



***Regionaal samenwerkingsverband
sociale diensten Regio Alkmaar (SRA)***

Concept begroting 2014 - 2018

CONCEPT

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
Achtergrond en aanleiding.....	2
Reikwijdte van de begroting.....	2
Leeswijzer	3
2. Uitvoeringskosten	4
Meerjarenbegroting RSA 2014-2017	4
Nadere toelichting loonkosten	4
Afbouw in 4 jaar van werkelijke loonkosten naar de norm	4
Opbouw normformatie en loonkosten in 2018	5
Bovenlokale werkzaamheden door de SRA kostenneutraal verwerkt	6
Effect van toenemende klantenaantallen op de formatie	6
Overige uitvoeringskosten.....	7
Automatisering.....	7
Huisvestingskosten	8
Organisatie- en overige kosten.....	8
Post onvoorzien.....	9
3. Programmakosten (de ‘grote geldstroom’).....	10
BUIG en BBZ.....	10
Participatiebudget.....	11
Minimabeleid	11
4. Frictie(opgave) voor de gemeenten en de SRA	12
Uitgangspunten rondom frictieverrekening	12
Fricctie ten aanzien van (direct) personeel bij het SRA	13
Fricctieopgave bij de latende organisatie.....	13
5. Verdeling van de uitvoeringskosten, voordelen en frictie naar de gemeenten.....	14
Voordeel uitvoering SRA per gemeente (bruto effect)	14
Saldering efficiencyvoordeel en frictie (netto effect)	14
Bijlagen.....	16
Verschillenanalyse	17
Nadere toelichting werkelijke loonkosten gemeenten (uitgangspunt 2014).....	19
Nadere toelichting opbouw norm-formatie SRA (ingande 2018).....	20
Af- of opbouwopgave personeel SRA 2014 – 2018	21
Nadere toelichting kosten en opbrengsten sociale recherche en zelfstandigenloket voor buitengemeenten ...	22
Nadere analyse uitvoeringskosten tov andere ISD’s.....	23
Gehanteerde documenten	24

1. Inleiding

Op verzoek van de stuurgroep regionale samenwerking sociale diensten is deze begroting 2014-2017 van het samenwerkingsverband (hierna RSA) opgesteld.

De uitgangspunten zoals opgenomen in de nota regionale samenwerking sociale diensten van oktober 2013 zijn in deze begroting verwerkt. Doel van deze begroting is de individuele gemeenten inzicht te verschaffen in de geprognostiseerde uitvoeringskosten ('de kleine geldstroom'), programmabudgetten ('de grote geldstroom') en de verwachte frictie voor zowel het SRA als de betrokken gemeenten.

In dit hoofdstuk worden achtergronden, aanleiding en reikwijdte nader toegelicht.

Achtergrond en 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.

Inmiddels is de nota 'regionale samenwerking sociale diensten'(oktober 2013) gereed welke het eindresultaat van de ontwerpfase is. Deze nota maakt inzichtelijk hoe de sociale dienst eruit komt te zien en wat dit voor de dienstverlening, juridische vorm en financiën betekent. Deze nota is de basis voor besluitvorming voor de individuele gemeenten over de oprichting van het samenwerkingsverband. De meerjarenbegroting van WNK is in deze begroting niet opgenomen.

Reikwijdte van de begroting

Deze begroting is gebaseerd op de werkzaamheden van een aantal werkgroepen zoals deze onder de stuurgroep regionale samenwerking sociale diensten (hebben) bestaan. Hierbij zijn bijvoorbeeld het dienstverleningsmodel ontwikkeld, de (norm)formatie bepaald en het effect van de samenwerking op gebieden zoals ICT in kaart gebracht. De uitkomsten van deze werkzaamheden zijn in deze meerjarenbegroting opgenomen.

Deze meerjarenbegroting geeft het financiële kader weer waar binnen het SRA de hierboven genoemde activiteiten dient uit te voeren. Door de werkgroepen en externe adviseurs zijn de kosten en opbrengsten zoals goed mogelijk ingeschat. Ook heeft een benchmark met vergelijkbare intergemeentelijke sociale diensten plaatsgevonden.

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 het expertoordeel van de extern adviseur, werkgroepen 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.

Deze concept begroting is op 28 november 2013 besproken met de externe procesbegeleider en interne projectleider regionale samenwerking sociale diensten.

Leeswijzer

De rapportage is als volgt opgebouwd:

Deel 1 van het rapport is de inleiding. In dit hoofdstuk zijn onder meer de achtergrond & aanleiding en de reikwijdte van het onderzoek beschreven.

Deel 2 van het rapport geeft de meerjarenbegroting van het samenwerkingsverband regionale sociale diensten weer. Naast de meerjarenbegroting op hoofdlijnen, zijn de formatie- en overheadkosten en de daaraan ten grondslag liggende uitgangspunten in dit onderdeel opgenomen.

Deel 3 van het rapport bestaat uit de weergave van de programmabudgetten ('grote geldstroom') en de hierbij gehanteerde uitgangspunten.

In deel 4 van het rapport geeft inzicht in de frictieopgave van de SRA en de deelnemende gemeenten.

In deel 5 van dit rapport worden de uitvoeringskosten, voordelen en frictiekosten – als afgeleide van de delen 2, 3 en 4 van deze rapportage – en de uitgangspunten die daaraan ten grondslag liggen per gemeente weergegeven.

Deel 6 betreft de bijlagen. Hier is een nadere verschillenanalyse ten opzichte van de indicatieve begroting op basis van gegevens 2011 opgenomen, evenals een toelichting op de werkelijke loonkosten van de gemeenten en normformatie en –loonkosten van het SRA. Ook wordt de afbouwopgave van het SRA voor het persoon nader toegelicht. Tenslotte is een analyse van de uitvoeringskosten ten opzichte van andere ISD's opgenomen.

2. Uitvoeringskosten

In dit hoofdstuk wordt de meerjarenbegroting van het RSA weergegeven. Deze omvat de loonkosten en overheadkosten zoals automatisering, huisvesting, organisatie, overige kosten en de post onvoorzien.

Meerjarenbegroting RSA 2014-2017

De 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.

Tabel 1 Totale uitvoeringskosten 2014 - 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Loonkosten					
Primair proces	8.223.000	8.231.000	8.239.000	8.247.000	8.256.000
Overhead	1.665.000	1.533.000	1.400.000	1.268.000	1.135.000
Totaal Loonkosten	9.888.000	9.764.000	9.639.000	9.515.000	9.391.000
Overheadkosten					
Automatisering	1.202.000	1.203.000	1.203.000	1.203.000	1.203.000
Huisvesting	701.000	701.000	701.000	701.000	701.000
Organisatie	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Overig	350.000	313.000	275.000	238.000	238.000
Onvoorzien	113.000	89.000	65.000	43.000	43.000
Totaal Overheadkosten	2.666.000	2.606.000	2.544.000	2.485.000	2.485.000
Totale uitvoeringskosten	12.554.000	12.370.000	12.183.000	12.000.000	11.876.000

Nadere toelichting loonkosten

Afbouw in 4 jaar van werkelijke loonkosten naar de norm

Zoals in de beslissing is opgenomen gaan alle medewerkers van de huidige afdeling sociale zaken van de deelnemende gemeenten mee naar de nieuwe organisatie (= 157,6 fte)

Vervolgens dient het SRA in een periode van 4 jaar de huidige werkelijke formatie ad 157,6 fte loonkosten van de gemeenten (ad € 9,9 mln.) af te bouwen naar de normformatie van 157,1 fte (€ 9,5 mln.) exclusief werkgeversservicepunt (deze 3 fte wordt betaald uit het participatiebudget).

