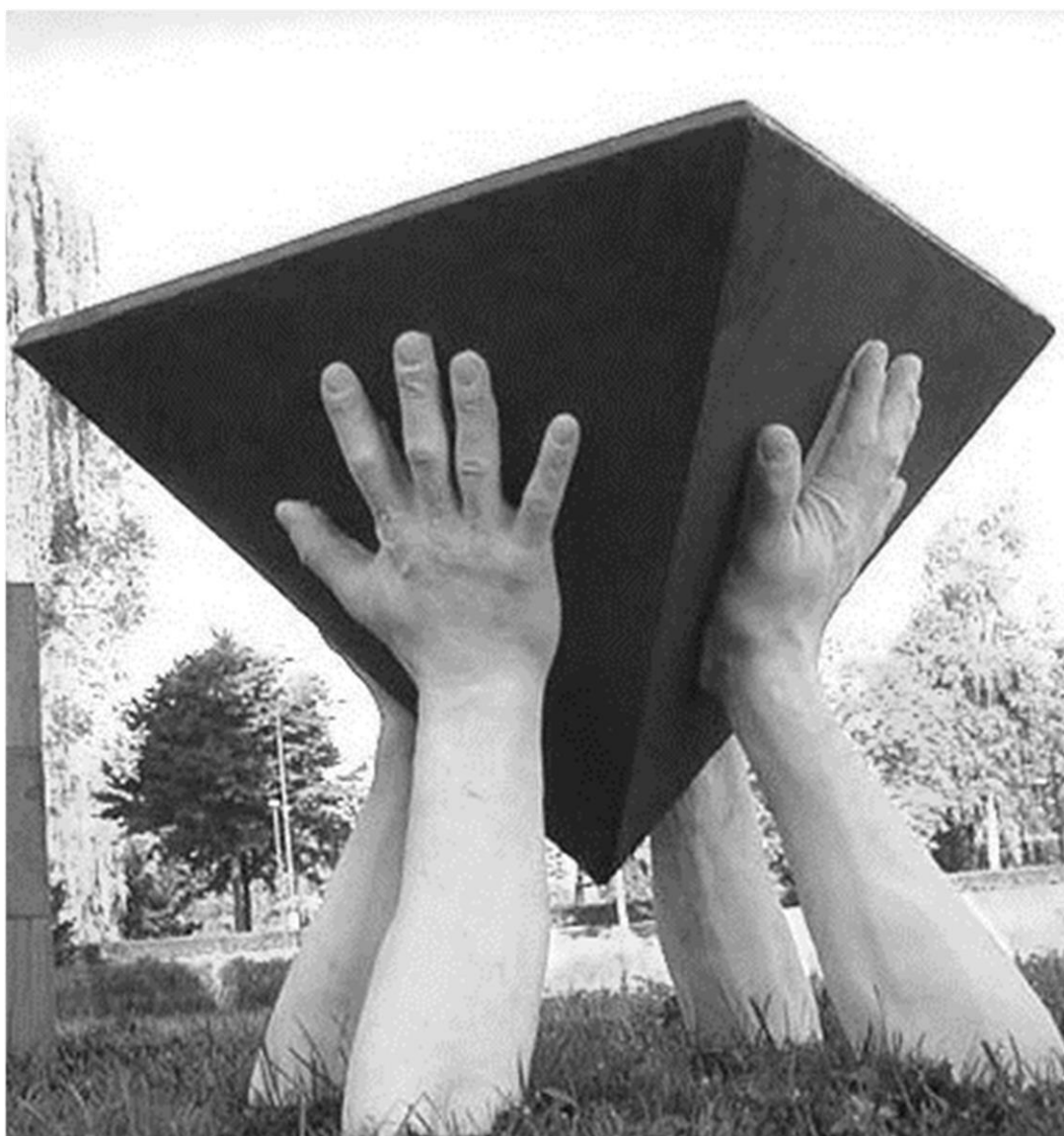


## Duo+: Daadkrachtig én dichtbij

**Bedrijfsplan** als fundament onder de doorontwikkeling van de uitvoeringsorganisatie Duo+. Het ambtelijk samenwerkingsverband van, voor en door de autonome gemeenten Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel.




Culemborg, 24 april 2017

drs. Stan van de Laar  
dr. Johan Posseth  
dr. Freek van Berkel  
mr. Mirjam van der Bent-Crezee

# Inhoud

<b>Een woord vooraf</b>	<b>4</b>
Duo+ belast met zeven hypotheke	4
Bedrijfsplan als basis voor doorontwikkeling Duo+	5
Duo+ heeft per definitie iets suboptimaals in zich...	5
...maar biedt kansen op succesvolle samenwerking	6
<b>1. Strategisch profiel Duo+ als vertrekpunt</b>	<b>7</b>
1.1 Duo+: 'van, voor en door' drie autonome gemeenten	7
1.2 Identiteit Duo+ passend bij uitgangspunt 'van, voor en door'	7
1.3 Missie, visie en kernwaarden Duo+	8
<b>2. Bedrijfsvoeringsorganisatie als juridisch fundament</b>	<b>9</b>
2.1 Bvo sluit beter aan op taken in en rolverdeling rondom Duo+	9
2.2 Duo+ wordt een bvo op basis van acht uitgangspunten	10
2.3 Drie burgemeesters vormen bestuur Duo+	10
2.4 Roulerend voorzitterschap in bestuur Duo+	11
2.5 Eén lid, één stem in bestuur Duo+	11
2.6 Besluitvorming bij meerderheid van stemmen, soms unaniem	11
2.7 Besturen bieden Duo+ ruimte tot ontwikkeling	11
2.8 Toetreding kan bij unanieme besluitvorming door alle deelnemers	12
<b>3. Rol raden, colleges, gemeentesecretarissen en bestuur</b>	<b>13</b>
3.1 Rolverdeling gemeentebesturen vs. Duo+ in beeld	13
3.2 Budgetrecht, kaderstellende en controlerende rol blijft bij raad	14
3.3 Drie gemeentebesturen delen deels invloed op bedrijfsvoering	14
3.4 Drie (individuele) colleges treden op als opdrachtgever	15
3.5 Bestuur eindverantwoordelijke Duo+	15
3.6 Directeur Duo+ in verbinding met gemeentesecretarissen	16
3.7 Bestuurlijke verbinding tussen gemeenten faciliteren	16
3.8 Eenheid creëren op 'opdrachtgeverschap' vanuit gemeenten	17
<b>4. Directieberaad zorgt voor meer verbinding</b>	<b>18</b>
4.1 Dagelijkse leiding Duo+ in handen van één directeur...	18
4.2 ...met sterke relatie gemeenten via directieberaad	18
4.3 Dagelijkse aandacht voor medewerkers essentieel	19
<b>5. Basis op orde met behulp van talentmanagement</b>	<b>20</b>
5.1 Duo+ beoogde vernieuwend sturingsconcept...	20
5.2 ...maar brengt nu eerst de basis op orde...	20
5.3 ...door organisatiebreed in te zetten op talentmanagement	20
<b>6. Positionering van taken en mensen: 'van, voor, door'</b>	<b>22</b>
6.1 Heldere afspraken over bestuurlijk gevoelige taken	22
6.2 Huisvestingsconcept beter aansluiten op 'van, voor en door'	22



# Inhoud

<b>7. Harmonisatie van processen en systemen</b>	<b>24</b>
7.1 ProceSharmonisatie, tenzij...	24
7.2 I-strategie als fundament onder Duo+	25
<b>8. Financieel perspectief passend bij Duo+</b>	<b>26</b>
8.1 Initiële begroting op basis van inbreng deelnemers	26
8.2 Tussentijdse intensivering ter versterking Duo+	26
8.3 Bijgestelde prognose kosten en efficiency Duo+	27
8.4 Reflecties op de meerjarenbegroting 2017-2020	30
8.5 Herijking verdeelsystematiek gewenst	33
8.6 Op weg naar een sluitende planning- en controlcyclus	35
<b>9. Vooruitblik op veranderopgave</b>	<b>36</b>
9.1 Werkendeweg cultuur verbeteren	36
9.2 Veranderopgave in relatie tot bedrijfsplan Duo+	37
<b>A   Organogram Duo+</b>	<b>38</b>
<b>B   Toelichting op de financiële analyses</b>	<b>39</b>
<b>C   Veranderopgave en planning bedrijfsplan Duo+</b>	<b>43</b>

# Een woord vooraf

*Duo+ is het samenwerkingsverband van, voor en door de gemeenten Diemen, Ouder-Amstel en Uithoorn. Dit samenwerkingsverband voert sinds 1 januari 2016 de ondersteunende taken uit voor deze drie gemeenten en verzorgt voor de gemeenten Ouder-Amstel en Uithoorn de uitvoerende taken.*

*De prestaties van Duo+ en de onderlinge verbindingen tussen de vier partnerorganisaties in het jaar 2016 hebben aanleiding gegeven voor de doorontwikkeling van Duo+. In voorliggend bedrijfsplan zijn de bestuurlijke kaders waarbinnen deze doorontwikkeling plaats gaat vinden uiteengezet, waar mogelijk reeds ingekleurd met de wijze waarop aan deze kaders ambtelijke uitvoering wordt gegeven.*

*In dit 'woord vooraf' blikken we bondig terug op het doorlopen proces om tot de vorming van Duo+ te komen en de situatie waarin Duo+ in 2016 verkeerde. Daarbij benoemen we enkele kanttekeningen in het kader van voorliggend bedrijfsplan. In navolgende hoofdstukken is de blik naar voren gericht en worden de diverse aspecten waarop doorontwikkeling moet plaatsvinden uiteengezet.*

## Duo+ belast met zeven hypotheke

Na een langdurige (2013 - 2015) bestuurlijke aanloopperiode, met onzekerheid over de uitkomst van de uiteindelijke politiek-bestuurlijke besluitvorming, is de Gemeenschappelijke Regeling Duo+ (hierna: Duo+) op 1 januari 2016 van start gegaan.

