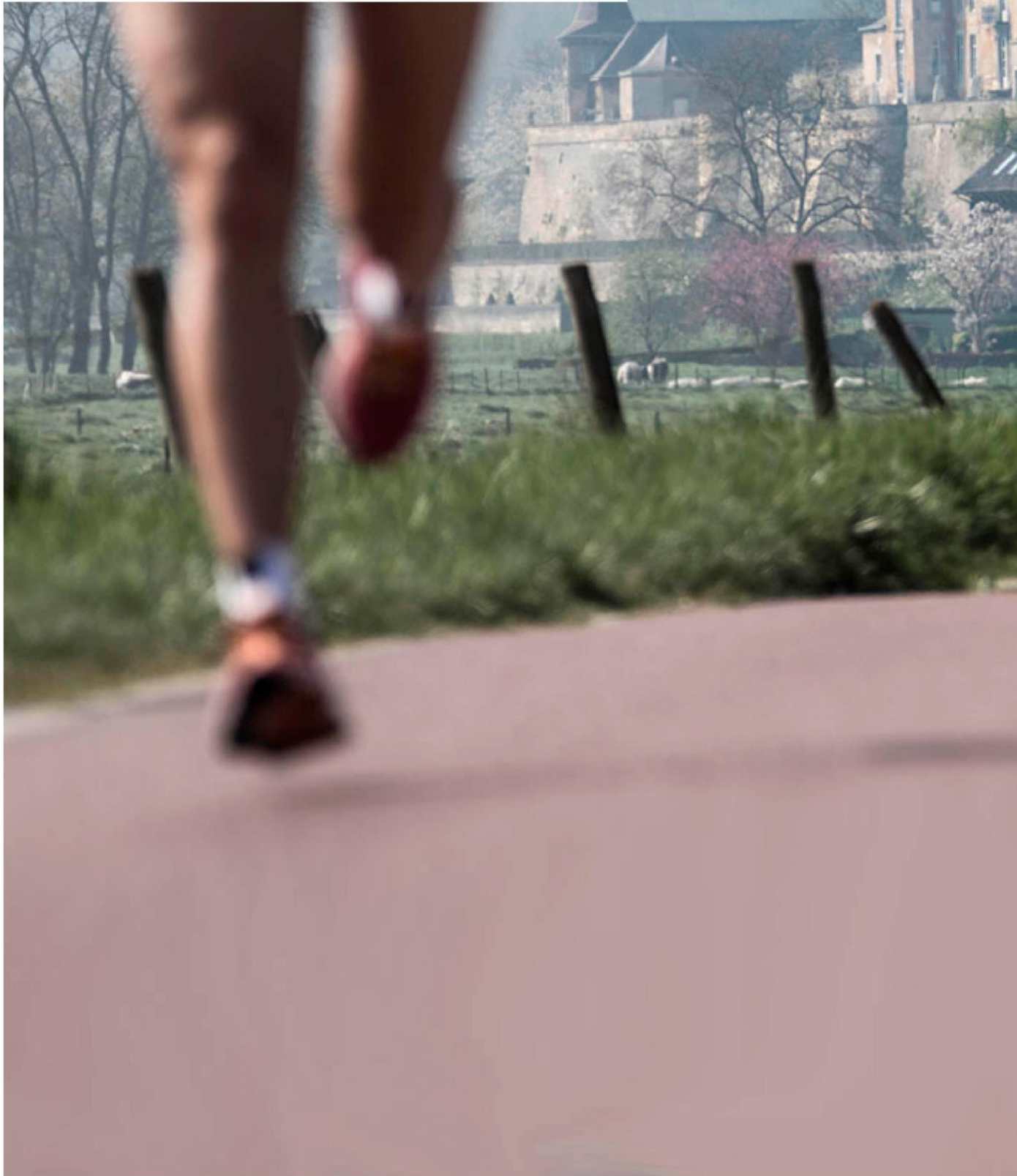


# Jaarplan 2016 Beleid en Ontwikkeling



*Gemeente Maastricht*



Jaarplan BenO 2016

Gemeente Maastricht

**Samenstelling**

Beleid en Ontwikkeling

**Inlichtingen**

Tel. 043 – 3504409

Fax. 043 – 3504385

E-mail: [renzo.stel@maastricht.nl](mailto:renzo.stel@maastricht.nl)



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Inhoudelijke jaarplanning</b> .....	<b>6</b>
2.1	Inleiding .....	6
2.2	Beleidsdoelstellingen en -prestaties .....	6
<b>3</b>	<b>Bedrijfsvoering</b> .....	<b>27</b>
3.1	Organisatie .....	27
3.1.1	Missie .....	27
3.1.2	Waarden .....	27
3.1.3	Structuur .....	28
3.1.4	Organisatieontwikkeling .....	28
3.1.5	Sturing en besluitvorming .....	29
3.1.6	Formatie-ontwikkeling.....	29
3.2	Financiën.....	31
3.2.1	Begroting 2016 .....	31
3.2.2	Efficiencytaakstelling 2012-2018 .....	31
3.3	HRM-agenda .....	33
3.3.1	Ziekteverzuim.....	33
3.3.2	Actualisatie Strategische personeelsplanning .....	33
3.3.3	Thema “werkdruk” .....	34
3.4	Informatievoorziening en automatisering .....	34
3.5	Risicomanagement.....	37
<b>4</b>	<b>Bijlagen</b> .....	<b>39</b>
4.1	Formatieplan Beleid en Ontwikkeling 2016 .....	39
4.2	Kostenverdeelstaat 2016.....	42
4.3	Begroting jaarplan 2016.....	43



## 1 Voorwoord

Voor u ligt het jaarplan Beleid en Ontwikkeling (afgekort BenO) 2016. Het jaarplan is een contract tussen Directieteam/College en het Management van BenO. In 2016 zal het Management van BenO/het Directieteam versterkt worden met 1 fte. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan het besluit van het college om de functie Algemeen Directeur Beleid en Ontwikkeling te splitsen in een Directeur Sociaal en een Directeur Stadsontwikkeling en Economie. Het college wenst een verzwaarde sturing op het beleidsveld sociaal vanwege de toenemende omvang/zwaarte van het sociale domein en in het bijzonder door de toevoeging van de 3-D's. Definitieve besluitvorming hieromtrent zal bij de kaderbrief 2017 plaatsvinden.

De focus van dit contract ligt weliswaar op de bedrijfsvoering maar de speerpunten van beleidsrealisatie mogen natuurlijk niet ontbreken. Gezien de aard van het organisatieonderdeel BenO is de beoogde productie reeds opgenomen in de Programmabegroting 2016 en wordt derhalve niet integraal herhaald in dit jaarplan. Wel benoemen we de doelen en subdoelen en lichten de meest in het oog springende prestaties en ontwikkelingen toe. Op financieel gebied wordt als onderdeel van dit plan de begroting BenO 2016 op productniveau vastgesteld. Hierin zijn de afspraken over de realisatiemogelijkheid van de diverse ombuigingstaakstellingen vertaald. Ook is het formatieplan 2016 geactualiseerd en ligt ter vaststelling voor.

De speerpunten van de inhoudelijke opgave zijn met name te vinden op de scheidsvlakken van beleidsvelden. Integraliteit en vernieuwing zijn kernwoorden bij:

- De brandpunten A2, Belvédère, Brightlands campus Maastricht en Tapijn
- Verdere vormgeving van de 3D's (participatiewet, jeugdwet, wmo)
- Het actieprogramma student en stad
- Mode industrie
- Het actieplan armoede
- Het sociaal investeringsfonds
- Het Maastrichts uitdagingrecht
- De woonprogrammering Maastricht
- Sporthal Geusselt
- De innovatie van cultuur
- Het Integraal huisvestingsplan IKC's
- Diverse ontwikkelingen in Limmel
- Herijking van de herstructurering
- Het integraal accommodatiebeleid
- De kwaliteitsimpuls Wyck
- Het Maastrichts energieakkoord
- De aanpak van zwerfafval
- Het beleidsplan huishoudelijk afval 2016-2020
- Beter Benutten fase 2 (werkgeversaanpak, ondergrondse fietsenstalling)

De speerpunten op gebied van bedrijfsvoering zijn:

- Lean-aanpak P&C
- Monitoring en verdere professionalisering mbt inkoop en contractbeheer decentralisaties Sociaal
- Strategische keuzes en implementatie wet VPB overheidsbedrijven
- Vernieuwing BBV (o.a. onderdeel grondexploitatie)
- Vermindering taakdruk/werkstress
- Implementatie subsidiestraat en doorontwikkeling informatievoorziening subsidiebeleid (lean-aanpak)

De begroting 2016 kent een exploitatiesaldo (lees: bijdrage algemene middelen) van € 216.481.790,-. Dit saldo is inclusief de gewijzigde apparaatskosten Stadsbeheer. Een nadere uitwerking en detaillering van de begroting BenO is opgenomen in paragraaf 4.3 van de bijlagen.



Last but not least: Het voortschrijdend ziekteverzuim percentage is in 2015 verder gedaald tot 2,99% en blijft hiermee ruimschoots onder de verzuimnorm (4,06 %). Ondanks de BenO breed ervaren werkdruk is het ziekteverzuimpercentage eind 2015 historisch laag. Het Management BenO dankt hiervoor de medewerkers en ziet met vertrouwen de uitdagingen 2016 tegemoet.

**Januari 2016**

**Managementteam Beleid en Ontwikkeling**

**Tiny Beenackers, Harry Loozen, Jos Simons, Fred Sijben en Hülya Yazar.**



## 2 Inhoudelijke jaarplanning

### 2.1 Inleiding

Hoewel een jaarplan primair bedoeld is als intern sturingsinstrument (de 'hoe-vraag') en daardoor de focus legt op bedrijfsvoering, mag een korte inhoudelijke planning (de 'wat-vraag') niet ontbreken. Beleid en Ontwikkeling (BenO) bestaat (inhoudelijk) uit vier beleidsvelden en strategie/programmamanagement. Ieder onderdeel geeft invulling aan meerdere beleids- en/of ontwikkelopgaven. Elk jaar zien we daarbij de traditionele grenzen tussen beleidsvelden meer en meer vervagen. Het is een continu streven en proces om als organisatieonderdeel BenO in steeds toenemende mate integraal te werken waarbij de scheiding tussen beleidsonderdelen steeds meer fluïde wordt. De burger denkt immers niet in programma's of beleidsonderdelen maar vanuit zijn/haar leefwereld. Onderwerpen als het vluchtelingenvraagstuk en wijk- en buurtgericht werken maken de noodzaak van integraliteit zeer duidelijk en versnellen het interne proces dan ook.

Dit gezegd hebbende en ook wetende dat de opzet van begroting aan verandering onderhevig is, kiezen we er, mede vanwege de herkenbaarheid, nog steeds voor om dit hoofdstuk van het jaarplan in te delen naar de geldende programma's uit de programmabegroting 2016. Hierbij geven we per programma de doelstelling en de onderliggende subdoelstellingen aan. Deze komen één op één overeen met de programmabegroting, hetgeen niet meer dan logisch is gezien het feit dat de 'productie' van BenO bestaat uit beleid (P3 t/m 14) en ontwikkeling (P10). Ten opzichte van de programmabegroting gaan we op onderdelen één slag dieper door per programma, waar opportuun, enkele in het oog springende ontwikkelingen/prestaties vanuit BenO net iets nader te concretiseren. Tevens noemen we, waar opportuun, (grote) actuele ontwikkelingen/prestaties die nieuw zijn sedert de begroting(sbehandeling) in oktober 2015.

De laatste paar jaar zien we meer en meer dat prestaties uit programma's niet één op één naar de beleidsvelden herleid kunnen worden en dat het coproducties betreft. Actuele voorbeelden zijn de meerjarenafspraken met de corporaties, het sociaal investeringsfonds, doelgroepenvervoer, herijking herstructurering, etc. In ons streven om als BenO meer en meer als integraal geheel in de programma's te gaan acteren, zal in de komende jaren deze één op één relatie steeds meer losgelaten worden. Het vorm geven van deze integraliteit van beleid en ontwikkeling blijft zowel inhoudelijk als organisatorisch een van de grootste uitdagingen die voor BenO als organisatieonderdeel in het verschiet ligt

### 2.2 Beleidsdoelstellingen en -prestaties

#### Programma 3: Economie en Werkgelegenheid

Maastricht ambieert een duurzame internationaal georiënteerde kenniseconomie waarin voor burgers voldoende banen op alle niveaus bereikbaar blijven. Maastricht kiest voor cultuur en creativiteit als een belangrijke economische factor zowel qua werkgelegenheid als vestigingsvoorwaarde en wil de internationale ontmoetingsstad van de toekomst zijn waar gewinkeld, gewerkt en gerecreëerd wordt. Het stimuleren van ondernemerschap wordt de spil van deze dynamiek. In 2016 streven we hiertoe de volgende subdoelen na zoals die in de economische visie zijn geformuleerd en gegroepeerd:

#### **Internationale kenniseconomie;**

- Bijdragen aan Brainport 2020 voor volledige werkgelegenheid in de topsectoren
- Faciliteren Campusontwikkeling Maastricht Health Campus (MHC)
- Faciliteren en verankeren internationale kennisinstellingen
- Faciliteren van innovatieve ondernemers in de topsectoren
- Versterking internationaal vestigingsklimaat en internationale oriëntatie
- Verbeteren van de aansluiting op de arbeidsmarkt en het versterken van het internationaal vestigingsklimaat



### **Economie en cultuur;**

- Creatief Maastricht meer zichtbaarheid en uitstraling geven
- Creatief Maastricht meer ondernemend maken en verbeteren ondernemersklimaat voor creatieve ondernemers
- Cultureel aanbod in zichtbaarheid vergroten waardoor het internationaal vestigingsklimaat voor kenniswerkers verbeterd wordt.
- Topcultuur bevorderen
- Mode industrie

### **Bezoek, werk- en ontmoetingsstad;**

- Maastricht in top 3 als winkelstad
- Meer en langer verblijf in Maastricht waaronder het zakelijk toerisme
- Meer ontmoetingsmogelijkheden voor jongeren en internationals
- Maastricht werkstad van de toekomst

### **Randvoorwaardelijk**

- Optimale servicegerichtheid en gastvrije gemeente Maastricht
- Optimale branding van stad en regio
- Optimaliseren van de (grens)overschrijdende infrastructuur
- Investeren in internationalisering en vermindering van grensbarrières
- Faciliteren nieuwe woonmilieus en voorzieningen
- Investeren in een duurzame Maastrichtse economie
- Realiseren van draadloze verbindingen
- Afgestemd (eu)regionaal onderwijs- en arbeidsmarktbeleid

In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel zijn de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3

Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **Uitvoering van het project MT25:** De samenwerking met de provincie Limburg is verder doorontwikkeld en geformaliseerd in een gezamenlijke stuurgroep en een gezamenlijke projectaansturing. De provincie investeert € 500.000 en levert daarnaast mankracht voor de onderdelen: programmamanagement, branding/communicatie/marketing, de afzonderlijke programma-onderdelen, fondsenwerving en lobby. De gemeente Maastricht heeft afgesproken eenzelfde bedrag te investeren en er een soortgelijke projectstructuur tegenaan te zetten. Begin 2016 wordt het programmaplan vastgesteld door het College. Het programmaplan omvat het programma, de inzet van budgetten en de sturing op het project. Het programma krijgt vorm via vier doelstellingen:

- Grensoverschrijdende samenwerking versterken vanuit het perspectief van de burger;
- Internationaal positioneren van de Limburgse hoofdstad Maastricht;
- Een sociale en economische impuls genereren voor de stad;
- Het gouvernement borgen als EU-locatie.

Het programma gaat in september 2016 van start.

- **Nieuw evenementenbeleid:** Nader onderzoek heeft plaatsgevonden naar welke andere/nieuwe terreinen er zijn buiten het centrum, en welke evenementen hierheen verplaatst kunnen worden. Uit dit onderzoek blijkt dat er diverse nieuwe evenemententerreinen de komende jaren worden ontwikkeld. Voor bestaande grote veel publiektrekkende evenementen op het Vrijthof zijn deze in de beoogde opzet (bij voorbeeld te klein, gras als ondergrond e.a.) echter niet geschikt. Aan het wel geschikt maken zijn hoge investeringskosten verbonden. Het onderzoek heeft wel aangetoond dat sommige kleinere evenementen mogelijk wel verplaatsbaar zijn. Het gaat dan om evenementen die minder oppervlakte nodig hebben van het Vrijthof (< 50%). Met enkele organisatoren van evenementen wordt hierover overleg gevoerd. Vanuit de wens van de



Raad tot spreiding is voor nieuwe evenementen al gestuurd op het benutten van locaties buiten het centrum. De resultaten van dit onderzoek worden meegenomen in het nieuw op te stellen evenementenbeleid dat naar verwachting maart 2016 aan de Raad wordt voorgelegd.

- **International service-desk:** Centre Ceramique wordt de locatie voor het nieuwe Maastricht International Centre'. Dit Centre bundelt de krachten van het door te ontwikkelen Holland Expat Centre South, het nieuw op te richten Grensinformatiepunt voor het grenswerk met Belgisch Limburg en het UM kennisinstituut ITEM. Op deze wijze wordt invulling gegeven aan een internationale gastvrije stad en regio en een daadwerkelijk grensoverschrijdende arbeidsmarkt. Het Maastricht International Centre zal in maart 2016 geopend worden. Daarna zal ingezet worden op het verder profileren van het Centre naar de doelgroepen (potentiële) kenniswerkers en grenswerker en het verder organiseren van het bedrijfsleven, het (toeleverende) MKB en de campussen bij dit initiatief.
- **Mode industrie:** In de strategische nota creatieve industrie heeft de gemeenteraad het ontwikkelingspotentieel van de creatieve industrie bevestigd en opdracht gegeven tot de uitvoeringsprogramma's mode, film, podiumkunsten en de verbinding oude/nieuwe industrie. Quick-win van dit besluit, de aandacht en de inmiddels geëntameerde acties en projecten (die door het veld worden opgepakt) is dat de creatieven zich serieus genomen voelen, zelf in de actie modus komen en elkaar versterkend in programma's gaan acteren. De 'branding' van "Made in Maastricht" werkt hierin versterkend. Er ontstaat door dit alles een vestigingsklimaat waarin deze sector tot verdere ontwikkeling kan komen. Het 'organiseren' van het creatieve veld en hen binnen het klimaat in de projecten in positie brengen zal de ontwikkeling verder stimuleren. Concrete resultaten zullen het 'bewijs' van deze strategie moeten zijn. Want de impuls (financiering hiervan geschied via een impuls uit het investeringsfonds € 2 miljoen) is eindig en dient als initiërend vliegwiel. Concrete resultaten zullen langere termijn succes moeten funderen. Het natuurlijke klimaat (eco-systeem) wordt immers eerst op de langere termijn geschapen. Meer ondernemerschap is hierin de motor voor de toekomst. In 2015 zijn de projecten Catwalk en Made2Measure gestart. In 2016 zullen de projecten FashionStore en FashionHouse starten. Deze beide projecten zijn de motor achter het bevorderen van het ondernemerschap. De eerste in een inhoudelijk programma, de tweede in een fysieke lokatie. Samen worden ze het hart van Mode Maastricht.
- **IRONMAN:** Uit de evaluatie van Zuyd Hogeschool is gebleken dat de IRONMAN Maastricht editie 2015 ondanks een korte ontwikkeltijd een succes is. Het evenement krijgt een hoge waardering van 8,1 en heeft een forse economische en publicitaire spin-off Van € 2,8 mln. De aandachtspunten uit de evaluatie worden meegenomen in de voorbereiding van editie 2016. Nieuw in 2016 zal zijn een crossing border Euregionaal fietsparcours. Bilzen treedt hiervoor toe als partner.
- **Actieprogramma Student en Stad:** Bij de start van het actieprogramma lag de nadruk heel sterk op het oplossen van de meest acute communicatie- en informatieproblemen met als doel het bevorderen van de leefbaarheid en integratie. Daar is ook de meeste voortgang in geboekt. Belangrijk punt van aandacht voor 2016 is de realisatie van de International Students Club (ICS). In de zomer van 2015 zijn UM en gemeente tot overeenstemming gekomen over het huurbedrag en een maximale investering. Een concept realisatie overeenkomst wordt opgesteld. Openstaand punt is nu nog de fiscaliteit van de ICS. Om de BTW over de investering terug te krijgen, moet de studentenvereniging aangemerkt zijn als ondernemer. De ISC is nu nog niet zo ver. Intussen wordt op beperkt schaal samen met de Muziekgieterij met een programma geëxperimenteerd. Op dit moment wordt gewerkt aan een verdere uitwerking van de acties t.b.v. de prioritaire thema's van 2016. Het daarbij horende budget maakt ook meer slagkracht mogelijk. Het gaat om een concrete invulling van de viering van het 40 jarig bestaan van de UM en de relatie met de viering van het verdrag van Maastricht, informatie en bemiddeling inzake huren in Maastricht, een eventueel keurmerk, startersevents en carrièrebeurzen veelal ook samen met studenten(organisaties). Een nieuw actieprogramma zal begin 2016 worden gepresenteerd. Alhoewel het actieprogramma met name gericht is op het oplossen van acute knelpunten, willen wij meer en meer toe naar een Student en Stad 2.0 dat mikt op een Urban Community. In een Urban Community zijn inwoners, studenten, ondernemers op allerlei mogelijke manieren met elkaar verbonden. Daarmee verbindt het onderwijs zich echt met de stad en grootstedelijke





vraagstukken. We willen samen met de Zuyd Hogeschool en de UM onderzoeken hoe dit aan te jagen in Maastricht. Ook dat onderdeel komt terug in het actieprogramma.

- **Reclamebeleid:** De evaluatie is afgerond waarbij de conclusie en aanbevelingen in maart 2016 gedeeld en bediscussieerd zullen worden in een stadsronde om deze van draagvlak en mogelijk verdere aanscherping te voorzien. In maart zal de evaluatie incl. definitieve aanbevelingen in de vorm van een memo worden voorgelegd aan het college en daarna in de vorm van een Raadsinformatie brief worden gedeeld met de raad.
- **Detailhandelsnota:** De dynamiek binnen de detailhandel blijft onverminderd hoog. Diverse winkelbedrijven die nog niet zo heel lang geleden een vanzelfsprekendheid waren, gaan failliet. De behoefte aan winkelruimtes verandert, niet alleen op lokaal niveau, maar ook op regionaal niveau, hetgeen aanleiding is voor de opstart van een regionale retailvisie. Alle zeilen moeten bijgezet worden om de winkelgebieden in Maastricht aantrekkelijk en vitaal te houden. Met de Visie op de Binnenstad is hiertoe al een belangrijke stap genomen. De buurt- en wijkwinkelcentra komen aan bod in de nieuwe gemeentelijke detailhandelsnota. Voor de jaarwisseling zijn hierover twee interactieve stadsrondes gehouden. Deze stadsrondes vormen de input voor de visievorming die in het voorjaar van 2016 plaatsvindt. Medio 2016 zal het resultaat van deze visievorming besproken worden in een derde stadsronde, waarbij iedereen in de stad (bewoners, ondernemers, vastgoedeigenaren e.d.) weer in de gelegenheid zal zijn om samen hierover te discussiëren. Hierna kan het besluitvormingstraject over de nieuwe detailhandelsnota plaatsvinden.

