

www.pwc.nl

Indicatieve begroting 2014-2017 regionaal samenwerkingsverband sociale diensten regio Alkmaar

Rapportage
7 januari 2012



pwc

Inhoudsopgave

- 1. Inleiding*
- 2. Indicatieve begroting samenwerkingsverband 2014-2017**
- 3. Weergave van de huidige situatie bij deelnemende gemeenten**
- 4. Vergelijking tussen begroting van het samenwerkingsverband en de deelnemende gemeenten**
- 5. Eerste indicatie frictiekosten**
- 6. Bijlagen**

1.1 Achtergrond & aanleiding

In de regio Alkmaar zijn 8 gemeenten (Alkmaar, Bergen, Castricum, Graft - De Rijk, Heerhugowaard, Heiloo, Langedijk en Schermer) voornemens een regionaal samenwerkingsverband sociale diensten op te richten (hierna het samenwerkingsverband). Deze zal de volgende wettelijke taken gaan uitvoeren:

- WWB
- IOAW
- IOAZ
- BBZ
- Schulphulpverlening
- Re-integratie en participatieactiviteiten en armoedebeleid.

Hiertoe hebben de desbetreffende gemeenten een intentieovereenkomst getekend en zijn de afgelopen periode verschillende initiatieven ondernomen ter voorbereiding op de vorming van dit samenwerkingsverband. Zo zijn een hoofdlijnennotitie en dienstverleningsmodel opgesteld en zijn analyses uitgevoerd op het gebied van beleid, processen, formatie, financiën en automatisering.

Bovengenoemde 8 gemeenten zijn reeds als deelnemende partners in de gemeenschappelijke regeling WNK (sw-bedrijf) verbonden. Conform het model Westerlaken worden binnen het samenwerkingsverband alleen de re-integratiewerkzaamheden van dit SW-bedrijf in de indicatieve begroting van het samenwerkingsverband meegenomen.

U heeft PwC gevraagd de opgestelde documenten op het gebied van financiën te valideren, aan de hand daarvan een begrotingsstructuur op hoofdlijnen op te stellen, de frictiekosten weer te geven per gemeente en suggestie(s) te doen voor mogelijke verdeling van de uitvoeringskosten over de deelnemende gemeenten. De focus ligt hierbij op de kleine geldstroom, zijnde de bedrijfsvoeringskosten die gepaard gaan met de uitvoering van de (wettelijke) activiteiten van het samenwerkingsverband.

Deze versie is ten opzichte van de versie van augustus 2012 verfijnd door opname van de laatste inzichten op het gebied van formatie, ICT, besluit om schaalmax te hanteren en de frictiekosten

1.2 Reikwijdte van het onderzoek

- In deze rapportage zijn de bevindingen weergegeven van ons onderzoek naar het opstellen en valideren van de indicatieve begroting voor het regionaal samenwerkingsverband sociale diensten.
- Bij de vorming van een (mogelijk) nieuwe organisatie spelen allerlei overwegingen een rol, waarvan de financiële afweging er maar één is. Dit onderzoek richt zich conform afspraak enkel op het financiële perspectief.
- Het betreft een onderzoek op hoofdlijnen met het doel inzichtelijk te maken op welke aspecten de huidige en toekomstige situatie financieel van elkaar verschillen.
- Weergegeven bedragen in de indicatieve begroting zijn afgerond op 1000-tallen om schijnnaauwkeurigheid te vermijden.
- Buiten de reikwijdte van dit onderzoek vallen de weergave c.q. berekening van project- / implementatiekosten die gepaard gaan met de vorming van een regionaal samenwerkingsverband sociale diensten. Hieronder verstaan wij kosten voor o.a. procesbegeleiding, functiewaarderingen, bijzondere OR, verhuizing en communicatie die in aanloop naar de vorming van het samenwerkingsverband worden gemaakt.. Ook de grote geldstroom valt buiten de reikwijdte van dit onderzoek.
- PwC heeft geen inhoudelijke controle uitgevoerd op de aangeleverde gegevens. De aangeleverde huidige exploitatiekosten zijn niet getoetst c.q. gevalideerd. De indicatieve begroting en bijbehorende onderdelen zoals frictiekosten zijn uitsluitend gebaseerd op de in de bijlage opgenomen documenten.
- Op diverse aspecten is niet met feitelijke informatie op detailniveau gewerkt, maar is gewerkt met aannames vanuit het proces (met als basis het dienstverleningsmodel). Deze zijn op basis van ons expertoordeel of in overleg met de projectleider en (externe) procesbegeleider tot stand gekomen. Indien gebruik is gemaakt van aannames in deze rapportage, is gemotiveerd hoe deze tot stand zijn gekomen.
- Ten aanzien van de weergegeven overheadkosten geldt dat louter sprake is van een indicatieve raming op basis van cijfermateriaal van referentie sociale diensten, gecombineerd met ons expertoordeel. De geschetste bedragen zijn niet ontleend aan offertes.
- Het onderzoek is in een beperkt aantal dagen in een kort tijdbestek (30 juli tot 14 augustus) tot stand gekomen. Dit heeft consequenties voor de diepgang van zowel het aangeleverde bronmateriaal als de rapportage. Niet alle mogelijke aspecten zijn onderzocht. Die onderdelen zijn onderzocht waar relevante financiële verschillen werden verwacht. Zo is bijvoorbeeld niet gekeken naar de balanspositie; dit past bij een due diligence onderzoek.

1.4 Leeswijzer

De rapportage is als volgt opgebouwd:

1. **Deel 1** van het rapport is de inleiding. In dit hoofdstuk zijn onder meer de achtergrond & aanleiding en de reikwijdte van het onderzoek beschreven.
2. **Deel 2** van het rapport geeft de indicatieve begroting van het samenwerkingsverband regionale sociale diensten weer. Naast de indicatieve meerjarenbegroting op hoofdlijnen, zijn de formatie- en overheadkosten en de daaraan ten grondslag liggende uitgangspunten in dit onderdeel opgenomen.
3. **Deel 3** van het rapport bestaat uit de weergave van de huidige situatie per gemeente. Hierbij zijn de huidige kengetallen per gemeente weergegeven en zijn deze geanalyseerd, op basis van weergegeven ratio's. Daarnaast zijn kanttekeningen geplaatst om de weergave van de huidige situatie in perspectief te plaatsen.
4. In **deel 4** van het rapport wordt de toekomstige financiële situatie van het regionaal samenwerkingsverband sociale diensten afgezet tegen de huidige situatie. Tevens wordt in dit deel een suggestie gedaan voor mogelijke verdeling van de uitvoeringskosten over de betrokken gemeenten.
5. In **deel 5** van dit rapport worden de frictiekosten – als afgeleide van de delen 2, 3 en 4 van deze rapportage – en de uitgangspunten die daaraan ten grondslag liggen weergegeven.
6. **Deel 6** betreft de bijlagen. Hierin is een overzicht van de geraadpleegde documentatie en de geïnterviewde personen opgenomen. Ook is hier meer gedetailleerde informatie opgenomen die ten grondslag ligt aan de berekeningen in dit onderzoek. Zoals de specificatie van de formatieberekeningen en vergelijkingsmateriaal van een tweetal referentie sociale diensten opgenomen. De uitwerking van een viertal scenario's voor de verdeling van de uitvoeringskosten over de gemeenten en het gesaldeerde effect van het efficiencyvoordeel en de frictiekosten is eveneens opgenomen. Ter informatie zijn tot slot de grote geldstroom en de formatie en bijbehorend financieel overzicht van het leerwerkbedrijf opgenomen.

2. Weergave toekomstige situatie

Indicatieve begroting regionaal samenwerkingsverband sociale diensten

- De indicatieve begroting (meerjarig) voor het regionaal samenwerkingsverband sociale diensten is in onderstaande tabel weergegeven. De weergegeven bedragen zijn een afgeleide van de geformuleerde uitgangspunten en bijbehorende berekeningen binnen de onderdelen loonkosten en overheadkosten zoals die hierna zijn opgenomen.

