eerdere planning- en controldocumenten hebben wij u ook geïnformeerd over de schuldpositie van de gemeente en het belang daarvan bij het bepalen van de financiële weerbaarheid. Op basis van de jaarrekening 2014 en de huidige begroting 2015-2018 zijn opnieuw berekeningen gemaakt. Hieruit blijkt dat bij een financieel slecht weer scenario de gemeente moeite zal krijgen voldoende om te buigen in de exploitatie. Dit geldt vooral wanneer ook nog grote investeringen worden gedaan, waarvoor leningen en dus aflossingsverplichtingen worden aangegaan. In relatie tot mogelijke investeringen in de kinderboerderij, de Tuyter en het zwembad houden wij de ontwikkeling van de schuldquote in de gaten. In de begroting 2016 wordt hier opnieuw aandacht aan besteed en worden tevens financiële kengetallen geïntroduceerd, waaronder de netto schuldquote.

### 3. SOCIAAL DOMEIN

Vanaf 2015 maken de budgetten voor het sociaal domein deel uit van de gemeentelijke begroting. De rijksbijdrage, in de vorm van een integratie-uitkering uit het gemeentefonds, is voor 2015 gebaseerd op de historische kosten (2013). Vanaf 2016 wordt het macro-budget verdeeld op basis van de objectieve modellen, zodat de integratie-uitkering op termijn opgenomen kan worden in de algemene uitkering.

De meerjarige ontwikkeling van de integratie-uitkering sociaal domein was tot nu toe onbekend. Daarom zijn de bedragen van 2015 meerjarig ongewijzigd doorgetrokken.

De kosten van de nieuwe taken binnen het sociaal domein zijn budgettair neutraal opgenomen in de begroting en zijn meerjarig ook als ongewijzigde bedragen doorgetrokken. Het verschil tussen de rijksbijdrage en de kosten is begroot als een stelpost, waarmee de voor- en nadelen binnen het sociaal domein worden verrekend en geen invloed hebben op het saldo van de begroting.

Op basis van de huidige stand van zaken zijn de kosten structureel lager geraamd dan de rijksbijdrage. Het resultaat is de volgende stelpost.

Stelpost sociaal domein	Begroting	Meerjarenraming		
	2016	2017	2018	2019
Huidige raming	1.090	1.090	1.090	1.090

In de meicirculaire 2015 zijn de gemeenten geïnformeerd over budgetten voor het sociaal domein, gebaseerd op de objectieve verdeling. Omdat de verdeling per domein verschillend is, is het effect per domein ook verschillend.

Mutatie Integratie-uitkering sociaal domein	Begroting	Meerjarenraming		
	2016	2017	2018	2019
Wmo	320	349	252	223
Jeugd	- 469	- 1.030	- 1.043	- 1.036
Participatiewet	- 283	- 510	- 706	- 829
<b>Totaal bijstelling via meicirculaire</b>	<b>- 431</b>	<b>- 1.191</b>	<b>- 1.497</b>	<b>- 1.641</b>

#### ANTICIPEREN OP DE TOEKOMST

Voor alle jaren ontvangt Krimpen een lagere integratie-uitkering sociaal domein. Het exacte nadeel is nog niet vast te stellen aangezien er nog onvoldoende zicht is op de uitgaven die in 2015 en 2016 noodzakelijk zijn. Vanwege de nieuwe taken zijn er nog geen of te weinig ervaringsgegevens om het benodigde budget vast te stellen.

#### Monitoring en analyses

Periodieke monitoring zorgt ervoor dat er zo snel mogelijk een helder beeld komt van de uitgaven. Met deze uitgaven kan een analyse worden uitgevoerd en kan worden geconcludeerd welke consequenties dit heeft voor de toekomstige budgetten.

#### Herindicaties

In de tweede helft van 2015 worden alle lopende nieuwe voorzieningen (jeugd en begeleiding) opnieuw geïndiceerd. Beoordeeld wordt of de huidige voorziening kan worden voortgezet of dat er mogelijk op een andere wijze een oplossing gevonden kan worden voor de beperking. Hierbij kan gedacht worden aan de inzet van vrijwilligers of mantelzorgers.

### **Doorontwikkelen met de ontwikkelagenda**

De budgetten die over zijn gekomen vanuit het Rijk zijn lager dan de historische zorgkosten. Het realiseren van besparingen is noodzakelijk. Vanaf 1 januari 2015 is al een besparing gerealiseerd van 15% op de zorgkosten door het contracteren van aanbieders tegen een lager tarief dan voorheen. Daarnaast is ook gestart met het opstellen van een ontwikkelagenda. Deze ontwikkelagenda heeft als doel om bestaande vormen van zorg en dienstverlening kritisch tegen het licht te houden en te beoordelen of het anders kan, tegen lagere kosten maar met behoud van kwalitatieve zorg. De agenda is in samenwerking met onze partners in het tweede kwartaal van 2015 opgesteld.

### **Stelpost sociaal domein**

De stelpost sociaal domein is voornamelijk ontstaan uit de neerwaartse bijstelling van de PGB budgetten in 2015. Dit effect is meerjarig verwerkt in de begroting. Of deze bijstelling terecht is, zal pas na afsluiting van het boekjaar 2015 vastgesteld kunnen worden. . In de eerste cijfers uit 2015 blijkt een deel van dit bedrag al benut te moeten worden. Hetzelfde geldt voor de andere kosten binnen het sociaal domein. Op dit moment lopen de informatie uitwisseling en het facturatieproces nog niet naar wens, waardoor het onmogelijk is een onderbouwde prognose voor de kosten van 2015 en verdere jaren te geven.

Voor incidentele tegenvallers is in de reserve Sociaal Domein ca. € 900.000 beschikbaar.

## **CONCLUSIE**

---

In 2015 zijn al diverse maatregelen genomen om de kosten te verlagen. Door actieve monitoring zal worden beoordeeld of deze maatregelen toereikend zijn. Eventuele nadelen in 2016 en 2017 kunnen worden opgevangen middels de stelpost sociaal domein. In deze jaren zal beoordeeld worden of er nog aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn om binnen het Rijksbudget te blijven.

## 4. MAATSCHAPPELIJKE VOORZIENINGEN

### 4.1 INLEIDING

In onze raadsinformatiebrief van 31 oktober 2014 hebben wij u voor het laatst integraal geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de toekomst van de gemeentelijke voorzieningen. Net als vorig jaar maken wij van de gelegenheid gebruik om u in deze Kadernota een nadere update te geven.

Naast een nadere update willen wij u in deze Kadernota ook inzicht geven in de koers die wij verder willen inslaan. In de regel op weg naar externe verzelfstandiging in 2018 zoals wij ook al hebben aangegeven in onze brief van oktober.

De concrete stappen die daarvoor gezet moeten worden, zullen de komende maanden en in 2016 in afzonderlijke raadsvoorstellen aan u worden voorgelegd. Op die momenten vragen wij u om de in deze Kadernota geschetste koers om te zetten in concrete besluiten.

### 4.2 WAT VOORAF GING

In onze raadsinformatiebrief van 31 oktober 2014 hebben wij de opgaven voor ons college als volgt geformuleerd.

1. Omvormen van twee multifunctionele accommodaties:
  - a. Tuyter tot de centrale ontmoetingsplek in onze gemeente;
  - b. Big Bear tot een accommodatie voor muziekverenigingen.
2. Afstoten c.q. herontwikkelen van gemeentelijk vastgoed (te beginnen met):
  - a. Tuinstraat (huidige gebouw Muziekschool).
3. Verzelfstandigen ('overlaten c.q. overdragen') van het dagelijks beheer van de gemeentelijke voorzieningen op het gebied van:
  - a. kunst en cultuur (muziekonderwijs, multifunctionele accommodaties);
  - b. sporten en bewegen (zwemmen, binnensport, buitensport);
  - c. groen en recreatie (kinderboerderij).
4. Invoeren van het nieuwe huurprijsbeleid<sup>1</sup>.

In dezelfde brief hebben wij voor de verzelfstandiging van de voorzieningen het volgende tijdpad geformuleerd.

1. In 2015/2016 verzelfstandigen we de voorzieningen intern en draaien we 'proef'.
2. In 2016/2017 evalueren we, sturen we bij en bereiden we de doorontwikkeling naar externe verzelfstandiging voor.
3. In 2018 zijn de voorzieningen extern verzelfstandigd.

In de (meerjaren)begroting 2015-2018 is één en ander financieel vertaald in een taakstelling maatschappelijke voorzieningen en een taakstelling huurprijsbeleid. Die taakstellingen zien er als volgt uit.

---

<sup>1</sup> Conform de Kadernota Vastgoed waarin de basis wordt gelegd voor een transparante en uniforme wijze van huurprijsberekening.