In het samenwerkingsverband Duo+ hebben de drie gemeenten een van elkaar afwijkend takenpakket ondergebracht. De drie gemeenten hebben allen hun bedrijfsvoeringstaken in Duo+ gebundeld en de gemeenten Ouder-Amstel en Uithoorn hebben hun uitvoeringstaken ingebracht in de afdelingen 'Buurt' en 'Burger'.

Na acht maanden Duo+ bleek op een veelheid aan fronten dat de voorspelde 'badkuip' dieper is dan voorzien en acceptabel wordt geacht, door alle betrokkenen. In opdracht van het Algemeen Bestuur Duo+ heeft SeinstravandelAar, in nauwe afstemming met de drie gemeentesecretarissen in hun mede-eigenaarsrol als tijdelijk lid van het directieteam Duo+, in de maand oktober 2016, een probleemanalyse uitgevoerd. Een probleemanalyse die als basis diende voor een collectieve onderkenning van de problemen, een gezamenlijk en gedragen beeld schetste van deze problemen en een fundament vormt onder de doorontwikkeling.

Deze probleemanalyse legt de volgende zeven hypotheke bloot, die naar oordeel van onderzoekers ingelost moeten worden om tot een succesvolle samenwerking in Duo+-verband te kunnen komen:

1. Uiteenlopende belangen en verlangens
2. Duo+ is zwaar belast met 'valse start'
3. Governance draagt onvoldoende bij aan grip
4. Cultuurverschillen en onduidelijke opdracht
5. Gebrek aan leiderschap en sturing
6. Geen sturingsinformatie en -instrumentarium
7. Financiële analyses niet waterdicht

Met de wetenschap van deze zeven hypotheke kijkt voorliggend bedrijfsplan vooral vooruit.



## Bedrijfsplan als basis voor doorontwikkeling Duo+

In de maanden oktober 2016 t/m maart 2017 heeft SeinstravandelAar, met een brede betrokkenheid vanuit de vier partnerorganisaties, gewerkt aan voorliggend plan. Het betreft een bedrijfsplan voor de doorontwikkeling van Duo+: een nieuwe frisse (door)start.

Dit bedrijfsplan gaat in op de herijking van:

- a. Het strategisch profiel en de identiteit van Duo+
- b. Het juridisch construct onder Duo+
- c. De daarmee samenhangende bestuurlijke aansturing
- d. Het governancemodel/de rolverdeling rondom Duo+
- e. Het directiemodel
- f. De structuur van en sturing op Duo+
- g. De inrichting van de werkprocessen
- h. De incidentele en structurele effecten op de financiën
- i. De in te zetten instrumenten ten behoeve van monitoring en (bij)sturing
- j. Het in gang te zetten veranderproces en de aandachtspunten daarbinnen

Dit bedrijfsplan is tot stand gekomen op basis van de probleemanalyse, de expertmatige inbreng vanuit SeinstravandelAar met kennis van en ervaring met vele gelijksoortige samenwerkingsverbanden in Nederland én de bestuurlijke en ambtelijke wensen en verwachtingen ten aanzien van de doorontwikkeling van Duo+. De in voorliggend bedrijfsplan vastgelegde doorontwikkeling van Duo+ kan daarmee op draagvlak rekenen van een groot deel van de betrokkenen bij de totstandkoming ervan.

Wij hechten er waarde aan dat de in dit plan geschetste aspecten van doorontwikkeling in samenhang met elkaar moeten worden gezien en worden doorgevoerd. De diverse aspecten kennen een grote mate van afhankelijkheid van elkaar. Het voorliggend bedrijfsplan is in al zijn facetten gebaseerd op het principe dat Duo+ er 'van, voor en door' de drie gemeenten is. Vertrouwen en partnerschap zijn daarbij basisprincipes.

## Duo+ heeft per definitie iets suboptimaals in zich...

Belangrijk om te benoemen aan de voorkant van een proces tot doorontwikkeling van Duo+ is dat, op basis van onderzoek en praktijkervaringen, Duo+ per definitie een organisatievorm kent die tot suboptimale prestaties leidt. Prestaties die weliswaar potentieel beter kunnen zijn dan uitvoering van de betreffende taken in eigen huis, maar een ander samenwerkingsmodel had meer potentieel in zich gehad.

Het suboptimale karakter van de samenwerkingsvorm onder Duo+ komt in een paar structuurkenmerken tot uiting:

- a. Het feit dat in de uitvoeringsorganisatie drie gemeenten een *gedifferentieerd takenpakket* hebben ingebracht bemoeilijkt de eenduidige (bestuurlijke) sturing en typeert de verschillende belangen met de samenwerking. De robuustheid en daarmee kwaliteitsimpuls op de uitvoeringstaken (in de afdelingen Buurt en Burger), door 'slechts' twee deelnemende gemeenten, is beperkt.
- b. De keuze voor een '*knip*' tussen beleidstaken (in eigen huis) en uitvoerings- en bedrijfsvoeringstaken (in Duo+) zorgt voor vraagstukken rondom integraliteit en beleidsafstemming. Daarbij liggen vraagstukken betreffende 'rafelranden' op de tafel van de directieeraad: directeur Duo+ en drie gemeentesecretarissen.



- c. Het feit dat de drie gemeenten ieder een (aanzienlijk) deel van hun ambtelijke capaciteit in eigen huis hebben behouden, maar tegelijkertijd een in omvang forse uitvoeringsorganisatie hebben gebouwd, leidt tot dubbelingen in *overheadkosten*, zoals het creëren van extra managementcapaciteit en staffuncties.

Kortom, een complex model dat Duo+. De keuze op voorhand voor óf een samenwerkingsverband op uitsluitend de bedrijfsvoeringstaken óf een samenwerking - tussen alle drie de deelnemers - in de vorm van een volledige ambtelijke fusie, had de samenwerking in de basis eenvoudiger gemaakt en meer kans gegeven op het realiseren van het potentieel van samenwerking. De kans op het effectueren van de doelstellingen in termen van kwaliteit, kwetsbaarheid, kosten, kansen voor medewerkers én een krachtige bestuurlijke positie in de regio van de individuele gemeenten en drie gemeenten gezamenlijk, was dan groter geweest.

In de uitwerking van het voorliggende bedrijfsplan wordt echter uitgegaan, op basis van een bestuurlijke toets in de drie colleges, van de ingebrachte takenpakketten op 1 januari 2016. Gezien de huidige situatie is het extra overhevelen van taken (wat paradoxaal genoeg wel een belangrijke verbeterstap in zich zou hebben) politiek-bestuurlijk niet haalbaar én wordt het terughalen van taken op dit moment ook zeer onwenselijk geacht, omdat dat het vertrouwen tussen de gemeentebesturen en in de richting van Duo+ ernstig zou schaden.

### **...maar biedt kansen op succesvolle samenwerking**

Het nu gekozen model biedt wel degelijk kansen. Er zijn succesvolle voorbeelden in het land van dergelijke samenwerkingsverbanden. Het vraagt echter veel van de rolzuiverheid (structuur, houding en gedrag) van betrokkenen en het vereist heldere bestuurlijke afspraken en realistische doelstellingen.

Daarbij is het qua werkbaarheid vanuit het perspectief van Duo+ en efficiency voor de gemeentebesturen wenselijk dat er meer onderlinge verbinding tussen de gemeentebesturen ontstaat, op inhoudelijke portefeuilles.

Wij geloven erin dat dit bedrijfsplan een eerste aanzet kan vormen voor een succesvolle samenwerking tussen de autonome gemeenten Diemen, Ouder-Amstel en Uithoorn. Het is echter cruciaal dat ook sleutelfiguren rondom Duo+ dit geloof (her)winnen en uitdragen naar de omgeving. De medewerkers in Duo+, maar ook gemeentebesturen en medewerkers in de drie gemeenten, verdienen het om Duo+ een reëel perspectief op doorontwikkeling te bieden.