Hieronder is deze afbouw zowel in fte als in loonkosten weergegeven aan het einde van het jaar:

Tabel 2 Overzicht afbouw formatie en loonkosten naar norm formatie in 2018

	2014		2015		2016		2017		2018	
	Formatie	€	Formatie	€	Formatie	€	Formatie	€	Formatie	€
Primair proces										
Subtotaal front-office	82,92	4.954.519	81,57	4.885.737	80,22	4.816.955	78,87	4.748.172	77,52	4.679.390
Subtotaal back-office	12,58	772.986	20,39	1.135.127	28,19	1.497.269	36,00	1.859.410	43,80	2.221.551
Subtotaal Leerwerkbedrijf	4,88	283.321	5,97	357.618	7,07	431.915	8,16	506.212	9,25	580.509
Subtotaal back-office	34,08	2.211.948	28,56	1.852.484	23,04	1.493.020	17,52	1.133.556	12,00	774.092
Totale formatie primair proces	134,45	8.222.774	136,48	8.230.966	138,51	8.239.158	140,54	8.247.350	142,57	8.255.542
Overhead										
Subtotaal management	10,08	814.847	9,31	749.544	8,54	684.241	7,77	618.937	7,00	553.634
Subtotaal bedrijfssteuning	13,10	850.175	11,70	783.075	10,30	715.975	8,90	648.874	7,50	581.774
Totale overhead formatie	23,18	1.665.022	21,01	1.532.618	18,84	1.400.215	16,67	1.267.812	14,50	1.135.408
Totale formatie RSD	157,63	9.887.795	157,49	9.763.584	157,35	9.639.373	157,21	9.515.162	157,07	9.390.951

Uit bovenstaande blijkt dat de begroting een bezuinigingsopgave van ca. € 0,5 mln. kent. Ten opzichte van eerdere inschattingen is dit een verlaging. Dit wordt veroorzaakt doordat enerzijds de normformatie is verhoogd door toenemende klantaantallen en anderzijds dat de huidige formatie van de gemeenten is afgenomen. In hoofdstuk 4 wordt de (frictie)opgave voor het SRA nog eens nader toegelicht inclusief de financiering hiervan.

NB: in bovenstaande overzichten zijn de bovenlokale personele lasten van de sociale recherche en zelfstandigenloket niet meegenomen, deze worden kostenneutraal uitgevoerd (zoals nu ook al gebeurd door de gemeente Alkmaar). Dit betreft in totaal circa 9,47 fte.

Opbouw normformatie en loonkosten in 2018

Voor wat betreft de formatie (fte) van de begroting van het regionaal samenwerkingsverband sociale diensten is uitgegaan van het volgende:

- 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.

In de weergegeven begroting is voor het onderdeel loonkosten overhead (management/bedrijfsondersteuning) een afbouw van 2,5% per jaar op de loonkosten voor maximaal 4 jaar 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.

Voor berekening van de *loonkosten* zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- 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 schuldhelpverlening). Deze formatieomvang is als uitgangspunt in de berekeningen genomen. Voor een toelichting op het effect van de volumeontwikkeling zie volgende paragraaf.
- 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.
- 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 de bijlagen
- De vertaalslag van formatie naar loonkosten is als volgt tot stand gekomen: de loonkosten zijn op het niveau van schaalmaximum (overhead) weergegeven. Hiervoor is de salaristabel van de CAR UWO gehanteerd per 1 april 2012. Deze is in 2013 ongewijzigd gebleven zoals blijkt uit www.car-uwo.nl.
- 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%

Bovenlokale werkzaamheden door de SRA kostenneutraal verwerkt

De SRA voert op een beperkt aantal gebieden bovenlokale taken uit. Dit betreffen de werkzaamheden in het kader van de sociale recherche en zelfstandigenloket (BBZ) zoals die door de gemeente Alkmaar worden ingebracht. In totaal betreft dit 8,9 fte voor sociale recherche welke voor 5,25 fte bovenlokaal werkzaam zijn. Voor het zelfstandigenloket betreft dit in totaal 7,55 fte welke voor 4,22 fte bovenlokaal werkzaam is. Deze (werkelijke) loonkosten zijn in mindering gebracht op de loonkosten van het SRA zoals hierboven weergegeven. Deze activiteit is (net zoals nu het geval is bij Alkmaar) kostenneutraal verwerkt. Een gespecificeerde toelichting op de kosten en opbrengsten die met deze activiteiten samenhangen is in de bijlage opgenomen.

Effect van toenemende klantenaantallen op de formatie

Zoals uit de gegevens van de deelnemende gemeenten blijkt is er sprake van een toenemend aantal klanten door de huidige economische recessie. Uit een analyse van de formatie bij de deelnemende gemeenten tussen 2011 en 2013 blijkt een beperkte toename van de formatie. Uit de gevoerde gesprekken met de financiële medewerkers blijkt dat, gegeven de toekomstige samenwerking, geen nieuwe medewerkers worden aangetrokken en dat door efficiencymaatregelen (bijvoorbeeld minder gesprekken met klanten) de toegenomen werklast (extra aanvragen etc.) wordt opgevangen.

In de beslisnota is hierover het volgende opgenomen:

‘Vertaling volumeontwikkeling naar formatie. De stijging van het klantenbestand zal invloed hebben op de eerder berekende formatie van de Regionale Sociale Dienst (145,55 fte). Vooralsnog is het vertrekpunt dat de formatie rechtevenredig zal stijgen met de ontwikkeling van het volume en dat de stijging van het volume geen effect heeft op de personele overheadkosten (direct en indirect).’

Het volume effect is als volgt vertaald in de begroting 2014-2018:

- In de beslisnota is aangegeven dat het verwachte *gemiddeld* aantal klanten in 2013 (3.641) circa 14% hoger is dan het jaar 2011 (*gemiddeld* 3.179), welke als basis is gehanteerd voor de (vastgestelde) normformatie van het SRA
- Deze volumeontwikkeling is toegepast op de volgende functies:
 - Poortwachter (frontoffice)
 - Casemanager (frontoffice)
 - Schuldhulplening (frontoffice)
 - Administratieve pluskracht (backoffice)
- De normformatie voor het jaar 2018 is hierop aangepast. Dit impliceert dat voor de jaren 2014 tot en met 2018 het SRA een hogere formatie kent (en een hiermee samenhangende lagere frictie). Met een eventuele volumeontwikkeling in de jaren 2014 tot en met 2018 is geen rekening gehouden.

Door bovenstaande neemt de normformatie toe met 11,52 fte tot 157,1 fte.

Overige uitvoeringskosten

De overige kosten betreffen verwachte uitgaven voor automatisering, huisvesting, organisatie, overige kosten en de post onvoorzien. Deze is als volgt samen te vatten:

Tabel 3 Overige uitvoeringskosten

Overige kosten	2014	2015	2016	2017	2018
Automatiseringskosten	1.203.000	1.203.000	1.203.000	1.203.000	1.203.000
Huisvestingskosten	701.000	701.000	701.000	701.000	701.000
Organisatiekosten	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Overige kosten	350.000	313.000	275.000	238.000	238.000
Onvoorzien	113.000	89.000	65.000	43.000	43.000
Totaal overige uitvoeringkosten	2.667.000	2.606.000	2.544.000	2.485.000	2.485.000

NB hierbij dient rekening te worden gehouden met het feit dat de uitvoering van bovenlokale taken (sociale recherche en zelfstandigenloket) kostenneutraal is opgenomen. De begroting geeft derhalve de nettolasten weer. Zo zijn de totale automatiseringskosten bijvoorbeeld ca. € 72.000 hoger maar worden deze doorbelast naar de buitengemeenten voor wat betreft uitvoering sociale recherche en zelfstandigenloket. Per kostenpost is dit inzichtelijk gemaakt. In de bijlage is een gedetailleerde specificatie opgenomen.

Automatisering

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 157 werkplekken gehanteerd. De voorlopige formatie van de sociale dienst bedraagt 157 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 157 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:

Tabel 4 Automatiseringskosten

Automatiseringskosten	2014	2015	2016	2017	2018
- Zachte infrastructuur - primair proc	403.000	403.000	403.000	403.000	403.000
- Harde infrastructuur - taakgerichte :	298.367	298.367	298.367	298.367	298.367
- Harde infrastructuur	574.183	574.183	574.183	574.183	574.183
af: dekking door bovenlokale wzh	-72.550	-72.550	-72.550	-72.550	-72.550
Totaal Automatisering	1.203.000	1.203.000	1.203.000	1.203.000	1.203.000

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. 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.

