

Begroting 2017-2020



Uitvoeringsorganisatie van en voor
Ouder-Amstel, Diemen en Uithoorn

Inhoudsopgave

1	Inleiding	
1.1	Inleiding	3
1.2	Doel van de samenwerking	3
1.3	Organisatiestructuur	4
1.4	Opbouw begroting	5
1.5	Verdeelsleutel	6
1.6	Meerjarenperspectief	7
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	Algemene dekkingsmiddelen	23
3	Paragrafen	
3.1	Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing	27
3.2	Paragraaf Financiering	31
3.3	Paragraaf Bedrijfsvoering	33
4	Overzicht baten en lasten	
4.1	Overzicht baten en lasten	37
5	Financiële positie	
5.1	Investeringen en kapitaallasten	39
5.2	Financiering	39
5.3	Stand en verloop reserves	39
5.4	Stand en verloop voorzieningen	39
6	Bijlagen	
6.1	Formatieoverzicht	43
6.2	Indicatoren	45
6.3	Taakvelden	47

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Voor u ligt de begroting van de Duo+ voor het jaar 2017. De begroting is qua opzet en indeling gelijk aan de begroting van het jaar 2016. Op het moment van opmaken van deze begroting is de organisatie Duo+ acht maanden onderweg. In de voortgangsrapportage vindt u de bevindingen van het dagelijks bestuur van Duo+. In deze begroting wordt vooral ingegaan op 2017 en de bevindingen voor dat jaar.

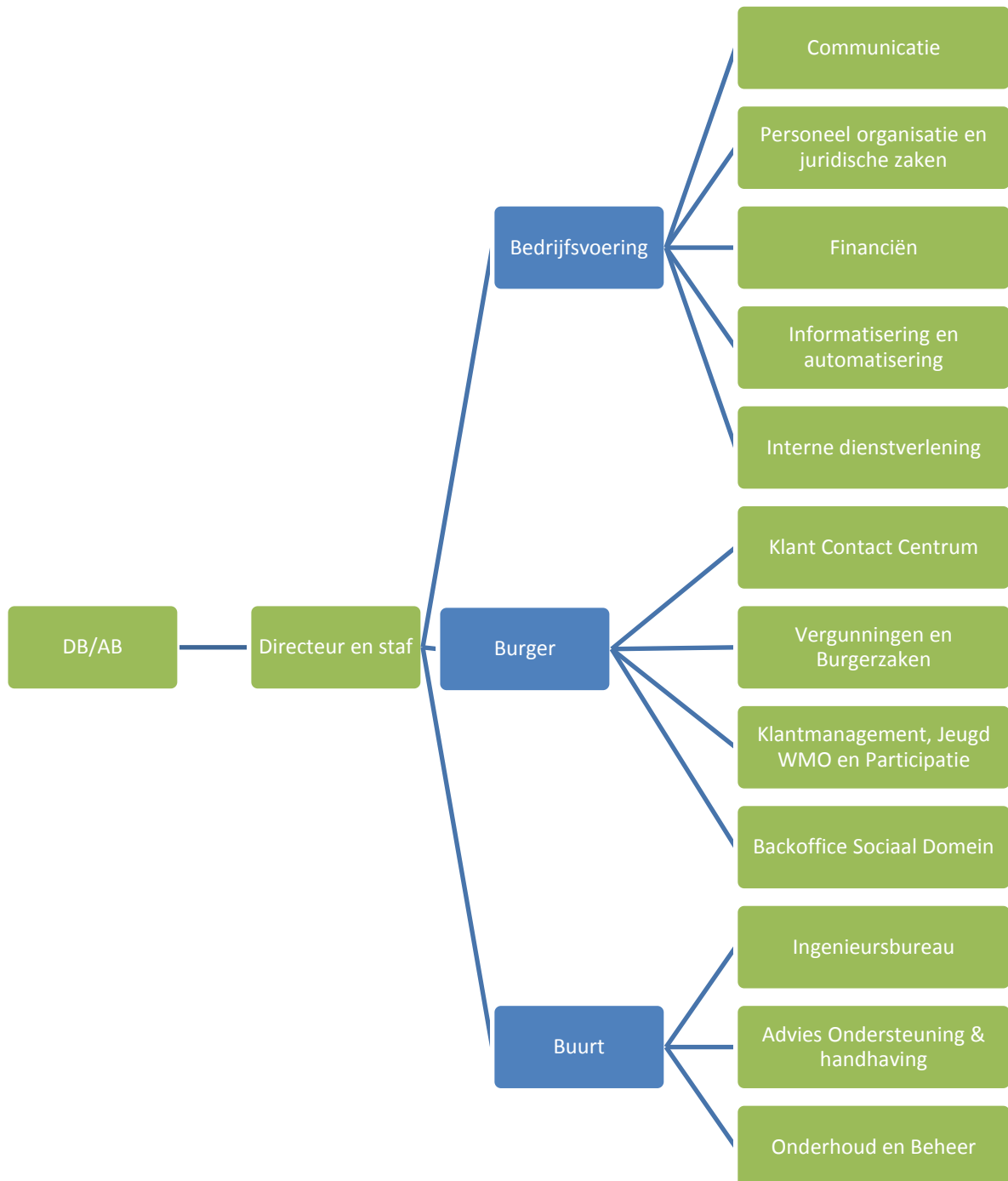
1.2 Doel van de samenwerking

Duo+ is opgericht met een duidelijk doel. Gemeenten van het formaat van de deelnemende gemeenten kunnen op den duur niet zelfstandig blijven. Hoewel de keuze is gemaakt om drie verschillende gemeenten te blijven, is ervoor gekozen de uitvoering en de bedrijfsvoering onder te brengen in één organisatie Duo+, om zo kwaliteit te verbeteren, kosten te verlagen en de kwetsbaarheid te verkleinen. Dit kan alleen als alle deelnemende gemeenten in staat zijn het uitvoeringsproces te optimaliseren en te harmoniseren.

Het jaar 2016 is het jaar waar Duo+ in de basis neergezet wordt. Dit was ook nodig gezien de zeer korte voorbereidingstijd. Als gevolg van het lange bestuurlijke proces bleef er effectief in 2015 slechts een aantal maanden over om Duo+ in te richten. Het jaar 2017 wordt het jaar waar de verdere harmonisatie en optimalisatie gerealiseerd gaat worden en dan kan vanaf 2018 geoogst gaan worden. Vanaf dat jaar zullen de kosten namelijk geleidelijk gaan afnemen door het realiseren van de efficiencymaatregelen.

1.3 Organisatiestructuur

In onderstaand organisatieschema is de rol van het DB de expliciete rol van eigenaar van Duo+. De gemeentesecretarissen zijn de opdrachtgevers vanuit de deelnemende gemeenten. Dit is essentieel om als uitvoeringsorganisatie efficiënt en effectief te kunnen functioneren.



Op onderdelen wordt de organisatie mogelijk gewijzigd bij de afdelingen Buurt en Burger. Op het moment van opstellen van deze begroting was de wijziging in de organisatie nog niet definitief doorgevoerd.

1.4 Opbouw begroting

Programma's

De Duo+ begroting bestaat uit vier programma's, te weten:

- Stafbureau
- Bedrijfsvoering
- Burger
- Buurt

Naast de vier programma's zijn er de 'Algemene Dekkingsmiddelen' waar de bijdragen van de gemeenten verantwoord worden. De aansturing van de organisatieonderdelen kan op onderdelen afwijken van de programma-indeling indien dit uit praktische overwegingen efficiënter is. De bijdrage en afreksystematiek is op deze indeling gebaseerd en op basis van de historische kosten. In artikel 22 is opgenomen dat de kosten van Duo+ worden gedekt uit de inkomsten die voortkomt uit de met de deelnemers en derden afgesloten dienstverleningsovereenkomsten. Deze dienstverleningsovereenkomsten zijn bij de opmaak van de begroting nog niet volledig tot stand gekomen. Voor de kostenverdeling wordt voor 2017 daarom aangesloten bij de in de begroting 2016 afgesproken verdeelsleutels.

