

Begroting 2016-2019

Samenwerking
duo+

Inhoudsopgave

1	Inleiding	
1.1	Inleiding	3
1.2	Doel van de samenwerking	4
1.3	Organisatiestructuur	5
1.3	Opbouw begroting	6
1.4	Verdeelsleutel	7
1.5	Meerjarenperspectief	8
2	Programma's	
2.1	Programma Stafbureau	11
2.2	Programma Bedrijfsvoering	13
2.3	Programma Burger	17
2.4	Programma Buurt	21
2.5	Dekkingsmiddelen en Onvoorzien	25
3	Paragrafen	
3.1	Paragraaf Weerstandsvermogen	29
3.2	Paragraaf Financiering	31
3.3	Paragraaf Bedrijfsvoering	33
4	Overzicht baten en lasten	
4.1	Overzicht baten en lasten	35
5	Financiële positie	
5.1	Investeringen en kapitaallasten	37
5.2	Financiering	38
5.3	Stand en verloop reserves	39
5.4	Stand en verloop voorzieningen	40

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Voor u ligt de eerste begroting van de Shared Service Organisatie DUO+. DUO+ staat voor 'De uitvoeringsorganisatie plus'. Reeds geruime tijd overwogen de gemeenten Diemen, Ouder-Amstel en Uithoorn het vormgeven van formele samenwerking op de brede terreinen van beheer en uitvoering. Een logische keuze van samenwerkingspartners vanwege onder andere gedeelde opvattingen over de dienstverlening aan burgers en over behoud van zelfstandigheid van de kleinere gemeenten in het grootstedelijk Randstedelijk gebied.

Deze samenwerking moet zorgen dat, met behoud van bestuurlijke zelfstandigheid, de dienstverlening aan de inwoners en bedrijven het kwaliteitsniveau behoudt dan wel krijgt dat noodzakelijk en gewenst is. De gemeenten hebben voortdurend te maken met veranderingen zoals overheveling van taken en bevoegdheden, financiële krapte, digitalisering en specialisatie van taken. Uitdaging daarbij is het noodzakelijke kwaliteitsniveau te behouden en te verbeteren tegen acceptabele kosten. Ook het verminderen van de kwetsbaarheid van (te) kleine organisaties is een belangrijk uitgangspunt.

Na langdurige en zorgvuldige voorbereiding hebben de colleges van de drie gemeenten op 15 maart 2015 besloten tot samenwerking en tot overdracht van beheer- en uitvoeringstaken aan het gemeenschappelijk openbaar lichaam serviceorganisatie DUO+. Op 30 april 2015 hebben de drie gemeenteraden ingestemd met dit besluit.

Het besluit omvat de brede samenwerking op het terrein van Bedrijfsvoering (PIOFACH) van de drie gemeenten (met uitzondering van de taken op het terrein van Huisvesting en Gebouwenbeheer van Diemen) en de brede samenwerking op de terreinen van individuele dienstverlening en collectieve dienstverlening door de gemeenten Ouder-Amstel en Uithoorn.

Met deze samenwerking ontstaat een netwerk van vier aan elkaar verbonden organisaties, te weten de drie moederorganisaties en de serviceorganisatie DUO+. Deze organisaties onderhouden vanuit verschillende aspecten bestuurlijke en ambtelijke relaties met elkaar. Zij treden gezamenlijk, en daardoor sterker, op in de verschillende regionale overleggen en verbanden.

Daarom is gelijktijdig met het besluit tot overdracht van taken aan DUO+ de intentie uitgesproken te komen tot een alliantie tussen de partijen voor beleidsinhoudelijke en strategische samenwerking.

De samenwerking in DUO+ zorgt er dus voor dat:

- de nabijheid van de gemeente voor inwoners en bedrijven wordt gewaarborgd en lokale eigenheid behouden blijft;
- de drie gemeenten eigen beleidskeuzes kunnen blijven maken;
- de slagkracht op uitvoering wordt vergroot door de voordelen van schaalvergroting op de 3K's (kwetsbaarheid- en kostenvermindering en kwaliteitsverbetering);
- met elkaar krachtig kan worden gestuurd op samenwerkingsverbanden;
- per gemeente maatwerk en eigenheid behouden blijft waar dat nodig is.

Belangrijke financiële uitgangspunten zijn dat de DUO+ organisatie niet meer mag kosten dan de huidige kosten voor de uitvoering van de samenwerkingstaken. Vanaf 2019 moet DUO+ financieel gaan renderen. Verwacht wordt een totaalrendement van 6%. In de jaren 2019, 2020 en 2021 is een jaarlijkse taakstelling van 2% meegegeven.

1.2 Doel van de samenwerking

De kern van het werk van de DUO+ organisatie is dat deze de dienstverlening op terreinen van beheer en (beleid)uitvoering efficiënter en effectiever kan leveren dan nu vanuit de drie moederorganisaties mogelijk is. Dat kan door de schaalvergroting te benutten voor harmonisatie en standaardisering van administratieve uitvoeringsprocessen, waardoor ruimte kan worden gecreëerd voor doorontwikkeling in de uitvoering van de taken. Hierbij is verdere digitalisering, dus verbeteren mét ICT, onontbeerlijk.

Het is de taak van DUO+ om in een veranderende dienstverleningsbehoefte de klanten 'lenig, flexibel en innovatief' bij te staan. Basis is daarbij betrouwbare en doelmatige levering van de juiste diensten en producten op het afgesproken moment. Daarbij is en voelt DUO+ zich eigenaar van de klantvraag. Dit kan alleen met transparante samenwerking, regievoering en co-creatie die de relatie tussen de gemeenten en DUO+ moeten kenmerken. De beste oplossing die je bedenkt is immers de oplossing die je samen bedenkt.

Dienstverlening is mensenwerk!

Om de doelstellingen te realiseren heeft DUO+ de mensen nodig die zich aan die doelstellingen verbinden en de beoogde resultaten voor de klanten willen en kunnen waarmaken. Dat betekent dat we de juiste mensen op de juiste plek willen hebben (kwaliteit) in de benodigde kwantiteit. Medewerkers met scherpste op het resultaat en slim in de aanpak. Om dat te bereiken is inzet nodig op ontwikkeling van leiderschap, ontwikkeling van teams en van medewerkers individueel. Daarbij is een sleutelrol weggelegd voor directie en management.

De taken worden uitgevoerd met oog voor de verschillende relaties die tussen moederorganisaties en DUO+ bestaan. Die relaties zijn van verschillende aard en weer te geven in de onderstaande rollen:

- Eigenaarschap en werkgeverschap
- Opdrachtgever- en opdrachtnemersrol
- Klant- en leveranciersrollen

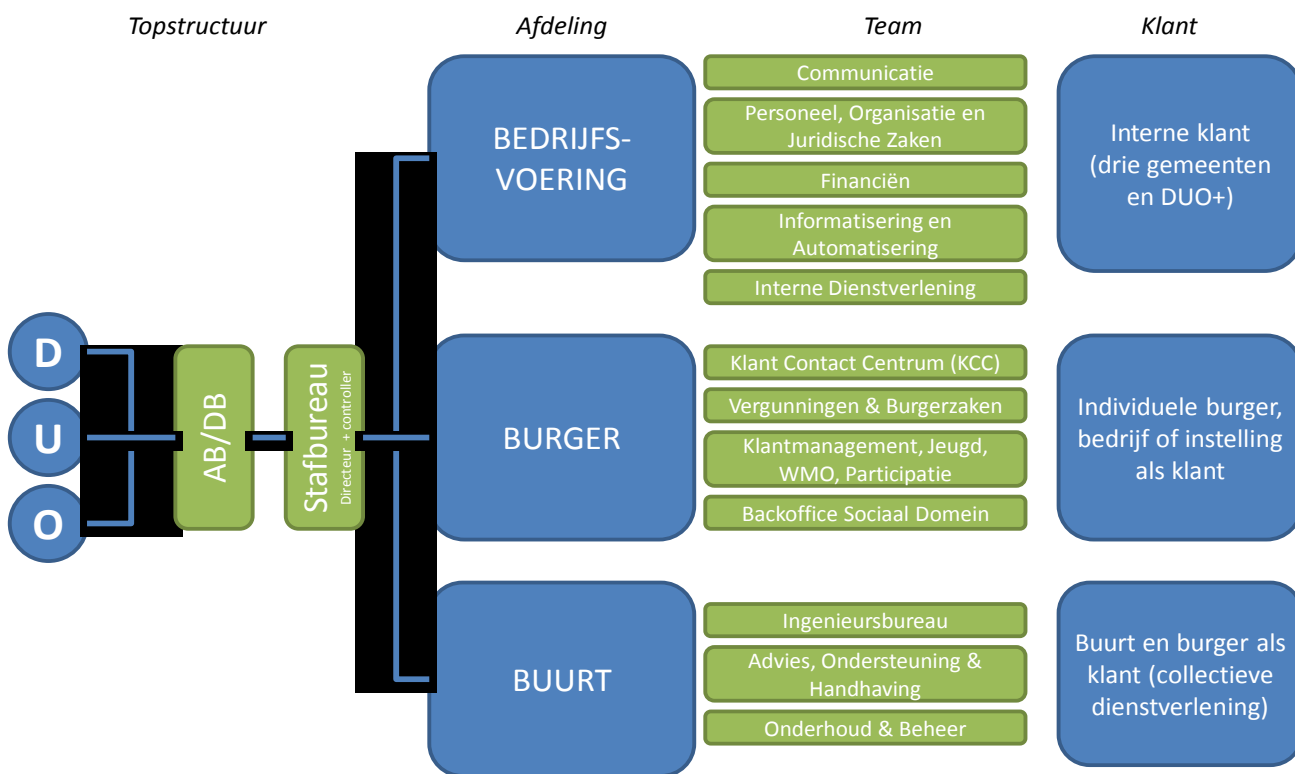
Het vertrekpunt voor DUO+ is daarom:

