



Voortgangsrapportage Duo+ (september 2016)

Versie 30 augustus 2016

Samenvatting

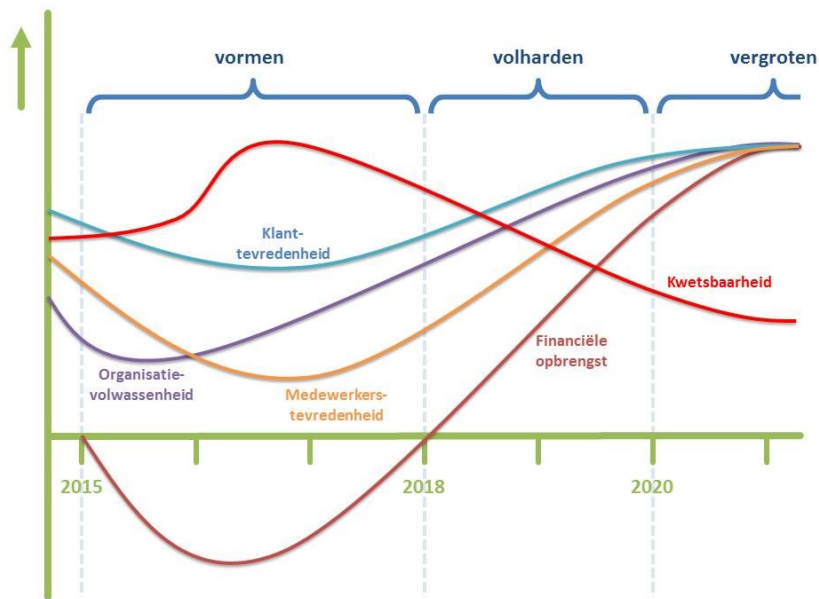
Vanaf 1 januari 2016 is de uitvoeringsorganisatie Duo+ formeel van start. Inmiddels is gebleken dat de voorspelde 'dip' in klant- en medewerkerstevredenheid, organisatievolwassenheid en prestaties op de 3K's is uitgekomen. Het kost investeringen en veel energie om uit deze dip of 'badkuip' te klimmen. Daarvoor heeft het Dagelijks Bestuur van Duo+ enkele maatregelen genomen en is een aanpak ontwikkeld, waaronder een programma "Slimmer Verbinden". Deze hebben zowel een aanzienlijk financieel effect op de begroting Duo+ 2017, als ook op het lopende begrotingsjaar 2016. Om die reden is de conceptbegroting Duo+ 2017 pas eind augustus 2016 beschikbaar gekomen en wordt tegelijkertijd een begrotingswijziging voor 2016 voorgesteld. De aanpak en maatregelen dragen er evenwel aan bij dat met Duo+ de beoogde bestuurlijke ambities gerealiseerd worden.

Inleiding

1 januari 2016 was een belangrijk moment in de Duo+ samenwerking: vanaf die dag is de uitvoeringsorganisatie Duo+ formeel van start. In Duo+ zijn diverse uitvoeringstaken voor de gemeenten Ouder-Amstel, Diemen en Uithoorn ondergebracht. De drie gemeenten kozen voor vergaande samenwerking, omdat de individuele gemeenten afzonderlijk op middellange termijn (te) kwetsbaar worden op deze taakgebieden, onvoldoende kwaliteit kunnen leveren of dit tegen (te) hoge kosten moeten organiseren. Oftewel: met Duo+ realiseren de aangesloten gemeenten een duurzame impuls op de 3K's (Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Kosten).

Al in 2013 schreven de colleges aan de gemeenteraden dat belangrijke stappen op deze 3K's met name nodig zijn, gezien de nieuwe taken, verplichte eisen en complexe regelgevingen vanuit het Rijk, in combinatie met de bezuinigingsopgaven die er liggen. Daarnaast zagen de verschillende colleges kansen om ambtelijk en bestuurlijk meer gezamenlijk op te trekken in grotere regio's.

In dezelfde stukken is aan de raden een grafiek (zie volgende pagina) opgenomen waarin wordt aangegeven dat de eerste jaren van Duo+ (de vormingsfase) een negatieve invloed hebben op de 3 K's. Deze fase wordt in praktijk 'de badkuip' genoemd. Het zal eerst slechter en lastiger worden en pas na de harmonisatie van processen zal de weg omhoog gevonden worden. In de praktijk blijkt nu wat de financiële vertaling van deze badkuip is.



Inmiddels is al gebleken dat de voorspelde 'dip' in klant- en medewerkertevredenheid, organisatievolwassenheid en prestaties op de 3K's is uitgekomen en dat het investeringen en veel energie kost om uit deze dip of 'badkuip' te klimmen. Dit heeft het eerste half jaar niet alleen geresulteerd in effecten bij Duo+, maar heeft ook gevolgen gehad voor de ondersteuning aan de gemeenten. Er is echter alles aan gedaan om de burgers zo min mogelijk te laten merken van alle ontwikkelingen.

In deze notitie wordt aangegeven welke knelpunten er zijn, wat er inmiddels ondernomen is om die knelpunten aan te pakken en welk perspectief op de middellange termijn te verwachten is, om hiermee de bestuurlijke ambities voor Duo+ te realiseren.

De (financiële) effecten van deze voortgangsrapportage zijn uitgewerkt in een begrotingswijziging 2016 Duo+ en de Begroting 2017-2020 Duo+. Duidelijk is dat naast de noodzakelijke beheersmaatregelen de begrotingen van Duo+ moeten worden aangepast aan een reëel uitgavenniveau voor Duo+ en de gemeentelijke bijdragen hieraan moeten worden aangepast. De gemeenteraden van de afzonderlijke gemeenten worden in de gelegenheid gesteld hierover een zienswijze te formuleren.

Inhoudsopgave

Deze rapportage kent de volgende paragrafen:

1. Wat zijn de eerste resultaten?
2. Waar lopen we tegenaan?
3. Welke maatregelen hebben we reeds genomen?
4. Welke aanpak hanteren we voor de komende tijd?
5. Wat is het financiële effect van deze aanpak en maatregelen?
6. Wat is het ontwikkelperspectief?

Daarnaast zijn vier bijlagen opgenomen:

1. Programma Slimmer Verbinden;
2. Voorgestelde wijzigingen voor de Duo+ begroting 2016;
3. Voorstellen in de Duo+ begroting 2017-2020;
4. Bijdrage per deelnemer.

1. Wat zijn de eerste resultaten?

Per 1 januari 2016 zijn 269 medewerkers formeel in dienst van Duo+. Zij werken vanuit de drie gemeentehuizen samen aan optimale dienstverlening op de terreinen van beheer, (beleid)uitvoering en bedrijfsvoering. Kort voor de jaarwisseling 2015/2016 wisten alle medewerkers op welke functie zij waren geplaatst en bijvoorbeeld welk team in welk gemeentehuis zijn standplaats zou krijgen. Daarnaast waren diverse fundamentele processen in gereedheid gebracht om de aftrap te kunnen realiseren.

In de eerste periode zijn al verschillende resultaten neergezet die bijdragen aan kwetsbaarheidsreductie en kwaliteitsverbetering (twee van de drie K's):

ICT naar de cloud

Duo+ heeft diverse grootschalige ICT-migraties gerealiseerd naar cloud-oplossingen. Oogmerk van de migraties naar de cloud is om de kwetsbaarheid in de ICT-huishouding fors terug te brengen en een flexibel systeem te ontwikkelen, zodat gebruik van ICT niet afhankelijk is van de werklocatie. Volgend op de migratie wordt nu gezorgd voor een (verdere) reductie van het aantal (storingsgevoelige) koppelingen tussen de verschillende ICT-systemen. De migraties hebben niet langdurig tot problemen in de bedrijfsvoering en dienstverlening van de vier organisaties geleid. Oftewel: 'de winkel kon openblijven'.

Zaakgericht werken

Per 1 februari 2016 is in de vier organisaties een uniforme wijze van zaakgericht werken, met behulp van InProces, van start gegaan. Hierdoor kunnen alle medewerkers alle (aan)vragen van inwoners van de drie gemeenten uniform het proces van afhandeling en beschikking laten doorlopen en monitoren. De werkwijze zal de komende tijd verder invulling krijgen en ingericht worden, zodat optimaal van het nieuwe systeem gebruik gemaakt kan worden en de dienstverlening aan inwoners en bedrijven verbetert.