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

Ontwikkeling programmabegroting

Om de programmabegroting verder te ontwikkelen zijn de volgende aanpassingen gedaan:

- In de bijlage 6.1 is een formatie-overzicht opgenomen per team.
- In de bijlage 6.2 is een eerste start gemaakt met een aantal indicatoren.
- In de bijlage 6.3 is een eerste indeling gemaakt naar taakvelden (vanaf de begroting 2018 is deze indeling volgens het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) verplicht voor Gemeenschappelijke Regelingen).

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

1.5 Verdeelsleutel

Omdat er sprake is van een groeimodel van de organisatie is ook bij de verdeling van de kosten sprake van een groeimodel. In eerste instantie worden alle kosten op basis van historische kosten verdeeld. Bij het opmaken van deze begroting, waarbij Duo+ acht maanden onderweg is, heeft nog geen doorontwikkeling plaatsgevonden met betrekking tot de verrekeningssystematiek. Wel is de urgentie toegenomen inzicht te krijgen in de af te nemen producten en de daarmee samenhangende prijs per product. Dit kan door middel van Dvo's en een producten- en dienstencatalogus. Omdat op het moment van samenstellen van deze begroting geen andere besluiten genomen zijn is de methodiek van historische kosten, evenals bij de begroting van 2016, de basis geweest voor de verdeling van de kosten in 2017.

1.6 Meerjarenperspectief

Onderstaand het meerjarenperspectief van Duo+, de kosten worden volledig doorbelast naar de deelnemende gemeenten.

Totaal DUO+ Bedragen in €	2017	2018	2019	2020
Structurele lasten	-24.104.000	-23.994.000	-23.693.000	-23.439.000
Structurele baten	24.104.000	23.994.000	23.693.000	23.439.000
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	0	0	0	0
Incidentele lasten	-924.000	-535.000	0	0
Incidentele baten	924.000	535.000	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

Onderstaand een overzicht van de bijdrage per jaar per gemeente.

Bijdrage Bedragen in €	2017	2018	2019	2020
Diemen				
Bedrijfsvoering	4.802.000	4.710.000	4.539.000	4.487.000
Bedrijfsvoering - projectkosten ICT	0	0	0	0
Burger	0	0	0	0
Buurt	0	0	0	0
Totaal Diemen	4.802.000	4.710.000	4.539.000	4.487.000
Ouder-Amstel				
Bedrijfsvoering	3.401.000	3.339.000	3.221.000	3.185.000
Bedrijfsvoering - projectkosten ICT	0	0	0	0
Burger	2.158.000	2.084.000	2.006.000	1.986.000
Buurt	1.518.000	1.512.000	1.478.000	1.465.000
Totaal Ouder Amstel	7.077.000	6.935.000	6.705.000	6.636.000
Uithoorn				
Bedrijfsvoering	5.938.000	5.822.000	5.606.000	5.539.000
Bedrijfsvoering - projectkosten ICT	0	0	0	0
Burger	3.984.000	3.849.000	3.704.000	3.666.000
Buurt	3.227.000	3.213.000	3.139.000	3.111.000
Totaal Uithoorn	13.149.000	12.884.000	12.449.000	12.316.000
Totaal bijdrage	25.028.000	24.529.000	23.693.000	23.439.000

2 Programma's

2.1 Programma Stafbureau

Binnen het stafbureau worden op hoofdlijn de volgende taken verricht.

- Aansturen en doorontwikkeling organisatie
- Verantwoording afleggen over realisatie producten en diensten
- Concern control
- Information Security
- Bestuurlijke stukkenstroom
- Voeren van het directiesecretariaat

De directeur is eindverantwoordelijke voor de realisatie van alle aan Duo+ overgedragen diensten en producten, zowel aan het eigen bestuur als aan de gemeenten (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+. De chieft information officer draagt zorg voor een samenhangend pakket van maatregelen ter waarborging van de betrouwbaarheid, integriteit en beschikbaarheid van de informatie. Risicoanalyse, oog voor de bedrijfsvoering en in achtname van de wettelijke voorschriften zijn daarbij de sleutelbegrippen.

Raming van baten en lasten

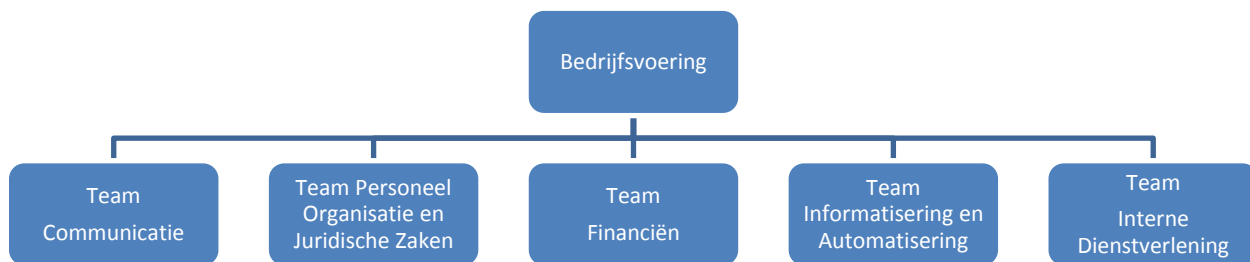
Stafbureau Bedragen in €	2017	2018	2019	2020
Structurele lasten	-449.000	-449.000	-369.000	-369.000
Structurele baten	449.000	449.000	369.000	369.000
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	0	0	0	0
Incidentele lasten	0	0	0	0
Incidentele baten	0	0	0	0
Toevoegingen 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 1/3 doorbelast naar de afdelingen. Zodoende worden de uiteindelijke kosten meegenomen in de gemeentelijke bijdrage voor de afdelingen Bedrijfsvoering, Burger en Buurt.

Toelichting

In 2016 wordt een chieft Information security officer aangesteld die de wettelijke taken met betrekking tot de informatiebeveiliging op zich neemt. Daarnaast wordt, voor een periode van drie jaar, een adviseur aangesteld ter ondersteuning van de staf. Deze zorgt voor de ondersteuning van het management, het proces van de bestuurlijke stukkenstroom en ondersteunt tevens bij het opstellen van de bestuurlijke documenten. Na drie jaar zal herijking plaatsvinden van deze functie.

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

In het programma Bedrijfsvoering wordt zowel (beleids)advisering als de uitvoering gerealiseerd. Uitzondering hierop is het strategische financiële beleid. Dit is ondergebracht in de organisaties van de deelnemende gemeenten zelf.

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 gaat de inkoop voor zowel Duo+ als de moederorganisaties vanuit Duo+.

Wat gaan we ervoor doen?

Uitgangspunt is dat alle taken en daarmee dus ook alle producten en diensten van de taakvelden die zijn overgedragen aan Duo+ geharmoniseerd worden om hiermee invulling te kunnen geven aan de gewenste doelstellingen.

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, decentralisatie?) en door 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 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) wordt ingezet op complexere vragen.

Voor het leveren van adequate en tijdige advisering wordt gewerkt met vaste contactpersonen voor de klanten.

Wat gaan we doen in 2017?

○ *Financiën*

Het team Financiën richt zich op het verder uitwerken, optimaliseren en harmoniseren van het nieuwe financiële systeem. Dit door de processen lean te maken waarbij de managementinformatie zoveel mogelijk automatisch gegenereerd wordt. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de ontwikkelingen rond de Vennootschapsbelasting, het (verder)ontwikkelen van een verrekensystematiek en het harmoniseren van de P&C-processen.