	2014	2015	2016	2017
<i>Loonkosten</i>				
- Primair proces	7.841.000	7.841.000	7.841.000	7.841.000
- Overhead (management/bedrijfsondersteuning)	903.000	880.000	858.000	835.000
- Overige personele lasten	131.000	131.000	130.000	130.000
<i>Totaal loonkosten</i>	<i>8.875.000</i>	<i>8.852.000</i>	<i>8.829.000</i>	<i>8.806.000</i>
<i>Overheadkosten</i>				
- Automatisering	1.178.000	1.178.000	1.178.000	1.178.000
- Huisvesting	679.000	679.000	679.000	679.000
- Organisatie	275.000	275.000	275.000	275.000
- Overig	250.000	213.000	175.000	138.000
- Onvoorzien	105.000	83.000	61.000	40.000
<i>Totaal overheadkosten</i>	<i>2.487.000</i>	<i>2.427.000</i>	<i>2.368.000</i>	<i>2.309.000</i>
Totale omvang begroting	11.361.000	11.279.000	11.197.000	11.116.000

Tabel 1: Indicatieve begroting regionaal samenwerkingsverband sociale diensten

2. Weergave toekomstige situatie

Toelichting loonkosten begroting

Voor wat betreft de loonkosten uit indicatieve begroting van het regionaal samenwerkingsverband sociale diensten is van het volgende uit gegaan:

- Zowel voor de overheadfuncties als voor de functies binnen het primair proces wordt in de begroting uitgegaan van *schaalmaxima* voor wat betreft de berekening van de loonkosten.
- De gehanteerde functieschalen per functie zijn indicatief en ontleend aan het overzicht personele functies (Yvonne Buwalda) waarbij de hoogste ofwel de meest voorkomende functieschaal van de betrokken partijen als uitgangspunt is genomen. De daadwerkelijke functiewaardering zal in een later stadium plaatsvinden en mogelijk tot wijzigingen leiden.
- Ten aanzien van de formatie en bijbehorende kosten geldt dat deze niet 1-op-1 vergelijkbaar zijn met de huidige situatie bij de deelnemende gemeenten. De weergegeven formatie in het aangeleverd overzicht 'verzameloverzicht deelopdracht 1' bevat naast de formatie voor de uitvoering van de primaire taken ook de overhead die direct gekoppeld is aan het primair proces (zoals management en managementondersteuning). De overhead voor de bedrijfsvoeringsfuncties is in het aangeleverd overzicht echter verdisconteerd in de totale overheadkosten en daarmee niet herleidbaar. Derhalve is alleen een vergelijking met de formatie en –kosten voor het primair proces, gesommeerd met de formatie van het management en managementondersteuning gerechtvaardigd.
- In de weergegeven begroting is voor het onderdeel loonkosten overhead (management/bedrijfsondersteuning) een afbouw van 2,5% per jaar op de loonkosten voorzien. Aangezien is uitgegaan van *schaalmaxima* voor de formatie binnen dit onderdeel en sprake van natuurlijk verloop zal zijn, kunnen nieuwe mensen tegen lagere kosten in dienst worden genomen. Het verschil tussen *schaalmaximum* en middensom bedraagt zo'n 10%. Dit zal stapsgewijs worden gerealiseerd.
- Overige personeelskosten omvatten kosten zoals opleidingskosten, kosten voor jubilea en kosten voor personeelsuitjes. Deze is bepaald middels een opslag van 1,5% over de totale loonkosten.
- Er is geen indexatie doorgevoerd op de loon- en overheadkosten aangezien ook in de huidige situatie sprake zal zijn van indexatie. Voor de vergelijking tussen huidige en toekomstige situatie is indexatie derhalve niet relevant.

2. Weergave toekomstige situatie

Uitgangspunten formatie en loonkosten

Voor de berekening van de loonkosten voor de toekomstige situatie gelden de volgende uitgangspunten:

- De weergegeven formatie is gebaseerd op de voorgestelde formatieomvang van de toekomstige organisatie, zoals weergegeven in het organisatie- en formatieschema.
- Conform het organisatie- en formatieschema is geen formatie toebedeeld aan het onderdeel 'leerwerkbedrijf'.
- Conform de optelling van de weergegeven functies en bijbehorende formatie uit het organisatie- en formatieschema, bedraagt de totale formatieomvang 145,55 fte (dit is inclusief 26,3 fte schuldhulpverlening). Deze formatieomvang is als uitgangspunt in de berekeningen genomen.
- Voor de functie van teamleider geldt dat deze voor 50% (4 fte) is toegerekend aan de overhead (managementtaken) en voor 50% (3 fte) aan het primair proces. Zie tabel 2 op pagina 9 voor een nadere toelichting hierop.
- Aan elke functie zoals opgenomen in het organisatie- en formatieschema is een salarisschaal gekoppeld. De weergegeven salarisschaal per functie betreft een indicatie en is tot stand gekomen in overleg met de projectleider en procesbegeleider. Zie voor een specificatie van de formatie- en schaalgegevens bijlage 6.1.
- De vertaalslag van formatie naar loonkosten is als volgt tot stand gekomen:
 - Zowel de kosten op het niveau van schaalmaximum (overhead) als de middensom (primair proces, gebaseerd op periodiek 6) zijn weergegeven. Hiervoor is de salaristabel van de CAR UWO gehanteerd per 1 april 2012.
 - Om tot de berekening van het jaarsalaris per fte te komen is het brutoloon uit de salaristabel als volgt omgeslagen:
 - Aantal maanden: 12
 - Vakantiegeld: 8%
 - Eindejaarsuitkering: 6%
 - Sociale lasten: 30%

2. Weergave toekomstige situatie

Weergave formatie en loonkosten

- In onderstaande tabel zijn de formatiegegevens en loonkosten op hoofdlijnen weergegeven in de toekomstige situatie. Zie bijlage 6.1 voor een nader overzicht van de formatieopbouw, inclusief salarisschalen per functie.
- De totale omvang van de overhead bestaat uit 11,5 fte, zijnde 4 fte aan management (1,0 * directeur voor 100% en 6,0 * teamleider voor 50%) en 7,5 fte aan bedrijfsondersteuning.
- Overhead: wanneer uitgegaan wordt van het *schaalmaximum*, bedragen de loonkosten voor 11,5 fte € 902.699. Wanneer uitgegaan wordt van de *middensom*, bedragen loonkosten € 776.347.

Overhead	Formatie	SCHAALMAX	MIDDENSOM
		€	€
Subtotaal management	4,0	320.924	276.998
Subtotaal bedrijfsondersteuning	7,5	581.774	499.349
Totale overheadformatie	11,5	902.699	776.347
Primair proces	Formatie	€	€
Subtotaal front-office	68,8	4.153.075	3.542.213
Subtotaal back-office	41,0	2.100.591	1.784.903
Subtotaal leerwerkbedrijven werkgeversservicepunt / BBZ	9,25	580.509	493.314
Subtotaal kwaliteit	12,0	774.092	656.087
Teamleiders	3,0	232.710	199.740
Totale formatie primair proces	134,05	7.840.977	6.676.257
Totale formatie/€ RSD	145,55	8.743.676	7.452.604

Tabel 2: Formatiegegevens en loonkosten toekomstige situatie

- Primair proces: de totale omvang van het primair proces bedraagt 134,05 fte.
- Wanneer uitgegaan wordt van het *schaalmaximum*, bedragen de loonkosten voor de 134,05 fte € 7.840.977. Wanneer uitgegaan wordt van de *middensom* van de salarisschalen, bedragen de loonkosten € 6.676.257.
- Totale formatie: bij de totale formatieomvang in de toekomstige situatie van 145,55 fte hoort een totale loonsom van € 8.743.676 bij het hanteren van *schaalmaximum* en € 7.452.604 bij het hanteren van de *middensom*.

2. Weergave toekomstige situatie

Uitgangspunten & weergave overheadkosten

Voor de berekening van de automatiseringskosten voor de toekomstige situatie gelden de volgende uitgangspunten:

- Onder automatisering wordt verstaan: hardware, software, kantoorautomatisering, huur, licenties en onderhoud, werkplek en telefooncentrale.
- Als uitgangspunt voor het aantal werkplekken – relevant voor de kosten voor automatisering en huisvesting – is een aantal van 150 werkplekken gehanteerd. De voorlopige formatie van de sociale dienst bedraagt 145,55 fte. Aangezien een deel van de medewerkers parttime zal werken maar tegelijk ook gebruik zal worden gemaakt van ‘het nieuwe werken’, is als voorlopig uitgangspunt tot een aantal van 150 werkplekken gekomen.
- Voor wat betreft de automatisering is door de werkgroep als uitgangspunt geformuleerd dat het ongewenst is een eigen automatiseringsafdeling op te zetten binnen de sociale dienst. In principe wordt de automatisering van de sociale dienst gefaciliteerd door een regionaal SSC of een gastheergemeente in een klant-leveranciersrelatie met een dienstverleningsovereenkomst.
- Op basis van de uitwerking van de werkgroep zijn de kosten voor de harde en zachte infrastructuur bepaald.
- Als richtbedrag voor de kosten per werkplek is een bedrag van € 3.500 per werkplek geformuleerd door de werkgroep automatisering. De gemeenten Alkmaar en Heerhugowaard hebben aangegeven dat dit bedrag als realistisch overkomt. Het bedrag van € 3.500 per werkplek wordt dan ook als uitgangspunt gehanteerd.