Huisvestingskosten

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

Als uitgangspunt is wederom uitgegaan van een aantal van 157 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. 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.

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:

tabel 5 huisvestingskosten

Huisvestingskosten	2014	2015	2016	2017	2018
- Huur (incl. GWE, OZB)	533.261	533.261	533.261	533.261	533.261
- Schoonmaak	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
- Verzekeringen	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
- Beveiliging	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
- Afschrijving inrichting/meubilair	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
af dekking door bovenlokale wzh	-42.261	-42.261	-42.261	-42.261	-42.261
Totaal huisvesting	701.000	701.000	701.000	701.000	701.000

Organisatie- en overige kosten

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.

In onderstaande tabel is een opsomming van de organisatiekosten opgenomen inclusief een indicatieve raming van de begroting:

tabel 6 Organisatiekosten

Organisatiekosten	2014	2015	2016	2017	2018
- Kantoorbenodigdheden	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
- Communicatie- en representatie	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
- Beheerskosten (incl. porti / bankkos)	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
- Abonnementen	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
- Kosten salarisverwerking	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
- Overig (waaronder OR)	53.096	53.096	53.096	53.096	53.096
af dekking door bovenlokale wzh	-18.096	-18.096	-18.096	-18.096	-18.096
Totaal organisatiekosten	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000

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

tabel 7 Overige kosten

Overige kosten	2014	2015	2016	2017	2018
- Accountantkosten	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
- Advieskosten, inhuur derden, specif	171.111	134.111	96.111	59.111	59.111
- Bezwaar & beroep, cliëntparticipatie	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
- Sociale recherche	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
- Rentebaten / -lasten	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
af dekking door bovenlokale wzh	-21.111	-21.111	-21.111	-21.111	-21.111
Totaal overig	350.000	313.000	275.000	238.000	238.000

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.

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.

Post onvoorzien

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):

Tabel 8 Post onvoorzien

Onvoorzien	2014	2015	2016	2017	2018
Onvoorzien	113.000	89.000	65.000	43.000	43.000

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.

3. Programmakosten (de ‘grote geldstroom’)

Het participatiebudget en het budget inkomensondersteuning gemeenten (BUIG) worden ter beschikking gesteld aan de nieuwe organisatie, waarbij het budgetrecht door de deelnemende gemeenten zal worden behouden. Dit betekent dat de nieuwe uitvoeringsorganisatie per jaar op klantenniveau per gemeente afrekenet. Het betreft hier de kosten die gemaakt zijn voor het betalen van de algemene en bijzondere uitkeringen, inclusief de uitgaven voor het gemeentelijk minimabeleid, dat wordt uitgevoerd door de SRA.

De uitvoeringskosten sociale zaken (inclusief de kosten voor de uitvoering van het gemeentelijk minimabeleid), waarvan de hoogte is vastgelegd in de opgestelde begroting, zal worden overgedragen aan de nieuwe organisatie. De verdeling van een exploitatievoordeel of –nadeel zal gebeuren op basis van de verdeelsleutel op basis van klantenaantal. Een indicatieve begroting 2014 – 2018, opgesteld in november 2013, wordt als bijlage bij dit voorstel gevoegd. Deze indicatieve begroting vervangt de begroting van januari 2013.

De verdeelsleutel voor de uitvoeringskosten van de SRA met betrekking tot de WWB en aanverwante regelingen, die voorgesteld wordt voor de eerste vier jaar, is een verdeling op basis van klantenaantal. Na vier jaar wordt op basis van een evaluatie opnieuw besloten welke verdeelsleutel gehanteerd wordt.

Of de begroting van WNK Bedrijven onderdeel zal gaan uitmaken van de SRA is afhankelijk van de resultaten van de evaluatie in december 2014. Als positief wordt besloten, dan wordt de begroting vanaf 1 januari 2015 apart weergegeven totdat de splitsing tussen beschut werk en het te vormen leerwerkbedrijf is gerealiseerd.

Wanneer specifiek beleid van een gemeente aan de orde is op de beleidsterreinen bijzondere bijstand, re-integratie /participatie, en de kosten bedragen minder dan het door het bestuur van de SRA vastgestelde percentage van het totale budget voor de desbetreffende kosten dan wordt de uitvoering van deze kosten met gesloten beurs door het samenwerkingsverband uitgevoerd.

Specifiek gemeentelijk minimabeleid zoals stadspassen, niet zijnde bijzondere bijstand of participatie /re-integratiebeleid, wordt financieel door de gemeente zelf gedragen.

BUIG en BBZ

BUIG	2014	2015	2016	2017
Inkomsten				
BUIG budget (basis voorlopige budgetten 2014 zoals gepubliceerd op 27/)	59.631.530	65.495.462	69.153.769	72.759.939
Budgetdeel gevestigden bbz (25%)	65.834	44.949	45.426	45.847
Budget gevestigde zelfstandigen (75% van regel 82)	461.321	466.730	469.619	472.772
Onderzoekskosten BBZ (90% van regel 83)	168.300	168.300	168.300	168.300
Subtotaal inkomsten	60.326.985	66.175.440	69.837.114	73.446.858
Uitgaven				
Totale uitgaven BUIG (WWB, IOAW, IOAZ, BBZ starters)	56.369.294	61.918.471	65.381.916	68.792.441
Uitgaven BBZ gevestigde zelfstandigen	708.895	716.106	719.959	724.163
Onderzoekskosten BBZ	202.000	202.000	202.000	202.000
Subtotaal uitgaven	57.280.189	62.836.577	66.303.875	69.718.604

Klanten	2014	2015	2016	2017
Aantal klanten WWB totaal (dus alleenstaande, alleenstaande ouder, gehuwden/samenwor)	4.397	4.831	5.103	5.367
Aantal klanten IOAW	164	181	190	200
Aantal klanten IOAZ	36	39	41	44
Aantal klanten zak en kleedgeld	71	71	72	72
Totaal Klanten	4.668	5.122	5.406	5.683

De bovenstaande inkomsten en uitgaven zoals die samenhangen met de BUIG middelen zijn gebaseerd op de meest recente inzichten. De inkomsten zijn gebaseerd op de voorlopige BUIG budgetten 2014 zoals die recentelijk zijn gepubliceerd en de verwachte ontwikkeling van de bijstandsgerechtigden door het CPB. Voor de jaren 2014 en verder is daarom rekening gehouden met een volumeontwikkeling van 8% (2014) 10% (2015), 6% (2016) en 5% (2017).

De uitgaven en aantal klanten zijn gebaseerd op de meest recente prognose van de gemeenten (begin november 2013) over het jaar 2013. Deze zijn vervolgens geïndexeerd met de hiervoor genoemde reeks van het CBS (volumeontwikkeling van 8% (2014) 10% (2015), 6% (2016) en 5% (2017)).

Dit is gedaan om een uniforme, vergelijkbare grondslag te verkrijgen voor de begroting van het SRA. Bovenstaande bedragen wijken daarom af van hetgeen in de begroting 2013 en 2014 en verder van de deelnemende gemeenten is opgenomen.