DUO+ is de efficiënte en effectieve dienstverlener die:

- de betrokken gemeenten op professionele en vernieuwende wijze ondersteunt en faciliteert om tot nog betere resultaten te komen;
- doelmatige, betrouwbare en volledige diensten tijdig levert;
- de medewerkers een dynamische netwerkwerkomgeving biedt meteen grote mate van zelfstandigheid en doorontwikkelingsmogelijkheden.

Voor volledige weergave van de doelen van de overdracht van taken aan en het inrichten van een strategische alliantie tussen de betrokken gemeenten en DUO+ wordt korthedshalve verwezen naar de besluitvormingstukken en de raadsvoordrachten.

1.3 Organisatiestructuur



1.4 Opbouw begroting en verdeelsleutel

Programma's

De DUO+ begroting bestaat uit 4 programma's, te weten:

- Stafbureau;
- Bedrijfsvoering;
- Burger;
- Buurt.
- Algemene Dekkingsmiddelen

Deze indeling is gelijk aan de organisatiestructuur van DUO+.

De kosten van het stafbureau worden voor 1/3 doorbelast naar de afdelingen Bedrijfsvoering, Burger en Buurt.

Op het Hoofdstuk Algemene Dekkingsmiddelen worden de gemeentelijke bijdragen verantwoord.

Paragrafen

In (wettelijk verplichte) paragrafen wordt aandacht besteed aan financiële en bedrijfsmatige onderwerpen die dwars door het beleid van de programma's heen lopen. Deze begroting bevat de volgende paragrafen:

- Weerstandsvermogen (mogelijkheid om de risico's te kunnen opvangen);
- Financiering (over het risicobeheer van de financieringsportefeuille);
- Bedrijfsvoering (onder andere over organisatieontwikkeling, formatie en huisvesting).

1.4 Verdeelsleutel

Omdat er sprake is van een groeimodel is er ook bij de verdeling van de kosten sprake van een groeimodel. In eerste instantie worden alle kosten op basis van historische kosten verdeeld. Zodoende ontstaan er geen verschillen tussen de bijdrage van de individuele gemeenten. Ondertussen wordt gewerkt aan een verrekeningsystematiek waar onderscheid wordt gemaakt in het solidariteitsbeginsel en het profijtbeginsel.

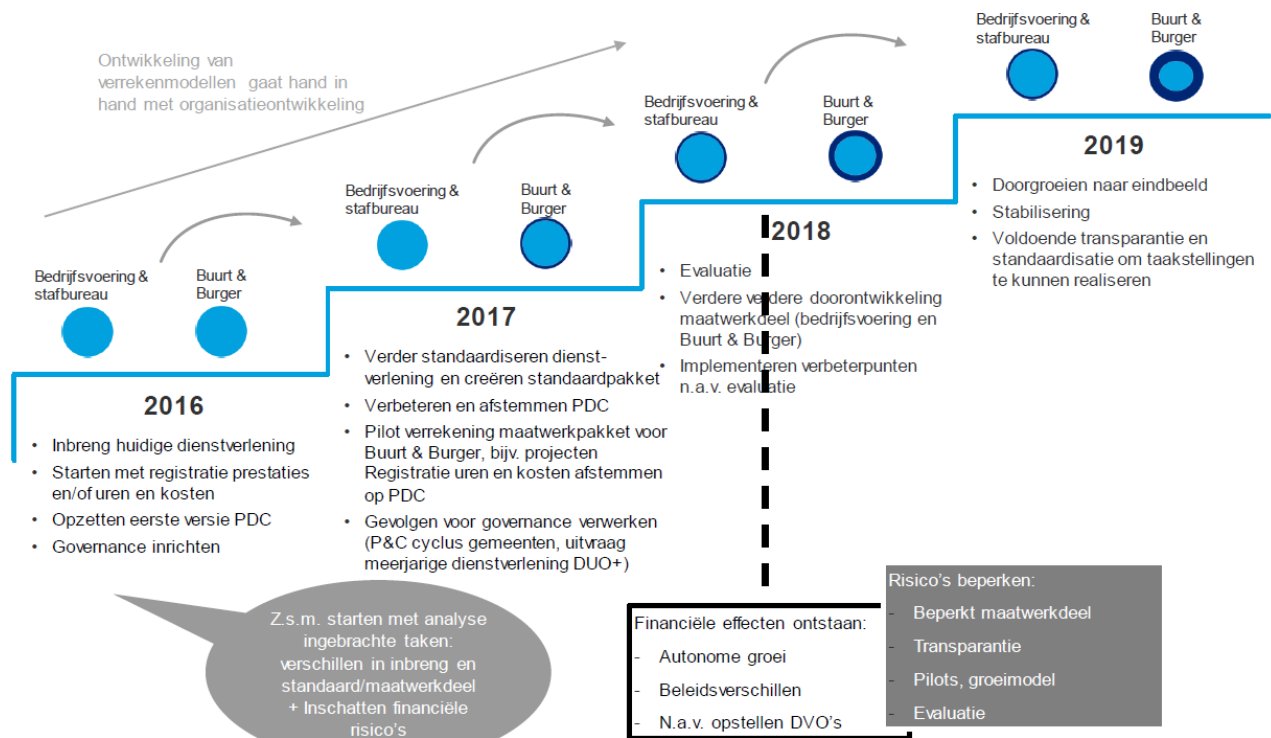
Solidariteit

Gemeenten dragen in het samenwerkingsverband kosten gezamenlijk en delen ook gezamenlijk in de voordelen (naar verhouding). Extra gebruik van diensten of afname van producten leidt niet per sé tot een verrekening van extra kosten met de individuele gemeenten.

Profijtbeginsel

Gemeenten krijgen de kosten doorbelast van de diensten die zij gebruiken. Hoe meer er gebruik wordt gemaakt van de dienstverlening, hoe meer kosten er worden doorbelast: 'de gebruiker betaalt'.

De kosten voor de afdeling Bedrijfsvoering komen in aanmerking voor het solidariteitsbeginsel, terwijl de kosten voor Burger en Buurt zich meer lenen voor het profijtbeginsel.



22

DUO+ adviesrapport verrekenmodellen

In bijlage 5 staan 5 belangrijke succesfactoren.
In bijlage 6 en 7 staan voorbeelden van verdeelsleutels.

© 2015 Deloitte The Netherlands

Bovenstaand schema laat zien dat er in 2018 een evaluatie plaatsvindt en dat onderzocht welke verdeelsleutel aansluit bij de afname van de producten waardoor betere sturing mogelijk is.

1.5 Meerjarenperspectief

Onderstaand het meerjarenperspectief van DUO+. De incidentele baten en lasten in 2016 betreffen het 2^{de} deel van het krediet voor de projectkosten. 2019 laat een daling van 2% van de kosten zien.

Totaal DUO+ Bedragen in €	2016	2017	2018	2019
Structurele lasten	-22.375.000	-22.375.000	-22.375.000	-21.935.000
Structurele baten	22.375.000	22.375.000	22.375.000	21.935.000
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	0	0	0	0
Incidentele lasten	-935.000	0	0	0
Incidentele baten	935.000	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo incidenteel	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	0	0	0	0

De kosten worden volledig doorbelast naar de deelnemende gemeenten.

Onderstaande een overzicht van de bijdrage per jaar per gemeente.