#### Programma 4: Sociale zekerheid en re-integratie

Maastricht wil een stad zijn waar alle inwoners de kans wordt geboden erbij te horen en volwaardig mee te doen op sociaal, cultureel en economisch gebied. In 2016 streven we hiertoe de volgende subdoelen na:

##### Werk

- Creëren van mogelijkheden op de arbeidsmarkt
- Toeleden naar regulier werk/participatie
- Toeleden naar gesubsidieerd werk
- Werken met behoud van uitkering

##### Inkomen

- Verstrekken inkomensondersteunende voorzieningen: WWB, Bbz, IOAW, IOAZ

##### Zorg

- Meer aandacht van de samenleving voor armoedebestrijding
- Meer effectiviteit van geboden ondersteuning
- Meer mensen maken gebruik van inkomensondersteunende voorzieningen

In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel zijn de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3

Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **Actieplan armoede:** In 2015 is een breed interactief proces opgestart om te komen tot het uitvoeringsplan "actieplan armoedebestrijding 2016-2018". Via (druk bezochte) bijeenkomsten, werkbezoeken en gesprekken met ervaringsdeskundigen, is informatie opgehaald die vertaald is in het actieplan. Het actieplan is in december 2015 vastgesteld door het college en de extra rijksmiddelen 2016 e.v. zijn toegekend aan het armoedebudget (o.b.v. definitieve toekenning door het Rijk). We zien dat de armoedesituatie van burgers hardnekkiger wordt. Daarom moeten we zowel het bestaande verbeteren, als zoeken naar nieuwe, innovatieve oplossingen. Deze worden gegroepeerd langs 4 lijnen: (1) preventie en vroegsignalering, (2) aanpak van schulden, (3) vereenvoudiging van het systeem, (4) verbinden. Sommige acties uit het actieplan zullen voorgelegd worden aan de raad. In 2016 dient er bijvoorbeeld een nieuw beleidsplan wet gemeentelijke schuldhulpverlening vastgesteld te worden door de raad. Met de uitrol van het interactie spel "No Credit, game over" willen we jongeren bewust maken van de impact van schulden. Om een



laagdrempelige communicatie over armoede en schulden te bevorderden en ons ondersteuningsaanbod breed onder de aandacht te brengen, komen we in navolging van andere gemeenten met een geldkrant. Met deze aanpak willen we betere resultaten bereiken: we zorgen er enerzijds voor dat degenen die (tijdelijk) onze (financiële) ondersteuning nodig hebben, deze krijgen. Daarbij zorgen we ervoor dat burgers ons aanbod weten te vinden, dat ze niet gehinderd worden door bureaucratische rompslomp, dat ze sneller en beter geholpen worden en minder wakker liggen omdat ze zich zorgen maken over hun primaire levensbehoeften. Anderzijds bieden we onze burgers perspectief door hen te begeleiden naar opleiding of werk. Het actieplan omvat een veelheid aan activiteiten, op heel verschillende terreinen en in samenwerking met veel verschillende partijen. Want armoede pakken we samen aan.

- **Vraaggerichte arbeidsmarktaanpak:** In 2016 gaan we nog meer werk maken van het verknopen van de bestaande bestuurlijke processen voor arbeidsmarkt en economie op het niveau van Zuid-Limburg met het oog op een goed afgestemde aansturing van de integrale, vraaggerichte arbeidsmarktaanpak. Hiertoe gaan we een integrale arbeidsmarktagenda voor Zuid-Limburg opstellen, mede op basis van de lopende programmaliijnen / projecten arbeidsmarkt (o.a. RAN) en economie (o.a. LED). Het aanbieden van één werkgeversarrangement in Zuid-Limburg is daarvan onderdeel. Verder gaan we directiesturing inregelen die integraal verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de integrale arbeidsmarktagenda Zuid-Limburg. Het gedachtegoed MTC wordt gerealiseerd via een concrete pilot op Zuid-Limburgse schaal in samenwerking met LED binnen de daarvoor geldende beleidskaders.
- **Nieuwe verordening Participatiewet:** In 2016 worden de nieuwe verordeningen in het kader van de Participatiewet voorbereid en vastgesteld. Hoofdmoot hierin wordt gevormd door de verordening re-integratie, participatie en tegenprestatie. Hierin worden de re-integratievoorzieningen en instrumenten voor de hele doelgroep van de Participatiewet opengesteld. Daarnaast vindt vereenvoudiging van instrumenten plaats. Naast re-integratie wordt de afstemmingsverordening Participatiewet ter besluitvorming aan de raad aangeboden. Daarmee wordt de bestaande afstemmingsverordening IOAW/IOAZ in de afstemmingsverordening Participatiewet geïntegreerd. Inhoudelijk vinden er nauwelijks aanpassingen plaats. In 2016 wordt ook vorm gegeven aan de Wet taaleis. Bijstandsgerechtigden die onvoldoende taalvaardig zijn moeten een cursus volgen. E.e.a. wordt in goede samenwerking met partners in het onderwijsveld die expertise hebben op het gebied van taalachterstand gerealiseerd.
- **Podium 24:** In 2016 wordt verder de vraaggerichte en aanbodgeschikte werkgeversdienstverlening via Podium24 uitgevoerd, worden mensen arbeidsfit gemaakt en wordt inzicht gegeven in de opbouw en samenstelling van het uitkeringsbestand zodat mensen op een adequate en efficiënte wijze kunnen worden toegeleid naar de vacatures die ontstaan. Ook wordt de Euregionale arbeidsbemiddeling verder ontwikkeld en wordt de pilot Maastricht-Heuvelland alternatief beschut werk uitgevoerd. Deze pilot heeft een looptijd van twee jaar.
- **Uitvoeringsorganisatie Sociale Zaken:** 2016 is de start van de uitvoeringsorganisatie Sociale Zaken Maastricht Heuvelland. Hierin wordt de Participatiewet voor de zes gemeenten uitgevoerd. Een belangrijke ontwikkeling hierbij is de inzet van de Work First aanpak en de vier weken zoektermijn voor mensen van 27 jaar en ouder.
- **Actieplannen Jeugd- en ouderenwerkloosheid:** Deze actieplannen worden in 2016 uitgevoerd en zijn gericht op het aan het werk helpen van beide doelgroepen. Ter voorbereiding op de arbeidsinschakeling worden mensen arbeidsfit gemaakt, wordt scholing aangeboden en worden mensen getraind op sollicitatievaardigheden

De DVO Sociale Zaken is van cruciaal belang voor de realisatie van zowel dit als het volgende programma.

### Programma 5 en 6: Samenleven

Streven is Maastricht als een stad waar de inwoners gezond en veilig kunnen opgroeien en oud worden, hun talenten blijven ontwikkelen en naar vermogen meedoen aan onze samenleving. Ze zijn zoveel mogelijk zelfredzaam en voelen zich bij elkaar betrokken. Onze stad biedt de mogelijkheden aan haar inwoners om collectief en individueel tot ontplooiing te komen, zodat haast iedereen, zodra hij/zij volwassen is, in zijn/haar



eigen onderhoud en inkomen kan voorzien. Iedereen telt mee, doet mee en zorgt mee. In 2016 streven we hiertoe de volgende (sub)doelen na:

**Iedereen telt mee**

- Sociale inclusie
- Tegengaan en voorkomen van discriminatie

**Maatschappelijk participatie**

- Stimuleren maatschappelijke participatie

**Gezondheidszorg**

- Aanpak publieke gezondheid

**Opvoeding en ontwikkeling**

- Ondersteuning bij opvoeden en groeien

**Informatie, advies en cliëntondersteuning**

- Versterken zelfregie en keuzevrijheid

**Ondersteuning informele zorg**

- Het ondersteunen en stimuleren van sociale netwerken en Informele Zorg

**Passende ondersteuning**

- Doorontwikkeling passende ondersteuning

**Opvang en onderdak**

- Opvang van dak- en thuislozen

**Transformatie Sociale domein (jeugd, volwassenen en ouderen)**

- Toekomstagenda sociale domein
- Sociaal investeringsfonds (SIF)

In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel zijn de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3.

Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **Investeringsprogramma sociale transformatie:** In 2014 begonnen de ideeën over een Sociaal InvesteringsFonds (SIF) vorm aan te nemen. Het college is van mening dat er voor de transformatie 'vrije' investeringsmiddelen noodzakelijk zijn, de Raad deelt deze mening. Daarmee werd de start gemaakt voor de oprichting van een investeringsfonds. In de programmabegroting 2015 zijn de volgende prioriteiten aangegeven voor het SIF:

- preventie
- versterken burgerkracht
- versterken (integraliteit) 1e lijn (gemeente/gezondheidszorg)
- vergroten aanbod algemeen voorzieningen

In de kaderbrief 2015 zijn door de raad de twee hoofdrichtingen van het SIF vastgesteld:

1. Het uitzetten van een doorlopende tender voor de duur van het SIF, gericht op investeringen in burger- en maatschappelijke initiatieven, bij burgers en publieke en maatschappelijke instellingen én met name (sociale) ondernemers, die zich partner tonen van onze maatschappelijke opgave;
2. Het op korte termijn financieren van twee concrete doelen waarvoor een inventarisatie plaatsvindt van initiatieven die al in de buurten worden ontplooid en waarbij wordt aangesloten bij de uitkomsten van de Burgertop.

Tevens is hierbij besloten de 1e lijn te versterken door een intensievere samenwerking van het sociale domein met de 1e lijn gezondheidszorg in (clusters) van buurten. Voor het SIF (en ook voor het sociale domein in het algemeen) is een goede monitoring van resultaten, outcome en rendement van wezenlijk belang. We leven in een tijd van verandering, dat is mooi en spannend. Tegelijkertijd merken we dat het voor



de overheid moeilijk is om bestaande systemen los te laten. De publieke opinie vraagt (terecht) om kwaliteit en verantwoording. Daarbij schieten we vaak in de regelreflex zodra zich een incident voordoet. De kunst is om systemen in te zetten ten dienste van dat wat we voor onze inwoners nastreven: “Iedereen doet mee, iedereen deelt mee, iedereen zorgt mee, iedereen telt mee.” En daarbij steeds de mens centraal te stellen.

De experimenten die we de komende twee jaar gaan faciliteren (The Masters, Daalhoeve, Athos) – als partner van het particulier initiatief – passen niet direct binnen de huidige systemen voor zorg en ondersteuning, maar doen precies wat we met de transformatie van het sociaal domein nastreven: ze zetten de mens en zijn omgeving centraal. We voelen aan dat deze experimenten een grote stap zijn in de goede richting: de integrale en persoonlijke benadering. Mensen zien als mens met mogelijkheden, als vrijwilliger met talenten en niet als cliënt of patiënt met beperkingen, is de eerste stap naar de inclusieve samenleving die we willen zijn.

We hebben een tender ontwikkeld om verschillende partijen nogmaals uit te dagen met nieuwe ideeën te komen. We onderzoeken de mogelijkheden tot populatiebesteding in Noord-Oost. En ondersteunen de uitkomsten van de burgertop. Dit alles sluit ook aan op de uitkomsten van de toekomstagenda die verderop aan de orde komt.

- **Maastrichts uitdagingrecht:** Een experimenteerfase van 2 jaar is ingesteld voor 2016 en 2017 waarin burgers in staat gesteld worden om de gemeente uit te dagen door een overheidstaak over te nemen.
- **Herinrichting buurt- en wijkgericht werken:** Het college heeft besloten om de gemeentelijke werkwijzen volledig te richten op zelfsturing van bewoners en bewonersgroepen. Hiervoor zal de functie stadsdeelmanager worden doorontwikkeld naar procescoördinator zelfsturing en wordt de capaciteit voor 2 jaar uitgebreid. Dit betekent dat het buurtgericht werken oude stijl wordt opgeheven en dat meer ambtenaren actief contact zullen hebben met (actieve) burgers in de stad. De buurtplatforms worden ondersteund om hun eigen visie, om buurtnetwerk te worden, te realiseren.
- **Jeugdwet en nieuwe Wmo taken:** Na een jaar uitvoering geven aan de nieuwe taken kunnen we voorzichtig een aantal conclusies trekken:

Continuïteit van zorg is gegarandeerd; de oplossing bij de casuïstiek staat voorop; een duidelijk aandachtspunt is administratie bij gemeenten en zorgaanbieders; aanbieders corrigeren eind 2015 nog op overgangsccliënten en instroom 1<sup>e</sup> helft 2015 dit brengt veel onzekerheid in de cijfers; we gaan ervan uit dat we in 2016 betrouwbaardere cijfers hebben.

De gewenste verschuiving naar ambulante zorg zet zich beperkt voort. Dit komt onder andere naar voren in:

  - een afbouw van intramurale voorzieningen in Zuid-Limburg.
  - aanbieders geven aan dat transitie en herinrichting bedrijfsprocessen volop aandacht krijgen en dat zien we terug in het aanbod.
  - meer beschermd wonen cliënten vinden voldoende ondersteuning in een ambulante woonomgeving

Keuzevrijheid in aanbieders wordt door bijna alle partijen als positief ervaren; onder andere wachttijden kunnen hierdoor worden omzeild. Er vindt een verschuiving arrangementen Jeugd plaats van grote naar kleine zorgaanbieders. Die kleinere aanbieders worden door toegangsteams gewaardeerd voor hun maatwerk in hulpaanbod, flexibiliteit in openingstijden en bereikbaarheid en hun praktische instelling. En ten slotte zorgaanbieders met hoge flexibiliteit werken vaak samen met een andere aanbieder.

In 2016 moeten de doelstellingen van beide wetgevingen verder vorm krijgen ook dit gebeurt onder andere door de afspraken in de toekomstagenda waar we verderop op terugkomen.
- **Harmonisatie Peuterspeelzaalwerk-Kinderopvang:** Voor de zomer van 2016 worden de 20 peuterspeelzalen van STEPS in Maastricht overgedragen aan vier kinderopvangorganisaties in de stad. Reden is dat door de ontgroening er minder vraag is naar voorschoolse voorzieningen en dat door landelijk beleid peuterspeelzaalwerk en kinderopvang zowel kwalitatief als financieel volledig geharmoniseerd worden onder de Wet Kinderopvang. Daardoor ontstaan gelijke kwaliteitseisen en een gelijke bekostiging voor alle werkende ouders via de kinderopvangtoeslag. Niet-werkende ouders en ouders van door de GGD geïndiceerde kinderen komen in aanmerking voor tegemoetkoming in de ouderbijdrage via een gemeentelijke kindgebonden subsidieregeling. Alle leidsters van STEPS behouden werk bij de kinderopvangorganisaties waardoor kennis en kwaliteit blijft behouden. De kinderopvangorganisaties die de



peuterspeelzalen overnemen, gaan samen met de schoolbesturen in het primair onderwijs samenwerken in Integrale Kindcentra. Alle ouders tot een belastbaar inkomen van €90.000 gaan er qua kosten en vergoedingen op vooruit. Een deel van de ouders dat nu gratis gebruik maakt van peuterspeelzalen, betaalt straks een kleine inkomensafhankelijke eigen bijdrage, net als alle ouders. Wanneer zij die niet kunnen betalen komt er een vangnet. **(Besluitvorming hierover d.d. 2-3-2016!!!)**

- **Gemeentelijk programma opvang vluchtelingen Maastricht:** Begin 2016 wordt een Maastrichts programma vastgesteld. Dit programma zal ondermeer ingaan op integratie, participatie, onderwijs, opvang in leegstaande panden, de GVA-regeling en de verbinding met het sociale en fysieke domein
- **Toekomstagenda sociaal domein:** Begin 2016 wordt de toekomstagenda voor het sociale domein regionaal (Maastricht- Heuvelland) vastgesteld. Op basis hiervan wordt de concrete uitwerking (inclusief prioritering en fasering) van hetgeen bepaald is in de Toekomstagenda vertaald in een Actieplan. Diverse externe partijen worden actief betrokken bij het opstellen van dit Actieplan.
- **Regenboogzebrapad:** De regenboogmarkering op het Vrijthof is geëvalueerd en is permanent gemaakt onder het voorbehoud dat een eventuele uitbreiding van de natuursteenkeien aan de oostzijde van het Vrijthof niet wordt beperkt.
- **Toekomst doelgroepenvervoer:** Het (gemeentelijk) doelgroepenvervoer wordt doorontwikkeld. Allereerst dient voor het onderdeel Regiotaxi met ingang van 11 december 2016 een nieuwe vervoerder(s) te zijn aanbesteed i.v.m. einde contractduur. Gemeenten hebben daarnaast door de decentralisaties meer taken in het vervoer gekregen, terwijl de budgetten beperkt zijn. En tenslotte is er wellicht ook een efficiëncyslag te maken met de reeds bekende doelgroepen (o.a. leerlingenvervoer en Wsw-vervoer.) De ambitie is er om het doelgroepenvervoer toekomstbestendig te gaan organiseren met een nadrukkelijke aansluiting op het openbaar vervoer. Dit traject van ontwikkeling en aanbesteding geschiedt samen met 32 gemeenten in Limburg, die hier ook samen de regie op gaan voeren. Hoewel de lokale 'spelregels van het vervoer' in beginsel van kracht blijven, liggen er ook een aantal uitdagingen. De uitgestippelde koers bevat (1) de oprichting op Limburgse schaal van een publiekrechtelijke mobiliteitscentrale doelgroepenvervoer en (2) een ambitie om met Regiotaxi te starten en andere vervoersvormen op een later tijdstip te laten ingroeien. De gemeenteraad dient (uiterlijk) in maart 2016 op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) toestemming te verlenen voor toetreding tot de gemeenschappelijke regeling Omnibuzz per 1 april 2016
- **Vrijwilligersverordening:** Na twee jaar samen met de doelgroep hard te hebben gewerkt aan een nieuwe verordening voor vrijwilligers zal deze begin 2016 worden afgerond en voorgelegd worden aan de Raad. De verordening doet meer recht aan de verandering die we met elkaar willen bewerkstelligen. Geeft meer ruimte aan nieuwe initiatieven. Stimuleert meer samenwerking tussen verschillende organisaties. Uiteraard vraagt een dergelijke verandering ook gewenning bij vrijwilligersorganisaties.
- **Afstemming tussen oude en nieuwe taken:** In 2015 is heel duidelijk gebleken dat maatschappelijke opvang en beschermd wonen communicerende vaten zijn. Dit vraagt om een betere afstemming tussen deze oude en nieuwe gemeentelijke taken. In 2016 geven we dit onder andere vorm door een duidelijke keuze in de financiering van de taken. Algemeen toegankelijke opvang zoals Singel 9 wordt gefinancierd vanuit de subsidiestructuur die de gemeente reeds lang hanteert. Specifieke opvang of opvang waarvoor een indicatie nodig is vanuit de nieuwe methode van bestuurlijk aanbesteden. In 2016 gaan we bezien op welke deelterreinen van de 3D wetgeving dit nog meer noodzakelijk is.

De DVO Sociale Zaken is van cruciaal belang voor de realisatie van zowel dit als het vorige programma.

### Programma 7: Sport

We willen dat meer Maastrichtenaren sporten en bewegen. In 2016 streven we hiertoe de volgende subdoelen na:

- Verbeteren bewegingscultuur, gezondheid en stimuleren sociale participatie
- Regionale afstemming sportbeleid en -initiatieven
- Efficiënt gebruik en verhuur sportaccommodaties en voorzieningen
- Sportparkmanagement



- Verenigingsondersteuning
- Monitoring en communicatie

In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel zijn de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3

Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **Nota sport- en beweegvriendelijke omgeving:** Deze nota wordt naar verwachting eind 2016 ter besluitvorming voorgelegd.
- **Nota tarieven sport:** Deze nota wordt naar verwachting in het vierde kwartaal ter besluitvorming voorgelegd.
- **Verbinding (synergie) met sociaal domein breed (incl. nieuwe taken):** Gezocht wordt naar de mogelijkheden om een verbinding tot stand te brengen tussen de beleidsterreinen van de drie D's en sport omdat deze een meerwaarde voor elkaar kunnen hebben.
- **Kredietvotering 4e hockeyveld:** Besluitvorming omtrent deze investeringen vindt naar verwachting in maart 2016 plaats.
- **Sporthal Geusselt:** Om conform raadsbesluit van 18 februari 2014 te komen tot realisatie van de nieuwbouw Sporthal Geusselt, heeft de gemeenteraad in januari 2016 kennis genomen van de uitkomsten van de inschrijvingen op de betreffende aanbesteding. Gekozen is om te opteren voor het scenario waarbij alsnog wordt gegund, conform de doorlopen aanbestedingsprocedure. De meerkosten als gevolg van de gunning zijn gevoteerd uit het MJIP ten laste van de restantmiddelen die voor de realisatie van de nieuwbouw van de Sporthal Geusselt waren gereserveerd. Met dit besluit kan de aanbesteding afgerond worden en kan met een beperkte vertraging met de realisatiefase begonnen worden.
- **RKVCL:** De situatie in Limmel en dus ook RKVCL is een aantal keren ter sprake geweest in het college. Uitgangspunt is dat de club na einde van het seizoen 2016/2017 de huidige voetbalvelden dient te verlaten. Samen met de vereniging wordt gekeken naar een alternatieve locatie buiten Limmel, rekening houdend met de principes van het vastgestelde buitensportaccomodatiebeleid.
- **Boulodrome:** in 2016 wordt de boulodrome gerealiseerd.

De DVO Sport is van cruciaal belang voor de realisatie van dit programma.

### Programma 8: Kunst en Cultuur

Maastricht wordt/blijft een stad met duurzame, structurele voorzieningen die mogelijkheden bieden voor culturele carrières voor iedereen: professional, amateur, burger en voor de stad als geheel. Daarmee wordt de ambitie om onze positie als cultureel kernpunt (één van de negen in Nederland) te behouden geborgd.

De Euregionale en internationale concurrentiepositie van Maastricht enerzijds en de actieve cultuurparticipatie van de bevolking en haar welbevinden (moderne beleving van de eigen identiteit) anderzijds vormen het sluitstuk van dit programma. Een vitaal cultureel klimaat levert naast een eigenstandig economisch rendement een belangrijke bijdrage aan het vestigingsklimaat (aantrekkelijke stad) en in die zin ook aan de economische slagkracht.

In 2016 streven we hiertoe de volgende subdoelen na:

- Meer cultuurparticipatie door:
  - Informatie Centre Ceramique
  - Educatie Kumulus
  - Presentatie Stadshal
  - versterking belevingswaarde van het Maastrichts cultureel erfgoed
  - participatie (pop- en jongerencultuur, amateurkunsten)
- Handhaven status als Maastricht Cultureel kernpunt



In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel zijn de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3.

Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **Innovatieagenda cultuur:** De innovatieagenda cultuur wordt begin 2016 vastgesteld en bundelt een aantal met de cultuurspelers ontwikkelde en breed gedragen acties om het culturele klimaat in Maastricht een eenmalige innovatie-impuls te geven in 2016 en 2017. Hiermee kan de nieuwe ontstane culturele dynamiek in de stad duurzaam verankerd worden. Door het bieden van extra (mentale, fysieke en financiële) ruimte voor experiment krijgt dat proces nu een beslissende impuls. De Innovatieagenda is het resultaat van een intensieve en open consultatie van het culturele en creatieve veld: er hebben cultuurdialogen, stadsgesprekken en raads werkgroep-sessies plaatsgevonden. Het uitvoeren van de agenda dient twee doelen: het op korte termijn versterken van de relevantie van kunst en cultuur in de Maastrichtse samenleving enerzijds, en het duurzaam profileren en positioneren van Maastricht als sterk en niet inwisselbaar cultureel brandpunt in en voor Nederland anderzijds. Voor deze ambitie is een eenmalige financiële impuls van € 1 miljoen gereserveerd. De innovatieagenda geeft aan hoe het geld verdeeld gaat worden, namelijk over vier acties: (1) proeftuinen, (2) tenderregeling, (3) Stimulans zichtbaarheid en impact en (4) een cultuurscan. De planning van de uitvoering van de innovatieagenda is als volgt:
  - Februari 2016: werving regisseur
  - Maart 2016: tenderregeling vaststellen
  - Mei 2016: proeftuinen van start
  - September 2016: tenders in uitvoering
  - Voorjaar 2017: eerste impactstudies klaar
  - Najaar 2017: evaluatie innovatie-impuls
  - Vanaf 2018: inbedding nieuwe praktijken
- Versterken regionale en internationale positie incubator Ainsi als integrale makersplek podiumkunsten
- Doorpakken op cultuurparticipatie door nieuwe werkwijze en ambities van Centre Ceramique (Cultuurcentrale) en Tout Maastricht 2.0.
- Doorontwikkelen van Via Zuid (praktijk voor talentontwikkeling en ondernemerschap in de kunsten) .In 2016 krijgt Via Zuid een grotere zichtbaarheid binnen de stedelijke programmering van het Theater aan het Vrijthof en realiseert aansluiting bij de overige stedelijke festivals.
- Openen vernieuwde Timmerfabriek met Filmhuis Lumiere in het derde kwartaal van 2016, een start met de bouw van een duurzame popvoorziening voor de Muziekgieterij en een upgrade Expositiefunctie in Magazijngebouw en Toonzaal die medio 2016 gereed zal zijn.
- Afronden besluitvormingsproces cultuurplan 2017-2020, in 2016 wordt de onderhandeling met het Rijk en de provincie over de financiering van de culturele Basisinfrastructuur in Maastricht over de periode 2017-2020 afgerond.