Participatiebudget

P-Budget	2014	2015	2016	2017
<i>Inkomsten</i>				
Participatiebudget (exclusief educatie en inburgering, dus alleen SZW-dec	4.721.719	3.973.453	3.722.951	3.484.477
Subtotaal inkomsten	4.721.719	3.973.453	3.722.951	3.484.477
<i>Uitgaven</i>				
- re-integratie kosten intern (ter dekking personele kosten)	15.000	15.000	15.000	15.000
- re-integratie kosten extern (ingekochte trajecten, niet bij WNK)	712.384	498.509	427.527	360.447
- advies/diagnose (niet bij WNK)	100.000	84.000	79.000	74.000
- uitgaven aan WNK	3.430.554	2.907.504	2.738.867	2.579.192
- overige uitgaven	523.763	468.440	462.557	455.838
Subtotaal uitgaven	4.781.701	3.973.453	3.722.951	3.484.477

Minimabeleid

Minima	2014	2015	2016	2017
<i>Inkomsten</i>				
Minimabeleid (bijz bijstand, categorale bijz. Bijstand, ov. minima-/armoe	6.254.396	5.324.559	5.324.559	5.324.559
Subtotaal inkomsten	6.254.396	5.324.559	5.324.559	5.324.559
<i>Uitgaven</i>				
-bijzondere bijstand	2.995.127	2.995.127	2.995.127	2.995.127
- langdurigheidstoelage	950.819	950.819	950.819	950.819
-categoriale bijzondere bijstand	946.188	946.188	946.188	946.188
-schuldhulpverlening	155.200	155.200	155.200	155.200
-kwijtschelding	269.689	277.940	282.383	286.796
-overige minimabeleid	836.726	836.726	836.726	836.726
Subtotaal uitgaven	6.153.748	6.161.999	6.166.442	6.170.855

4. Frictie (opgave) voor de gemeenten en de SRA

In hoofdstuk 3.4 van de beslisnota regionale samenwerking sociale diensten van oktober 2013 wordt nader ingegaan op de frictie.

Uitgangspunten rondom frictieverrekening

De beslisnota van oktober 2013 bevat de volgende uitgangspunten rondom de frictie:

1. Alle medewerkers van de huidige afdelingen sociale zaken van de deelnemende gemeenten gaan over naar de SRA. De SRA is hiermee verantwoordelijk geworden voor de afbouw van de formatie en hiermee samenhangende frictie.
2. Bij de latende organisaties resteert de frictie die samenhangt met de indirecte personele en materiele kosten en de directe materiele kosten.
3. In het eerste jaar worden de totale uitvoeringskosten van de afdelingen sociale zaken van de deelnemende gemeenten in zijn geheel toegevoegd aan de begroting van het samenwerkingsverband. Hiervoor geldt als uitgangspunt de door de gemeenten gedane opgave voor de indicatieve begroting van PwC (solidariteitsbeginsel).
4. Het jaarlijkse exploitatievoordeel van de nieuwe uitvoeringsorganisatie wordt aangewend voor het frictienadeel dat achterblijft bij gemeenten (indirect personeel en materiële kosten). De verdeling zal geschieden op basis van een tussen de deelnemende gemeenten overeengekomen verdeelsleutel (klantaantallen). Het betreft hier het exploitatieoverschot dat gerealiseerd wordt op de bedrijfsvoering, exclusief de SW opdracht (WNK) van het samenwerkingsverband.
5. Een exploitatietekort met betrekking tot de bedrijfsvoering, exclusief de bedrijfsvoering SW van het huidige WNK, zal volgens een daartoe tussen de deelnemende gemeenten vastgestelde verdeelsleutel worden aangezuiverd.
6. De frictiekosten per jaar (voor een periode van maximaal vier jaar) die niet volgens een daartoe afgesproken verdeelsleutel vergoed kunnen worden uit het exploitatievoordeel, komen voor rekening van de gemeente zelf.
7. Optimalisatie (afbouw naar een optimale uitvoeringsorganisatie, op basis van de uitgangspunten van de daartoe opgestelde indicatieve begroting) van de nieuwe organisatie wordt gesteld op 4 jaar.
8. Daarnaast is een compensatieregeling ingesteld: Bij de start van het samenwerkingsverband is het mogelijk dat door de keuze voor het verdeelmodel op basis van het aantal klanten één of meerdere gemeenten een nadelige positie moeten overbruggen ten opzichte van de frictiekosten in hun begroting. Voorgesteld wordt om het genoemde nadelige saldo van de desbetreffende gemeenten in het eerste jaar van de samenwerking op basis van de uitgangspunten van het verdeelmodel gezamenlijk te dragen. Om te voorkomen dat de deelnemende gemeenten hiervoor extra middelen moeten genereren, wordt voorgesteld om de toekomstige directie van het samenwerkingsverband als opdracht mee te geven deze frictiekosten voor de nadeelgemeenten de eerste twee jaren te betalen uit het te realiseren voordeel van het exploitatieresultaat van de regionale sociale dienst. Ofwel: voor gemeenten waarvoor door de keuze van dit verdeelmodel een tekort ontstaat ten opzichte van de frictiekosten in hun begroting, geldt dat het tekort gedurende twee jaar wordt opgevangen door de nieuwe uitvoeringsorganisatie. Hiermee wordt het geprognosticeerde voordelige exploitatieresultaat van de nieuwe uitvoeringsorganisatie gedurende de eerste twee jaar aangewend voor de genoemde compensatie.

De huidige kosten voor de uitvoering van de afdeling sociale zaken door de individuele gemeenten is hieronder samengevat:

2014							
	Alkmaar	Bergen	Castricum	Heerhugowaard	Heiloo	Langedijk	Totaal
1. Personeel primair proces	4.822.467	477.055	619.880	1.632.097	535.766	718.029	8.805.294
2. Personeel ondersteunende diensten / over	842.334	32.637	93.043	418.800	57.820	245.319	1.689.953
3. Overhead: indirecte personele kosten bij de	809.968	165.925	159.741	624.271	-	-	1.759.906
4. Overhead: directe materiele kosten	197.134	142.385	-	88.705	44.000	146.491	618.715
5. Overhead, indirecte materiele kosten	1.787.401	91.912	137.133	500.603	321.538	93.648	2.932.235
Totaal	8.459.304	909.913	1.009.797	3.264.477	959.124	1.203.487	15.806.102

Hieronder zijn de effecten van deze uitgangspunten uitgewerkt:

Fricctie ten aanzien van (direct) personeel bij het SRA

Hieronder is in kaart gebracht wat de frictie is ten aanzien van het direct personeel. Dit is de (frictie)opgave bij de SRA.

Uit de begroting van de uitvoeringskosten blijkt dat de SRA een bezuinigingsopgave van ca. € 0,5 mln. kent. Ten opzichte van eerdere inschattingen is dit een verlaging. Dit wordt veroorzaakt doordat enerzijds de normformatie is verhoogd door toenemende klantaantallen en anderzijds dat de huidige formatie van de gemeenten is afgenomen. In hoofdstuk 4 wordt de (frictie)opgave voor het SRA nog eens nader toegelicht inclusief de financiering hiervan.

Wanneer rekening wordt gehouden met:

- autonome verloop door pensionering, vroegpensioen, vacatureruimte en afloop tijdelijke contracten (eind 2018 in totaal € 0,72 mln.) én
- volledige substitutie¹
- en de in de beslisnota opgenomen afbouwperiode van 4 jaar

Is er geen sprake van frictie ten aanzien van het directe personeel. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat er tussen de verschillende functies grote verschillen zijn. Zo dient bijvoorbeeld de huidige formatie van casemanagers ad 50,7 fte in 4 jaar tijd te worden afgebouwd naar 38,76 fte. Doch hier staat tegenover dat bijvoorbeeld de huidige formatie voor schuldhulpverlening ad 14,27 fte opgebouwd te worden naar 29,98 in 2018.

Gedetailleerde opgave van de afbouw van de formatie is in de bijlage opgenomen.

Fricctieopgave bij de latende organisatie

De achterblijvende kosten (totaal € 5,3 mln.) voor directe (€ 0,6 mln.) en indirecte materiele kosten (€ 2,9 mln.) en indirecte personele kosten (1,7 mln.) worden door de latende organisaties gedragen. Deze frictie dient door de latende organisaties in 4 jaar tijd afgebouwd te worden. De afbouw van deze kosten is als volgt (per gemeente):

Aandeel per gemeente	Afbouw frictie kosten (in 4 jaar)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Alkmaar	-	2.095.877	1.397.252	698.626	-
Bergen	-	300.166	200.111	100.055	-
Castricum	-	222.656	148.437	74.219	-
Heerhugowaard	-	910.185	606.790	303.395	-
Heiloo	-	274.154	182.769	91.385	-
Langedijk	-	180.104	120.070	60.035	-
Totaal	-	3.983.142	2.655.428	1.327.714	-

In 2014 wordt geen afbouw (en frictie) begroot, in de jaren daarop is de afbouwopgave circa € 1,3 mln. per jaar. In het volgende hoofdstuk worden de voordelen van het SRA en de achterblijvende frictie van de gemeenten met elkaar in verband gebracht.