Taakstelling	2015	2016	2017	2018
Maatschappelijke voorzieningen	252	502	502	502
Huurprijsbeleid	100	100	100	100
<b>Totaal</b>	<b>352</b>	<b>602</b>	<b>602</b>	<b>602</b>

In onze begrotingssystematiek hebben wij de taakstelling voor de maatschappelijke voorzieningen rekenkundig toegerekend aan de onderscheiden voorzieningen.

In onze raadsinformatiebrief hebben wij aangegeven dat wij deze financiële taakstelling in 2015 als volgt willen invullen.

1. We verbeteren de exploitatiesaldi van de gemeentelijke voorzieningen (muziekonderwijs, binnensport, buitensport, zwembad, accommodaties, kinderboerderij).
2. We verbeteren het exploitatiesaldo van het (eigenaren)beheer van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Het gaat daarbij om het terugdringen van directe kosten én indirecte kosten (overhead) van het eigenarenbeheer en dagelijks beheer. Maar onder deze taakstellende opgave valt óók het vergroten van de **inkomsten** uit het exploitatiebeheer van de voorzieningen, bijv. door (nieuwe) activiteiten te ontplooiën waarmee (extra) inkomsten kunnen worden gegenereerd of door het verhogen van tarieven.

#### 4.3 INHOUD KADERNOTA

In deze Kadernota geven wij aan hoe wij invulling zullen geven aan de taakstelling die vanaf 2016 structureel € 602.000 bedraagt. Kort samengevat komt onze aanpak erop neer om in deze Kadernota – en later dit jaar in de meerjarenbegroting 2016-2019 – per voorziening voor het beheer van de vastgoedportefeuille en voor de overheadkosten een feitelijk onderbouwde en realistische taakstelling op te nemen.

Deze taakstellingen worden – na vaststelling van de meerjarenbegroting door uw raad – concreet vastgelegd in nieuwe managementcontracten en concrete opdrachten aan de ambtelijke organisatie.

Wij zien daarbij twee belangrijke aandachtspunten waarop wij in deze Kadernota uitgebreid ingaan.

1. De noodzaak om investeringen in vastgoed (gebouw en/of installaties) te plegen om voorzieningen op niveau te houden of te vernieuwen.
2. De noodzaak om – parallel aan het proces van externe verzelfstandiging – de kosten van de overhead in de gemeentelijke organisatie terug te dringen.

#### 4.4 STAND VAN ZAKEN VERZELFSTANDIGING

Zoals bekend bij uw raad hebben wij voor 2015 interne managementovereenkomsten afgesloten op het gebied van het dagelijks beheer van muziekonderwijs, zwemmen, binnensport en natuur- en milieu-educatie (kinderboerderij). In de overeenkomst wordt o.a. bepaald hoe hoog het exploitatiesaldo maximaal mag zijn. De rekenkundig bepaalde taakstelling is ook – als opdracht aan de betreffende manager – in het managementcontract opgenomen.

Wij beschouwen 2015 vooral als een ‘oefenjaar’ om tot verzakelijking van de interne relaties te komen. Dat komt vooral tot uitdrukking in een strakke ritmiek waarmee de verantwoordelijk portefeuillehouders

De Leeuw en Boudesteijn zich aan de hand van kwartaalrapportages door de manager laten informeren over (financiële) knelpunten en het opstarten van acties om de bedrijfsvoering binnen 'zijn' voorziening te verbeteren. Samen met de manager bespreekt de portefeuillehouder ook de vervolgstappen voor de verdere ontvlechting en (externe) verzelfstandiging van de voorziening, uiterlijk in 2018. Een en ander binnen de gemeentelijke beleidsuitgangspunten op het gebied van muziek, sport en natuur- en milieu-educatie.

Voor het beheer van de multifunctionele accommodatie(s) en de buitensport zijn nog geen interne managementovereenkomsten afgesloten.

Na besluitvorming over het project Multifunctionele Accommodatie(s) kan worden gezien hoe en wanneer het dagelijks beheer van de MFA('s) intern kan worden verzelfstandigd.

Bij buitensport is al in belangrijke mate sprake van externe verzelfstandiging. Verenigingen vullen zelf al het dagelijks beheer en delen van het eigenarenbeheer in. Op dit moment beraden wij ons op de specifiek voor de buitensport te volgen aanpak.

Ook voor het (eigenaren)beheer van de vastgoedportefeuille is nog geen interne managementovereenkomst afgesloten.

#### 4.5 STAND VAN ZAKEN EN VERVOLGTRAJECT MUZIEKONDERWIJS

Voor het muziekonderwijs hebben wij al eerder besloten tot een inhoudelijke koerswijziging. Een en ander is uitgewerkt in de notitie van de manager van de muziekschool van 9 juli 2014 die wij ter kennisneming aan uw raad hebben toegestuurd.

In zijn notitie schetst de manager van de muziekschool een beeld van de financiële voordelen die bij externe verzelfstandiging verwacht mogen worden. Uitgangspunt bij zo'n externe verzelfstandiging is om het management en de ondersteuning (backoffice) van de muziekschool onder te brengen bij een grotere partij (bijv. SKVR). De besturing en het primaire proces (muziekonderwijs) wordt in een lokale stichting ondergebracht.

Zoals u weet, willen wij de externe verzelfstandiging van het muziekonderwijs uiterlijk in 2018 gerealiseerd hebben. Daarom streven wij er sowieso naar om de doorberekende, interne kosten (in 2015 € 124.582 groot) in 2018 naar nul te hebben teruggebracht. Dat nemen we dan ook taakstellend in de begroting 2016-2019 op. Daarvoor in de plaats komt dan wel een 'fee' die voor sturing en ondersteuning (backoffice) aan een externe partij moet worden betaald.

Bij de start van het cursusjaar 2016/2017 zal het muziekonderwijs in de 'Tuyter' zijn ondergebracht. Op dat moment vallen de kosten van het eigenarenbeheer van de Tuinstraat (in 2015 € 17.426 groot) in beginsel vrij. Die vrijval betrekken we bij de businesscase voor de 'Tuyter'.

Deze kosten zullen vanaf dat moment in ieder geval niet meer aan de muziekschool kunnen worden doorberekend. Daarvoor in de plaats komt een kostprijsdekkende huur die uit het gebruik van de 'Tuyter' voortvloeit.

Inmiddels is het mogelijk gebleken om op de exploitatie van de muziekschool m.i.v. 2015 nog eens structureel € 42.000 (vanaf 2014 was reeds € 28.000 bespaard) te bezuinigen. Dit is verwerkt in de begrotingswijziging die in uw raad van 11 juni aan de orde is geweest. Overigens zal dit bedrag nog wel moeten worden gecorrigeerd als gevolg van het amendement op ons voorstel voor de tarieven van de muziekschool.

In onderstaande tabel geven wij nog wat meer inzicht in de ontwikkeling van het exploitatietekort van de muziekschool.

Muziekschool	2015 BW 11-6	2014 rekening
Personeelslasten	563	572
Directe exploitatielasten	86	47
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>649</b>	<b>620</b>
Inkomsten	150	140
<b>Exploitatietekort</b>	<b>- 499</b>	<b>- 480</b>
Eigenarenbeheer Tuinstraat	17	28
Bedrijfsvoering	125	134
<b>Exploitatietekort incl. eigenarenbeheer en bedrijfsvoering</b>	<b>- 641</b>	<b>- 642</b>

In de begroting 2016-2019 zullen wij in beeld brengen of en zo ja, met welk bedrag het exploitatietekort nog verder kan worden teruggebracht door (verder) te besparen op de personeelslasten en de directe exploitatielasten of de inkomsten (verder) te verhogen. Voor de goede orde merken wij nog eens op dat het dekkingspercentage van de inkomsten uit lesgelden, cursusgelden en verhuur van instrumenten minder dan 25 procent is, terwijl gemiddeld van een percentage van boven de 40% wordt uitgegaan.

#### 4.6 STAND VAN ZAKEN EN VERVOLGTRAJECT KINDERBOERDERIJ

Ten behoeve van de kinderboerderij is een Vriendenstichting opgericht. De wijze van samenwerking tussen Vriendenstichting en ons college is vastgelegd in een convenant.

Kort samengevat houden de afspraken voor 2015 in dat de Vriendenstichting van ons dit hele jaar gelegenheid krijgt om zowel maatschappelijk als financieel draagvlak in de Krimpense samenleving op te bouwen. Dat betekent wel dat de Vriendenstichting in 2015 nog geen bijdrage kan leveren aan de (rekenkundige) financiële taakstelling van € 32.500. Ook de manager van de kinderboerderij ziet geen kans om dit jaar invulling aan deze taakstelling te geven. Wel zullen wij nog dit jaar het hertenkamp sluiten.

Mede daarom hebben wij nu zelf overwogen op welke wijze wij het exploitatietekort van de kinderboerderij kunnen terugdringen. Daarbij zijn wij uitgegaan van de volgende cijfers (exclusief de taakstelling).



