

Kadernota 2017-2020

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Bestuurlijke hoofdlijnen	4
1.1 Investeren in mensen	4
1.2 Investeren in onze stad	5
1.3 Investeren in besturen en organiseren	5
2. Financieel perspectief	7
2.1 De economische situatie in Nederland	7
2.2. Financieel beeld gemeente Zaanstad	9
- Autonome ontwikkelingen	9
- Investeren in mensen	10
- Investeren in onze stad	11
- Investeren in besturen en organiseren	13
- Overige beleidswensen en –bijstellingen	13
- Vrijval weerstandsvermogen	14
2.3 Investeringsfondsen	14
- Investeringsfondsen	14
- Organisatie	15
- Risico's en onzekerheden	15
- Voorstellen die niet zijn opgenomen in de kadernota	16
3. Grondslagen en kaders	17
Bijlage beleidswensen en – bijstellingen	18
Afkortingenlijst	20

Voorwoord

Voor u ligt de tweede kadernota van deze bestuursperiode. Zaanstad ligt op koers. Onze inspanningen om de stad op de kaart te zetten, werpen hun vruchten af. Zaanstad is wereldwijd bekend. Vooral dankzij de Zaanse Schans, maar ook vanwege het gedurfde centrumgebied met zijn bijzondere architectuur. Wekelijks vinden 180.000 bezoekers het mooie centrum.

En Zaanstad blijft ambitieus. Door de aantrekkende economie, de snelle ontwikkeling van technologie en de ruimte op de begroting, kunnen we een deel van de ambities waarmaken en versnellen. We willen slim investeren: kiezen voor investeringen die ook op termijn veel blijven opleveren voor de stad.

De stad en onze omgeving veranderen continu en het is belangrijk om daarop in te spelen. We profiteren van de grote aantrekkingskracht van onze regio, de decentralisaties zijn goed neergezet en met MAAK.Zaanstad zijn we met de stad in gesprek over welke investeringen de komende jaren nodig zijn. Voor de voorstellen waar de gemeente een bijdrage aan moet leveren, maken we in deze kadernota ruimte. We zien dat er meer mogelijkheden zijn om de ambities uit te voeren, dan we in 2014 voor mogelijk hadden gehouden.

Met deze kadernota kiezen we voor investeren in onderwijs, economie, duurzaamheid, participatie en leefbaarheid. Dit draagt bij aan een Zaanstad waar het nu en straks, prettig wonen, werken, recreëren en samen leven is. Op het gebied van financiën blijven we werken aan strakke discipline en duidelijke regels. We zijn het immers aan Zaankanters verplicht om zorgvuldig met hun belastinggeld om te gaan.

Op die manier blijven we bouwen aan onze prachtige stad.

College van B&W

1. Bestuurlijke hoofdlijnen

Door de aantrekkende economie, de snelle ontwikkeling van technologie en de ruimte op de begroting kunnen en moeten we het investeren in onze inwoners en onze stad versnellen. Het gaat goed met onze ambitie een prettige stad om te wonen, te werken en te leven te zijn. Door zelf en anderen te verleiden te investeren, kunnen we dat blijven. Slim investeren nu levert de stad op termijn veel op: betere voorzieningen, werkgelegenheid en meer kwaliteit in woningen en openbare ruimte.

Met de uitvoering van het coalitieakkoord 2014-2018 'Samen het verschil maken' liggen we op koers. Financieel staan we er beter voor dan we ons bij het opstellen van het coalitieakkoord konden voorstellen. Onze inkomsten stijgen door economische groei, de aantrekkende woningmarkt in onze regio, de stijgende stroom toeristen en nieuwe voorzieningen als het nieuwe ziekenhuis en de gevangenis en door de lage rentestanden. Positieve rekeningresultaten in 2014 en 2015 zorgen voor ruimte in ons investeringsfonds. Kortom we hebben weer meer te besteden, zowel incidenteel als structureel.

1.1 Investeren in mensen

"We investeren in de ontwikkeling van mensen, zodat iedereen kan meedoen"

De transitie in het sociaal domein is in 2015 succesvol vorm gegeven. We werken verder aan de transformatie van zorg en ondersteuning aan onze inwoners, jong en oud. Met de gebiedsgerichte en integrale benadering hebben de sociale wijkteams en jeugdteams hun plek in de wijk gevonden. Ze geven vorm aan preventieve voorzieningen en verbinden zich met bewoners en organisaties in de wijk. Hiermee verbeteren we met elkaar de leefbaarheid in de wijk en ondersteunen we bewoners bij het oplossen van hun problemen.

De komende tijd zien we een grote opgave met problematiek rond vergrijzing en daarmee samenhangend dementie en aan een effectievere, integrale aanpak voor mensen met psychiatrische problemen in de wijk. In verband met de toestroom van vluchtelingen werken we aan een integrale aanpak met aandacht voor onderwijs, participatie en werk.

We hebben in krappe tijden geïnvesteerd in mensen, zorgcontinuïteit en systeemverandering. Werkende weg stuiten we op hindernissen en zien we kansen om het beter te doen. Daarom investeren we nu jaarlijks € 7,5 miljoen, in werk, zorg en onderwijs met drie speerpunten:

1. *Impuls uitvoering Participatiewet*

De Participatiewet vraagt extra inzet, omdat de gemeente ook verantwoordelijk is voor mensen die voorheen een Wajong-uitkering kregen. Met de verbreding van de doelgroep biedt onze huidige focus op -zo snel mogelijk naar werk- niet altijd een oplossing. We moeten de doelgroep beter in beeld te krijgen. Meer diversiteit in het aanbod is nodig, gericht op werk of activiteiten van maatschappelijke waarde. Bovendien vraagt de veranderende arbeidsmarkt steeds meer van werknemers. Werk verandert en wordt flexibeler. Banen zijn niet meer voor het leven en vereisen een hoger opleidingsniveau. Een 'leven lang leren' en aandacht voor participatie zijn belangrijk.

2. *Versterken preventie door sociale wijkteams en jeugdteams*

Voorkomen dat mensen een beroep moeten doen op zwaardere vormen van zorg is onze ambitie. Dit kan door preventie en samenwerking met scholen, huisartsen, zorgverzekeraars. We willen de kracht van bewoners en organisaties in de wijken versterken om de leefbaarheid te vergroten, en het beroep op zorg te verkleinen.

3. *Eenvoudige processen, meer innovatie en capaciteit*

Onze processen kunnen en moeten eenvoudiger. Nu vinden verschillende uitvoerders elkaar – fysiek en digitaal – lang niet altijd snel genoeg. Op een aantal plekken moeten er mensen bij: in de jeugdteams, sociale wijkteams en in onze eigen organisatie. Deze investering moet zich op termijn terugbetalen: de kosten per cliënt worden lager.

1.2 Investeren in onze stad

“We investeren in de ontwikkeling van de stad, zodat huidige en toekomstige bewoners kunnen meedoen.”