¹ Volledige substitutie is wanneer openstaande nieuwe functies (i.v.m. nieuw dienstverleningsmodel van de SRA of functiegroepen die niet volledig kunnen worden ingevuld (bijvoorbeeld schuldhulpverlening) worden ingevuld met bestaande medewerkers

5. Verdeling van de uitvoeringskosten, voordelen en frictie naar de gemeenten

Voordeel uitvoering SRA per gemeente (bruto effect)

Zoals in het vorige hoofdstuk is vermeld bedragen de huidige uitvoeringskosten € 15,8 mln. Dit terwijl de uitvoeringskosten van het SRA in 2014 € 12,55 mln. bedragen en in 2018 € 11,88 mln. Per gemeente is het beeld als volgt:

Uitvoeringskosten per gemeente	2014 Huidig	2014 SRA	2015 SRA	2016 SRA	2017 SRA	2018 SRA
Alkmaar	8.459.304	6.788.156	6.694.230	6.591.454	6.499.786	6.432.622
Bergen	909.913	798.765	788.963	780.388	767.847	759.913
Castricum	1.009.797	946.684	929.754	912.663	895.357	886.105
Heerhugowaard	3.264.477	2.396.294	2.361.817	2.325.600	2.293.297	2.269.600
Heiloo	959.124	723.998	706.178	693.500	678.449	671.439
Langedijk	1.203.487	900.103	889.057	879.394	865.263	856.322
Totaal	15.806.102	12.554.000	12.370.000	12.183.000	12.000.000	11.876.000

Het voordeel per gemeente is in onderstaande tabel weergegeven:

Aandeel per gemeente	Efficiencyvoordeel				
	Voordeel 2014	Voordeel 2015	Voordeel 2016	Voordeel 2017	Voordeel 2018
Alkmaar	1.671.148	1.765.074	1.867.850	1.959.518	2.026.682
Bergen	111.148	120.950	129.525	142.066	150.000
Castricum	63.113	80.043	97.135	114.440	123.692
Heerhugowaard	868.182	902.660	938.876	971.180	994.877
Heiloo	235.126	252.946	265.624	280.675	287.685
Langedijk	303.384	314.430	324.093	338.224	347.165
Totaal	3.252.102	3.436.102	3.623.102	3.806.102	3.930.102

Het voordeel per gemeente is verdeeld op basis van de verwachte klantaantallen 2014 tot en met 2018 zoals bij de gemeenten is opgevraagd. Deze aantallen zijn tevens vermeld in hoofdstuk 3.

Saldering efficiencyvoordeel en frictie (netto effect)

In het vorige hoofdstuk is ook de frictie voor gemeenten weergegeven. Wanneer de voordelen en de frictie voor de gemeenten met elkaar in verband worden gebracht ontstaat het volgende beelden.

Het efficiencyvoordeel per gemeente:

Aandeel per gemeente	Efficiencyvoordeel				
	Voordeel 2014	Voordeel 2015	Voordeel 2016	Voordeel 2017	Voordeel 2018
Alkmaar	1.671.148	1.765.074	1.867.850	1.959.518	2.026.682
Bergen	111.148	120.950	129.525	142.066	150.000
Castricum	63.113	80.043	97.135	114.440	123.692
Heerhugowaard	868.182	902.660	938.876	971.180	994.877
Heiloo	235.126	252.946	265.624	280.675	287.685
Langedijk	303.384	314.430	324.093	338.224	347.165
Totaal	3.252.102	3.436.102	3.623.102	3.806.102	3.930.102

De frictie per gemeente in verband met het afbouwen van de directe en indirecte materiele kosten en de indirecte personeelskosten:

Aandeel per gemeente	Afbouw frictie kosten (in 4 jaar)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Alkmaar	-	2.095.877	1.397.252	698.626	-
Bergen	-	300.166	200.111	100.055	-
Castricum	-	222.656	148.437	74.219	-
Heerhugowaard	-	910.185	606.790	303.395	-
Heiloo	-	274.154	182.769	91.385	-
Langedijk	-	180.104	120.070	60.035	-
Totaal	-	3.983.142	2.655.428	1.327.714	-

Dit resulteert uiteindelijk in het volgende beeld per gemeente:

Aandeel per gemeente	Netto-effect per gemeente				
	2014	2015	2016	2017	2018
Alkmaar	-	330.803	-470.598	-1.260.892	-2.026.682
Bergen	-	179.216	70.586	-42.010	-150.000
Castricum	-	142.613	51.303	-40.222	-123.692
Heerhugowaard	-	7.525	-332.087	-667.785	-994.877
Heiloo	-	21.208	-82.855	-189.290	-287.685
Langedijk	-	-134.325	-204.023	-278.189	-347.165
Totaal		547.040	-967.674	-2.478.388	-3.930.102

Toelichting: een negatief getal (tevens grijs gearceerd) is voordeel voor de gemeente. Dus voor Alkmaar is het jaar 2015 nadelig voor een bedrag van € 331.000. (hogere kosten ten opzichte van huidige uitvoering). In 2016 wordt door de gemeente Alkmaar een voordeel van € 471.000 behaald. NB voor 2014 wordt geen afbouw en frictie verwacht.

Bijlagen

Verschillenanalyse

Hieronder wordt kort ingegaan op de verschillen tussen de indicatieve begroting en frictieberekeningen van januari 2013 (welke gebaseerd is op de gegevens van de gemeenten over het jaar 2011) en voorliggende begroting welke gebaseerd is op de gegevens over 2014.

Uitvoeringskosten

Hieronder is per jaar een vergelijking opgenomen van de uitvoeringskosten van het SRA op basis van de indicatieve begroting van januari 2013 (gebaseerd op 2011) en de huidige begroting van december 2013 (gebaseerd op 2014).

tabel vergelijking uitvoeringskosten oud (versie jan 2013 gebaseerd op 2011) en nieuw (versie dec 2013 gebaseerd op 2014)								
	2014 [oud]	2014 [nieuw]	2015 [oud]	2015 [nieuw]	2016 [oud]	2016 [nieuw]	2017 [oud]	2017 [nieuw]
Loonkosten								
Primair proces	7.957.000	8.223.000	7.958.000	8.231.000	7.957.000	8.239.000	7.957.000	8.247.000
Overhead	917.000	1.665.000	894.000	1.533.000	872.000	1.400.000	849.000	1.268.000
Totaal Loonkosten	8.874.000	9.888.000	8.852.000	9.764.000	8.829.000	9.639.000	8.806.000	9.515.000
Overheadkosten								
Automatisering	1.178.000	1.202.000	1.178.000	1.203.000	1.178.000	1.203.000	1.178.000	1.203.000
Huisvesting	679.000	701.000	679.000	701.000	679.000	701.000	679.000	701.000
Organisatie	275.000	300.000	275.000	300.000	275.000	300.000	275.000	300.000
Overig	250.000	350.000	213.000	313.000	175.000	275.000	138.000	238.000
Onvoorzien	105.000	113.000	83.000	89.000	61.000	65.000	41.000	43.000
Totaal Overheadkosten	2.487.000	2.666.000	2.427.000	2.606.000	2.368.000	2.544.000	2.309.000	2.485.000
Uitvoeringskosten	11.361.000	12.554.000	11.279.000	12.370.000	11.197.000	12.183.000	11.115.000	12.000.000