# 1. Strategisch profiel Duo+ als vertrekpunt

*Dit hoofdstuk bevat een aantal uitgangspunten als basis onder het denken en handelen rondom de doorontwikkeling van Duo+. Als vertrekpunt voor het verder denken over structuren en verdere (her)inrichting van Duo+ gaat dit eerste hoofdstuk over de identiteit van Duo+.*

## 1.1 Duo+: 'van, voor en door' drie autonome gemeenten

Als vertrekpunt onder de doorontwikkeling van Duo+ is een aantal strategische/bestuurlijke uitgangspunten leidend:

- a. Betrokkenen herkennen en erkennen met elkaar de 'zeven hypotheke' uit de probleemanalyse, zoals opgesteld in oktober 2016. Volgend uit deze probleemanalyse sluiten betrokkenen discussies over het verleden af, worden er dus geen hypotheke uit het verleden met elkaar verrekend en wordt de doorontwikkeling Duo+ vanaf heden toekomstgericht benaderd.
- b. Duo+ is er 'van, voor en door' de drie autonome gemeenten Diemen, Ouder-Amstel en Uithoorn.
- c. De drie gemeenten staan en gaan voor het behouden van de politiek-bestuurlijke zelfstandigheid en de lokale beleidsvrijheid op de beleidsrijke domeinen.
- d. De drie gemeenten worden door Duo+ gezien als gelijkwaardige partners, waar het gaat om de dienstverlening vanuit de afdeling Bedrijfsvoering.
- e. Duo+ respecteert de lokale autonomie van de drie gemeenten en faciliteert daarin maximaal vanuit de uitvoerende taken (binnen de afdelingen Burger en Buurt) en ondersteunende taken (afdeling Bedrijfsvoering), met gevoel voor en kennis van de lokale context en politiek-bestuurlijke gevoeligheden, aandachtspunten en prioriteiten.
- f. Duo+ wordt zo eenvoudig en transparant mogelijk ingericht, op basis van duidelijke afspraken, een heldere verantwoording en zuivere verrekening over prestaties, inzet en kosten.
- g. De continuïteit van Duo+ staat bestuurlijk niet ter discussie.

Deze uitgangspunten dienen als fundament onder alle richtingen voor doorontwikkeling in dit bedrijfsplan, van juridische vormgeving en rolverdeling tot aan structuur en sturing binnen Duo+.

## 1.2 Identiteit Duo+ passend bij uitgangspunt 'van, voor en door'

In lijn met het uitgangspunt 'van, voor en door' doet Duo+ geen afbreuk aan de identiteit van de drie zelfstandige gemeenten. De gemeenten Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel behouden dus ieder hun eigen identiteit en herkenbaarheid naar de samenleving. Deze eigen identiteit komt tot uiting in naamgeving, logo, website en huisstijl van de gemeenten.



Duo+ blijft volledig dienstbaar aan de gemeentebesturen en respecteert hun zelfstandigheid, beleidsautonomie en identiteit. De identiteit van de drie gemeenten blijft dan ook gehandhaafd in alle externe communicatie-uitingen van Duo+ richting de inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties van de drie gemeenten. In sommige gevallen kan in externe uitingen ook het partnerschap van de vier organisaties (drie gemeenten én Duo+) tot uiting komen.

Omdat er vanaf de start van Duo+ onder managers en medewerkers onduidelijkheid heerst over het profiel en de (eigen) identiteit van Duo+, is het belangrijk dat bestuurders en managers duidelijk communiceren naar medewerkers dat in contacten met inwoners en ondernemers, gewerkt wordt onder de identiteit van de betreffende gemeente. Dat vraagt om slimme praktische oplossingen voor het gebruik van briefpapier, mailadressen, mailondertekeningen, telefoonbeantwoording, uitingen in de buitendienst, etc.

Duo+ ontwikkelt een eigen identiteit ten behoeve van het kunnen invullen van zijn rol als goed werkgever, uit oogpunt van een gezamenlijke identiteit voor medewerkers (waar hoor ik bij), ten behoeve van de aantrekkingskracht op talent van buiten (werving en selectie) en het zijn van contractpartner voor leveranciers van diensten en producten.

### 1.3 Missie, visie en kernwaarden Duo+

In het denken en handelen van de medewerkers van Duo+ moeten een heldere missie, visie en kernwaarden betekenis gaan krijgen. In de verdere uitwerking van de doorontwikkeling van Duo+ is het belangrijk de missie, visie en kernwaarden van Duo+ met betrokkenen te ontwikkelen, aan te scherpen, eigen te maken en tot 'leven' te laten komen. Alleen dan ontstaat bekendheid, draagvlak en herkenbaarheid intern en extern voor deze missie, visie en kernwaarden. De kernwaarden gaan daarbij een voorname rol spelen in de HR-cyclus en bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers.





## 2. Bedrijfsvoeringsorganisatie als juridisch fundament

*Dit hoofdstuk schetst de doorontwikkeling van het bestuurlijk-juridisch construct, als fundament onder Duo+. Dit vanuit het oogpunt van het creëren van een sterker bestuurlijk eigenaarschap op Duo+ en het reduceren van de bestuurlijke drukte, waardoor een betere rolzuiverheid tussen inhoudelijk portefeuillehouders in de colleges van B&W enerzijds en het bestuur van Duo+ anderzijds ontstaat.*

*Concreet betekent dit het bestuurlijk-juridisch omvormen van het huidige 'openbaar lichaam', als juridische grondslag onder Duo+, tot de juridische vorm van een bedrijfsvoeringsorganisatie (bvo), eveneens gebaseerd op de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr).*

### 2.1 Bvo sluit beter aan op taken in en rolverdeling rondom Duo+

Ten tijde van de voorbereidingen op Duo+ (periode 2013/2014) bood de Wgr enkel de mogelijkheid te kiezen voor een openbaar lichaam, als juridische vorm met rechtspersoonlijkheid. Deze vorm werd altijd ingezet voor samenwerkingsverbanden, zoals Duo+, die omwille van goed werkgeverschap rechtspersoonlijkheid nodig hadden.

Met de herziening van de Wgr per 1 januari 2015 is de bvo toegevoegd aan de 'menukaart' om samenwerking tussen gemeenten juridisch vorm te geven. Met deze toevoeging is recht gedaan aan de wens vanuit gemeenteland om een 'lichtere' juridische vorm (dan het openbaar lichaam) mét rechtspersoonlijkheid in het leven te roepen als juridisch construct voor 'beleidsarme' samenwerking.

Net als het openbaar lichaam beschikt de bvo over rechtspersoonlijkheid, waardoor deze entiteit slagvaardig is, eigen personeel in dienst kan nemen, opdrachten kan verlenen en overeenkomsten kan aangaan. De bvo onderscheidt zich echter van het openbaar lichaam door de inperking van de bestuurlijke drukte, omdat gewerkt wordt met één *ongeleed* bestuur. Het openbaar lichaam kent immers een *geleed* bestuur: een algemeen bestuur én een dagelijks bestuur.

Een ander kenmerk van een bvo is dat hierbinnen alleen bedrijfsvoeringstaken (ondersteunende processen), beleidsvoorbereiding of beleidsarme uitvoeringstaken kunnen worden belegd. Dit past bij het hanteren van een lichte bestuurlijke aansturing. Het bestuur van de bvo is dan ook niet bevoegd beleid op beleidsrijke domeinen vast te stellen. Dat recht blijft voorbehouden aan de individuele autonome gemeentebesturen, wat aansluit op de bestuurlijk gekozen lijn binnen de drie gemeentebesturen en het enkel onderbrengen van alle ambtelijke uitvoeringscapaciteit in één uitvoeringsorganisatie.

Vanuit deze redeneerlijn zijn vele ambtelijke samenwerkingsverbanden, zoals Duo+, maar ook volledige ambtelijke fusieorganisaties in het land, reeds omgevormd van een openbaar lichaam tot een bvo. Voorbeelden daarvan zijn de Dienst Dommelvallei, de GRS A2-gemeenten, Meerinzicht, de werkorganisatie De Wolden-Hoogeveen en de ambtelijke fusieorganisatie van de CGM-gemeenten (Cuijk, Grave en Mill). Wij adviseren de huidige GR Duo+, gebaseerd op de juridische vorm van het openbaar lichaam, ook te wijzigen naar de juridische vorm van een bvo.



## 2.2 Duo+ wordt een bvo op basis van acht uitgangspunten

Bij de doorontwikkeling van Duo+ van een openbaar lichaam tot een bvo, worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. Bestuurlijke zelfstandigheid van de drie gemeenten blijft in tact.
2. Rol van gemeenteraden en colleges van de drie gemeenten blijft ongewijzigd: beleidsbepalend en behouden lokale zeggenschap over programmagelden.
3. Er treden geen rechtspositionele wijzigingen voor medewerkers op.
4. Er is geen sprake van overdracht bevoegdheden van gemeentebesturen aan het bestuur Duo+.
5. Het model is toekomstbestendig bij eventuele doorontwikkeling met partners en/of taken.
6. Draagt bij aan reductie van de bestuurlijke drukte rondom de uitvoeringsorganisatie Duo+.
7. Draagt bij aan bestuurlijk eigenaarschap én bestuurlijke rolzuiverheid rondom Duo+.
8. Uitvoerbaarheid en eenvoud.