○ *POJZ*

In 2017 zal het E-HRM systeem verder ingericht en geoptimaliseerd worden zodat leidinggevendenden steeds meer zelf de benodigde managementinformatie (ziekteverzuim, vacatureruimte, formatieoverzichten) uit het systeem kunnen halen. Hierdoor krijgen ze meer tools om te sturen op en met hun team. Daarnaast worden de opgestelde geharmoniseerde (beleids)regels en regelingen getoetst en geëvalueerd. Bij de start van Duo+ zijn een aantal regelingen met spoed opgesteld omdat die noodzakelijk waren op personeelsgebied zoals bijvoorbeeld de salarisregeling, de verlof- en werktijdenregeling en de regeling plaats onafhankelijk werken. Na ongeveer een jaar werken met deze regelingen wordt geëvalueerd of ze voldoen aan werkgevers- en werknemerszijde. Waar nodig komen in overleg met de werkgever(s), het Bijzonder Georganiseerd Overleg en de Ondernemingsraden aanpassingen. In de tweede helft van 2016 worden nog nieuwe geharmoniseerde regelingen opgesteld, zoals bijvoorbeeld beoordelen en belonen, het Individueel Keuze Budget (IKB), Integriteit e.d. Deze regelingen worden in 2017 geïmplementeerd in de organisaties. In 2016 vindt ook de aanbesteding van de nieuwe Arbodienst plaats. In 2017 krijgt de samenwerking met de nieuwe Arbodienst vorm. Het Protocol Arbeidsverzuim wordt dan in samenspraak met hen aangepast. Ook staan we stil bij de toedeling en werkwijzen van de personeelsadviseurs voor de leidinggevendenden en de medewerkers. Nu zijn de personeelsadviseurs nog veelal werkzaam voor de 'bekende' klanten, in 2017 wordt beoordeeld of hier een andere benadering nodig is. Het verder lean maken van processen en zo efficiency realiseren staat tevens voor 2017 op de planning.

○ *Communicatie*

Vanuit het team Communicatie wordt de dienstverlening naar de deelnemende gemeenten verder geoptimaliseerd. Doorgebouwd wordt op het meer inzetten van de juiste expertise en minder op de inzet van de vertrouwde medewerker. Dit betekent voor de gemeenten dat de werkrelatie verandert. Maar uiteindelijk leidt dit tot een versteviging en bijdrage aan de 3 K's (verminderen kwetsbaarheid, verhogen kwaliteit en reductie van kosten).

○ *I&A*

2017 is in het meerjarenplan van I&A een belangrijk jaar. In dat jaar worden de meeste geharmoniseerde backoffice systemen geïmplementeerd en wordt procesharmonisatie verder doorgevoerd.

○ *I&D*

In 2017 ligt voor het team Interne Dienstverlening, de nadruk op de doorontwikkeling van Zaakgericht Werken. Daarnaast wordt de aanbeveling vanuit de archiefinspectie opgepakt om de ontstane achterstanden weg te werken. Voor Facilitair en Servicedesk ligt de focus op het doorontwikkelen van de service aan onze klanten en het gezamenlijk inkopen van aanwezige contracten.

Wat mag het kosten?

Bedrijfsvoering Bedragen in €	2017	2018	2019	2020
Structurele lasten	-13.625.000	-13.535.000	-13.365.000	-13.212.000
Structurele baten	13.625.000	13.535.000	13.365.000	13.212.000
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	0	0	0	0
Incidentele lasten	-515.000	-335.000	0	0
Incidentele baten	515.000	335.000	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

In de structurele lasten zijn een aantal uitgaven opgenomen die nog in de begrotingen van de deelnemende gemeenten waren achtergebleven. Door de snelheid kon bij de primitieve begroting 2016 geen diepgaande analyse gemaakt worden. Dat is nu wel gebeurd. Uit deze analyse blijkt dat een aantal kosten nog in de begrotingen van de deelnemende gemeenten is achtergebleven of dat er nog specifieke kosten zijn die toegerekend kunnen worden aan de afzonderlijke gemeenten.

Structureel

Ouder-Amstel € 190.000 (ziektekosten, kosten telefonie en repro, stijging PinkRoccade)

Diemen € 140.000 (stijging PinkRoccade en licenties)

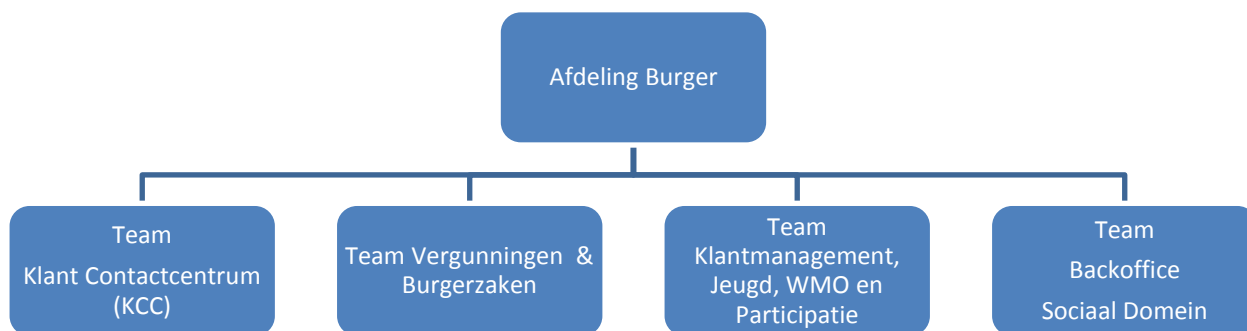
Uithoorn € 20.000 (licenties)

Toelichting

Een aantal posten zijn incidenteel geraamd tot en met 2018 omdat de verwachting is dat deze na de eerste drie jaar op een ander wijze ingevuld kunnen worden en/of vervallen, dit zijn:

- De formatie voor de geheel nieuwe taak die samenhang met de Planning en Control cyclus van Duo+ zelf.
- De kosten van de bovenformativiteit die tijdens het (plaatsings)proces is ontstaan.
- De taakstelling uit de primitieve begroting 2016.

2.3 Programma Burger



Wat willen we bereiken?

Het programma Burger bedient voornamelijk de inwoners, bedrijven en instellingen van de gemeenten Uithoorn en Ouder-Amstel die een informatievraag hebben of een product of dienst van de gemeenten willen afnemen, dus de 1 op 1 contactafhandeling van gemeentelijke producten en diensten via alle dienstverleningskanalen (website, telefoon, loket, post/ email).

De afdeling bestaat uit de volgende teams:

- Klantcontactcentrum (KCC), inclusief webmanagement, webredactie en (uitvoeringsbeleid) algemene externe dienstverlening
- Vergunningen & Burgerzaken
- Klantmanagement sociaal domein Participatie, Jeugd en WMO, twee integrale teams;
- Backoffice sociaal domein (waar ook de management & sturingsinformatie sociaal domein en de rechtmatigheid van het sociaal domein is belegd).

Doel is dat de inwoners en bedrijven van de gemeenten zich geholpen voelen; kwalitatief goed, klantvriendelijk en efficiënt. Dit wordt gerealiseerd door:

- Digitaal/ modern waar het kan, en persoonlijk/ met maatwerk waar het nodig is.
- Het realiseren van een volledig klantbeeld door inzicht te hebben in alle zaken die inwoners en bedrijven bij de gemeenten hebben lopen, zodat de dienstverlening integraal vormgegeven kan worden.