Bijdrage Bedragen in €	2016	2017	2018	2019
Diemen				
Bedrijfsvoering	4.065.000	4.065.000	4.065.000	3.985.000
Bedrijfsvoering - projectkosten ICT	375.000	0	0	0
Burger	0	0	0	0
Buurt	0	0	0	0
Totaal Diemen	4.440.000	4.065.000	4.065.000	3.985.000
Ouder-Amstel				
Bedrijfsvoering	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.745.000
Bedrijfsvoering - projectkosten ICT	185.000	0	0	0
Burger	1.975.000	1.975.000	1.975.000	1.935.000
Buurt	1.405.000	1.405.000	1.405.000	1.375.000
Totaal Ouder Amstel	6.365.000	6.180.000	6.180.000	6.055.000
Uithoorn				
Bedrijfsvoering	5.140.000	5.140.000	5.140.000	5.035.000
Bedrijfsvoering - projectkosten ICT	375.000	0	0	0
Burger	3.645.000	3.645.000	3.645.000	3.575.000
Buurt	2.985.000	2.985.000	2.985.000	2.925.000
Totaal Uithoorn	12.145.000	11.770.000	11.770.000	11.535.000
Totaal bijdrage	22.950.000	22.015.000	22.015.000	21.575.000

2 Programma's

2.1 Programma Stafbureau

Binnen het stafbureau van DUO+ vinden we de volgende functies:

- Directeur (1,0 fte)
- Concerncontroller / CPI (1,0 fte)
- Directiesecretaresse (1,0 fte)

De directeur is eindverantwoordelijk voor de realisatie van alle aan DUO+ overgedragen diensten en producten, zowel aan het eigen bestuur als aan de moederorganisaties (in zijn rol van accounthouder). De directeur stuurt de organisatie aan via zijn afdelingshoofden en draagt zorg voor doorontwikkeling van de organisatie in verbetering van kwaliteit, vermindering van kwetsbaarheid en vermindering van kosten door verbetering efficiency en effectiviteit.

De concerncontroller is verantwoordelijk voor de organisatie brede control van DUO+. Hiernaast is deze functionaris belast met de taken van Contactpersoon Inkoop (CPI).

Tussen Stichting Rijk en DUO+ zal, als continuering van de huidige situatie met de moederorganisaties, een samenwerkingsovereenkomst worden gesloten. Daarbij gaat het om de uitvoering van strategisch/tactische inkoop binnen DUO+. Binnen DUO+ worden in de functie CPI de volgende taken belegd:

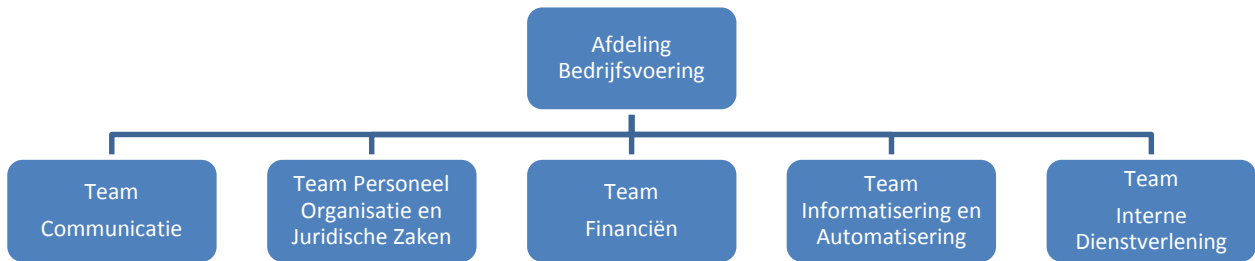
- CPI is verbindingspersoon (ambassadeur)
- Bewaakt de voortgang van het jaarlijks inkoopplan van DUO+ en de moederorganisaties en de hieruit voortkomende activiteiten;
- Is eerste aanspreekpunt voor de RIJK inkoper;
- Zorgt voor draagvlak voor professionele inkoop binnen DUO+.
- Draagt zorg voor het inrichten en naleven van inkoopbeleid- en procedures

Raming van baten en lasten

Stafbureau Bedragen in €	2016	2017	2018	2019
Structurele lasten	-360.000	-360.000	-360.000	-360.000
Structurele baten	360.000	360.000	360.000	360.000
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	0	0	0	0
Incidentele lasten	0	0	0	0
Incidentele baten	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo incidenteel	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	0	0	0	0

De kosten van het stafbureau worden voor één/derde deel doorbelast naar de afdelingen. Zodoende worden de uiteindelijke kosten meegenomen in de gemeentelijke bijdrage voor de afdelingen Bedrijfsvoering, Burger en Buurt.

2.2 Programma Bedrijfsvoering



Wat willen we bereiken?

De afdeling Bedrijfsvoering levert ondersteuning aan de bestuurders en de medewerkers van de drie gemeenten en van DUO+. De klanten van de afdeling Bedrijfsvoering zijn voornamelijk interne klanten. Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor producten en diensten van de teams:

- Personeel en Organisatie & Juridische Zaken
- I&A
- Financiën
- Communicatie
- Interne Dienstverlening

De afdeling neemt zowel (beleids)advisering als de uitvoering voor zijn rekening. Uitzondering hierop is het strategische financiële beleid. De drie gemeenten blijven nadrukkelijk aan het roer bij het opstellen van de kaders waarbinnen DUO+ de P&C-cyclus uitvoert.

Moderne ICT, efficiënte inkoop, kennis en inzet op efficiënte interne 'lean' processen zijn enkele speerpunten van de bedrijfsvoering van DUO+.

Door de schaalvergroting is het mogelijk op een aantal gebieden meer deskundigheid in huis te hebben (bv juridische zaken en ICT).

De administraties worden maximaal procesgericht en digitaal ingericht, bijvoorbeeld de financiële- en personeelsadministratie.

Er worden moderne middelen ingezet zoals management- en medewerker-selfservice in E-HRM en digitale factuurverwerking. Om maximaal inkoopvolume en - deskundigheid te bereiken zal de inkoop voor zowel DUO+ als de moederorganisaties vanuit DUO+ gebeuren.

Wat gaan we ervoor doen?

Uitgangspunt is dat álle taken en daarmee dus ook álle producten en diensten van de taakvelden die worden overgedragen aan DUO+ meegaan naar DUO+. Deze zullen in een producten-dienstencatalogus worden vervat. Het betreft enkelvoudige producten, zoals een aanvraag voor ouderschapsverlof of complexere producten en/of diensten die meer maatwerk nodig hebben, zoals een strategisch communicatieadvies.

Voor de interne dienstverlening wordt gezorgd dat adviseurs dichtbij en beschikbaar zijn voor portefeuillehouders, bijvoorbeeld door ze (deels) direct in de buurt van de betreffende portefeuillehouder te laten werken (deconcentratie) en door goede afspraken te maken over directe beschikbaarheid van adviseurs in noodgevallen zoals een crisis.

De producten en diensten van Bedrijfsvoering worden langs alle beschikbare kanalen aangeboden. In eenvoudige/enkelvoudige zaken werkt bedrijfsvoering het liefst zo veel mogelijk digitaal:

- 'Click' (digitaal contact via formulier bijvoorbeeld) via selfservice van eenvoudige producten en diensten;
- 'Call' (telefonisch contact met de helpdesk);
- 'Face' (fysiek contact met de vakafdeling) worden ingezet op complexere vragen.

Bij de afdeling bedrijfsvoering wordt gewerkt met een frontoffice (vergelijkbaar met het KCC voor de inwoners). Deze frontoffice doet zoveel mogelijk eenvoudige/standaardvragen af en werkt met vraag-/antwoordcombinaties en digitale formulieren. De adviseurs op de vakafdelingen hebben hierdoor meer tijd voor maatwerk en advisering. De opvattingen over dienstverlening en daarmee de visie op de benodigde competenties (houding en gedrag) zijn gelijk aan die van de andere twee afdelingen: de klant, intern en/of extern, staat centraal en er wordt proactief en vraaggestuurd gewerkt. Er worden innovatieve concepten uitgewerkt en er wordt gebruik gemaakt van slimme oplossingen voor de klanten.

Voor het leveren van adequate en tijdige advisering wordt gewerkt met vaste contactpersonen voor de klanten: daarvoor worden adviseurs ingezet die werken vanuit deskundigheid en oog hebben voor de relatie. Adviseurs zijn in de nabijheid van de bestuurders en medewerkers (klanten) beschikbaar. Er is nagedacht over het combineren van de voordelen van schaalvergroting met op maat gesneden dienstverlening die een klant, bijvoorbeeld een portefeuillehouder, wenst. Adviseurs zijn onderdeel van een groter vakteam, maar zij werken ook deels op locatie, dicht bij de klanten in noodsituaties zijn zij direct beschikbaar, zoals dat nu ook geregeld is.