Verskillende nieuwe ICT-systemen in gebruik genomen

Tevens zijn diverse oude ICT-systemen geüpdatet naar een nieuwe versie en zijn enkele nieuwe ICT-systemen geïntroduceerd. Zo zullen de colleges en de gemeenteraden van Ouder-Amstel en Diemen onder meer de vruchten gaan plukken van de introductie van iBabs, ten behoeve van bestuurlijke besluitvorming. Daarnaast is er een nieuw sociaal intranet (Intercomm) in gebruik genomen. Tevens zijn grootschalige investeringen gedaan in de telefonische bereikbaarheid binnen de vier organisaties. Vaste telefonie is vervangen door mobiele devices en Skype voor Bedrijven is ingericht voor het interne telefoonverkeer. Zodra een en ander goed is ingeregeld, zullen deze systemen zorgen voor een kwaliteitsslag (professionalisering) in de vier organisaties.

Plaatsingsproces afgerond

De startdatum van 1 januari 2016 betekende voor betrokken medewerkers de overgang naar de nieuwe Duo+ organisatie. De plaatsing van 269 medewerkers heeft vrijwel niet geleid tot de status van boven formatief. Op een enkele uitzondering na, zijn medewerkers in een nieuwe functie geplaatst. In de nieuwe Duo+ organisatie is, in potentie, minder sprake van kwetsbare functies en kan gezamenlijk een hogere kwaliteit geleverd worden.

Salarisadministraties geharmoniseerd

Duo+ voert per 1 januari 2016 voor de drie gemeenten (en de eigen organisatie) de salarisadministraties en -uitbetaling uit. De administraties en systemen van drie organisaties zijn de voorbije maanden, zonder noemenswaardige problemen, geharmoniseerd. Daarbij is tevens een grote digitaliseringsslag gemaakt door het digitaliseren van de personeelsdossiers.

Rechtspositionele regelingen geharmoniseerd

Als laatste voorbeeld geldt dat ook de rechtspositionele regelingen zijn geharmoniseerd en gemoderniseerd. Deze gelden nu voor vier organisaties: moederorganisaties en Duo+. Denk hierbij aan regelingen omtrent thuiswerken, het gebruik van mobiele telefoon, verlof en verzuim. Deze harmonisatieslag is in overleg met het personeel (OR-en en GO's) gemaakt. Op de uitzondering van tijdregistratie na, heeft de harmonisatie niet tot noemenswaardige problemen geleid. Uniformiteit van regelingen vergroot de onderlinge uitwisselbaarheid van medewerkers en achterliggende administraties. En daarmee maken we een slag ten aanzien van kwaliteit en kwetsbaarheid.

Jaarrekening Duo+

De jaarrekening Duo+ 2015 is tijdig gereed inclusief goedkeurende accountantsverklaring zodat deze ook tijdig aangeleverd kon worden bij de Provincie.

2. Waar lopen we tegenaan?

Naast de eerste resultaten werd ook duidelijk dat er grote verschillen zijn tussen de vastgestelde Duo+-begroting voor 2016 en de kosten die in de praktijk nodig zijn voor de organisatie en de ambities van Duo+. De begroting is gebaseerd op eerder gebruikte kengetallen en de inzichten van 2014. Dit blijkt onvoldoende aan te sluiten bij de voorspelde 'badkuip' en de daadwerkelijk gerealiseerde cijfers voor 2015. Die cijfers waren natuurlijk ook nog niet bekend tijdens het opstellen van de begroting voor 2016. In die zin was de begroting 2016 een geraamde begroting die nog niet gebaseerd was op vergelijkbare uitgaven bij de gemeenten in 2015 of de feitelijke situatie na vorming van Duo+. Daar komt bij dat een aantal eerder geformuleerde risico's bewaarheid zijn geworden en er ook sprake is van een aantal autonome (op zichzelf staande) ontwikkelingen die kostenverhogend werken. Bij elkaar zorgt dat voor een fors financieel tekort en de noodzaak tot aanpassing van de begrotingen van Duo+ (en daarmee van de bijdragende gemeenten).

Hieronder schetsen we langs vier lijnen de ontwikkelingen zoals die zich hebben voorgedaan:

- Personeel en organisatie
- ICT
- Autonome ontwikkelingen
- Technische correcties

Personeel en organisatie

Op het gebied van personeel en organisatie zijn er diverse ontwikkelingen. Deze leiden tot tijdelijk (fors) hogere personeelskosten:

- Hoge werkdruk
- Veel veranderingen
- Veel vacatureruimte
- Toename reiskosten, ziektekosten en noodzakelijk cultuurtraject
- Onderbezetting op een aantal kernfuncties.

Hoge werkdruk

Binnen de Duo+ organisatie is er sprake van een aanzienlijke, zorgwekkende werkdruk. Dit uit zich onder meer in een zeer hoog ziekteverzuim van 9% (zie pagina 8). De werkdruk houdt verband met het hoge, drieledige ambitieniveau waarmee we Duo+ willen vormen:

1. Op betreffende taakgebieden ambtelijk fuseren (reorganiseren);
2. (via ICT) vier organisaties moderniseren;
3. Tegelijkertijd op alle taakgebieden 'de winkel openhouden'.

Veel veranderingen

De lange onzekerheid in het bestuurlijk proces heeft er voor gezorgd dat het daadwerkelijk vormgeven van de nieuwe organisatie onder enorme tijdsdruk heeft plaatsgevonden. Dit betekent dat er weliswaar diverse voorbereidingen waren getroffen, maar dat de daadwerkelijke (personele) invulling nog moest plaatsvinden. De laatste maanden van 2015 zijn gebruikt om een inrichting van de nieuwe organisatievorm te geven met het bijbehorende plaatsingsproces van medewerkers in Duo+. De vorming van Duo+ betekende voor de medewerkers een grote verandering op alle werkvlakken. Veel medewerkers kregen een nieuwe functie, een nieuwe werkomgeving, een nieuwe leidinggevende en andere arbeidsvoorwaarden. Daarnaast moesten de medewerkers aan de slag met nieuwe ICT-systemen.

Veel vacatureruimte

Omdat in de drie gemeenten half november 2014 besloten is geen vacatures voor vast in te vullen en te kiezen voor tijdelijke dienstverbanden en/of inhuur was er de eerste maanden van 2016 ruim 46 fte vacatureruimte bij Duo+. Dit biedt kansen voor de lange termijn, echter op de korte termijn geeft dit net als in 2015 voor de afzonderlijke gemeenten extra kosten in verband met inhuur. Om de continuïteit van de bedrijfsprocessen te kunnen waarborgen is de inhuur meegegaan naar Duo+ zonder de bijhorende budgetten. Door de kosten van deze noodzakelijke inhuur is het ook niet mogelijk om de generieke taakstelling zoals opgenomen in de begroting 2016 te realiseren.

Toename reiskosten, ziektekosten en noodzakelijk cultuurtraject

Daarnaast is onvoldoende rekening gehouden met de toename van de reiskosten door het werken op drie locaties, het opvangen van ziekteverzuim en de financiering van een cultuurtraject. Het ziekteverzuim is momenteel extreem hoog als gevolg van langdurige hoge werkdruk, onzekerheid, en veel veranderingen. Dit leidt ook tot veel externe inhuur. Daar zijn de geraamde budgetten onvoldoende voor. Ook is van belang dat geïnvesteerd wordt in de cultuur(omslag) bij de opbouw van Duo+. Alleen de drie organisaties bij elkaar brengen is niet genoeg. Het personeel van Duo+ is afkomstig uit verschillende organisaties met elk een eigen cultuur en werkwijze. Gewerkt moet worden aan een cultuur en werkwijze passend bij de ambities van Duo+. Om dit te bewerkstelligen is een integrale aanpak vanuit de leiding noodzakelijk. Essentieel hierbij is het uitdragen van de missie van Duo+ waarbij opdrachtnemer- en opdrachtgeverschap een essentieel onderdeel is.

Onderbezetting op een aantal kernfuncties

Bovendien heeft Duo+ te maken met een onderbezetting op een aantal kernfuncties. Dit komt met name voort uit de afspraak vanuit goed werkgeverschap om voor alle functies eerst intern de sollicitatieprocedure te doorlopen. Op een aantal teamleidersfuncties en enkele adviseursfuncties heeft dit geleid tot vacatures, waarvoor externe werving noodzakelijk is. Tegelijkertijd hebben enkele (met name senior) medewerkers het overdrachtsmoment naar Duo+ aangegrepen om een carrièrestap te maken buiten de Duo+ gemeenten. Eind juli werd ook duidelijk dat de directeur van Duo+ per 1 september vertrekt omdat hij elders een vaste aanstelling heeft geaccepteerd.