Inwoners en bedrijven hoeven voor hun (eenvoudige) transacties zo min mogelijk naar het gemeentehuis te komen. Daarnaast is het streven is om 80% van alle informatievragen af te doen in het klantcontactcentrum en dat de antwoorden op die vragen ook eenvoudig te vinden zijn op de gemeentelijke websites. Daarnaast wordt zoveel mogelijk op afspraak gewerkt, die klanten zelf, digitaal kunnen maken.

Door het meten van dienstverleningsprestaties kan gestuurd worden op de kwaliteit van dienstverlening en de dienstverleningskanalen.

In het sociaal domein gaat heel veel geld om dat verantwoordt moet worden. Hier spelen naast dienstverlening aan kwetsbare doelgroepen de volgende zaken:

- een goede, rechtmatige en efficiënte procesinrichting
- management- en sturingsinformatie
- gegevens en prognoses over budgetuitputting
- implementatie van inkoop/contracten
- rechtmatigheid

Deze zaken vergen ook in 2017 continue aandacht.

Wat gaan we doen in 2017?

○ *Klant Contactcentrum*

In 2017 wordt het Klant Contactcentrum (KCC) verder ingericht en ontwikkeld. Welk kanaal inwoners of bedrijven ook kiezen (website, telefoon, balie, post-email), hij/zij krijgt steeds hetzelfde antwoord op eenvoudige vragen. Het digitale kanaal is het voorkeurskanaal en heeft daarom prioriteit bij de doorontwikkeling.

Er wordt doorlopend gewerkt aan het verbeteren van de dienstverlening per kanaal. Hiervoor is het nodig dat relevante managementinformatie eenvoudig gegenereerd kan worden, naast voldoende capaciteit en verdere afstemming/ optimalisatie van de dienstverleningsprocessen.

Wij richten ons op onder meer de volgende activiteiten:

1. *Digitaal/website*: uitbreiding digitale producten en diensten (vanuit de vakafdelingen), website up-to-date (inhoud en actualiteit), door ontwikkelen van moderne media (Twitter, LinkedIn, Facebook), vraag-antwoord combinaties.
2. *Telefonie bereikbaarheid*: structureel verbeteren (bereikbaarheid van de teams in beeld).
3. *Balie*: klaar-terwijl-u-wacht producten uitbreiden, harmonisatie van de openingstijden.
4. *Post/mail*: registreren van zaken in zaaksysteem, sturen op tijdige afhandeling, monitoren van doorlooptijden en afwikkeling, rapportages InProces.
5. Servicenormen opstellen, monitoren en bijsturen waar nodig.

Om de dienstverlening aan inwoners en bedrijven te verbeteren en de samenhang tussen verschillende acties en projecten voor de dienstverlening te bewaken, willen we een Programma Dienstverlening starten. Dit programma richt zich organisatiebreed op de veranderingen op het gebied van dienstverlening aan inwoners en bedrijven. Het programma is een verzamelpunt voor alle projecten met het doel de dienstverlening, de informatievoorziening en/of de klantbetrokkenheid te optimaliseren. Hiervoor volgt een apart voorstel met de benodigde (extra) middelen. Dit hangt uiteraard samen met het ambitieniveau. Eerst zetten we in 'de basis op orde' en het kunnen sturen op de dienstverlening met behulp van management- en klanttevredenheidsinformatie.

○ *Vergunningen & Burgerzaken*

In 2017 worden op zowel Vergunningen als Burgerzaken de taken en uitvoeringsprocessen verder op elkaar afgestemd zodat er efficiency in de uitvoering ontstaat en de kwaliteit verbetert. Het zaaksysteem wordt gekoppeld aan de backofficeapplicaties voor een efficiëntere werkwijze.

In 2017 vindt verdere uitwerking plaats van de uitkomsten van het onderzoek/ project VTH kwaliteitscriteria, privatisering en omgevingswet dat in 2016 is gestart. Een belangrijke keuze hierbij is: zoeken naar samenwerking met meer partners om de uitvoering adequaat te kunnen blijven doen of toewerken naar een mogelijk overhevelen van (een deel van) het takenpakket naar de Omgevingsdienst.

Nieuwe ontwikkelingen Vergunningen:

1. Uitvoeren van de gemaakte keuzes in de kwaliteit en kwantiteit van de vergunningverlening op ruimtelijk gebied. (Uitvoering wet VTH).
2. De gevolgen van de invoering van de wet kwaliteitsborging in de bouw worden merkbaar door een afname van de vergunningsaanvragen en als gevolg daarvan een afname van de bouwrechten. In de loop van 2016 zullen naar verwachting de eerste financiële gevolgen voor de jaren vanaf 2017 zichtbaar worden.
3. Naar verwachting wordt op 1 januari 2019 de Omgevingswet ingevoerd. De financiële gevolgen hiervan zijn bij het opmaken van deze begroting nog niet inzichtelijk.

(Nieuwe) ontwikkelingen Burgerzaken:

1. We werken met een geharmoniseerde backofficeapplicatie en werkprocessen.
2. Modernisering van het GBA wordt merkbaar. Een verdere toename van de digitalisering van de burgerzaken producten ligt voor de hand.
3. In 2017 is een verkiezing voor de leden van de Tweede Kamer gepland.

Sociaal domein

De capaciteit in het sociaal domein is toegerust op de reguliere taken. Voor 2017 staan weer nieuwe ontwikkelingen op stapel. Deze veranderingen hebben invloed op de klantteams en de backoffice. In deze begroting is financieel slechts rekening gehouden met die ontwikkelingen die door de drie gemeenten gezamenlijk worden opgepakt zoals bijvoorbeeld de ICT. In de begrotingen van de afzonderlijke gemeenten wordt financieel rekening gehouden met de overige ontwikkelingen op het gebied van het sociaal domein.

In 2017 zullen de medewerkers van het ZorgAdviesPunt van Coherente bij Duo+ in dienst treden en zal het ZorgAdviesPunt in Ouder-Amstel door de Duo+ organisatie worden gecontinueerd.

Maatschappelijke trends

- Door de vluchtelingen crisis wordt een toename verwacht van het aantal statushouders in 2017. Dit heeft gevolgen voor uitkeringen, re-integratie, bijzondere bijstand, inburgering, backoffice en jeugdzorg, leerplicht.
- De WSW en de Wajong zijn afgeschaft. Hierdoor ontstaat er een structurele instroom in de bijstand waardoor het aantal uitkeringen naar verwachting toeneemt (bron: Divosa).
- Het effect van de economische crisis ijlt nog na. Hierdoor is er een toename in het aantal aanvragen schuldhulpverlening,
- Het is de trend dat burgers met een beperking langer thuis wonen. Dit betekent een grotere toestroom in de Wmo.
- De instroom van de ex-Wajong cliënten vragen intensieve begeleiding op de werkvloer (re-integratie). De trajecten worden hierdoor duurder.

Bovenstaande trends zorgen mogelijk voor een aanvullende claim op de formatie.

Ontwikkelingen in wet- en regelgeving

- De persoonsgebonden budgetten (PGB's) bij de Sociale Verzekeringsbank is landelijk een onderwerp van gesprek. Mogelijk wordt het verstrekken van PGB's bij de gemeenten neergelegd.
- Daarnaast zijn er in den lande pilots om de inning van de eigen bijdrage voor Wmo-voorzieningen bij gemeenten te beleggen. Momenteel verzorgt het CAK dit.

De weerslag hiervan op de capaciteit en dienstverlening in de uitvoering van het sociaal domein is nog niet bekend.

Ontwikkelingen vanuit de gemeenten

- In 2017 vindt de formatieve uitwerking plaats van de pilots in Uithoorn op het gebied van participatie en re-integratie.
- Voor de Wmo loopt in Uithoorn de pilot 'Toegang en toeleiding Wmo' nog door.
- Voor huishoudelijke hulp en begeleiding bereiden de drie Duo+ gemeenten een andere inkoopstrategie voor de Wmo voor. Doel is een resultaatgerichte financiering vanaf 2018 in plaats van inspanningsgerichte verantwoording.