Welke kansen zijn er voor versterking van de 3 K's?

○ *Kwetsbaarheid*

De afdeling Bedrijfsvoering kent een breed scala aan disciplines en taakvelden. Door de schaal van DUO+ neemt de robuustheid van de teams toe waardoor onderlinge vervangbaarheid en het opvangen van piekwerkzaamheden verbeteren. Door maximaal digitaal en procesgericht te werken neemt ook de onderlinge vervangbaarheid toe.

○ *Kwaliteit*

Er is meer innovatiekracht en er kan meer specialistische kennis in huis worden gehaald en gehouden, omdat de afdeling robuuster is en gebruik maakt van moderne ICT middelen en mogelijkheden. Daarnaast wordt regelmatig gemonitord door tijdigheid en juistheid van managementinformatie te optimaliseren. Bijsturen wordt zo beter en sneller gerealiseerd. Dit alles bevordert de kwaliteit voor de gemeenten. Het is bovendien veel lastiger, zo niet ondoenlijk om tegen dezelfde kosten deze kwaliteit per individuele gemeente te organiseren.

○ *Kosten*

Op termijn kunnen kosten worden bespaard door harmonisatie van onder andere ICT systemen en werkprocessen. Ook wordt op termijn bespaard door een efficiëntere inzetbaarheid van medewerkers door de verdergaande digitalisering van de diensten en producten en door het meer integraal werken. De schaalvergroting zal er toe kunnen leiden dat minder specifieke kennis moet worden ingehuurd.

In- of outsourcing zal telkens overwogen worden.

Welke ontwikkelingen zijn mogelijk binnen het taakveld?

Zowel in de bedrijfsvoering als bij de primaire processen ontstaat een steeds grotere afhankelijkheid van ICT bij kennisintensieve organisaties zoals gemeenten (en hun partners) en een steeds belangrijkere rol voor het ongestoord, foutloos en veilig laten verlopen van alle informatie-uitwisseling. De advisering over en uitvoering van ICT is geen geïsoleerde taak meer van techneuten maar vraagt veel kennis van - en een integrale aanpak voor organisatie-inrichting,

procesontwerp, juridische (privacy) aspecten, inkoop etc. Ergo er bestaat een steeds nauwere samenwerking tussen de verantwoordelijken voor de primaire processen (de business) en de diverse disciplines van bedrijfsvoering.

Een dominante ontwikkeling die zichtbaar is in de zogenaamde PIOFACH-taken, is dat er een verschuiving plaatsvindt naar het verder standaardiseren en digitaal maken van de repetitieve uitvoerende processen. Deze worden daardoor ook steeds meer door de afnemer/klant zelf uitgevoerd. Denk aan het reserveren van vergaderfaciliteiten, het vormen van dossiers of het beheren van de eigen personele gegevens, het elektronisch controleren en fiatteren van facturen etc. Dit betekent afname van standaard en bulkwerk voor medewerkers en meer nadruk op het innoveren, inrichten en ondersteunen van processen en het adviseren en faciliteren van de klanten. Dit vraagt van de medewerkers een competentieverschuiving. Het sturen op competentie- en cultuurverandering is een taak voor het afdelingshoofd en de teamleiders. In 2016 e.v. zal dit een plek vinden in de totale doorontwikkeling van DUO+.

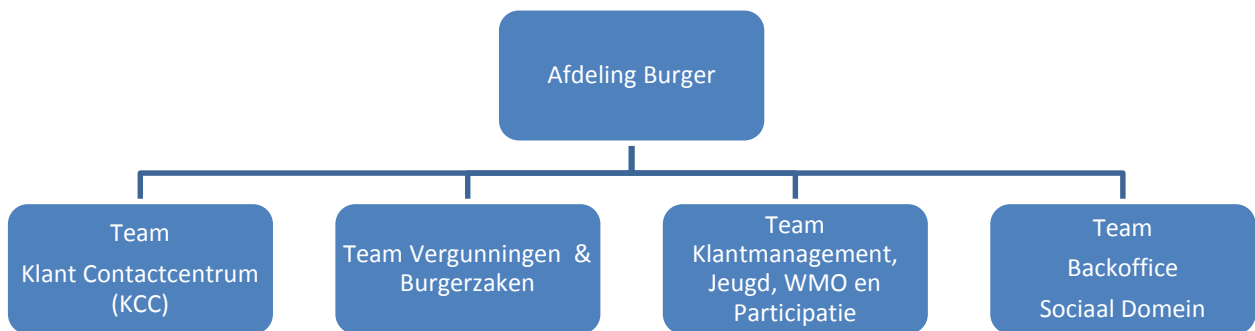
Naast de uitvoerende ondersteunende taken is binnen de afdeling Bedrijfsvoering een aantal kennisintensieve disciplines belegd die nauw met de primaire processen van de overige afdelingen en de gemeenten zijn verweven. Het gaat hier vooral om juridische zaken, communicatie, financiën en personeel en organisatie. Meer en meer ervaart de klant kwaliteit door de mate waarin de adviseur aansluiting vindt bij de belangen van de klant/opdrachtgever. Dit betekent dat een adviseur zich moet verdiepen in die belangen door proactief te zijn en door excellente adviesvaardigheden. De vakinhoudelijke kennis treedt wat meer naar de achtergrond, maar uitgangspunt is dat die wel bij voortduring 'up to date' is.

Wat mag het kosten?

Bedrijfsvoering Bedragen in €	2016	2017	2018	2019
Structurele lasten	-12.005.000	-12.005.000	-12.005.000	-11.765.000
Structurele baten	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	-12.005.000	-12.005.000	-12.005.000	-11.765.000
Incidentele lasten	-935.000	0	0	0
Incidentele baten	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo incidenteel	-935.000	0	0	0
Saldo van baten en lasten	-12.940.000	-12.005.000	-12.005.000	-11.765.000

De incidentele lasten betreffen de projectkosten voor ICT. Bij de besluitvorming voor de samenwerking op ICT-gebied is vastgesteld dat de eenmalige projectkosten in 2 jaar worden betaald, een deel in 2015 en een deel in 2016.

2.3 Programma Burger



Wat willen we bereiken?

In de afdeling Burger vindt alle afhandeling plaats van de één op één dienstverlening tussen de gemeente (Uithoorn en Ouder-Amstel) en haar inwoners, ondernemers en instellingen.

Met één op één dienstverlening wordt bedoeld: alle één op één contactafhandelingen van gemeentelijke producten en diensten via alle beschikbare dienstverleningskanalen:

- Telefoon;
- balie (loket);
- post;
- e-mail;
- website;
- nieuwe (social) media.

Uitgangspunten hierbij zijn:

- Alle taken en daarmee dus ook alle producten en diensten van de taakvelden die worden overgedragen aan DUO+ gaan mee naar DUO+. Deze zullen in een producten-dienstencatalogus worden vervat.
- Alle gemeentelijke loketten zijn ondergebracht in de afdeling Burger (behalve het Belastingloket dat in de GR Gemeentebelastingen Amstelland is georganiseerd).
- Voor alle doelgroepen passende dienstverlening; kwaliteit hoog in het vaandel, innovatief, dichtbij, beschikbaar, vertrouwd en efficiënt.
- De dienstverlening vindt plaats dichtbij de burger in de eigen gemeente.
- De (look en feel van de) eigen gemeentelijke website blijft behouden;
- Het eigen, gemeentelijk telefoonnummer blijft behouden.

Dat betekent voor inwoners, instellingen en ondernemers:

- vertrouwde dienstverlening in hun eigen gemeente;
- goed bereikbare dienstverlening, die is afgestemd op de doelgroepen en op specifieke producten en diensten;
- innovatieve dienstverlening met een hoge(re) kwaliteit;
- dienstverlening via alle dienstverleningskanalen waarbij gestuurd wordt naar het kanaal, dat het beste past bij de doelgroep of het product. Alle dienstverleningskanalen blijven beschikbaar;
- dat persoonlijke contactmomenten dichtbij blijven, in eigen gemeente(huis).

Wat gaan we ervoor doen?

Afdoening van klantcontacten

Alle klantcontacten worden geregistreerd en afgedaan/ingedeeld in eerste-, tweede-, en derdelijns (aan)vragen.

Alle eerstelijns (aan)vragen zijn ook te vinden op de gemeentelijke website. Er wordt maximaal vraaggericht en integraal gewerkt.

Eerstelijns (aan)vragen

De afdoening vindt direct plaats, op inloop gedurende de openingstijden van het gemeentehuis, door het klant contact centrum (KCC). Ook alle (aan)vragen/producten die minder dan 5 minuten in beslag nemen worden direct, op inloop, afgedaan in het snelloket van het KCC. Een voorbeeld hiervan is het uitreiken van een rijbewijs of reisdocument.