Conclusie

Door dit alles heeft Duo+ sinds de start te maken met een stevige onderbezetting, die zijn weerslag heeft op zowel werkdruk als onvermijdelijke externe inhuur. De externe inhuur en de grote ICT-opgave zorgt voor substantieel meer kosten dan waar in de begroting rekening mee is gehouden. Dit is voor een deel in lijn met de verwachtingen over de vormingsfase die in de voorbereidingsfase genoemd zijn: in de vorming van Duo+ is eerst sprake van een tijdelijke 'overgangsdip'.

ICT

Vanuit de ambitie om tijdig een stevig ICT-fundament neer te zetten voor vier organisaties, heeft de ICT-projectorganisatie met veel energie en in hoog tempo doorgewerkt. Er is veel tijd en energie gaan zitten in het integreren van de 'harde' ICT-omgevingen en de uitlevering van nieuwe ICT-middelen aan medewerkers (zie ook onder 'wat zijn de eerste resultaten'). Daarnaast was grote inzet nodig, omdat lokaal de voorbije 1,5 jaar investeringen zijn uitgesteld in afwachting van de samenwerking, om hiermee onnodige uitgaven te voorkomen. Zonder de grote inzet van de ICT-projectorganisatie zou sprake zijn geweest van:

- Toenemende storingsgevoeligheid (ouderdom) van enkele kritische onderdelen van de ICT-infrastructuur;
- Niet nakomen van verplichtingen die voortvloeien uit enkele e-overheidsvoorzieningen;
- Vertraging van lokale ambities ten aanzien van digitale dienstverlening (die upgrade van enkele verouderde applicaties vereisen, of juist het nieuwe zaakstelsel vereist).

Budgetten ontoereikend

Voor de ICT-projectorganisatie was 2 januari 2016 een belangrijke mijlpaal: op die dag moesten "veel spullen draaien". Om daarmee de startdatum van Duo+ te faciliteren. Het hoge tempo dat de projectorganisatie hierbij moest hanteren, heeft wel een keerzijde gehad. De programmasturing heeft zich in die maanden voornamelijk afgespeeld op het opleveren van de meest urgente systemen. Dit ging ten koste van budgetsturing en sturing op de programmadoelen. Dit heeft ertoe geleid dat de ICT-implementatiekosten zijn opgelopen, er een fors tekort op de beschikbare ICT-budgetten is ontstaan en minder urgente deelprojecten zijn getemporiseerd. Inmiddels zijn maatregelen getroffen om de financiële tekorten te beperken en beter te sturing te geven op alle ICT-verplichtingen. Daarnaast zijn de voorbereidingen gestart voor een programma, ten behoeve van de vervolgrealisatie van het ICT-fundament. Hierop komen we onder 'welke aanpak hanteren we de komende tijd' terug. Extra middelen zijn ook nodig omdat financieel geen rekening is gehouden met het werken in vier omgevingen i.p.v. drie omgevingen (ook voor Duo+).

Harmonisatie grotere opgave dan verwacht

Samenwerking op een ICT-fundament werpt in termen van de 3K's pas vruchten af als ook de applicaties en processen van de uitvoeringstaakvelden geharmoniseerd worden. Zonder deze harmonisatie heeft een gemeenschappelijk ICT-fundament onvoldoende meerwaarde. Een belangrijk uitgangspunt onder de Duo+-samenwerking is echter de autonomie en beleidsvrijheid van de deelnemende gemeenten. Dit uitgangspunt staat op gespannen voet met de opgave tot harmonisatie. Hoewel de wil tot harmonisatie zeker aanwezig is binnen de deelnemende gemeenten, blijkt dit in de praktijk, bij ieder proces of systeem een hobbel die genomen moet worden. Dit zorgt voor een deel van de hogere implementatiekosten.

Alsnog structurele vertaling van hoger ambitieniveau noodzakelijk

Gedurende 2015 is de ICT-projectorganisatie druk doende geweest om de implementatiedoelstellingen te realiseren. Deze werkzaamheden werden gefinancierd vanuit de door de gemeenten beschikbaar gestelde kredieten. Vanaf 1 januari 2016 kreeg ook de financiering van de ICT-samenwerking een structureel karakter, met de formele start van de Gemeenschappelijke Regeling. Aan de hand van de Duo+ begroting 2016-2019 zijn de vrijvallende gemeentelijke ICT-budgetten overgeheveld naar Duo+. Deze budgetten waren echter begroot op de oude, gemeentelijke ambities en (nog) niet in lijn gebracht met het structureel hogere ICT-ambitieniveau dat de drie gemeenten hebben afgesproken. Vervolgens is bij de overheveling naar Duo+ (oftewel: bij de Duo+ begroting 2016) nagelaten om dit ICT-ambitieniveau alsnog te vertalen naar de hoogte van de ICT-budgetten. Het betekent dat hiervoor nu alsnog, zowel voor 2016 als in de begroting 2017, een inhaalslag gemaakt moet worden.

Autonome ontwikkelingen

Naast de genoemde zaken zijn er ook diverse autonome ontwikkelingen die effect hebben op de budgetten van Duo+, maar waar nog geen rekening mee is gehouden in de Duo+-begroting 2016. Dit zijn ontwikkelingen die de deelnemende gemeenten anders ook gehad zouden hebben en waarvan de kosten veelal hoger zouden uitvallen als de gemeenten hierin niet zouden samenwerken. De belangrijkste (veelal structurele) autonome ontwikkelingen noemen wij hieronder:

Cao-ontwikkeling Gemeenten 2016

De ontwikkeling van de Cao Gemeenten van 3% is niet geheel vertaald in de begroting Duo+. Dit is ook logisch omdat deze opgebouwd is uit de begrotingen van de individuele gemeenten waar de Cao ontwikkeling (lager) was ingeschat. Voor de deelnemende gemeenten geldt dat dit deels gecompenseerd zal worden via een hogere algemene uitkering (deze is gekoppeld aan de ontwikkeling van de salarissen van de rijksambtenaren). Het gaat hier om een bedrag van € 141.184.

ICT autonome ontwikkelingen

Met betrekking tot de ICT zien we diverse autonome ontwikkelingen:

- PinkRocade prijsverhogingen : € 150.000
- Indexatie leveranciers: € 100.000
- Software inclusief telefonie en reprokosten: € 387.485
- Aanschaf nieuwe systemen (Moor, Oracle, iBabs, JCC, Contractenbank): € 15.000
- Meer gebruikers (licenties en gebruikerskosten): € 100.000
- Kosten decentralisaties: € 200.000
- Overige ontwikkelingen ICT : € 6.978

Bedrijfsvoering, ICT in relatie tot sociaal domein

De gehele samenhang van applicaties van het sociaal domein inclusief koppeling en het beheer van het de keteninformatisering vraagt veel meer van ICT dan eerder voorzien. Het sociaal domein is hier een belangrijke oorzaak van. Het functioneel applicatiebeheer in relatie tot zaakgericht werken en de koppelingen tussen de systemen vergt een uitbreiding van het functioneel applicatiebeheer. Daarnaast is de uitbreiding van het werkplekbeheer direct te linken aan het sociaal domein. Het gaat hier om een bedrag van € 165.921.

Autonome ontwikkelingen basisregistratie topografie

Voor de borging van de wettelijke basisregistratie topografie is een eenmalig bedrag nodig van € 30.000.

Technische correcties

De raden van de deelnemende gemeenten hebben bij raadsbesluit van 8 januari 2015 besloten om € 2.870.220 beschikbaar te stellen als structurele begroting I&A, exclusief vervangingsinvestering is dit € 2.430.452. In de begroting van Duo+ is echter abusievelijk maar € 2.309.142 opgenomen. Dit verschil van € 121.310 moet gecorrigeerd worden.

Daarnaast zijn bij de gemeenten diverse begrotingsposten nog niet overgeheveld naar Duo+. Er lijkt op een aantal terreinen onvoldoende geld te zijn, terwijl de gemeenten hier wel budgetten voor hebben in de eigen begroting. Overheveling van die budgetten is daarom wenselijk.