Kinderboerderij	2015 begroting	2014 rekening
Personeelslasten beheer	186	186
Personeelslasten educatie	40	39
Directe exploitatielasten	36	35
<b>Subtotaal</b>	<b>262</b>	<b>260</b>
Inkomsten	0	0
<b>Exploitatietekort</b>	<b>- 262</b>	<b>- 260</b>
Eigenarenbeheer	36	27
Bedrijfsvoering	38	19
<b>Exploitatietekort incl. eigenarenbeheer en bedrijfsvoering</b>	<b>- 336</b>	<b>- 305</b>

Wij zijn tot de overtuiging gekomen dat wij het exploitatietekort alleen kunnen terugdringen als wij de kinderboerderij – net als in andere gemeenten – op een andere leest schoeien. In de kern moet de kinderboerderij een initiatief van de lokale Krimpense gemeenschap worden.

Daarmee bedoelen wij dat wij de bedrijfsvoering (sturing en ondersteuning) van de kinderboerderij bij een lokale stichting willen beleggen die dat met vrijwilligers invult. Wij gaan hierover versneld in gesprek met de Vriendenstichting.

Daarmee kunnen wij € 37.846 besparen op overhead. Dat nemen we dan ook taakstellend in de begroting 2016-2019 op.

Verder blijkt uit (benchmark)informatie over kinderboerderijen, die overigens al eerder onderdeel van de voorzieningendiscussie in uw raad is geweest, dat de 'gemiddelde' kinderboerderij in Nederland een fors lagere gemeentelijke subsidie krijgt dan het bedrag dat onze gemeente tot nu toe als exploitatietekort voor haar rekening neemt.

Op dit moment is het exploitatietekort, exclusief de kosten van het vastgoed en exclusief de (toegerekende) bedrijfsvoering, € 262.186 groot. Wij willen dit tekort, uiterlijk in 2018, terugbrengen tot € 150.000. Wij streven ernaar om in 2016 en 2017 al een deel van deze taakstelling in te vullen.

Voor de goede orde merken wij op dat deze nieuwe taakstelling feitelijk slechts via twee posten gerealiseerd kan worden: verlaging van salariskosten en/of verhoging van de eigen inkomsten. Wij verwachten namelijk niet dat er (substantieel) op de directe exploitatielasten bespaard kan worden. Daarmee is sprake van een tweeledige opgave.

Wij onderzoeken in hoeverre het mogelijk is om te besparen op de kosten van personeel door – net als bij andere kinderboerderijen – meer met vrijwilligers te werken. Met de Vriendenstichting gaan wij in gesprek over de mate waarin de Krimpense samenleving de kinderboerderij financieel vanaf 2016 kan ondersteunen

Wij blijven ons nadrukkelijk wel verantwoordelijk voelen voor het eigenarenbeheer van de kinderboerderij. Wij hebben een (bouwkundig) plan in voorbereiding voor groot onderhoud van de gebouwen. Dit plan voorziet in het uitvoeren van (achterstallig) groot onderhoud door renovatie of (gedeeltelijke) nieuwbouw. Ook laten wij een aantal opties uitwerken die (de Vriendenstichting) de mogelijkheid bieden tot het genereren van extra inkomsten.

Wij verwachten voor de vaststelling van de begroting 2016-2019 in november een Voorlopig Ontwerp beschikbaar te krijgen op basis waarvan wij een kredietvoorstel aan uw raad kunnen voorleggen. Naar verwachting zal dit tot een (bepaalde) stijging van de kosten van het eigenarenbeheer leiden. De (eventueel hogere) kosten die daarmee gepaard gaan, blijven we als gemeente ook voor onze rekening nemen.

De komende tijd gaan wij het project van groot onderhoud en vernieuwing van de kinderboerderij, de externe verzelfstandiging en het terugdringen van het exploitatietekort concreet vormgeven. Wij zullen u daar kort na de zomer actief over informeren.

#### 4.7 STAND VAN ZAKEN EN VERVOLGTRAJECT ZWEMBAD

Meer en meer wordt het ons duidelijk dat het moeilijk is om in de gemeentelijke organisatie tot goede afspraken te komen over de exploitatie van het zwembad. Er is sprake van een rolverdeling tussen:

- de manager van het zwembad die verantwoordelijk is voor het dagelijks beheer en afspraken moet maken met:
  - team vastgoed dat verantwoordelijk is voor het eigenarenbeheer,
  - de GR IJsselgemeenten die de ICT-dienstverlening verzorgt en
  - diverse intern ondersteunende teams (P&O, financiële administratie, communicatie).

Het totale beheer van het zwembad speelt zich beleidsmatig gezien (sport en bewegen) af onder verantwoordelijkheid van de afdeling Samenleving.

Met name tussen het dagelijks beheer, het eigenarenbeheer en de inzet van ICT zijn er veel dwarsverbanden. Investerings in vastgoed en/of ICT kunnen bijvoorbeeld tot financieel voordeel in het dagelijks beheer leiden, terwijl die investeringen an sich tot hogere lasten leiden.

Zoals u weet, willen wij – mede daarom – de externe verzelfstandiging van het zwembad uiterlijk in 2018 gerealiseerd hebben. Daarom streven wij er sowieso naar om de doorberekende, interne kosten (in 2015 € 173.980 groot) in 2018 naar nul te hebben teruggebracht.

Dat nemen we dan ook taakstellend in de begroting 2016-2019 op. Indien mogelijk zullen wij deze taakstelling in 2016 en 2017 stapsgewijs invullen.

In onderstaande tabel geven wij nog wat meer inzicht in de ontwikkeling van het exploitatietekort van het zwembad.

Zwembad	2015 begroting	2014 rekening
Directe personeelslasten	690	721
Personeelslasten beheer/management	174	168
Directe exploitatielasten	474	495
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>1.338</b>	<b>1.384</b>
Inkomsten	1.131	1.038
<b>Exploitatietekort</b>	<b>- 207</b>	<b>- 346</b>
Eigenarenbeheer (team vastgoed)	556	512
· <i>directe lasten</i>	93	78
· <i>kapitaallasten</i>	405	406
· <i>storting voorziening</i>	37	24
· <i>doorberekening</i>	21	5
Bedrijfsvoering	174	156
<b>Exploitatietekort incl. eigenarenbeheer en bedrijfsvoering</b>	<b>- 937</b>	<b>- 1.015</b>

Op dit moment ziet de manager van het zwembad nog geen kans om – binnen het door hem direct te beïnvloeden deel van zijn begroting – invulling te geven aan de taakstelling die in 2015 € 90.000 groot is. Gelet op het in 2014 gerealiseerde exploitatietekort gebiedt de eerlijkheid ook te zeggen dat het al de nodige moeite zal kosten om het begrote tekort exclusief de taakstelling te realiseren.

Wel is de manager druk doende om meer flexibiliteit in zijn formatie te krijgen. Hij is daarvoor echter afhankelijk van natuurlijk verloop.

Mede daarom kiezen wij voor een andere aanpak. Wij hebben aan onderzoeksbureau Synarchis gevraagd om aan te geven wat minimaal nodig is voor het dagelijks beheer én het eigenarenbeheer van een zwembad zoals de Lansingh. Dit is de opmaat naar een bestek voor zwembad De Lansingh. In dit bestek staat aangegeven aan welke randvoorwaarden voldaan moeten worden (zoals openingstijden, beprijzingen etc.).

Aan de hand van die uitkomsten zullen wij een marktconsultatie doen. Deze consultatie zullen wij in het najaar van 2015 uitvoeren.

Voor de korte termijn wordt de voornoemde 'minimale exploitatie' c.q. de uitkomst van de marktconsultatie opgenomen als het gewenste exploitatieresultaat, inclusief eigenarenbeheer in de meerjarenbegroting 2016-2019. Wij kunnen daar op dit moment nog niet op vooruitlopen.

Overigens wordt pas écht duidelijk wat een zwembad mag kosten als dat aan marktpartijen gevraagd wordt door middel van een aanbesteding. Begin 2016 doen wij uw gemeenteraad een voorstel om het zwembad extern te verzelfstandigen en in welke vorm.

Tenslotte zijn wij genooddaakt om bouwkundig in het zwembad (vernieuwen plafonds) te investeren. Hierin was budgettair reeds voorzien.

Tegelijkertijd willen wij ook investeren in de afdekking van baden en led-verlichting. Hierin is budgettair nog niet voorzien, maar uit efficiency-overwegingen combineren we deze investeringen. Wij bieden u hier separaat een voorstel voor aan.