Transformatie

Er vindt doorontwikkeling plaats op de reeds ingezette transformatie. Klantmanagers maken een ontwikkeling door naar werken met een generalistische intake sociaal domein breed (Participatie, Jeugd en WMO). Specialistische aanpak is geregeld bij wet en wordt ingeschakeld indien nodig. We gaan werken volgens 1 huishouden, 1 plan. Ook in de backoffice werken de medewerkers sociaal domein breed.

ICT en werkprocessen

Het werken binnen het sociaal domein is sterk gerelateerd aan ICT met vaste werkprocessen en procedures. Dit om de rechtmatigheid te borgen en efficiënt te werken. Het backofficesysteem is in 2016 aanbesteed om geharmoniseerd en integraal te gaan werken binnen de afdeling. Dit nieuwe systeem treedt per 2017 in werking en vraagt dan formatie die zich bezighoudt met nadere inrichting en verfijning van werkprocessen, het inregelen van monitoring en sturingsinformatie en de rechtmatigheid. Voor medewerkers is dit een nieuwe werkwijze die eigen gemaakt moet worden. Deze verandering kent een projectmatige aanpak met een separaat voorstel.

Jeugdhulp

In 2016 is de jeugdhulp op een nieuwe wijze ingekocht met 14 gemeenten uit de regio Amsterdam. Dat krijgt in 2017 zijn beslag in de uitvoering. Nieuw is dat gewerkt wordt met profielen, sturen op resultaten en dat de financieringsstructuur wijzigt naar 70% vooraf betalen en 30% achteraf (als resultaat behaald is). De zorgaanbieders werken straks met hoofdaannemers en onderaannemers. Deze majeure wijziging kent een projectmatige aanpak en heeft veel impact op de uitvoering in het sociaal domein. De implementatie loopt ieder geval ook nog door in 2018.

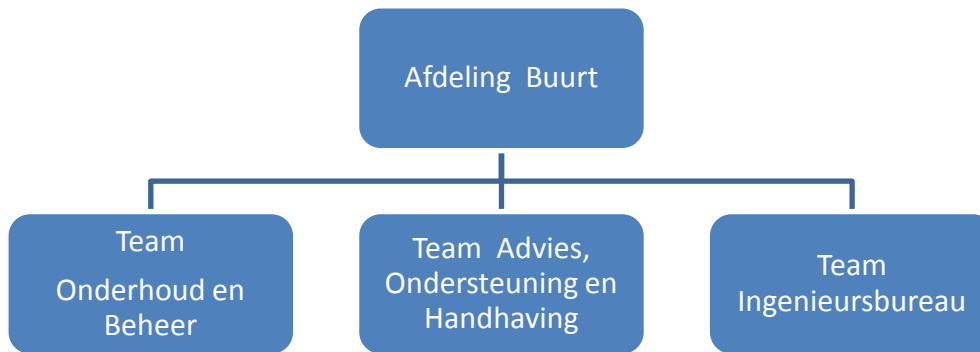
Wat mag het Kosten?

Burger Bedragen in €	2017	2018	2019	2020
Structurele lasten	-5.794.000	-5.794.000	-5.711.000	-5.651.000
Structurele baten	5.794.000	5.794.000	5.711.000	5.651.000
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	0	0	0	0
Incidentele lasten	-349.000	-140.000	0	0
Incidentele baten	349.000	140.000	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

Toelichting

De incidentele kosten hebben betrekking op inhuur derden (2017) en de gedurende drie jaar niet te realiseren taakstelling vanuit de primitieve begroting 2016.

2.4 Programma Buurt



Wat willen we bereiken?

Afdeling Buurt verzorgt het beheer en onderhoud, en zo nodig reconstructie en nieuwe aanleg, van de openbare buitenruimte in de gemeenten Uithoorn en Ouder-Amstel. Het beheer en onderhoud van gemeentelijke gebouwen en begraafplaatsen horen daarbij, maar ook de regie ten aanzien van afval en grondstoffen. Bij deze taken wordt ook toezicht en handhaving door de afdeling verzorgd.

Binnen de door de afzonderlijke gemeenten gestelde kaders (en couleur locale), draagt afdeling Buurt zorg voor een veilige, aantrekkelijke en gevarieerde openbare ruimte die beheersbaar en betaalbaar op korte en 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 Kwaliteitsplannen Openbare Ruimte (KOR). In contact en participatie met bewoners wordt de openbare ruimte in de kernen/wijken tot een ruimte gemaakt die een harmonieus geheel vormt.

Wat gaan we doen in 2017?

De afdeling Buurt heeft een regisserende, faciliterende, verbindende, toezichhoudende en (deels) uitvoerende rol. Werkzaamheden vinden in eigen beheer plaats of worden uitbesteed. Waar mogelijk harmoniseert de afdeling Buurt de werkprocessen van gemeente Uithoorn en gemeente Ouder-Amstel voor een efficiënte en passende dienstverlening.

○ *Onderhoud en Beheer*

Er wordt gebiedsgericht gewerkt in teams voor de uitvoering van het (dagelijks) onderhoud. Daarnaast worden de volgende taken verricht:

- onderhoud gebouwen
- calamiteitendienst (waaronder de gladheidsbestrijding)
- het (al dan niet in eigen beheer) laten functioneren van werven, afvalstations, baggerdepots en begraafplaatsen
- toezicht op uitbesteede onderhoudswerkzaamheden
- afhandeling (en piket) Meldingen Openbare Ruimte (MOR)
- monitoren en schouwen openbare ruimte, e.d.

- *Advies, Ondersteuning en handhaving*

Dit team verzorgt de technische en juridische advisering op het gebied van beheer openbare ruimte in de vorm van beleidsnotities, meerjarige beheerplannen (onder andere op basis van inspecties en het (uitvoerings)beleid) en databeheer ten behoeve van riolering, wegen, verlichting, openbaar groen e.d.

Het team oefent in het kader van de WABO, aan de hand van vergunningstekeningen, voorwaarden en geldende planologische regels, toezicht uit op: de uitvoering van bouw, bestaande bouw, sloopwerkzaamheden, de naleving van veiligheidsvoorschriften, het gebruik van gebouwen en gronden etc. Verder verzorgt het team de gereedmelding van aanleg, bouw en/of sloop en houdt het toezicht op het voldoen aan vergunningen die zijn verleend in het kader van de APV, de Drank- en Horecawet of bijzondere wetten zoals de wet op de kansspelen, winkeltijdenwet, leegstandswet etc. Al naar gelang de constatering wordt hierop gehandhaafd door de BOA's of er wordt strafrechtelijk opgetreden. Dit is inclusief privaatrechtelijke handhaving, zoals het illegaal in gebruik nemen van gemeentegrond en de technische en juridische advisering hieromtrent.

Verder verzorgt dit team ook de ondersteuning van het afdelingshoofd en de teams, inclusief de administratie van de begraafplaats en de financiële verantwoording van de afdeling Buurt.

- *Ingenieursbureau*

Dit team draagt zorg voor projectleiding, werkvoorbereiding en directievoering. Functionele uitgangspunten worden vertaald naar een technisch ontwerp wat weer de basis vormt voor het bestek. Tijdens de uitvoering van het werk verzorgt dit team de directievoering en het toezicht. Als een project gereed is, wordt het resultaat overgedragen aan het team Onderhoud en Beheer.

Wat mag het kosten?