Het gaat goed met de stad. De woningmarkt trekt aan en dat biedt kansen om te investeren in de kwaliteit en omvang van ons woningbestand. De samenwerking in de metropoolregio Amsterdam biedt economisch kansen. Zaanstad ontvangt steeds meer toeristen. De arbeidsmarkt is in beweging door bijvoorbeeld nieuwe technologie. Met MAAK.Zaanstad bouwen we samen aan de toekomst van de stad. Met de financiële ruimte investeren we als volgt in de stad:

1. MAAK.Zaanstad

In 2015 zijn we met MAAK.Zaanstad gestart met het mooie gesprek over investeren in de stad. Het blijft niet bij ambities alleen, we maken ruimte in de begroting om deze te realiseren. De investeringen in de stad zorgen voor een prettig leefklimaat met goede voorzieningen en werk. Het gaat ons om de hele stad. Door als gemeente gerichte investeringen in een aantal gebieden te doen, willen we een vliegwiel in gang brengen. Een vliegwiel dat anderen inspireert aan te sluiten met investeringen in de stad. Ter voorbereiding op de begroting werken we aan een uitvoerings- en investeringsagenda van MAAK.Zaanstad.

2. Duurzaamheid

Zaanstad heeft een grote ambitie op het gebied van duurzaamheid. De Zaanse Energie Agenda werkt aan een energietransitie die de stad duurzamer, leefbaarder en economisch sterker maakt. Als gemeente dragen we bij aan het opzetten van duurzame arrangementen die ertoe leiden dat andere partijen forse investeringen doen. We zijn nog niet tevreden met de CO2-reductie. We willen versnellen door meer aan te sluiten bij de mogelijkheden van de bewoners zelf. Tot slot investeren we met de ‘grondstoffenrotonde’ in het hergebruik van grond- en reststofstromen.

3. Omgevingswet

Met de Omgevingswet die naar verwachting start in 2018, vereenvoudigt het Rijk de regels voor ruimtelijke plannen. Deze opgave vraagt om een andere manier van werken. Met het Zaans Proeflokaal experimenteert Zaanstad hiermee. Met vier grote bedrijven onderzoeken we maatregelen die het mogelijk maken dat zij in de stad kunnen blijven en er tegelijk meer (milieu)ruimte ontstaat voor stedelijke ontwikkeling. Om straks succesvol te zijn met de uitvoering van de Omgevingswet moeten we nu al investeren in deze andere manier van werken. Dat vraagt om capaciteit.

1.3 Investeren in besturen en organiseren

“We investeren in de ontwikkeling van besturen en organiseren, zodat we kunnen meebewegen en richting geven.”

Steeds vaker nemen bewoners zelf initiatieven. Mensen vinden elkaar en verenigen zich met behulp van toegang tot informatie en diverse netwerken. Ze streven in het publieke domein doelen na, met waarden die hun eigen en persoonlijke belang overstijgen. Bijvoorbeeld met de buurtvisie Westzanerdijk, zelfstandige buurthuizen, diverse lokale energiecoöperaties, verschillende deel-, oppas- en buurtpreventie-apps en het proces van MAAK.Zaanstad. En het warme welkom voor de vluchtelingen is een goed voorbeeld. Daar zijn we trots op.

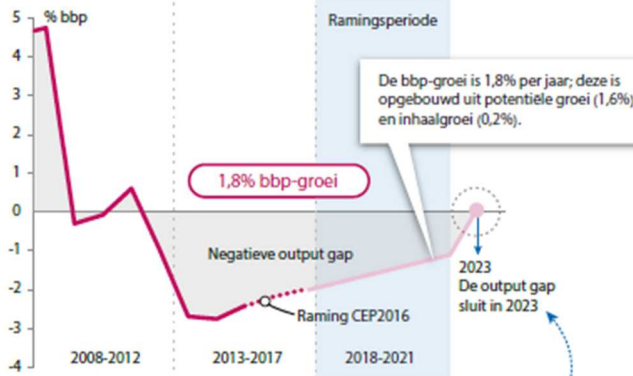
Deze ontwikkelingen vragen verandering in besturen en organiseren. Naast rechtmatig en efficiënt handelen, experimenteren we meer en meer met netwerkend werken en het ons verhouden tot initiatief van inwoners. We zijn in een fase beland dat netwerkend werken gewoon is, maar de benodigde verandering vraagt aandacht en training. Dat is niet iets wat organisatie en bestuur zomaar beheersen. Het is een continu leerproces en een zoektocht en het vraagt dialoog in raad, college en organisatie.

Daarnaast moeten we leren hoe we kunnen inspelen op de technologische ontwikkelingen. We experimenteren met datagestuurd werken, het verbeteren van de informatiepositie van burgers, bedrijven en partners en het aanhaken bij de 'slimme samenleving'.

Deze ontwikkelingen vragen tijdelijk extra capaciteit en investeren in de ontwikkeling van medewerkers en techniek. Voor de begroting komt er een uitwerkingsplan wat betreft ambitie en uitgaven.

De belangrijkste conclusies uit de MLT-verkenning 2018-2021

Economie herstelt gestaag



Groei van werkgelegenheid is nodig om de output gap te sluiten.

Onzekerheid rondom de raming



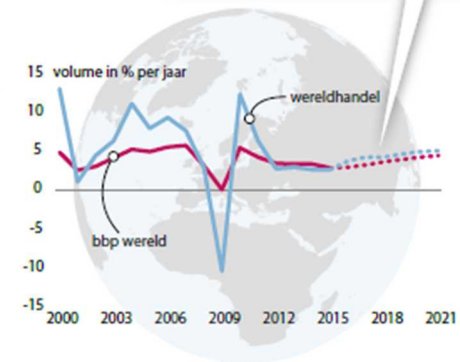
De gemiddelde ramingsfouten van het CPB zijn klein. Toch is de raming onzeker, met veel internationale risico's:

- EU: Brexit, nieuwe schulden crisis
- Aanhoudende terroristische dreiging
- Harde landing van groei in China
- Onzekerere ontwikkeling op financiële markten

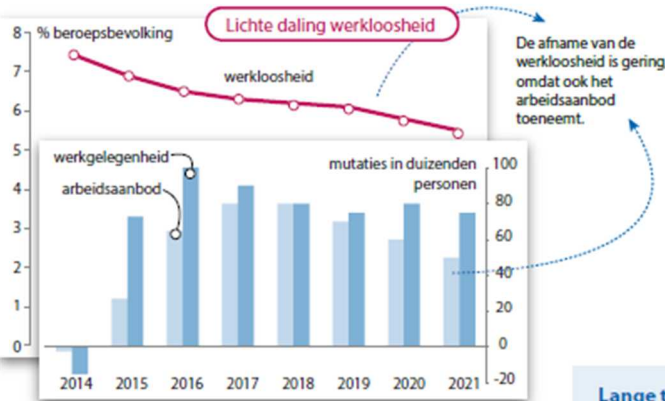
Wereldeconomie trekt aan



De groei van de wereldhandel herstelt licht, maar is nog altijd lager dan voor de crisis.