De automatiseringskosten zijn als volgt samen te vatten:

Automatiseringskosten	2014	2015	2016	2017
Zachte infrastructuur - primair proces incl. koppelingen	403.000	403.000	403.000	403.000
Harde infrastructuur - taakgerichte applicaties primair proces	250.000	250.000	250.000	250.000
Harde infrastructuur – kosten per werkplek	525.000	525.000	525.000	525.000
Totaal automatisering	1.178.000	1.178.000	1.178.000	1.178.000

Tabel 3: Indicatie automatiseringskosten

2. Weergave toekomstige situatie

Toelichting opbouw automatiseringskosten

Onderstaand is – aanvullend op de uitgangspunten zoals vermeld op de vorige pagina - een toelichting opgenomen voor de opbouw van de automatiseringskosten:

Zachte infrastructuur – primair proces inclusief koppelingen

- De jaarlijkse kosten voor de zachte infrastructuur zoals geraamd door de werkgroep Automatisering van juni 2012 zijn gevalideerd aan de hand van een nadere marktverkenning (Centric). De randvoorwaardelijke applicaties die rechtstreeks dienstbaar zijn aan het primair proces zijn GWS4all, Szeebra (diagnose) en KIC (kwaliteit) zijn – inclusief koppelingen – geraamd op € 403.000. Met overige optionele applicaties, zoals bijvoorbeeld kennissystemen en een WMO-module is in dit stadium geen rekening gehouden.
- NB: alleen koppelingen binnen het regionaal samenwerkingsverband / met de gasheergemeente zijn voorzien. Koppelingen naar de afzonderlijke gemeenten zijn niet voorzien (vooralsnog uitgangspunt dat deze niet gelegd hoeven te worden)

Harde infrastructuur – taakgerichte applicaties primair proces

- Naast de zachte infrastructuur voor het primair proces is een stelpost opgenomen voor taakgerichte applicaties. Uit een werkbezoek aan de ISD Teylingen blijken de kosten voor een dergelijke harde infrastructuur ruim € 250.000 op jaarbasis te zijn. Op basis van de inventarisatie van de huidige kosten (Alkmaar, Heerhugowaard, Castricum en WNK) is gekozen voor het opnemen van een stelpost van € 250.000 op jaarbasis, ervan uitgaande dat de infrastructuur gefaciliteerd wordt door een gastheergemeente.

Harde & zachte infrastructuur WNK

- Ten aanzien van de automatiseringskosten van het WNK geldt dat deze niet opgenomen zijn in deze begroting aangezien deze toebedeeld zijn aan het participatiebudget. Deze kosten zijn vermeld in bijlage 6.6. Wel is het zo dat a.g.v. de vorming van het regionaal samenwerkingsverband een deel van de kosten van het WNK bedrijf vrij kan komen te vallen (a.g.v. afloop van het bestaande contract (Dariuz, € 67.000 op jaarbasis))wanneer gebruik wordt gemaakt van de infrastructuur van het regionaal samenwerkingsverband.

2. Weergave toekomstige situatie

Uitgangspunten & weergave overheadkosten

Voor de indicatie van de huisvestingskosten in de toekomstige situatie geldt het volgende:

- Als uitgangspunt is wederom uitgegaan van een aantal van 150 werkplekken. De geschatte gemiddelde huurprijs (inclusief gas/water/elektra en OZB) voor een kantoorpand bedraagt € 125 per m² en is representatief voor de huidige kosten voor een kantoorpand in de regio (o.b.v. inschatting PwC). Ten aanzien van de grootte van de werkplek is uitgegaan van een bruto vloeroppervlak per werkplek van 25 m².
- Voor wat betreft de kostenposten schoonmaak, verzekeringen en beveiliging geldt dat is gekomen tot een indicatie van de kosten op basis van een vergelijking met referentie sociale diensten in combinatie met ons expertoordeel.
- Tot slot geldt voor de post afschrijving inrichting en meubilair dat ook hier een vergelijking heeft plaatsgevonden met de referentie sociale diensten. Er is uitgegaan van een investering van € 1 miljoen af te schrijven in 10 jaar. NB: afschrijvingskosten samenhangend met ICT maken deel uit van de kosten per werkplek zoals weergegeven bij de automatiseringskosten.

De huisvestingskosten zijn als volgt samen te vatten:

Huisvestingskosten	2014	2015	2016	2017
Huur (incl. GWE, OZB)	469.000	469.000	469.000	469.000
Schoonmaak	50.000	50.000	50.000	50.000
Verzekeringen	10.000	10.000	10.000	10.000
Beveiliging	50.000	50.000	50.000	50.000
Afschrijving inrichting/meubilair	100.000	100.000	100.000	100.000
Totaal huisvesting	679.000	679.000	679.000	679.000

Tabel 4: Indicatie huisvestingskosten

2. Weergave toekomstige situatie

Uitgangspunten & weergave overheadkosten

- Voor alle kostencomponenten binnen het onderdeel organisatiekosten geldt dat is gekomen tot een indicatie van de kosten op basis van een vergelijking met referentie sociale diensten, gecombineerd met ons expertoordeel.
- In onderstaande tabel is een opsomming van de organisatiekosten opgenomen inclusief een indicatieve raming van de begroting:

Organisatiekosten	2014	2015	2016	2017
Kantoorbenodigdheden	50.000	50.000	50.000	50.000
Communicatie- en representatie	50.000	50.000	50.000	50.000
Beheerskosten (incl. porti / bankkosten)	50.000	50.000	50.000	50.000
Abonnementen	50.000	50.000	50.000	50.000
Kosten salarisverwerking	25.000	25.000	25.000	25.000
Overig (waaronder OR)	50.000	50.000	50.000	50.000
Totaal organisatiekosten	275.000	275.000	275.000	275.000

Tabel 5: Indicatie organisatiekosten

2. Weergave toekomstige situatie

Uitgangspunten & weergave overheadkosten

- In onderstaande tabel is een opsomming van de overige kosten opgenomen inclusief een indicatieve raming van de begroting:

Overige kosten	2014	2015	2016	2017
Accountantkosten	50.000	50.000	50.000	50.000
Advieskosten, inhuur derden, specifieke trajecten	150.000	113.000	75.000	38.000
Bezwaar & beroep, cliëntparticipatie & proceskosten	50.000	50.000	50.000	50.000
Rentebaten / -lasten	0	0	0	0
Totaal overig	250.000	213.000	175.000	138.000

Tabel 6: Indicatie overige kosten

- Voor de kostencomponenten accountantkosten en 'bezwaar & beroep, cliëntparticipatie & proceskosten', geldt dat is gekomen tot een indicatie van de kosten op basis van een vergelijking met referentie sociale diensten, gecombineerd met ons expertoordeel.
- Voor het onderdeel advieskosten geldt dat wij een afbouw voorzien. Ook deze indicatie is gebaseerd op onze ervaring bij vergelijkbare organisaties die onlangs zijn opgericht. Daar waar bij aanvang nog sprake is van wat meer externe begeleiding (in de vorm van inhuur of bijvoorbeeld voor een specifiek cultuurtraject), zal dit na verloop van tijd afnemen. De afbouw die wij voorzien is 100%, 75%, 50% en in het vierde jaar van exploitatie resteert 25% van de bij aanvang geschetste advieskosten. NB: deze kostencomponent betreft geen advieskosten die voorafgaan aan de vorming van het samenwerkingsverband zoals project- / implementatiekosten.
- Rentebaten of –lasten zijn op dit moment nog niet in te schatten aangezien een openingsbalans nog ontbreekt.