## 4.8 STAND VAN ZAKEN EN VERVOLGTRAJECT BINNENSPOORT

Op dit moment ziet de manager van de binnensportaccommodaties – binnen het door hem direct te beïnvloeden deel van zijn begroting – nog geen kans om invulling te geven aan de taakstelling die in 2015 € 40.500 groot is. Wel verwacht hij in 2016 op basis van natuurlijk verloop en de invoering van efficiency-maatregelen een eerste besparing op de directe personeelslasten te kunnen realiseren. Dit bedrag verwerken wij in de begroting 2016-2019.

In onderstaande tabel geven wij nog wat meer inzicht in de ontwikkeling van het exploitatietekort van de binnensport.

Binnensport	2015 begroting	2014 rekening
Directe personeelslasten	191	205
Personeelslasten management/administratie	35	117
Directe exploitatielasten	157	242
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>383</b>	<b>564</b>
Inkomsten	181	171
Exploitatietekort	- 202	- 392
<b>Eigenarenbeheer (team vastgoed)</b>	<b>226</b>	<b>170</b>
· <i>directe lasten</i>	96	77
· <i>kapitaallasten</i>	24	30
· <i>storting voorziening</i>	79	54
· <i>doorberekening</i>	27	9
Exploitatietekort incl. eigenarenbeheer	- 428	- 563
Bedrijfsvoering	32	23
<b>Exploitatietekort incl. eigenarenbeheer en bedrijfsvoering</b>	<b>- 461</b>	<b>- 585</b>

Wij merken hierbij op dat het grote verschil tussen de rekening 2014 en de begroting 2015 wordt veroorzaakt door een groot incidenteel nadeel dat is veroorzaakt door een afrekening in 2014 van gas en elektra over meerdere jaren.

In 2016 zal de multifunctionele sporthal bij het Krimpenerwaardcollege in gebruik worden genomen. Die zal dan ook onderdeel gaan uitmaken van de management overeenkomst binnensport.

De achterliggende maanden heeft de portefeuillehouder De Leeuw zich, o.a. in omliggende gemeenten, georiënteerd op een mogelijk traject van externe verzelfstandiging. Op zijn voorstel hebben wij besloten om het beheer van de binnensportaccommodaties al in 2016 (modulair) extern te verzelfstandigen.

Hierbij wordt gedacht aan het beleggen van het dagelijks beheer bij een lokale stichting, bijvoorbeeld SYnerKri welke al het programmabeheer voor de gemeente uitvoert. Een alternatief is een regionale organisatie die zowel het dagelijks beheer als het eigenarenbeheer gaat verzorgen.

Net als bij het zwembad hebben wij Synarchis in de arm genomen; in dit geval om te adviseren wat de meest gewenste vorm is. Voor de begroting 2016-2019 wordt nog niet geanticipeerd op een financieel resultaat van deze verzelfstandiging.

Wel zullen wij zo snel mogelijk de kosten van bedrijfsvoering tot nul reduceren, omdat wij ernaar streven om de externe verzelfstandiging al in 2016 vorm te geven.

#### 4.9 STAND VAN ZAKEN EN VERVOLGTRAJECT BUITENSPORT

Er zijn een drietal sportverenigingen (voetbalvereniging DCV, mixed hockeyclub Krimpen en tennisclub Kerkdreef) die de gemeente hebben benaderd met vragen rondom de accommodatie. Dit zijn vragen rondom de eigendomssituatie, beheer en renovatie. Het betreft hier maatwerk per vereniging. In 2015 worden deze vragen onderzocht en de verwachting is dat er in het najaar concretere plannen zullen zijn. Vooralsnog anticiperen wij hier in de begroting 2016-2019 niet op.

#### 4.10 STAND VAN ZAKEN MULTIFUNCTIONELE ACCOMMODATIES (MFA)

In maart 2014 heeft uw raad een richtinggevend besluit genomen over de multifunctionele accommodaties. Voor de 'Tuyter' is besloten de vrijvallende vierkante meters door verkleining van de bibliotheek in te zetten voor activiteiten van andere organisaties, zoals de muziekschool en instellingen uit het 'Onderdak'.

Tevens is het besluit genomen de muziekverenigingen te accommoderen in 'Big Bear'. Het volume van de 'Tuyter' was te klein om ook hen daarin onder te brengen.

Tenslotte besloot uw raad om het 'Onderdak' vooralsnog niet te sluiten. Dit in afwijking van het voorstel van het toenmalige college.

Vervolgens zijn wij met de voorbereidingen van het project MFA begonnen. Daarbij hanteerden wij aanvankelijk de volgende uitgangspunten.

Het begrotingsjaar 2016 wordt het eerste volledige begrotingsjaar waarin:

1. de 'Tuyter' in gebruik is als de centrale ontmoetingsplek in onze gemeente waarin ook het muziekonderwijs is gehuisvest;
2. de 'Big Bear' in gebruik is als een accommodatie voor muziekverenigingen;
3. de (locatie van de) huidige 'muziekschool' (het gebouw) een herbesteding kan krijgen.

In maart 2015 hebben wij u in een raadsinformatiebrief echter geïnformeerd over de wens van de bibliotheek om zich meer te willen toeleggen op het 'de Bibliotheek op School' principe. De opgedane ervaringen op de scholen van OPOCK en PCPO laten betere resultaten zien. Wij vinden dit voor de bibliotheek een positieve ontwikkeling.

Door deze ontwikkeling neemt het belang van een centrale vestiging voor de jeugd af met een verdere verkleining van de bibliotheek in de 'Tuyter' als gevolg. Het aantal vierkante meters dat daardoor vrijvalt biedt mogelijkheden om de muziekverenigingen, conform hun eerdere wens, tóch in de 'Tuyter' te huisvesten.

Dat was voor ons college aanleiding om nader te verkennen of deze wens kan worden gehonoreerd binnen het oorspronkelijke doel om de 'Tuyter' tot hét centrale ontmoetingscentrum om te vormen.

Begin mei hebben wij u nader geïnformeerd over deze verkenning. Wij gaven aan opdracht te hebben gegeven om te onderzoeken welke aanpassingen nodig zijn om de grote zaal geschikt te maken als repetitieruimte voor de muziekverenigingen Concordia en Big Band Crimpen. Daarbij gaven wij aan te verwachten dat een compleet Voorlopig Ontwerp voor de verbouwing van de 'Tuyter' medio juni gereed zou zijn.

Dit hele proces is tenslotte ook nog uitgebreid aan de orde geweest in een extra vergadering van uw raad op 26 mei 2015.

In die vergadering hebben wij aangegeven dat wij de 'Tuyter' willen herontwikkelen tot de centrale ontmoetingsplek in onze gemeente, terwijl wij tegelijkertijd het gebouw zo maximaal mogelijk willen benutten. Separaat van deze Kadernota wordt u betrokken bij de verdere besluitvorming over de herontwikkeling van de 'Tuyter'. Vooralsnog anticiperen wij hier in financiële zin nog niet op.

#### 4.11 STAND VAN ZAKEN VASTGOEDPORTEFEUILLE

Conform hetgeen al eerder is besloten, zijn wij van plan om het nieuwe huurprijsbeleid en dan met name de kostprijsdekkende huur per 1 januari 2016 in te laten gaan. M.i.v. 2015 is een taakstelling in de begroting opgenomen van € 100.000 die voor een beperkt deel is ingevuld. Er resteert nog een opgave van ruim € 90.000.

De kostprijsdekkende huur wordt berekend aan de hand van een nieuwe systematiek met als werktitel 'Meerjaren Perspectief Vastgoed' (MPV). In het MPV brengen we alle objecten uit de vastgoedportefeuille stuk voor stuk in beeld, zodat we de verschillende beheer- en onderhoudssituaties kunnen doorrekenen. Ook stellen we vast welk deel van de portefeuille zou kunnen worden afgestoten. Het exploitatiesaldo van ieder afzonderlijk object is daarbij een belangrijk ijkpunt. Het MPV biedt daarmee een belangrijk resultaat van het ingezette huurprijsbeleid: transparantie en overzicht op de vastgoedportefeuille

Aan de hand van het MPV kunnen wij per object een besluit voorbereiden en nemen. Onze intentie is om uw raad te informeren over de methodiek en de uitkomsten van het MPV in het 3<sup>e</sup> kwartaal van 2015.

Op basis van de uitkomsten van de MPV kunnen de relaties met de gebruiker verzakelijkt worden. Verder willen wij dat gebruikers zelf de huurprijs kunnen beïnvloeden door het eigenarenbeheer en het facilitair beheer geheel of gedeeltelijk zelf uit te voeren. Ook het delen van vastgoed met anderen kan tot lagere kosten leiden.

Voor alles zal met de gebruikers het gesprek worden aangegaan over de (on)mogelijkheden tot het invoeren van het huurprijsbeleid. Met verschillende gebruikers worden al gesprekken gevoerd en dit zal in de komende periode worden gecontinueerd. Het beeld is dat, rekeninghoudend met de draagkracht van met name verenigingen, de mogelijkheden tot huurverhoging beperkt zijn, waarbij zoals eerder aangegeven het subsidie-instrument ingezet kan worden als om verzakelijking en transparantie te bevorderen. Wel moet er ruimte zijn voor correcties en een scherper onderscheid tussen maatschappelijk en commercieel gebruik.