### Programma 9: Onderwijs

Maastricht wil zorgen voor een kwalitatief hoogwaardige en kwantitatief passende en toekomstbestendige onderwijsinfrastructuur in de stad, waarin ieder individu zich thuis voelt en zijn talenten en competenties kan ontwikkelen om volwaardig deel te kunnen nemen aan de samenleving.

In 2016 streven we hiertoe de volgende subdoelen na:

- Integraal samenwerken met onderwijsinstellingen
- Verbeteren van de aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt
- Inkopen volwasseneneducatie
- Voorkomen en verminderen van onderwijsachterstanden
- Sturen op sluitende zorgstructuren in en om het onderwijs
- Voorkomen van voortijdig schoolverlaten
- Verzorgen van Leerlingenvervoer
- In standhouden/ontwikkelen fysieke onderwijsinfrastructuur (onderwijshuisvesting i.r.t. demografie)



In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel zijn de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3.

Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **Integraal huisvestingsplan IKC's:** De 35 basisschoollocaties, diverse peuterspeelzalen en kinderopvangcentra, worden in Maastricht de komende 10 jaar geleidelijk samengevoegd tot integrale kindcentra. Een integraal kindcentrum is een voorziening voor kinderen van 0-13 jaar, waar zij gedurende de dag (bijvoorbeeld tussen 7 uur en 19 uur) komen om te leren, spelen, zich te ontwikkelen, te ontspannen en ontmoeten. Dit qua omvang (stadsbreed) voor Nederland unieke plan is in eendrachtige samenwerking tussen de schoolbesturen (in afstemming met het peuterspeelzaalwerk en de kinderopvang) en de Maastrichtse wethouder van onderwijs tot stand gekomen. Enerzijds ingegeven door noodzaak (door ontgroening staat ruim een kwart van de scholen leeg), maar anderzijds uitmondend in meer kwaliteit in kinderopvang en basisonderwijs en een gezondere financiële positie voor alle betrokken partijen. De gemeente investeert ruim 16 miljoen euro. Het integraal huisvestingsplan is in januari 2016 vastgesteld.
- **Spreidingsplan VO:** De ontgroening heeft ook al sinds vele jaren het voortgezet onderwijs bereikt. Grote exploitatietekorten dwingen de onderwijsbestuurder tot een herontwerp van het scholenlandschap in Maastricht. Aangezien vooral in de bovenbouw van het VO het meest onrendabel met personeel en ruimten moet worden omgegaan, is er voor gekozen om die clusteren. Zo ontstaat na verbouwing een VMBO-cluster aan de Bemelergrubbe, een VHBO-cluster past in het gebouw aan de Eenhoornsingel en het VWO-cluster wordt vooralsnog verzorgd aan de Oude Molenweg en de Noormannensingel. Gelet op de leerlingenaantallen is de nadrukkelijke wens van LVO om ook een unielocatie voor het VWO-cluster te realiseren aan de Noormannensingel/Groene Loper.  
Door de clustering kunnen de bovenbouwen weer budgettair neutraal worden georganiseerd en worden de keuzemogelijkheden voor leerlingen binnen de profielen verruimd.
- **Spreidingsplan (voortgezet) speciaal onderwijs:** De invoering van de Wet Passend Onderwijs, gecombineerd met ontgroening vraagt ook om een herijking van het scholenlandschap in het speciaal onderwijs. Schoolbesturen/Samenwerkingsverbanden moeten de inrichting van hun zorgplicht in alle vormen van het onderwijs nieuw vormgeven en tegelijkertijd tengevolge van een landelijke verevening/bezuiniging het aantal verwijzingen naar het SO drastisch terugbrengen. Dat heeft gevolgen voor het huidige aantal scholen. Plannen voor een herschikking van het speciaal onderwijs worden in 2016 uitgewerkt.
- **Regionale Onderwijsagenda Z-L:** Voor een betere afstemming tussen onderwijsbeleid van schoolbesturen en onderwijs-/jeugdbeleid/arbeidsmarktbeleid van gemeenten, is er een Regionale Onderwijsagenda in voorbereiding die zowel lokaal, als subregionaal, als regionaal sturend kan zijn voor afspraken en afstemming. De Stuurgroep Onderwijs van Koers en de drie wethouders van de centrumsteden hebben hierin de "lead" genomen, in afstemming met de onderwijstafels en de portefeuillehoudersoverleggen Sociaal Domein.

#### Programma 10: Stadsontwikkeling

Dit programma is feitelijk een vreemde eend in de bijt, waar de andere programma's 'eigenstandige' beleidsdoelen nastreven is stadsontwikkeling hoofdzakelijk een instrument ter realisatie van deze beleidsdoelen. De Maastrichtse stadsontwikkeling heeft een eenduidig doel, namelijk het versterken van de ruimtelijke kwaliteit van de stad indachtig de beleidsdoelen van de stad. Het belangrijkste publiekrechtelijke instrument van de gemeente is het bestemmingsplan waarvoor in 2015 een planning gereed is. Om focus in de fysieke ontwikkeling van Maastricht aan te brengen, zijn 8 brandpunten aangewezen waarbinnen majeure ontwikkelingen zich concentreren. Specifieke aandacht is er stadsbreed voor het cultureel erfgoed. Maastricht is de 2e monumentenstad van Nederland en wil dit ook blijven. Een algehele en integrale herbezinning op de gemeentelijke rol en invulling inzake maatschappelijk vastgoed is aan de orde.





In programma 10 worden de verschillende ontwikkelingen voorzien van prestaties ten aanzien van planvorming, studies en uitwerkingen alsmede prestaties in de uitvoering. Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **Gebiedsontwikkeling Brightlands Maastricht Health Campus:** Nadat zij begin 2015 in de Koepelovereenkomst reeds op hoofdlijnen afspraken over de gebiedsontwikkeling hadden gemaakt, hebben de gebiedspartners Um, azM en gemeente ultimo 2015 een realisatie- en exploitatieovereenkomst gesloten. In deze contractuele uitwerking zijn door de partners concrete en onvoorwaardelijke afspraken gemaakt over het ontwerpproces, de realisatie én exploitatie van plandeel 1 (1<sup>e</sup> fase), het zogenoemde Hart van de campus. 2016 zal geheel in het teken staan van de ontwerp- en besteksvorbereidingen van dat plandeel, waarna eind 2016/begin 2017 met de daadwerkelijke realisatie van het Hart kan worden begonnen.
- **Mecc:** Om een duurzame exploitatie van het MECC voor lange termijn mogelijk te maken heeft de gemeente in 2015 het private deel van het MECC-vastgoed overgenomen en is zij daarmee nu eigenaar van het volledige complex. Met deze overname is investeringsruimte ontstaan voor het MECC. Die financiële ruimte (becijferd op € 15 mln.) wordt onder meer ingezet voor noodzakelijke verbeteringen en toekomstgerichte investeringen in de accommodatie, zodat deze ook aan kan sluiten bij de ontwikkeling van de Brightlands Maastricht Health Campus (BL-MHC).

De keuze van MECC voor versterking op de congresmarkt sluit nauw aan bij de ambitie (en het belang) van de stad: versterken van het meerdaags (zakelijk) verblijfstoerisme. De accommodatie en voorzieningen zijn gedateerd en er is uitbreiding nodig. De gemeenteraad heeft daarom opdracht gegeven hiertoe een plan uit te werken, waarvan de eerste contouren inmiddels onder regie van het MECC en de gemeente zijn opgesteld. Uit die eerste uitwerking blijkt dat er, naast het 'up to date' maken van de accommodatie, voldoende kansen liggen om nieuwe klanten naar het MECC te halen, op voorwaarde dat de accommodatie op onderdelen ook uitgebreid zal worden. Daarmee kan ook een veel betere aanhaking op BL-MHC gecreëerd worden door aan het Forumplein een meetingpoint voor gebied en campus te ontwikkelen. Eerste berekeningen komen op een totale investering van € 27,2 mln. Het gaat nu nog om eerste, richtinggevende verkenningen. Nadere uitwerking daarvan is noodzakelijk ten einde de plannen en kostenramingen verder te concretiseren in een definitief Investeringsplan. De uitwerking en concretisering zal tot ver in 2016 in beslag nemen, waarna een finaal voorstel ter besluitvorming aan de gemeenteraad zal worden voorgelegd. Overigens zullen enkele acties die met TEFAF in het kader van de contractverlenging zijn overeengekomen, al begin 2016 hun beslag krijgen.

- **Belvédère:** Net als in voorgaande jaren vindt in 2016 de jaarlijkse actualisering van de grex Belvédère plaats. Binnen het Belvédère - gebied is er momenteel volop activiteit en de bouwkransen zijn eindelijk verschenen. Ook op gebied van de woningbouw ziet het er naar uit dat na een aantal jaren van weinig tot geen beweging er weer enige beweging komt. De vraag neemt toe zij het mondjesmaat. De markt blijft echter nog erg fragiel hetgeen zorgt voor een toenemende druk op de huidige (inhoudelijke en financiële) ambities en uitgangspunten. In het plandeel Sphinx Zuid zal worden gekozen om in te spelen om actuele marktomstandigheden en op basis daarvan te kijken in hoeverre de ontwikkelingen kunnen worden opgepakt. De financiële effecten daarvan zullen ter besluitvorming worden voorgelegd in de hiervoor genoemde raadsnota herijking grex Belvédère. Inzake de ontwikkelingen binnen het plandeel Sphinx Noord kan worden aangegeven dat met Loods 5 vergevorderde gesprekken lopen inzake een koop overeenkomst. Het blijft echter een complexe opgave door de combinatie van de gebouwen, het concept van Loods 5 en het wonen boven het retail concept. In de overeenkomst worden dan ook i.r.t. vergunningen en financierbaarheid door Loods 5 ontbindende voorwaarden gevraagd. Mocht het onverhoopt niet lukken met Loods 5 tot overeenstemming/realisatie te komen dan zijn er partijen die zich gemeld hebben voor delen van de betreffende gebouwen voor andere concepten.

Met The Student Hotel (TSH) is de erfpachtovereenkomst einde 2015 ondertekend. In gezamenlijkheid worden momenteel de procedures doorlopen en voorbereid, waaronder de binnenplanse afwijking voor o.a. de bestemming van horeca. Alles is erop gericht om na de zomer de uitvoering van het casco herstel gestart te hebben en de levering van de erfpacht aan TSH gerealiseerd te hebben zodat TSH in 2017 open kan.



Binnen deelgrex 2 Frontenpark wordt geëxperimenteerd met evenementen, met name in en rondom de gashouder (fasegewijs toewerken naar een toekomstig evenemententerrein). Inzake deelgrex 3 (bedrijventerrein Bosscherveld inclusief de aanpak van de Noorderbrug) kan worden aangegeven dat voor het project Noorderbrugtracé 2016 een druk jaar wordt. Tot in de zomer zijn we bezig met voorbereidende werkzaamheden, maar daarna start de feitelijke uitvoering.

- **Palace:** Ten opzichte van de begroting is er sprake van vertraging. Verwachting is dat de finale overeenstemming begin 2016 bereikt wordt. Met de nu voorliggende afspraken ligt er een goede basis om tot ontwikkeling te komen. 2016 zal grotendeels in het teken staan van het doorlopen van het 'stappenplan' waarbij het onderzoek naar de haalbaarheid van het hotel (en toetsing hiervan) het meest wezenlijk is
- **Blauwe loper:** In het dicht bebouwde Blauwdorp, waar ruimtelijke vernieuwing het hardst nodig is, is de herstructurering tot op heden nog niet begonnen. Servatius is voornemens om te investeren in de woningvoorraad als daarbij kan worden ingespeeld op de verdere ontwikkeling en realisatie van de Blauwe Loper (een nieuwe langzaam verkeersverbinding die loopt door heel Mariaberg en aantakt op de binnenstad). Om een start te maken en daarmee vertrouwen en betrokkenheid te creëren bij bewoners wordt de provincie gevraagd om samen met de gemeente het momentum te benutten en in 2016 verantwoordelijkheid voor deze interventie te nemen.
- **Limmel Nazareth:** Hoeve Rome en de kinderboerderij hebben de potentie om zich te ontwikkelen tot een vernieuwende ontmoetingsplek voor de gemeenschap van Limmel en Nazareth. Vooral op sociaal en educatief gebied ligt hier een meerwaarde. Dit werd bevestigd tijdens de door de gemeente georganiseerde co –designsessie met alle relevante partijen in dit gebied. De ontwikkeling van deze ontmoetingsplek is al gefaseerd in gang gezet, maar moet nog verder geconcretiseerd worden.

De volgende stappen zijn of worden gezet:

- In samenwerking met het Buitengoed Geul en Maas is gestart met het restaureren van het casco van Hoeve Rome. De eerste fase van de restauratie Hoeve Rome is gereed. Aanvullend is de ambitie om in 2016 ook de tweede fase van de cascorestauratie uit te voeren, samen met het opknappen van de kinderboerderij.
- Er is onderzoek gedaan naar de exploitatiemogelijkheden van Hoeve Rome. Die mogelijkheden zijn er in een combinatie van commerciële en maatschappelijke activiteiten. In 2016/ 2017 wordt de markt benaderd om hier invulling aan te geven.
- Het ontwerp van de te realiseren waterbuffer is nagenoeg afgerond. De werkzaamheden starten midden 2017.
- Vanuit het sociaal domein wordt vanaf 2016 nadrukkelijk mee invulling gegeven aan de verdere invulling van de kinderboerderij en Hoeve Rome met als doel als een nieuwe basisvoorziening voor de buurt en omgeving. Vergelijkbare ontwikkelingen zijn, weliswaar in een verschillend stadium, ook aan de gang bij de kinderboerderij de Daalhoeve en kinderboerderij De Heeg. Daarom wordt, naast de inzet van gemeentelijke capaciteit, ook begeleiding aangeboden van een professionele organisatie om samenhang en snelheid in deze processen te borgen.
- **IKC Limmel Nazareth:** In afwachting van de ingebruikname van het IKC op de Hoolhoeslocatie en de realisering (sinds augustus 2015) van de Internationale Schakelklas (ISK) in de voormalige basisschool in Nazareth, zijn de kinderen van Limmel en Nazareth ondergebracht in de basisschool 't Spoor aan de Askalonstraat. Op basis van de huidige planning verhuizen alle kinderen begin november 2016 naar de nieuwbouw van het IKC "de Geluksvogel" op de Hoolhoeslocatie. Uit onderzoek is vast komen te staan dat sloop van het schoolgebouw en bijbehorende gymzaal in de Askalonstraat de meest wenselijke optie is. Dit heeft ook de voorkeur van de direct omwonenden. De beslissing hierover en de financiering hiervan wordt meegenomen bij de vaststelling van de herijking van de herstructurering. Deze herijking wordt in juni 2016 aan de gemeenteraad voorgelegd. Gelet op de nota woonprogrammering zijn er na de sloop van beide gebouwen in 2017 geen mogelijkheden om woningbouw te realiseren op de vrijgekomen plek. In overleg met de buurt en omwonenden wordt concreet invulling gegeven aan dit gebied. Dit start vanaf juni 2016.



- **Nieuwe omgevingswet (AmvB)** De voorbereiding op de Omgevingswet per 2018 is een majeure opgave voor het lokaal bestuur. De impact van de Omgevingswet op de gemeentelijke organisatie is van dien aard, dat sprake is van een “vierde transitie”, vergelijkbaar met de 3D-transitie in het sociale domein. De Omgevingswet is per 2018 de enige wet voor de fysieke leefomgeving. In die wet gaan 26 huidige sectorale wetten op, waardoor een vergunningaanvrager straks nog maar naar één loket hoeft. Daarnaast gaan 120 AMvB's terug naar 4. Met deze stelselherziening worden een aantal verbeterdoelen beoogd: 1) een meer samenhangende, integrale benadering van beleid, besluitvorming en regelgeving, 2) een beter(e) inzichtelijkheid en gebruiksgemak, 3) verbeteren en versnellen van besluitvorming en 4) vergroten van de bestuurlijke afwegingsruimte. De uitvoeringsregelgeving van de Omgevingswet in de vorm van de vier AMvB's (Omgevingsbesluit, Besluit Kwaliteit Leefomgeving, Besluit Activiteiten Leefomgeving en Besluit Bouwwerken Leefomgeving) krijgt in de loop van 2016 gestalte. De VNG begeleidt voor en met gemeenten het implementatieproces. Op dit moment is weliswaar nog veel onduidelijk (oa. hoe ver gaat de bestuurlijke afwegingsruimte, hoe wordt de bevoegdheid tussen de verschillende overheden verdeeld, wat gaat het kosten aan middelen voor zowel de invoering als de uitvoering van de wet, welke veranderopgave brengt dit met zich mee op het gebied van digitale informatievoorziening). Wat wel duidelijk is dat de invoering van de Omgevingswet niet zo zeer een juridische, maar bovenal een maatschappelijke opgave is, die een grote CULTUUR- en ORGANISATIEVERANDERING dwars door alle gemeentelijke organisatieonderdelen met zich meebrengt, zowel bij de beleidsonderdelen als de uitvoerende onderdelen (inclusief RUD). Gemeentebreed voorsorteren op deze opgave moet daarom in 2016 worden opgepakt. Binnen B&O is hier inmiddels vorm aan gegeven door het aanwijzen van een “kwartiermaker”, die in eigen huis aan de slag gaat met het implementatietraject en die tevens (vooralsnog) ook de contactpersoon is voor Maastricht voor de VNG. De planning is dat begin 2e kwartaal 2016 een plan van aanpak cq projectvoorstel gereed is, inclusief de bemensing van de gemeentebrede werkgroep/projectgroep, welke concreet inhoudelijk aan de slag gaat met de opgave met als resultaat/doel om bij de inwerkingtreding “omgevingswetproof” te zijn. College en Raad zullen op gezette tijden over inhoud en voortgang worden geïnformeerd.
- **Actualisering structuurvisie:** In 2012 is de ‘Structuurvisie Maastricht 2030 - Ruimte voor ontmoeting’ vastgesteld. In december 2014 is de raad geïnformeerd over de stand van zaken van de uitvoering. Het was de bedoeling om de structuurvisie in 2016 te actualiseren. Het is echter verstandig dat op een later moment te doen. Dat heeft te maken met het feit dat in 2016 nog volop gewerkt wordt aan de diverse uitwerkingen van het POL (Provinciaal Omgevingsplan Limburg), terwijl het resultaat daarvan essentieel is om de structuurvisie actueel te maken. Verder is er op dit moment nog veel onduidelijkheid over de Omgevingswet, die in 2018 van kracht wordt. Het is belangrijk om in de geactualiseerde structuurvisie zoveel mogelijk op dit nieuwe wettelijke kader te anticiperen. Vandaar dat de structuurvisie niet in 2016, maar op een later moment zal worden geactualiseerd. Hiermee samenhangend zal de evaluatie en herziening van de Kadernota Grond- en Vastgoedbeleid ook later plaatsvinden.
- **Tapijn:** In januari 2016 wordt door de UM en de Gemeente het aanbestedingstraject afgerond voor het schetsontwerp voor het park en de gebouwen. In februari wordt het schetsontwerp aan de stad gepresenteerd en begint de stadsbrede dialoog om te komen tot een definitief ontwerp. Ook het ontwerpbestemmingsplan wordt in deze periode opgesteld, besproken met de stad en in procedure gebracht. De benodigde investeringen voor het definitieve ontwerp worden in het voorjaar van 2016 aan de raad voorgelegd. Na de zomer kan dan de voorbereiding voor de uitvoering beginnen, zoals het maken van de bestekken, het aanvragen van de benodigde vergunningen en de aanbesteding van de bouw. Naar verwachting kan er medio 2017 gestart worden met de bouw. Het tijdelijk gebruik van een aantal gebouwen waaronder loods M en W dat oorspronkelijk beoogd was tot medio 2016 wordt verlengd tot medio 2017 om tot de verwachte start van de bouw bij te dragen aan de levendigheid in het gebied.
- **Herijking herstructurering:** Verschillende ontwikkelingen (o.a. nieuwe Woningwet, veranderende rol en mogelijkheden corporaties, veranderingen woningmarkt) zijn aanleiding om de lopende herstructurering te herijken. De nota woonprogrammering Maastricht (inclusief uitgewerkte lokale visie op de huidige en potentiële woonmilieus) is maatgevend voor de herijking van de herstructurering. Het betreft herpositionering van nog uit te voeren maatregelen met bijbehorende budgetten ter verbetering van de openbare ruimte en



voorzieningen in buurten waarvoor eerder een buurt- of wijkontwikkelingsplan is vastgesteld. De herijking van de herstructurering loopt deels parallel aan het proces om te komen tot nieuwe samenwerkingsafspraken met de woningbouwcorporaties en zal in de eerste helft van 2016 plaatsvinden. Het resultaat zal worden opgenomen in de nieuwe samenwerkingsafspraken voor 2017 met een doorkijk tot 2021 die in november 2016 vastgesteld zullen worden.