2. Weergave toekomstige situatie

Uitgangspunten & weergave overheadkosten

- Tot slot is een post onvoorzien opgenomen in de indicatieve begroting, deze wordt bij aanvang geschat op 5% van de som van alle overheadkosten (gezien de onzekerheden bij een startende organisatie):

Onvoorzien	2014	2015	2016	2017
Onvoorzien	105.000	83.000	61.000	40.000

Tabel 7: Indicatie onvoorzien

- Voor de post onvoorzien voorzien wij ook een afbouw van 1% per jaar (van 5% in jaar 1 naar 2% in jaar 4 van exploitatie). Vanaf het moment van exploitatie binnen de nieuwe dienst zal na verloop van tijd naar verwachting wat meer nauwkeurig begroot kunnen worden, wat een neerwaartse bijstelling van de post onvoorzien rechtvaardigt.
- In onderstaande tabel is het totaal aan overheadkosten weergegeven:

Overheadkosten	2014	2015	2016	2017
Automatiseringskosten	1.178.000	1.178.000	1.178.000	1.178.000
Huisvestingskosten	679.000	679.000	679.000	679.000
Organisatiekosten	275.000	275.000	275.000	275.000
Overige kosten	250.000	213.000	175.000	138.000
Onvoorzien	105.000	83.000	61.000	40.000
Totaal overheadkosten	2.487.000	2.427.000	2.368.000	2.309.000

Tabel 8: Indicatie overheadkosten

3. Weergave huidige situatie

Weergave van de huidige situatie bij de deelnemende gemeenten

- De totale kosten die samenhangen met de huidige exploitatie zijn in onderstaande tabel weergegeven en bedragen € 15,4 miljoen per jaar. Deze gegevens zijn ontleend aan het overzicht zoals door de gemeenten zelf is opgesteld.

November 2012	Alkmaar	Heerhugowaard	Castricum	Bergen	Langedijk	Heiloo	Graft-De Rijp	Schermer	Totaal
Loonkosten (primaire proces)	5.579.999	2.029.006	594.011	537.969	901.213	567.516	65.708	65.708	10.341.129
Overheadkosten	2.577.537	993.454	581.597	353.212	270.488	279.856	-	-	5.056.144
Totale kosten	8.157.536	3.022.461	1.175.608	891.181	1.171.701	847.372	65.708	65.708	15.397.273
Formatie	94,34	33,12	10,22	9,15	14,74	8,75	1,27	1,27	172,85
Overheadpercentage	32%	33%	49%	40%	23%	33%	0%	0%	33%

Tabel 9 en 10 gecombineerd: Totale kosten per gemeente, formatie- en overheadgegevens per gemeente

- De huidige formatieomvang is in onderstaande tabel per gemeente weergegeven evenals het huidige overheadpercentage. De totale formatieomvang (primaire proces) bedraagt 173 fte en het gemiddeld overheadpercentage bedraagt 33%, zijnde de doorbelaste overheadkosten uitgedrukt als percentage van de totale kosten.

3. Weergave huidige situatie

Kanttekeningen bij weergave huidige situatie

- De weergegeven kengetallen zijn gebaseerd op de aanvullende gegevensvraag zoals deze PwC in november 2012 heeft gedaan aan de deelnemende gemeenten.
- Er is geen validatie gedaan op het cijfermateriaal dat is aangeleverd door de gemeenten. Voor dit onderzoek vertrouwen wij dan ook op de opgenomen cijfers een getrouw en volledig beeld van de werkelijkheid geven.
- De huidige totale formatieomvang (primair proces inclusief schuldhelpverlening) bedraagt 173 fte. Tot de aangeleverde formatiegegevens behoren de directe formatie van het primair proces, alsmede de indirecte formatie die aan het primair proces is gekoppeld. Hierbij kan gedacht worden aan management en managementondersteuning. Bedrijfsondersteuning maakt hier geen deel van uit.
- Het weergegeven overheadpercentage is berekend door de totale overheadkosten te delen door de totale uitvoeringskosten.
- Verschillen tussen de oorspronkelijke gegevensvraag van augustus 2012 en november 2012 is hieronder aangegeven:

Verschil	Alkmaar	Heerhugowaard	Castricum	Bergen	Langedijk	Heiloo	Graft-De Rijk	Schermer	Totaal
Loonkosten (primair proces)	-1.742.999	-288.602	-	-106.942	-414.973	2.603	-5.799	-6.615	-2.563.326
Overheadkosten	-681.537	-74.067	10.866	-64.099	32.239	11.608	37.407	37.628	-689.955
Totale kosten	-2.424.536	-362.669	10.866	-171.041	-382.734	14.211	31.609	31.014	-3.253.281
Formatie	-25,84	-4,92	-0,02	-1,61	-5,24	-0,15	-0,17	-0,27	-38,20
Overheadpercentage	1%	2%	0%	1%	15%	1%	38%	39%	3%

Tabel 11 verschillen formatie- en overheadgegevens per gemeente augustus versus november 2012

4. Vergelijking huidige en toekomstige situatie

Vergelijking huidige en toekomstige situatie

- Onderstaand is de toekomstige situatie (hoofdstuk 2) afgezet tegen de huidige situatie (hoofdstuk 3):

	Huidig	2014	2015	2016	2017
<i>Loonkosten</i>					
- Primair proces		6.937.000	6.937.000	6.937.000	6.937.000
- Primair proces gebonden overhead		1.348.000	1.339.000	1.331.000	1.323.000
<i>Totaal loonkosten</i>	<i>10.341.000</i>	<i>8.284.000</i>	<i>8.276.000</i>	<i>8.268.000</i>	<i>8.260.000</i>
<i>Overheadkosten</i>					
- Personeel		591.000	576.000	561.000	546.000
- Materieel		2.487.000	2.427.000	2.368.000	2.309.000
<i>Totaal overheadkosten</i>	<i>5.056.000</i>	<i>3.077.000</i>	<i>3.003.000</i>	<i>2.929.000</i>	<i>2.856.000</i>
Totale omvang begroting	15.397.000	11.361.000	11.279.000	11.197.000	11.116.000

Tabel 12: Financiële vergelijking toekomstige en huidige situatie

- Hieruit blijkt dat de zowel de totale kostenomvang als de overhead bij het samenwerkingsverband lager is dan het totaal aan huidige uitvoeringkosten van de betrokken gemeenten en dat dit door de jaren heen nog wat verder afneemt.

4. Vergelijking huidige en toekomstige situatie

Vergelijking huidige en toekomstige situatie

- De financiële gegevens uit de tabel op de vorige pagina zijn in onderstaande tabel omgeslagen naar ratio's van het aandeel loonkosten (primair proces) en het aandeel overhead.

Ratio's	Huidig	2014	2015	2016	2017
Aandeel loonkosten (primair proces)	67%	70,05%	70,56%	71,08%	71,60%
Aandeel overhead	33%	29,95%	29,44%	28,92%	28,40%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabel 13: Vergelijking ratio's toekomstige en huidige situatie

- Wat in bovenstaande tabel opvalt, is dat de verhouding tussen loonkosten primair proces en overheadkosten van de betrokken gemeenten cumulatief 67% respectievelijk 33% is en dat deze bij de start van het samenwerkingsverband 70% respectievelijk 30% bedraagt. Daarnaast wordt binnen het samenwerkingsverband als gevolg van efficiencyvoordelen in de overhead na een periode van 4 jaar een verhouding van 72% respectievelijk 28% gerealiseerd tussen loonkosten en overheadkosten.
- Wanneer de vergelijking wordt gemaakt met de referentie sociale diensten (zie bijlage 6.5), is daar een verhouding van 70%/71% respectievelijk 30%/29% waar te nemen tussen loonkosten primair proces enerzijds en overheadkosten anderzijds. Deze sociale diensten functioneren reeds enige tijd.

4. Vergelijking huidige en toekomstige situatie

Verdeling uitvoeringskosten over gemeenten

Er zijn verschillende mogelijkheden om de uitvoeringskosten over de betrokken gemeenten te verdelen:

- A. Verdeling naar aandeel in de totale kosten;
- B. Verdeling naar aandeel in de formatieomvang;
- C. Verdeling naar aandeel in het aantal klanten;
- D. Verdeling naar aandeel in het aantal inwoners;
- E. Het gemiddelde aandeel per deelnemer op basis van A, B, C en D.

In onderstaande tabel is op basis van de huidige kengetallen weergegeven hoe de %-verdeling per gemeente uitpakt.

	Alkmaar	Heerhugowaard	Castricum	Bergen	Langedijk	Heiloo	Graft-de rijp	Schermer	Totaal
A. Aandeel in totale kosten	47,21%	21,90%	9,77%	5,93%	6,50%	7,09%	0,80%	0,80%	100,00%
B. Aandeel in formatie	50,87%	20,94%	7,58%	5,60%	7,06%	6,39%	0,82%	0,74%	100,00%
C. Aandeel in klanten	54,93%	16,14%	7,17%	6,37%	6,45%	6,76%	0,88%	1,29%	100,00%
D. Aandeel in inwoners	34,43%	19,06%	12,68%	11,32%	9,90%	8,28%	2,38%	1,96%	100,00%
E. Gemiddeld aandeel	46,86%	19,51%	9,30%	7,30%	7,47%	7,13%	1,22%	1,20%	100,00%

Tabel 14: Verdelingsratio's per gemeente

- Vervolgens is aan de hand van bovenstaande verdelingsmogelijkheden berekend wat de financiële consequenties van de vorming van een regionaal samenwerkingsverband sociale diensten per gemeente zijn en hoe deze zich verhouden tot het huidige niveau van de uitvoeringskosten. In bijlage 6.2 zijn de berekeningen opgenomen
- Hieruit blijkt dat een verdeling naar aandeel in de totale kosten (optie A) geen negatieve financiële consequenties heeft voor de betrokken gemeenten. Een verdeling naar aandeel in de formatieomvang heeft op termijn voor alle betrokken gemeenten positieve consequenties. Voor de overige verdeelsleutels geldt dat het effect – positief dan wel negatieve financiële consequenties t.o.v. de huidige situatie – verschilt voor de verschillende betrokken organisaties.