Ofwel, de omvorming van een openbaar lichaam naar de bvo is vooral een technische wijziging. De bestaande GR-tekst Duo+ wordt aangepast op basis van de juridische aspecten die toebehoren aan de bvo. Daarnaast zullen aan de bvo enkel de colleges deelnemen in plaats van zowel de colleges als de burgemeesters. Dit betekent geen verandering in de taken van Duo+; de huidige mandatering van bevoegdheden wordt ook in de bvo gecontinueerd.

Wegens deze aanpassing vragen de drie colleges, conform de bepalingen in de Wgr, hun gemeenteraden om toestemming om de huidige GR-tekst te wijzigen. De raden toetsen daarbij de wijzigingen aan strijdigheid met het recht en het algemeen belang. In de gewijzigde GR-tekst komen de drie colleges, met toestemming van hun gemeenteraden, bepalingen/voorwaarden overeen aangaande de nieuw vormgegeven juridische structuur. Deze bepalingen zijn juridisch bindend naar elkaar toe.

Hieronder zijn de wijzigingen tussen de huidige en gewijzigde GR-tekst op hoofdlijn per paragraaf op een rij gezet.

## 2.3 Drie burgemeesters vormen bestuur Duo+

In artikel 14a Wgr is vastgelegd dat het bestuur van een bvo bestaat uit leden die per deelnemende gemeente door het college uit zijn midden worden aangewezen. Gezien het uitgangspunt van gelijkwaardigheid tussen de drie gemeenten bij het aangaan van de regeling wijst elke gemeente een gelijk aantal bestuursleden aan.

Het bestuur van Duo+ heeft een beperkte bevoegdheid en taak. Het bestuur Duo+ heeft tot voornaamste taak de continuïteit in de bedrijfsvoering van de uitvoeringsorganisatie te bewaken en te bevorderen. Zij stuurt daarbij op afwijkingen in kwartaalrapportages en stelt de kadernota, de begroting en de jaarrekening van Duo+ vast. De begroting van Duo+ bestaat daarbij uit bedrijfsvoeringsbudgetten (loonsom, personeelsgerelateerde budgetten, ICT-budget, facilitaire kosten), waaraan op termijn uitvoeringsbudgetten kunnen worden toegevoegd. Beleids-/programmagelden blijven in de begrotingen van de individuele gemeenten. Vanwege deze bescheiden rol kan ook het aantal bestuursleden beperkt blijven tot één lid per gemeente.

In het nieuwe juridisch construct bestaat het bestuur van Duo+ uit de drie burgemeesters van de deelnemende gemeenten. Door alleen burgemeesters als lid van het bestuur op te nemen is de duurzaamheid (zes jaar termijn) en het a-politieke karakter rondom de samenwerking gewaarborgd.

Daarbij kunnen de wethouders vanuit hun inhoudelijke portefeuilles vooral de rol van opdrachtgever richting bestuur Duo+ uitoefenen, in plaats van zich tevens als mede-eigenaar op te stellen.



## 2.4 Roulerend voorzitterschap in bestuur Duo+

Uit oogpunt van gelijkwaardigheid tussen de drie gemeenten wordt het voorzitterschap van het bestuur van Duo+ eens per twee jaar gerouleerd tussen de drie leden van het bestuur. Daartoe wordt een roulatieschema opgesteld.

## 2.5 Eén lid, één stem in bestuur Duo+

Vanuit gelijkwaardigheid geldt binnen het bestuur het principe van 'één lid, één stem'. Ten aanzien van besluitvorming over zaken aangaande Buurt en Burger is bij het treffen van de GR met openbaar lichaam een adviescommissie ingesteld. Met de wijziging naar een bvo is dit niet meer mogelijk. Om recht te doen aan het gegeven dat Diemen de uitvoering van taken van het pakket Buurt en Burger niet heeft opgedragen aan Duo+, geldt het volgende. Bij stemming en besluitvorming is de bestuurder van Diemen zich bewust van zijn/haar positie op het moment dat voorstellen aangaande afdelingen Buurt en Burger op de agenda staan: op te vangen door een deel A (drie gemeenten) en B (twee gemeenten) op bestuurlijke agenda.

Als besluiten aangaande de afdelingen Buurt en Burger impact hebben op de continuïteit van Duo+ en/of op de bijdrage van Diemen, zal de bestuurder van Diemen als volwaardig lid van het bestuur Duo+ acteren.

## 2.6 Besluitvorming bij meerderheid van stemmen, soms unaniem

Besluitvorming in bestuur Duo+ vindt plaats bij meerderheid van stemmen. Op de volgende onderwerpen is unanimititeit vereist:

- a. het dienstverleningshandvest;
- b. uitbreiding van één van beide of beide pakketten als bedoeld in artikel 4 van de gewijzigde GR;
- c. vaststelling en wijziging van het verantwoordingsprotocol;
- d. vaststelling en wijziging van de begroting;
- e. vaststelling van de Nota reserves en voorzieningen;
- f. ingrijpende reorganisatie binnen Duo+;
- g. vaststelling en wijziging van de uittredingsregeling;
- h. vaststelling van het liquidatieplan.

Ten aanzien van de punten a t/m d en h bevat de huidige GR ook het vereiste van unanimititeit. In de gewijzigde GR zijn hier de punten e, f en g aan toegevoegd.

Besluitvorming over toetreding, wijziging en opheffing is voorbehouden aan de colleges. Daarnaast is in de Wgr bepaald dat voor toetreding tot, wijziging van en uittreding uit de gemeenschappelijke regeling de colleges hun raden om toestemming dienen te vragen.

## 2.7 Besturen bieden Duo+ ruimte tot ontwikkeling

De waarborging van continuïteit voor Duo+ is, mede gezien de personele omvang en de financiële implicaties ervan, essentieel. Dat laat onverlet dat van evaluatie, zoals voorzien in 2018, of uittreding (conform de bepalingen daaromtrent) altijd sprake kan zijn. Een besluit tot uittreding uit Duo+ kan niet



eerder dan met ingang van 2020 worden genomen, waarbij de uittreder een opzegtermijn van 12 maanden in rekening neemt.

## **2.8 Toetreding kan bij unanieme besluitvorming door alle deelnemers**

Bij toetreding is unanieme besluitvorming door alle deelnemende bestuursorganen en natuurlijk de potentiële nieuwe deelnemer(s) nodig. Daarbij hebben de colleges van de deelnemende gemeenten toestemming nodig van hun raden. In het geval van nieuwe toetreders worden afspraken gemaakt over de voorwaarden waaronder toetreding plaatsvindt.

CONCEPT



# 3. Rol raden, colleges, gemeentesecretarissen en bestuur

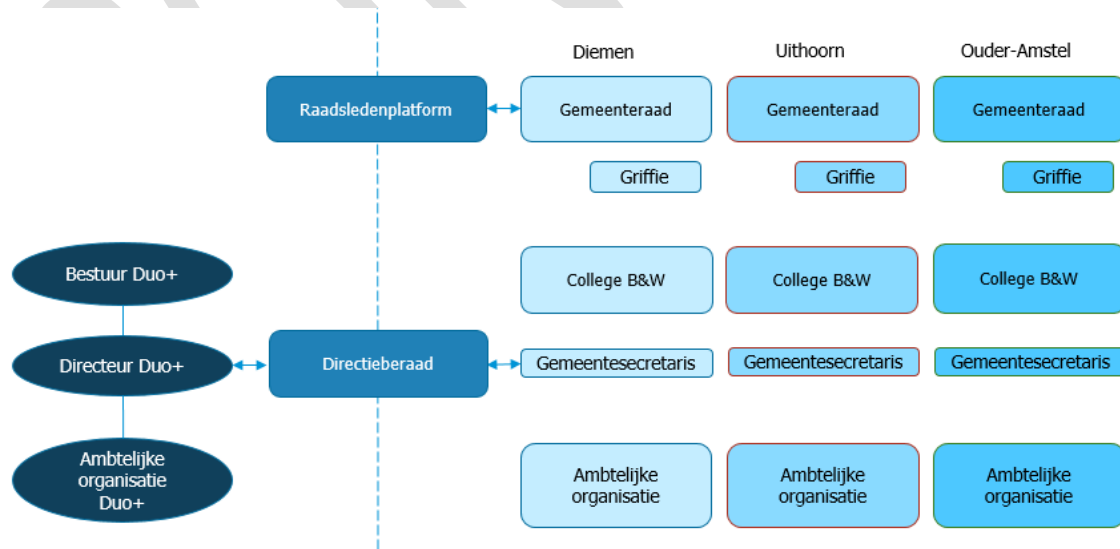
*Dit hoofdstuk gaat nader in op de rolverdeling tussen de drie individuele zelfstandige gemeenteraden en colleges van Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel enerzijds en de bestuurlijke aansturing en de ambtelijke organisatie van Duo+ anderzijds.*

## 3.1 Rolverdeling gemeentebesturen vs. Duo+ in beeld

Duo+ is een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie van Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel. Iedere autonome gemeente behoudt daarbij haar eigen gemeenteraad, college, griffie(r), gemeentesecretaris en een deel van de ambtelijke organisatie. Duo+ is er van, voor en door de drie gemeentebesturen, hun inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties.