3. Welke maatregelen hebben we reeds genomen?

In de afgelopen maanden zijn diverse maatregelen genomen, om de meest urgente knelpunten aan te pakken:

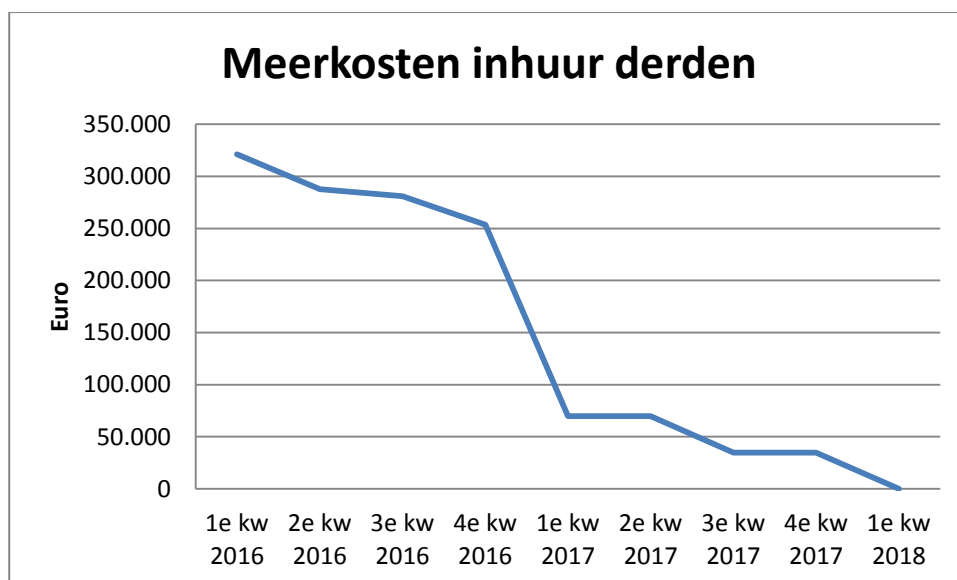
- Versterkte sturing DB
- Beperking externe inhuur
- Aanpak ziekteverzuim
- Tijdelijke waarneming directie door de gemeentesecretarissen
- Voorstellen voor aanpassing van de begrotingen

Versterkte sturing DB

Naar aanleiding van de ontwikkelingen bij Duo+ heeft het DB ervoor gekozen om de sturing vanuit het bestuur te versterken. Het DB is vaker bij elkaar gekomen en heeft in goed overleg met de directeur en gemeentesecretarissen keuzes gemaakt bij het prioriteren van acties en werkzaamheden. Daarbij is uitgangspunt geweest dat de burgers van de drie gemeenten zo min mogelijk moesten merken van de startproblemen bij Duo+. Prioriteit is gegeven aan het onder controle krijgen van de personeelskosten en het beter stroomlijnen van de ICT-ontwikkelingen.

Beperking externe inhuur

Duidelijk werd dat met name moest worden ingegrepen om de kosten van externe inhuur te beperken. Daarom is besloten tot bevrozing van de externe inhuur. Gekeken is welke functies beter omgezet kunnen worden in vaste formatieplaatsen en welke inhuur er gecontinueerd moet worden omdat op deze plekken toekomstige samenwerkingsvoordelen te verwachten zijn. Dit heeft ertoe geleid dat in april is besloten om op 23 fte's afscheid te nemen van de inhuur en over te gaan op vaste en dus goedkopere formatie. Onderstaand het verloop van de inhuur zoals nu wordt voorzien. Duidelijk is dat door de ingrepen al een sterk dalende lijn te zien is. In 2017 resteert alleen de inhuur van het sociaal domein. Overigens betekent dit niet dat er na 2018 helemaal geen inhuur meer is, maar dat dit past binnen de bestaande salarislasten.



Aanpak ziekteverzuim

Alle leidinggevenden hebben inmiddels een cursus beperking ziekteverzuim gekregen. Er wordt door het management strak gestuurd op het kort ziekteverzuim en bij het lange ziekteverzuim op de mogelijke inzetbaarheid van de medewerkers. Inmiddels kan geconstateerd worden dat het ziekteverzuimpercentage gestabiliseerd is.

Tijdelijke waarneming directie door de gemeentesecretarissen

Na het vertrek van de directeur van Duo+ half augustus hebben de drie colleges de drie gemeentesecretarissen gevraagd de werkzaamheden van de directeur tijdelijk over te nemen. Dit om in de opbouw van de organisatie geen stagnatie te krijgen en vooral om de werkomstandigheden in de organisatie te stabiliseren. In nauw overleg met de managementteams van de drie moederorganisaties wordt hiervoor de benodigde tijd vrijgemaakt. Naast de oplossing voor de tijdelijke situatie start meteen de werving van een nieuwe directeur. Hierbij wordt gezocht naar iemand die als bouwer en verbinder de doorontwikkeling van Duo+ verder kan leiden. Bij deze procedure worden uiteraard het managementteam van Duo+ en de Ondernemingsraad betrokken.

Voorstellen voor aanpassing van de begrotingen

Naast de noodzakelijke beheersmaatregelen heeft het DB gewerkt aan voorstellen om de begrotingen van Duo+ aan te passen aan een reëel uitgavenniveau voor Duo+. Daarnaast moet een correctie op een fout in de begroting doorgevoerd worden en moeten budgetten die nog bij de gemeenten aanwezig zijn worden overgeheveld naar de begroting van Duo+. Dit kan door middel van een begrotingswijziging 2016 Duo+ en vaststelling van de Begroting 2017-2020 Duo+. De gemeenteraden van de afzonderlijke gemeenten worden in de gelegenheid gesteld hierover een zienswijze te formuleren. Het DB van Duo+ heeft bij de provincie om uitstel gevraagd voor het indienen van de begroting en heeft daarvoor toestemming gekregen.

4. Welke aanpak hanteren we voor de komende tijd?

Om uit de dip of 'badkuip' te klimmen, wordt een aanpak gehanteerd, die bestaat uit de volgende onderdelen:

- Programma "Slimmer Verbinden"
- Dienstverleningsovereenkomsten
- Gerichtte versterking van de organisatie
- Cultuurtraject
- Aanvullende voorstellen sociaal domein

Programma "Slimmer Verbinden"

Vanaf 2015 heeft de ICT-projectorganisatie Duo+ zes belangrijke projecten in voorbereiding gehad: Unified communications, Basisinformatie, Zaakgericht werken, Backbone, Werkplekconcept en Verbindingen. Vanuit deze projecten is de modernisering van diverse systemen en processen in gang gezet. Voorjaar 2016 is geconstateerd dat de projectorganisatie uit control is geraakt (zie pagina 5-6). Om die reden heeft Duo+ een quick scan laten uitvoeren, om het plan en de programmasturing te kunnen verbeteren. De belangrijkste conclusies van de quick scan zijn:

1. De gemaakte keuzes m.b.t. ICT-architectuur en procesarchitectuur zijn juist;
2. Het gekozen implementatietraject was (te) ambitieus;
3. De sturing op projecten in relatie tot middelen, doelen (control) moet beter geborgd worden.

Om de implementatie op een verantwoorde manier te laten vervolgen, is in opdracht van het DB een programma ontwikkeld genaamd "Slimmer Verbinden". Dit programma heeft als doel "om zo snel mogelijk uit de badkuip te komen". Hierbij is de voorgenomen procesoptimalisatie door middel van harmonisatie van processen en systemen cruciaal. Zolang de procesoptimalisatie niet goed is doorgevoerd moeten medewerkers van Duo+ blijven werken in drie systemen en processen en zal de werkdruk dus onverantwoord hoog blijven. Concreet betekent dit het volgende:

- Organisatiebreed wordt een programma uitgerold waarbij de vier organisaties samen alle processen tegen het licht houden, deze versimpelen en verbeteren. Hierbij worden de gemeenten als opdrachtgevers nauw betrokken en worden noodzakelijke keuzes door het bestuur van Duo+ gemaakt.

- Processen worden slimmer, slanker en minder kwetsbaar ingericht (processimplificatie) met als doel hogere kwaliteit en een lagere kostprijs. Dit resulteert in een structurele verlichting op werkzaamheden.
- Grootste prioriteit ligt bij het op orde brengen van de managementinformatie zodat ingezette acties goed onderbouwd en gemonitord worden.
- Een zeer gerichte aanpak op de oorzaken van het ziekteverzuim zodat deze verlaagd wordt.

De opbouw van de nieuwe organisatie gaat met de procesoptimalisatie pas echt plaatsvinden. Het resultaat is een organisatie die de toekomst aankan met gemeentes die beschikken over moderne ICT-middelen en die tevreden kunnen zijn over de kwaliteit van de dienstverlening. Dit met een Duo+ organisatie die weliswaar slanker is dan nu maar ook aanmerkelijk minder kwetsbaar.

In bijlage 1 ("Programma Slimmer Verbinden") wordt inzicht gegeven in de projecten, de uitgangspunten en de besturing van het programma.

Dienstverleningsovereenkomsten en verdeelsleutel

Bij de start van Duo+ is de begroting opgesteld op basis van historische gegevens van de drie gemeenten en is het organisatie-/formatieplan gebaseerd op de historische formatie. Dit heeft geresulteerd tot een standaard verdeelsleutel m.b.t. de diensten van de afdelingen Burger, Buurt en Bedrijfsvoering en de staf van Duo+. Ook is een standaard algemene dienstverleningsovereenkomst opgesteld en een eerste versie van een producten-/dienstencatalogus. Hier waren geen andere mogelijkheden, omdat er nog geen monitoring kon plaatsvinden op de verleende diensten en het aantal bestede uren.