5. Weergave frictiekosten

Omschrijving frictiekosten

- De frictie is op basis van nader ontvangen gegevens van de gemeenten nader onderzocht en bepaald. Zie de afzonderlijke rapportage voor de detailberekeningen.
- De frictie is als volgt weer te geven
 - a) Personeel, primair proces en overhead € 1,6 mln. (27 fte)
 - b) Overhead, directe materiële kosten € 0,5 mln.
 - c) Overhead, indirecte personele kosten bij de gemeente € 1,7 mln.
 - d) Overhead, indirecte materiële kosten € 2,8 mln.

Om de daadwerkelijke personele frictie vast te stellen, zal op basis van het formatie- & plaatsingsplan van de nieuwe organisatie een vergelijking met het aanbod van de betrokken gemeenten gemaakt moeten worden.

Het frictie wordt in gemiddeld **4 jaren** afgebouwd, of te wel afbouwopgave van € 0,32 mln. bij primair proces (6,9 fte) – personeel, € 0,1 mln. voor directe materieelkosten, € 0,34 mln. voor indirect personeel en € 0,56 mln. voor indirect materieel. Dit resulteert in de volgende cumulatieve resterende frictiekosten per einde boekjaar:

Opbouw frictie	frictie	Frictie einde boekjaar				
		2013	2014	2015	2016	2017
- Primair proces - personeel	-1.597.453		-1.198.090	-798.727	-399.363	-
- Primair proces - overhead: directe materiële kosten	-502.292		-376.719	-251.146	-125.573	-
- Overhead: indirecte personele kosten (doorbelast)	-1.714.771		-1.286.078	-857.386	-428.693	-
- Overhead: indirecte materiële kosten (doorbelast)	-2.839.081		-2.129.311	-1.419.541	-709.770	-
Totale maximale frictie	-6.653.597	-	-4.990.198	-3.326.799	-1.663.399	-

Tabel 15: Overzicht afbouw frictiekosten overhead

NB er er is geen rekening gehouden met mogelijke positieve effecten van een afbouw ingaande 2013 door nu al te anticiperen op frictie, bijvoorbeeld door vacatures tijdelijk in te vullen.

Per gemeente is in bijlage 6.3 aangegeven wat het gesaldeerd effect is wanneer de efficiencyvoordelen worden aangewend ter dekking van de frictie van de latende organisaties.

6.1 Specificatie formatie en loonkosten toekomstige situatie

Weergave formatie en loonkosten

- In onderstaande tabel zijn de formatiegegevens en loonkosten voor de overhead weergegeven in de toekomstige situatie.

Overhead	Aantal	Toedeling	Totaal	Schaal	SCHAALMAX			MIDDENSOM		
					Bruto / mnd	Kn/jaar /fte	Totaal	Bruto / mnd	Kn/jaar /fte	Totaal
<i>Management</i>										
Hoofd	1	1	1	12	5.105	88.214	88.214	4.471	77.259	77.259
Coördinator	0									
Teamleider	6	0,5	3	11	4.489	77.570	232.710	3.853	66.580	199.740
<i>Subtotaal management</i>			4				320.924			276.998
<i>Bedrijfsondersteuning</i>										
HRM/P&O/Salarisadm	2	1	2	11	4.489	77.570	155.140	3.853	66.580	133.160
planning & control	2	1	2	11	4.489	77.570	155.140	3.853	66.580	133.160
logistieke ondersteuning	3	1	3	11	4.489	77.570	232.710	3.853	66.580	199.740
communicatie	0,5	1	0,5	11	4.489	77.570	38.785	3.853	66.580	33.290
<i>Subtotaal bedrijfsondersteuning</i>			7,5				581.774			499.349
Totale overheadformatie			11,5				902.699			776.347

Tabel 16: Specificatie opbouw loonkosten overhead toekomstige situatie

6.1 Specificatie formatiegegevens en loonkosten toekomstige situatie

Weergave formatie en loonkosten

- In onderstaande tabel zijn de formatiegegevens en loonkosten voor het primair proces weergegeven in de toekomstige situatie.

Primair proces	Aantal	Toedeling	Totaal	Schaal	SCHAALMAX			MIDDENSOM		
					Bruto / mnd	Kn/jaar/fte	Totaal	Bruto / mnd	Kn/jaar/fte	Totaal
<i>Front-office</i>										
Poortwachter	2	1	2	8	3.103	53.620	107.240	2.662	45.999	91.999
Casemanager	34	1	34	9	3.505	60.566	2.059.258	2.989	51.650	1.756.097
Administratieve kracht	0	1	0	6	2.500	43.200	0	2.112	36.495	0
Schuldhelpverlening consultant	26,3	1	26,3	9	3.505	60.566	1.592.896	2.989	51.650	1.358.393
Handhavers	4	1	4	9	3.505	60.566	242.266	2.989	51.650	206.600
Verhaal (Nieuw in frontoffice/gesplitst)	2,5	1	2,5	9	3.505	60.566	151.416	2.989	51.650	129.125
Subtotaal front-office			68,8				4.153.075			3.542.213
<i>Back-office</i>										
Terugvordering en verhaal	10	1	10	9	3.505	60.566	605.664	2.989	51.650	516.499
Sociaal Recherche	3	1	3	10	3.896	67.323	201.969	3.289	56.834	170.502
Administratieve pluskrachten (Nieuwe functie)	20	1	20	6	2.500	43.200	864.000	2.112	36.495	729.907
Beheersmedewerker zorgklanten (Nieuwe functie)	8	1	8	8	3.103	53.620	428.959	2.662	45.999	367.995
Subtotaal back-office			41				2.100.591			1.784.903
<i>Leerwerkbedrijf en werkgeversservicepunt</i>										
Werkgeversservicepunt	3	1	3	10	3.896	67.323	201.969	3.289	56.834	170.502
BBZ	6,25	1	6,25	9	3.505	60.566	378.540	2.989	51.650	322.812
Leer- werkbedrijf (re-integratie,	0									
Subtotaal leerwerkbedrijf en werkgeversservicepunt			9,25				580.509			493.314
<i>Kwaliteit</i>										
Juridisch (toetsers, interne controle, bezwaar en beroep)	2	1	2	10	3.896	67.323	134.646	3.289	56.834	113.668
Beleid	5	1	5	10	3.896	67.323	336.614	3.289	56.834	284.170
Applicatie	5	1	5	9	3.505	60.566	302.832	2.989	51.650	258.250
Financiën	0	1	0	8	3.103	53.620	0	2.662	45.999	0
Subtotaal kwaliteit			12				774.092			656.087
Teamleider	6	0,5	3	11	4.489	77.570	232.710	3.853	66.580	199.740
Totale formatie primair proces			134,05				7.840.977			6.676.257

6.2 Verdeling uitvoeringskosten over de gemeenten

Verdeling uitvoeringskosten over gemeenten naar aandeel in totale kosten (A)

- Onderstaande tabel geeft de verdeling van de uitvoeringskosten over de gemeenten weer naar het aandeel dat zij hebben in de totale kosten in de huidige situatie.
- Wat opvalt bij toepassing van deze verdeelsleutel is dat de uitvoeringskosten voor alle betrokken partijen in de toekomstige situatie lager liggen dan het huidige niveau van de uitvoeringskosten.