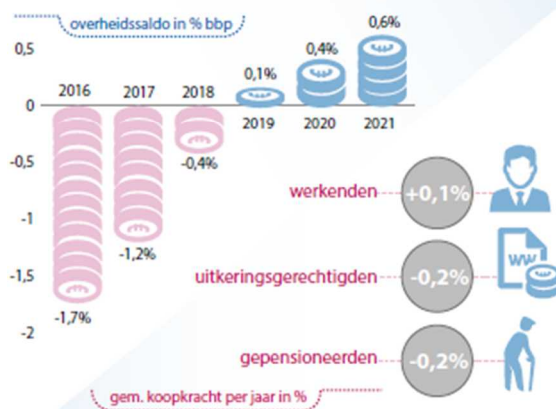


Herstel arbeidsmarkt



Lange termijn: financiën houdbaar, inkomens ongelijker

Overheidstekort wordt overschot, koopkracht stijgt niet



Het houdbaarheidscijfer is 0,7% bbp. Dat betekent dat op de lange termijn de overheidsvoorzieningen kunnen worden gehandhaafd zonder een oplopende overheidsschuld.

0,7% bbp



+3,2%

inkomensongelijkheid neemt toe na 2021

verandering Gini-coëfficiënt

Deze Infographic is gebaseerd op de middellangetermijnerkenning 2018-2021 van het CPB. Voor de oorspronkelijke tekst, grafieken en de exacte gegevens zie: <http://www.cpb.nl/publicatie/middellangetermijnerkenning-2018-2021>.

2. Financieel perspectief

In deze kadernota schetsen we de kaders waarbinnen we straks de begroting 2017-2020 beleidsmatig en financieel vormgeven. Onderstaand hoofdstuk schetst de financiële positie van de gemeente Zaanstad. De stand van zaken van de Nederlandse economie beïnvloedt onze financiële positie. Daarom schetsen wij eerst het landelijk financieel perspectief om daarna in te zoomen op Zaanstad. Voor Zaanstad laten we zien wat de stand van zaken is van het financieel beeld en hoe investeren in mensen en onze stad daarop van invloed is. Ook geven wij aan wat risico's zijn. Naast het financiële beeld (de exploitatie) heeft Zaanstad een Investeringsfonds. Ook daaruit worden investeringen voorgesteld. Tot slot geven wij u een beeld van de grondslagen en kaders waarlangs de begroting 2017-2020 wordt uitgewerkt.

2.1 De economische situatie in Nederland

Het Centraal Planbureau (CPB) beschrijft in de middellangetermijnverkenning dat de Nederlandse economie zich herstelt van de grote recessie en de eurocrisis met een lichte groei dit jaar en volgend jaar. De verwachting is dat de werkloosheid daalt. Daarnaast zal de groei van de consumptie en van de investeringen bescheiden zijn in vergelijking met de periode 2014-2017. De uitvoer profiteert van een aantrekkende wereldhandel, maar wordt geremd door een duurder wordende euro.

Mondiale ontwikkelingen kunnen remmend werken op de economische groei, de inflatie en de ontwikkeling van de werkgelegenheid in Nederland. Als gevolg van aanhoudend gematigd economisch herstel daalt het overheidstekort licht. Dat betekent dat op de lange termijn de overheidsvoorzieningen kunnen worden gehandhaafd zonder een oplopende overheidsschuld. Een lichte koopkrachtstijging wordt bij ongewijzigd beleid in komende jaren verwacht voor de werkende bevolking. De ontwikkelingen zijn verwerkt in een infographic van het CPB op de vorige pagina.

2.2 Financieel beeld gemeente Zaanstad

Het voorzichtige herstel van de economie en de lichte groei zijn ook te herkennen in de autonome ontwikkelingen die de uitgangssituatie van deze kadernota bepalen. Er is ruimte ontstaan om te investeren in mensen en de stad. Er is onvoldoende ruimte voor alle ambities en daarom laten we zien waarvoor we niet hebben gekozen. Onderstaande tabel toont de uitgangssituatie van het financieel beeld voor de integrale afweging van voorstellen bij de begroting 2017-2020.

Kadernota 2017-2020	2017	2018	2019	2020
Autonoom	1.036	-1.169	866	-2.102
Investeren in mensen (binnen bestaand budget)	7.316	7.940	8.354	8.354
Investeren in mensen (binnen bestaand budget)	-7.316	-7.940	-8.354	-8.354
Investeren in de stad (o.a. MAAK.Zaanstad)	1.790	1.650	850	950
Toename woningbouwproductie	-487	-1.200	-1.200	-1.000
Beleidswensen en -bijstellingen	2.820	2.657	2.587	2.086
Inzet vrijval weerstandsvermogen	-5.159	-1.688	-2.853	0
Eindtotaal	0	250	250	-66

Tabel 1

Hieronder lichten we de diverse onderdelen van het autonome beeld toe.

Autonome ontwikkelingen

De autonome financiële ontwikkelingen zijn wisselend en worden over de jaren heen met name beïnvloed door de oplopende rentevoordelen in de latere jaren en de correctie op de beginstand in 2019. De Algemene Uitkering heeft een groot aandeel in de autonome ontwikkelingen: het grootste deel van de inkomsten van gemeente Zaanstad komt immers

van de rijksoverheid. Compensatie van het Rijk is bijvoorbeeld nodig om de prijzen, lonen en subsidies te indexeren.

Autonome ontwikkelingen	2017	2018	2019	2020
correctie beginstand	0	0	2.546	-431
algemene uitkering	-1.020	-1.947	-1.775	-1.790
herberekening kapitaallasten	-1.158	-1.580	222	973
lagere rente en verlaging rekenrente	-89	-812	-2.482	-2.887
belastingen (OZB, toeristenbelasting e.d.)	-125	-408	-1.063	-1.323
bijstand (voorheen WWB)	0	0	0	0
prijs-, loon en subsidie indexatie	2.571	2.576	2.574	2.572
overige autonome ontwikkelingen	857	1.002	844	784
Eindtotaal	1.036	-1.169	866	-2.102

Tabel 2

Correctie beginstand

Ieder jaar maken we een correctie op de beginstand vanwege structurele posten die als incidenteel zijn opgevoerd. In de vorige begroting is hiervoor onvoldoende gecorrigeerd.

Algemene Uitkering

De decembercirculaire is gebaseerd op de Najaarsnota van het Rijk. Hierin zijn twee bewegingen zichtbaar. Enerzijds onderbesteding op relevante begrotingsposten van de Rijksbegroting en anderzijds niet-voorzien uitgaven met name als gevolg van de vluchtelingencrisis. De verwachting is dat die bewegingen elkaar opheffen en dit geeft een voordeel. Ook wordt een klein voordeel gerealiseerd als gevolg van een aanpassing in diverse maatstaf-aantallen van onder meer bijstand, klantenpotentieel en lage inkomens. De uitkeringsfactor is aangepast, wat een klein voordeel geeft. Tot slot is naast de decembercirculaire ook de septembercirculaire opgenomen in het financieel beeld, wat ook een positief effect heeft op het beeld.

Herberekening kapitaallasten

In 2016 is de Meerjaren Investeringsplanning (MIP) geautomatiseerd. De systematiek die hier wordt gevolgd is dezelfde als die van de exploitatiebegroting en leggen we in één administratie vast. De migratie leidt tot een actualisatie van de kapitaallasten in de begroting. Gelijktijdig met deze kadernota wordt het Integraal Huisvestingplan Primair Onderwijs 16.1 aangeboden waarin de projecten zijn geactualiseerd. Deze beleidsvoornemens werken door in de kapitaallasten in de begroting en hiermee is rekening gehouden in deze kadernota.