Wij verwachten dat een andere uitkomst van dit proces is dat wij verschillende panden, die wij nu nog in de vastgoedportefeuille hebben, kunnen afstoten. Al eerder is besloten tot verkoop van Staccato 9a als gevolg van de huuropzegging door Via Futura en van de panden van de muziekschool aan de Tuinstraat. Ook het afstoten van de Big Bear achten wij opportuun.

Tevens is het inzet van ons college om (opnieuw) met de gebruikers van 't Onderdak te gaan praten over verhuizing van hun activiteiten, ten einde dit pand medio 2017 te kunnen vervreemden.

Alles afwegende vinden wij het niet langer realistisch om voor de invoering van het huurprijsbeleid uit te gaan van een structureel (netto) financieel voordeel voor de gemeentebegroting. Deze tegenvaller proberen wij op te vangen door naar een alternatieve dekking te zoeken. Wij weten ons daarbij gehouden aan de totale taakstelling die vanaf 2016 structureel € 602.000 bedraagt.

Wellicht dat er op termijn sprake is van een verbetering van de mate waarin de totale huuropbrengsten de kosten van het beheer van de totale vastgoedportefeuille kunnen dekken. Wij verwachten echter

dat dit uiteindelijk vooral het gevolg zal zijn van een hogere bezettingsgraad van een (sterk) verkleinde portefeuille. Op basis van het MPV proberen wij daar een financiële inschatting van te maken. Zo mogelijk nemen wij die in de begroting 2016-2019 op.

Tenslotte merken wij nog op dat in verschillende objecten van onze vastgoedportefeuille sprake is van wensen van gebruikers (DCV, MHCK) en eigen plannen (Tuyter, kinderboerderij, zwembad) die nu nog niet in de begroting verwerkt zijn.

In onze begrotingssystematiek houden wij, zoals uw raad weet, rekening met dagelijks (eigenaren)onderhoud ten laste van de exploitatie van de betreffende accommodatie en met groot onderhoud ten laste van de Voorziening Onderhoud Kapitaalgoederen (OK).

Voor functieverandering of nieuwbouw moeten wij, zoals wij nu bijvoorbeeld voor de Tuyter doen, een afzonderlijk krediet aan uw raad vragen.

Groot onderhoud, functieverandering of nieuwbouw leiden – in de meeste gevallen – tot hogere lasten voor afschrijving, rente en stortingen in de Voorziening OK. In beginsel proberen wij die in de exploitatie van de accommodatie op te vangen, bijv. door lagere energielasten, een hogere huurprijs of een hogere bezettingsgraad.

Daarnaast gaan wij er van uit dat het afstoten van vastgoed de komende jaren incidentele baten zal opleveren. Deze baten zullen wij primair inzetten om de noodzakelijke investeringen in het resterende vastgoed te doen. Secundair kunnen deze incidentele baten worden benut voor het opvangen van frictiekosten.

## 4.12 SAMENVATTENDE CONCLUSIES

Wij constateren dat om in 2018 het door ons gewenste eindbeeld van externe verzelfstandiging van alle gemeentelijke voorzieningen te bereiken ons nog veel te doen staat. In grote lijnen gaat het om het volgende.

### **Investeren in accommodaties**

Wij hebben uitgesproken om voldoende accommodaties in stand te houden voor een educatief en recreatief programma op het gebied van binnensport, buitensport, kunst, cultuur en welzijn. Het reduceren van de gemeentelijke vastgoedportefeuille tot een aanvaardbaar minimum heeft daarbij onze voorkeur.

De accommodaties die wij in stand houden zijn in beginsel multifunctioneel. Met het zwembad en de kinderboerderij houden wij slechts twee specifieke, niet multifunctionele accommodaties in stand.

Alleen op deze wijze – met een zo klein mogelijke, multifunctionele vastgoedportefeuille – kunnen wij een basis leggen voor een hoge bezettingsgraad en daarmee voor betaalbare huurprijzen. Daarvoor is het wel nodig dat wij stevig in die (resterende) accommodaties investeren. Achterstallig onderhoud moet worden ingelopen en vernieuwing moet – waar dat nodig en dienstig is aan de toekomst van een voorziening – worden gerealiseerd. De kost gaat hier nadrukkelijk voor de baat.

Op korte termijn komen wij met voorstellen voor groot onderhoud en/of vernieuwing voor:

1. Zwembad;
2. Kinderboerderij;
3. Tuyter.

Wij verwachten op middellange termijn nog investeringen in een aantal buitensportaccommodaties.

### **Primaire processen zo lean en/of flexibel mogelijk maken**

Binnen iedere gemeentelijke voorziening is sprake van een specifiek primair proces waarin ook vaak zeer specifieke capaciteiten en competenties nodig zijn. In grote lijnen gaat het om:

- educatie (zwemmen, muziek, natuur en milieu);
- beheer en toezicht (binnensportaccommodaties, zwembad, kinderboerderij, MFA).

Wij willen en zullen deze processen zo lean mogelijk moeten maken om een basis te leggen voor een succesvolle externe verzelfstandiging.

Bij het muziekonderwijs hebben wij er al eerder voor gekozen om vrijvallende formatie niet of met zzp'ers in te vullen. Op die manier kan de muziekschool flexibel(er) inspelen op veranderingen van vraag en aanbod. Eerste successen hebben wij daar al mee geboekt.

Voor de kinderboerderij kiezen wij nu voor een andere lijn. Wij zien alleen toekomst voor de kinderboerderij als het beheer en toezicht meer door vrijwilligers wordt ingevuld óf er voldoende eigen inkomsten worden gegenereerd.

Voor het zwembad laten wij ons nu eerst adviseren door Synarchis. Op basis daarvan schatten wij in wat de minimale formatie op het gebied van beheer en toezicht is. Wettelijke regels spelen daarbij een belangrijke rol. Met betrekking tot de zwemschool streven wij naar meer flexibiliteit om snel(ler) te kunnen inspelen op veranderingen van vraag en aanbod.

Voor de binnensport zijn wij al eerder gestart met een 'pasje-systeem'. In 2016 zien wij kans om een eerste besparing te realiseren op de formatie voor beheerders.

### **Door externe verzelfstandiging besparen op overhead voorzieningen**

Bij een aantal voorzieningen (muziek, binnensport, zwembad, MFA) is sprake van personeel dat actief is in de ondersteunende processen van de betreffende voorziening. Het gaat om management, administratie en facilitair beheer. Wij schatten in dat externe verzelfstandiging de mogelijkheid biedt om van schaalvoordeel te profiteren. Overigens kan daarbij wel sprake zijn van frictiekosten. Specifiek voor de muziekschool geldt nog dat de verhuizing naar de Tuyter het mogelijk maakt om afscheid te nemen van de functie van gebouwbeheerder. Dit maakt straks (financieel) onderdeel uit van de exploitatie van de Tuyter.

### **Door externe verzelfstandiging besparen op overhead concern**

Meer en meer komen wij tot de conclusie dat het voor de toekomst van de gemeentelijke voorzieningen nodig is om deze geheel uit de gemeentelijke organisatie te ontvlechten. Het 'runnen' van dit soort voorzieningen is 'een vak apart' en andere organisaties dan de gemeentelijke zijn beter in staat om dat te doen.

Vaak omdat zij gespecialiseerd zijn (muziekonderwijs, zwembad, binnensport). Soms omdat een voorziening (kinderboerderij) beter als vrijwilligersorganisatie kan worden ingericht.

Overigens zullen ook deze andere organisaties 'overhead' nodig hebben om leiding en ondersteuning te geven aan het primaire proces. Ook na externe verzelfstandiging zal de gemeente hier een subsidie voor moeten verlenen, net als dat bijvoorbeeld nu al bij het Streekmuseum, de bibliotheek en het Jeugd- en Jongerenwerk het geval is.

Per saldo kunnen wij echter besparen op overhead. Daarvoor is het, zoals gezegd, in ieder geval nodig om de kosten van bedrijfsvoering (o.a. P&O, ICT, financiële administratie, communicatie) die na de externe verzelfstandiging niet meer kunnen worden doorberekend – uiterlijk in 2018 – tot nul gereduceerd te hebben.

### **Nieuwe organisaties (laten) inrichten**

Wij beginnen zicht te krijgen op de wijze waarop wij bij een aantal voorzieningen de externe verzelfstandiging kunnen en willen vormgeven. In alle gevallen maakt een evaluatie van de interne verzelfstandiging onderdeel uit van het proces en zal er een beleids c.q. subsidiekader worden opgesteld.