Het is van belang dat er duidelijke kwaliteitsafspraken komen welke diensten tegen welke prijs geleverd worden. Dit zal worden vervat in heldere dienstverleningsovereenkomsten. Hier hoort ook een gedetailleerder productenboek ('producten- en dienstencatalogus') bij, wat inzicht zal geven in de kosten die een beroep op de producten van Duo+ met zich mee zullen brengen. Dat geeft enerzijds de deelnemende gemeenten de mogelijkheid vrij exact te bepalen wat qua prijs en kwaliteit bij een bepaalde vraag verwacht mag worden en anderzijds stimuleert het Duo+ om de prijs-kwaliteit verhouding te optimaliseren. Van deze werkwijze mag een efficiency verwacht worden die ook in de kosten door zal werken. Daarmee zal zowel op de kwaliteit als op de prijs een slag gemaakt kunnen worden die beantwoordt aan de doelstellingen die aan de oprichting van Duo+ ten grondslag hebben gelegen. Ook zal de verdeelsleutel m.b.t. de staf van Duo+ opnieuw tegen het licht moeten worden gehouden. Het maken van deze documenten is een proces van continue aanpassing, waar de komende tijd mee wordt aangevangen.

Gerichte versterking van de organisatie

De organisatie zal op een aantal terreinen moeten worden versterkt en anders moeten worden ingericht. Zo zal de CISO-functie (chief information security officer) op basis van nieuwe wettelijke eisen voor informatiebeveiliging structureel versterkt moeten worden. De chief information officer draagt zorg voor een samenhangend pakket van maatregelen ter waarborging van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van de informatie. Ook zal de staf beter ondersteund moeten worden en is op het gebied van financiën extra ruimte nodig vanwege de noodzakelijke inzet voor de P&C-cyclus voor Duo+ zelf. Na drie jaar wordt bezien of dit ook structureel moet gebeuren. Daarnaast zal een aantal organisatorische wijzigingen doorgevoerd moeten worden. Zo is het voornemen om de organisatieonderdelen Vergunningen, Toezicht en Handhaving in één team onder te brengen. Ook zal er op korte termijn gekeken worden hoe de aansturing van de teams P&O, Juridische Zaken en Communicatie het beste kan plaatsvinden. De Ondernemingsraad zal vanzelfsprekend bij de voorgenomen wijzigingen van de structuur van de organisatie worden betrokken.

Cultuurtraject

Zoals eerder is vastgesteld moet gewerkt worden aan een cultuur en werkwijze passend bij de ambities van Duo+. Hiervoor zal een gericht cultuurtraject worden gestart. Hier moeten middelen voor worden vrijgemaakt.

Aanvullende voorstellen sociaal domein

In de meerjarenbegroting 2017-2020 is daar waar mogelijk thans rekening gehouden met de ontwikkeling binnen het sociaal domein. Er moet echter rekening mee gehouden worden dat het sociaal domein nog volop in ontwikkeling is en dat dit kan betekenen dat er nog aanvullende voorstellen op dit terrein zullen volgen. Eventueel daarvoor benodigde budgetten worden gereserveerd in de begrotingen van de gemeenten Uithoorn en Ouder-Amstel.

5. Wat is het financieel effect van deze aanpak en maatregelen?

Aan de hand van de bovengenoemde aanpak is de verwachting dat in de loop van 2018 voor het eerst efficiencyvoordelen kunnen gaan ontstaan. De efficiencybesparing loopt op tot een besparing van € 1,8 miljoen in 2025.

Efficiency (structureel)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Efficiency Bedrijfsvoering	-39.785	-79.570	-165.498	-330.996	-496.493	-496.493	-661.991	-827.489
Efficiency Burger		-55.659	-115.126	-230.252	-345.379	-345.379	-460.505	-575.631
Efficiency Buurt	-20.673	-41.346	-82.694	-165.388	-248.081	-248.081	-330.775	-413.469
Efficiency overige personeelskosten			-19.100	-19.100	-19.100	-19.100	-25.467	-31.833
Totale efficiencyvoordelen	60.458	176.575	382.418	745.736	1.109.053	1.109.053	1.478.738	1.848.422
Reeds ingeboekte bezuiniging		440.000	880.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000	1.320.000
Verschil t.o.v. begroting	-60.458	263.425	497.582	574.264	210.947	210.947	-158.738	-528.422

Effect op de Duo+ begroting 2016 en 2017-2020

De projecten die voortkomen uit bovengenoemde aanpak en maatregelen hebben een (negatief) financieel effect op de begroting van Duo+. In bijlage 2 treft u een nadere specificatie aan van de wijzigingsvoorstellen voor 2016. Daarnaast is in bijlage 3 een overzicht opgenomen van alle voorstellen in de begroting 2017-2020. Onderstaande tabel geeft samenvattend weer wat, per programma, de verschillen in euro's zijn t.o.v. de Duo+ begroting 2016, zoals vastgesteld door het Algemeen Bestuur na behandeling in de gemeenteraden.

Programma's	2017	2018	2019	2020
Staf				
primitieve begroting 2016	360.000	360.000	360.000	360.000
mutaties begroting 2016 en verder	89.947	89.947	9.222	9.222
Subtotaal Staf afgerond	449.000	449.000	369.000	369.000
Bedrijfsvoering				
primitieve begroting 2016	11.895.000	11.895.000	11.655.000	11.415.000
primitieve begroting 2016 (project ict)				
mutaties begroting 2016 en verder	2.245.735	1.975.225	1.709.446	1.794.418
Subtotaal Bedrijfsvoering afgerond	14.140.000	13.870.000	13.365.000	13.212.000
Burger				
primitieve begroting 2016	5.500.000	5.500.000	5.390.000	5.280.000
mutaties begroting 2016 en verder	642.068	432.567	320.000	370.533
Subtotaal Burger	-6.143.000	-5.934.000	-5.711.000	-5.651.000
Buurt				
primitieve begroting 2016	4.270.000	4.270.000	4.180.000	4.090.000
mutaties begroting 2016 en verder	474.957	454.284	436.703	485.355
Subtotaal Buurt	-4.745.000	-4.725.000	-4.617.000	-4.576.000
Totaal				
Totaal primitieve begroting 2016	22.025.000	22.025.000	21.585.000	21.145.000
Totaal wijziging begroting 2016 en verder (afgerond)	3.452.000	2.953.000	2.477.000	2.663.000
Totaal afgerond	25.477.000	24.978.000	24.062.000	23.808.000

Risico's en risicomanagement

Zoals geconstateerd in deze voortgangsrapportage is het moeilijk gebleken in deze opbouwfase van Duo+ goede begrotingen op te stellen waarin de ambities van Duo+ goed zijn vertaald en aangesloten wordt bij de voorspelde 'badkuip'. Dit zal ook de komende tijd nog een opgave zijn. Belangrijk is om de risico's scherp in beeld te krijgen en risicomanagement toe te passen. In de begroting 2017-2020 is een overzicht van de risico's opgenomen en geven we de maatregelen aan om de risico's te beheersen. Duidelijk is dat er naast mogelijke autonome ontwikkelingen diverse financiële risico's zijn. Gekozen is voorsnóg om voor de nodige risicodekking geen middelen bij Duo+ te reserveren voor weerstandscapaciteit. De afzonderlijke gemeenten dragen daarom de risico's.