Lagere rente

Door aanhoudend lage rente en het aantrekken van langlopende leningen tot en met 2017 tegen gunstige tarieven ontstaat ruimte in het budget en voor verdere verlaging van de rekenrente van 3,5% naar 3%. Dit rentevoordeel werkt door in de tarieven (€ 900.000,-). Een deel (€ 100.000,-) van de lagere rente leidt tot financiële ruimte in de grondexploitaties. Het 'weglek-effect' naar leges en grondcomplexen kan worden opgevangen binnen treasury door de huidige lage rentestanden.

Belastingen

Er is rekening gehouden met een extra opbrengst in de OZB, een areaaluitbreiding van woningen en niet-woningen en extra toeristenbelasting. Er is geen stijging in het tarief, behoudens indexatie.

Bijstand - verdeelmodel BUIG (Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten)

De bijstand is in het autonome beeld buiten beschouwing gelaten. Bij de beschrijving van de onzekerheden lichten we dit nader toe.

Prijs- loon- en subsidie-indexatie

De salarissen gaan met € 1,6 miljoen netto omhoog door met name een cao-verhoging. Daarnaast indexeren we de subsidies netto met € 300.000,- per jaar en de materiële kosten met netto € 400.000,- per jaar.

Overige autonome ontwikkelingen

Het onderhoud van het Zaantheater valt onder deze noemer, net als de exploitatiekosten voor zwembad Noord. Ook stellen we voor een privacy functionaris aan te stellen in verband met nieuwe wet- en regelgeving. Er wordt een correctie gemaakt op de dekking van loonkosten bij afvalstoffenheffing en op de rioolheffing.

Naast de autonome ontwikkelingen stellen we een aantal versnellingen voor en daarmee investeren we in de mensen, onze stad, besturen en organiseren. Dit is ook van invloed op het financiële beeld van de gemeente Zaanstad.

Investeren in mensen

Medio 2016 bleek dat Zaanstad voordelig uit de nieuwe objectieve verdeelsystematiek komt. Dat is een compensatie voor eerdere jaren en een bevestiging van de omvang van de opgave in het Zaanse. Om ervoor te zorgen dat deze middelen daadwerkelijk ten goede komen van de zorg en ondersteuning van onze inwoners, is afgesproken in de kadernota 2017-2020 een toelichting te geven op de besteding van deze middelen. Deze middelen willen we inzetten voor:

- *Impuls uitvoering Participatiewet,*
Hierbij gaat het onder andere om het organiseren van een integrale toegang bij de wijkteams, het beter in beeld krijgen van de doelgroep, het vernieuwen en uitbreiden van het ondersteuningsaanbod en het creëren van extra begeleidingsplekken. Dit betekent dus een uitbreiding van onze dienstverlening zowel in aantallen mensen die we begeleiden als de vorm waarin we dat doen (meer mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt).
- *Versterken preventie door sociale wijkteams en jeugdteams,*
Dit is gericht op het ondersteunen van de kracht van bewoners en organisaties in de wijken. Door de samenwerking met partners als scholen, huisartsen en zorgverzekeraars te versterken, kunnen we met elkaar problemen eerder en anders oplossen en zware zorg vaker voorkomen. Dit vraagt extra capaciteit bij de sociale wijk- en jeugdteams, waarmee de huisvestingskosten ook toenemen.
- *Eenvoudige processen, meer innovatie en uitvoeringscapaciteit,*
Vereenvoudigen van processen maakt dienstverlening goedkoper, maar belangrijker is dat de samenwerking met onze partners beter ondersteund wordt. Te vaak lopen we nu nog aan tegen afstemmingsproblemen in systemen e.d. Een deel van de middelen gaat naar efficiënter uitvoeren én omgaan met maatwerk en ICT, een ander deel naar met elkaar leren en het eigen maken van andere rollen. In de praktijk merken we dat de werkdruk te hoog ligt voor een goede procesverbetering en leren. Om echt innovatie en verbetering voor elkaar te krijgen, is investeren in extra mensen in de gemeentelijke organisatie nodig.

Uitgangspunt bij het investeren in mensen is dit te doen binnen de beschikbare ruimte die daar in de begroting voor is geraamd. Deze maatregelen leveren efficiency op. Daarnaast zijn met deze voorstellen taken gegroepeerd die voorheen onder het Transformatiebudget vielen, zoals leren, onderzoek en ICT. Deze hebben een plek gekregen in onderstaande tabel. In de begroting wordt deze tabel nader uitgewerkt.

Investeren in mensen (binnen bestaand budget)	2017	2018	2019	2020
Impuls uitvoering participatiewet	2.316	2.440	2.654	2.654
Versterken preventie door sociale wijk- en jeugdteams (frontlijn)	2.000	2.000	2.000	2.000
Vereenvoudiging processen	1.500	1.000	900	900
Uitvoeringscapaciteit & kwaliteit	1.500	2.500	2.800	2.800
Eindtotaal	7.316	7.940	8.354	8.354

Tabel 3

Daarnaast is er nog een aantal kleinere investeringen die zijn ondergebracht bij overige beleidswensen en –bijstellingen.

Investeren in onze stad

Om prettig te wonen, werken en leven in Zaanstad investeren we in onze stad. Er zijn drie opgaven waarbij we willen versnellen namelijk: MAAK.Zaanstad, de Zaanse Energie Agenda / circulaire economie en de Omgevingswet. Andere investeringen zijn ondergebracht bij overige beleidswensen en –bijstellingen.

MAAK.Zaanstad

Zaans Evenwicht bracht Zaanstad een nieuwe impuls en een stip aan de horizon. Inverdan gaf Zaanstad een gezicht, dat gezien wordt. Het is tijd voor een volgende stap in de ontwikkeling van de stad. De groeiende aantrekkingskracht van de Metropoolregio Amsterdam biedt kansen om de stad te laten groeien, wat gunstig is voor het voorzieningenniveau, werkgelegenheid en de mogelijkheden om de kwaliteit van de woningvoorraad te verbeteren. Die kansen moeten we wel pakken. Tijd om de expertise en ervaring van professionals en inwoners in te zetten om onze plek in de regio te verstevigen, onze Zaanse identiteit te koesteren en te werken aan onze uitdagingen én kansen op het gebied van woningbouw, onderwijs en werkgelegenheid, duurzaamheid en toerisme.

Ons uiteindelijke doel: een maatschappelijk sterke en leefbare stad voor iedereen, met goede voorzieningen, waar mensen prettig wonen en werken. Met MAAK.Zaanstad wordt een inspirerend beeld gegeven van waar we naar toe gaan. Als het ergens over gaat in MAAK.Zaanstad, dan is het kwaliteit. De kwaliteit van leven in Zaanstad verhogen, van wonen, werken, leren en plezier maken. Vele ontwikkelingen komen op ons af: vergrijzing, werkgelegenheid en het bevorderen van een open, solidaire en veilige gemeenschap.