1. Normformatie van het SRA is toegenomen in verband met de volumeontwikkeling uitkeringsklanten (11,5 fte)
2. Door het besluit om de gehele formatie van de gemeenten over te hevelen naar het SRA en vervolgens deze af te bouwen naar de normformatie in 4 jaar zijn de loonkosten 2014 tot en met 2017 van het SRA toegenomen ten opzichte van de indicatieve begroting (die ingaande 2014 zou starten met de normformatie)
3. Door de toename van de normformatie zijn ook de automatiseringskosten en huisvestingskosten welke gerelateerd zijn aan het aantal werkplekken toegenomen
4. Gebleken is dat de sociale recherche specifieke eigen kosten kent zoals leaseauto's gegeven hun werkzaamheden. Daarom is een bedrag van € 50.000 opgenomen. Daarnaast is de post abonnementen met € 25.000 verhoogd ivm geschatte kosten voor kennissystemen en is een post voor rentelasten opgenomen (5% van € 1 mln. investering)
5. Post onvoorzien is (beperkt) toegenomen aangezien de omvang van deze post samenhangt met het totaal van de (toegenomen) uitvoeringskosten (5%)

Huidige uitgaven sociale dienst bij de gemeenten²

6. Uit de opgevraagde gegevens van de gemeenten blijkt dat, ten opzichte van de uitvraag over het jaar 2011, dat de formatie van het directe personeel is afgenomen met ca. 3,2 fte. Vooral bij Heerhugowaard en Alkmaar is de directe formatie gedaald
7. Uit de opgevraagde gegevens van de gemeenten blijkt dat, ten opzichte van de uitvraag over het jaar 2011, de indirecte personele en materiele kosten (huidige gemeentelijke overhead) welke wordt toegerekend aan de afdeling sociale zaken, is toegenomen. Deze was in 2011 € 5 mln. en in 2013 € 5,3 mln. De toegerekende overhead is bij alle gemeenten toegenomen uitgezonderd Castricum (afname van € 285.000 (afname van 51%) en Langedijk (€ 40.000, afname van 11%). Onderstaande tabel geeft een nadere toelichting

	Alkmaar	Bergen	Castricum	Heerhugowaard	Heiloo	Langedijk	Totaal
overhead 2013	2.794.503	400.222	296.874	1.213.579	365.538	240.139	5.310.856
overhead 2011	2.577.537	353.212	581.597	993.454	279.856	270.488	5.056.144
verschil tov 2011	-216.966	-47.010	284.723	-220.125	-85.682	30.349	-254.712

² De kosten en opbrengsten/baten van Schermer en Graft-de Rijp zijn opgenomen bij Alkmaar

Efficiencyvoordeel en frictie

8. De frictie ten aanzien van het directe personeel is afgenomen van € 1,5 mln. o.b.v. gegevens 2011 naar bijna nihil in 2013 door enerzijds afname van de huidige formatie bij de gemeenten en het effect van de volumeontwikkeling op de normformatie
9. De frictie ten aanzien van de achterblijvende gemeentelijke overhead is toegenomen met € 0,4 mln. door toegenomen doorbelaste overhead aan de afdeling sociale zaken bij de deelnemende gemeenten
10. Het efficiencyvoordeel is lager geworden door toegenomen uitvoeringskosten van de SRA. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat gehele (huidige) formatie van de gemeenten over is geheveld naar het SRA en vervolgens deze af te bouwen naar de normformatie in 4 jaar en het effect van de volumeontwikkeling.
11. Het netto voordeel voor de gemeenten is toegenomen door bovenstaande. De terugverdiëntijd was 1 jaar en 10 maanden (frictie van 6,6 mln. en een jaarlijks voordeel van € 3,9 mln.). De huidige terugverdiëntijd is 1 jaar en 7 maanden (frictie van 5,3 mln. en een voordeel van 3,3 mln. in 2014 oplopend naar 4 mln. in 2014). Het netto voordeel (rekening houdend met frictie) per gemeenten was in 2011 als volgt:

C - Naar aandeel in klanten	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ 2017
Alkmaar	824.194	-134.670	-1.093.570	-2.052.057
Heerhugow aard	-382.902	-664.630	-946.368	-1.227.986
Castricum	-3.068	-128.280	-253.497	-378.660
Bergen	150.749	39.541	-71.672	-182.837
Langedijk	-116.390	-228.971	-341.557	-454.094
Heiloo	258.055	139.982	21.904	-96.123
Graft-de rijp	78.044	62.667	47.290	31.919
Schermer	144.922	122.406	99.889	77.381
Totaal	953.605	-791.955	-2.537.581	-4.282.456

Toelichting, een negatief getal is voordeel voor de gemeente. Dus voor Alkmaar is het jaar 2014 nadelig voor een bedrag van € 824.000. (hogere kosten ten opzichte van huidige uitvoering), in 2015 wordt door de gemeente Alkmaar een voordeel van € 135.000 behaald.

Op basis van meest recente gegevens is het beeld als volgt (NB: er wordt in 2014 geen afbouw voorzien van de overhead bij de gemeenten in tegen stelling tot de hiervoor genoemde cijfers in 2011 door latere start SRA):

Aandeel per gemeente	Netto-effect per gemeente				
	2014	2015	2016	2017	2018
Alkmaar	-	330.803	-470.598	-1.260.892	-2.026.682
Bergen	-	179.216	70.586	-42.010	-150.000
Castricum	-	142.613	51.303	-40.222	-123.692
Heerhugowaard	-	7.525	-332.087	-667.785	-994.877
Heiloo	-	21.208	-82.855	-189.290	-287.685
Langedijk	-	-134.325	-204.023	-278.189	-347.165
Totaal		547.040	-967.674	-2.478.388	-3.930.102

Toelichting, een negatief getal is voordeel voor de gemeente (gearceerd weergegeven). Voor Alkmaar is sprake van een nadeel in 2015 van € 331.000. Het jaar daarop (2016) is sprake van een voordeel van € 471.000. Zoals eerder vermeld is het netto-voordeel toegenomen door afnemende frictiekosten doch is het efficiencyvoordeel lager door een hogere normformatie.

Nadere toelichting werkelijke loonkosten gemeenten (uitgangspunt 2014)

1. Personeel prim air proces	2014	2014
	FTE	Totale loonkosten
<i>Front-office</i>		
- Poortwachter	5,13	289.440
- Casemanager	50,70	3.168.109
- Administratieve kracht	6,34	333.374
- Schuldhulpverlening consulent	14,27	778.404
- Handhavers	1,42	90.130
- Verhaal (Nieuw in front-office/gesplitst)		
- Jongerenloket	5,06	295.062
Subtotaal front-office	82,92	4.954.519
<i>Back-office</i>		
- Terugvordering en verhaal	9,44	548.916
- Sociale recherche	3,14	224.070
- Administratieve pluskrachten (Nieuwe functie)		
- Beheersmedewerker zorgklanten (Nieuwe functie)		
- Jongerenloket	-	-
Subtotaal back-office	12,58	772.986
<i>Leerwerkbedrijven werkgeversservicepunt</i>		
- Werkgeversservicepunt	-	-
- BBZ	2,99	158.418
- Leer- werkbedrijf (reïntegratie)		
- Administratief mw. Personeel	-	-
- Consulent re-integratie	1,89	124.903
Subtotaal leerwerkbedrijven werkgeversservicepunt	4,88	283.321
<i>Kwaliteit</i>		
- Juridisch (toetsers, interne controle, bezwaar en beroep)	7,73	516.715
- Beleid	10,18	736.408
- Applicatie	5,94	381.979
- Financiën	10,23	576.846
Subtotaal kwaliteit	34,08	2.211.948
Totale formatie prim air proces	134,45	8.222.774
2. Personeel ondersteunende diensten / overhead: directe personele kosten		
<i>Management</i>		
- Hoofd	2,54	187.044
- Coördinator	3,29	258.464
- Teamleider	4,25	369.339
Subtotaal management	10,08	814.847
<i>Bedrijfsondersteuning</i>		
- Managementondersteuning	2,56	131.748
- HRM medewerkers	-	-
- Juridisch medewerkers	-	-
- Planning & control	5,86	392.385
- ICT	1,47	89.882
- Logistieke ondersteuning	-	-
- Communicatie	1,06	65.463
- Strategisch beleid	2,15	170.696
Subtotaal bedrijfsondersteuning	13,10	850.175
Totale overhead formatie	23,18	1.665.022
Totale formatie RSD	157,63	9.887.795