Tweede- en derdelijns (aan)vragen

De tweedelijns afdoening vindt plaats op afspraak bij één van de andere loketten in de afdeling Burger. Het betreft hier de afdoening van de wat meer gecompliceerde (aan)vragen of handelingen/producten die meer dan 5 minuten in beslag nemen. De loketten van de afdeling Burger in de tweede en derde lijn zijn:

- het Vergunningenloket;
- het Burgerzakenloket;
- het loket van het sociaal domein waar de afwikkeling van de klantcontacten rondom de participatiewet, inclusief schuldhulpverlening, WMO en Jeugd plaatsvindt.

De backofficewerkzaamheden (derdelijns) horen onlosmakelijk bij de loketten en zijn dus eveneens in de afdeling Burger bij het betreffende loket ondergebracht. Dit backofficewerk wordt gecentraliseerd in 1 van de gemeentehuizen. Zo kunnen de voordelen van schaalvergroting worden benut. Het sociaal domein heeft daarnaast, door veel specifieke backofficetaken, een apart backofficeteam.

Op hoofdlijnen hebben de gemeenten dezelfde producten en diensten nodig van de afdeling Burger. Op hoofdlijnen betreft het dus alle (aan)vragen van de gemeentelijke producten en diensten door inwoners en bedrijven die door hun gemeente moeten worden geleverd. Daarnaast zijn er backofficetaken die aan de gemeentelijke producten en diensten verbonden zijn of die voortvloeien uit wettelijke taken binnen de teams van Burger, bijvoorbeeld het organiseren van verkiezingen of allerlei wettelijke verplichtingen binnen het sociaal domein.

De afdeling Burger biedt haar producten en diensten aan via alle dienstverleningskanalen. Zo hebben verschillende doelgroepen hun eigen mogelijkheden om met hun gemeente zaken te doen. Voor de eenvoudige (standaard) producten en diensten is het digitale kanaal (website) goed ingericht. Dit is het best bereikbare, snelste, modernste en goedkoopste kanaal. Daarnaast heeft het de voorkeur van de meeste doelgroepen en worden kosten bespaard. Doordat er organisatie

breed zaakgericht gewerkt wordt, kunnen inwoners de stand van zaken rond hun aanvraag 24/7 (gaan) volgen.

Medewerkers geven via alle kanalen hetzelfde antwoord. Vanzelfsprekend heeft de medewerker die de complexere vragen behandelt meer specialistische kennis.

Voor de meer complexere producten en diensten, tweede- en derdelijns (aan)vragen, wordt op afspraak gewerkt. De aanvrager kan zo, via de website of via het KCC, zijn voorkeurstijd plannen. De juiste medewerker behandelt de afspraak en is goed voorbereid. Dit geldt voor alle tweede- en derdelijns teams in de afdeling Burger. 26

Welke kansen zijn er voor versterking van de 3 K's?

○ *Kwaliteit*

Om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren wordt, waar mogelijk, gekozen voor de meest klantgerichte servicenormen die op dit moment in een van beide gemeenten bestaan. De servicenormen worden door middel van klanttevredenheidsonderzoeken regelmatig gemeten en vastgelegd in systemen. Prestaties worden met andere gemeenten vergeleken door middel van benchmarking. Doordat alle gegevens rond servicenormen en klantcontact vastgelegd worden, is er continu inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening en kan hierop gestuurd worden. Voor deze continue monitoring is in de huidige situatie minder structurele aandacht. Doordat er nu een robuustere organisatie is dan de twee gemeenten afzonderlijk is er meer ruimte voor innovatie en voor specialisatie en kwaliteitsontwikkeling bij medewerkers.

○ *Kwetsbaarheid*

Vermindering van de kwetsbaarheid door schaalvergroting wordt zichtbaar door het inrichten van een gezamenlijk callcenter, gezamenlijke loketten inclusief backofficetaken, door het verbeteren van (digitale) informatievoorziening en het op elkaar afstemmen van processen en systemen. Alle medewerkers in de verschillende teams van de afdeling Burger kunnen zo werken voor de klanten van beide gemeenten. De lokale kleur van de gemeenten blijft behouden door de fysieke afdoening van klantcontacten lokaal te organiseren.

○ *Kosten*

Op de kosten van dienstverlening wordt (op termijn) bespaard door harmonisatie van onder andere ICT systemen, inclusief telefooncentrale, processen, servicenormen en door de toename van E diensten. Ook worden (op termijn) kosten bespaard door een efficiëntere inzetbaarheid van medewerkers door de verdergaande digitalisering van de dienstverlening en door het meer integraal werken. Kanaalsturing, inzet van nieuwe media en inzet van nieuwe dienstverleningsmogelijkheden in de toekomst, het werken op afspraak en meer standaardisatie van eenvoudige, standaard producten leveren ook kostenreductie op.

Welke ontwikkelingen zijn mogelijk binnen de afdeling?

In zijn algemeenheid is een (verdergaande) doorontwikkeling voorzien naar een meer leanproces gerichte organisatie in de afdoening van (aan)vragen, en wordt het klantproces ingericht volgens het eerste-, tweede- en derdelijns principe, en ook meer kanaal gestuurd. Dit betekent:

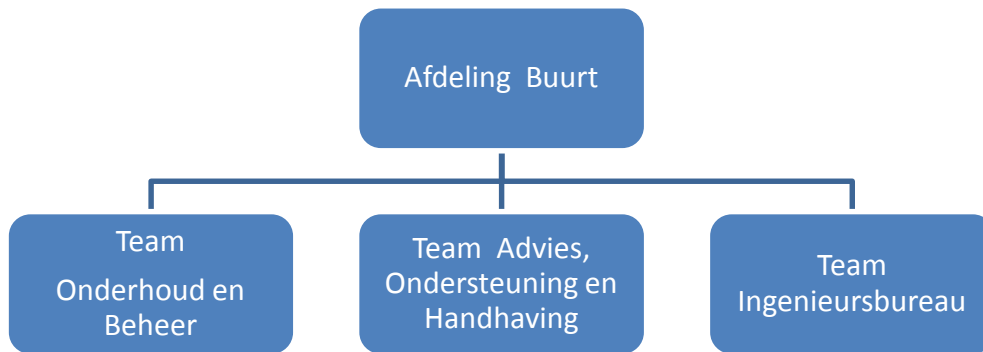
- ✓ KCC doet alle eerstelijns (aan)vragen af en lokethandelingen die minder dan 5 minuten in beslag nemen (direct, op inloop);
- ✓ De andere loketten in de afdeling Burger doen de tweede- en derdelijns (aan)vragen integraal af op afspraak in de eigen gemeente van de klant;
- ✓ Doorontwikkeling van zaakgericht werken en de dienstverleningsmogelijkheden via de website, social media en andere nieuwe dienstverleningsmogelijkheden en sturing daarop naar het meest passende en efficiënte kanaal;
- ✓ Harmonisatie van alle ondersteunende (vak)applicaties waarbinnen de werkprocessen lean en volgens bovenstaand principe worden ingericht;
- ✓ Moderne apps/applicaties worden ingezet voor de dienstverlening, zoals de nieuwe telefooncentrale die het nog beter organiseren van de bereikbaarheid faciliteert;
- ✓ Toename van E-diensten.

Daarnaast is er een algemene ontwikkeling in de afdeling naar integraal werken van de tweede- en derdelijns (aan)vragen in de verschillende gemeentelijke loketten, zoals in de klantmanagementteams participatie, WMO, jeugd van het sociaal domein. Ook in het loket burgerzaken en het loket vergunningen zullen meer (aan)vragen integraal, in het betreffende loket worden afgedaan (op afspraak). Daarnaast worden alle (aan)vragen die minder dan 5 minuten in beslag nemen overgeheveld naar het snelloket van het KCC.

Wat mag het kosten?

Burger Bedragen in €	2016	2017	2018	2019
Structurele lasten	-5.620.000	-5.620.000	-5.620.000	-5.510.000
Structurele baten	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	-5.620.000	-5.620.000	-5.620.000	-5.510.000
Incidentele lasten	0	0	0	0
Incidentele baten	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo incidenteel	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	-5.620.000	-5.620.000	-5.620.000	-5.510.000

2.4 Programma Buurt



Wat willen we bereiken?

Binnen de afdeling buurt zijn diverse vakdisciplines te onderscheiden:

- afval en Reiniging
- beheer en onderhoud van de openbare ruimte
- reconstructie/nieuwe aanleg buitenruimte
- beheer en onderhoud gemeentelijke gebouwen
- begraafplaatsbeheer
- toezicht en handhaving

Al deze vakdisciplines zijn erop gericht om, binnen de door de afzonderlijke gemeenten gestelde kaders, zorg te dragen voor een veilige, aantrekkelijke en gevarieerde openbare ruimte die beheerbaar en betaalbaar is, zowel op de korte als op de lange termijn.