Technologische ontwikkelingen gaan sneller dan ooit en hebben grote invloed op de manier waarop we leven en werken. We staan aan de vooravond van een energie-transitie die zijn weerga niet kent. De vraag is niet óf we omschakelen van fossiele naar duurzame energie, maar wannéér en hōe en wát dat voor de inrichting van de stad gaat betekenen. Waar het vervolgens vooral over gaat, is -hoe komen we daar?-. Tegelijkertijd met de voorbereiding op de begroting werken we dit verder uit. Wat moeten we de komende tien jaar doen om concrete stappen te zetten?

Alle ontwikkelingen starten met een goed plan, waarin alle wensen en belangen met de gebruikers van een beoogd gebied zijn afgewogen. Daarvoor is nodig dat de relatie met gebruikers in het gebied wordt geïntensiveerd. Dit wordt een leerproces waarin stad en gemeente in een nieuwe verhouding tot elkaar staan. De planvorming en dit leerproces zullen in de eerstkomende jaren tijd en geld kosten.

In elk geval is duidelijk dat voor meer kwaliteit groeien nodig is. Dit vertaalt zich in investeringen in openbare ruimte, in verbindingen, in wonen en groen, in sport, veiligheid en maatschappelijk vastgoed. Dat allemaal duurzaam en energieneutraal. Alles bij elkaar gaat het om grote investeringen. Alles tegelijk gaat niet lukken en niet alle wensen zijn in tien jaar te realiseren. We zullen moeten kiezen. Het is verstandig om te starten met investeren in een aantal gebieden die een vliegwiel kunnen zijn voor de rest.

In de begroting maken we ruimte voor de organisatie van MAAK.Zaanstad. In de komende maanden werken we toe naar een uitvoering- en investeringsagenda. Op basis daarvan verwerken we de organisatie van MAAK.Zaanstad in de begroting binnen onderstaand financieel kader:

Investeren in de stad	2017	2018	2019	2020
MAAK.Zaanstad	1.790	1.650	850	950

Tabel 4

De kosten bestaan voornamelijk uit plankosten en apparaatskosten. Om de ambities van MAAK.Zaanstad te realiseren, stellen wij voor het jaarrekeningresultaat van € 10,3 miljoen aan het Investeringsfonds toe te voegen. Er wordt een risicobuffer van € 5 miljoen aangehouden binnen het Investeringsfonds.

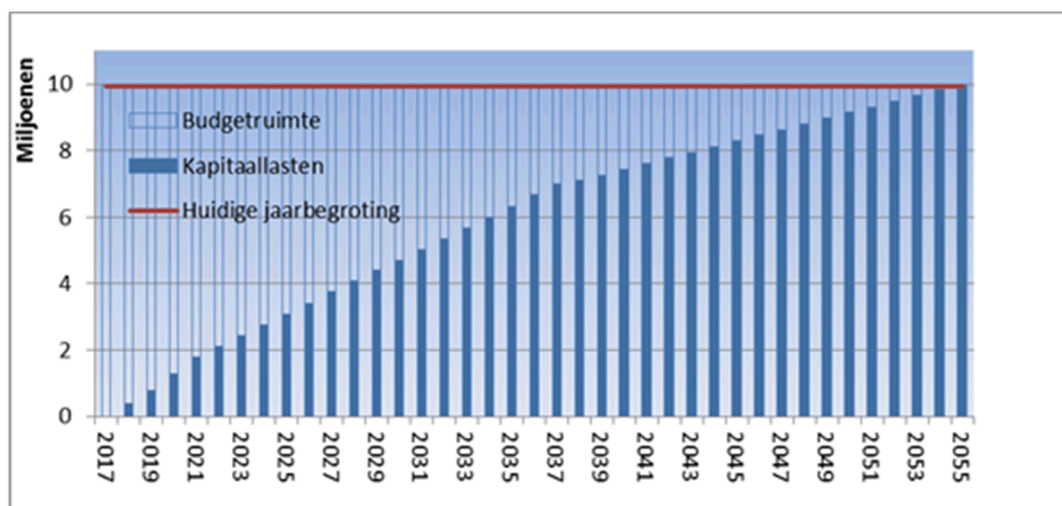
Als gevolg van een aantrekkende woningmarkt verwachten we dat de opbrengsten uit leges toenemen. Indien kosten als gevolg van deze toename ook stijgen, zullen deze binnen de bestaande ruimte worden opgevangen. We houden rekening met de volgende raming.

Raming bouwleges	2017	2018	2019	2020
toename woningbouwproductie	-487	-1.200	-1.200	-1.000

Tabel 5

In de bovenstaande overzichten is alleen MAAK.Zaanstad opgenomen. Er wordt meer geïnvesteerd in onze stad, namelijk in de onderstaande onderwerpen. Deze voorstellen zijn opgenomen bij de overige beleidswensen en -bijstellingen. Kosten uit huidige algemene middelen kunnen weer worden toegerekend. Een deel van de kosten van MAAK.Zaanstad kan worden verhaald via anterieure overeenkomsten en een deel kan vanuit de investeringen worden doorberekend aan de leges.

Daarnaast is er een wetswijziging van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) op komst. Door het verplicht activeren van investeringen met een maatschappelijk nut ontstaat begrotingsruimte.



Grafiek 1

Begrotingsruimte is niet hetzelfde als extra geld. Als deze begrotingsruimte zou worden benut, dan moet de gemeente daarvoor lenen. Het gevolg is dat rentekosten moeten worden betaald en de lening op termijn moet worden afgelost. Indien de raad deze ruimte zou willen inzetten, moet dat zeer verantwoord gebeuren omdat we anders op termijn het begrotingskader overschrijden en de begroting steeds vaster gezet wordt met vaste kosten. Toekomstige baten of lagere lasten kunnen ervoor zorgen dat het begrotingskader op langere termijn niet wordt overschreden en voldoende flexibiliteit houdt. Concrete projecten en spelregels worden in het uitvoeringsplan MAAK.Zaanstad uitgewerkt.

De Zaanse Energieagenda/circulaire economie

Voor de organisatiekosten van de versnelling van de Zaanse Energie Agenda is budget gereserveerd uit het Duurzaamheidsfonds (€ 200.000,-). Nieuwe investeringsvoorstellen worden meegenomen bij het Investeringsfonds. De versnelling met de grondstoffenrotonde in het kader van de 'circulaire economie' is ondergebracht bij de afvalstoffenheffing bij overige beleidswensen en -bijstellingen (€ 70.000,-).

Omgevingswet

Bij de Omgevingswet (€ 200.000,-) is er behoefte de nieuwe manier van werken meer vorm te geven. Daar is capaciteit voor nodig. De voorgestelde versnellingen zijn terug te vinden in overige beleidswensen en -bijstellingen onder ruimtelijke en gebiedsontwikkeling.

Investeren in besturen en organiseren

De samenleving verandert en daarmee ook de rol van de overheid. Naast rechtmatig en efficiënt handelen, moet de overheid zich ook kunnen verhouden tot initiatieven vanuit de samenleving (denk aan Uber, Airbnb en couchsurfing) en kunnen werken in netwerken. Al deze manieren van werken vragen andere vaardigheden en competenties van organisatie en bestuur. Daarnaast moeten we leren hoe kunnen inspelen op technologische veranderingen. Dat vraagt experimenteren, zoals we nu al doen met datagestuurd werken, het verbeteren van de informatiepositie van burgers en het aanhaken bij de 'Slimme Samenleving'.