Nadere toelichting opbouw norm-formatie SRA (ingående 2018)

1. Personeel primair proces	Aantal	Toedeling	Totaal	Schaal	Bruto / mn€n/jaar/ftc		Totaal
<i>Front-office</i>							
Poortwachter	2,28	1,0	2,28	8	3.103	53.620	122.253
Casemanager	38,76	1,0	38,76	9	3.505	60.566	2.347.554
Administratieve kracht	-	1,0	-	6	2.500	43.200	-
Schuldhelpverlening consulent	29,98	1,0	29,98	9	3.505	60.566	1.815.902
Handhavers	4,00	1,0	4,00	9	3.505	60.566	242.266
Verhaal (Nieuw in frontoffice/gesplitst) - Jongerenloket	2,50	1,0	2,50	9	3.505	60.566	151.416
Subtotaal front-office			77,52				4.679.390
<i>Back-office</i>							
Terugvordering en verhaal	10,00	1,0	10,00	9	3.505	60.566	605.664
Sociaal Recherche	3,00	1,0	3,00	10	3.896	67.323	201.969
Administratieve pluskrachten (Nieuwe functie)	22,80	1,0	22,80	6	2.500	43.200	984.960
Beheersmedewerker zorgklanten (Nieuwe functie) - Jongerenloket	8,00	1,0	8,00	8	3.103	53.620	428.959
Subtotaal back-office			43,80				2.221.551
<i>Leerwerkbedrijven werkgeversservicepunt</i>							
Werkgeversservicepunt	3,00	1,0	3,00	10	3.896	67.323	201.969
BBZ	6,25	1,0	6,25	9	3.505	60.566	378.540
Leer- werkbedrijf (re-integratie, - Administratief mw. Personeel - Consulent re-integratie)	-						
Subtotaal leerwerkbedrijven werkgeversservicepunt			9,25				580.509
<i>Kwaliteit</i>							
Juridisch (toetsers, interne controle, bezwaar en b	2,00	1,0	2,00	10	3.896	67.323	134.646
Beleid	5,00	1,0	5,00	10	3.896	67.323	336.614
Applicatie	5,00	1,0	5,00	9	3.505	60.566	302.832
Financiën	-	1,0	-	8	3.103	53.620	-
Subtotaal back-office			12,00				774.092
Totale formatie primair proces			142,57				8.255.542
2. Personeel ondersteunende diensten / overhead: directe personele kosten							
<i>Management</i>							
Hoofd	1,00	1,0	1,00	12	5.105	88.214	88.214
Coördinator	-						
Teamleider	6,00	1,0	6,00	11	4.489	77.570	465.420
Subtotaal management			7,00				553.634
<i>Bedrijfsondersteuning</i>							
Managementondersteuning							
HRM/P&O/Salarisadm	2,00	1,0	2,00	11	4.489	77.570	155.140
Planning & control	2,00	1,0	2,00	11	4.489	77.570	155.140
Logistieke ondersteuning	3,00	1,0	3,00	11	4.489	77.570	232.710
Communicatie	0,50	1,0	0,50	11	4.489	77.570	38.785
Subtotaal bedrijfsondersteuning			7,50				581.774
Totale overheadformatie			14,5				1.135.408
Totale formatie/€ RSD			157,07				9.390.951

Af- of opbouwopgave personeel SRA 2014 – 2018

1. Personeel primair proces	2014		2015		2016		2017		2018	
	FTE	Totale loonkosten	FTE	Loonkosten	FTE	Loonkosten	FTE	Loonkosten	FTE	Loonkosten
Front-office										
- Poortwachter	5,13	289.440	0,71	41.797	0,71	41.797	0,71	41.797	0,71	41.797
- Casemanager	50,70	3.168.109	2,08	148.474	2,97	204.006	1,95	140.257	2,98	205.139
- Administratieve kracht	6,34	333.374	1,59	83.344	1,59	83.344	1,10	58.052	1,59	83.344
- Schuldhulpverlening consultant	14,27	778.404	-3,93	-259.374	-3,93	-259.374	-3,93	-259.374	-3,93	-259.374
- Handhavers	1,42	90.130	-0,65	-38.034	-0,65	-38.034	-0,65	-38.034	-0,65	-38.034
- Verhaal (Nieuw in front-office/gesplitst)	-	-	-0,63	-37.854	-0,63	-37.854	-0,63	-37.854	-0,63	-37.854
- Jongerenloket	5,06	295.062	1,27	73.766	1,27	73.766	1,27	73.766	1,27	73.766
Subtotaal front-office	82,92	4.954.519	0,44	12.117	1,33	67.649	-0,17	-21.392	1,35	68.782
Back-office	FTE	Totale loonkosten								
- Terugvordering en verhaal	9,44	548.916	-0,14	-14.187	-0,14	-14.187	-0,74	-49.084	-0,14	-14.187
- Sociale recherche	3,14	224.070	0,04	5.525	0,03	5.525	0,03	5.525	0,04	5.525
- Administratieve pluskrachten (Nieuwe functie)	-	-	-5,70	-246.240	-5,70	-246.240	-5,70	-246.240	-5,70	-246.240
- Beheersmedewerker zorgklanten (Nieuwe functie)	-	-	-2,00	-107.240	-2,00	-107.240	-2,00	-107.240	-2,00	-107.240
- Jongerenloket	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal back-office	12,58	772.986	-7,81	-362.141	-7,81	-362.141	-8,41	-397.038	-7,81	-362.141
Leerwerkbedrijven werkgeversservicepunt										
- Werkgeversservicepunt	-	-	-0,75	-50.492	-0,75	-50.492	-0,75	-50.492	-0,75	-50.492
- BBZ	2,99	158.418	-0,82	-55.031	-0,82	-55.031	-0,82	-55.031	-0,82	-55.031
- Leer- werkbedrijf (reintegratie)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Administratief mw. Personeel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Consulent re-integratie	1,89	124.903	-0,58	-38.233	0,47	31.226	0,47	31.226	0,47	31.226
Subtotaal Leerwerkbedrijf	4,88	283.321	-2,14	-143.756	-1,09	-74.297	-1,09	-74.297	-1,09	-74.297
Kwaliteit										
- Juridisch (toetsers, interne controle, bezwaar en beroep)	7,73	516.715	-0,22	-14.705	1,42	94.448	0,38	24.967	1,43	95.517
- Beleid	10,18	736.408	0,96	75.621	1,29	99.948	1,29	99.948	1,29	99.948
- Applicatie	5,94	381.979	-0,80	-46.861	0,24	19.787	0,24	19.787	0,23	19.787
- Financiën	10,23	576.846	1,88	105.899	2,56	144.212	2,56	144.212	2,56	144.212
Subtotaal back-office	34,08	2.211.948	1,82	119.954	5,50	358.395	4,46	288.914	5,52	359.464
Totale afbouw primair proces	134,45	8.222.774	-7,69	-373.826	-2,06	-10.395	-5,20	-203.813	-2,03	-8.192
2. Personeel ondersteunende diensten / overhead: directe personele kosten										
Management	FTE	Totale loonkosten								
- Hoofd	2,54	187.044	0,39	24.707	0,39	24.707	0,39	24.707	0,39	24.707
- Coördinator	3,29	258.464	0,82	64.616	0,82	64.616	0,82	64.616	0,82	64.616
- Teamleider	4,25	369.339	-1,48	-114.518	-0,44	-24.020	-0,44	-24.020	-0,44	-24.020
Subtotaal management	10,08	814.847	-0,27	-25.195	0,77	65.303	0,77	65.303	0,77	65.303
Bedrijfsondersteuning	FTE	Totale loonkosten								
- Managementondersteuning	2,56	131.748	0,64	32.937	0,64	32.937	0,64	32.937	0,64	32.937
- HRM medewerkers	-	-	-0,50	-38.785	-0,50	-38.785	-0,50	-38.785	-0,50	-38.785
- Juridisch medewerkers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Planning & control	5,86	392.385	0,97	59.311	0,97	59.311	0,97	59.311	0,97	59.311
- ICT	1,47	89.882	0,37	22.471	0,37	22.471	0,37	22.471	0,37	22.471
- Logistieke ondersteuning	-	-	-0,75	-58.177	-0,75	-58.177	-0,75	-58.177	-0,75	-58.177
- Communicatie	1,06	65.463	0,14	6.670	0,14	6.670	0,14	6.670	0,14	6.670
- Strategisch beleid	2,15	170.696	0,54	42.674	0,54	42.674	-0,34	-27.042	0,54	42.674
Subtotaal bedrijfsondersteuning	13,10	850.175	1,40	67.100	1,40	67.100	0,52	-2.616	1,40	67.100
Totale afbouw overhead	23,18	1.665.022	1,13	41.905	2,17	132.403	1,29	62.687	2,17	132.403
Totale afbouw RSD	157,63	9.887.795	-6,56	-331.921	0,11	122.009	-3,91	-141.126	0,14	124.211