6. Wat is het ontwikkelperspectief?

Het ontwikkelperspectief van Duo+ blijft onveranderd. Duo+ is opgericht om de uitvoeringskracht van de deelnemende gemeenten te versterken, met behoud van lokale autonomie en bestuurlijke zelfstandigheid. In de voorbereidingsfase is aan deze opgave op verschillende manieren uitwerking gegeven. Maar samengevat heeft Duo+ vijf ambities te realiseren:

1. Het verhogen van de kwaliteit en het verminderen van de kwetsbaarheid ten aanzien van **ICT**, door het realiseren van een gezamenlijk 'ICT-fundament';
2. Het verhogen van de kwaliteit en het verminderen van de kwetsbaarheid ten aanzien van **personeel**, door samengevoegd in de nieuwe Duo+ organisatie te werken aan verdere professionalisering;
3. Het verbeteren van de **dienstverlening aan de burger**, door de gezamenlijke impulsen op ICT en personeel;
4. Het besparen van **kosten**, door met Duo+ een efficiencyvoordeel te realiseren;

5. Het borgen van de 23+2 **politiek-bestuurlijke ontwerpcriteria**, met behulp van diverse vastgelegde afspraken.

De bovengenoemde aanpak en maatregelen dragen er aan bij om deze bestuurlijke ambities te realiseren. Hiermee groeit Duo+ toe naar vijf 'stippen op de horizon':

1. Gezamenlijk ICT-fundament

Duo+ realiseert voor (en met) drie gemeenten en de eigen organisatie een ICT-fundament. Het ICT-fundament zorgt ervoor dat medewerkers plaats- en tijdonafhankelijk kunnen (samen)werken. Dat alle medewerkers in hun eigen applicatie kunnen en bij hun eigen gegevens, dat alle organisaties zaakgericht kunnen werken, dat medewerkers elkaar via alle kanalen gemakkelijk weten te vinden en te bereiken (en informatie kunnen uitwisselen). En dat de uitvoeringsprocessen op een kwalitatief betere wijze ondersteund worden door een hoger kwaliteitsniveau van het stelsel van basisregistraties. De toevoegde waarde van een ICT-fundament is dat het een verdere kwaliteitsverbetering op de uitvoeringstaakvelden mogelijk maakt. Ook maakt het mogelijk om effectiever samen te werken in ketens. Vitaal onderdeel van onze nieuwe ICT-omgeving is de vormgeving van generieke en herbruikbare processen.

(bron: ICT Realisatieplan voor de drie gemeenten en Duo+, februari 2015)

2. Professionalisering personeel

Binnen Duo+ zijn medewerkers vanuit drie gemeentelijke organisaties samengevoegd in nieuwe teams. In deze nieuwe teams is door de grotere schaal de boogde verdere professionalisering mogelijk:

	Kwaliteit	Kwetsbaarheid
Bedrijfsvoering	Teams groeien door naar meer innovatiekracht en er wordt meer specialistische kennis in huis gehaald/gehouden. Sturing en controle verbetert, door optimaliseren van managementinformatie.	De robuustheid van de teams is toegenomen, waardoor onderlinge vervangbaarheid en het opvangen van piekwerkzaamheden verbetert. Maximaal digitaal en procesgericht werken, zal bijdragen aan de onderlinge vervangbaarheid.
Burger	Er worden, vooral in de backoffice, meer specialistische functies ontwikkeld die tot 2015 door iemand 'erbij' gedaan werden of waarvoor externe inhuur nodig was. Synchroniseren en digitalisering van processen leidt tot snellere dienstverlening en kortere processen. Ook is een betere juridische en communicatieve check mogelijk op producten.	Continuïteit wordt nu beter geborgd omdat vervanging eenvoudiger is. Ook kunnen pieken in de belasting beter worden opgevangen. De voortgang van een aanvraag is niet meer afhankelijk van één of twee medewerkers.
Buurt	DUO+ gaat uit van de beste kwaliteit die voor producten nu al binnen de gemeenten beschikbaar was. De grotere schaal maakt versterkte inzet op verdere professionalisering en specialisaties mogelijk. Dat zorgt voor een betere inzet van materieel en versterking in de beheerssystemen.	Een mogelijk toekomstig tekort aan vakkundig personeel al nu tijdig worden ondervangen. Er zijn geen éénpitters meer.

(bron: Raadsvoordracht Het fundament van Duo+, april 2015)

3. Verbeterde dienstverlening aan de burger

Uitgangspunt in Duo+ is dat de inwoner in de dienstverlening nóg centraler komt te staan. Dat leidt tot de drie volgende pijlers:

- *Mensgericht en nabij*
Iedere inwoner van Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel wordt zo dichtbij mogelijk in zijn eigen leefomgeving geholpen door de gemeente. Van een gesprek bij de inwoner thuis aan de keukentafel en het bezorgen van de paspoorten tot een vergunning aan het gemeenteloket of het gesprek met de lokale bestuurder.
- *Professioneel en digitaal*
De dienstverlening verschuift van ontmoeting naar digitalisering. Bijvoorbeeld het via een App melden van afval of gebreken in de openbare ruimte, het digitaal aanvragen van vergunningen of het doen van geboorteaangifte. Het principe 'click-call-face' geldt als leidend principe in de dienstverlening van de gemeenten richting haar inwoners en de interne dienstverlening. Ofwel, vragen van inwoners en medewerkers worden grotendeels digitaal (click) afgehandeld, in complexere gevallen gebeurt dat telefonisch (call) en waar nodig en gewenst kan het ook in een persoonlijk contact (face).
- *Wijkgericht en interactief*
Vanuit een wijkgerichte benadering werken Duo+ en de deelnemende gemeenten aan de leefbaarheid, betrokkenheid en participatie in alle wijken. Medewerkers denken en werken in de uitvoering vanuit de wijken. Daarmee komen inwoners, instellingen en ondernemers nog centraler te staan. Het is daarvoor belangrijk dat medewerkers de wijk kennen waarin ze werken en omgekeerd. Dus veelal zal gewerkt worden met vaste groepen per wijk. Door wijkgericht te werken neemt een integrale werkwijze en de klantgerichtheid toe. Met als ultieme doel een hogere burgers tevredenheid.

(bron: Inrichtingsvoorstel Duo+, februari 2015)

4. Kostenbesparing

De Duo+ samenwerking dient ook een kostenbesparing op te leveren. Deze besparing is op termijn te realiseren, met name door processen te optimaliseren en het ICT-fundament adequaat in te richten ('besparen met ICT'). Hierdoor kan een besparing op de personeelskosten bereikt worden. De verwachting is dat in de loop van 2018 voor het eerst efficiencyvoordeel kan gaan ontstaan. De efficiencybesparing loopt uiteindelijk op tot een besparing van € 1,8 miljoen vanaf 2024.

5. Borging van 23+2 politiek-bestuurlijke ontwerpcriteria

Een set aan "politiek-bestuurlijke ontwerpcriteria" geldt als belangrijkste opdracht vanuit de gemeenteraden voor het Duo+ traject, naast het realiseren van versterking op de eerder genoemde 3K's. Deze criteria komen tegemoet aan de wensen en eisen die de deelnemende gemeenten stellen aan bestuurlijke autonomie en eigen nuances. Daarbij staat voor de gemeenten dat de menselijke maat hoog in het vaandel, evenals dat zaken in de nabijheid van de burger georganiseerd blijven. Behoud van eigenheid en de couleur locale en een kernen- en/of wijkgerichte benadering zijn tevens belangrijke uitgangspunten bij de beleidsvrijheid van de gemeenten waarbij nog steeds gestreefd wordt naar 100% harmonisatie van de achterliggende ict-systemen.

Vanuit deze ontwerpcriteria is ook 'regie en sturing' door de deelnemende gemeenten adequaat ingericht. De colleges en gemeenteraden blijven hun eigen beleid voeren. Duo+ voert onder mandaat taken uit. Ook tussen colleges en hun gemeenteraden zijn de verantwoordelijkheden helder. De gemeenteraad blijft in staat haar rol als hoogste orgaan binnen de gemeente te vervullen. Dat geldt ook met betrekking tot zaken die in Duo+ belegd zijn. De verwachting is zelfs dat in iedere gemeente de verantwoordingsrelatie de komende jaren wordt versterkt, omdat er gelijktijdig met Duo+ meer aandacht ontstaat voor goede 'regie & sturing' op samenwerking. Voor de regie & sturing op Duo+ hebben de gemeenteraden in november 2015 een uitgebreid 'juridisch construct' vastgesteld.

Bijlage 1: Programma Slimmer Verbinden

Algemeen

In deze bijlage wordt dieper ingegaan op het programma Slimmer Verbinden. Aan de orde komen de project- en besturingsstructuur en de uitgangspunten binnen het programma. Door deze aanpak en besturing ontstaat er control zowel over de middelen als de te bereiken doelstellingen.

Projectstructuur

Er zijn verschillende onderwerpen die in het kader van Slimmer Verbinden opgepakt moeten worden, deze zijn zowel van technische als organisatorische aard en zijn geordend in het in de onderstaande overzichten.