A - Naar aandeel in totale kosten	Huidig	2014	2015	2016	2017	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017
Alkmaar	8.158.000	6.019.376	5.975.847	5.932.283	5.889.116	-2.138.624	-2.182.153	-2.225.717	-2.268.884
Heerhugow aard	3.022.000	2.229.781	2.213.656	2.197.519	2.181.528	-792.219	-808.344	-824.481	-840.472
Castricum	1.176.000	867.711	861.436	855.156	848.934	-308.289	-314.564	-320.844	-327.066
Bergen	891.000	657.424	652.670	647.912	643.197	-233.576	-238.330	-243.088	-247.803
Langedijk	1.171.000	864.022	857.774	851.520	845.324	-306.978	-313.226	-319.480	-325.676
Heiloo	848.000	625.696	621.172	616.643	612.156	-222.304	-226.828	-231.357	-235.844
Graft-de rijp	66.000	48.698	48.346	47.993	47.644	-17.302	-17.654	-18.007	-18.356
Schermer	66.000	48.698	48.346	47.993	47.644	-17.302	-17.654	-18.007	-18.356
Totaal	15.398.000	11.361.407	11.279.246	11.197.020	11.115.544	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456

Tabel 18: Verdeling uitvoeringskosten naar aandeel in totale kosten

6.2 Verdeling uitvoeringskosten over de gemeenten

Verdeling uitvoeringskosten over gemeenten naar aandeel in formatieomvang (B)

- Onderstaande tabel geeft de verdeling van de uitvoeringskosten over de gemeenten weer naar het aandeel dat zij hebben in de formatieomvang in de huidige situatie.
- Wat opvalt bij toepassing van deze verdeelsleutel is dat de uitvoeringskosten voor 6 betrokken partijen in de toekomstige situatie lager liggen dan het huidige niveau van de uitvoeringskosten. Dit is echter niet het geval voor Graft-De Rijk en Schermer. Conform onderstaande tabel liggen de uitvoeringskosten bij deze twee gemeenten bij aanvang hoger dan de weergegeven raming van het huidige kostenniveau.

B - Naar aandeel in formatie	Huidig	2014	2015	2016	2017	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017
Alkmaar	8.158.000	6.200.597	6.155.757	6.110.881	6.066.414	-1.957.403	-2.002.243	-2.047.119	-2.091.586
Heerhugow aard	3.022.000	2.176.847	2.161.105	2.145.351	2.129.740	-845.153	-860.895	-876.649	-892.260
Castricum	1.176.000	671.720	666.863	662.001	657.184	-504.280	-509.137	-513.999	-518.816
Bergen	891.000	601.393	597.044	592.692	588.379	-289.607	-293.956	-298.308	-302.621
Langedijk	1.171.000	968.802	961.796	954.785	947.837	-202.198	-209.204	-216.215	-223.163
Heiloo	848.000	575.103	570.944	566.782	562.658	-272.897	-277.056	-281.218	-285.342
Graft-de rijk	66.000	83.472	82.868	82.264	81.666	17.472	16.868	16.264	15.666
Schermer	66.000	83.472	82.868	82.264	81.666	17.472	16.868	16.264	15.666
Totaal	15.398.000	11.361.407	11.279.246	11.197.020	11.115.544	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456

Tabel 19: Verdeling uitvoeringskosten naar aandeel in formatieomvang

6.2 Verdeling uitvoeringskosten over de gemeenten

Verdeling uitvoeringskosten over gemeenten naar aandeel in aantal klanten (C)

- Onderstaande tabel geeft de verdeling van de uitvoeringskosten over de gemeenten weer naar het aandeel dat zij hebben in de formatieomvang in de huidige situatie.
- Wat opvalt bij toepassing van deze verdeelsleutel is dat de uitvoeringskosten voor 6 betrokken partijen in de toekomstige situatie lager liggen dan het huidige niveau van de uitvoeringskosten. Dit is echter niet het geval voor Graft-De Rijk en Schermer. Conform onderstaande tabel liggen de uitvoeringskosten bij deze twee gemeenten bij aanvang hoger dan de weergegeven raming van het huidige kostenniveau.

C - Naar aandeel in klanten	Huidig	2014	2015	2016	2017	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017
Alkmaar	8.158.000	6.240.999	6.195.867	6.150.699	6.105.943	-1.917.001	-1.962.133	-2.007.301	-2.052.057
Heerhugow aard	3.022.000	1.833.696	1.820.435	1.807.164	1.794.014	-1.188.304	-1.201.565	-1.214.836	-1.227.986
Castricum	1.176.000	814.976	809.082	803.184	797.340	-361.024	-366.918	-372.816	-378.660
Bergen	891.000	723.827	718.593	713.354	708.163	-167.173	-172.407	-177.646	-182.837
Langedijk	1.171.000	732.763	727.464	722.161	716.906	-438.237	-443.536	-448.839	-454.094
Heiloo	848.000	768.508	762.950	757.388	751.877	-79.492	-85.050	-90.612	-96.123
Graft-de rijk	66.000	100.085	99.361	98.637	97.919	34.085	33.361	32.637	31.919
Schermer	66.000	146.553	145.493	144.432	143.381	80.553	79.493	78.432	77.381
Totaal	15.398.000	11.361.407	11.279.246	11.197.020	11.115.544	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456

Tabel 20: Verdeling uitvoeringskosten naar aandeel in klanten

6.2 Verdeling uitvoeringskosten over de gemeenten

Verdeling uitvoeringskosten over gemeenten naar aandeel in aantal inwoners (D)

- Onderstaande tabel geeft de verdeling van de uitvoeringskosten over de gemeenten weer naar het aandeel dat zij hebben in het inwoneraantal in de huidige situatie.
- Wat opvalt bij toepassing van deze verdeelsleutel is dat de uitvoeringskosten voor de twee grootste gemeenten en Langedijk in de toekomstige situatie lager liggen dan het huidige niveau van de uitvoeringskosten. Dit is echter niet het geval voor de overige gemeenten. Conform onderstaande tabel liggen de uitvoeringskosten bij de andere 5 gemeenten bij aanvang hoger dan de weergegeven raming van het huidige kostenniveau.

D - Naar aandeel in inwoners	Huidig	2014	2015	2016	2017	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017
Alkmaar	8.158.000	3.912.175	3.883.883	3.855.570	3.827.514	-4.245.825	-4.274.117	-4.302.430	-4.330.486
Heerhugow aard	3.022.000	2.165.031	2.149.375	2.133.706	2.118.180	-856.969	-872.625	-888.294	-903.820
Castricum	1.176.000	1.440.703	1.430.284	1.419.857	1.409.526	264.703	254.284	243.857	233.526
Bergen	891.000	1.285.567	1.276.270	1.266.966	1.257.747	394.567	385.270	375.966	366.747
Langedijk	1.171.000	1.124.350	1.116.220	1.108.082	1.100.019	-46.650	-54.780	-62.918	-70.981
Heiloo	848.000	940.395	933.594	926.788	920.044	92.395	85.594	78.788	72.044
Graft-de rijp	66.000	269.999	268.047	266.092	264.156	203.999	202.047	200.092	198.156
Schermer	66.000	223.188	221.574	219.958	218.358	157.188	155.574	153.958	152.358
Totaal	15.398.000	11.361.407	11.279.246	11.197.020	11.115.544	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456

Tabel 20: Verdeling uitvoeringskosten naar aandeel in inwoners

6.2 Verdeling uitvoeringskosten over de gemeenten

Verdeling uitvoeringskosten over gemeenten naar gemiddeld aandeel (E)

- Onderstaande tabel geeft de verdeling van de uitvoeringskosten over de gemeenten weer naar het gemiddeld aandeel van de sleutels A tot en met D in de huidige situatie.
- Wat opvalt bij toepassing van deze verdeelsleutel is dat de uitvoeringskosten voor 6 betrokken partijen in de toekomstige situatie lager liggen dan het huidige niveau van de uitvoeringskosten. Dit is echter niet het geval voor Graft-De Rijk en Schermer. Conform onderstaande tabel liggen de uitvoeringskosten bij deze twee gemeenten bij aanvang hoger dan de weergegeven raming van het huidige kostenniveau.