- **Nieuwe locatie asielzoekerscentrum** : In samenwerking met COA wordt gewerkt aan de realisatie van een nieuw asielzoekerscentrum op locatie Francois de Veijestraat 4-6. Vanwege de afspraak over tijdelijk gebruik van locatie Overmaze als AZC tot najaar 2017, is de planning gericht op afronding van de planologische procedures en daaropvolgende overdracht van grond en opstal aan COA in kwartaal 3 van 2016. Hiervoor worden in februari 2016 de anterieure overeenkomst t.b.v. verkoop grond en opstal van gemeente aan COA en het ontwerp bestemmingsplan voorgelegd aan het college. Raadsbehandeling van het bestemmingsplan staat gepland in mei-juni. Parallel aan de bestemmingsplanprocedure dient COA het ontwerp af te ronden en te starten met de aanbestedingsprocedure ten behoeve van de realisatie. Medio 2016 kan op basis van de voortgang van deze aspecten (procedure, aanbesteding en realisatie) de planning geconcretiseerd worden.
- **Brusselse poort**: In december 2015 heeft Delta Lloyd zijn winkelportefeuille (15 winkelcentra en –panden in Nederland waar onder winkelcentrum Brusselse Poort) verkocht aan European Property Investors Special Opportunities (EPISO). Nog onbekend is of de nieuwe eigenaar de door Delta Lloyd voorbereide vernieuwing en uitbreiding van het winkelcentrum Brusselse Poort wil doorzetten. Daartoe sloten gemeente en Delta Lloyd in december 2013 een anterieure overeenkomst en heeft de gemeenteraad in februari 2014 het ruimtelijk kader (bestemmingsplan) en financieel kader (grondexploitatie) vastgesteld.
- **Herhuisvestingsonderzoek culturele instellingen**: Eind 2015 is gestart met een oriënterend onderzoek naar de huisvesting van de culturele instellingen CC, NHM en Kumulus. De instellingen zijn aan de slag met hun toekomstvisie en mogelijk verdere samenwerking. Dit wordt in de loop van 2016 duidelijk. Gelijktijdig worden passende toekomstbestendige huisvestingsopties in kaart gebracht.
- **Diverse herbestemmingsonderzoeken (sport, school en overig maatschappelijk vastgoed)**: Teneinde het leegstandsvraagstuk bij vrijkomende onderwijsgebouwen en ander maatschappelijk vastgoed adequaat het hoofd te kunnen bieden, wordt bij de herinvullingsmogelijkheden niet alleen gekeken naar de bestaande mogelijkheden (geldend bestemmingsplan), maar worden steeds vaker herbestemmingsonderzoeken uitgevoerd. Dergelijke onderzoeken dienen als hulpmiddel bij het op de markt plaatsen van dit vastgoed. Voorbeelden hiervan zijn het voormalig Bonnefantencollege aan de Tongerseweg 135, voormalige CNME locatie aan de Statensingel 138 en het voormalig City centrum Capucijnenstraat 43-45. Voor dergelijke onderzoeken is subsidie verkregen van de Rijkdienst voor Cultureel Erfgoed. Zodoende wordt getracht potentiële kopers enige richting te geven bij de (on)mogelijkheden van herinvulling van het vastgoed op zowel monumentaal, beleidsmatig, technisch en financieel gebied. Van deze aanpak zal de komende jaren vaker gebruik worden gemaakt. Naast de herbestemmingsonderzoeken die met behulp van externe bureaus zijn gemaakt worden er ook steeds meer interne herbestemmingsonderzoeken gemaakt. In 2016 zal dit bijvoorbeeld voor de huidige Lumière-locatie en andere vrijkomende schoolgebouwen alsook de vrijkomende sportgebouwen gaan spelen.
- **Gebiedsontwikkeling A2**: Aangaande de A2 ligt in 2016 de focus op realisatie van infrastructuur met ondermeer:
  - Afbouw in de tunnel, toeritten; en aansluitend wegen en kunstwerken;
  - Installeren en testen van de verkeers- en tunneltechnische installaties;
  - Afwerken van het bouwterrein op maaiveld, met uitzondering van de tijdelijke N2/A2.
  - Gefaseerde openstelling van de tunnel op basis van het door partijen vastgestelde masterplanning (mijlpaal openstelling tunnel op 16 december 2016).

Mbt. de gebiedsontwikkeling ligt de focus op:

- Start realisatie Centrum ontwikkeling Oost (AH en Koningsplan);
- Gefaseerde uitvoering van actieplan A2 transitie (tijdelijke functies/evenementen)
- Gefaseerde uitvoering Actieplan Mijn Gezonde Groene Loper



- Uitwerken plan Vikingsite (herontwikkeling voormalige KPN-locatie als onderdeel plan de Groene Loper).
  - Plannen met Avenue2 en derden mbt locatie ontwikkeling Europaplein, Lourdesplein, Beatrixhaven
  - Keuze nieuwe locatie A2 Infocentrum annex kantoorruimte (Av2/PBA2)
- o **Integraal acomodatiebeleid:** In het bestuursakkoord 'Wij Maastricht!' is afgesproken integraal accommodatiebeleid te voeren, zonder daarbij als gemeente verantwoordelijkheden over te nemen. Dat vraagt om scherpe keuzes en bijbehorende financiële en maatschappelijke consequenties. Het Integraal Accommodatiebeleid moet kaders bieden voor die keuzes, en verlichting geven voor problemen die in de loop der jaren zijn ontstaan. De hiervoor genoemde ambitie is uitgewerkt in een Beleidsagenda maatschappelijk vastgoed (november 2014). Hoofddoel is om de regie te voeren en zo te komen tot een betere aansluiting van vraag en aanbod van maatschappelijk vastgoed. Het streven is om medio 2016 een geactualiseerd Integraal Accommodatiebeleid te hebben dat een samenhangend beeld geeft van het gemeentelijk beleid, passend bij de huidige tijd. Een van de vervolgstappen in 2016 is het bepalen van de strategie voor de gemeenschapsvoorzieningen in Maastricht. Het doel is dus te komen tot twee beleidsdocumenten: (1) Het Integraal Accommodatiebeleid en (2) het Beleidsdocument gemeenschapsvoorzieningen. Aan de hand van het zogenaamd Leertraject Gemeenschapsvoorzieningen zullen de documenten worden opgesteld. Het leertraject omvat daarnaast een dialoogproces. Dit proces bestaat onder andere uit participatieve bijeenkomsten met stakeholders en pilots. Dit proces zal input opleveren voor de op te stellen beleidsdocumenten.

#### Programma 11: Wonen

Streven is in Maastricht en de omliggende regionale woningmarkt Zuid-Limburg te zorgen voor voldoende woningen van voldoende kwaliteit, rechtvaardig verdeeld voor wat betreft de sociale huursector en aansluitend bij de wensen van zowel de huidige bewoners als nieuwe (potentiële) bewoners. In 2015 streven we hiertoe de volgende subdoelen na:

- Visieontwikkeling (o.a. op Zuid-Limburgse schaal)
- Borgen tactische doorvertaling visie
- Borgen operationele doorvertaling visie

In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel worden de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3.

Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- o **Herijking stedelijke programmering (woonprogrammering Maastricht):** In 2016 wordt de woonprogrammering vastgesteld. Deze moet ervoor zorgen dat Maastricht haar aantrekkelijkheid als woonstad behoudt, zich blijft vernieuwen en de juiste woningen op de juiste plekken biedt. Zonder bijsturing ontstaat er een overschot aan bepaalde woningen, omdat de planvoorraad groter is dan de behoefte aan nieuwe woningen. Ook is de woonbehoefte veranderd. Er is tegenwoordig meer behoefte aan betaalbare kleinere woningen. Bovendien verschuift de voorkeur steeds meer naar wonen in de luwte van de binnenstad. In deze rustige stadsbuurten, zoals de Groene Loper en het Sphinxkwartier, kunnen de komende jaren nog nieuwe woningen worden toegevoegd. Reeds gemaakte plannen die niet meer voorzien in de nieuwe behoefte worden geschrapt. In woonbuurten aan de rand van de stad is kwaliteitsverbetering en verdunning nodig. Bij nieuwe initiatieven komt de focus te liggen op herbestemming en woningsplitsing voor specifieke doelgroepen zoals zorgvragers, vergunninghouders en studenten. Voor studentenhuisvesting komt een aparte programmering. De belangrijkste opgaven zijn:
- Het toevoegen van woningen in de stedelijke woonmilieus;
  - kwaliteitsverbetering en verdunning van de woningvoorraad aan de rand van de stad;
  - het terugdringen van de planvoorraad en zorgvuldig afwegen van nieuwe initiatieven.

Begin 2016 zal de dialoog met inwoners, partners en private partijen gevoerd worden over de nieuwe Woonprogrammering. Dit vindt parallel plaats aan de discussie over de ontwerp Structuurvisie Wonen Zuid-



Limburg. In maart 2016 zal de woonprogrammering naar verwachting door de gemeenteraad worden vastgesteld.

- **Structuurvisie wonen Zuid-Limburg (SVWZL):** Door de 18 Zuid-Limburgse gemeenten is de ontwerp structuurvisie Wonen Zuid-Limburg in de Colleges van B&W behandeld (eind 2015) en aangeboden aan de gemeenteraden ter vaststelling. Vaststelling door de raden, na inspraak, is voorzien in de zomer van 2016. De SVWZL is een gezamenlijke ruimtelijke visie op de Zuid-Limburgse woningmarkt gericht op het versterken van de aantrekkelijkheid van Zuid-Limburg door vraag en aanbod op de woningmarkt beter op elkaar af te stemmen. Zonder bijsturing ontstaat er een overschot aan bepaalde woningen, omdat het inwonersaantal in de regio afneemt. Tegelijkertijd is er behoefte aan andere typen woningen doordat de samenstelling van huishoudens verandert. In de SVWZL worden zorgwoningen (categorie ZZP 3 en hoger) en studentenhuisvesting uitgezonderd. Bovendien geldt voor de strategische projecten, voor Maastricht zijn dit de A2 en Belvedere, dat deze niet onderworpen hoeven te worden aan een heroverweging. Voor de overige woningbouwplannen geldt dat ze gewogen moeten worden binnen de kwalitatieve en kwantitatieve kaders van de SVWZL. Dit gebeurt via een subregionale programmering (Maastricht-Heuvelland). Het opstellen hiervan is met het vaststellen van de SVWZL een zeer actuele opgave. De SVWZL is een beleidsdocument, dat in een volgende fase ook vertaald dient te worden naar concrete uitvoering. T.a.v. leegstand maar ook de noodzakelijke sanering van bestaande plannen en de verdunning van de bestaande voorraad (particuliere) woningen om de transformatieopgave te bereiken ontbreekt een uitvoeringsplan. Hier ligt ook een belangrijke rol voor de provincie, zowel voor de regie als in faciliterende en financiële zin.
- **Woningplitsing:** 2015 is gestart met het onderzoek naar de meerwaarde van invoering van een Huisvestingsverordening voor het splitsen en omzetten van woningen, met name gericht op het voorkomen van woongerelateerde overlast. Conform de motie waarin door de raad om dit onderzoek is gevraagd, zal de raad in maart over de uitkomsten worden geïnformeerd. Januari 2016 wordt gestart met een tussenevaluatie van het nieuwe, in juli 2015 vastgestelde beleid. De planning is erop gericht de uitkomsten hiervan tevens in maart met de raad te delen. De uitkomsten worden vervolgens meegenomen in de procedure voor de planologisch-juridische vertaling van de beleidsregels in een facet bestemmingsplan woningplitsing en -omzetting. Agendering van dit bestemmingsplan in de raad is voorzien in de eerste helft van 2016.
- **Meerjarenafspraken gemeente-corporaties:** Inhoudelijk werken corporaties en gemeente de komende jaren verder aan vijf thema's, die voor 2016 de volgende resultaten opleveren:
  1. Wonen en zorg: De opgave ligt in het toewijzen van zorggeschikte woningen aan de juiste doelgroep en het ontwikkelen van betaalbare zorgarrangementen om geclusterd verzorgd wonen en langer thuis wonen mogelijk te maken. Dit wordt uitgewerkt in een woonzorgactieprogramma en uitvoeringsafspraken.
  2. Beschikbaarstelling/woonruimteverdeling: herijkte spelregels over de toewijzing van sociale huurwoningen aan de verschillende doelgroepen;
  3. Betaalbaarheid en duurzaamheid: nieuw streefhuurbeleid om met name de lage inkomensgroepen te kunnen blijven huisvesten (passend toewijzen) en maatregelen om de sociale woningvoorraad te verduurzamen
  4. Woonmilieus: verleidingsstrategie gericht op woningzoekenden i.r.t. verschillende woonmilieus en meerjarenafspraken over fysieke ingrepen t/m 2020
  5. Doe-democratie (=leertraject burgerparticipatie): adviezen aan gemeente en corporaties over de onderlinge samenwerking inspelend op initiatieven uit de samenleving

Bovengenoemde resultaten zijn input voor de prestatieafspraken "nieuwe stijl" die gemeente, corporaties en huurdersorganisaties in 2016 vormgeven, en vanaf 2017 zo worden uitgevoerd.

### Programma 12: Mobiliteit en Verkeer

De mobiliteitsdoelstelling van Maastricht is kort maar krachtig: het zorgen voor een robuuste en duurzame bereikbaarheid.

In 2016 streven we hiertoe de volgende subdoelen na:



- Verbeteren grensoverschrijdende verbindingen
- Aanpak knelpunten
- Stimuleren gebruik van openbaar vervoer en fiets
- Aanpak parkeerknelpunten
- Beheer en onderhoud verkeersinfrastructuur

In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel zijn de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3. Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **BBMB:** De P&R shuttle wordt niet alleen gecontinueerd maar zelfs per 1 januari 2016 uitgebreid naar door de weekse dagen.
- **Tram:** In het kader van het project tram Vlaanderen-Maastricht is een review uitgevoerd waaruit bleek dat het tramproject technisch, financieel en qua planning niet binnen de randvoorwaarden is uit te voeren. In de tussen partijen gesloten kaderovereenkomst is bepaald dat partijen een grote inspanning moeten leveren om tot realisatie van het project over te gaan en daartoe scope-aanpassingen kunnen voorstellen. Er is een variantenstudie uitgevoerd waaruit is gebleken dat het project kan worden gerealiseerd met een scope-aanpassing. Deze scope-aanpassing voorziet in een tijdelijke eindhalte tot aan Mosae Forum. Met deze scope-aanpassing blijven de oorspronkelijke projectdoelstellingen nagenoeg overeind. Deze variantenstudie met scopeaanpassing is ter vaststelling voorgelegd aan de projectpartners. De partners aan Nederlandse zijde van de grens (provinciale Staten en gemeenteraad) hebben ingestemd met de voorgestelde scope-aanpassing; de partners aan Belgische zijde van de grens zijn nog niet tot besluitvorming overgegaan. Zij hebben aangegeven daarvoor nog enige tijd nodig te hebben
- **OV-concessie:** In 2015 is de concessie door de Provincie gegund aan Arriva. In april 2016 wordt hierover een juridische uitspraak verwacht van de rechtbank. Hierna kan het vervolgproces ingezet worden
- **Fiets- scooterstalling station:** De aanbesteding voor de fiets/scooterstalling zal in 2016 plaatsvinden, definitieve gunning is voorzien voor 7 maart 2016. De aannemer zal vermoedelijk rond april/mei 2016 kunnen starten. De uitvoering zal circa 1,5 jaar in beslag nemen en de stalling zal naar verwachting 31-12-2017 klaar zijn.
- **Kwaliteitsimpuls Wyck:** In 2016 vindt een variantenstudie plaats naar de mogelijkheden en beperkingen van verschillende busrouteringen voor alle verkeersstromen. Ook wordt aangegeven wat de potenties zijn voor de ruimtelijke kwaliteit en de aantrekkelijkheid van het totale studiegebied. De studie wordt uitgevoerd in nauw overleg met ondernemers, bewoners Wijk, Fietsersbond, provincie en Arriva/Veolia. Uitvoering vindt bij voorkeur gelijktijdig met of aansluitend aan de bouw van de fiets/scooterstalling plaats.
- **Onderzoek naar maatregelen verbetering weginfrastructuur:** Op dit moment zijn in Maastricht twee belangrijke infrastructuurprojecten in uitvoering: het project A2 Maastricht en het project Noorderbrugtracé. Na gereedkomen van deze projecten zullen de verkeersintensiteiten in Maastricht-West wijzigen. Ook zijn er autonome ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit en autogebruik. De hoeveelheid verkeer beïnvloedt de leefbaarheid en de kwaliteit van de openbare ruimte in Maastricht-West. Een onderzoek zal opgestart worden naar maatregelen die bijdragen aan een verbeterde weginfrastructuur en verminderen van de overlast in Maastricht-West. Eerste stap hierin is het opstellen van een onderzoeksplan. Dit in overleg met raad en belanghebbenden. In de eerste helft van 2016 zal een onderzoeksplan inclusief financieringsvoorstel gereed zijn.

### Programma 13: Beheer openbare ruimte

Maastricht wil een openbare ruimte die op een sobere, maar functionele en veilige manier beheerd wordt waarbij door zelfbeheer de betrokkenheid van de burger in de openbare ruimte wordt vergroot. In 2016 streven we hiertoe de volgende subdoelen na:

- Realisatie en monitoring beeldkwaliteit openbare ruimte.
- Adequate waterafvoer ter minimalisatie risico van overstromingen en voor volksgezondheid



- Exploiteren algemene begraafplaats

In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel zijn de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3.

Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **Uitvoering leidraden:** In 2016 wordt verder gestalte gegeven aan de uitwerking van de eerder vastgestelde leidraden en/of beleidsdocumenten, de belangrijkste punten daaruit zijn:
  - De omvormingen van het groenareaal zullen in 2016 worden gecontinueerd waarbij in de loop van 2016 het tot dusver gevolgde proces zal worden geëvalueerd.
  - De adoptie van rotondes begint daadwerkelijk gestalte te krijgen, een aantal ervan zullen in dit kader worden omgevormd.
  - Het project “snippergroen” ligt op koers en zal in 2016 worden gecontinueerd.
  - Het project D-wegen wordt in de loop van 2016 afgerond, na de afronding van de werkzaamheden zal een algehele inspectie worden uitgevoerd waaruit moet blijken wat het effect is geweest van de uitgevoerde inhaalslag.
  - Vanuit het gemeentelijk rioleringsplan wordt gestalte gegeven aan de aanleg van een aantal voorzieningen die er toe moeten leiden dat de waterkwaliteit verder verbetert en dat wateroverlast verder wordt voorkomen.
    - Vanuit het Deltaprogramma wordt er onderzoek uitgevoerd naar het voorkomen van wateroverlast (overstromingen) door de Maas. Daarvoor wordt momenteel een maatregelpakket opgesteld, uiteindelijk doel is een agendering voor het MIRT.
- **Vervolg rekenkameronderzoek:** daarnaast liggen er nog een aantal specifieke opdrachten die betrekking hebben op programma 13, dit betreffen veelal vragen die nog voortkomen uit het Rekenkamer onderzoek. De belangrijkste aanbevelingen daaruit worden in 2016 verder uitgewerkt o.a. door het integreren van de verschillende beleidsdocumenten en leidraden. Het accent daarbij ligt op onderstaande punten:

#### Versterking buurt- en burgergericht werken.

Er is inmiddels invulling gegeven aan de bestuursopdracht met betrekking tot de burgerparticipatie. Daarin wordt expliciet ingegaan op de rol van de burger met betrekking tot het beheer en onderhoud van de openbare ruimte (met name groen en in mindere mate schoon). Ook zelfbeheer wordt hierin gestimuleerd. Daarmee krijgt de inwoner van de stad dus de gelegenheid om daadwerkelijk invloed uit te oefenen op de kwaliteit van de eigen woon- en leefomgeving. Daarnaast is er een actieplan zwerfafval/schoon opgesteld waarbij de beleving van de burger ten aanzien van de openbare ruimte voor dit product centraal staat. (zie ook programma 14).

#### Verbeteren monitoring

Op dit moment worden er geen relaties gelegd tussen de uitkomsten van de stads- en buurtpeiling en de geregistreerde klachten. Klachten worden iedere keer opnieuw geanalyseerd en waar nodig wordt er ingegrepen vanuit de uitvoering. Het voornemen is om een standaard te ontwikkelen waarbij beide componenten bij elkaar worden gebracht. Op basis daarvan kan het beheer en onderhoud op een manier georganiseerd worden welke beter aansluit bij de behoefte van de burger.

#### Assetmanagement, beheersysteem

Kosteneffectief beheer wordt steeds belangrijker. Dit betekent: prestaties, risico's en kosten beheersen en in balans brengen, dit gedurende de gehele levenscyclus van assets (kapitaalgoederen). Het basisprincipe van assetmanagement is: **“doen we de goede dingen en doen we deze dingen goed”**. Het proces van assetmanagement heeft voordelen maar vergt een intensief proces waar veel tijd en dus geld mee gemoeid is. Hiervoor zal in 2016 een nadere strategie worden ontwikkeld. De positionering van het beheersysteem bij de beleidsafdeling en de verdere inbedding binnen de organisatie is daarbij van groot belang.





### Integratie verschillende leidraden

In de bestaande leidraden en beleidsplannen worden strategieën geformuleerd die gericht zijn op het stabiliseren van het gewenste (soms verplicht) kwaliteitsniveau en het algemeen beleid aangaande het beheer en onderhoud. De meerjarenplannen moeten vanuit de leidraden eenduidig gepresenteerd worden. Daarom wordt in 2016 een beknopt overkoepelend beleidskader opgesteld dat de leidraden verbindt. Het overkoepelende beleidskader geeft vervolgens richting aan het beheer van de openbare ruimte voor de komende 5 jaar.

Het DVO voor Stadsbeheer, Vergunnen en Leefbaarheid en het CNME is van cruciaal belang voor de realisatie van zowel dit als het volgende programma.

### **Programma 14: Natuur, Milieu en Afval**

Het natuur- en milieubeleid in Maastricht is gericht op integrale verbetering van de lokale milieukwaliteit als bijdrage aan de leefbaarheid (o.a. geluid, lucht, bodem, afval) en het bijdragen aan het oplossen van milieuproblemen op hogere schaalniveaus (o.a. klimaatbeleid, duurzaamheid). In 2016 streven we hiertoe de volgende subdoelen na:

- Realiseren voldoende groen van goede kwaliteit
- Beperken geluidhinder
- Streven naar optimale bodemkwaliteit
- Streven naar goede luchtkwaliteit
- Bewaken externe Veiligheid
- Aanpak van energietransitie
- Inzamelen, preventie en hergebruik afval

In de begroting worden deze subdoelen gekoppeld aan concrete beleidsprestaties. Als Beleid en Ontwikkeling staan we aan de lat voor deze prestaties. Voor het merendeel zijn de (beoogde) prestaties/ontwikkelingen in de begroting reeds geconcretiseerd. De financiële vertaling hiervan is opgenomen in paragraaf 4.3.

Enkele prestaties behoeven wat meer detaillering/actualisering en/of zijn nieuw ten opzichte van de begroting:

- **Maastrichts Energieakkoord:** Eind 2015 zijn de eerste drie energieakkoorden gesloten met universiteit, academisch ziekenhuis en waterleidingmaatschappij. In 2016 zijn diverse andere akkoorden gepland, onder andere met de industrie, over wonen en van de eigen gemeentelijke organisatie. Ook wordt gestart met de uitvoering van de diverse akkoorden.
- **Bewustwording luchtkwaliteit:** In de periode 2004-2014 heeft de gemeente Maastricht samen met de landelijke en Europese overheden veel maatregelen genomen om de luchtkwaliteit te verbeteren. Uit een evaluatie blijkt dat dit effect heeft gehad: anno 2015 is er geen sprake meer van normoverschrijdingen. Dit niveau willen we als gemeente graag zo vasthouden en waar mogelijk verder verbeteren. Schone lucht draagt immers bij aan een prettig woon- en leefklimaat in onze stad. Dit vraagt om een brede maatschappelijke bewustwording van het feit dat we als stad goede resultaten hebben bereikt, en dat we een nog schonere lucht kunnen krijgen als we met een actieve bijdrage van alle partijen in de stad (overheden, bedrijfsleven en bewoners burgers ) nog een extra tandje bijzetten. Voor een bewustwordings-/gedragsveranderingscampagne en onderzoek naar mogelijk aanvullende maatregelen om de luchtkwaliteit te verbeteren is 100.000 euro gereserveerd.
- **Aanpak zwerfafval:** Eind 2015 is de aanpak zwerfafval 2016-2022 door het college vastgesteld. De komende jaren wordt stapsgewijs toegewerkt naar een duurzame aanpak die meer gericht is op preventie van zwerfafval. Concrete acties in 2016 zijn onder meer de aanpak van zwerfafval bij de gemeentelijke milieuperrons, bij evenementen, en bij schoolroutes en hangplekken. Daarnaast gaat het CNME via een brede aanpak zwerfafval educatief op de agenda zetten.
- **Meerjarenbeleidsplan afval:** Het plan ligt naar verwachting april 2016 voor ter besluitvorming door de raad. Onderdeel van het plan is dat in 2016 vier pilots – via burgerpanels – worden opgepakt (fysieke uitvoering in 2017). Het gaat daarbij om:



1. Groente- Fruit en Tuinafval bij hoogbouw.
2. Textiel en elektrische apparaten.
3. Luiers en incontinentiemateriaal.
4. Grof Huishoudelijk Afval.

Die vier zijn gekozen omdat ze afvalstromen betreffen die nog een groot aandeel in het huidige restafval vormen, die een groot waardepotentieel hebben en waarvan het belangrijk is dat de inzameling nauw aansluit bij het “afdankmoment” dat de burger wenst.