De drie individuele gemeentebesturen treden, samen met de gemeentesecretarissen en ambtelijke organisaties, op als opdrachtgever en als klant van Duo+. Het bestuur van Duo+ treedt op als eindverantwoordelijke van Duo+ en als bestuurlijk opdrachtnemer namens Duo+. De directeur van Duo+ treedt op als ambtelijk opdrachtnemer.

Dit is schematisch weergegeven in onderstaand figuur:



Figuur 1. Toekomstige rolverdeling rondom Duo+.



## 3.2 Budgetrecht, kaderstellende en controlerende rol blijft bij raad

De drie gemeentebesturen blijven primair gericht op het formuleren en realiseren van de eigen bestuurlijke ambities en opgaven. Hierover legt elk college verantwoording af aan de eigen gemeenteraad. De gemeenteraden leggen op hun beurt verantwoording af aan de bevolking in de gemeente. De taken, rollen en verantwoordelijkheden van gemeenteraad, college en de ambtelijke organisatie veranderen niet als gevolg van de samenwerking en de doorontwikkeling ervan. De gemeenteraden worden in de vorm van een raadsledenplatform periodiek geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom Duo+ en stemmen met elkaar af over bijvoorbeeld de gewenste informatievoorziening en betrokkenheid.

Duo+ verandert, ook niet door aanpassing van het juridisch construct, niets aan de bevoegdheden van de afzonderlijke gemeenteraden ten aanzien van het budgetrecht, de kaderstellende en controlerende rol. De gemeenteraad blijft in elke deelnemende gemeente het hoogste kaderstellende en controlerende orgaan. Zij belast het college van B&W met de uitvoering. Ter ondersteuning van deze uitvoering beschikt het college over een eigen ambtelijke organisatie en voor een deel van het takenpakket over een gezamenlijke ambtelijke organisatie: Duo+. De lijnen van sturing en kaderstelling, verantwoording en controle blijven ongewijzigd. Dit betekent dat er verschillen kunnen zijn en blijven tussen het beleid van de individuele gemeenten, al naar gelang de politieke voorkeuren, de beleidsmatige ambities en de bestuurlijke opgaven van de drie gemeenten.

## 3.3 Drie gemeentebesturen delen deels invloed op bedrijfsvoering

Het belangrijkste sturingsdocument voor de gemeenteraden is de eigen gemeentelijke begroting en beleidsprogramma. De gemeenteraden kunnen door het behouden van de bevoegdheid over de 'watvraag' nadrukkelijk aan de voorkant blijven sturen. De uitvoering hiervan, de 'hoe vraag', blijft in handen van de colleges.

De betrokkenheid van de gemeenteraden bij de uitvoering wordt geborgd door de actieve en passieve informatieplicht van de colleges. Zij informeren de gemeenteraden over de voortgang in de uitvoering van de beleidsopgaven en over belangrijke en/of politiek gevoelige stappen en keuzes. Dit kan zowel op de vastgestelde momenten vanuit de planning- en controlcyclus als ook tussentijds.

Daarnaast kunnen de gemeenteraden invloed uitoefenen op de begroting van Duo+, die enkel bestaat uit bedrijfsvoeringslasten. De bedrijfsvoeringslasten zijn de loonkosten van de medewerkers, facilitaire kosten en kosten op het gebied van informatisering en automatisering. Over deze begroting bestaat met Duo+ een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. In het bestuur van Duo+ zal met elkaar overeenstemming moeten worden bereikt over de opbouw en omvang van deze begroting. De individuele raden kunnen vervolgens invloed uitoefenen op de begroting door middel van zienswijzen.

Naast deze reguliere informatievoorziening en controlemomenten voor en door de gemeenteraden, is ook sprake van een inlichtingen- en verantwoordingsplicht van de leden van het bestuur van Duo+ richting de gemeenteraden. Zo moet het bestuur van Duo+ de gemeenteraden alle door één of meerdere raadsleden gevraagde inlichtingen verschaffen en kunnen de leden van het bestuur ter verantwoording worden geroepen door de gemeenteraden. Daarnaast staan de gemeenteraden de middelen ter beschikking conform de gemeentewet en Wet gemeenschappelijke regelingen om controle uit te oefenen op bestuurlijke en ambtelijke uitvoering en prestaties.



### 3.4 Drie (individuele) colleges treden op als opdrachtgever

De colleges van de drie individuele gemeenten blijven verantwoordelijk voor de uitvoering van wettelijke taken en het realiseren van bestuurlijke opgaven en politieke ambities. De uitvoeringstaken (vanuit Uithoorn en Ouder-Amstel) en bedrijfsvoeringstaken (vanuit Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel) zijn bij Duo+ belegd. De colleges fungeren daartoe als bestuurlijk opdrachtgever richting Duo+.

De opdrachtgeversrol is gericht op de inhoud, kwaliteit en kosten van de dienstverlening vanuit Duo+. Daartoe is het belangrijk dat in de nabije toekomst een start wordt gemaakt met het ontwikkelen van kwaliteitscriteria en prestatienormen voor dienstverlening waarin de kwaliteit en kosten van dienstverlening worden vastgelegd. Deze afspraken worden zodanig geformuleerd dat tussentijdse prestatiemeting en monitoring mogelijk is.

Hoewel de uitvoering van de gemeentelijke taken niet langer binnen de individuele gemeenten georganiseerd wordt, moeten de colleges ook in de toekomst over het gemeentelijk functioneren en de uitputting van de financiële middelen verantwoording afleggen in de eigen raad. In hun rol als bestuurlijk opdrachtgever van Duo+ heeft elke gemeente daarom belang bij de levering van kwalitatief hoogwaardige producten en diensten tegen zo laag mogelijke kosten.

Het komt de werkbaarheid en de efficiency in Duo+ en de onderlinge verbinding tussen gemeentebesturen ten goede als portefeuillehouders van de drie gemeenten elkaar periodiek treffen om beleidsvoornemens, prioriteiten daarin en beleidsinhoudelijks richtingen met elkaar af te stemmen. Dit hoeft zeker niet in alle gevallen te leiden tot beleidsharmonisatie, maar het gesprek daarover wordt wel gevoerd. Vanuit de beleidscapaciteit in eigen huis in de drie gemeenten kan dit gesprek worden gefaciliteerd en voorbereid. Daarmee kan de opdracht in de richting van de uitvoerende capaciteit in Duo+-verband mogelijk op onderdelen worden geüniformeerd.

### 3.5 Bestuur eindverantwoordelijke Duo+

De drie gemeenten zijn elk individueel en gezamenlijk eindverantwoordelijk voor Duo+. Vanuit die verantwoordelijkheid dragen de gemeenten zorg voor een professionele organisatie die binnen de gestelde kaders functioneert. Op deze manier kan kwalitatief hoogwaardige dienstverlening richting de eigen gemeentelijke organisaties, inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties gegarandeerd worden. Op politiek-bestuurlijk niveau vraagt dit daarom om een goede invulling en beleving van deze verantwoordelijkheid.

Het bestuur Duo+ draagt de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van het samenwerkingsverband en is de formele werkgever van de medewerkers die bij Duo+ werkzaam zijn.

Elke gemeente heeft de vrijheid eigen beleid te vormen en behoudt de gemeente haar budgetrecht, net als in de huidige situatie middels besluitvorming in de individuele gemeenteraden. Daarom heeft het bestuur van Duo+ een beperkte inhoudelijke rol. Haar verantwoordelijkheid betreft vooral het zorgdragen voor de continuïteit van de ambtelijke samenwerking en het binnen de gestelde financiële, personele en bestuurlijke kaders functioneren ervan.