E - Naar gemiddeld aandeel	Huidig	2014	2015	2016	2017	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017
Alkmaar	8.158.000	5.593.287	5.552.839	5.512.358	5.472.247	-2.564.713	-2.605.161	-2.645.642	-2.685.753
Heerhugow aard	3.022.000	2.101.339	2.086.143	2.070.935	2.055.865	-920.661	-935.857	-951.065	-966.135
Castricum	1.176.000	948.778	941.916	935.050	928.246	-227.222	-234.084	-240.950	-247.754
Bergen	891.000	817.053	811.144	805.231	799.372	-73.947	-79.856	-85.769	-91.628
Langedijk	1.171.000	922.484	915.813	909.137	902.522	-248.516	-255.187	-261.863	-268.478
Heiloo	848.000	727.425	722.165	716.900	711.684	-120.575	-125.835	-131.100	-136.316
Graft-de rijk	66.000	125.563	124.655	123.747	122.846	59.563	58.655	57.747	56.846
Schermer	66.000	125.478	124.570	123.662	122.762	59.478	58.570	57.662	56.762
Totaal	15.398.000	11.361.407	11.279.246	11.197.020	11.115.544	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456

Tabel 21: Verdeling uitvoeringskosten naar gemiddeld aandeel

6.3 Saldering efficiencyvoordeel & frictiekosten

Efficiencyvoordeel minus frictiekosten per gemeente (1/3)

- In de voorgaande pagina's zijn verschillende scenario's geschetst voor de verdeling van de uitvoeringskosten over de betrokken gemeenten en is tevens het efficiencyvoordeel geschetst. In onderstaande tabellen zijn de frictiekosten aan de hand van dezelfde verdeelsleutel per gemeente omgeslagen en is cumulatief (efficiencyvoordeel minus totale frictiekosten) weergegeven wat het effect van de vorming van het samenwerkingsverband per gemeente financieel betekent. Een 'min' in de kolommen effect per gemeente betekent een voordeel/lagere kosten

kosten	Efficiencyvoordeel per gemeente				Frictiekosten per gemeente minus afbouw (in 4 jr) ult. boekjaar					Effect per gemeente			
	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017
A - Naar aandeel in totale kosten													
Alkmaar	-2.138.624	-2.182.153	-2.225.717	-2.268.884	0	-2.643.852	-1.762.568	-881.284	0	505.229	-419.585	-1.344.433	-2.268.884
Heerhugow aard	-792.219	-808.344	-824.481	-840.472	0	-979.373	-652.915	-326.458	0	187.154	-155.428	-498.024	-840.472
Castricum	-308.289	-314.564	-320.844	-327.066	0	-381.119	-254.079	-127.040	0	72.830	-60.484	-193.804	-327.066
Bergen	-233.576	-238.330	-243.088	-247.803	0	-288.756	-192.504	-96.252	0	55.180	-45.826	-146.836	-247.803
Langedijk	-306.978	-313.226	-319.480	-325.676	0	-379.499	-252.999	-126.500	0	72.521	-60.227	-192.980	-325.676
Heiloo	-222.304	-226.828	-231.357	-235.844	0	-274.821	-183.214	-91.607	0	52.517	-43.615	-139.750	-235.844
Graft-de rijp	-17.302	-17.654	-18.007	-18.356	0	-21.389	-14.260	-7.130	0	4.087	-3.395	-10.877	-18.356
Schermer	-17.302	-17.654	-18.007	-18.356	0	-21.389	-14.260	-7.130	0	4.087	-3.395	-10.877	-18.356
Totaal	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456	0	-4.990.198	-3.326.799	-1.663.399	0	953.605	-791.955	-2.537.581	-4.282.456
B - Naar aandeel in formatie													
Alkmaar	-1.957.403	-2.002.243	-2.047.119	-2.091.586	0	-2.723.448	-1.815.632	-907.816	0	766.045	-186.611	-1.139.303	-2.091.586
Heerhugow aard	-845.153	-860.895	-876.649	-892.260	0	-956.123	-637.415	-318.708	0	110.970	-223.480	-557.942	-892.260
Castricum	-504.280	-509.137	-513.999	-518.816	0	-295.035	-196.690	-98.345	0	-209.244	-312.447	-415.654	-518.816
Bergen	-289.607	-293.956	-298.308	-302.621	0	-264.146	-176.097	-88.049	0	-25.460	-117.858	-210.259	-302.621
Langedijk	-202.198	-209.204	-216.215	-223.163	0	-425.521	-283.681	-141.840	0	223.323	74.477	-74.375	-223.163
Heiloo	-272.897	-277.056	-281.218	-285.342	0	-252.599	-168.399	-84.200	0	-20.298	-108.657	-197.018	-285.342
Graft-de rijp	17.472	16.868	16.264	15.666	0	-36.663	-24.442	-12.221	0	54.135	41.310	28.485	15.666
Schermer	17.472	16.868	16.264	15.666	0	-36.663	-24.442	-12.221	0	54.135	41.310	28.485	15.666
Totaal	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456	0	-4.990.198	-3.326.799	-1.663.399	0	953.605	-791.955	-2.537.581	-4.282.456
C - Naar aandeel in klanten													
Alkmaar	-1.917.001	-1.962.133	-2.007.301	-2.052.057	0	-2.741.194	-1.827.463	-913.731	0	824.194	-134.670	-1.093.570	-2.052.057
Heerhugow aard	-1.188.304	-1.201.565	-1.214.836	-1.227.986	0	-805.402	-536.935	-268.467	0	-382.902	-664.630	-946.368	-1.227.986
Castricum	-361.024	-366.918	-372.816	-378.660	0	-357.957	-238.638	-119.319	0	-3.068	-128.280	-253.497	-378.660
Bergen	-167.173	-172.407	-177.646	-182.837	0	-317.922	-211.948	-105.974	0	150.749	39.541	-71.672	-182.837
Langedijk	-438.237	-443.536	-448.839	-454.094	0	-321.847	-214.565	-107.282	0	-116.390	-228.971	-341.557	-454.094
Heiloo	-79.492	-85.050	-90.612	-96.123	0	-337.547	-225.031	-112.516	0	258.055	139.982	21.904	-96.123
Graft-de rijp	34.085	33.361	32.637	31.919	0	-43.960	-29.306	-14.653	0	78.044	62.667	47.290	31.919
Schermer	80.553	79.493	78.432	77.381	0	-64.369	-42.913	-21.456	0	144.922	122.406	99.889	77.381
Totaal	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456	0	-4.990.198	-3.326.799	-1.663.399	0	953.605	-791.955	-2.537.581	-4.282.456

6.3 Saldering efficiencyvoordeel & frictiekosten

Efficiencyvoordeel minus frictiekosten per gemeente (2/3)

- In de voorgaande pagina's zijn verschillende scenario's geschetst voor de verdeling van de uitvoeringskosten over de betrokken gemeenten en is tevens het efficiencyvoordeel geschetst. In onderstaande tabellen zijn de frictiekosten aan de hand van dezelfde verdeelsleutel per gemeente omgeslagen en is gesalderd (efficiencyvoordeel minus frictiekosten) weergegeven wat het effect van de vorming van het samenwerkingsverband per gemeente financieel betekent.

	Efficiencyvoordeel per gemeente				Totale frictiekosten per gemeente minus afbouw (in 4 jr)					Effect per gemeente			
	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017	2013	2014	2015	2016	2016	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017
D- Naar aandeel in inwoners													
Alkmaar	-4.245.825	-4.274.117	-4.302.430	-4.330.486	0	-1.718.319	-1.145.546	-572.773	0	-2.527.506	-3.128.570	-3.729.657	-4.330.486
Heerhugov aard	-856.969	-872.625	-888.294	-903.820	0	-950.933	-633.955	-316.978	0	93.964	-238.670	-571.317	-903.820
Castricum	264.703	254.284	243.857	233.526	0	-632.791	-421.860	-210.930	0	897.493	676.145	454.788	233.526
Bergen	394.567	385.270	375.966	366.747	0	-564.651	-376.434	-188.217	0	959.218	761.704	564.183	366.747
Langedijk	-46.650	-54.780	-62.918	-70.981	0	-493.841	-329.227	-164.614	0	447.192	274.447	101.696	-70.981
Heiloo	92.395	85.594	78.788	72.044	0	-413.043	-275.362	-137.681	0	505.438	360.956	216.469	72.044
Graft-de rijp	203.999	202.047	200.092	198.156	0	-118.590	-79.060	-39.530	0	322.589	281.106	239.622	198.156
Schermer	157.188	155.574	153.958	152.358	0	-98.029	-65.353	-32.676	0	255.217	220.926	186.635	152.358
Totaal	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456	0	-4.990.198	-3.326.799	-1.663.399	0	953.605	-791.955	-2.537.581	-4.282.456
E- Naar gemiddeld aandeel													
Alkmaar	-2.564.713	-2.605.161	-2.645.642	-2.685.753	0	-2.456.704	-1.637.802	-818.901	0	-108.010	-967.359	-1.826.741	-2.685.753
Heerhugov aard	-920.661	-935.857	-951.065	-966.135	0	-922.958	-615.305	-307.653	0	2.297	-320.552	-643.413	-966.135
Castricum	-227.222	-234.084	-240.950	-247.754	0	-416.725	-277.817	-138.908	0	189.503	43.733	-102.042	-247.754
Bergen	-73.947	-79.856	-85.769	-91.628	0	-358.869	-239.246	-119.623	0	284.922	159.390	33.854	-91.628
Langedijk	-248.516	-255.187	-261.863	-268.478	0	-405.177	-270.118	-135.059	0	156.661	14.931	-126.804	-268.478
Heiloo	-120.575	-125.835	-131.100	-136.316	0	-319.502	-213.002	-106.501	0	198.928	87.167	-24.599	-136.316
Graft-de rijp	59.563	58.655	57.747	56.846	0	-55.150	-36.767	-18.383	0	114.714	95.422	76.130	56.846
Schermer	59.478	58.570	57.662	56.762	0	-55.113	-36.742	-18.371	0	114.590	95.312	76.033	56.762
Totaal	-4.036.593	-4.118.754	-4.200.980	-4.282.456	0	-4.990.198	-3.326.799	-1.663.399	0	953.605	-791.955	-2.537.581	-4.282.456

6.3 Saldering efficiencyvoordeel & frictiekosten

Efficiencyvoordeel minus frictiekosten per gemeente (3/3)

- Hieronder is als nadere toelichting voor scenario A (verdeling naar totale huidige kosten) het verloop van de frictie weergegeven voor de jaren 2014 tot en met 2017. Hierbij is de afbouwopgave tevens per gemeente weergegeven.