Daarom willen we ruimte maken door tijdelijk capaciteit te bieden en te investeren in de medewerkers en techniek. Voor de begroting komt er een uitwerkingsplan wat betreft ambitie en uitgaven. De benodigde middelen zijn terug te vinden in overige beleidswensen en – bijstellingen.

Overige beleidswensen en -bijstellingen

In voorgaande paragrafen zijn de grote ambities gepresenteerd om te investeren in mensen, onze stad, besturen en organiseren. Daarnaast is er nog een aantal beleidswensen- en bijstellingen. Onderstaande tabel werkt dit per programma uit. Dit wordt in de begroting nader uitgewerkt.

Beleidswensen en -bijstellingen (o.a. investeren in besturen en organiseren)	2017	2018	2019	2020
1 Jeugd en Zorg	0	0	0	0
2 Werk, inkomen en economie	897	897	860	860
3 Maatschappelijke voorzieningen	560	560	560	60
4 Ruimtelijke en gebiedsontwikkeling	816	516	466	466
5 Milieu- en duurzaamheid	250	250	250	250
6 Beheer buitenruimte	117	134	151	150
7 Veiligheid en handhaving	80	200	200	200
8 Burger en Bestuur	100	100	100	100
Eindtotaal	2.820	2.657	2.587	2.086

Tabel 6

Hieronder volgt een beknopte omschrijving van de voorstellen bij beleidswensen en – bijstellingen. Voor een gedetailleerd overzicht verwijzen we naar de bijlage.

Jeugd en zorg

Voor nieuw beleid (vanuit de kadernota van de GGD) wordt ruimte gevonden binnen het programma.

Werk, inkomen en economie

In dit programma zitten voorstellen omtrent het ontplooiën van sectorale en/of gebiedsgerichte activiteiten die het 'samen ondernemen' binnen de gemeente Zaanstad versterken. Zaanstad wil een aantrekkelijke stad zijn voor bezoekers, maar ook voor inwoners en bedrijven. Een stad die ruimte en voorwaarden schept voor toeristische ondernemers om een goed product en optimale dienstverlening te leveren en banen te creëren waar behoefte aan is.

Maatschappelijke voorzieningen

Voor ontwikkelingen op het gebied van leerlingenvervoer dient ruimte te worden gevonden binnen het programma.

Ruimtelijke en gebiedsontwikkeling

Er zijn onder meer nieuwe plannen met betrekking tot de implementatie van de Omgevingswet, logistieke verbeteringen, wijkontwikkelingen en herontwikkeling van terreinen. Daarnaast omvatten de voorstellen aanpassing van omgevingsplannen en gebiedstransformatie. Binnen de reguliere gladheidsbestrijding wordt ook een pilot met pekelwater ondergebracht.

Beheer buitenruimte

We doen voorstellen om in de organisatie kennis over landschap, natuurontwikkeling en ecologie te beleggen. Ook wordt de standplaats van bomen verbeterd, waardoor extra lasten ontstaan.

Veiligheid en handhaving

Diverse ontwikkelingen (samenwerking met andere gemeenten, veiligheid, renovatie en vervanging van bruggen) vragen meer capaciteit op de afdeling Havens en Vaarwegen.

Burger en bestuur

Voor het cluster 'leren/data gestuurd werken / slimme samenleving' stellen we voor budget te reserveren.

Vluchtelingen

Het kabinet en gemeenten willen de integratie en participatie van vluchtelingen bevorderen via afspraken op het gebied van onderwijs, werk en gezondheid. Het gaat om hierbij om de opvang van vluchtelingen en een integrale aanpak. Voor 2017 zijn er middelen door het Rijk beschikbaar gesteld. Wij werken zelf nu aan een integrale aanpak van (nood)opvang, permanente huisvesting, onderwijs, participatie en werk. De kosten zijn nog niet bekend.

Ontwikkeling woonlasten

In deze kadernota zijn beleidsvoornemens opgenomen die de ontwikkeling van de woonlasten raken. Bij de begroting worden de tariefvoorstellen nader uitgewerkt en ter besluitvorming aangeboden.

Ondernemersfonds

We staan positief tegenover de vorming van een Ondernemersfonds ten behoeve van de samenwerking van ondernemers in een winkelgebied. Het maakt deel uit van de Detailhandelsvisie en is bedoeld om de ondernemers krachtiger samen te laten werken. Het voorstel is opgenomen bij de beleidswensen van het programma Werk, inkomen en economie. Hierbij is ook gekeken naar het effect op de lasten van bedrijven en maatschappelijke voorzieningen.

Samenwerking met Havenbedrijf

De gemeente Zaanstad en Havenbedrijf Amsterdam NV willen hun samenwerking intensiveren. Beide partijen zien door deze samenwerking kansen om het vestigingsklimaat te verbeteren en bij te dragen aan het versterken van de internationale concurrentiepositie van de Metropoolregio Amsterdam. De samenwerking richt zich onder meer op het verbeteren van de vestigingsvoorwaarden van havengerelateerde bedrijvigheid en het bevorderen van toerisme. De verschillende scenario's om de samenwerking vorm te geven, worden momenteel onderzocht en worden uitgewerkt bij de begroting 2017-2020.

Vrijval weerstandsvermogen

Naast de autonome ontwikkelingen, het investeren in mensen, hun stad, besturen en organiseren, de overige beleidswensen en –bijstellingen, heeft ook de vrijval weerstandsvermogen invloed op het financiële beeld van de gemeente Zaanstad.

Uit de jaarrekening 2015 blijkt dat zowel de 'Algemene Reserve Grondzaken' (ARG) als de 'Algemene Reserve Sociaal' (ARS) fors hoger uitkomen dan was begroot en dat het risicoprofiel afneemt. Dat betekent dat het weerstandsvermogen een fors hogere ratio heeft dan de bovengrens van 1,8. Resultaat is dat er € 9,7 miljoen kan vrijvallen uit het weerstandsvermogen. De vrijval van deze middelen is verwerkt in het financieel kader voor de begroting 2017-2020.

2.3 Investerings

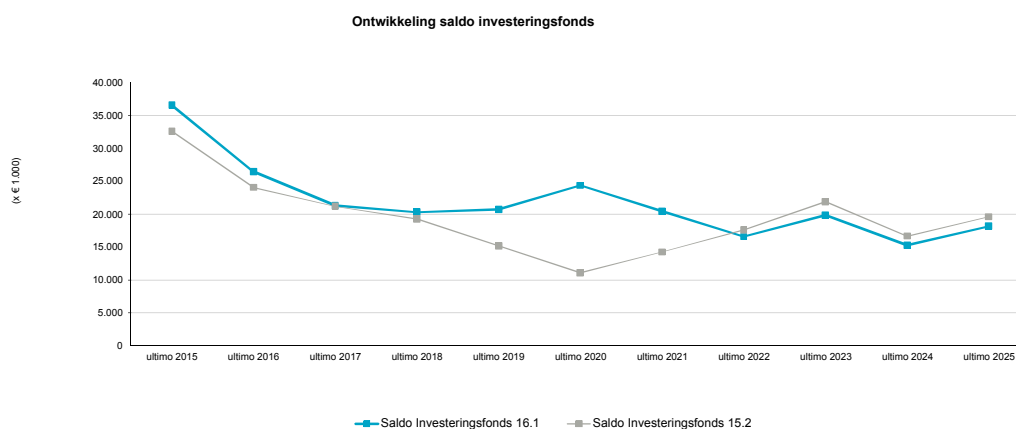
Investeringsfonds

In het MeerJaren Perspectief Grondzaken 16.1 wordt gerapporteerd over de voortgang van de projecten die een (gedeeltelijke) bijdrage ontvangen uit het Investeringsfonds. De voeding en projectbudgetten zijn geactualiseerd en toegelicht.