Buurt Bedragen in €	2017	2018	2019	2020
Structurele lasten	-4.685.000	-4.665.000	-4.617.000	-4.576.000
Structurele baten	4.685.000	4.665.000	4.617.000	4.576.000
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	0	0	0	0
Incidentele lasten	-60.000	-60.000	0	0
Incidentele baten	60.000	60.000	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

Toelichting

De incidentele lasten hebben betrekking op het gedurende drie jaar niet realiseren van de taakstelling vanuit de begroting 2016.

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 geen raming opgenomen, daarnaast is er geen weerstandsvermogen opgebouwd. Alle lasten in relatie tot de post onvoorzien en/of risico's die zich voordoen veroorzaken derhalve een hogere bijdrage van de afzonderlijke gemeenten.

Wat mag het kosten?

Algemene Dekkingsmiddelen Bedragen in €	2017	2018	2019	2020
Structurele lasten	0	0	0	0
Structurele baten	24.104.000	23.994.000	23.693.000	23.439.000
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo structureel	24.104.000	23.994.000	23.693.000	23.439.000
Incidentele lasten	0	0	0	0
Incidentele baten	924.000	535.000	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0
Saldo incidenteel	924.000	535.000	0	0
Saldo van baten en lasten	25.028.000	24.529.000	23.693.000	23.439.000

3 Paragrafen

3.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

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 daarmee de af te nemen dienst in kwantiteit en kwaliteit en daarmee het beleid van de deelnemende gemeenten, 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 wordt inzicht gegeven in de beheersmaatregelen om de risico's te beheersen. Op basis hiervan kan de benodigde risicodekking worden bepaald, die wordt afgezet tegen de beschikbare risicodekking, de zogenaamde weerstandcapaciteit. Vooralsnog zijn hier geen middelen voor beschikbaar, dus als het risico zich voordoet komt dit in beginstel tot uiting in een hogere bijdrage van de deelnemende gemeenten bij een gelijkblijvende afname van diensten.

➤ **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**

Doel van risicomanagement is 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 Duo+ 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 met de beschikbare risicodekking (weerstandcapaciteit) de benodigde risicodekking te matchen.

Via onderstaande tabel zijn de risico's gekwantificeerd:

Kans Categorie	Klasse	Gemiddelde	Impact 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

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% (gemiddelde kans categorie groot) van € 750.000 (gemiddelde klasse impact zeer groot € 500.000 - € 1000.000), ofwel € 450.000 (60% van € 750.000). De thans in beeld zijnde risico's zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore
1	Inhuur derden. Duo+ is als werkgever (HR21) niet aantrekkelijk genoeg waardoor het invullen van vacatures langer duurt dan voorzien en/of het moeilijk is goede medewerkers te binden.	Groot	Groot	Duo+ profileren als aantrekkelijke werkgever met voldoende doorgroei en opleidingsmogelijkheden.	€ 225.000
2	Doorontwikkeling. Onvoldoende inzicht in de noodzakelijke externe expertise die nodig is voor de doorontwikkeling van Duo+.	Groot	Groot	In begroting 2017 is hier deels rekening mee gehouden (Sociaal Domein). Daarnaast planmatige aanpak waarbij een afweging gemaakt moet worden tussen de te behalen efficiency, (extra) benodigde middelen en de te realiseren kwaliteitsverbetering.	€ 225.000
3	Sociaal Domein. In relatie tot de noodzakelijke ontwikkelingen die daar de komende jaren nog spelen en de effecten daarvan voor Duo+.	Ze er Groot	Groot	Het Sociaal Domein goed blijven volgen en beoordelen of er keuzes te maken zijn.	€ 300.000
4	ICT. De kosten zijn hoger dan ingeschat. Dit doordat de ontwikkeling op ICT gebied sneller verlopen en een grotere impact hebben.	Ze er Groot	Groot	Het uitvoeringsplan automatisering strak monitoren en keuzes voorleggen waarbij een afweging gemaakt zal moeten worden tussen de te realiseren verbetering, kosten, de te behalen efficiency en de kwaliteit.	€ 300.000
5	Inkoop in relatie tot de monopolie positie van leveranciers.	Gemidde ld	Gemiddeld	Ontwikkelingen blijven volgen en daar waar mogelijk voor langere periode afspraken maken over prijsontwikkelingen.	€ 70.000
6	Harmonisatie. Drie gemeentebesturen kunnen in de toekomst verschillende	Middel	Ze er groot	Harmonisatie zonder uitzondering op alle uitvoeringsonderdelen binnen	€ 300.000

	inzichten of belangen hebben die de harmonisatie van de processen binnen Duo+ kunnen beïnvloeden en daarmee effect kunnen hebben op de drie K's.			Duo+. Bij afwijking besluiten voorleggen aan DB waarbij het uitgangspunt is, dat de gemeente die afwijkt de extra kosten betaald.	
7	Ziekteverzuim. Op basis van het eerste halfjaar blijkt dat het ziekteverzuim zeer hoog is waardoor medewerkers langdurig uitvallen.	Middel	Groot	In de begroting is rekening gehouden met middelen gedurende aantal jaar om het ziekteverzuim terug te dringen tot een normaal niveau. Management stuurt strak op kort verzuim en bepaald mate van inzetbaarheid bij langer verzuim.	€ 150.000
8	Huisvesting. Er niet vanuit één locatie gewerkt wordt en dit druk legt op de beoogde besparingen, omdat optimalisatie hierdoor niet bereikt kan worden. Cultuur inefficiëntie ed.	Middel	Gemiddeld	Onderzoek naar efficiëntere huisvesting. Benutten van mogelijkheden van videoconferentie en het organiseren cultuurtrajecten.	€ 70.000
9	Mobiliteit. Er zijn geen middelen beschikbaar om de gewenste mobiliteit te realiseren. Hierdoor zijn de meerjarig geraamde efficiencytaakstellingen niet of niet in voldoende mate realiseerbaar.	Zeergroot	Groot	Mobiliteitsplan maken en reserve flankerende beleid vormen om te zorgen dat er aan de voorkant gestuurd kan worden op de mobiliteit	€ 300.000
10	De efficiency wordt wel behaald in percentage, uitgedrukt ten opzichte van de fte's echter niet in €'s omdat het besparingspotentieel in de lagere functies bevindt.	Zeergroot	Groot	Zicht krijgen in de besparingen door plannen per teams te ontwikkelen. Daar waar mogelijk wellicht een hoger besparingspotentieel realiseren. (Heeft tevens relatie met mobiliteit)	€ 225.000
11	In de meerjarige cijfers is er vanuit gegaan dat de taakstelling vanuit de begroting 2016 na drie jaar gerealiseerd kan worden door het verlagen van de vraag (kwantiteit en kwaliteit) vanuit de individuele gemeenten.	Zeergroot	Groot	Dit op agenda houden van het DB. Samen met de afzonderlijke gemeenten beoordelen waar mogelijkheden zijn om tot invulling te komen zodat in 2019 de taakstelling ook feitelijk ingevuld kan worden.	€ 225.000
Totaal afgerond					€ 3.065.000

Inventarisatie van de weerstandscapaciteit

Weerstandvermogen		2017	2018	2019	2020
Bedrag x € 1.000					
Algemene reserve		0	0	0	0
Onvoorzien		0	0	0	0

Totaal weerstandsvermogen	0	0	0	0
----------------------------------	----------	----------	----------	----------

Duo+ heeft geen weerstandsvermogen, dit betekent dat als het risico zich voordoet de gemeenten moeten bijdragen bij gelijkblijvende afname van diensten.

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 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 de kortlopende liquiditeitsbehoefte af te dekken en liquiditeitsoverschotten zoveel mogelijk te voorkomen. Door het matchen van de inkomende en uitgaande geldstromen is de financieringsbehoefte en het daarmee samenhangende renterisico gering.

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 in Europa. Zolang de inflatie laag blijft is de verwachting dat de rente ook laag blijft. Dit kan zeker nog een aantal jaar het geval zijn.