- o **Energie besparingstraject:** Door de gemeenten Gulpen-Wittem, Schinnen, Sittard-Geleen, Meerssen en Maastricht worden de mogelijkheden verkend om in 2016 te starten met een energie besparingstraject in het kader van de Regionale Energie Alliantie. Het project richt zich primair op het ontzorgen van de particuliere woningeigenaar bij het treffen van energiebesparende maatregelen. De drie energiebesparende maatregelen waar het project zich op richt zijn: 1) het plaatsen van zonnepanelen, 2) dak-, gevel- en/of vloerisolatie en 3) het plaatsen van hoogrendementglas (HR++) in de buitengevels. Door de burger een tweedimensionaal 5X3 cafetariamodel aan te bieden kan de bewoner snel een keuze maken in de te treffen energiebesparende maatregelen en in de mate van ontzorgen. De gemeenten vervullen een intermediaire rol in dit project en behartigen gezamenlijk de maatschappelijke belangen. Voor de uitvoering van het project wordt een Service verlener (Provider) geselecteerd en een dienstenconcessie afgesloten. De provider is technisch, juridisch, economisch en organisatorisch eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het project.



## 3 Bedrijfsvoering

### 3.1 Organisatie

#### 3.1.1 Missie

Beleid en Ontwikkeling wil met respect voor het verleden de vitaliteit vergroten van stad en regio, ook over de grenzen heen, door kwaliteit te leveren. Dit doen wij door het vergroten van het lerend vermogen van de stad, door het creëren van kansen voor iedereen, door te bouwen aan een gezonde stad en door goed om te gaan met onze voorraden zoals duurzaamheid en financiën. Daardoor creëren we een optimale leefbaarheid voor de huidige en toekomstige generatie(s).

De missie en waarden BenO zijn afgeleid van de gemeentebrede missie en waarden. Hierbij vindt de vertaling plaats in de operationaliteit zoals opgenomen in de organisatieontwikkeling.

#### 3.1.2 Waarden

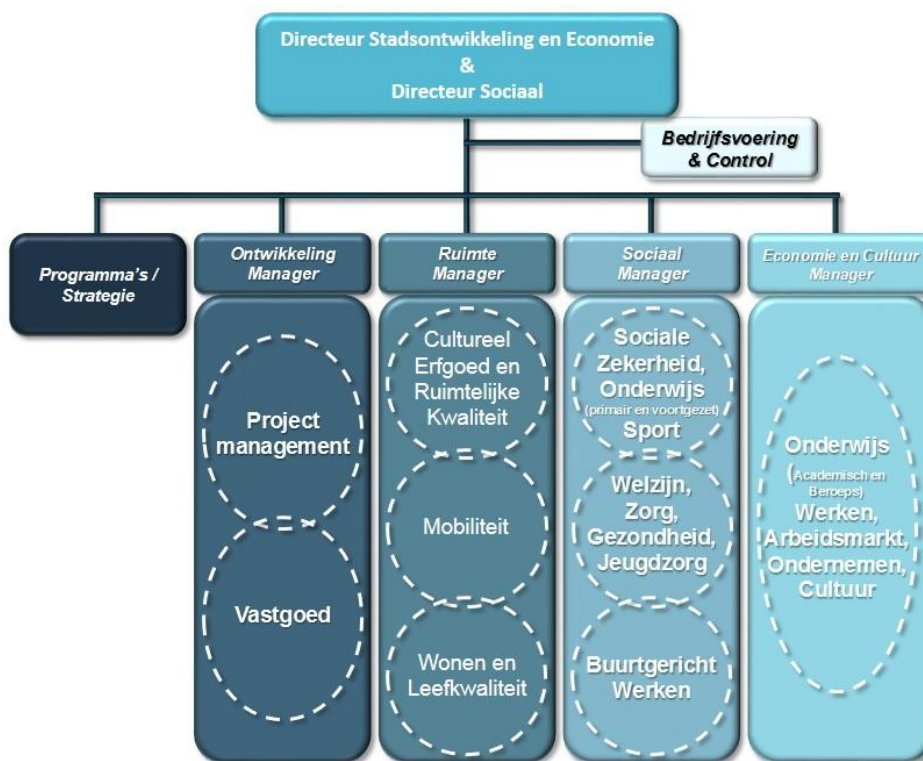
De volgende waarden vinden we belangrijk:

- 1) **houden van je vak** als professional is de basis
  - Extern gezag door interne kracht
  
- 2) **intrinsieke motivatie** is het gevolg en de basis voor **kwaliteit**
  - Ondernemende sfeer creëren.
  - Plezier in het werk genereren, humor
  - Betrokken medewerkers
  - Gaan voor kwaliteit
  - Trots blijven op de stad
  
- 3) **openheid** is een sleutel tot betere oplossingen
  - Duidelijke keuzes (durven) maken
  - Open en transparant zijn
  
- 4) **samen presteren** is het middel
  - Met gezonde ambitie
  - Realiseren
  - Kansen creëren en zoeken naar hefboomen
  - Creativiteit benutten en ruimte geven aan initiatief en experiment
  - Samen meer tijd voor hoofdzaken maken
  - Ken uw kracht en gebruik die van anderen
  - Afspraken nakomen
  - Ontwikkelen mét en benutten waarden van de stad in de vorm van partnerships
  - Verantwoordelijkheid laten waar het hoort
  
- 5) **feedback geven** is belangrijk om te **leren en verbeteren**
  - Het beste uit onze mensen halen
  - Elkaar helpen
  - Hergebruiken en vernieuwen
  - Lerend vermogen van de organisatie
  - Innoveren
  - Bewust aan je imago werken



- 6) **dienend leiderschap** is een kwaliteit voor iedereen
- Inspirerend voor de medewerkers
  - Voorbeeld zijn.
  - Vertrouwen en betrouwbaar zijn
  - Enthousiasmeren
  - Sturen
- 7) **management is ook het hitteschild** naar boven
- Durven weerstand bieden

### 3.1.3 Structuur



### 3.1.4 Organisatieontwikkeling

In 2016 zal het Management van BenO/het Directieteam versterkt worden met 1 fte. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan het besluit van het college om de functie Algemeen Directeur Beleid en Ontwikkeling te splitsen in een Directeur Sociaal en een Directeur Stadsontwikkeling en Economie. Het college wenst een verzwaarde sturing op het beleidsveld sociaal vanwege de toenemende omvang/zwaarte van het sociale domein en in het bijzonder door de toevoeging van de 3-D's. Definitieve besluitvorming hieromtrent zal bij de kaderbrief 2017 plaatsvinden.

In 2015 heeft Ruimte de voortgang van het SPP 13-18 geëvalueerd. Eind 2015 is beslist om de teamindeling van Ruimte te wijzigen: de nieuwe teams per 2016 zijn 1) Cultureel Erfgoed en Ruimtelijke Kwaliteit, 2) Wonen en Leefkwaliteit en 3) Mobiliteit. Ook is gestart met een zogenaamde Extra Impuls 2016-2018, gericht op twee andere acties uit het SPP, te weten: vernieuwing van de burgerparticipatie en competentieontwikkeling.



### 3.1.5 Sturing en besluitvorming

De belangrijkste sturings- en besluitvormingsprocessen lopen via de overlegstructuren voor zowel de inhoudelijke opgave als bedrijfsvoering. Ook worden de overlegstructuren benut om de medewerkers BenO zo optimaal mogelijk te informeren. De volgende overlegstructuren zijn in 2016 operationeel:

- ✓ MT- Strategisch Beleid  
Onderwerp: Strategisch inhoudelijke opgaven gemeentebreed  
Deelnemers: Directeur Sociaal en Directeur Stadsontwikkeling en Economie (in afwachting van de invulling van de vacatures is de gemeentesecretaris de voorzitter), Managers beleidsvelden BenO, Manager Bedrijfsvoering / Controller BenO, Manager Veiligheid & Leefbaarheid, Manager Bestuurszaken, Manager communicatie, Strategisch Adviseur BenO (tevens secretaris).
- ✓ MT- Beleid en Ontwikkeling  
Onderwerp: strategisch organisatieontwikkeling  
Deelnemers: Directeur Sociaal en Directeur Stadsontwikkeling en Economie (in afwachting van de invulling van de vacatures is de gemeentesecretaris de voorzitter), Managers beleidsvelden, Manager Bedrijfsvoering & Control
- ✓ Teammanagersoverleg Beleid en Ontwikkeling  
Onderwerp: Tactisch/operationele bedrijfsvoering en voortgang inhoudelijke majeure ontwikkelingen  
Deelnemers: Manager Bedrijfsvoering&Control (tevens voorzitter), Teammanagers BenO, Senior Adviseur P&C/Financien BenO, Adviseur Bedrijfsvoering (tevens secretaris).
- ✓ MT-Beleidsvelden  
Onderwerp: “sectorale” inhoudelijke opgaven (besluitvorming en sturing, voortgang P&C, wegzetten opdrachten uit PO’s wethouders, P&O-ontwikkeling/afspraken op beleidsveldniveau.  
Deelnemers: Manager beleidsveld (tevens voorzitter), teammanagers beleidsvelden, Senior adviseur Bedrijfsvoering&Control, secretaresse beleidsveld (verslaglegging).
- ✓ Teamoverleggen BenO  
Onderwerp: Specifieke teamgebonden inhoudelijke opgaven (besluitvorming en sturing), voortgang P&C, wegzetten opdrachten en informatie-overdracht uit diverse overlegstructuren  
Deelnemers: Teammanager (tevens voorzitter), medewerkers team, secretaresse team (verslaglegging).

### 3.1.6 Formatie-ontwikkeling

In onderstaande tabel is het geconsolideerde formatieplan 2016 van Beleid en Ontwikkeling opgenomen. De afgesproken efficiencyopgave tot en met 2016 is hierin structureel vertaald. Het gedetailleerde formatieplan op functieniveau is opgenomen in de bijlage. De belangrijkste wijzigingen in de organisatie, en als zodanig ook vertaald in het formatieplan 2016, zijn al opgenomen in de vastgestelde actualisatie SPP 2015.

Onderdelen BenO	Fte's	Normbudget (€)
Directeur, Managers beleidsvelden en Bedrijfsvoering/Controller	7,00	825.306
Bedrijfsvoering & Control	27,37	2.005.729
Programma's & Strategie	2,80	281.867
Ontwikkeling	66,84	5.018.683
Ruimte	62,20	4.822.127
Sociaal	43,39	3.498.432
Economie & Cultuur	25,15	2.033.051
<b>Totaal Beleid en Ontwikkeling</b>	<b>234,75</b>	<b>18.485.195</b>



Het formatieplan 2015 (jaarplan 2015) gaf een capaciteit aan van 229,85 fte's. De stijging van 4,90 fte kan als volgt worden verklaard:

- Overdracht andere organisatieonderdelen 0,90 fte;
- Rendabele en onrendabele efficiency -/- 5,00 fte;
- Tijdelijke uitbreidingen (rendabel) 0,80 fte;
- Taakuitbreidingen (rendabel) 7,20 fte;
- Taakuitbreidingen (onrendabel) 1,00 fte.

#### Toelichting

Overdracht andere organisatieonderdelen:

- 0,90 fte Cultuur Centrale – Tout Maastricht

Rendabele en onrendabele efficiency:

- -/- 1,00 fte Economie & Cultuur – beleidsmedewerker D
- -/- 1,00 fte Sociaal – projectleider B
- -/- 0,20 fte Sociaal – beleidsmedewerker B
- -/- 1,00 fte Programma's & Strategie – programmamanager A
- -/- 1,00 fte Projectmanagement & Vastgoed – adviseur B
- -/- 0,80 fte Projectmanagement & Vastgoed – projectmedewerker B

Tijdelijke uitbreidingen (rendabel) :

- 0,60 fte Ruimte – beleidsmedewerker A
- 1,10 fte Economie & Cultuur – projectmedewerker B (Expect Center / GIP Belg. Limburg)
- 0,10 fte Projectmanagement & Vastgoed – projectleider C
- -/- 1,00 fte Projectmanagement & Vastgoed – projectleider C (bouw)

Taakuitbreidingen (rendabel):

- 0,80 fte Ruimte – beleidsmedewerker C (trainee)
- -/- 1,00 fte Ruimte Vakspecialist B
- 1,00 fte Economie & Cultuur – beleidsmedewerker B (trainee)
- 1,80 fte Sociaal – beleidsmedewerker B (procescoördinator sociale transformatie)
- 2,00 fte Sociaal – beleidsmedewerker B ( procescoördinator zelfsturing)
- 0,80 fte Sociaal – beleidsmedewerker b (omzetting externe inhuur)
- 1,00 fte Bedrijfsvoering & Control – beleidsmedewerker A
- -/- 1,00 fte Programma's & Strategie - senior adviseur strategie
- 1,00 fte Programma's & Strategie – beleidsmedewerker A
- 0,80 fte Programma's & Strategie – beleidsmedewerker A
- 1,00 fte Projectmanagement & Vastgoed – projectleider D (maatschappelijk vastgoed)
- -/- 1,00 fte Projectmanagement & Vastgoed – Vakspecialist A

Taakuitbreidingen (onrendabel):

- 1,00 fte – Directeur Sociaal



## 3.2 Financiën

### 3.2.1 Begroting 2016

De begroting 2016 kent een exploitatiesaldo (lees: bijdrage algemene middelen) van € 216.481.790,-. Dit saldo is inclusief de gewijzigde apparaatskosten Stadsbeheer. Een nadere uitwerking en detaillering van de begroting BenO is opgenomen in paragraaf 4.3 van de bijlagen. De saldiontwikkeling met de AD is als volgt:

	2016	2017	2018	2019
Saldo conform richtlijnen jaarplan	217.552.691	210.388.930	207.372.383	204.899.655
AU – decembercirculaire 2015	-/- 1.008.880	-/- 55.000	-/- 74.000	-/- 73.000
Formatiekosten tov Programmabegroting	107.567	107.567	107.567	107.567
Doorbelasting SSC-BCC tov Programmabegroting	-/- 96.430	-/- 96.430	-/- 96.430	-/- 96.430
Bijdrage taakstelling OR	-/- 16.513	-/- 16.513	-/- 16.513	-/- 16.513
Bezuiniging subsidies / vrouwenopvang	-/- 150.000	-/- 150.000	-/- 150.000	-/- 150.000
Directeur Sociaal	296.891	296.891	296.891	296.891
Apparaatskosten SB tov Programmabegroting	-/- 203.536	-/- 203.536	-/- 203.536	-/- 203.536
<b>Saldo conform Jaarplan 2016</b>	<b>216.481.790</b>	<b>210.271.908</b>	<b>207.236.361</b>	<b>204.764.633</b>

### 3.2.2 Efficiëncytaakstelling 2012-2018

#### 3.2.2.1 Algemeen

Het directieteam heeft op advies van het MT-BV op 10 september 2012 een definitief besluit genomen over de herverdeling van de efficiëncytaakstelling en de opdracht gegeven de ombuigingen op het gebied van efficiency, externe inhuur en arbeidsvoorwaarden concreet en structureel in te vullen. Gemeentebreed bedraagt de taakstelling € 13,450 mln. (algemene middelen). Voor Beleid en Ontwikkeling bedraagt de taakstelling t/m 2018 € 2.353.000,-. Zie onderstaande tabel.

Efficiëncytaakstelling Beleid en Ontwikkeling (algemene middelen)								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taakstelling efficiency conform besluit DT	823.000	1.107.000	1.380.000	1.655.000	1.844.000	2.202.000	2.353.000	2.353.000
<b>Totale efficiëncytaakstelling BenO</b>	<b>823.000</b>	<b>1.107.000</b>	<b>1.380.000</b>	<b>1.655.000</b>	<b>1.844.000</b>	<b>2.202.000</b>	<b>2.353.000</b>	<b>2.353.000</b>

#### 3.2.2.2 Invulling efficiency 2012-2019

Uit het jaarplan 2015, en later bijgesteld via het geactualiseerd SPP 2015, blijkt dat de efficiencyopgave volledig is ingekleurd. In dit jaarplan heeft een lichte bijstelling plaatsgevonden. Door het opschuiven van de aow-leeftijd kunnen de formatiereducties 2018 eerst in 2019 geëffectueerd worden. Uit onderstaande tabellen blijkt dat de efficiencyopgave zal worden gerealiseerd. Uiteraard blijft voor de bemensing gelden dat vooraf afstemming plaats vindt met Move@Maastricht. De resterende taakstelling ad € 52.000,- zoals gemeld bij de actualisatie SPP 2015 - wordt gerealiseerd door de getroffen maatregelen bij de invoering van de werkkostenregeling (WKR).



Geplande invulling efficiency 2017 - 2019				
Functie	fte	Onrendabel (€)	fte	Rendabel (€)
<b>2017</b>				
Sociaal - beleidsfunctie	1,00	47.000		
<b>2018</b>				
Ontwikkeling - projectleider B			1,00	88.000
<b>2019</b>				
Bedrijfsvoering&Control - Administratief medewerker A	0,67	16.000		12.000
Ruimte - beleidsondersteuner A (team W&L)	1,00	63.000		
Ruimte - vakspecialist B (team CE&RK)	1,00	70.000		
<b>Totale geplande efficiency 2017-2019</b>	<b>3,67</b>	<b>196.000</b>	<b>1,00</b>	<b>100.000</b>

Taakstelling efficiency	823.000	1.107.000	1.380.000	1.655.000	1.844.000	2.202.000	2.353.000	2.353.000
Bedrijfsvoering & Control	-180.000	-232.000	-263.000	-348.000	-348.000	-348.000	-348.000	-364.000
* formatiereductie (SPP)	-180.000	-232.000	-263.000	-318.000	-318.000	-318.000	-318.000	-334.000
* Mindere externe inhuur				-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Ruimte	-181.000	-227.000	-358.000	-358.000	-358.000	-358.000	-358.000	-491.000
* formatiereductie (SPP)	-119.000	-165.000	-296.000	-296.000	-296.000	-296.000	-296.000	-429.000
* Mindere externe inhuur	-62.000	-62.000	-62.000	-62.000	-62.000	-62.000	-62.000	-62.000
Ontwikkeling	-122.000	-130.000	-226.000	-346.000	-346.000	-346.000	-346.000	-346.000
* formatiereductie (SPP)	-122.000	-130.000	-226.000	-332.000	-332.000	-332.000	-332.000	-332.000
* Mindere externe inhuur				-14.000	-14.000	-14.000	-14.000	-14.000
Sociaal	-189.000	-277.000	-485.000	-519.000	-534.000	-581.000	-581.000	-581.000
* formatiereductie (SPP)	-96.000	-184.000	-392.000	-426.000	-426.000	-473.000	-473.000	-473.000
* Mindere externe inhuur	-93.000	-93.000	-93.000	-93.000	-108.000	-108.000	-108.000	-108.000
Economie en Cultuur	-225.000	-241.000	-147.000	-147.000	-234.000	-234.000	-234.000	-234.000
* formatiereductie (SPP)	-195.000	-211.000	-211.000	-211.000	-298.000	-298.000	-298.000	-298.000
* oplossen boventallige (nieuwe taken)			94.000	94.000	94.000	94.000	94.000	94.000
* Mindere externe inhuur	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
Programma's en Strategie	0	0	0	0	-104.000	-104.000	-104.000	-104.000
* formatiereductie (SPP)					-104.000	-104.000	-104.000	-104.000
Verminderen materiele overhead BenO	0	0	-90.000	-90.000	-142.000	-142.000	-142.000	-142.000
Verminderen "vraagfunctie" SSC en BCZ	0	0	-95.000	-95.000	-95.000	-95.000	-95.000	-95.000
<b>Totaal</b>	<b>-74.000</b>	<b>0</b>	<b>-284.000</b>	<b>-248.000</b>	<b>-317.000</b>	<b>-6.000</b>	<b>145.000</b>	<b>-4.000</b>

### 3.2.2.3 Gerealiseerde efficiency 2016

De opgave is om ingaande 2016 structureel € 1.844.000 onrendabele (algemene middelen) efficiency te realiseren. Uit onderstaande tabel blijkt dat de opgave structureel is gerealiseerd. Vanaf de start van de efficiencyopgave heeft BenO via een eigen lean-traject de verbetering van klantgerichtheid, de innovatie (bijv. Maastricht-Lab) en de efficiëntie aangepakt. Deze aanpak is succesvol gebleken en heeft geleid tot een besparing van € 3,9 mln ( 46 fte). De hoger gerealiseerde taakstelling ad € 317.000 wordt in 2016 benut ter gedeeltelijke dekking van de incidentele frictiekosten.

Per peildatum 1 januari 2016 heeft BenO een viertal voorrangskandidaten / bovenformatieven. Hierbij wordt een medewerker voor het derde jaar geplaatst bij het SSC-ZL (inkoop). Dit vraagt nu voor een definitieve aanstelling.

Invulling efficiency tot en met 2016				
Functie	fte	Onrendabel (€)	fte	Rendabel (€)
<b>Reeds t/m 2015 structureel gerealiseerde formatie-reductie</b>	<b>23,38</b>	<b>1.903.000</b>	<b>17,60</b>	<b>1.499.000</b>
<b>Invulling efficiency 2016</b>				
Economie & Cultuur - beleidsmedewerker D	1,00	87.000		
Sociaal - projectleider B			1,00	88.000
Sociaal - beleidsmedewerker B			0,20	18.000
Programmamanager wijkaanpak	1,00	104.000		
Ontwikkeling - adviseur B			1,00	78.000
Ontwikkeling - projectmedewerker B			0,80	49.000
Vermindering externe inhuur				15.000
Vermindering materiele overhead / maatregelen WKR				52.000
<b>Totale gerealiseerde efficiency t/m 2016</b>	<b>25,38</b>	<b>2.161.000</b>	<b>20,60</b>	<b>1.732.000</b>





Efficiency: formatiereductie t/m 2016 (onrendabel)		Efficiency: formatiereductie t/m 2016 (rendabel)	
Functie	fte	fte	Functie
<b>Bedrijfsvoering &amp; Control</b>		<b>6,66</b>	<b>2,50</b>
Manager Bedrijfsvoering	2,00	1,90	Administratief medewerker B
Financieel adviseurs (SSC)	1,20	0,60	Administratief medewerker A
Beleidscontrol	1,00		
Vakspecialist B	0,80		
Adviseur A	1,10		
Administratief medew. A	0,56		
<b>Programma's &amp; Strategie</b>		<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
Programmamanager	1,00		
<b>Ruimte</b>		<b>4,51</b>	<b>0,80</b>
Adviseur C	1,00	0,80	Vakspecialist B
Beleidsmedewerker C	1,11		
Adviseur C	0,60		
Vakspecialist B	0,50		
Beleidsmedewerker B	0,30		
Beleidsondersteuner C	1,00		
<b>Ontwikkeling</b>		<b>5,70</b>	<b>14,60</b>
Projectleider A	1,00	1,00	Teammanager A
Beleidsmedewerker B	0,50	0,30	Projectleider D
Projectleider B	0,20	2,90	Projectleider A
Assistent uitvoering B	2,00	1,50	Vakspecialist A
Vakspecialist A	0,20	1,80	Projectleider C
Administratief medew. A	0,80	0,90	Projectmedewerker B
Vakspecialist B	1,00	3,00	Adviseur B
		1,00	Vakspecialist D
		1,00	Projectleider B
		1,00	Vakspecialist B
		0,20	Administratief medewerker A
<b>Economie &amp; Cultuur</b>		<b>2,90</b>	<b>0,00</b>
Teammanager A	0,70		
Vakspecialist B	1,00		
Beleidsmedewerker C	0,20		
Beleidsmedewerker D	1,00		
<b>Sociaal incl. bgw</b>		<b>5,81</b>	<b>2,70</b>
Teammanager A	0,60	2,00	Projectleider B
Beleidsmedewerker D	0,80	0,50	Projectleider A
Beleidsmedewerker C	2,00	0,20	Beleidsmedewerker B
Beleidsmedewerker D	0,80		
Beleidsmedewerker B	1,11		
Projectmedewerker C	0,50		
<b>Totaal</b>	<b>26,58</b>	<b>20,60</b>	<b>Totaal</b>

### 3.3 HRM-agenda

#### 3.3.1 Ziekteverzuim

Het voortschrijdend ziekteverzuim percentage is in 2015 verder gedaald en ligt nu met 2,99% ruimschoots onder de verzuimnorm. Het referentiepercentage van de Gemeentelijke Verzuimnormen 2015 van het A+O fonds is 4,06 % (zie info in onderstaande tabel). De referentienorm 2016 volgt in het eerste kwartaal 2016. Het ziekteverzuim ontwikkelt zich naar tevredenheid. Management en medewerkers nemen maximaal hun verantwoordelijkheid. Bijna 1,8 % van het ziekteverzuim is langdurig van aard. Hier is vaak sprake van ziekte welke niet werk gerelateerd is.