Bij deze kadernota worden alleen budgetten geactualiseerd van lopende investeringsplannen. Het gaat om de volgende voorstellen:

- € 1 miljoen Zwembad Noord
- € 253.000,- Verhoging budget IKC Kreekrijk, IKC Inverdan (actualisatie IHP 16.1)
- € 80.000,- Verlichtingsplan Hembrugterrein (MPG 16.1)
- € 151.000,- Lager voordeel aanbesteding / inrichting parkzone Poelenburg
- Aanpassing fasering A8/A9

Onderstaande grafiek geeft de ontwikkeling van het saldo Investeringsfonds weer ten opzichte van het verloop bij actualisatie 15.2.



Grafiek 2

Vanuit het rekeningresultaat van de jaarrekening 2015 wordt voorgesteld € 10,3 miljoen toe te voegen aan het investeringsfonds voor MAAK.Zaanstad. Bij de begroting zullen via het uitvoeringsplan voorstellen worden gedaan voor investeringen in het kader van MAAK.Zaanstad. Bovendien wordt een risicobuffer van € 5 miljoen aangehouden. Het college maakt in de periode tussen de kadernota en de begroting 2017-2020 keuzes op concrete investeringen. Dit zal in een apart voorstel aan de raad worden verwerkt.

Tot 1 januari 2016 is een technische werkwijze gehanteerd in het Investeringsfonds waarbij de reservering voor een gerealiseerd project werd gebruikt om versneld af te schrijven. De ruimte in de kapitaallasten kon vervolgens worden gebruikt voor het gerealiseerde project. Deze werkwijze is vanaf 1 januari 2017 niet meer toegestaan. Bij de begroting wordt hiervoor een nieuw kader voorgesteld.

Integraal Huisvestingsplan primair onderwijs (IHP)

Gelijktijdig met deze kadernota wordt IHP 16.1 aangeboden, waarin de projecten van dit onderwijshuisvestingsplan worden geactualiseerd. Bovenstaande beleidsvoornemens werken door in de kapitaallasten in de begroting en hiermee is rekening gehouden in deze kadernota.

Organisatie

De vele ontwikkelingen en transformaties vragen ook veel van de raad, het college en de ambtelijke organisatie. De opgave voor de gehele organisatie is om op deze ontwikkelingen aan te sluiten. Het betreft onder meer nieuwe maatschappelijke initiatieven, decentralisaties en technologische ontwikkelingen. Voor de organisatie geldt dat transformeren, evalueren en leren een antwoord zijn om deze aansluiting te vinden. In de begroting wordt daarom ruimte gemaakt om deze strategie te ondersteunen. Het gaat dan om voorstellen als extra formatie ten behoeve van het Grondstoffenplan, data gestuurd werken, een privacy-functionaris en opleidings- en ontwikkelbudget.

Risico's en onzekerheden

Uitkomsten verdeelmodel BUIG (bijstand) nog onzeker

Het verdeelmodel BUIG wordt wederom aangepast. De gevolgen voor Zaanstad zijn niet eerder bekend dan eind april. Het continu sleutelen aan het verdeelmodel in combinatie met het meerdere keren per jaar bijstellen van het macrobudget en de parameters, leidt tot veel onrust op de meerjarenbegroting. Bij de begroting wordt een voorstel gedaan een nieuwe ramingsmethodiek vast te stellen die ervoor zorgt dat de onrust in het model niet continu doorwerkt in de Zaanse begroting. Bij meerdere gemeenten zijn al goede methodieken opgevraagd.

Impact nieuwe kabinet in 2017

Maart 2017 zijn er landelijke verkiezingen. Beleidskeuzes die een nieuw kabinet maakt, hebben vaak grote gevolgen voor zowel het beleid als het financieel kader van de gemeente.

Onzekerheden door aanpassing overige verdeelmodellen

Aan bijna alle verdeelmodellen wordt nog steeds gesleuteld, naast de BUIG ook aan de verdeelmodellen Algemene Uitkering, Jeugdwet en Wmo. Ook wordt gesproken over vertraging van de invoering van een objectief verdeelmodel. Dit speelt bijvoorbeeld bij 'Beschermd wonen'.

Kosten bedrijfsvoering nog niet in te schatten

In deze kadernota stelt het college voor te investeren in mensen en onze stad. Dat gaat gepaard met formatie-uitbreiding. De impact daarvan op de bedrijfsvoering van de gemeente is in deze fase nog moeilijk te bepalen en wordt richting de begroting nader uitgewerkt.

Kosten nieuwe taken nog niet stabiel

Het eerste jaar van de decentralisaties hebben we achter de rug. Dat leidt nu tot de eerste analyses. Het is nog lastig om een goede prospectie te doen voor de komende jaren. Vooral nog is vastgehouden dat het Rijksbudget voor de nieuwe taken ook beschikbaar is voor de nieuwe taken.

Voorstellen die niet zijn opgenomen in de kadernota

De meeste ambities om te versnellen staan in deze kadernota en gaan we uitvoeren. Er is echter niet voldoende financiële ruimte om alle ambities uit te voeren. De volgende ambities worden voornamelijk niet uitgevoerd:

- Opnemen van de personele lasten voor de uitvoering van de Zaanse Energie Agenda in de exploitatie (€ 850.000,- structureel vanaf 2017). Dit wordt nu onttrokken aan het Duurzaamheidsfonds.
- Opnemen kosten versnellen Zaanse Energie Agenda in exploitatie (€ 200.000,- structureel vanaf 2017). Dit wordt nu onttrokken aan het Duurzaamheidsfonds.
- Structureel opnemen van de kosten van bestrijding met pekelwater (€ 125.000,- vanaf 2017). Dit is nu opgenomen in de risicobuffer.
- Minder kosten voor funderingsherstel toerekenen aan het tarief rioolrecht. Daarvoor in de plaats deze kosten dekken uit de exploitatie (€ 140.000,- in 2017, oplopend naar € 350.000,- vanaf 2020).

3 Grondslagen en kaders

Dit hoofdstuk zet de grondslagen en kaders uiteen waarlangs de begroting 2017-2020 wordt uitgewerkt. Hierbij gaat het onder meer om de te hanteren indexpercentages, prognoses over woningbouwontwikkeling en belastingen en tarieven.