	Alkmaar	Heerhugowaard	Castricum	Bergen	Langedijk	Heiloo	Graft-de rijp	Schermer	Totaal
frictie begin van het boekjaar 2014	-3.525.136	-1.305.830	-508.159	-385.008	-505.998	-366.427	-28.519	-28.519	-6.653.597
afbouw in het boekjaar 2014	-881.284	-326.458	-127.040	-96.252	-126.500	-91.607	-7.130	-7.130	-1.663.399
frictie einde van het boekjaar 2014	-2.643.852	-979.373	-381.119	-288.756	-379.499	-274.821	-21.389	-21.389	-4.990.198
frictie begin van het boekjaar 2015	-2.643.852	-979.373	-381.119	-288.756	-379.499	-274.821	-21.389	-21.389	-4.990.198
afbouw in het boekjaar 2015	-881.284	-326.458	-127.040	-96.252	-126.500	-91.607	-7.130	-7.130	-1.663.399
frictie einde van het boekjaar 2015	-1.762.568	-652.915	-254.079	-192.504	-252.999	-183.214	-14.260	-14.260	-3.326.799
frictie begin van het boekjaar 2016	-1.762.568	-652.915	-254.079	-192.504	-252.999	-183.214	-14.260	-14.260	-3.326.799
afbouw in het boekjaar 2016	-881.284	-326.458	-127.040	-96.252	-126.500	-91.607	-7.130	-7.130	-1.663.399
frictie einde van het boekjaar 2016	-881.284	-326.458	-127.040	-96.252	-126.500	-91.607	-7.130	-7.130	-1.663.399
frictie begin van het boekjaar 2017	-881.284	-326.458	-127.040	-96.252	-126.500	-91.607	-7.130	-7.130	-1.663.399
afbouw in het boekjaar 2017	-881.284	-326.458	-127.040	-96.252	-126.500	-91.607	-7.130	-7.130	-1.663.399
frictie einde van het boekjaar 2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0

6.4 Weergave grote geldstroom

Overzicht grote geldstroom

- In onderstaande tabellen is een overzicht opgenomen van de grote geldstroom bestaande uit het BUIG-budget (i-deel) en het participatiebudget (w-deel). De toename in komende jaren is gebaseerd op de ontwikkeling van het macrobudget in de rijksbegroting (septembercirculaire 2011)

BUIG (i-deel)	2012	2013	2014	2015
Alkmaar	21.812.661	21.862.462	22.181.185	22.868.434
Heerhugowaard	6.154.143	6.168.194	6.258.117	6.452.015
Castricum	2.152.804	2.157.719	2.189.176	2.257.004
Bergen	2.629.213	2.635.216	2.673.633	2.756.472
Langedijk	2.093.935	2.098.716	2.129.312	2.195.285
Heiloo	2.007.432	2.012.015	2.041.348	2.104.595
Graft-de rijp	352.981	353.787	358.945	370.066
Schermer	397.164	398.071	403.874	416.387
Totaal	37.600.333	37.686.180	38.235.590	39.420.258

Part.budget (w-deel)	2012	2013	2014	2015
Alkmaar	3.152.005	3.318.009	3.317.354	3.461.358
Heerhugowaard	615.453	647.867	647.739	675.857
Castricum	113.362	119.332	119.309	124.488
Bergen	377.552	397.436	397.358	414.607
Langedijk	203.954	214.695	214.653	223.971
Heiloo	161.854	170.378	170.345	177.739
Graft-de rijp	40.297	42.419	42.411	44.252
Schermer	28.067	29.545	29.539	30.822
Totaal	4.692.544	4.939.681	4.938.708	5.153.094

Tabel 22: Overzicht BUIG-budget (i-deel) per gemeente (voorlopige budgetten SZW) Tabel 23: Overzicht participatiebudget (w-deel) per gemeente

- Wat opvalt is dat de gegevens van de werkgroep voor wat betreft het BUIG-budget 2012 afwijken van de meest recente gegevens zoals bekend gemaakt door het Ministerie SZW van 11 juli 2012 (nadere voorlopige budgetten).

	Alkmaar	Heerhugowaard	Castricum	Bergen	Langedijk	Heiloo	Graft-de rijp	Schermer	Totaal
BUIG (i-deel)	24.117.896	6.804.534	2.379.599	2.905.595	2.313.552	2.217.732	389.960	438.772	41.567.640
Participatiebudget (w-deel)	3.152.005	615.453	113.362	377.552	203.954	161.854	40.297	28.067	4.692.544

Tabel 24: nadere voorlopige budgetten 2012, Min SWZ, juli 2012

6.5 Vergelijking andere regionale sociale diensten

Vergelijking referentieorganisaties

Wanneer zowel de huidige als de toekomstige situatie van het regionaal samenwerkingsverband sociale diensten wordt vergeleken met een tweetal sociale diensten die reeds gevormd zijn, valt het volgende op:

- De twee referentie sociale diensten laten een verhouding tussen personeelskosten en overheadkosten zien van 70% respectievelijk 71% en 30% respectievelijk 29%, uitgedrukt ten opzichte van de totale uitvoeringskosten.
- In onderstaande tabel is een aantal kengetallen van de twee referentie sociale diensten opgenomen:

Overheadkosten	RSD1	RSD2
Automatiseringkosten	44%	30%
Huisvestingskosten	21%	19%
Organisatiekosten	35%	19%
Afschrijvingskosten	-	7%
Overige kosten	-	26%

Tabel 25: Overheadkosten herziene begroting 2012 referentie sociale diensten

- Uit de herziene begroting 2012 van beide referentie sociale diensten, kan worden afgeleid dat de kosten voor huisvesting en organisatie nogal variëren (30% - 44% respectievelijk 19% - 35%). De automatiseringskosten zijn voor beide referentie sociale diensten echter aardig vergelijkbaar (19% - 21%).
- Wel dient te worden opgemerkt dat de tweede sociale dienst separaat de afschrijvingskosten voor materiële vaste activa heeft vermeld en dat deze bij de eerste dienst waarschijnlijk deel uitmaken van de kosten voor huisvesting, respectievelijk automatisering.

6.6 Geraadpleegde documenten

Documenten en gegevens

Documenten

- Hoofdlijnennotitie dienstverleningsmodel, maart 2012;
- Collegevoorstel hoofdlijnennotitie Dienstverleningsmodel Sociale Zaken;
- Uitgangspunten, randvoorwaarden en globale indicatie van de kosten van de ICT-omgeving van de regionale uitvoeringsorganisatie sociaal domein – fase 1, 25 juni 2012, versie 5;
- Deelopdracht aan de werkgroep Financiën, 26 april 2012;
- Organisatieschema en formatie;
- Excel-overzicht gemeenten t.b.v. formatiecalculatie regionaal uitvoeringsorgaan regio Alkmaar;
- Overzicht ‘samenvatting kosten re-integratie WNK’

Aanvullende gegevens

- Verzameloverzicht deelopdracht 1, d.d. 13-08-2012;
- Overzicht participatiebudget, budgetten BUIG, participatiebudget, WSW en cliëntaantallen d.d. 06-08-2012;
- Formatieberekening schuldhelpverlening Noord Kennemerland 2012;
- Overzicht voorlopige budgetten per gemeenten, ministerie van SZW, september 2011
- Overzicht nadere voorlopige budgetten per gemeenten, ministerie van SZW, juli 2011
- Door de gemeenten aangeleverd uitvoeringskosten conform format zoals verzonden door PwC dd 1/11/12