Meer concreet bestaat de eindverantwoordelijkheid van het bestuur Duo+ uit:

- a. de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid voor de strategische aansturing van Duo+;
- b. het via de p&c-cyclus geven van opdrachten en kaders aan het directiebeeraad;
- c. het vaststellen van een kadernota Duo+;
- d. het vaststellen van de begroting Duo+;
- e. het vaststellen van de jaarrekening Duo+;





- f. het vaststellen van kwartaalrapportages;
- g. het vaststellen van de financiële verordening Duo+;
- h. het vaststellen van de organisatieverordening Duo+;
- i. het vaststellen van de Nota reserves en voorzieningen Duo+;
- j. het beheer van de inkomsten en uitgaven van Duo+;
- k. het vaststellen van het directiestatuut Duo+;
- l. het vaststellen van de archiefverordening Duo+;
- m. het aangaan van dienstverleningsovereenkomsten met de drie colleges en eventuele derden;
- n. de aanwijzing van één of meer accountants, bedoeld in artikel 35, zesde lid, van de Wet gemeenschappelijke regelingen juncto artikel 213, tweede lid, van de Gemeentewet;
- o. het vaststellen van rechtspositionele regelingen;
- p. benoeming, schorsing en ontslag van het personeel van Duo+, waaronder tevens de directeur en diens plaatsvervanger;
- q. het vaststellen van een organisatieregeling;
- r. het bepalen van toetredingsvoorwaarden, het doen van voorstel tot een uittredingsregeling alsmede het regelen van de gevolgen van uittreding;
- s. het voeren van rechtsgedingen, bezwaarprocedures of administratieve beroepsprocedures, het instellen van bezwaar en beroep alsmede het vragen om een voorlopige voorziening;
- t. het besluiten tot privaatrechtelijke rechtshandelingen ten behoeve van de aan Duo+ opgedragen taken;
- u. het behartigen van de belangen van Duo+ bij andere overheden, instellingen, bedrijven of personen.

Het bestuur komt voor de uitvoering van deze taken op een aantal ijkmomenten in de p&c-cyclus rondom Duo+ bij elkaar.

### 3.6 Directeur Duo+ in verbinding met gemeentesecretarissen

De verbinding tussen de vier partnerorganisaties op directieniveau is essentieel, vanuit de gedachte dat beleid, uitvoering en ondersteuning in de ambtelijke organisaties onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Deze verbinding komt tot uiting in de vorm van een directieberaad. Een overlegplatform tussen de directeur Duo+ (voorzitter) en de drie gemeentesecretarissen/algemeen directeuren van de partnergemeenten. Hoofdstuk 4 gaat nader in op de rol van directeur Duo+ en het directieberaad.

### 3.7 Bestuurlijke verbinding tussen gemeenten faciliteren

Volgend uit de herijkte governancestructuur en in lijn met het stimuleren van de verbinding tussen de drie colleges/gemeenten en de betrokkenheid bij de samenwerking, worden periodiek (één of twee keer per jaar) gezamenlijke collegebijeenkomsten belegd. Op die momenten kan informatie-uitwisseling over (onder andere) de Duo+-samenwerking plaatsvinden.

Daarnaast worden - omwille van het faciliteren van de inhoudelijke relaties en ontmoeting tussen de portefeuillehouders uit de drie gemeenten - structureel gezamenlijke portefeuillehoudersoverleggen belegd rondom de binnen Duo+ belegde taken. Daarbij kan het gaan om het aan de voorkant van bestuurlijke voorstellen (in of buiten de gemeenschappelijke regeling) zoeken naar de bestuurlijke en inhoudelijke verbinding tussen de drie gemeenten, bijvoorbeeld in voorbereiding op regionale overlegvormen.



### 3.8 Eenheid creëren op 'opdrachtgeverschap' vanuit gemeenten

Duo+ wordt versterkt door meer eenheid in het ambtelijk opdrachtgeverschap vanuit de drie gemeenten. Dat wordt vormgegeven door accountgesprekken (elke gemeente heeft eigen contactpersoon) en het aanschuiven van medewerkers Duo+ bij bestuurlijke gesprekken. Daarnaast wordt eenheid vanuit het ambtelijke opdrachtgeverschap vormgegeven in een ambtelijk opdrachtgevers-opdrachtnemers-overleg (OGON-overleg). Dat overleg bestaat uit een ambtelijk opdrachtgever per gemeente (strategisch beleidsmedewerker, MT-lid of afdelingshoofd) en de afdelingshoofden van Duo+ als opdrachtnemer.

Daarbij is het voor de effectiviteit van het overleg randvoorwaardelijk dat de ambtelijke opdrachtgevers elk over eenzelfde mandaat beschikken, bijvoorbeeld vanuit hun rol als MT-lid in de eigen organisatie. Het OGON-overleg stemt de koers, richting, opdracht en prioritering van de uitvoering en/of bedrijfsvoering af vanuit Duo+ voor de drie gemeenten.

Intern bespreekt elke ambtelijk opdrachtgever de wensen en behoeften van de gemeente met het lokale MT voor. In het OGON-overleg komen deze individuele wensen samen. Er vindt afstemming plaats, er worden concrete afspraken gemaakt over de dienstverlening vanuit Duo+ aan de drie gemeenten en er worden tactische en operationele zaken rondom de samenwerking besproken, zoals over:

- a. de inzet van medewerkers voor gemeenten;
- b. het gezamenlijk monitoren van de dienstverleningsovereenkomsten;
- c. het bespreken van kwaliteit- en kwantiteitsvraagstukken;
- d. het bespreken van wensen en behoeften vanuit klantperspectief.

Indien in het OGON-overleg niet tot overeenstemming gekomen wordt, wordt opgeschaald naar het directiebestuur en in uitzonderlijke gevallen vanuit directiebestuur naar het bestuur Duo+.



# 4. Directiebestuur zorgt voor meer verbinding

*Dit hoofdstuk gaat nader in op de keuze voor eenhoofdig leiding op Duo+, in combinatie met een directiebestuur om de verbinding tussen de vier partnerorganisaties te versterken.*

## 4.1 Dagelijkse leiding Duo+ in handen van één directeur...

Duo+ wordt in de dagelijkse operatie aangestuurd door één directeur, de onafhankelijk van de gemeenten opererende directeur Duo+. Deze directeur is hierbij eindverantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van management en medewerkers en is hiërarchisch en functioneel leidinggevende van de afdelingshoofden van het samenwerkingsverband: dat zorgt voor eenheid van leiding en daarmee helderheid voor medewerkers. Vanuit die positie is de directeur Duo+ tevens WOR-bestuurder en secretaris van het bestuur van Duo+.

De directeur Duo+ geeft vanuit zijn/haar verantwoordelijkheid in de dagelijkse aansturing van Duo+ nader vorm en inhoud aan de onderwerpen die in het bestuur en/of directiebestuur afgesproken worden. De directeur brengt de prestaties van Duo+ periodiek (maandelijks) in bij het directiebestuur, op grond van heldere en betrouwbare maandrapporthen.

## 4.2 ...met sterke relatie gemeenten via directiebestuur

Omwillen van de noodzakelijkheid om een sterke en afdwingbare verbinding te creëren - ook op het hoogste ambtelijke niveau - tussen Duo+ en de drie individuele gemeenten, wordt een directiebestuur gevormd. Dit geheel in lijn met het uitgangspunt 'van, voor en door'. Dit directiebestuur doet niets af aan de dagelijkse eindverantwoordelijkheid van de directeur Duo+ voor de ambtelijke organisatie Duo+ en zijn positie in de richting van medezeggenschap en bestuur Duo+.

Het directiebestuur heeft een formele status in de gemeenschappelijke regeling. Een positie tussen het bestuur Duo+ en de ambtelijke organisatie. Het directiebestuur bestaat uit de gemeentesecretarissen van de deelnemende gemeenten en de directeur Duo+ (voorzitter). De taken van het directiebestuur als collectief omvatten meer concreet:

- a. (de ambtelijke voorbereiding van) de strategische koers en lange termijnvisie van Duo+;
- b. (de ambtelijke voorbereiding van) het financieel beleid van Duo+;
- c. de voorbereidingen van strategische agendapunten voor het bestuur en portefeuillehoudersoverleg;
- d. de escalatieladder voor dilemma's (harmonisatie) waar men ambtelijk niet uitkomt;
- e. de 'rafelranden' in taken tussen gemeenten en Duo+ op te lossen;
- f. de collectieve gevoelde eindverantwoordelijkheid voor het functioneren Duo+;
- g. het doorvertalen van de wensen van de individuele gemeentebesturen in de richting van Duo+ om gezamenlijk tot prioritering, fasering en afstemming te komen;
- h. het bewaken van de sensitiviteit vanuit Duo+ voor de lokale situaties; politiek, bestuurlijk en ambtelijk;
- i. het bewaken en bevorderen van een gezamenlijk arbeidsvoorwaardenbeleid tussen de vier partnerorganisaties.



Daarbij is het belangrijk om kritisch te zijn op de agendasetting van het (tweewekelijks) directiebestuur. Het overleg moet een strategisch karakter hebben en kan gebruikt worden om de gemeenten proactief (aan de voorkant) te betrekken bij planvorming vanuit Duo+ en omgekeerd.