Dit gebeurt op een dusdanige wijze dat de inwoners en bezoekers van de gemeenten prettig kunnen verblijven (wonen, werken en recreëren) in bereikbare, aantrekkelijke en veilige openbare ruimtes op basis van in de individuele gemeenten vastgestelde Kwaliteitsrapport Openbare Ruimte (KOR). In contact en participatie met bewoners wordt de openbare ruimte in de kernen/wijken tot een harmonieus geheel gemaakt.

De afdeling Buurt heeft hierin een regisserende, faciliterende, verbindende, toezichthoudende en (deels) uitvoerende rol. Werkzaamheden kunnen in eigen beheer plaats vinden of worden uitbesteed.

Wat gaan we ervoor doen?

Op hoofdlijnen hebben beide gemeenten dezelfde producten en diensten nodig van de afdeling Buurt. Het betreffen in principe alle taken met betrekking tot het beheer van de openbare ruimte en bijna alle taken met betrekking tot toezicht en handhaving van de diverse wetten.

De afdeling wordt ingericht vanuit het principe van procesgericht werken. Binnen de activiteiten is een vijfdeling te maken van eenheden die in samenhang en samenwerking met elkaar functioneren:

- Ingenieursbureau;
- Technische en juridische Advisering;
- Ondersteuning
- Toezicht en Handhaving
- Onderhoud, buitendiensten, werven en begraafplaatsen.

Deze vijf eenheden vormen de pijlers waarop het beheer en onderhoud van de openbare ruimte en de toezicht en handhaving is gebaseerd. De eenheden Technische en juridische advisering, Ondersteuning en Toezicht en Handhaving zijn ondergebracht binnen 1 team (Advies, Ondersteuning en Handhaving). De eenheden Ingenieursbureau en Onderhoud, buitendiensten, werven en begraafplaatsen vormen op zichzelf een team (respectievelijk Ingenieursbureau en Projecten en Onderhoud en Beheer). Het ingenieursbureau werkt projectmatig, waar mogelijk de andere eenheden ook.

Welke kansen zijn er voor de versterking van de 3 K's

○ *Kwetsbaarheid*

Door de schaalvergroting is het houden van toezicht of inzetten van handhavingsmiddelen niet meer afhankelijk van één of twee medewerkers. Er zijn mogelijkheden om de inzet van tractiemiddelen te optimaliseren en kennis kan worden gebundeld. De toegenomen omvang van het aantal medewerkers en de versterkte inzet op verdere professionalisering en specialisaties doet de kwetsbaarheid afnemen. Daarmee wordt een betere inzet van materieel mogelijk, komen er minder éénpitters en wordt versterking van de beheerssystemen bereikt.

○ *Kwaliteit*

Meer massa betekent dat medewerkers zich meer kunnen specialiseren. Dat is ook nodig, gelet op de steeds complexere regelgeving, intensiever gebruik van rechtsmiddelen (bezwaar/beroep), toenemende risico's op schadeclaims etc. Meer specialisatie leidt tot kwaliteitsverbetering. Ook het gegeven dat alle handhaving binnen één afdeling zijn georganiseerd biedt kansen voor kwaliteitsverbetering.

Voor het onderdeel Beheer Openbare Ruimte zullen gezamenlijke servicenormen worden opgesteld. De normen die voor deelproducten nu al binnen de gemeenten beschikbaar zijn, vormen daarbij uitgangspunt. De ambitie is daarbij om te komen tot versterking van de kwaliteit binnen de financiële kaders. Samenwerking leidt er toe dat een mogelijk toekomstig tekort aan vakkundig personeel tijdig kan worden ondervangen. Tevens kan worden ingespeeld op initiatieven van inwoners waardoor middels participatie de kwaliteit van de dienstverlening verbetert.

○ *Kosten*

De schaalvergroting zal er toe kunnen leiden dat medewerkers efficiënter kunnen worden ingezet en dat minder specifieke kennis hoeft te worden ingehuurd. Hierdoor en door verdergaande standaardisering van processen en systemen wordt verwacht kostenvoordelen te behalen. Verhoging van het inkoopvolume kan daarnaast tot kostenverlaging in de toekomst leiden. Het zelf doen of het onder regie laten uitvoeren zal telkens overwogen worden.

Welke ontwikkelingen zijn mogelijk binnen de afdeling?

Aanpassing ontwerp van de Wet Vergunningen Toezicht en Handhaving (VTH). Het lijkt erop dat kwaliteitscriteria vooral gelden voor de Omgevingsdiensten. De provincie stelt die criteria op. Verder is overleg gaande tussen rijk, provincie en VNG over het opstellen van een modelverordening of een beleidsplan met criteria voor de gemeenten over het te behalen kwaliteitsniveau, vooral wat betreft de kritieke massa.

Mogelijke privatisering van een aantal VTH taken. Het wordt mogelijk dat "aanvragers" de keuze hebben tussen gemeente en een gecertificeerd bureau voor toetsing van vergunningaanvragen en het houden van toezicht. Uiteraard wordt de concurrentie met het bedrijfsleven aangegaan door de processen lean en concurrerend te maken.

Een andere belangrijke ontwikkeling is assetmanagement waarvoor binnen deze afdeling de volgende zaken ontwikkeld moeten worden:

- ✓ het transparant maken van de beheerkeuzes voor de bestuurders, door het gaan sturen op Maatschappelijke effecten, Kosten en Risico's;
- ✓ het scheiden en vormgeven van een duidelijke opdrachtgever en opdrachtnemerschap
- ✓ het systeemgericht beheren door onder andere te werken met technisch beheerders per vakgebied.

Wat mag het kosten?

Buurt Bedragen in €	2016	2017	2018	2019
Structurele lasten	-4.390.000	-4.390.000	-4.390.000	-4.300.000
Structurele baten	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	-4.390.000	-4.390.000	-4.390.000	-4.300.000
Incidentele lasten	0	0	0	0
Incidentele baten	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo incidenteel	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	-4.390.000	-4.390.000	-4.390.000	-4.300.000

2.5 Algemene dekkingsmiddelen

De algemene dekkingsmiddelen bestaan uit de bijdragen van de deelnemende gemeenten.

De post Onvoorzien wordt ingezet voor uitgaven die als de 3 O's (onuitstelbaar, onvermijdbaar en onvoorzien) worden aangemerkt en waarvoor in de begroting geen raming is opgenomen. In deze programmabegroting is hiervoor nog geen raming opgenomen. In afwachting van de plaatsingsprocedure zal vanaf 2017 bepaald worden welk bedrag beschikbaar is voor onvoorziene uitgaven.

Wat mag het kosten?

Algemene Dekkingsmiddelen Bedragen in €	2016	2017	2018	2019
Structurele lasten	0	0	0	0
Structurele baten	22.015.000	22.015.000	22.015.000	21.575.000
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	22.015.000	22.015.000	22.015.000	21.575.000
Incidentele lasten	0	0	0	0
Incidentele baten	935.000	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo incidenteel	935.000	0	0	0
Saldo van baten en lasten	22.950.000	22.015.000	22.015.000	21.575.000

De incidentele baten betreffen de gemeentelijke bijdragen voor de projectkosten voor ICT. Bij de besluitvorming voor de samenwerking op ICT-gebied is vastgesteld dat de eenmalige projectkosten in 2 jaar worden betaald, een deel in 2015 en een deel in 2016.

3 Paragrafen

3.1 Paragraaf Weerstandsvermogen

Beleid omtrent weerstandcapaciteit en risico's

Het doel van het weerstandsvermogen is te bepalen of tegenvallers die zich kunnen voordoen opgevangen kunnen worden zonder dat direct de begroting of het beleid hoeft te worden aangepast. Hiervoor is het van belang dat er een inventarisatie plaatsvindt van de risico's. Bij het opstellen van de begroting en de jaarrekening vindt een inventarisatie van de risico's plaats en geven we de maatregelen aan om de risico's te beheersen. Op basis hiervan kan twee maal per jaar de benodigde risicodekking worden bepaald, die wordt afgezet tegen de beschikbare risicodekking, de zogenaamde weerstandcapaciteit. Vooralsnog zijn hier geen middelen voor beschikbaar, dus het risico komt uiteindelijk terecht bij de deelnemende gemeenten.