Omschrijving	Grondslag
Lonen (incl. sociale lasten)	2,20% ten opzichte van de vorige begroting
Prijzen	1,20% ten opzichte van de vorige begroting
Subsidies	1,90%
Onroerende zaakbelastingen	1,20%
Overige belastingen	1,20%
Leges en Tarieven	Kostendekkend
Rekenrente	3%
Algemene uitkering	Meicirculaire (in deze Kadernota : decembercirculaire)
Financiële regels	Coalitieakkoord 2014-2018 en budgetregels

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Woningen *	67.186	67.561	68.296	68.725
Inwoners *	152.923	153.674	155.143	156.001

**Meer recente gegevens zijn nog niet beschikbaar. Er is gewerkt met gegevens uit 2015 waarbij alleen gerealiseerde eenheden zijn meegenomen en nog niet de geplande bouwplannen. Dit vullen we aan bij de begroting 2017-2020.*

Tabel 7

Lonen, prijzen en subsidies

Uitgangspunt bij de lonen is de cao. De VNG en de vakbonden hebben een principeakkoord over de Cao Gemeenten gesloten. Het akkoord is een kortdurende cao met procesafspraken en een loonafpraak. De cao loopt van 1 januari 2016 tot 1 mei 2017. Per 1 januari 2016 stijgen de salarissen met 3% en per 1 januari 2017 met 0,4%. Op basis van nacalculatie hoeven we niet voor het volledige percentage te compenseren. Deze afspraken zijn meegenomen in de berekening van de salarisbegroting.

Uitgangspunt bij de prijscompensatie is de prijs netto materiële overheidsconsumptie uit het Centraal Economisch Plan 2016. De verhoging van de subsidies is een afgeleide van de loonstijging en de prijsstijging. Hierbij telt de loonstijging voor 70% en de prijsstijging voor 30% mee.

Ontwikkeling inwoners en woningen

De ontwikkeling van het aantal inwoners en woningen zijn belangrijke parameters in de verdeling van de algemene uitkering en dus ook voor het aandeel van de gemeente Zaanstad. Deze cijfers zijn daarnaast het uitgangspunt bij de voorlopige berekening van de algemene uitkering, opbrengst onroerendezaakbelastingen en opbrengsten bouwleges.

Onroerendezaakbelastingen en overige belastingen

Ten aanzien van de onroerendezaakbelasting (OZB) en overige belastingen zijn geen nieuwe afspraken gemaakt. De opbrengsten worden verhoogd met de prijsindex (1,20%).

Leges en tarieven

Uitgangspunt voor leges en tarieven is 100% kostendekkendheid, tenzij andere afspraken zijn gemaakt.

Rekenrente

De rekenrente is 3%. Vanwege fluctuaties in de rente wordt jaarlijks bekeken of deze moet worden aangepast. Bij de vorige kadernota was het percentage nog 3,5%.

Bijlage Beleidswensen en – bijstellingen

Beleidswensen en – bijstellingen	2017		2018		2019		2020	
	B	L	B	L	B	L	B	L
1 Jeugd en Zorg	-	-	-	-	-	-	-	-
GGD voorstellen nieuw beleid, kadernota 2017	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Werk, inkomen en economie	-	897	-	897	-	860	-	860
2 fte Acquisitie	-	150	-	150	-	150	-	150
Ondernemersfonds Toerisme, evenementen en Marketing	-	160	-	160	-	160	-	160
Uitvoeringsagenda toerisme (VVV)	-	550	-	550	-	550	-	550
	-	37	-	37	-	-	-	-
3 Maatschappelijke voorzieningen	-593	1.153	-	560	-	560	-	60
Begeleiding vluchtelingen	-593	593	-	-	-	-	-	-
Kapitaallasten Zaantheater (klimaat en stoelen)	-	60	-	60	-	60	-	60
Scholing en vervanging pedagogische medewerkers	-	500	-	500	-	500	-	-
4 Ruimtelijke en gebiedsontwikkeling	-	816	-	516	-	466	-	466
(Implementatie) Omgevingswet	-	200	-	-	-	-	-	-
2 fte Handhaving leidraad ruimtelijke kwaliteit	-	50	-	50	-	-	-	-
Actieprogramma Wijkontwikkeling (ihkv uitvoeringsagenda Wonen)	-	50	-	0	-	0	-	0
Bootverbinding Amsterdam-Zaandam, Zaanse schans	-	125	-	125	-	125	-	125
Extra formatie beheer Vastgoed	-	91	-	91	-	91	-	91
Omgevingsplan HBT	-	200	-	-	-	-	-	-
Proceskosten continuering uitvoering Hembrugterrein	-	-	-	250	-	250	-	250
Zaandijkerkerk	-	100	-	-	-	-	-	-
5 Milieu- en duurzaamheid	-321	571	-321	571	-271	521	-81	331
Continuering Zaanse Proeflokaal	-	180	-	180	-	180	-	180
Extra formatie t.b.v. Grondstoffenplan	-81	81	-81	81	-81	81	-81	81
Grondstoffenplan 2017 - 2019	-240	240	-240	240	-190	190	-	-
Grondstoffenrotonde	-	70	-	70	-	70	-	70

Beleidswensen en – bijstellingen	2017		2018		2019		2020	
	B	L	B	L	B	L	B	L
6 Beheer buitenruimte	-	117	-	134	-	151	-	150
Kapitaallasten								
standplaatsverbetering bomen Saendelft	-	17	-	34	-	51	-	50
Stadsecoloog en werkbudget biodiversiteit	-	100	-	100	-	100	-	100
7 Veiligheid en handhaving	-	80	180	20	180	20	180	20
Extra capaciteit binnen de afdeling Havens en Vaarwegen	-	80	-	20	-	20	-	20
Samenwerking Havenbedrijf Amsterdam	-	-	180	-	180	-	180	-
8 Burger en Bestuur	220	120	220	120	220	-120	220	120
Lagere lasten en baten								
Omgevingsdienst	100	100	100	100	100	-100	100	100
Prijsstijging Verklaring Omtrent Gedrag	-30	30	-30	30	-30	30	-30	30
Reductie inkomsten op reisdocumenten	120	120	120	120	120	-120	120	120
Reductie kosten en opbrengsten eigenverklaringen	30	-30	30	-30	30	-30	30	-30
Leren/datagericht werken/smart city (ander deel zit bij MAAK.Zaanstad)	-	100	-	100	-	100	-	100
Eindtotaal	-694	3.514	79	2.578	129	2.458	319	1.767

Afkortingenlijst

ARG	Algemene Reserve Grondzaken
ARS	Algemene Reserve Sociaal
BBV	Besluit Begroting en Verantwoording
BUIG	Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten
GGD	Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst
ICT	Informatie- en Communicatie Technologie
IHP	Integraal Huisvestings Plan
IKC	Integrale Kind Centra
MIP	Meerjaren Investerings Programma
MPG	Meerjaren Perspectief Grondzaken
OZB	Onroerende Zaak Belasting
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WOZ	Waardering Onroerende Zaken
WSW	Wet Sociale Werkvoorziening



gemeente Zaanstad

Stadhuisplein 100, 1506 MZ Zaandam
Postbus 2000, 1500 GA Zaandam

T14 075
www.zaanstad.nl