Door de instelling van het directiebestuur komen de gemeentesecretarissen beter in positie in vergelijking met het huidige directiemodel waar zij teveel op afstand stonden van de directeur Duo+. Daarnaast zijn gemeentesecretarissen op deze manier aanspreekbaar in hun college op de in de samenwerking ondergebrachte bedrijfsvoerings- en/of uitvoeringstaken, waarvoor zij doorzettingsmacht nodig hebben om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen. De verbinding tussen enerzijds de individuele gemeenten en anderzijds Duo+ is hierdoor sterk belegd, aangezien de secretarissen als zijnde gemeentesecretaris wekelijks aanschuiven bij hun college en daarnaast lid zijn van het directiebestuur.

De verbinding tussen de gemeenten (politiek, bestuurlijk, management en medewerkers) en Duo+ krijgt door de positionering van het directiebestuur een positieve uitwerking. Het directiebestuur voelt ambtelijk collectief de verantwoordelijkheid voor het goed functioneren/de strategische aansturing van Duo+ als organisatie. De directeur Duo+ legt verantwoording over zijn functioneren af aan het bestuur Duo+. De leden van het directiebestuur schuiven als collectief als adviseur aan bij vergaderingen van het bestuur van Duo+.

De gemeentesecretarissen nemen, in hun rol als lid van het directiebestuur, geen positie in om sturing te geven aan organisatieonderdelen van Duo+. Binnen het directiebestuur zijn alle vier de leden nevenschikt aan elkaar. De directeur Duo+ vervult de rol van technisch voorzitter, maar heeft geen doorslaggevende stem. Het directiebestuur besluit bij meerderheid van stemmen. In het geval de stemmen staken, komt het voorstel een vergadering later terug op de agenda. Bij het wederom staken van de stemmen wordt het beslispunt voorgelegd aan het bestuur Duo+.

### 4.3 Dagelijkse aandacht voor medewerkers essentieel

Door het nieuwe governance- en directiemodel ontstaat meer ruimte voor de directeur en het MT Duo+ (directeur en afdelingshoofden), met hulp van de teammanagers, om dagdagelijks en gericht aan de slag te gaan met het faciliteren van medewerkers en teams binnen Duo+ in hun ontwikkeling. Voor medewerkers Duo+ ontstaat zodoende duidelijkheid over door wie zij worden gefaciliteerd en waar nodig aangestuurd.



# 5. Basis op orde met behulp van talentmanagement

*Dit hoofdstuk gaat in op een nieuw sturingsconcept voor Duo+ en een organisatiebreed programma voor talentmanagement. Dit om te komen tot een beter werkend organisatiemodel en het beter benutten van de talenten van medewerkers binnen Duo+.*

## 5.1 Duo+ beoogde vernieuwend sturingsconcept...

Duo+ wordt gekenmerkt door een functionele structuur (afdelingen Buurt, Burger en Bedrijfsvoering) en een gelaagd sturingsconcept (directeur, afdelingsmanagers en teammanagers) in relatie tot de omvang van en doelstellingen met de organisatie. Voor de innovatiekracht en strategische ontwikkeling van Duo+ heeft de organisatie baat bij een vernieuwend sturingsconcept gericht op meer procesgericht, integraal en afdelingsoverstijgend werken. Deze vernieuwing is beoogd bij de vorming van Duo+, maar tot op heden niet tot verdere ontwikkeling gekomen.

Het nu gehanteerde sturingsconcept legt een 'rem' op de ontwikkeling tot meer zelforganiserende teams, met zelfbewuste en zelforganiserende medewerkers. Medewerkers die te typeren zijn als 'publieke professionals'. Medewerkers die ontwikkeld worden in die richting en talenten die daarop geselecteerd worden. Medewerkers die onderling taken én rollen in het team verdelen. Teams die gebaseerd zijn op nauw met elkaar samenhangende taken, op mensen die zich écht met elkaar verbonden voelen en vanuit die optiek niet groter zijn dan 8 tot 12 medewerkers. Een organisatie waarbij coaches de ontwikkeling tot meer zelforganisatie faciliteren en stimuleren. Een organisatie ook waarbij hiërarchische sturing - als succesfactor onder zelfsturing - paradoxaal genoeg niet te ver weg is georganiseerd. Een organisatie waarbinnen een moderne HR-cyclus het mogelijk maakt om een grotere 'span of attention' te creëren voor leidinggevenden met p-taken.

## 5.2 ...maar brengt nu eerst de basis op orde...

Gelet op de huidige veranderopgave van Duo+, de verandercapaciteit binnen en veranderbereidheid van de organisatie en de hoge werkdruk van medewerkers en management, worden nú geen majeure wijzigingen ten aanzien de hoofdstructuur en het sturingsconcept van Duo+ in gang gezet. Medewerkers zijn nu vooral gebaat bij rust, duidelijkheid en heldere sturing. Het nu wegnemen van managementlagen brengt de stabiliteit van de organisatie verder in gevaar en zet de dienstverlening op korte termijn te zeer onder druk. Met uitzondering van het gewijzigde bestuurs- en directiemodel, blijft Duo+ dus werken vanuit de huidige hoofdstructuur, zoals opgenomen in de bijlage van dit bedrijfsplan.

## 5.3 ...door organisatiebreed in te zetten op talentmanagement

Voor de doorontwikkeling van Duo+ is het belangrijk dat de kennis, kunde en vaardigheden van managers en medewerkers optimaal worden ingezet en ontwikkeld. Daarom zet Duo+ in op een organisatiebreed programma voor talentmanagement, gekoppeld aan het strategisch HRM-beleid. Talentmanagement heeft als doel om:



- a. iedere medewerker in Duo+ (op termijn) op de juiste plek in de organisatie in de juiste rol te krijgen, passend bij zijn of haar talenten;
- b. inzicht te krijgen in de kwaliteiten van medewerkers en hun ontwikkelperspectieven;
- c. sturing aan talentontwikkeling te geven vanuit een sluitende HR-cyclus;
- d. het steeds lager in de organisatie beleggen van verantwoordelijkheden.

In eerste instantie zal dit programma gericht zijn op de Duo+-organisatie zelf. Op termijn is te verwachten dat ook het opnemen van de drie gemeentelijke organisaties in het programma wordt gerealiseerd.

CONCEPT



# 6. Positionering van taken en mensen: 'van, voor, door'

## 6.1 Heldere afspraken over bestuurlijk gevoelige taken

Bij de start en het vormingsproces van Duo+ vanaf 1 januari 2016 was geen sprake van een 'zachte landing'. Bij dit type samenwerkingsverbanden wordt er idealiter wel gekozen voor een zachte landing, gelet op de enorme impact van een dergelijke verandering op medewerkers die 'overgaan', medewerkers die 'achterblijven' en gemeentebesturen. Men krijgt te maken met een nieuwe werkgever, een (mogelijk) nieuwe functie met veranderend takenpakket, nieuwe werkwijzen en systemen, nieuwe collega's, nieuwe leidinggevende, een (mogelijk) nieuwe standplaats, het werken voor drie gemeentebesturen, etc.

Om deze redenen wordt er idealiter bij de start van dit type samenwerkingsverband qua sturingsconcept en organisatiestructuur niet al te ver afgeweken van de voormalige setting in de individuele gemeenten. Deze keuze voor 'herkenbaarheid' borgt een soepel verloop van het veranderproces. Het zorgt ervoor dat tijdens het vormingsproces, klanten (de drie deelnemende partnerorganisaties Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel) in hun dienstverlening vanuit de nieuwe uitvoeringsorganisatie op dezelfde wijze, door dezelfde medewerkers bediend blijven. Dit vergroot het gevoel van herkenbaarheid, nabijheid en klantgerichtheid in de vormingsfase van de organisatie. De voordelen van de schaalvergroting worden in die gevallen via een natuurlijk proces gerealiseerd.

Het vormingsproces van Duo+ (o.a. door wisselingen in sleutelfiguren, trage politiek-bestuurlijke besluitvorming, kwalitatieve en kwantitatieve ondercapaciteit bij plaatsing medewerkers en geen duidelijke prioritering of businesscase) heeft ertoe geleid dat deelnemende gemeenten niet meer of niet voldoende konden beschikken over een aantal (bestuurlijk gevoelige) sleutelfuncties/personen.

Concreet gaat het om strategisch woordvoerder (bestuurlijke communicatie) en de P&C-taken. Voor verbetering van dienstverlening aan de deelnemende gemeenten op deze specifieke taken, worden op korte termijn (in Q2 2017) tussen de directeur Duo+ en individuele colleges heldere afspraken gemaakt over de prestaties (capaciteit en kwaliteit) en kosten rondom deze bestuurlijk gevoelige taken. Daarbij worden per gemeente ook duidelijke afspraken gemaakt over de fysieke locatie waarop deze taken door de betreffende medewerkers worden uitgevoerd. De rechtspositie en dus ook de hiërarchische aansturing van deze medewerkers blijft binnen Duo+ belegd.