Bovenstaande analyse geeft de af- of opbouwopgave voor het SRA weer. Immers het SRA heeft de opgave om de huidige personele omvang van de gemeenten in 4 jaar tijd af te bouwen naar de normformatie (zie vorige bladzijde). Hierboven is op functieniveau deze opgave in kaart gebracht. Hierbij is rekening gehouden met de door de gemeente gedane opgave rondom autonome afbouw/uitstroom door het niet verlengen van tijdelijke contracten, pensionering etc. Een negatief getal betekent dat de formatie moet worden opgebouwd, een positief getal betekent dat formatie moet worden afgebouwd.

Twee voorbeelden zijn uitgewerkt

- **Case manager:** de huidige formatie bedraagt 50,7 fte, deze dient in 2018 38,76 te zijn. Dit is, zonder rekening te houden met autonome uitstroom een jaarlijkse opgave van 2,98 fte. Echter, door autonome uitstroom is de opgave van de SRA ingaande 2015 2,08 fte (of € 148.474), in 2016, 2,97 fte, in 2017 1,95 fte en in 2018 2,98 fte.
- **Schulphulpverlening:** de huidige formatie bedraagt 14,27 fte, deze dient in 2018 29,98 fte te zijn. Dit betekent dat de formatie ingaande 2015 ieder jaar met 3,93 fte moet toenemen.

Nadere toelichting kosten en opbrengsten sociale recherche en zelfstandigenloket voor buitengemeenten

Kosten bovenlokale werkzaamheden	Zelfstandigenloket	Sociale Recherche
loonkosten	243.000 (4,22 fte)	365.000 (5,25 fte)
overige specifieke kosten (mn reis-, leasekosten (SR))	10.000	80.000
aandeel kosten huisvesting	18.832	23.429
aandeel kosten ICT	32.330	40.221
aandeel organisatiekosten	7.392	9.196
aandeel overige kosten	8.064	10.032
aandeel onvoorzien	2.961	3.684
totaal kosten uitvoering door buitengemeenten	322.579	531.561
Doorberekend naar buitengemeenten (obv huidige situatie/uitvoering gem. Alkmaar)		
Beemster	7.251	nvt
Den Helder	66.369	201.200
Drechterland	nvt	11.900
Enkhuizen	nvt	33.500
Hoorn	103.542	140.500
Koggenland	nvt	14.600
Landsmeer	11.864	nvt
Medemblik	48.161	37.300
Opmeer	nvt	8.000
Purmerend	70.442	nvt
Schagen	nvt	bij ISD KNH
Stede-Broec	nvt	20.400
Texel	21.413	13.000
Waterland	13.496	nvt
Zeevang	9.713	nvt
ISD KNH	nvt	111.700
totale opbrengsten buitengemeenten	352.251	592.100
Indicatie voordeel buitengemeenten bij uitvoering SRA	29.672	60.539

Bovenstaande analyse bevat de kosten en opbrengsten voor de uitvoering van de sociale recherche en zelfstandigenloket voor de buitengemeenten.

De loonkosten zijn gebaseerd op de werkelijke loonkosten (en fte) zoals ontvangen van de gemeente Alkmaar. Specifieke kosten betreffen vooral reiskosten, gegeven aard van werkzaamheden hebben deze medewerkers wordt hieraan meer uitgegeven (o.a. door leaseauto's bij de sociale recherche).

De overige kosten zijn gebaseerd op de uitvoeringskosten van het SRA, naar rato van het aantal fte's zijn deze toegerekend naar de bovenlokale werkzaamheden

De opbrengsten zijn gebaseerd op de huidige situatie (uitvoering door Alkmaar) en ontleend aan de afrekening 2012 (zelfstandigenloket) en bevoorschotting 2013 (sociale recherche) zoals door Alkmaar is opgesteld. Hieruit blijkt een indicatief voordeel voor de buitengemeenten van circa 10% ten opzichte van de huidige situatie (uitvoering door Alkmaar).

Nadere analyse uitvoeringskosten tov andere ISD's

De exacte bepaling van de kosten van het SRA is sterk afhankelijk van een aantal keuzes welke nog gemaakt dienen te worden rondom bijvoorbeeld de huisvesting en ICT. Daarom is op hoofdlijnen van een 4-tal intergemeentelijke sociale diensten een vergelijking gemaakt. Hierbij zijn de verschillende kostencategorieën uitgedrukt in een percentage van de uitvoeringskosten.

	SRA	ISD 1	ISD 2	ISD 3	ISD 4
<i>Totaal Loonkosten</i>	79,3%	76,3%	75,3%	77,2%	80,5%
<i>Overheadkosten</i>					
Automatisering	9,6%	9,2%		9,2%	7,6%
Huisvesting	5,6%	6,3%		6,4%	5,2%
Organisatie	2,2%	3,6%		7,0%	3,3%
Overig	2,4%	3,2%		0,3%	2,1%
Onvoorzien	0,9%	1,3%		0,0%	1,2%
<i>Totaal Overheadkosten</i>	20,7%	23,7%	24,7%	22,8%	19,5%
<i>Totale uitvoeringskosten</i>	100%	100%	100%	100%	100%

Hieruit blijkt dat de posten huisvesting en automatisering in lijn liggen of hoger zijn dan de 4 referentie-ISD's. Aandacht zijn de posten organisatiekosten en overige kosten. Deze zijn bij het SRA ca 4,6 % en bij de andere ISD's tussen de 5,5 % en 7%. gemiddeld gezien wat hoger liggen. Dit is een aandachtspunt. NB een verschil van 1% behelst een bedrag van € 125.000.

Gehanteerde documenten

Deze begroting is gebaseerd op de volgende documenten:

- Beslisnota regionale samenwerking sociale diensten, oktober 2013 (projectgroep samenwerking)
- Hoofdlijnennotitie dienstverleningsmodel, maart 2012 (projectgroep samenwerking)
- Formatieoverzicht samenwerkingsverband, maart 2012 (projectgroep samenwerking)
- De door de gemeenten ingevulde formats ten behoeve van bepaling huidige kosten uitvoering sociale zaken van de gemeenten en de frictiekosten samenwerkingsverband regio Alkmaar van november 2013
- Overzicht P-budget re-integratie en groei bijstandsontvangers in algemene uitkering, november 2013 (projectgroep samenwerking)
- Implementatie- en migratieplan Automatisering, Regionale samenwerking Sociale Diensten Regio Alkmaar, auteur R. Driehuis, in samenwerking met de Werkgroep Automatisering, versie/datum : 3.0/11 maart 2013
- Beslisnota bijlage 1: Invulling dienstverleningsmodel, november 2013 (projectgroep samenwerking)
- Indicatieve begroting 2014-2017 SRA, 7 januari 2013 (PwC)
- Analyse frictiekosten samenwerkingsverband, 7 januari 2013 (PwC)
- Overzicht facturatie sociale recherche voorschot 2013 (Alkmaar)
- Afwikkeling organisatiekosten 2012 zelfstandigenloket (Alkmaar)
- Uitdraai begroting sociale zaken, zelfstandigenloket en sociale recherche 2013 (Alkmaar)