*Muziekonderwijs*



- Flexibel maken formatie (gestart in 2014)
- Verhuizing naar de Tuyter in 2016
- Externe verzelfstandiging, uiterlijk in 2018, door management en ondersteuning (backoffice) van de muziekschool onder te brengen bij een grotere partij (bijv. SKVR) en het primaire proces (muziekonderwijs) in een lokale stichting

#### *Kinderboerderij*

- Investerings in vastgoed (2015-2016)
- Vanaf 2016 meer vrijwilligers inzetten voor beheertaken
- Vanaf 2016 – via Vriendenstichting – verhogen eigen inkomsten
- Externe verzelfstandiging, uiterlijk in 2018, door oprichting van een lokale stichting

#### *Zwembad*

- Flexibel maken formatie (start in 2015)
- Optimaliseren zwemschool (2015)
- Investerings in vastgoed (2015-2016)
- Externe verzelfstandiging, uiterlijk in 2018

#### *Binnensport*

- Externe verzelfstandiging (lokale of een regionale organisatie) in 2016

### **Een proces van organisatieontwikkeling inrichten en doorlopen**

Al deze ontwikkelingen zijn aanleiding voor een heroriëntatie op de omvang en inrichting van de gemeentelijke organisatie. In de begroting 2015 hebben wij u reeds via de paragraaf bedrijfsvoering aangegeven dat aanpassing van de organisatie-inrichting, taken en rollen, competenties, digitale en communicatieve structuren en vaardigheden nodig is. De huidige organisatiestructuur is niet langer houdbaar en geschikt voor hetgeen van de ambtenaren wordt gevraagd. In een volgend hoofdstuk gaan wij daar nader op in.

## **4.13 FRICTIEKOSTEN**

Langzaam maar zeker krijgen wij meer zicht op de frictiekosten waarmee de externe verzelfstandiging en de realisatie van een nieuwe MFA onvermijdelijk gepaard zal gaan. Wij onderscheiden de volgende categorieën.

1. Directe personeelslasten
2. Personeelslasten management/administratie
3. Directe lasten vastgoed
4. Doorberekende lasten team Vastgoed
5. Doorberekende lasten bedrijfsvoering

### **Directe personeelslasten**

Het gaat hier om frictiekosten die verband houden met het personeel dat actief is in het primaire proces van de betreffende voorziening. De kosten kunnen het gevolg zijn van het verminderen van formatie of van de externe verzelfstandiging.

### **Personeelslasten management en administratie**

Het gaat hier om frictiekosten die verband houden met het personeel dat actief is in de ondersteunende processen van de betreffende voorziening. Ook hier kunnen de kosten het gevolg zijn van het verminderen van formatie of van externe verzelfstandiging.

### Directe lasten vastgoed

Op het moment dat vastgoed kan worden afgestoten, vallen niet onmiddellijk de (totale) exploitatielasten weg. Pas als vastgoed wordt verkocht of gesloopt, kan dit voordeel daadwerkelijk worden ingeboekt.

### Doorberekende lasten team Vastgoed

Nadat vastgoed is afgestoten (verkocht of gesloopt), kan het team Vastgoed daar geen uren meer aan toerekenen. Dat levert frictiekosten op tot het moment dat de formatie van het team navenant naar beneden is bijgesteld of er andere kostendragers komen.

Als het eigenarenbeheer van het vastgoed (zwembad, binnensport, buitensport, MFA) geheel of gedeeltelijk extern wordt verzelfstandigd, ontstaan ook hier frictiekosten.

### Doorberekende lasten bedrijfsvoering

Wij kiezen er consequent voor om toe te werken naar het tot nul reduceren van de kosten van bedrijfsvoering (o.a. P&O, ICT, financiële administratie, communicatie) die na de externe verzelfstandiging niet meer kunnen worden doorberekend.

In totaal gaat het om de volgende bedragen (peiljaar 2015). In deze bedragen zijn ook de kosten van huisvesting van deze ondersteunende functies verwerkt.

Voorziening	Bedrijfsvoering	Netto taakstelling
Muziekschool	125	
Kinderboerderij	38	
Zwembad	174	
Binnensport	32	
<b>Subtotaal</b>	<b>369</b>	<b>369</b>
MFA	PM	
Buitensport	PM	
GR IJsselgemeenten	250	250
· <i>Waarvan per 2018 gerealiseerd:</i>		190
· <i>Restant</i>		60
<b>Totaal</b>	<b>619</b>	<b>429</b>

Voor de goede orde hebben wij in deze tabel ook de reeds concreet als taakstelling GR IJsselgemeenten opgenomen kosten opgenomen. In dit geval gaat het immers ook om kosten van bedrijfsvoering die niet meer kunnen worden toegerekend.

In de begroting nemen wij voor het jaar 2018 een nieuwe taakstelling bedrijfsvoering op, waarbij wij opmerken dat het bedrag lager zal zijn. Enerzijds omdat de taakstelling GR IJsselgemeenten al deels is ingevuld (zie de begrotingswijziging d.d. 11 juni 2015).

Anderzijds omdat wij hebben geconstateerd dat ons flexibele huisvestingsconcept vanaf 2016 een voordeel oplevert van € 78.000. Ook dit bedrag beschouwen wij als invulling van de taakstelling op bedrijfsvoering.

Wellicht dat de besluitvorming over onze resterende huisvestingsbehoefte, nog een aanvullend voordeel binnen de kosten van bedrijfsvoering kan opleveren. Na de zomer hopen wij hier een besluit over te kunnen nemen.

#### 4.14 DE FINANCIËLE VERTALING: TAAKSTELLING HAALBAAR, MAAR STRUCTUREEL PAS VANAF 2018

Financieel betekent dit dat de gehele taakstelling van € 602.000 pas in 2018 volledig kan worden gerealiseerd. In de aanloop daarnaartoe zijn wij in deze kadernota nog terughoudend met het inboeken van mogelijke voordelen. Voor de jaren 2015-2017 stellen wij voor incidenteel de algemene reserve, voor een totaalbedrag van maximaal € 876.000 in te zetten om het tekort op de taakstelling te dekken. Indien in deze jaren een groter deel van de taakstelling wordt gerealiseerd kan deze onttrekking omlaag. Uiteraard zullen wij ons daarvoor inzetten.

Het totaalbeeld van de taakstellingen is als volgt:

	2015	2016	2017	2018	2019
Taakstelling voorzieningen	352	602	602	602	602
Taakstelling frictie GR	250	250	250	250	250
<b>Totale taakstelling</b>	<b>602</b>	<b>852</b>	<b>852</b>	<b>852</b>	<b>852</b>
<b>GR IJsselgemeenten</b>					
gerealiseerd/besloten	100	155	165	190	190
aanwending reserve	150	95	85	0	0
<b>Muziekschool</b>					
gerealiseerd/besloten	42	42	42	42	42
verwacht/inzet				pm	pm
<b>Kinderboerderij</b>					
gerealiseerd/besloten	0	0	0	0	0
verwacht/inzet		50	75	112	112
<b>Binnensport</b>					
gerealiseerd/besloten	0	0	0	0	0
verwacht/inzet		50	50	50	50
<b>Zwembad</b>					
gerealiseerd/besloten				pm	pm
verwacht/inzet				pm	pm
<b>Huurprijsbeleid/vastgoed</b>					
gerealiseerd/besloten	7	8	8	8	8
verwacht/inzet					
<b>Overhead/bedrijfsvoering</b>					
gerealiseerd/besloten (huisvesting)		78	78	78	78
te realiseren		50	100	351	351
<b>Totaal invulling en taakstelling</b>	<b>299</b>	<b>528</b>	<b>603</b>	<b>831</b>	<b>831</b>
Verschil met totale taakstelling	- 303	- 324	- 249	- 21	- 21
<b>Incidentele dekking</b>					
Algemene reserve	303	324	249		

#### Kanttekening samenhang bedrijfsvoering en uitbesteding

Met betrekking tot de te behalen taakstelling op overheadkosten is een kanttekening op zijn plaats. Uitgangspunt is dat extern verzelfstandigde voorzieningen niet langer gebruik maken van gemeentelijke overheadfuncties, zoals financiële administratie, management, administratieve

ondersteuning, personeel en organisatie enzovoort. Dit leidt tot een bezuinigingsopgave van € 429.000 vanwege niet langer toe te rekenen kosten. Daar komt echter bij dat de verzelfstandigde voorzieningen deze diensten elders zullen moeten inkopen, waarvoor budget nodig is. Die kosten moeten primair in de exploitatie van de voorziening worden opgevangen. Dat de verzelfstandigde voorzieningen daarvoor een beroep doen op gemeentelijke subsidie valt niet uit te sluiten. Dit betekent per saldo dat op voorzieningenniveau een besparing wordt gerealiseerd door het schrappen van de doorberekeningen en goedkoper inkopen van de betreffende diensten. Op het niveau van de totale gemeentefinanciën moet echter naast het 'oplossen' van het overheadprobleem ook geld worden gevonden om de kosten van uitbesteding te dekken.