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	2017	2018	2019	2020
Grondslag (totaal van de lasten)	25.026	24.526	23.691	23.437
Normpercentage renterisico	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	5.005	4.905	4.738	4.687
Verplichte aflossingen	0	0	0	0
Ruimte overschrijding	5.005	4.905	4.738	4.687

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 2017 8,5% over de omvang van de begroting. Deze is voor 2017 € 2,127 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	2017	2018	2019	2020
Grondslag (totaal van de lasten)	25.026	24.526	23.691	23.437
Normpercentage renterisico	8,5%	8,50%	8,50%	8,50%
Renterisiconorm	2.127	2.085	2.014	1.992
Omvang korte schuld	0	0	0	0
Ruimte overschrijding	2.127	2.085	2.014	1.992

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 wordt in samenwerking met deelnemende gemeenten voorzien in een systematiek waarbij door middel van accounthouders een goede match in vraag en aanbod wordt gerealiseerd (kwalificering en kwaliteitsnormering). Het accountmanagement wordt niet belegd 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.

Ontwikkelingen Duo+

De eerste twee jaar van Duo+ is de bedrijfsvoering erop gericht om de organisatie goed neer te zetten. Hierbij worden de administratieve en overige beheersprocessen doorgelicht om deze zo efficiënt en doelmatig mogelijk vorm te geven.

Inhuur derden

Om Duo+ goed neer te zetten is het onvermijdelijk om in de eerste jaren 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. In de begroting 2017 is alleen bij het sociaal domein nog rekening gehouden met inhuur derden. Dit betekent niet dat verder helemaal geen sprake meer is van inhuur derden maar dat dit past binnen de bestaande vacatureruimte.

Fiscaliteit

BTW-Compensatiefonds

De samenwerking (in een GR-lichaam) leidt in beginsel tot een extra btw-kostenpost voor de deelnemende gemeenten. 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 moeten we beoordelen of deze wel of niet onder de koepelvrijstelling valt. Dit betekent dat Duo+ een labeling van de prestaties (omzet) heeft gemaakt. Deze labeling is inmiddels afgestemd met de Belastingdienst.

Vennootschapsbelasting voor de ondernemende overheid.

Onder de huidige regelgeving heeft de vennootschapsbelasting geen effect op de beoogde samenwerking. Met ingang van 1 januari 2016 is de wetgeving gewijzigd. Hierdoor worden gemeenten en samenwerkingsverbanden van gemeenten, geconfronteerd met de heffing van vennootschapsbelasting. Omdat de wetgeving hiervoor nog in ontwikkeling is, is het effect van de nieuwe regelgeving op de samenwerking nog niet te voorspellen. Alertheid en tijdige anticipatie is wel gewenst. Op basis van de huidige inzichten kan de Duo+ samenwerking beroep doen op een vrijstelling van de Vpb.

Cultuur

Met bijna 300 gedreven collega's wordt gewerkt aan de individuele én collectieve dienstverlening en een efficiënte en goede bedrijfsvoering voor meerdere gemeenten. Daarbij wordt gebruik gemaakt van moderne ICT. Tot 1 januari 2016 werkten de meesten bij Ouder-Amstel, Diemen of Uithoorn. Deze mix van mensen staat garant voor een inspirerende, dynamische en veelzijdige organisatie. Sinds begin 2016 wordt gebouwd aan de uitvoeringsorganisatie. We zijn zakelijk,

innovatief, transparant, informeel en professioneel. We adviseren en we voeren uit. Wij zijn betrokken bij de samenleving. Ons werk doet er toe en daar zijn we trots op.

Vorming en opleiding

Up to date blijven op de vakgebieden en vaardigheden verder ontwikkelen en bijhouden is een absolute noodzaak om van Duo+ een succes te maken. Daarbij is de werkgever aantrekkelijk als deze opleidingsmogelijkheden biedt. De landelijke € 500 verplichte bijdrage per werknemer per jaar wordt hiervoor ingezet.

Mobiliteit

In 2018 en verder moet een bezuiniging op medewerkers plaatsvinden. Door te harmoniseren is de verwachting dat fte vrij komt. Richting geven aan die mobiliteit en medewerkers hierin te faciliteren draagt bij aan de realisatie. Daarbij zijn er medewerkers die toch niet helemaal tevreden zijn met hun plaatsing, functie en/of standplaats. Ook ervaren leidinggevenden dat medewerkers functioneel niet op de juiste plek zitten. Hierdoor hebben zij behoefte aan mobiliteit bevorderende maatregelen (outplacement, detachering, vervroegd pensioen, opleiding e.d.). Dit heeft als voordeel dat er ook 'nieuw bloed' in de organisatie komt. Nu zijn er geen middelen aanwezig binnen de begroting om hier vorm en inhoud aan te geven.

Arbeidsomstandigheden en Verzuim

Door alle veranderingen zoals o.a. werk(inhoud), locatie, leidinggevende(n), werkprocessen, verdergaande digitalisering was het ziekteverzuimpercentage in het eerste kwartaal van 2016 te hoog bij Duo+ (nagenoeg 9%). Het tweede kwartaal is hierop gericht gestuurd door leidinggevenden in samenspraak met de bedrijfsarts. Dit is gedaan door middel van actieve ondersteuning aan zieke medewerkers. Dit heeft positieve resultaten opgeleverd en een forse daling van het ziekteverzuimpercentage tot gevolg. Deze aanpak wordt doorgezet in 2017 en leidinggevenden krijgen nog meer tools om hierin te sturen. Het streven is om voor 2017 weer terug te vallen naar een "normaal" ziekteverzuimpercentage ($\leq 4,5\%$).

Plezier in het werk, passende en uitdagende werkzaamheden en een prettige en goede werkomgeving heeft ook de nodige aandacht. In 2017 wordt een Risico- Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) opgesteld voor de locaties van Duo+. Aan de hand daarvan komt er een plan van aanpak om de aanbevelingen, in overleg met de leidinggevenden en de medezeggenschap, nader uit te werken.

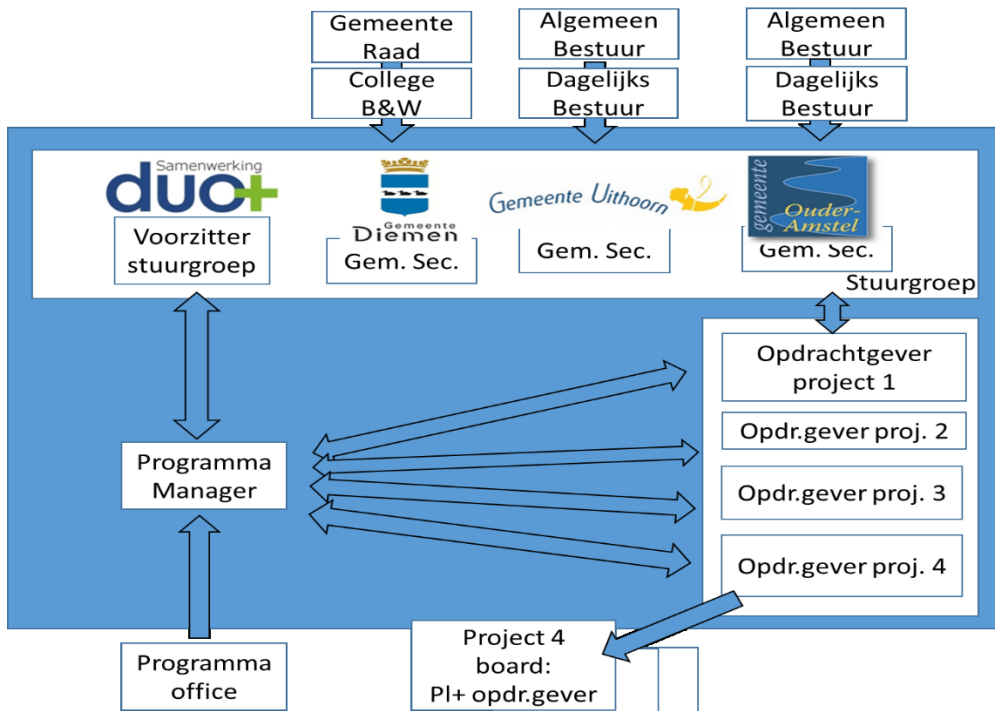
Programma slimmer verbinden

Om de implementatie van projecten 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 dat de ingezette lijn van 2016 ook in 2017 wordt voortgezet, namelijk:

- Organisatiebreed is een programma uitgerold waarbij de vier organisaties samen alle processen tegen het licht houden, deze versimpelen en verbeteren. Hierbij zijn 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 organisatie gaat met de verdere procesoptimalisatie pas echt plaatsvinden. Het resultaat is een organisatie die de toekomst aan kan met gemeenten 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.