➤ **Risico's**

Het realiseren van bedrijfsdoelstellingen gaat gepaard met risico's. Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelige invloed hebben op het bereiken van de beleidsdoelstellingen. Deze dienen beheerst te worden, dat wil zeggen: geheel of gedeeltelijk voorkómen (verlagen van de kans), mitigeren of overdragen (verlagen van de impact);

➤ **Risicomanagement**

Risicomanagement is er op gericht om op een systematische wijze de bedreiging voor de bedrijfsdoelstellingen te minimaliseren. Risico's kunnen via interne beheersmaatregelen, verzekeringen of voorzieningen worden afgedekt. Resterende risico's worden voorzien van specifieke beheersmaatregelen en gekwantificeerd;

➤ **Weerstandcapaciteit**

Binnen de organisatie zijn middelen en mogelijkheden beschikbaar om de resterende risico's af te dekken. Deze zijn beschikbaar in de vorm van reserves, exploitatiebudgetten en door de eigenaarrol die de deelnemende gemeenten vervullen. Binnen is het eventuele exploitatiesaldo onderdeel van de weerstandcapaciteit. Vooralsnog worden kostendekkende exploitaties opgesteld en is er geen weerstandcapaciteit binnen DUO+;

➤ **Weerstandsvermogen**

Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandcapaciteit) de benodigde risicodekking te matchen.

Inventarisatie van risico's

Bij het opstellen van deze begroting heeft een summier inventarisatie plaatsgevonden en zijn alleen risico's opgenomen die op dit moment in beeld zijn. In 2016 zal de inventarisatie per afdeling / team team worden uitgezet. Via onderstaande tabel zijn de risico's gekwantificeerd:

Kans			Impact		
Categorie	Klasse	Gemiddelde	Categorie	Klasse	Gemiddelde
zeer klein	0% - 10 %	5%	zeer klein	0	0
klein	10% - 30%	20%	klein	€ 0 - € 100.000	€ 50.000
gemiddeld	30% - 50%	40%	gemiddeld	€ 100.000 - € 250.000	€ 175.000
groot	50% - 70%	60%	groot	€ 250.000 - € 500.000	€ 375.000
zeer groot	70% - 90%	80%	zeer groot	€ 500.000 - € 1.000.000	€ 750.000
			enorm	> € 1.000.000	€ 1.500.000

Van ieder risico is de kans en de impact (in euro's) ingeschat. Is de kans bijvoorbeeld groot en de impact zeer groot, dan is de risicoscore 60% van € 750.000, ofwel € 450.000. De thans in beeld zijnde risico's zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore
1	Het kan de eerst komende jaren voordoen dat er extra inhuur noodzakelijk is om er voor te zorgen dat het DUO+ verder vorm krijgt.	Groot	Zeer groot	Planmatige aanpak en gebruik maken van de vacatureruimte die ontstaat omdat niet iedereen mee over gaat.	200.000
2	Kosten ICT zijn hoger dan ingeschat.	Middel	Groot	Het uitvoeringsplan automatisering strak monitoren	100.000
Totale risicoscore 2015					300.000

De belangrijkste risico's leveren een risicoscore van circa € 0,30 miljoen. DUO+ heeft (nog) geen weerstandsvermogen kunnen opbouwen. Dit betekent dat als de risico's zich voordoen er aanvullende middelen nodig zijn vanuit de deelnemende gemeenten.

Inventarisatie van de weerstandscapaciteit

Weerstandsvermogen Bedrag x € 1.000	2016	2017	2018	2019
Algemene reserve	0	0	0	0
Onvoorzien	0	0	0	0
Totaal weerstandsvermogen	0	0	0	0

Procesafpraak frictiekosten

Naast bovenstaande risico's geldt in de opstartfase van de samenwerking nog het risico van frictiekosten. De frictiekosten zijn te verdelen in structurele en incidentele kosten. Tevens is te bepalen of de kosten ten laste van de 'samenwerkingsorganisatie' dan wel de 'latende' organisatie vallen. Op 31 december 2016 maken we de eindbalans op van alle frictiekosten. De eindbalans geeft inzicht of er sprake is van onevenredigheid en of een verdere kostenverdeling nodig is. Na vaststelling van de eindbalans kan het risico van de frictiekosten uit de gemeentelijke begroting worden geschrapt.

3.2 Paragraaf Financiering

Inleiding

Uitgangspunt voor het treasurybeleid van DUO+ is een actief treasurybeheer waarbij, met het oog op de publieke taak en het beheersen van mogelijke risico's, binnen een kader van terughoudendheid en zorgvuldigheid, wordt gestreefd naar een optimaal resultaat bij het aantrekken van vreemd vermogen en het uitzetten van liquide middelen. Gemeenten en derhalve ook DUO+ zijn vanaf 2014 verplicht om een overschot aan liquide middelen (groter dan € 250.000) uit te zetten bij het rijk door middel van schatkistbankieren.

Liquiditeitsprognose

De kosten van DUO+ worden door de deelnemende gemeenten gedragen. Afspraken over de bevoorschotting voor het lopende jaar zijn erop gericht om de kortlopende liquiditeitsbehoefte af te dekken en liquiditeitsoverschotten zoveel mogelijk te voorkomen. Door het matchen van de inkomende en uitgaande geldstromen zal de financieringsbehoefte en het daarmee samenhangende renterisico gering zijn.

Administratieve organisatie en interne controle

Alle relevante processen met betrekking tot de treasurywerkzaamheden worden beschreven in het nog voor DUO+ op te stellen treasurystatuut.

Externe ontwikkelingen

De kapitaalmarktrente is nog steeds laag, dit komt onder andere door de lage inflatie en het prille economische herstel. Zolang de schulden in verscheidene sectoren van de economie hoog blijven en de werkloosheid op recordniveaus is de verwachting dat de rente laag zal blijven. Dit geldt voor een groot deel van de Europese unie en daarmee ook voor Nederland.

Risicobeheer

Renterisiconorm

Het doel van deze norm uit hoofde van de Wet financiering decentrale overheden (Wet fido) is te voorkomen dat bij herfinanciering van de leningen bij (aanzienlijk) hogere rentestand grote schokken optreden in de hoogte van de rente die de gemeente moet betalen. De norm beperkt de budgettaire risico's. De jaarlijkse verplichte aflossingen en de renteherzieningen mogen niet meer bedragen dan 20% van de totale lasten van de begroting.

Renterisiconorm	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Bedrag x € 1.000	2016	2017	2018	2019
Grondslag (totaal van de lasten)	23.310	22.375	22.375	21.935
Normpercentage renterisico	20%	20%	20%	20%
RENTERISICONORM	4.662	4.475	4.475	4.387
Verplichte aflossingen	0	0	0	0
RUIMTE OVERSCHRIJDING	4.662	4.475	4.475	4.387

Kasgeldlimiet

Het renterisico op korte termijn financiering (leningen met een looptijd korter dan één jaar) wordt in beeld gebracht via de kasgeldlimiet. Deze stelt beperkingen aan financiering van uitgaven met korte termijn leningen. Op basis van de Wet Fido bedraagt de kasgeldlimiet voor 2016 8,5% over de omvang van de begroting. Deze is voor 2016 € 23.095 mln. Indien twee opeenvolgende kwartalen de kasgeldlimiet overschreden wordt, merkt de toezichthouder dit aan als structureel. In dat geval verplicht de toezichthouder de gemeente maatregelen te treffen om de overschrijding teniet te doen.

Kasgeldlimiet	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Bedrag x € 1.000	2015	2016	2017	2018
Grondslag (totaal van de lasten)	23.310	22.375	22.375	21.935
Normpercentage renterisico	8,5%	8,50%	8,50%	8,50%
Renterisiconorm	1.981	1.902	1.902	1.864
Omvang korte schuld	0	0	0	0
Ruimte overschrijding	1.981	1.902	1.902	1.864

Rente

De rente is vooralsnog bepaald op 3,5% en wordt gebruikt om de rente over de investeringen toe te rekenen aan de programma's.

3.3 Paragraaf Bedrijfsvoering

Dienstverlening en ondersteuning

Per 1 januari 2016 draagt DUO+ zorg voor de uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken. Om de regie op de bedrijfsvoering te borgen zal in samenwerking met moederorganisaties worden voorzien in een systematiek waarbij door middel van accounthouders een goede match in vraag en aanbod wordt gerealiseerd (kwalificering en kwaliteitsnormering). Het accountmanagement beleggen we niet in afzonderlijke functies. Iedereen die bij DUO+ werkt is ook accountmanager voor zijn producten en diensten, weliswaar op verschillend niveau en met verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In onderstaand figuur wordt aangegeven hoe het accountmanagement in de verschillende lagen in de organisatie plaats zal vinden.