Ter illustratie: Stel er kan een doorberekening van € 100.000 worden geschrapt en er is slechts € 60.000 nodig om de diensten elders in te kopen. Dit betekent dat op het niveau van de totale gemeentelijke financiën voor het binnenhalen van € 100.000 een bedrag van € 160.000 moet worden bezuinigd.

## 5. ORGANISATIE

### AANLEIDING

---

De gemeentelijke organisatie ondervindt continu de gevolgen van veranderingen in de samenleving, ontwikkelingen in het gemeentelijk takenpakket, bezuinigingen, digitalisering enzovoort. Ook lokale keuzes zoals de (externe) verzelfstandiging van voorzieningen, een gewijzigd huisvestingsconcept en het op afstand zetten van sociale zaken en ICT hebben grote impact.

Al deze ontwikkelingen zijn aanleiding voor een heroriëntatie op de omvang en inrichting van de gemeentelijke organisatie. In de begroting 2015 hebben wij u reeds via de paragraaf bedrijfsvoering aangegeven dat aanpassing van de organisatie-inrichting, taken en rollen, competenties, digitale en communicatieve structuren en vaardigheden nodig is. De huidige organisatiestructuur is niet langer houdbaar en geschikt voor hetgeen van de ambtenaren wordt gevraagd.

### BENCHMARK

---

Hoewel wij van mening zijn dat het zinvol is om naar de organisatie als geheel te kijken, ligt een bijzondere focus op de overhead. Immers, de oprichting van de GR IJsselgemeenten en de verzelfstandiging van voorzieningen hebben rechtstreekse gevolgen voor de toerekenbaarheid van overheadkosten. Om tot beter inzicht te komen is inmiddels twee maal deelgenomen aan de benchmark Vensters voor Bedrijfsvoering. In deze benchmark worden ruim 100 gemeenten met elkaar vergeleken, op verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. Dit biedt inzicht en geeft aanknopingspunten voor nader onderzoek. De cijfers over 2014 komen binnenkort beschikbaar en worden betrokken bij het ontwikkeltraject van de ambtelijke organisatie. Daarnaast vindt ook verkenning plaats van nieuwe organisatievormen, managementmodellen en ontwikkelingen op het terrein van de bedrijfsvoering.

### CONCRETISERING

---

In de raadinformatiebrief over de voorzieningen die u in oktober 2014 heeft ontvangen hebben wij reeds aangekondigd dat de toegerekende kosten aan voorzieningen betrokken worden bij een concreet voorstel dat door de gemeentesecretaris zal worden gedaan. Rekenkundig kan worden gesteld dat de toerekening van overheadkosten aan voorzieningen die per 2018 extern verzelfstandigd worden niet langer mogelijk is. Deze doorberekeningen tellen op tot een totaal van € 429.000. Wij zetten in op een taakstelling ter grootte van dit bedrag, te behalen in 2018 in samenhang met de externe verzelfstandiging van maatschappelijke voorzieningen met ingang van dat jaar. Het restant van de taakstelling voor frictiekosten GR IJsselgemeenten is in deze opdracht meegenomen. In paragraaf 4.5 wordt die taakstelling nader toegelicht.

### OVERHEAD

---

De taakstelling heeft betrekking op de overhead in de gemeentelijke organisatie, maar ook effecten voor de benodigde formatieve omvang in het primaire proces worden indien mogelijk meegenomen. Toch is het nuttig hier onze definitie van overhead met u te delen. Wij ontleen deze definitie overigens aan de eerder genoemde benchmark Vensters voor Bedrijfsvoering.

*Overhead is het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Overhead staat derhalve niet rechtstreeks ten dienste van de klant, maar levert een indirecte bijdrage aan het functioneren van de*

*organisatie. Overhead betreft naast arbeidsplaatsen/salariskosten ook kosten van uitbesteding en inhuur personeel, materiële kosten en huisvestingskosten.*

## REALISATIE

---

Wij zijn ons bewust dat de gemeentesecretaris deze opdracht slechts uit kan voeren indien hij de ruimte krijgt om te reorganiseren en met vernieuwende concepten aan de slag te gaan. Daarmee is op twee manieren al een begin gemaakt. De samenwerking in de GR IJsselgemeenten is sinds begin dit jaar een feit en biedt mogelijkheden tot uitbreiding met andere bedrijfsvoeringstaken. Een tweede feit is de realisatie van het nieuwe raadhuis. Het toegepaste werkplekconcept kent geheel andere uitgangspunten dan de traditionele vormen en leidt mede daardoor ook tot financiële voordelen. Als resultaat daarvan kunnen wij nu reeds structureel € 78.000 van de taakstelling invullen. Dit voordeel betreft voor (€ 38.000) het saldo dat wij in oktober 2014 aan u hebben voorgelegd bij de laatste besluitvorming over het financieel kader voor het nieuwe raadhuis. De overige € 40.000 is een optelsom van voor- en nadelen op de budgetonderdelen, door verbeterde inzichten in de benodigde lasten en te verwachten baten van de nieuwbouw.

## FINANCIËEL

---

De financiële opgave voor de gemeentelijke organisatie richt zich met name op overheadkosten. De opbouw en geplande invulling blijkt uit de volgende tabel, waarin ook het reeds gerealiseerde voordeel op huisvesting is meegenomen.

Overhead		2016	2017	2018	2019
Niet meer toe te rekenen aan voorzieningen	muziekschool			125	125
	kinderboerderij			38	38
	zwembad			174	174
	binnensport			32	32
Restant taakstelling	frictiekosten GR IJsselgemeenten			60	60
	<b>Totaal taakstelling overhead</b>			<b>429</b>	<b>429</b>
Gerealiseerd	verbeterd resultaat huisvesting	78	78	78	78
Te realiseren		50	100	351	351

## RESERVE ORGANISATIEONTWIKKELING

---

Naast deze opgave is de verwachting dat ook incidentele middelen nodig zullen zijn, vanwege frictiekosten en om het traject naar een anders ingerichte organisatie te kunnen uitvoeren. Wij stellen daarom voor een nieuwe bestemmingsreserve 'Organisatieontwikkeling' te vormen, waarin de resterende saldi van de reserves Tijdelijke Kosten Personeel en Vorming en Opleiding worden ingebracht. Ook het reeds beschikbaar gestelde krediet voor vorming en opleiding ad € 217.000 wordt hierbij betrokken.

Omdat in de opgave ook de frictiekosten vanwege de GR IJsselgemeenten worden meegenomen is het voordehand liggend om ook de daarvoor gevormde bestemmingsreserve in de nieuwe reserve op te nemen. Dit leidt overigens nauwelijks tot extra bestedingsruimte, omdat de bestemmingsreserve GR IJsselgemeenten in de periode 2015-2017 vrijwel volledig wordt ingezet.

Tevens stellen wij u voor het rekeningsaldo 2014 in deze reserve te storten. Op deze wijze ontstaat een solide buffer waarmee incidentele kosten die verband houden met de ontwikkeling van de organisatie richting 2018 kunnen worden opgevangen.

<b>Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling</b>	
Saldo 1-1-15 Bestemmingsreserve Vorming en opleiding	386
Saldo 1-1-15 Bestemmingsreserve Tijdelijke kosten personeel	44
Saldo 1-1-15 Bestemmingsreserve GR IJsselgemeenten	347
Storting rekeningsaldo 2014	538
Reeds bestemd (ILB budgetten)	- 94
Reeds bestemd (frictiekosten GR)	- 330
<b>Saldo</b>	<b>891</b>

In deze kadernota zijn nog geen concrete aanspraken op deze reserve in beeld gebracht. De uitwerking van besluiten tot externe verzelfstandiging van voorzieningen zal op betrekkelijk korte termijn leiden tot dekkingsvoorstellen en inzet van deze reserve voor met name frictiekosten in de personele sfeer.