De onderstaande structuur blijft ook in 2017 gehandhaafd. Hierbij wordt de horizontale coördinatie tussen projecten en de verticale coördinatie tussen de lijn en de projecten geregeld. De gemeentesecretarissen vormen samen met de Directeur van Duo+ de stuurgroep. De stuurgroep komt 1 á 2 keer per maand bij elkaar. Dit wordt gecombineerd met de regulier vergaderingen van deze groep.



4 Overzicht baten en lasten

4.1 Overzicht baten en lasten

Totaal DUO+ Bedragen in €	2017	2018	2019	2020
<i>Lasten en baten</i>				
Lasten				
Stafbureau	-449.000	-449.000	-369.000	-369.000
Bedrijfsvoering	-14.140.000	-13.870.000	-13.365.000	-13.212.000
Burger	-6.143.000	-5.934.000	-5.711.000	-5.651.000
Buurt	-4.745.000	-4.725.000	-4.617.000	-4.576.000
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0
Totaal lasten	-25.477.000	-24.978.000	-24.062.000	-23.808.000
Baten				
Stafbureau	449.000	449.000	369.000	369.000
Bedrijfsvoering	0	0	0	0
Burger	0	0	0	0
Buurt	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen	25.028.000	24.529.000	23.693.000	23.439.000
Totaal baten	25.477.000	24.978.000	24.062.000	23.808.000
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 Investeringsen en kapitaallasten

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

Kapitaallasten	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Bedrag x €	2017	2018	2019	2020
ICT-investeringen	93.420	187.240	187.240	187.240
Totaal kapitaallasten	93.420	187.240	187.240	187.240

5.2 Financiering

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

6 Bijlagen

BIJLAGE 6.1 FORMATIE OVERZICHT

Onderstaand een overzicht van de formatie per 1 januari 2016 en de ontwikkeling in de begroting 2017.

Afdeling/team	fte 2016	fte mutatie	totaal	toelichting mutaties
Directie en staf	2,700	1,500	4,200	1 fte ondersteuning staf (incidenteel t/m. 2018) /0,5 fte Ciso
Bovenformatief	3,700		3,700	
Bedrijfsvoering	2,000		2,000	
POJZ - JZ	11,014		11,014	
POJZ-P&O	14,758		14,758	
I en A	32,267	2,600	34,867	1,6 fte functioneel. applicatiebeheer, 1 fte werkplekbeheer
Financiën	33,113	0,670	33,783	0,67 fte P&C-cyclus Duo+ (incidenteel t/m 2018)
Communicatie	12,134		12,134	
Interne dienstverlening	15,280		15,280	
Burger	2,000		2,000	
KCC	11,339		11,339	
Vergunning en burgerzaken	25,450		25,450	
Sociaal Domein	1,000		1,000	
Klantmanagement	27,696		27,696	
Backoffice	19,617	2,500	22,117	Applicatiebeheerder, Ondersteunende taken Financiën, Archief ed.
Buurt	2,222		2,222	
Onderhoud en beheer	37,689		37,689	
Advies, onderst. en handhaving	20,335		20,335	
Ingenieursbureau/projecten	9,778		9,778	
Totaal personeel	284,092	7,270	291,362	

Vanaf 2018 neemt de formatie als gevolg van efficiency af.

BIJLAGE 6.2 INDICATOREN

In de onderstaande bijlage wordt een start gemaakt met een aantal indicatoren. Deze worden in de loop van 2016 uitgebreid zodat periodiek gerapporteerd kan worden over de ontwikkeling.

Personeel

Indicatoren	Nul meting	2016	2017	2018	2019	2020
Arbeidsverzuim	4%					
Personeelsverloop	7%					
Aantal vacatures	15					
Realisatie HRM gesprekken	95%					

Bereikbaarheid

Telefonische bereikbaarheid	Norm	2016	2017	2018	2019	2020
Percentage binnen 30 sec opgenomen	60% binnen 30 seconden					
Beantwoording van de telefoon	Norm	2016	2017	2018	2019	2020
Percentage beantwoording telefoon	90%					

Financieel

Facturen	norm	2016	2017	2018	2019	2020
Doorlooptijd facturen in dagen	Max. 30 dagen					

BIJLAGE 6.3 TAAKVELDEN

Conform de wijziging van het BBV dient vanaf de begroting 2018 ingedeeld te worden in taakvelden, onderstaand is daartoe een eerste aanzet gedaan.

0.1 Bestuur	0,16%
0.2 Burgerzaken	2,56%
0.3 Beheer overige gebouwen en gronden	0,00%
0.4 Ondersteuning organisatie	63,47%
0.5 Treasury	0,45%
0.61 OZB woningen	0,00%
0.62 OZB niet-woningen	0,00%
0.64 Belastingen Overig	0,00%
0.7 Algemene uitkering en overige uitkeringen Gemeentefonds	0,25%
0.8 Overige baten en lasten	0,00%
0.8 Overige baten en lasten	0,00%
1.1 Crisisbeheersing en Brandweer	0,27%
1.2 Openbare orde en veiligheid	1,20%
2.1 Verkeer en Vervoer	4,43%
2.2 Parkeren	0,04%
2.3 Recreatieve Havens	0,00%
2.4 Economische Havens en waterwegen	0,18%
2.5 Openbaar vervoer	0,00%
3.1 Economische ontwikkeling	0,09%
3.3 Bedrijfsloket en -regelingen	0,04%
3.4 Economische promotie	0,00%
4.1 Openbaar basisonderwijs	0,00%
4.2 Onderwijshuisvesting	0,04%
4.3 Onderwijsbeleid en leerlingenzaken	0,27%
5.1 Sportbeleid en activering	0,03%
5.2 Sportaccommodaties	0,95%
5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie	0,01%
5.4 Musea	0,00%
5.6 Media	0,00%
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recreatie	3,26%
6.1 Samen kracht en burgerparticipatie	0,52%
6.2 Wijkteams	2,72%
6.3 Inkomensregelingen	4,76%
6.4 Begeleide participatie	0,00%
6.5 Arbeidsparticipatie	0,44%
6.6 Maatwerkvoorzieningen (WMO)	0,31%
6.71	0,32%
6.72 Maatwerkdienstverlening 18-	0,00%
6.82 Geëscaleerde Zorg 18-	0,00%
7.1 Volksgezondheid	0,22%
7.2 Riolering	1,82%
7.3 Afval	2,51%
7.4 Milieubeheer	1,39%
7.5 Begraafplaatsen	0,86%
8.1 Ruimtelijke Ordening	0,35%
8.2 Grondexploitatie (niet bedrijventerreinen)	1,09%
8.3 Wonen en Bouwen	4,99%
	100%