Beleid en Ontwikkeling	JAN	FEB	MRT	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
Gen. pers sterkte	217,96	217,82	217,68	217,70	217,66	217,68	217,73	217,68	218,08	218,50	218,77	218,94
# Start zvt tot	281	298	307	294	283	289	296	290	289	284	274	251
Gemeentelijke zvt norm	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%	4,06%
<b>Verzuimpercentage</b>	<b>3,30%</b>	<b>3,40%</b>	<b>3,44%</b>	<b>3,35%</b>	<b>3,28%</b>	<b>3,36%</b>	<b>3,44%</b>	<b>3,40%</b>	<b>3,31%</b>	<b>3,32%</b>	<b>3,19%</b>	<b>2,99%</b>
Verzuimpercentage kort	0,89%	0,99%	1,05%	1,03%	0,99%	0,99%	1,01%	1,02%	0,99%	0,99%	0,97%	0,88%
Verzuimpercentage midden	0,40%	0,36%	0,34%	0,28%	0,26%	0,30%	0,33%	0,31%	0,29%	0,31%	0,28%	0,28%
Verzuimpercentage lang	2,02%	2,05%	2,05%	2,03%	2,03%	2,06%	2,10%	2,07%	2,02%	2,02%	1,94%	1,84%
meldingsfrequentie norm	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07
<b>Meldingsfrequentie</b>	<b>1,17</b>	<b>1,24</b>	<b>1,28</b>	<b>1,23</b>	<b>1,18</b>	<b>1,21</b>	<b>1,24</b>	<b>1,21</b>	<b>1,21</b>	<b>1,19</b>	<b>1,14</b>	<b>1,05</b>

#### 3.3.2 Actualisatie Strategische personeelsplanning

Op 25 november 2014 is in het MT - Beleid en Ontwikkeling de aftrap gegeven voor de actualisatie SPP 2015-2018. De actualisatie kent de volgende stappen:

- ✓ Actualisatie omgevingsanalyse op beleidsniveau (inhoud/strategische bedrijfsvoering);
- ✓ Actualisatie formatie 2015-2108 : kwantiteit (fte) en kwalitatief (oik/functieprofiel);
- ✓ Zet uitkomst vlootshouw (bezetting) af tegen de kwalitatieve behoefte en formuleer acties per beleidsveld. Individuele acties in HGG;
- ✓ Geef inhoud aan talentenplan 2015-2018;
- ✓ Standpunt over in te vullen resterende efficiencyopgave (2016-2018).

Op 5 juni 2015 is het geactualiseerd SPP 2015 aan het DT toegezonden. De vertaling hiervan heeft in dit jaarplan plaatsgevonden. Vanaf 2016 zal de actualisatie SPP onderdeel uitmaken van het jaarplan.



### 3.3.3 Thema “werkdruk”

Het thema werkdruk – ook wel werkstress genoemd - is een breed maatschappelijk issue. Dit blijkt uit diverse recente publicaties. Ook voor de medewerkers BenO is dit - blijkens de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2014 – aan de orde. In de discussies worden vaak werkdruk (gevoel) en te veel werk (taakdruk) als synoniem gebruikt. Uiteraard kan een te grote workload (taakdruk) werkstress veroorzaken. Een standaard oplossing voor een ieder is er niet maar er zijn voldoende maatregelen die medewerkers en managers kunnen nemen om de werkstress te mitigeren.

Maatregelen om werkstress te voorkomen c.q. te verminderen zijn o.a.:

1. De medewerker moet in een goede psychische en fysieke toestand verkeren. Dat betekent dat mentale weerbaarheid van medewerker getraind kan worden. Tevens is een gezonde “thuissituatie” een belangrijke randvoorwaarde om werkstress te voorkomen. Ook een gezond lichaam (fysieke weerstand) is een randvoorwaarde.
2. De werksfeer tussen collegae moet goed zijn. Hieraan kan iedere medewerker zelf werken. Manager kan randvoorwaarden scheppen.
3. De medewerker stelt prioriteiten en deelt dit met manager.
4. Het management heeft oog voor medewerker. Het gesprek over werkstress en taakdruk is enorm belangrijk en geeft vertrouwen aan medewerkers.
5. Het management geeft medewerkers bij abstracte doelen heldere kaders mee maar ook verwachtingen over het op te leveren resultaat.
6. Zorg dat medewerkers zicht hebben op hun eigen taakdruk. Leer ze plannen. Geef de medewerkers/organisatie een taakdruk /planningsinstrument. Verval niet in details.
7. Het management vraagt om heldere formuleringen, planning en prioriteringen (verwachtingsmanagement)
8. Praktische punten:
  - ✓ Pak de email-terreur aan. Lees mails een of tweemaal per dag.
  - ✓ Mijd perfectionisme.
  - ✓ Hak grote taken in stukjes en handel in kleine stappen.
  - ✓ Vraag je collega's om hulp.
  - ✓ Plan echt zonder te vervallen in details.
  - ✓ Werk eens thuis of op een andere werkplek.
  - ✓ Gebruik de taaktuner.

Bovenstaande maatregelen als uitkomst van het MTO-afspraken maken onderdeel uit van de HRM-gesprekken en krijgen hun vertaling binnen de teamafspraken. Voorts heeft het thema werkdruk als thema een plek in de actualisatie van het SPP 2015 een plek gekregen.

### 3.4 Informatievoorziening en automatisering

De inventarisatie en vaststelling met betrekking tot het I&A-projectenplan heeft in het 4<sup>e</sup> kwartaal 2015 plaatsgevonden. BenO heeft hierbij een aantal projecten gepland. Bij deze planning is naast de onderstaand genoemde reeds concrete I&A projecten ook voorzien in de ontwikkelingen welke samenhangen met de decentralisaties van het sociale domein. Deze ontwikkelingen zullen een forse inspanning vergen op het gebied van I&A.

#### ▪ Digitale informatie afval ten behoeve van burgers

Vanuit het beleid Afval is er in 2016 behoefte aan communicatie met burgers inzake:

- Afvalkalender + actuele tussentijdse mutaties.
- Afvalvoorzieningen: waar kan burger met welk afval terecht.
- Welk soort afval mag wel of niet in een bepaalde inzamelvoorziening.
- Afvaltips.



- Algemeen afvalbeleid.
- Digitale afvalpas (eventueel).

Boven staande punten moet zorgen voor verbeterde informatievoorziening over afval aan burgers. Waarschijnlijk zal de informatie worden verspreid d.m.v. een app, dit zal in 2016 verder worden uitgewerkt in samenwerking met SSC. Bij de begrotingsvergadering november 2015 is toezegging over afval-app gedaan.

#### ▪ **Slimme straatverlichting**

Eind 2015 is een aanbesteding gestart om invulling te geven aan 'slimme straatverlichting', dit mede naar aanleiding van een motie van GroenLinks. Het doel is om LED armatuur Iridium gen 3 als standaard voor alle lichtmasten aan de hoofdontsluitingswegen in Maastricht te krijgen en binnen 3 jaar alle 1600 armaturen te vervangen (Leidraad Openbare Verlichting 2015-2019). Fase 1 is een zogenoemde pilotfase, deze loopt van september 2015 t/m september 2016. Indien deze pilotfase succesvol blijkt te zijn dan zal er structurele uitrol (fase 2) plaatsvinden. Beleidsmatig is dit project opgenomen in de recent door het college vastgestelde "leidraad Openbare Verlichting".

#### ▪ **Kadasterlevering en WKPB (Wet kenbaarheid publiekrechtelijke beperkingen)**

Vanaf 1 januari 2016 past het kadaster haar dienstverlening aan op de distributie van kadastrale perceelsmutaties. Per 1 januari 2016 dient er door de Gemeente Maastricht dus gebruik te worden gemaakt van de dienst BRK-levering voorheen was dit de dienst MO-AKR. Bij de uitvoering van de WKPB in 2016 dient het proces van actualisatie perceelsmutaties te zijn doorgevoerd.

#### ▪ **FlexiNext vervanging/onderzoek performance verbetering**

De huidige FlexiNext software presteert onacceptabel op de thin cliënt in de VMware omgeving. In 2016 moet met behulp van het SSC bekeken worden hoe dit verbeterd kan worden. Ook de door gebruiker gewenste functionaliteit, printen op schaal, ontbreekt in de huidige FlexiNext software. Daarnaast moet het beheer van FlexiNext eenvoudiger, dit om het adequaat te kunnen borgen dat de medewerkers binnen Vastgoed het contentbeheer zelfstandig kunnen uitvoeren.

#### ▪ **Thuis in Maastricht**

Met de nieuwe samenwerking in het kader van Wonen en Wijken en de verdere uitvoering van de woonvisie en aanvullende beleidskaders, verandert ook de online-communicatie. Er is behoefte aan een nieuwe omgeving waar de nieuwe beleidsuitgangspunten (o.a. thuis, prettig wonen, welkom in de straat/buurt) tijdeigen en optimaal vorm kunnen krijgen. Via het online platform Thuis in Maastricht ([www.thuisinmaastricht.nl](http://www.thuisinmaastricht.nl)) worden bewoners geïnformeerd over, geënthousiasmeerd voor, en interactief betrokken bij aangenaam wonen en leven in Maastricht.

#### ▪ **Decentralisatie Sociaal**

Vanaf 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor alle vormen van jeugdhulp. Voor de inkoop van deze jeugdhulp hebben de 18 gemeenten in Zuid-Limburg gekozen voor gezamenlijke inkoop door middel van een centrumgemeenteconstructie waarbij gemeente Maastricht optreedt als centrumgemeente. Voor Wmo geldt dat er sprake is van gezamenlijk inkoop op het niveau van Maastricht Heuvelland en de facturering/betaling/monitoring geschiedt door de gemeenten afzonderlijk.

Deze decentralisaties vragen in 2016, zoals in 2015 ook is gebleken, inspanningen op het gebied van I&A. We zien dat de landelijke systemen GGK niet optimaal functioneren en dat zowel bij de gemeenten als de aanbieders e.e.a. ook niet optimaal verloopt. In 2015 heeft de aanbesteding van de functie van projectmanager ICT 3-D's plaatsgevonden. Op basis van het plan van aanpak dat opgesteld zal worden, kan de benodigde inzet van SSC voor 2016 bepaald worden.



- **Basisregistratie Grootschalige Topografie**

De gemeente Maastricht beheert de gemeentelijke basiskaart van de openbare ruimte. Dit in samenwerking met partners in de keten zoals het kadaster, de nutssector en de waterschappen. Verder worden aan deze kaart voor de interne bedrijfsvoering tal van relevante attributen gekoppeld en beschikbaar gesteld. De gemeentelijke basiskaart is in 2015 opgevalueerd zodat de brongegevens voldoen aan de auditnorm. Ook zijn de technische randvoorwaarden ingevuld en geaccepteerd. Afstemming met BAG (Basisregistraties Adressen en Gebouwen) en BOR (Beheer Openbare Ruimte) beheer moet nog nader worden geconcretiseerd. Hierbij is BenO afhankelijk van de beschikbare faciliteiten bij het BAG en BOR beheer. Het DVO met SSC inzake het beheer zal in 2016 worden ondertekend. De wettelijke gereeddatum is 01 januari 2017

- **Vervanging bodeminformatiesysteem**

Het huidige bodeminformatiesysteem (Strabis, Globis en de BodemKwaliteitsRapportage (BKR)) is verouderd en kan niet meer geactualiseerd worden. De softwareomgevingen worden niet meer ondersteund door de leverancier waardoor updates niet meer mogelijk zijn. Om de bedrijfsvoering van de huidige bodemtaken binnen de gemeente Maastricht te ondersteunen is een goed bodeminformatiesysteem noodzakelijk. Met de vervanging van het huidige bodem-informatiesysteem wordt voorzien in een verbeterde dienstverlening aan de klanten. Het project bestaat uit 3 fases. Fase 1 is geïmplementeerd in het najaar van 2015. Dit houdt in dat de testomgeving/productieomgeving in gebruik is genomen en medewerkers worden opgeleid. Fase 2 en 3 zullen naar verwachting in 2016 worden gerealiseerd. Hierbij gaat het om het koppelen van het systeem met o.a. basisregistraties en het zaakstelsel van de Gemeente Maastricht. Deze fases zijn afhankelijk van de voortgang van fase 1 en van de technische mogelijkheden van SSC en de leverancier.

- **Optimalisatie informatiesysteem subsidieverstrekking**

Hoewel het huidige informatiesysteem subsidieverstrekking pas sinds drie jaar in gebruik is bij de gemeente, is het toch al sterk verouderd en wordt het door de leverancier uitgefaseerd en vervangen. Verder is gebleken dat de gebruikersvriendelijkheid van het pakket zwaar te wensen overlaat en belangrijke functionaliteiten, zoals een (geautomatiseerde) koppeling met het financiële informatiesysteem Coda, gemist worden. Middels de geplande optimalisatie worden niet alleen de hiervoor genoemde problemen aangepakt, maar worden tevens de subsidieprocessen herontworpen met als doel efficiënter en effectiever werken. Vanwege de ontwikkelingen rondom subsidies is de feitelijke ingebruikname met 1 jaar verdaagd. De implementatie is gestart in het vierde kwartaal van 2015 en is gericht op ingebruikname in het eerste halfjaar van 2016. In kader van het leantraject is afgesproken dat Deloitte een assesment doet op de nieuw ingerichte subsidieprocessen. In dit project wordt ook in afstemming met de raadscommissie B&V gewerkt aan de optimalisering van de subsidieparagrafen in de P&C-producten.

- **Model voor strategische portefeuillesturing Vastgoed**

Binnen Vastgoed is er behoefte aan een tool waarmee een strategie bepaald kan worden voor de totale gemeentelijke vastgoedportefeuille. Hierdoor kan inzichtelijk worden gemaakt welk vastgoedbezit past bij de beleidsdoelstellingen van de gemeente. Op dit moment worden de systemen Planon en Horizon toegepast voor het technische en administratieve beheer binnen vastgoed (Tactisch en Operationeel). Beide systemen bieden nog niet de mogelijkheid om een integrale afweging (strategisch) te maken. Uit een eigen én extern onderzoek is gebleken dat de tool Vastgoedmaps de functionaliteiten + managementinformatie biedt om strategisch vastgoedbeheer te kunnen uitvoeren. De aanbesteding hiervoor is opgestart begin 2016.



## 3.5 Risicomanagement

### Procesmatig

Risicomanagement heeft de afgelopen jaren een steeds meer expliciete en centralere plaats gekregen als element in de bedrijfsvoering en projectbeheersing. BenO is reeds in 2013 gestart met de invoering van risicomanagement. Daar waar de implementatiestart heeft plaatsgevonden bij de teams Vastgoed en Projectmanagement, en dan specifiek met betrekking tot de “Grond- en vastgoedexploitatie”, vindt de toepassing van risicomanagement inmiddels ook BenO breed steeds meer plaats. Recente voorbeelden hiervan zijn o.a. de toepassing bij het project “Fietsenstalling station”, het “Lokaal Energie Akkoord (LEA)” en de decentralisatie rijkstaken (3 D's). De eerste ervaringen zijn inmiddels opgedaan en de reacties zijn positief. De uitkomsten van deze risico-inventarisaties zullen, afhankelijk van de project status (in ontwikkelingsfase/reeds vastgesteld), middels aparte besluitvorming aan College/Raad dan wel gedurende de reguliere P&C cyclus worden gerapporteerd. Met betrekking tot de risico inventarisaties voortvloeiende uit de grond- en vastgoedexploitaties worden de uitkomsten opgenomen in de meerjarenprognose grond- en vastgoedexploitaties (MPGV) welke afzonderlijk bij de jaarrekening wordt vastgesteld.

Ook in 2016 zal de gehanteerde risicomanagement aanpak verder binnen BenO worden geïmplementeerd. Belangrijke aanknopingspunten en hulpmiddelen zijn hierbij het projectmatig werken (PMW) alsmede het gebruik van IPM (Integraal ProjectManagement). In de afgelopen jaren is in het kader van PMW veel energie gestoken in het verder professionaliseren van het projectmatig werken. Alle medewerkers hebben hiertoe cursussen gehad en er is een geüniformeerde werkwijze geïmplementeerd. Risicomanagement (bewustzijn en beheersing) is hierbij een wezenlijk onderdeel van deze werkwijze. Met de implementatie van IPM, en de hiermee verdere ontwikkeling van informatievoorzieningen en systemen, is een grote stap gezet op het gebied van project- en risicomanagement. Binnen IPM krijgen de risico inventarisaties een plek en worden deze softwarematig ondersteund. Risicobeheer is hiermee dan ook systeemtechnisch een integraal onderdeel van het projectmanagement.

### Risico's

#### Herziening verslaggevingsregels rondom grondexploitaties

De commissie BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) heeft het voornemen de verslaggevingsregels rondom grondexploitaties in het BBV met ingang van 1 januari 2016 te herzien. De commissie BBV heeft de afbakening, definiëring en verslaggevingsregels rondom grondexploitaties kritisch onder de loep genomen vanwege de volgende ontwikkelingen:

- de forse afboekingen afgelopen jaren;
- de aanbevelingen uit het rapport Depla;
- de aankomende Omgevingswet (aansluiten op kostenverhaalmogelijkheden Wro en Bro);
- de afbakening is ook onvermijdelijk in het kader van de aankomende vpb-plicht (afbakening van de ondernemersactiviteit en de toe te rekenen kosten en opbrengsten).

De commissie BBV heeft een aantal voorstellen uitgewerkt die leiden tot wijzigingen in het BBV en de uitwerking hiervan. De wijzigingen moeten per 1 januari 2016 gaan gelden en kunnen gevolgen hebben voor het boekjaar 2016. De commissie komt daarom met een vooraankondiging van de wijzigingen zijnde:

1. looptijd grondexploitaties wordt in principe beperkt tot 10 jaar (> 10 jaar mits goed gemotiveerd en geautoriseerd door de raad);
2. geen indexering meer toepassen op opbrengsten > 10 jaar (verplichte maatregel);
3. verplichte eenduidige kostentoerekening grondexploitaties (kosten Wro = kosten BBV = kosten Vpb);
4. rentetoerekening aan grondexploitaties baseren op werkelijke rente vreemd vermogen;
5. disconteringsvoet wordt gelijkgesteld aan de rentevoet.
6. afschaffing categorie niet in exploitatie genomen gronden (NIEGG's worden strategische gronden);



7. zolang gronden nog niet kwalificeren als bouwgrond in exploitaties staan deze op balans onder materiële vaste actie (andere waarderingsgrondslag);

De voorgenomen maatregelen kunnen gevolgen hebben voor de begroting. Voor de korte termijn kunnen NIEGG-posities en/of het rente toerekenen over het eigen vermogen nadelige gevolgen hebben. Daartegenover staat dat de kosten van de grondexploitaties met eenzelfde omvang zullen afnemen, waardoor (verdere) afwaarderingen en verliesvoorzieningen zullen worden beperkt.

### **Project A2 / De Groene Loper**

Het integrale project A2 / De Groene loper is een langjarig project met een horizon in de gebiedsontwikkeling tot 2026. Momenteel loopt de laatste fase van de tunnel, waarin de Verkeers- en Tunnel Technische Installaties (VTTI) wordt gerealiseerd conform de nieuwe Tunnel Wet. Dit is een bijzonder complexe fase waarin een 60-tal systemen in de tunnel gerealiseerd moeten worden. De voortgang ligt nog op planning voor tijdige oplevering en opening van de tunnel eind 2016. Gezien de grote complexiteit en de ervaring in andere recente tunnelprojecten, is een vertraging niet uit te sluiten. In de beheersing wordt daarom vanuit het Projectbureau zeer dicht op de uitvoering getoetst. Daarnaast starten in 2016 ook de eerste gebiedsontwikkelingstrajecten. Gezien de opgave van 1.043 woningen en maximaal 30.000 m<sup>2</sup> overige functies, is ook hier een voortvarende ontwikkeling, gezien de marktomstandigheden en de wijzigingen bij de moedermaatschappijen, niet vanzelfsprekend. Het risicobeheer op het project vindt plaats door het Projectbureau A2. Als onderdeel van de opdracht, is een budget beschikbaar voor het opvangen van risico's.

### **Decentralisatie rijkstaken (integratie-uitkeringen Sociaal domein)**

Met ingang van 2015 heeft de gemeente Maastricht belangrijke verantwoordelijkheden gekregen op de gebieden Wmo, jeugd en participatie waarvoor middelen worden toegevoegd aan de integratiesuikerig Sociaal domein (voorheen Sociaal Deelfonds). Het gemeentelijke aandeel voor Wmo 2015 en jeugd 2015 is op basis van de historische situatie bepaald. De objectieve modellen worden van toepassing met ingang van 2016. Voor participatie wordt vanaf het begin van de interactie-uitkering begonnen met een objectief verdeelmodel. Daarbij leiden de decentralisaties tot een aanzienlijke overdracht van middelen van het Rijk naar gemeenten, maar gaan ze ook gepaard met grote kortingen. Deels vanwege maatregelen om het beroep op de overheid te verminderen, deels ook omdat gemeentelijke uitvoering tot besparingen moet leiden. Beide brengen voor gemeenten grote financiële risico's met zich mee. Voor 2015 geldt dat we naar verwachting voor de nieuwe gedecentraliseerde taken het jaar zullen afsluiten met een tekort (Nb. het resultaat "sociaal domein" is positief). Voor 2016 lopen de integrale uitkeringen voor het sociaal-domein echter verder terug. Hierdoor ontstaat een nieuwe financiële opgave. Dit zorgt voor een toenemende spanning op realisatie binnen de financiële kaders 2016.

### **Stedelijke programmering**

In 2010 nam de gemeenteraad van Maastricht een besluit over de woningbouwprogrammering voor de periode 2010-2020. Dit programma is in 2015 geactualiseerd. In deze actualisatie zijn de meest recente ontwikkelingen meegenomen zoals de veranderende rol en mogelijkheden van de woningcorporaties, de groeiende leegstand, ontwikkelingen op gebied van wonen en zorg, de ladder voor duurzame verstedelijking, regionaal beleid en de ontwikkelingen van de behoefte aan studentenhuisvesting. In 2016 zal dit concept woonprogrammering ter vaststelling aan de raad worden aangeboden. De analyse van bedrijventerreinen is gepland voor 2016.