Niveau	Sturing binnen DUO+ organisatie	Accountverantwoordelijkheid
Directeur	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor realisatie gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen en verbinding van ambtelijke en bestuurlijke processen <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling van de organisatie <input type="checkbox"/> Geeft integraal leiding aan de gehele DUO+ organisatie, stuurt direct de afdelingshoofden aan 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rapporteert aan bestuur DUO+ over realisatie gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen en informeert tijdig over afwijkingen daarvan <input type="checkbox"/> Stelt lange termijn visie vast en communiceert daarover met het bestuur DUO+ en het klant domein, de colleges B&W <input type="checkbox"/> Legt verantwoording vast, evalueert en rapporteert daarover aan het klant domein <input type="checkbox"/> Realiseert en onderhoudt strategische verbindingen met andere relevante organisaties
Afdelingshoofd	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor realisatie gestelde doelen van de afdeling <input type="checkbox"/> Geeft integraal leiding aan de afdeling, stuurt direct de teamleiders aan en indirect de medewerkers <input type="checkbox"/> Is in het MT mede verantwoordelijk voor de totstandkoming van het beleid en de lange termijn planning van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor de adequate uitvoering van de met het betrokken klant domein gesloten DVO('s) voor de betrokken afdeling <input type="checkbox"/> Voert periodiek overleg met de contramal van het klant domein over de uitvoering van de DVO' s en de voortgang van reguliere werkzaamheden voor de afdeling
Teamleider (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor realisatie van de gestelde doelen van een groot (18-30 medewerkers) en/of multidisciplinair team <input type="checkbox"/> Geeft integraal leiding aan dat team <input type="checkbox"/> Is in het afdelingsteam mede verantwoordelijk voor realisatie gestelde doelen en de totstandkoming van de plannen voor de afdeling 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor de adequate uitvoering van de met het betrokken klant domein gesloten DVO voor het betrokken team <input type="checkbox"/> Voert periodiek overleg met de contramal van het klant domein over de uitvoering van de DVO en de voortgang van reguliere werkzaamheden voor het team
Teamleider (50%)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor realisatie van de gestelde doelen van een klein (minder dan 18 medewerkers) en/of monodisciplinair team <input type="checkbox"/> Geeft integraal leiding aan dat team <input type="checkbox"/> Is in het afdelingsteam mede verantwoordelijk voor realisatie gestelde doelen en de totstandkoming van de plannen voor de afdeling <input type="checkbox"/> Draagt zorg voor de realisatie van (complexe) inhoudelijke producten dan wel diensten 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor de adequate uitvoering van de met het betrokken klant domein gesloten DVO voor het betrokken team <input type="checkbox"/> Voert periodiek overleg met de contramal van het klant domein over de uitvoering van de DVO en de voortgang van reguliere werkzaamheden voor het team <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor de levering van (complexe) inhoudelijke producten dan wel diensten aan hem toegewezen op grond van DVO aan het klant domein
Senior medewerker met coördinatie module	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Plant en verdeelt werkzaamheden van een cluster medewerkers binnen een team en bewaakt de kwaliteit en kwantiteit van de werkzaamheden <input type="checkbox"/> Geeft dagelijkse (operationele) leiding aan een cluster medewerkers binnen een team 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor de levering van (complexe) inhoudelijke producten dan wel diensten aan hem toegewezen op grond van een DVO
Medewerker		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwoordelijk voor de levering van inhoudelijke producten dan wel diensten aan hem toegewezen op grond van een DVO

Ontwikkelingen duo+

De eerste twee jaar van DUO+ zal de bedrijfsvoering van DUO+ er op gericht zijn om de organisatie goed neer te zetten. Waarbij de administratieve en overige beheersprocessen worden doorgelicht om deze zo efficiënt en doelmatig mogelijk vorm te geven.

Inhuur derden

Om DUO+ goed neer te zetten zal het onvermijdelijk zijn om in het eerste jaar gebruik te maken van inhuur derden. Uiteraard zal dit zo beperkt mogelijk zijn waarbij goed gekeken wordt naar de aanwezige expertise die in de eigen organisatie aanwezig is.

Fiscaliteit

BTW-Compensatiefonds

De samenwerking (in een GR-lichaam) zal in beginsel tot een extra btw-kostenpost leiden. Het personeel dat in dienst treedt van DUO+ wordt middels een bijdrage in rekening gebracht. Over deze bijdrage moet btw worden betaald. Niet alle btw is volledig verrekenbaar of compensabel. De dienstverlening van DUO+ moet gesplitst worden in afzonderlijke prestaties die de gemeenten op grond van een dienstverleningsovereenkomst inkopen. Een deel van deze prestaties valt onder een koepelvrijstelling. Over deze prestaties hoeft geen btw verrekend te worden. Per prestatie zullen we moeten beoordelen of deze wel of niet onder de koepelvrijstelling valt. Dit betekent dat DUO+ een labeling van de prestaties (omzet) moet maken. Deze labeling zullen we vooraf met de Belastingdienst afstemmen.

Om eventuele herziening van gecompenseerde btw te voorkomen, is geadviseerd om de huisvesting van DUO+ niet te verrekenen maar via een terbeschikkingstelling te regelen.

Vennootschapsbelasting voor de ondernemende overheid.

Onder de huidige regelgeving zal de vennootschapsbelasting geen effect hebben op de beoogde samenwerking. Met ingang van 1 januari 2016 wijzigt de wetgeving, hierdoor zullen zowel gemeenten, maar ook samenwerkingsverbanden van gemeenten, geconfronteerd worden met de heffing van vennootschapsbelasting. Omdat de wetgeving hiervoor nog in ontwikkeling is, is het op dit moment niet goed voorspelbaar welk effect de nieuwe regelgeving op de samenwerking zal hebben. Alertheid en tijdige anticipatie is wel gewenst. Op basis van de huidige juridische advisering kan de DUO+ samenwerking beroep doen op een vrijstelling van de Vpb.

4 Overzicht baten en lasten

4.1 Overzicht baten en lasten

Totaal DUO+ Bedragen in €	2016	2017	2018	2019
<i>Lasten en baten</i>				
Lasten				
Stafbureau	-360.000	-360.000	-360.000	-360.000
Bedrijfsvoering	-12.940.000	-12.005.000	-12.005.000	-11.765.000
Burger	-5.620.000	-5.620.000	-5.620.000	-5.510.000
Buurt	-4.390.000	-4.390.000	-4.390.000	-4.300.000
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0
Totaal lasten	-23.310.000	-22.375.000	-22.375.000	-21.935.000
Baten				
Stafbureau	360.000	360.000	360.000	360.000
Bedrijfsvoering	0	0	0	0
Burger	0	0	0	0
Buurt	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen	22.950.000	22.015.000	22.015.000	21.575.000
Totaal baten	23.310.000	22.375.000	22.375.000	21.935.000
Saldo van baten en lasten	0	0	0	0
<i>Verrekeningen met reserves</i>				
Dotaties				
Stafbureau	0	0	0	0
Bedrijfsvoering	0	0	0	0
Burger	0	0	0	0
Buurt	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0
Totaal lasten	0	0	0	0
Onttrekkingen				
Stafbureau	0	0	0	0
Bedrijfsvoering	0	0	0	0
Burger	0	0	0	0
Buurt	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0
Totaal baten	0	0	0	0
Saldo verrekening reserves	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten na verrekening reserves	0	0	0	0


5 Uiteenzetting financiële positie

5.1 Investeringsplan en kapitaallasten

Het investeringsplan bestaat uit de eenmalige aanschaf voor automatisering. De hiermee gemoeide kapitaallasten zijn gedekt in het financieel meerjarenbeeld.

De investeringen van DUO+ betreffen alleen investeringen met een economisch nut. Onderstaande investeringen zijn opgenomen in het incidentele projectbudget.

Investeringsplan

	2015	Netwerk en datacommunicatie Cloud transitie /VM + Oracle	€ 100.000
	2015	Server & storage RDS Platform	€ 258.800
	2016	Spraak Telefonie	€ 75.000
	2016	Faciliteiten Serruimte	€ 37.000
	2016	ICT-werkplek ICT-werkplekken	€ 125.000
Totaal			€ 595.800

Kapitaallasten	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Bedrag x €	2016	2017	2018	2019
ICT-investeringen	84.318	129.206	125.282	121.359
Totaal kapitaallasten	84.318	129.206	125.282	121.359

5.2 Financiering

Voor de uitvoering van de taken zijn financieringsmiddelen nodig. Investerings in materiële vaste activa kennen een lange levensduur en de financieringsbehoefte die daaruit voortvloeit moet dan ook meerjarig worden afgedekt. Voor investeringen in automatisering zal waarschijnlijk een geldlening aangetrokken moeten worden.

5.3 Stand en verloop reserves

Er zijn nog geen reserves ingesteld.

5.4 Stand en verloop voorzieningen

Er zijn nog geen voorzieningen ingesteld.