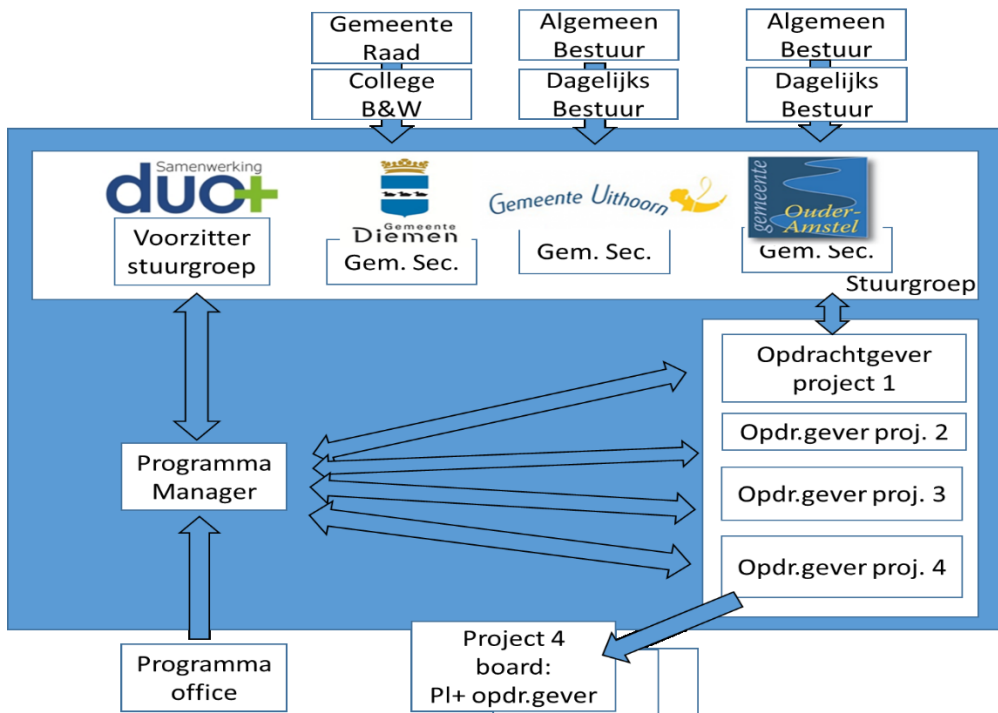
Core business	Frontoffice	De Frontoffice is gericht op de dienstverlening aan de burgers. Deze processen en systemen steunen op de randvoorwaarden die door de Midoffice gegeven worden. Daardoor kunnen processen onderling gekoppeld worden, kunnen data en informatie gedeeld worden, waardoor er efficiënter gewerkt kan worden.
	Midoffice	De Midoffice is gericht het ondersteunen van de frontoffice en zorgt voor een goede afhandeling van dossiers. De midoffice maakt gebruik van een zgn Enterprise Service Bus (ESB). Deze ESB zorgt ervoor dat systemen middels interfaces op een standaard wijze gekoppeld worden zodat data gedeeld kan worden.
Support	Backoffice	De Backoffice zorgt voor alle ondersteunende processen. Belangrijk zijn Financien met de administratie; de salaris administratie; deze systemen sluiten eveneens aan op de ESB. Daarnaast zijn HRM en de organisatie ontwikkeling; de Security en inkoop en contractmanagement, randvoorwaarden zonder welke niet goed gewerkt kan worden
	ICT	Er zijn een aantal technische voorzieningen die als randvoorwaarde dienen om het werken met met het bovenstaande mogelijk te maken. ICT levert een groot deel daarvan. ICT volgt daarin de eisen van de organisatie en geeft mogelijkheden aan de staande organisatie.

Core Business	Programma	Onderdeel	Huidige pakketten
Frontoffice	Burger	Sociaal domein	Processen en organisatie GWS sociaal domein (Centric) Civision sociaal domein Civision sociaal domein Wens gezamenlijk aanbesteden
		Burgerzaken	Processen en organisatie Key2Burgerzaken (Centric) Civision Burgerzaken Civision Burgerzaken Wens gezamenlijk aanbesteden
		Vergunning Toezicht en Handhaving	Processen en organisatie SquitXO (bouwvergunningen) OpOrde (handhaving) Corsa/Inprocess voor documenten/archief
	Buurt	Beheer openbare ruimte	Processen en organisatie

			Moor (meldingen buitenruimte) Obsurv (beheersysteem openbare ruimte) Kikker (beheersysteem openbare ruimte) Oranjewoud (beheersysteem openbare ruimte)	Wens gezamenlijk aanbesteden
Midoffice	Allen	Midoffice Enterprise servicebus (communicatie tussen afnemers van diensten) IBABS	Processen en organisatie Corsa (zaaksysteem) Greenvalley (zaaksysteem) Inproces (zaaksysteem) Stroomlijn (objectendata) Interfaces bouwen en onderhouden Processen Bestuurlijk zaaksysteem afronden inrichting	
Backoffice	Bedrijfsvoering	Financiën Monitor en sturing (rapportages) Human Resource Management (HRM) Organisatie ontwikkeling Beveiliging Inkoop en contractmanagement	Processen en organisatie Key2financiën Processen en organisatie Cognos en/of PowerBi (Querytools om dwarsdoorsendes te maken uit administraties) Processen en organisatie ADP (salarissysteem) Opleidingen (lean en Projectmanagement) Herschikking Formatie Verhuizingen Beleid vormgeven Processen Certificering Processen Organisatie Administratieve Organisatie (AO)	
Support ICT		Wifi Connectiviteit Werkplekken Data Centra Overige ICT	ICT afronden Fase 3 Windows omgeving Share toegang Doorontwikkeling naar Cloud Functioneel applicatiebeheerders	

Besturingsstructuur

Met de onderstaande structuur regelen we de horizontale coördinatie tussen projecten en de verticale coördinatie tussen de lijn en de projecten. De gemeentesecretarissen vormen samen met de Directeur Duo de stuurgroep. De stuurgroep komt 1 a 2 keer per maand bij elkaar. Dit wordt gecombineerd met de regulier vergaderingen van deze groep. Deze structuur ziet er schematisch als volgt uit:



Uitgangspunten

Het programma kent de volgende uitgangspunten:

- De overlegstructuren sluiten aan c.q. maken gebruik van de bestaande overleggen. De stuurgroep kan een onderdeel zijn van de tweewekelijkse vergadering van de gemeentesecretarissen en de directeur van Duo+.
- De gemeentesecretarissen informeren hun college in het reguliere overleg
- Projecten hebben een korte doorlooptijd. Projecten die langer duren dan 3 maanden worden in deelprojecten verdeeld tenzij er heel goede redenen zijn om daarvan af te wijken.
- Ieder project heeft een projectleider, een opdrachtgever, een business case en een budget.
- De opdrachtgever zorgt voor het budget.
- De calculatie en het budget wordt gecontroleerd door de aangewezen controller.
- Projecten met een toegewezen budget (+ grootboeknummer) kunnen starten na OK van de stuurgroep.
- De stuurgroep bepaalt de prioriteit van de te starten projecten op basis van de bijdragen/ de opbrengsten ten behoeve van de gekozen strategische doelen en de urgentie.

Om overzicht te houden op sturing en budgetten is het belangrijk dat alleen die projecten starten waar de stuurgroep OK voor gegeven heeft. We zijn nu in de fase gekomen om de meest urgente projecten te laten starten. De programma organisatie zorgt dat de projecten die voorgelegd worden aan de stuurgroep getoetst zijn.

De programma-manager werkt samen met het programma office (2 controllers van Financiën; 1 ICT-er uit het I-cluster; 1 lean-proces deskundige; een ervaren projectmanager). Alle projectopdrachten doorlopen het proces dat in de bijlage is aangegeven.

Bijlage 2: Voorgestelde wijzigingen voor de Duo+ begroting 2016

Het Algemeen Bestuur van Duo+ is voornemens om de begroting 2016 als volgt te wijzigen, na verkregen zienswijzen vanuit de gemeenteraden:

Programma	2016	Toelichting
Staf		
- CAO ontwikkeling en actualisatie formatieverdeling	-56.141	Cao-ontwikkeling (totaal € 0,14 mln.) en verdeling op basis van formatie-overzicht over de programma's
- Inhuur staf	26.708	Kosten noodzakelijke inhuur derden t.o.v. vacatureruimte om primaire processen te borgen
- Opbouw organisatie	100.000	Cultuurtraject voor de noodzakelijke opbouw van de organisatie
Subtotaal Staf	70.567	
Bedrijfsvoering		
- Doorbelasting staf	23.522	1/3 doorbelasting van de ontwikkeling staf (€ 70.567)
- CAO ontwikkeling	-37.102	Cao-ontwikkeling (totaal € 0,14 mln.) en verdeling op basis van formatie-overzicht over de programma's
- Correctie taakstelling begroting 2016	30.000	De taakstelling v/d begroting 2016 is niet realiseerbaar gedurende de eerste 3 jaar.
- Inhuur derden	408.674	Kosten noodzakelijke inhuur derden t.o.v. vacatureruimte om primaire processen te borgen
- Inhuur derden in relatie tot ziekteverzuim	346.720	Kosten noodzakelijke inhuur derden langdurige zieken, om primaire processen te borgen
- Bovenformatief	345.725	Kosten van bovenformativiteit ontstaan gedurende (plaatsings)proces.
- Reiskosten	42.750	Prognose/verdeling reiskosten over afdelingen op basis van werkelijkheid 1e halfjaar 2016.
- Mutaties oplopen ziekteverzuim	150.000	Maatregelen terugdringen zeer hoog ziekteverzuim.
- ICT Afwijking raadsbesluit	121.310	Afwijking ten opzichte van raadsbesluit 8 januari 2015.
- ICT Autonome ontwikkelingen	1.069.463	Afwijkingen op basis van de werkelijkheid ICT project 2015/2016
- ICT Hogere kosten ICT project	1.080.000	Bijstelling projectkosten ICT 2015/2016
Subtotaal Bedrijfsvoering	3.581.062	
Burger		
- Doorbelasting staf	23.522	1/3 doorbelasting van de ontwikkeling staf (€ 70.567)
- CAO ontwikkeling	-14.598	Cao-ontwikkeling (totaal € 0,14 mln.) en verdeling op basis van formatie-overzicht over de programma's
- Correctie taakstelling begroting 2016	140.000	De taakstelling v/d begroting is niet realiseerbaar gedurende de eerste 3 jaar.
- Reiskosten	10.500	Prognose/verdeling reiskosten over afdelingen op basis van werkelijkheid 1e halfjaar 2016.
- Inhuur derden	378.068	Kosten noodzakelijke inhuur derden t.o.v. vacatureruimte om primaire processen te borgen
Subtotaal Burger	537.492	

Buurt		
- Doorbelasting staf	23.522	1/3 doorbelasting van de ontwikkeling staf (€ 70.567)
- CAO ontwikkeling	249.025	Cao-ontwikkeling (totaal € 0,14 mln.) en verdeling op basis van formatie-overzicht over de programma's
- Correctie taakstelling begroting 2016	60.000	De taakstelling v/d begroting is niet realiseerbaar gedurende de eerste 3 jaar.
- Reiskosten	21.750	Prognose/verdeling reiskosten over afdelingen op basis van werkelijkheid 1e halfjaar 2016.
- Inhuur derden	-16.816	Kosten noodzakelijke inhuur derden t.o.v. vacatureruimte om primaire processen te borgen.
Subtotaal Buurt	337.481	
Totaal	4.456.036	

Bijlage 3: Voorstellen in de Duo+ begroting 2017-2020

Deze bijlage bevat de volgende overzichtstabellen, op basis van de gepresenteerde Duo+ begroting 2017-2020:

1. Autonome ontwikkelingen (structureel)
2. Noodzakelijke aanpassingen (structureel)
3. Aanpak knelpunten personeel (incidenteel)
4. Efficiency (structureel)

In de begroting 2017 zijn de volgende autonome ontwikkelingen opgenomen:

Autonome ontwikkelingen (structureel) in €	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel
<i>Personele autonome ontwikkelingen</i>						
- Cao-ontwikkeling	141.184	141.184	141.184	141.184	141.184	141.184
- Burger: Sociaal domein applicatiebeheerder	63.816	63.816	63.816	63.816	63.816	63.816
- Burger: Financiën, Archief in relatie tot sociaal domein	85.667	85.667	85.667	85.667	85.667	85.667
- Bedrijfsvoering: ICT functioneel applicatiebeheer, werkplekbegeleiding	165.921	165.921	165.921	165.921	165.921	165.921
- Staf: Ciso	40.363	40.363	40.363	40.363	40.363	40.363
<i>ICT autonome ontwikkelingen</i>						
- PinkRocade prijsverhoging, indexaties, gebruikers e.d.	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
- Indexatie leveranciers	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
- Bedrijfssoftware inclusief telefonie en reprokn. afwijking t.o.v. begroting	337.485	287.485	237.485	187.485	187.485	187.485
- Aanschaf nieuwe systemen Moor, Oracle, iBabs, JCC, Contractenbank	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
- Technisch vier omgevingen	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
- Licenties aanpassen op werkelijk niveau	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
- Decentralisaties	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
- Overige ontwikkelingen ICT	6.978	6.978	6.978	6.978	6.978	6.978
TOTAAL AUTONOME ONTWIKKELINGEN	1.516.414	1.466.414	1.416.414	1.366.414	1.366.414	1.366.414

In de begroting 2017 worden de volgende noodzakelijke aanpassingen voorgesteld:

Noodzakelijke aanpassingen (structureel) in €	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel
- Correctie ICT raadsbesluit 8 januari 2015	121.310	121.310	121.310	121.310	121.310	121.310
- Middelen voor opbouw Organisatie	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
- Reiskosten drie locaties en reiskosten woon-werk	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
- Ziektekosten (bij normaal ziekteverzuim)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
TOTAAL STRUCTURELE AANPASSINGEN	401.310	401.310	401.310	401.310	401.310	401.310

In de begroting 2017 worden de volgende voorstellen gedaan om de personele knelpunten aan te pakken:

Aanpak knelpunten personeel (incidenteel) in €	2017	2018
	Incidenteel	Incidenteel
- Inhuur personeel 2016 en 2017	209.501	
- Kosten om verder oplopen ziekteverzuim te voorkomen	100.000	50.000
- Niet realiseren taakstelling voor drie jaar vanuit begroting 2016	275.000	270.000
- Bovenformatief voor de periode van drie jaar	340.725	215.000
- Adviseur ondersteuning Staf	80.725	80.725
- Financiën P&C- Cyclus Duo+	54.086	54.086
TOTAAL AANPAK PERSONELE KNELPUNTEN	1.060.037	669.811

In de begroting 2017 worden de volgende afwijkingen gepresenteerd op het in de begroting 2016 gepresenteerde efficiencyvoordeel:

Efficiency (structureel) in €	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023	2024
	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel
Efficiency Bedrijfsvoering	-39.785	-79.570	-165.498	-330.996	-496.493	-496.493	-661.991	-827.489
Efficiency Burger		-55.659	-115.126	-230.252	-345.379	-345.379	-460.505	-575.631
Efficiency Buurt	-20.673	-41.346	-82.694	-165.388	-248.081	-248.081	-330.775	-413.469
Efficiency overige personeelskosten			-19.100	-19.100	-19.100	-19.100	-25.467	-31.833
Totale efficiencyvoordelen	-60.458	176.575	382.418	745.736	1.109.053	1.109.053	1.478.738	1.848.422
Reeds ingeboekte bezuiniging		-440.000	-880.000	-1.320.000	-1.320.000	-1.320.000	-1.320.000	-1.320.000
Vershil t.o.v. begroting	-60.458	263.425	497.582	574.264	210.947	210.947	-158.738	-528.422

Bijlage 4: Bijdrage per deelnemer

Bijdrage Bedragen in €	2016 na wijziging	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Diemen							
Bedrijfsvoering	4.929.000	4.802.000	4.710.000	4.539.000	4.487.000	4.431.000	4.375.000
Bedrijfsvoering - projectkosten	806.000	0	0	0	0	0	0
ICT							
Burger		0	0	0	0	0	0
Buurt		0	0	0	0	0	0
Totaal Diemen	5.735.000	4.802.000	4.710.000	4.539.000	4.487.000	4.431.000	4.375.000
Ouder-Amstel							
Bedrijfsvoering	3.489.000	3.401.000	3.339.000	3.221.000	3.185.000	3.146.000	3.107.000
Bedrijfsvoering - projectkosten	403.000	0	0	0	0	0	0
ICT							
Burger	2.163.000	2.158.000	2.084.000	2.006.000	1.986.000	1.945.000	1.904.000
Buurt	1.513.000	1.518.000	1.512.000	1.478.000	1.465.000	1.438.000	1.411.000
Totaal Ouder Amstel	7.568.000	7.077.000	6.935.000	6.705.000	6.636.000	6.529.000	6.422.000
Uithoorn							
Bedrijfsvoering	6.098.000	5.938.000	5.822.000	5.606.000	5.539.000	5.468.000	5.397.000
Bedrijfsvoering - projectkosten	806.000	0	0	0	0	0	0
ICT							
Burger	3.994.000	3.984.000	3.849.000	3.704.000	3.666.000	3.591.000	3.516.000
Buurt	3.215.000	3.227.000	3.213.000	3.139.000	3.111.000	3.055.000	2.999.000
Totaal Uithoorn	14.113.000	13.149.000	12.884.000	12.449.000	12.316.000	12.114.000	11.912.000
Totaal bijdrage	27.416.000	25.028.000	24.529.000	23.693.000	23.439.000	23.074.000	22.709.000