Formatieplan Beleid en Ontwikkeling 2016			
FUNCTIEPROFIEL	FTE'S	OIK	BUDGET
<b>TEAM VASTGOED</b>	<b>30,09</b>		<b>2.131.761</b>
Team manager A	1,00	13	97.509
<b>CLUSTER GEO/VASTGOEDINFORMATIE</b>			
Vakspecialist A / Coördinatie	1,00	12	90.215
Vakspecialist A	1,00	11	79.839
Vakspecialist C / coördinatie	1,00	10	69.761
Vakspecialist D	0,80	8	44.447
Vakspecialist D	0,80	8	44.447
Vakspecialist D	1,00	8	55.558
Vakspecialist D	1,00	8	55.558
Vakspecialist D	1,00	8	55.558
Vakspecialist D	1,00	8	55.558
<b>CLUSTER VASTGOEDECONOMIE, BEL. BD, VERWERVING, UITGIFTE</b>			
Vakspecialist A/Coördinatie	1,00	12	90.215
Vakspecialist A	0,89	11	71.057
Vakspecialist A	0,80	11	63.872
Vakspecialist A	1,00	11	79.839
Vakspecialist A	1,00	11	79.839
Vakspecialist A	0,80	11	63.872
Vakspecialist A	0,80	11	63.872
Vakspecialist A	1,00	11	79.839
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
<b>CLUSTER BEHEER EN EXPLOITATIE</b>			
Vakspecialist A / Coördinatie	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Vakspecialist A	1,00	11	79.839
Vakspecialist A	1,00	11	79.839
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
Vakspecialist C	1,00	9	62.798
Vakspecialist C	0,50	9	31.399
Vakspecialist C	0,60	9	37.679
Vakspecialist C	1,00	9	62.798
Vakspecialist D	1,00	8	55.558
Vakspecialist D	1,00	8	55.558
Vakspecialist D	1,00	8	55.558
Administratief medewerker A	0,50	7	24.456
Administratief medewerker C	0,60	5	25.468
<b>TEAM WONEN en LEEFKWALITEIT</b>	<b>21,05</b>		<b>1.673.251</b>
Team manager A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	0,80	11	63.872
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Vakspecialist A	1,00	11	79.839
Adviseur C	0,85	10	58.297
Adviseur C	1,00	10	69.761
Adviseur C	1,00	10	69.761
Adviseur C	1,00	10	69.761
Adviseur C	0,40	10	27.904
Beleidsondersteuner A	1,00	9	62.798
Beleidsondersteuner A	1,00	9	62.798
<b>TEAM MOBILITEIT</b>	<b>20,30</b>		<b>1.588.393</b>
Team manager A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	0,80	13	78.007
Beleidsmedewerker A	0,60	13	58.505
Projectleider A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker B	0,90	12	81.193
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	0,80	12	72.172
Beleidsmedewerker B	0,70	12	63.150
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Vakspecialist A	1,00	11	79.839
Adviseur C	0,70	10	48.833
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
Vakspecialist B	0,80	10	55.809
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
Projectmedewerker A	1,00	10	69.761
Beleidsondersteuner A	1,00	9	62.798
Projectmedewerker B	1,00	9	62.798
Vakspecialist D	1,00	8	55.558
Projectmedewerker C	1,00	8	55.558





Formatieplan Beleid en Ontwikkeling 2016			
FUNCTIEPROFIEL	FTES	OIK	BUDGET
<b>TEAM CULTUREEL ERFGOED EN RUIMTELIJKE KWALITEIT</b>	<b>20,85</b>		<b>1.560.483</b>
Teammanager A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker B	0,50	12	45.107
Beleidsmedewerker B	0,50	12	45.107
Beleidsmedewerker B	0,85	12	76.683
Beleidsmedewerker C	0,60	11	47.904
Beleidsmedewerker C	0,80	11	63.872
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	0,60	11	47.904
Beleidsmedewerker C	0,80	11	63.872
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	0,80	11	63.872
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
Vakspecialist B	1,00	10	69.761
Beleidsondersteuner A	1,00	9	62.798
Beleidsondersteuner A	1,00	9	62.798
Beleidsondersteuner C	1,00	7	48.911
Beleidsondersteuner C	1,00	7	48.911
Beleidsondersteuner C	0,40	7	19.564
<b>TEAM SOCIALE ZEKERHEID, ONDERWIJS, SPORT</b>	<b>16,00</b>		<b>1.297.316</b>
Teammanager A	0,90	13	87.758
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker B	0,80	12	72.172
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker C	0,90	11	71.856
Adviseur C	1,00	10	69.761
Beleidsmedewerker D	0,80	10	55.809
Beleidsmedewerker D	0,80	10	55.809
Beleidsmedewerker D	1,00	10	69.761
Beleidsmedewerker D	0,80	10	55.809
Beleidsmedewerker D	1,00	10	69.761
Projectmedewerker B	1,00	9	62.798
Projectmedewerker C	1,00	8	55.558
<b>TEAM WELZIJN, ZORG &amp; BGW</b>	<b>27,39</b>		<b>2.201.115</b>
Teammanager A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	0,80	12	72.172
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Projectleider B	1,00	12	90.215
Projectleider B	1,00	12	90.215
Projectleider B	1,00	12	90.215
Projectleider B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	0,50	12	45.107
Beleidsmedewerker B	0,90	12	81.193
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	0,80	12	72.172
Projectleider C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker D	0,89	10	62.087
Beleidsmedewerker D	1,00	10	69.761
Beleidsmedewerker D	0,70	10	48.833
Beleidsmedewerker D	1,00	10	69.761
Beleidsmedewerker D	0,60	10	41.857
Beleidsmedewerker D	0,80	10	55.809
Beleidsmedewerker D	1,00	9	62.798
Beleidsmedewerker D	1,00	9	62.798
Vakspecialist D	1,00	8	55.558
Vakspecialist D	0,60	8	33.335
Vakspecialist D	0,80	8	44.447
Administratief medewerker A	1,00	7	48.911



Formatieplan Beleid en Ontwikkeling 2016			
FUNCTIEPROFIEL	FTE'S	OIK	BUDGET
<b>ECONOMIE EN CULTUUR</b>	<b>25,15</b>		<b>2.033.051</b>
Teammanager A/Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	1,00	13	97.509
Beleidsmedewerker A	0,90	13	87.758
Beleidsmedewerker A	0,50	13	48.754
Beleidsmedewerker B	0,40	12	36.086
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	1,00	12	90.215
Beleidsmedewerker B	0,75	12	67.661
Adviseur B	1,00	11	79.839
Adviseur B	1,00	11	79.839
Projectleider C	0,80	11	63.872
Beleidsmedewerker C	1,00	11	79.839
Beleidsmedewerker C	0,80	11	63.872
Vakspecialist A	0,90	11	71.856
Projectmedewerker A	1,00	10	69.761
Beleidsmedewerker D	1,00	10	69.761
Beleidsmedewerker A	0,60	9	37.679
Beleidsmedewerker A	1,00	9	62.798
Projectmedewerker B	0,50	9	31.399
Projectmedewerker B	0,60	9	37.679
Beleidsmedewerker B	0,50	8	27.779
Beleidsmedewerker B	0,80	8	44.447
Beleidsmedewerker B	0,60	8	33.335
Projectmedewerker C	1,00	8	55.558
Projectmedewerker C	0,50	8	27.779

## 4.2 Kostenverdeelstaat 2016

KOSTENVERDEELSTAAT BELEID EN ONTWIKKELING 2016														
	Hulpkosten plaatsen	Apparaatskosten Beleid en Ontwikkeling												totaal apparaatskosten
		Bedrijfsvoering en control	Directeuren	Managers Ruimte, Sociaal, Ontwikkeling, Ec&Cult	Cultureel erfgoed en ruimtelijke kwaliteit	Wonen & Leefkwaliteit	Mobiliteit	Sociale zekerheid, onderwijs, sport	Welzijn, Zorg & BGW	Programma's & Strategie	Projectmanagement	Vastgoed	Economie en cultuur	
	fte's:	28,37	2,00	4,00	20,85	21,05	20,30	16,00	27,39	2,80	36,75	30,09	25,15	234,75
Formatiekosten	2.112.080	274.266	444.689	1.560.483	1.873.251	1.588.393	1.297.316	2.201.115	281.087	2.886.922	2.131.761	2.033.051	-	18.485.195
Tijdelijk: extra formatie secretaresse		46.346												46.346
Extra formatiekosten	26.539			14.957	70.537	19.025	22.093			20.845			37.550	211.546
Overige personeelskosten	60.872	4.291	8.583	44.737	45.166	43.556	34.330	58.769	6.008	78.852	64.562	53.963	-	503.689
Sector/clusterbudget	20.000	40.000	25.000	15.000	15.000	10.000	25.000	10.000	20.000	20.000	50.000	50.000	-	265.000
(aandeel) ICT-kosten	81.349	10.564	17.128	60.103	64.447	61.178	49.967	84.778	10.856	111.193	82.107	78.305	-	711.975
(aandeel) materiele overhead	96.221	12.495	20.259	71.091	76.229	72.363	59.102	100.277	12.841	131.520	97.117	92.620	-	842.136
(aandeel) kosten servicecentra	710.376	92.246	149.567	524.852	562.781	534.239	436.339	740.322	94.803	970.986	716.995	683.795	-	6.217.302
(aandeel) kosten bcz	93.882	12.191	19.766	69.363	74.376	70.604	57.666	97.839	12.529	128.324	94.757	90.369	-	821.666
<b>Totaal Apparaatskosten</b>	<b>3.201.318</b>	<b>492.399</b>	<b>684.991</b>	<b>2.360.587</b>	<b>2.581.786</b>	<b>2.404.359</b>	<b>1.966.814</b>	<b>3.308.100</b>	<b>449.750</b>	<b>4.327.797</b>	<b>3.207.299</b>	<b>3.119.653</b>	-	<b>28.104.854</b>
Doorbelast. naar producten	1.764.225													
	1.437.093													
Doorbelasting naar kostenplaatsen														
Bedrijfsvoering en control	206,38	1.437.093-	13.927	27.853	145.186	146.578	141.356	111.413	190.726	19.497	255.903	209.527	175.128	0-
<b>Totaal interne doorbelastingen</b>		<b>1.437.093-</b>	<b>13.927</b>	<b>27.853</b>	<b>145.186</b>	<b>146.578</b>	<b>141.356</b>	<b>111.413</b>	<b>190.726</b>	<b>19.497</b>	<b>255.903</b>	<b>209.527</b>	<b>175.128</b>	<b>0-</b>
<b>Totaal lasten</b>		<b>1.764.225</b>	<b>506.326</b>	<b>712.845</b>	<b>2.505.773</b>	<b>2.728.364</b>	<b>2.545.714</b>	<b>2.078.227</b>	<b>3.498.826</b>	<b>469.247</b>	<b>4.583.700</b>	<b>3.416.826</b>	<b>3.294.781</b>	<b>- 28.104.854</b>



## 4.3 Begroting jaarplan 2016

PROGRAMMA 1: BESTUUR & DIENSTVERLENING				
Product: BESTUUR & BESTUURSONDERSTEUNING (1.1)				1.1
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	652.228	652.228	652.228	652.228
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>652.228</b>	<b>652.228</b>	<b>652.228</b>	<b>652.228</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-652.228	-652.228	-652.228	-652.228
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-652.228</b>	<b>-652.228</b>	<b>-652.228</b>	<b>-652.228</b>
PROGRAMMA 2: INTEGRALE VEILIGHEID				
Product: JEUGD EN VEILIGHEID (2.3)				2.3
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	59.691	59.691	59.691	59.691
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>59.691</b>	<b>59.691</b>	<b>59.691</b>	<b>59.691</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-59.691	-59.691	-59.691	-59.691
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-59.691</b>	<b>-59.691</b>	<b>-59.691</b>	<b>-59.691</b>
PROGRAMMA 3: ECONOMIE & WERKGELEGENHEID				
Product: ECONOMISCHE KADERSTELLING (3.1)				3.1
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	2.471.618	2.585.958	2.585.958	2.585.958
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	318.289	203.949	203.949	203.949
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>2.789.907</b>	<b>2.789.907</b>	<b>2.789.907</b>	<b>2.789.907</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-2.789.907	-2.789.907	-2.789.907	-2.789.907
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-2.789.907</b>	<b>-2.789.907</b>	<b>-2.789.907</b>	<b>-2.789.907</b>
Product: ECONOMISCHE STRUCTUURVERSTERKING (3.2)				3.2
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	265.000	265.000	265.000	265.000
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	2.301.405	2.281.405	1.876.405	1.879.018
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>2.566.405</b>	<b>2.546.405</b>	<b>2.141.405</b>	<b>2.144.018</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-2.566.405	-2.546.405	-2.141.405	-2.144.018
Storting in reserves	205.864	205.864	205.864	205.864
Onttrekking aan reserves	260.000	240.000	235.000	237.613
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-2.512.269</b>	<b>-2.512.269</b>	<b>-2.112.269</b>	<b>-2.112.269</b>
Product: VRIJE TIJDSECONOMIE (3.3)				3.3
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	1.063.638	1.063.638	1.063.638	1.063.638
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	287.632	281.632	281.632	278.160
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>1.351.270</b>	<b>1.345.270</b>	<b>1.345.270</b>	<b>1.341.798</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	40.000	40.000	40.000	40.000
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>	<b>40.000</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-1.311.270	-1.305.270	-1.305.270	-1.301.798
Storting in reserves	40.000	40.000	40.000	40.000
Onttrekking aan reserves	81.000	75.000	75.000	71.528
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-1.270.270</b>	<b>-1.270.270</b>	<b>-1.270.270</b>	<b>-1.270.270</b>



Product: (INTERNATIONALE) KENNISECONOMIE (3.4)				
	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>				
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	841.519	841.519	841.519	841.519
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>841.519</b>	<b>841.519</b>	<b>841.519</b>	<b>841.519</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-841.519</b>	<b>-841.519</b>	<b>-841.519</b>	<b>-841.519</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-841.519</b>	<b>-841.519</b>	<b>-841.519</b>	<b>-841.519</b>
<b>Product: ECONOMIE &amp; WERKGELEGENHEID - BELEID EN ONTWIKKELING / ALGEMEEN (3.5)</b>				
	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>				
Kapitaallasten	913.570	869.083	860.912	852.742
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	28.179	28.179	28.179	28.179
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>941.749</b>	<b>897.262</b>	<b>889.091</b>	<b>880.921</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	48.898	48.898	48.898	48.898
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>48.898</b>	<b>48.898</b>	<b>48.898</b>	<b>48.898</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-892.851</b>	<b>-848.364</b>	<b>-840.193</b>	<b>-832.023</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-892.851</b>	<b>-848.364</b>	<b>-840.193</b>	<b>-832.023</b>
<b>PROGRAMMA 4: SOCIALE ZEKERHEID</b>				
<b>Product: WERK (4.1)</b>				
	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>				
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	736.979	736.979	736.979	736.979
Verstrekte subsidies	28.000	28.000	28.000	28.000
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	30.199.593	27.784.919	26.454.657	25.443.337
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>30.964.572</b>	<b>28.549.898</b>	<b>27.219.636</b>	<b>26.208.316</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	211.394	211.394	211.394	211.394
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>211.394</b>	<b>211.394</b>	<b>211.394</b>	<b>211.394</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-30.753.178</b>	<b>-28.338.504</b>	<b>-27.008.242</b>	<b>-25.996.922</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	754.000	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-29.999.178</b>	<b>-28.338.504</b>	<b>-27.008.242</b>	<b>-25.996.922</b>
<b>Product: INKOMEN (4.2)</b>				
	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>				
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	119.356	119.356	119.356	119.356
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>119.356</b>	<b>119.356</b>	<b>119.356</b>	<b>119.356</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-119.356</b>	<b>-119.356</b>	<b>-119.356</b>	<b>-119.356</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-119.356</b>	<b>-119.356</b>	<b>-119.356</b>	<b>-119.356</b>
<b>Product: ZORG - BIJZONDERE BIJSTAND (4.3)</b>				
	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>				
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	92.701	92.701	92.701	92.701
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>92.701</b>	<b>92.701</b>	<b>92.701</b>	<b>92.701</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-92.701</b>	<b>-92.701</b>	<b>-92.701</b>	<b>-92.701</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-92.701</b>	<b>-92.701</b>	<b>-92.701</b>	<b>-92.701</b>



<b>PROGRAMMA 5 &amp; 6: SAMENLEVEN</b>				
<b>Product: MAATSCHAPPELIJKE PARTICIPATIE (5/6.1)</b>				5/6.1
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	175.505	163.381	150.384	130.372
Apparaatskosten	936.679	936.679	936.679	936.679
Verstrekte subsidies	4.807.162	4.807.162	4.807.162	4.807.162
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	357.451	357.451	357.451	357.451
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>6.276.797</b>	<b>6.264.673</b>	<b>6.251.676</b>	<b>6.231.664</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	32.428	32.428	32.428	32.428
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>32.428</b>	<b>32.428</b>	<b>32.428</b>	<b>32.428</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-6.244.369	-6.232.245	-6.219.248	-6.199.236
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-6.244.369</b>	<b>-6.232.245</b>	<b>-6.219.248</b>	<b>-6.199.236</b>
<b>Product: INFORMATIE &amp; ADVIES EN CLIËNTENONDERSTEUNING (5/6.2)</b>				5/6.2
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	1.221.310	1.226.310	1.186.310	1.208.810
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	122.950	67.950	67.950	45.450
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>1.344.260</b>	<b>1.294.260</b>	<b>1.254.260</b>	<b>1.254.260</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	183.822	183.822	183.822	183.822
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>183.822</b>	<b>183.822</b>	<b>183.822</b>	<b>183.822</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-1.160.438	-1.110.438	-1.070.438	-1.070.438
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-1.160.438</b>	<b>-1.110.438</b>	<b>-1.070.438</b>	<b>-1.070.438</b>
<b>Product: ONDERSTEUNING VRIJWILLIGERS &amp; INFORMELE ZORG (5/6.3)</b>				5/6.3
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	1.801.402	1.826.402	1.826.402	1.826.402
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>1.801.402</b>	<b>1.826.402</b>	<b>1.826.402</b>	<b>1.826.402</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	318.403	318.403	318.403	318.403
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>318.403</b>	<b>318.403</b>	<b>318.403</b>	<b>318.403</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-1.482.998	-1.507.998	-1.507.998	-1.507.998
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-1.482.998</b>	<b>-1.507.998</b>	<b>-1.507.998</b>	<b>-1.507.998</b>
<b>Product: OPVOEDING &amp; ONTWIKKELING (5/6.4)</b>				5/6.4
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	5.261.678	4.328.678	4.328.678	4.328.678
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	699.078	699.078	699.078	699.078
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>5.960.756</b>	<b>5.027.756</b>	<b>5.027.756</b>	<b>5.027.756</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	2.914.992	1.981.992	1.981.992	1.981.992
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>2.914.992</b>	<b>1.981.992</b>	<b>1.981.992</b>	<b>1.981.992</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-3.045.765	-3.045.765	-3.045.765	-3.045.765
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	450.000	450.000	450.000	450.000
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-2.595.765</b>	<b>-2.595.765</b>	<b>-2.595.765</b>	<b>-2.595.765</b>
<b>Product: GEZONDHEIDSZORG (5/6.5)</b>				5/6.5
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	135.045	135.045	135.045	135.045
Verstrekte subsidies	6.467.778	6.468.393	6.469.010	6.469.010
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	385.693	385.693	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>6.988.516</b>	<b>6.989.131</b>	<b>6.604.055</b>	<b>6.604.055</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	1.014.995	1.014.995	1.014.995	1.014.995
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>1.014.995</b>	<b>1.014.995</b>	<b>1.014.995</b>	<b>1.014.995</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-5.973.520	-5.974.135	-5.589.060	-5.589.060
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-5.973.520</b>	<b>-5.974.135</b>	<b>-5.589.060</b>	<b>-5.589.060</b>
<b>Product: OPVANG &amp; ONDERDAK (5/6.6)</b>				5/6.6
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	81.221	81.221	81.221	81.221
Verstrekte subsidies	7.364.229	8.010.948	7.822.559	7.822.487
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	92.920	92.920	92.920	92.920
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>7.538.370</b>	<b>8.185.089</b>	<b>7.996.700</b>	<b>7.996.628</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	201.772	201.772	201.772	201.772
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>201.772</b>	<b>201.772</b>	<b>201.772</b>	<b>201.772</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-7.336.598	-7.983.317	-7.794.928	-7.794.856
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-7.336.598</b>	<b>-7.983.317</b>	<b>-7.794.928</b>	<b>-7.794.856</b>



Product: PASSENDE ONDERSTEUNING (5/6.7)				
				5/6.7
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	260.826	260.826	260.826	260.826
Verstrekte subsidies	3.823.407	3.823.407	3.823.407	3.823.407
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	19.756.958	18.678.797	18.678.797	18.678.797
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>23.841.191</b>	<b>22.763.030</b>	<b>22.763.030</b>	<b>22.763.030</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	3.288.208	3.288.208	3.288.208	3.288.208
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>3.288.208</b>	<b>3.288.208</b>	<b>3.288.208</b>	<b>3.288.208</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-20.552.984</b>	<b>-19.474.823</b>	<b>-19.474.823</b>	<b>-19.474.823</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-20.552.984</b>	<b>-19.474.823</b>	<b>-19.474.823</b>	<b>-19.474.823</b>
Product: A. WMO BEGELEIDING (5/6.9)				
				5/6.9
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	842.152	842.152	842.152	842.152
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	20.851.791	20.014.322	19.241.778	19.013.288
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>21.693.943</b>	<b>20.856.474</b>	<b>20.083.930</b>	<b>19.855.540</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	1.506.927	1.506.927	1.506.927	1.506.927
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>1.506.927</b>	<b>1.506.927</b>	<b>1.506.927</b>	<b>1.506.927</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-20.187.017</b>	<b>-19.349.547</b>	<b>-18.577.003</b>	<b>-18.348.513</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-20.187.017</b>	<b>-19.349.547</b>	<b>-18.577.003</b>	<b>-18.348.513</b>
Product: B. WMO BESCHERMD WONEN (5/6.10)				
				5/6.10
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	445.318	445.318	445.318	445.318
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	25.793.194	28.002.538	28.830.723	29.459.695
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>26.238.512</b>	<b>28.447.856</b>	<b>29.276.041</b>	<b>29.905.013</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	1.649.979	1.649.979	1.649.979	1.649.979
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>1.649.979</b>	<b>1.649.979</b>	<b>1.649.979</b>	<b>1.649.979</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-24.588.533</b>	<b>-26.797.877</b>	<b>-27.626.062</b>	<b>-28.255.034</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-24.588.533</b>	<b>-26.797.877</b>	<b>-27.626.062</b>	<b>-28.255.034</b>
Product: C. JEUGDZORG (5/6.11)				
				5/6.11
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	1.494.881	1.494.881	1.494.881	1.494.881
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	30.698.890	28.378.484	27.723.581	27.822.358
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>32.193.771</b>	<b>29.873.365</b>	<b>29.218.462</b>	<b>29.317.239</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	3.116.092	3.116.092	3.116.092	3.116.092
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>3.116.092</b>	<b>3.116.092</b>	<b>3.116.092</b>	<b>3.116.092</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-29.077.679</b>	<b>-26.757.273</b>	<b>-26.102.370</b>	<b>-26.201.147</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-29.077.679</b>	<b>-26.757.273</b>	<b>-26.102.370</b>	<b>-26.201.147</b>
Product: BELBDSONTWIKKELING EN VERNIEUWING (5/6.13)				
				5/6.13
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	1.885.054	1.885.054	1.885.054	1.885.054
Verstrekte subsidies	310.993	310.993	330.993	330.993
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	1.272.672	1.268.672	-31.510	-31.510
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>3.468.719</b>	<b>3.464.719</b>	<b>2.184.537</b>	<b>2.184.537</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-3.468.719</b>	<b>-3.464.719</b>	<b>-2.184.537</b>	<b>-2.184.537</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	1.360.000	1.356.000	52.000	52.000
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-2.108.719</b>	<b>-2.108.719</b>	<b>-2.132.537</b>	<b>-2.132.537</b>