## 6. BIJLAGEN

### 6.1 BIJLAGE RESERVES

	1-1-2015	mutaties	1-1-2019
<b>Algemene reserves</b>			
Algemene Dienst	5.937	-448	5.490
Bouwgrondexploitatie	2.599	-1.165	1.434
Vrije reserve	649	-407	242
	<b>9.185</b>	<b>-2.019</b>	<b>7.165</b>
<b>Bestemmingsreserves</b>			
BTW-compensatiefonds	909	-909	-
Organisatieontwikkeling	777	114	891
Maatschapp vastgoed (incl. onderhuisv)	1.570	-232	1.338
Afschrijvingen	103	-103	-
Raadhuis	185	-29	156
Decentralisaties	908	-908	-
Hoofdinfrastructuur	977	-25	952
	<b>5.429</b>	<b>-2.091</b>	<b>3.338</b>
<b>Egalisatiereserves</b>			
Reiniging	2.697	-1.189	1.508
Riolering	181	-6	175
Bouwleges	677	-612	65
	<b>3.554</b>	<b>-1.807</b>	<b>1.747</b>
<b>Totaal</b>	<b>18.168</b>	<b>-5.918</b>	<b>12.250</b>



## 6.2 BIJLAGE RISICO'S

GEKWANTIFICEERDE RISICO'S bedragen x 1.000	S / I	Max kosten bij gevolg	Kans op gevolg	Benodigde capaciteit
<b>1. Onderhoudstoestand C.G. Roosweg</b>				
De onderhoudstoestand van de C.G. Roosweg is niet geheel duidelijk ondanks de uitgevoerde onderzoeken. Het risico betreft vooral de staat van de fundering. Mogelijke kosten zijn naast het herstel ook gelegen in de tijdelijke maatregelen die in geval van een calamiteit moeten worden getroffen.	I	10.000	25%	2.500
<b>2. Grondexploitaties</b>				
Bij de actualisatie van het Meerjaren Perspectief Grondexploitaties (MPG) zijn 33 risico's met mogelijke financiële consequenties gedefinieerd en gewogen. Het aantal risico's is toegenomen doordat de uitvoering van enkele projecten in een vervolgfase zijn gekomen. Het volume is lager door actuele taxaties, beheersmaatregelen en afgesloten projecten.	I			1.900
<b>3. Incidentele kosten decentralisaties</b>				
Het risico is groot dat de uitvoeringskosten en de kosten voor voorzieningen hoger zijn dan de vergoedingen van het Rijk. De reden is dat het beleid nog niet stabiel is en nog niet alle informatie over de cliënten bekend is. Zeker in het begin, kan het daarom noodzakelijk zijn extra personeel in te zetten of extra zorg in te kopen.	I	1.000	75%	750
<b>4. Structurele budgetten na decentralisaties</b>				
De structurele rijksbijdrage bevat na de decentralisaties een flinke korting. Tevens zal gefaseerd overgestapt worden van een historisch naar een objectief verdeelmodel van het macro-budget. De effecten hiervan zijn onvoorspelbaar. Het risico is groot dat de gedecentraliseerde taken niet binnen de beschikbare middelen kunnen worden opgepakt.	S	500	75%	375
<b>5. Rijksbeleid en de gemeentefondsuitkering</b>				
De gemeentefondsuitkering beweegt mee met de uitgaven van het Rijk, afhankelijk van de landelijke economische ontwikkelingen.	S	500	50%	250
<b>6. Kerngegevens en de gemeentefondsuitkering</b>				
De ontwikkelingen in de lokale kerngegevens kunnen de gemeentefondsuitkering negatief beïnvloeden.	S	200	25%	50
<b>7. Promen</b>				
De gemeente heeft de afgelopen periode ieder jaar extra moeten bijdragen in de exploitatie van Promen. Op dit moment ontwikkelt Promen duurzaam modulair model, met de daaraan af te leiden financiële consequenties. Dit wordt voor de zomer 2015 voorgelegd aan het bestuur van Promen. Aan de hand van de door gemeenten gemaakte keuzes zal dan vervolgens het Ondernemingsplan 2016 worden opgesteld, met daarbij een gewijzigde begroting. Gelet op de onzekere financiële consequenties behorend bij het nieuwe model blijft het risico bestaan.	S	100	75%	75
<b>8. Pensioenpremie ABP</b>				
Per 1 januari 2015 gelden nieuwe rekenregels voor pensioenfondsen (nieuw Financieel Toetsingskader/nFTK). Deze nieuwe regels schrijven onder andere voor dat het ABP (net als andere fondsen) de rendementen voorzichtiger moet inschatten. De nieuwe regels en de aanhoudend lage rente ertoe dat de pensioenpremie naar verwachting gaat stijgen. De financiële positie van het ABP zodanig dat het bestuur mogelijk extra maatregelen moet nemen. Een van deze maatregelen zou het heffen van een opslag op de premie kunnen zijn. De VNG adviseert om voor de begroting 2016 rekening te houden met een stijging van de pensioenpremie. De hoogte van de premiestijging is echter nog heel onzeker. Dit wordt duidelijk als het ABP eind november de pensioenpremie voor 2016 vaststelt.	S	200	75%	150
<b>9. BTW</b>				
Geschild met Belastingdienst over teruggave BTW over aanleg begraafplaats. Hoge Raad heeft inmiddels uitspraak gedaan, maar heeft de zaak terugverwezen naar het Gerechtshof. De verwachting, dat in 2014 een en ander definitief afgewikkeld zou zijn, wordt dus niet waargemaakt.	I	1.000	50%	500

GEKWANTIFICEERDE RISICO'S bedragen x 1.000	S / I	Max kosten bij gevolg	Kans op gevolg	Benodigde capaciteit
<b>10. Vennootschapsbelastingplicht</b>				
Met ingang van 2016 zullen ook gemeenten vennootschapsbelasting moeten gaan betalen. Op dit moment wordt gewerkt aan het inventariseren van de gemeentelijke activiteiten die mogelijk onder deze wet gaan vallen. Vanwege het inhuren van een externe deskundige om dit inventarisatie-proces te begeleiden worden in 2015 al wel kosten gemaakt. Daarnaast zal ook de gemeentelijke administratie en/of organisatie op orde gemaakt moeten worden, zodat vanaf 2016 daadwerkelijk vennootschapsbelasting kan worden afgedragen. Een exacte kwantificering van dit risico is echter nog niet aan te geven.	S	100	50%	50
<b>11. Kosten bijstand</b>				
De rijksbijdrage voor de bijstandsuitkeringen wordt vanaf 2015 verdeeld volgens een nieuw verdeelmodel. De definitieve vaststelling van het jaarlijkse budget door het rijk vindt plaats aan het eind van het lopende jaar. Dit is het eerste risico binnen de bijstand. Het andere deel van het risico wordt gevormd door de lokale ontwikkeling van de bijstandskosten (bijstandsvolume i.v.m. de conjunctuur) en de wettelijke wijzigingen. Per saldo kan het risico oplopen tot 10%. Vanaf 2016 worden de kosten en baten van de bijstand neutraal opgenomen in de begroting.	S	555	25%	139
<b>12. Vergoeding stichtingskosten door scholen</b>				
Stichtingskosten worden in rekening gebracht bij de schoolbesturen zodra zij ruimte verhuren aan commerciële instellingen (meestal kinderopvangorganisaties). Er ligt nu een bezwaarschrift namens een van de schoolbesturen. De mogelijkheid bestaat bijvoorbeeld na beroep dat de gemeente geen gegronde redenen heeft om de stichtingskosten in rekening te brengen. In dat geval missen vervallen deze inkomsten.	S	40	75%	30
<b>TOTAAL</b>				<b>6.769</b>
<b>DOORLOPENDE RISICO'S MET MINIMALE FINANCIËLE OMVANG EN KANS</b>				
<b>1. Waarborgen, garanties en uitstaande leningen</b>				
De gemeente staat voor ± 270.000.000 garant. Grotendeels gaat het hier om verplichte garanties en waarborgen, waarbij de gemeente 50% garant moet staan, voortvloeiend uit afspraken tussen het Rijk en gemeentes. Voor ± 15.000.000 daarvan staat de gemeente 100% garant. Daarnaast heeft de gemeente voor ± 23.000.000 aan geldleningen uitstaan. Er zijn geen tekens dat er terugbetalingsproblemen zijn, maar dit blijft altijd een risico. Daar tegenover staat dat de gemeente rente-inkomsten heeft uit de uitstaande leningen en er over het algemeen waarde tegenover staat. Er bestaat dus een risico, maar dit risico is bij de waarborgen niet actueel, noch inschatbaar en bij de uitstaande leningen minimaal.				
<b>ONTWIKKELINGEN MET RISICO'S</b>				
<b>1. Vastgoed zonder boekwaarde</b>				
In de jaren 70 en 80 is Krimpen snel gegroeid. Uit de grondopbrengsten zijn destijds veel voorzieningen zoals sportzalen, scholen en ander maatschappelijk vastgoed gerealiseerd. Door deze dekkingswijze hebben de betreffende panden geen boekwaarde en dus geen kapitaallasten. Veel van deze gebouwen zijn nu circa 40 jaar oud en aan het einde van hun technische levensduur. Wanneer vervanging aan de orde is, bijvoorbeeld in het basisonderwijs in Langeland, betekent dit dat de (vervangende) nieuwbouw 100% nieuwe lasten genereert. Hiervoor is in de begroting inmiddels enige ruimte gereserveerd, maar dit zal niet toereikend zijn voor het totaal hieronder vallende vastgoed. Op dit moment kan aan dit risico dan ook geen bedrag gekoppeld worden.				