<b>PROGRAMMA 7: SPORT</b>				
<b>Product: SPORTINFRASTRUCTUUR (7.1)</b>				
7.1				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	175.334	175.334	175.334	175.334
Apparaatskosten	218.639	218.639	218.639	218.639
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	736.409	736.409	736.409	736.409
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	419.044	424.044	429.044	434.044
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>1.549.425</b>	<b>1.554.425</b>	<b>1.559.425</b>	<b>1.564.425</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	1.234.950	1.239.950	1.244.950	1.249.950
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>1.234.950</b>	<b>1.239.950</b>	<b>1.244.950</b>	<b>1.249.950</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-314.475</b>	<b>-314.475</b>	<b>-314.475</b>	<b>-314.475</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-314.475</b>	<b>-314.475</b>	<b>-314.475</b>	<b>-314.475</b>
<b>Product: BEWEGINGSCULTUUR &amp; SOCIALE PARTICIPATIE (7.2)</b>				
7.2				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	301.278	301.278	301.278	301.278
Verstrekte subsidies	14.170	14.170	14.170	14.170
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	40.000	40.000	40.000	40.000
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>355.448</b>	<b>355.448</b>	<b>355.448</b>	<b>355.448</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-355.448</b>	<b>-355.448</b>	<b>-355.448</b>	<b>-355.448</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-355.448</b>	<b>-355.448</b>	<b>-355.448</b>	<b>-355.448</b>
<b>PROGRAMMA 8: KUNST &amp; CULTUUR</b>				
<b>Product: CULTUURPARTICIPATIE (8.1)</b>				
8.1				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	117.663	117.663	117.663	117.663
Verstrekte subsidies	1.186.475	1.186.475	1.186.475	1.186.475
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	724.672	724.672	200.896	200.896
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>2.028.811</b>	<b>2.028.811</b>	<b>1.505.035</b>	<b>1.505.035</b>
Ontvangen subsidies	400.000	400.000	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	153.776	153.776	30.000	30.000
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>553.776</b>	<b>553.776</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-1.475.035</b>	<b>-1.475.035</b>	<b>-1.475.035</b>	<b>-1.475.035</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-1.475.035</b>	<b>-1.475.035</b>	<b>-1.475.035</b>	<b>-1.475.035</b>
<b>Product: PRODUCTIEKLIMAAT (8.2)</b>				
8.2				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	1.976.615	1.981.032	1.985.559	1.990.199
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	765.128	780.028	795.301	810.955
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>2.741.743</b>	<b>2.761.060</b>	<b>2.780.860</b>	<b>2.801.154</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-2.741.743</b>	<b>-2.761.060</b>	<b>-2.780.860</b>	<b>-2.801.154</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-2.741.743</b>	<b>-2.761.060</b>	<b>-2.780.860</b>	<b>-2.801.154</b>
<b>Product: CULTUREEL ERFGOED &amp; CULTURELE IDENTITEIT (8.3)</b>				
8.3				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	13.106	13.106	13.106	13.106
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	981.994	981.994	1.042.052	1.010.056
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>995.099</b>	<b>995.099</b>	<b>1.055.157</b>	<b>1.023.161</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-995.099</b>	<b>-995.099</b>	<b>-1.055.157</b>	<b>-1.023.161</b>
Storting in reserves	13.699	13.699	13.699	13.699
Onttrekking aan reserves	0	0	60.058	28.062
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-1.008.798</b>	<b>-1.008.798</b>	<b>-1.008.798</b>	<b>-1.008.798</b>
<b>Product: KUNST &amp; CULTUUR - BELED EN ONTWIKKELING / ALGEMEEN (8.5)</b>				
8.5				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	419.791	400.701	395.448	387.362
Apparaatskosten	557.660	557.660	557.660	557.660
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	1.399.691	1.399.691	199.691	199.691
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>2.377.142</b>	<b>2.358.052</b>	<b>1.152.799</b>	<b>1.144.713</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	48.000	48.000	48.000	48.000
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>48.000</b>	<b>48.000</b>	<b>48.000</b>	<b>48.000</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-2.329.142</b>	<b>-2.310.052</b>	<b>-1.104.799</b>	<b>-1.096.713</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	1.200.000	1.200.000	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-1.129.142</b>	<b>-1.110.052</b>	<b>-1.104.799</b>	<b>-1.096.713</b>



<b>PROGRAMMA 9: ONDERWIJS</b>				
<b>Product: ONDERWIJSHUISVESTING (9.1)</b>				9.1
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	4.883.766	5.315.943	5.509.739	5.500.328
Apparaatskosten	235.879	235.879	235.879	235.879
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	2.937.523	2.206.133	2.206.133	2.206.133
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>8.057.168</b>	<b>7.757.955</b>	<b>7.951.751</b>	<b>7.942.340</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	414.378	414.378	414.378	414.378
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>414.378</b>	<b>414.378</b>	<b>414.378</b>	<b>414.378</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-7.642.790</b>	<b>-7.343.577</b>	<b>-7.537.373</b>	<b>-7.527.962</b>
Storting in reserves	175.478	175.478	0	0
Onttrekking aan reserves	151.017	0	94.701	88.143
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-7.667.251</b>	<b>-7.519.055</b>	<b>-7.442.672</b>	<b>-7.439.819</b>
<b>Product: VERSTERKEN ONDERWIJSINFRASTRUCTUUR (9.2)</b>				9.2
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	195.479	195.479	195.479	195.479
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>195.479</b>	<b>195.479</b>	<b>195.479</b>	<b>195.479</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-195.479</b>	<b>-195.479</b>	<b>-195.479</b>	<b>-195.479</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-195.479</b>	<b>-195.479</b>	<b>-195.479</b>	<b>-195.479</b>
<b>Product: ZORG IN EN OM DE SCHOOL (9.3)</b>				9.3
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	115.876	115.876	115.876	115.876
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	1.833.885	1.833.885	1.833.885	1.833.885
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>1.949.761</b>	<b>1.949.761</b>	<b>1.949.761</b>	<b>1.949.761</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	1.566.271	1.566.271	1.566.271	1.566.271
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>1.566.271</b>	<b>1.566.271</b>	<b>1.566.271</b>	<b>1.566.271</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-383.490</b>	<b>-383.490</b>	<b>-383.490</b>	<b>-383.490</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-383.490</b>	<b>-383.490</b>	<b>-383.490</b>	<b>-383.490</b>
<b>Product: ONDERWIJS - BELEID EN ONTWIKKELING / ALGEMEEN (9.4)</b>				9.4
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	27.142	26.546	25.951	25.355
Apparaatskosten	219.905	219.905	219.905	219.905
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>297.047</b>	<b>296.451</b>	<b>295.856</b>	<b>295.260</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-297.047</b>	<b>-296.451</b>	<b>-295.856</b>	<b>-295.260</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-297.047</b>	<b>-296.451</b>	<b>-295.856</b>	<b>-295.260</b>
<b>PROGRAMMA 10: STADSONTWIKKELING</b>				
<b>Product: BEHEER EN EXPLOITATIE VASTGOED (10.1)</b>				10.1
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	7.140.586	7.136.204	7.380.830	7.500.344
Apparaatskosten	988.258	988.258	988.258	988.258
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	3.186.502	3.186.502	3.186.502	3.186.502
Overige lasten	2.015.100	2.015.100	2.015.100	2.015.100
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>13.330.446</b>	<b>13.326.064</b>	<b>13.570.690</b>	<b>13.690.204</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	11.701.105	11.647.700	11.632.175	11.570.986
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>11.701.105</b>	<b>11.647.700</b>	<b>11.632.175</b>	<b>11.570.986</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-1.629.341</b>	<b>-1.678.364</b>	<b>-1.938.515</b>	<b>-2.119.218</b>
Storting in reserves	1.094.784	1.045.859	801.232	617.762
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-2.724.125</b>	<b>-2.724.223</b>	<b>-2.739.747</b>	<b>-2.736.980</b>
<b>Product: MONUMENTEN, ARCHEOLOGIE EN CULTUURHISTORIE (CULTUREEL ERFGOED) (10.2)</b>				10.2
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	7.684	1.527	0	0
Apparaatskosten	863.044	863.044	863.044	863.044
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	72.583	72.583	72.583	72.583
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>943.311</b>	<b>937.154</b>	<b>935.627</b>	<b>935.627</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-943.311</b>	<b>-937.154</b>	<b>-935.627</b>	<b>-935.627</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-943.311</b>	<b>-937.154</b>	<b>-935.627</b>	<b>-935.627</b>





Product: GROOTSTEDELIJKE PROJECTEN (10.3)				
10.3				
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	897.200	896.876	896.553	896.229
Apparaatskosten	761.966	761.966	761.966	761.966
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	45.623.657	14.445.038	14.050.206	9.726.079
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>47.282.823</b>	<b>16.103.880</b>	<b>15.708.725</b>	<b>11.384.274</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	40.730.049	11.971.965	12.542.965	9.176.965
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>40.730.049</b>	<b>11.971.965</b>	<b>12.542.965</b>	<b>9.176.965</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-6.552.774	-4.131.915	-3.165.760	-2.207.309
Storting in reserves	28.821.060	0	0	0
Onttrekking aan reserves	30.831.451	2.390.832	1.425.000	466.873
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-4.542.383</b>	<b>-1.741.083</b>	<b>-1.740.760</b>	<b>-1.740.436</b>
Product: BESTEMMINGSPANNEN (10.4)				
10.4				
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	1.392.536	1.392.536	1.392.536	1.392.536
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	393.368	271.118	271.118	271.118
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>1.785.904</b>	<b>1.663.654</b>	<b>1.663.654</b>	<b>1.663.654</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	379.191	256.941	256.941	256.941
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>379.191</b>	<b>256.941</b>	<b>256.941</b>	<b>256.941</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-1.406.713	-1.406.713	-1.406.713	-1.406.713
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-1.406.713</b>	<b>-1.406.713</b>	<b>-1.406.713</b>	<b>-1.406.713</b>
Product: STADSONTWIKKELING - BELEID EN ONTWIKKELING / ALGEMEEN (10.5)				
10.5				
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	960.273	960.273	960.273	960.273
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>960.273</b>	<b>960.273</b>	<b>960.273</b>	<b>960.273</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-960.273	-960.273	-960.273	-960.273
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-960.273</b>	<b>-960.273</b>	<b>-960.273</b>	<b>-960.273</b>
PROGRAMMA 11: WONEN				
Product: WONEN (11.1)				
11.1				
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	2.492.742	2.422.925	2.255.691	962.923
Apparaatskosten	821.408	821.408	821.408	821.408
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	940.898	940.898	940.898	940.898
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>4.255.048</b>	<b>4.185.231</b>	<b>4.017.997</b>	<b>2.725.229</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	39.502	39.502	39.502	39.502
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>39.502</b>	<b>39.502</b>	<b>39.502</b>	<b>39.502</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-4.215.545	-4.145.728	-3.978.494	-2.685.726
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-4.215.545</b>	<b>-4.145.728</b>	<b>-3.978.494</b>	<b>-2.685.726</b>
PROGRAMMA 12: VERKEER & MOBILITEIT				
Product: STIMULEREN GEBRUIK VAN ALTERNATIEVE VERVOERSWIJZEN (12.2)				
12.2				
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	9.348	9.061	8.774	8.487
Apparaatskosten	9.367	9.367	9.367	9.367
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	2.860.940	1.822.702	984.464	984.464
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>2.879.655</b>	<b>1.841.130</b>	<b>1.002.605</b>	<b>1.002.318</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Saldo voor resultaatbestemming	-2.879.655	-1.841.130	-1.002.605	-1.002.318
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	3.011.981	1.973.456	934.931	934.644
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>132.326</b>	<b>132.326</b>	<b>-67.674</b>	<b>-67.674</b>
Product: PARKEREN ALS STURINGSINSTRUMENT (12.3)				
12.3				
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begr. 2016	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019
Kapitaallasten	552.639	552.639	552.639	552.639
Apparaatskosten	165.229	165.229	165.229	165.229
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	240.452	240.452	240.452	240.452
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>958.320</b>	<b>958.320</b>	<b>958.320</b>	<b>958.320</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	1.922.646	1.922.646	1.922.646	1.922.646
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>1.922.646</b>	<b>1.922.646</b>	<b>1.922.646</b>	<b>1.922.646</b>
Saldo voor resultaatbestemming	964.326	964.326	964.326	964.326
Storting in reserves	1.241.830	1.241.830	1.241.830	1.241.830
Onttrekking aan reserves	229.217	229.217	229.217	229.217
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-48.286</b>	<b>-48.286</b>	<b>-48.286</b>	<b>-48.286</b>



<b>Product: BEHEER, ONDERHOUD EN MONITORING VERKEERSINFRASTRUCTUUR (12.4)</b>				
12.4				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	218.908	440.486	555.923	676.481
Apparaatskosten	722.736	802.575	802.575	802.575
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	405.592	405.592	405.592	405.592
Overige lasten	1.138.316	1.058.477	1.058.477	1.058.477
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>2.485.553</b>	<b>2.707.131</b>	<b>2.822.568</b>	<b>2.943.126</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	38.614	38.614	38.614	38.614
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>38.614</b>	<b>38.614</b>	<b>38.614</b>	<b>38.614</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-2.446.939</b>	<b>-2.668.517</b>	<b>-2.783.954</b>	<b>-2.904.512</b>
Storting in reserves	873.126	873.126	873.126	873.126
Onttrekking aan reserves	218.908	440.486	555.923	676.481
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-3.101.156</b>	<b>-3.101.157</b>	<b>-3.101.157</b>	<b>-3.101.157</b>
<b>Product: VERKEER &amp; MOBILITEIT - BELEID EN ONTWIKKELING / ALGEMEEN (12.5)</b>				
12.5				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	2.776.090	2.795.795	2.678.984	2.125.850
Apparaatskosten	1.215.684	1.215.684	1.215.684	1.215.684
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	1.651.602	26.045	239.315	1.054.045
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>5.643.376</b>	<b>4.037.524</b>	<b>4.133.983</b>	<b>4.395.579</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	127.002	127.002	127.002	127.002
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>127.002</b>	<b>127.002</b>	<b>127.002</b>	<b>127.002</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-5.516.374</b>	<b>-3.910.522</b>	<b>-4.006.981</b>	<b>-4.268.577</b>
Storting in reserves	376.221	376.221	376.221	376.221
Onttrekking aan reserves	1.900.557	275.000	488.270	1.303.000
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-3.992.038</b>	<b>-4.011.743</b>	<b>-3.894.932</b>	<b>-3.341.798</b>
<b>PROGRAMMA 13: BEHEER OPENBARE RUIMTE</b>				
<b>Product: OPENBARE RUIMTE (13.1)</b>				
13.1				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	3.307.601	3.355.843	3.295.757	3.279.354
Apparaatskosten	162.095	162.095	162.095	162.095
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	4.773.196	4.776.777	4.780.358	4.783.939
Lasten verrekening OG-ON	14.106.911	14.106.911	14.106.911	14.106.911
Overige lasten	2.407.462	1.399.442	1.401.454	1.403.467
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>24.757.265</b>	<b>23.801.068</b>	<b>23.746.575</b>	<b>23.735.766</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	22.892	22.892	22.892	22.892
Overige opbrengsten	4.537.650	4.537.650	4.537.650	4.537.650
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>4.560.542</b>	<b>4.560.542</b>	<b>4.560.542</b>	<b>4.560.542</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-20.196.723</b>	<b>-19.240.526</b>	<b>-19.186.033</b>	<b>-19.175.224</b>
Storting in reserves	840.623	840.623	840.623	840.623
Onttrekking aan reserves	1.643.986	681.395	682.294	725.225
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-19.393.360</b>	<b>-19.399.754</b>	<b>-19.344.362</b>	<b>-19.290.622</b>
<b>Product: WATER (13.2)</b>				
13.2				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	1.270.812	1.879.884	2.617.109	2.646.383
Apparaatskosten	168.002	168.002	168.002	168.002
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	5.058.987	5.058.987	5.058.987	5.058.987
Lasten verrekening OG-ON	2.060.783	2.060.783	2.060.783	2.060.783
Overige lasten	3.741.821	3.741.821	3.741.821	3.741.821
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>12.300.405</b>	<b>12.909.477</b>	<b>13.646.702</b>	<b>13.675.976</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	14.139.850	14.748.922	15.486.147	15.515.421
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>14.139.850</b>	<b>14.748.922</b>	<b>15.486.147</b>	<b>15.515.421</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>1.839.445</b>	<b>1.839.445</b>	<b>1.839.445</b>	<b>1.839.445</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>1.839.445</b>	<b>1.839.445</b>	<b>1.839.445</b>	<b>1.839.445</b>
<b>Product: ALGEMENE BEGRAAFPLAATS (13.3)</b>				
13.3				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	17.700	17.233	16.221	15.719
Apparaatskosten	0	0	0	0
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	653.902	653.902	653.902	653.902
Overige lasten	28.870	28.870	28.870	28.870
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>700.472</b>	<b>700.005</b>	<b>698.993</b>	<b>698.491</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	583.125	583.125	583.125	583.125
Overige opbrengsten	583.125	583.125	583.125	583.125
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>583.125</b>	<b>583.125</b>	<b>583.125</b>	<b>583.125</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-117.347</b>	<b>-116.880</b>	<b>-115.868</b>	<b>-115.366</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-117.347</b>	<b>-116.880</b>	<b>-115.868</b>	<b>-115.366</b>
<b>Product: BEHEER OPENBARE RUIMTE - BELEID EN ONTWIKKELING / ALGEMEEN (13.4)</b>				
13.4				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	232.267	207.995	168.157	140.876
Apparaatskosten	342.192	342.192	342.192	342.192
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	20.325	20.325	20.325	20.325
Overige lasten	26.000	326.000	626.000	626.000
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>620.784</b>	<b>896.512</b>	<b>1.156.674</b>	<b>1.129.393</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-620.784</b>	<b>-896.512</b>	<b>-1.156.674</b>	<b>-1.129.393</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-620.784</b>	<b>-896.512</b>	<b>-1.156.674</b>	<b>-1.129.393</b>



<b>PROGRAMMA 14: NATUUR, MILIEU &amp; AFVAL</b>				
<b>Product: GROEN, NATUUR &amp; LANDSCHAP (14.1)</b>				14.1
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	252.614	246.454	230.263	222.845
Apparaatskosten	371.114	371.114	371.114	371.114
Verstrekte subsidies	3.973	3.973	3.973	3.973
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>627.701</b>	<b>621.541</b>	<b>605.350</b>	<b>597.932</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	27.073	27.073	27.073	27.073
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>27.073</b>	<b>27.073</b>	<b>27.073</b>	<b>27.073</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-600.628</b>	<b>-594.468</b>	<b>-578.277</b>	<b>-570.859</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-600.628</b>	<b>-594.468</b>	<b>-578.277</b>	<b>-570.859</b>
<b>Product: MILIEU &amp; STAD (14.2)</b>				14.2
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	97.976	83.937	81.696	79.456
Apparaatskosten	998.300	998.300	998.300	998.300
Verstrekte subsidies	136.267	136.267	136.267	136.267
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	1.606.154	866.483	832.483	832.483
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>2.838.697</b>	<b>2.084.987</b>	<b>2.048.746</b>	<b>2.046.506</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	859.671	120.000	86.000	86.000
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>859.671</b>	<b>120.000</b>	<b>86.000</b>	<b>86.000</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-1.979.026</b>	<b>-1.964.987</b>	<b>-1.962.746</b>	<b>-1.960.506</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-1.979.026</b>	<b>-1.964.987</b>	<b>-1.962.746</b>	<b>-1.960.506</b>
<b>Product: AFVAL (14.3)</b>				14.3
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	272.263	398.673	289.447	416.734
Apparaatskosten	285.663	285.663	285.663	285.663
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	205.030	205.030	205.030	205.030
Lasten verrekening OG-ON	9.983.632	9.983.632	9.983.632	9.983.632
Overige lasten	5.173.541	5.391.006	5.391.006	5.391.006
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>15.920.130</b>	<b>16.264.005</b>	<b>16.154.779</b>	<b>16.282.066</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	4.091.881	4.091.881	4.091.881	4.091.881
Overige opbrengsten	15.119.148	15.463.023	15.353.797	15.481.084
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>19.211.029</b>	<b>19.554.904</b>	<b>19.445.678</b>	<b>19.572.965</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>3.290.899</b>	<b>3.290.899</b>	<b>3.290.899</b>	<b>3.290.899</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>3.290.899</b>	<b>3.290.899</b>	<b>3.290.899</b>	<b>3.290.899</b>
<b>Product: NATUUR, MILIEU &amp; AFVAL - BELEID EN ONTWIKKELING / ALGEMEEN (14.4)</b>				14.4
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	0	0	0	0
Apparaatskosten	34.097	34.097	34.097	34.097
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>34.097</b>	<b>34.097</b>	<b>34.097</b>	<b>34.097</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	0	0	0	0
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-34.097</b>	<b>-34.097</b>	<b>-34.097</b>	<b>-34.097</b>
Storting in reserves	0	0	0	0
Onttrekking aan reserves	0	0	0	0
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-34.097</b>	<b>-34.097</b>	<b>-34.097</b>	<b>-34.097</b>
<b>PROGRAMMA 15: ALGEMENE INKOMSTEN &amp; UITGAVEN</b>				
<b>Product: ALGEMENE INKOMSTEN &amp; UITGAVEN</b>				15
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	214.587	224.314	241.153	212.452
Apparaatskosten	601.051	601.051	601.051	601.051
Verstrekte subsidies	0	0	0	0
Storting in voorzieningen	0	0	0	0
Lasten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige lasten	1.341.597	736.938	589.206	589.208
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>2.157.235</b>	<b>1.562.303</b>	<b>1.431.410</b>	<b>1.402.711</b>
Ontvangen subsidies	0	0	0	0
Baten verrekening OG-ON	0	0	0	0
Overige opbrengsten	1.150.234	881.508	881.508	881.508
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>1.150.234</b>	<b>881.508</b>	<b>881.508</b>	<b>881.508</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-1.007.001</b>	<b>-680.795</b>	<b>-549.902</b>	<b>-521.203</b>
Storting in reserves	150.000	150.000	150.000	150.000
Onttrekking aan reserves	198.111	215.564	232.403	203.702
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-958.890</b>	<b>-615.231</b>	<b>-467.499</b>	<b>-467.501</b>
<b>TOTAAL</b>				
<b>Exploitatie (bedragen * € 1.000)</b>	<b>Begr. 2016</b>	<b>Begr. 2017</b>	<b>Begr. 2018</b>	<b>Begr. 2019</b>
Kapitaallasten	26.356.125	27.620.834	28.386.965	26.808.265
Apparaatskosten	22.783.973	22.978.152	22.978.152	22.978.152
Verstrekte subsidies	36.000.373	35.749.124	35.545.879	35.572.947
Storting in voorzieningen	13.960.124	13.963.705	13.967.286	13.970.867
Lasten verrekening OG-ON	27.231.145	27.231.145	27.231.145	27.231.145
Overige lasten	212.422.511	171.190.928	164.627.564	160.573.420
<b>Subtotaal Lasten</b>	<b>338.754.251</b>	<b>298.733.888</b>	<b>292.736.991</b>	<b>287.134.796</b>
Ontvangen subsidies	400.000	400.000	0	0
Baten verrekening OG-ON	4.697.898	4.697.898	4.697.898	4.697.898
Overige opbrengsten	108.717.019	78.799.830	79.830.528	76.564.900
<b>Subtotaal Baten</b>	<b>113.814.917</b>	<b>83.897.728</b>	<b>84.528.426</b>	<b>81.262.798</b>
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-224.939.334</b>	<b>-214.836.160</b>	<b>-208.208.565</b>	<b>-205.871.998</b>
Storting in reserves	33.832.684	4.962.699	4.542.594	4.359.124
Onttrekking aan reserves	42.290.228	9.526.950	5.514.797	5.466.488
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-216.481.790</b>	<b>-210.271.908</b>	<b>-207.236.361</b>	<b>-204.764.633</b>