## 6.2 Huisvestingsconcept beter aansluiten op 'van, voor en door'

Er is bij de vorming van Duo+ gekozen voor decentrale huisvesting omwille van de toenmalige situatie op de vastgoedmarkt, verhuur van leegkomende ruimten werd niet als realistisch beschouwd. Politiek-bestuurlijk was het onhaalbaar om enerzijds te investeren in extra kantooruimte c.q. een hogere exploitatielast ten behoeve van Duo+ en anderzijds leegstand te creëren in de eigen gemeentehuizen.





De keuze voor decentrale huisvesting leidt in de dagelijkse praktijk van Duo+ tot een aantal praktische bezwaren en veronderstelde negatieve financiële effecten. De stevige reisafstanden tussen de drie gemeentehuizen leiden tot productiviteitsverlies en de fysieke afstand is te groot om tot voldoende persoonlijk contact, afstemming en integraliteit te komen tussen bestuurlijk en ambtelijk niveau en tussen medewerkers Duo+.

Duo+ blijft echter gebruikmaken van de drie gemeentehuizen, voor de huisvesting van medewerkers van Duo+. Dit sluit volledig aan op het uitgangspunt: Duo+ is er 'van, voor en door' de drie gemeenten. Het past ook in de tendens van diverse vergelijkbare samenwerkingsverbanden in Nederland die door centrale huisvesting te ver van de partnergemeenten zijn afgedreven en momenteel de slag maken om zich weer decentraal te huisvesten in de gemeentehuizen. Ook moet de energie van betrokkenen rondom de ontwikkelopgave van Duo+ zich nu vooral op andere facetten richten dan op een grootschalige verhuisbeweging.

Duo+ zet vooral in op het faciliteren van plaats- en tijdonafhankelijk werken, waarbij medewerkers/taakvelden een 'thuisbasis' in één van de drie gemeentehuizen kennen.

CONCEPT



# 7. Harmonisatie van processen en systemen

## 7.1 Procesharmonisatie, tenzij...

Uitgangspunt binnen Duo+ is procesharmonisatie. Op het gebied van werkprocessen zijn verschillen tussen de gemeenten marginaal. Harmonisatie van processen (vanuit oogpunt van werkbaarheid en efficiency) kan in sommige gevallen op gespannen voet staan met de 'couleur locale' van de gemeenten. Het directiebestuur is binnen Duo+ dé escalatiestap als er spanningen ontstaan tussen harmonisatie van processen en couleur locale van partnergemeenten.

Uitgangspunten voor Duo+ rondom procesharmonisatie zijn daarom:

- a. Duo+ respecteert deze lokale autonomie en faciliteert daarin maximaal vanuit de uitvoerende taken (binnen de afdelingen Burger en Buurt), met gevoel voor en kennis van de lokale context en politiek-bestuurlijke gevoeligheden, aandachtspunten en prioriteiten.
- b. Duo+ geeft de beleidsmatige en adviesfuncties (vanuit de afdeling Bedrijfsvoering) kwalitatief hoogwaardig en in de (fysieke) nabijheid van de drie gemeentebesturen en het primaire proces in de drie gemeenten vorm.
- c. Duo+ geeft de beheersmatige en administratieve taken (vanuit de afdeling Bedrijfsvoering) efficiënt en effectief vorm. Afspraak daarbij is dat Duo+ de kansen benut die standaardisatie en harmonisatie van werkprocessen en systemen biedt aan alle partijen. Het ambtelijk OGON-overleg komt met een harmonisatiekalender, waarbij eventuele dilemma's/discussies (en de gevolgen hiervan) worden voorgelegd aan het directiebestuur. Individuele gemeenten aanvaarden de eventuele impact van de harmonisatie op hun werkprocessen en taakuitvoering in eigen huis.
- d. Bij de procesharmonisatie onderkent Duo+ vanuit de afdeling Bedrijfsvoering, de gelijkwaardigheid van de partnergemeenten. Daarbij geldt dat de afdeling Bedrijfsvoering ook de interne klanten (afdeling Burger en Buurt) als gelijke beschouwt van de tegenhangers van deze afdelingen binnen de gemeente Diemen.
- e. Op basis van een op te stellen producten- en dienstencatalogus en de daaruit volgende dvo's (beiden eind 2017 gereed, zodat met ingang van 2018 deze in werking kunnen treden) zal vastgesteld worden welke taken/producten/diensten binnen het 'basispakket' vallen en welke worden beschouwd als 'pluspakket'. Daar waar gemeenten keuzen maken voor dienstverlening vanuit Duo+ vanuit het pluspakket, zal de betreffende gemeente de daaruit volgende kosten voor zijn rekening nemen.



## 7.2 I-strategie als fundament onder Duo+

Voor de doorontwikkeling van Duo+ is een goed werkend en geharmoniseerd ICT-systeem essentieel. Dit draagt bij aan een optimale dienstverlening aan inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties en stelt medewerkers in staat om hun werk volwaardig uit te voeren en de drie gemeentebesturen te ondersteunen.

Voor het realiseren van de ambities op het gebied van (harmonisering van) ICT is vanaf 2015 het programma Slimmer Verbinden ingesteld. Hiervoor wordt een separaat projectplan gevolgd.

CONCEPT



# 8. Financieel perspectief passend bij Duo+

*Dit hoofdstuk schetst het financieel perspectief op basis van een analyse van de (financiële) resultaten van Duo+ en de ontwikkeling van de organisatie in zijn eerste jaar: 2016.*

## 8.1 Initiële begroting op basis van inbreng deelnemers

Duo+ is gestart op basis van de oorspronkelijke 'input' van de deelnemers in al zijn facetten (formatie, budget en kwaliteit), aangevuld met drie fte voor directie en staf Duo+. Deze uitgangspositie is nader uitgewerkt in het Organisatie en Formatierapport van 3 september 2015 waarin alle vrijvallende personeelskosten uit de deelnemende gemeenten zijn berekend. Daarnaast zijn enkele vrijvallende exploitatiebudgetten voor Bedrijfsvoeringstaken overgeheveld.<sup>1</sup>

De berekeningen in het Organisatie en Formatierapport vormen de basis voor de initiële meerjarenbegroting 2016-2019. De belangrijkste uitgangspunten voor de initiële begroting 2016-2019 zijn:

- de totale kosten van Duo+ zijn per saldo gelijk aan de ingebrachte personeelsbudgetten;
- na drie jaar (vanaf begrotingsjaar 2019) ontstaat geleidelijk een rendement van 2% per jaar tot totaal 6% in 2021;
- de kosten binnen Duo+ bestaan in de opstartfase voornamelijk uit personeelskosten en de kosten van ICT;
- er is rekening gehouden met incidentele projectkosten ad € 935.000 in 2016.

Dit leidt tot het volgende beeld ten aanzien van de structurele lasten:

Totaal Duo+	2016	2017	2018	2019
Totaal Duo+	€ 22.375.000	€ 22.375.000	€ 22.375.000	€ 21.935.000

## 8.2 Tussentijdse intensivering ter versterking Duo+

In de loop van 2016 werd duidelijk dat de financiële uitgangspositie onvoldoende was. De voorspelde dip in klant- en medewerkerstevredenheid, organisatievolwassenheid en prestaties in termen van de 3K's (kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten) bleek groter dan waarvan was uitgegaan. Oorzaken hiervan zijn onder andere de hoge werkdruk, de vele veranderingen voor de medewerkers in korte tijd, veel vacatures en knelpunten in de uitvoering van het ICT-programma (zie verder voortgangsrapportage Duo+, september 2016).

<sup>1</sup> De overige exploitatiebudgetten voor Buurt en Burger worden op termijn ondergebracht bij Duo+ tenzij blijkt dat dit financiële, organisatorische dan wel praktische problemen oplevert. Tot dat moment worden de medewerkers van Duo+ via de budgethouderregeling gemandateerd voor uitgaven van exploitatiebudgetten die binnen de dienstverleningsovereenkomst vallen.



Om deze tegenvallers op te vangen, is een voorstel gedaan voor een wijziging van de begroting 2016. Onderstaande tabel vat de wijzigingen per domein samen:

EUR (*1.000)	2016 primitief	2016 incl. wijzigingen	Wijziging 2016 absoluut	Wijziging 2016 %
Bedrijfsvoering	€ 12.020	€ 14.570	€ 2.550	21%
Burger	€ 5.620	€ 6.158	€ 538	10%
Buurt	€ 4.390	€ 4.728	€ 338	8%
<b>Totaal</b>	<b>€ 22.030</b>	<b>€ 25.456</b>	<b>€ 3.426</b>	<b>16%</b>
Projectkosten	€ 935	€ 2.015	€ 1.080	116%
<b>Totaal incl. additionele projectkosten</b>	<b>€ 22.965</b>	<b>€ 27.471</b>	<b>€ 4.506</b>	<b>20%</b>

De intensiveringen hebben vooral betrekking op Bedrijfsvoering, te weten ca. € 2,5 mln. van in totaal ca. € 3,4 mln. Daarnaast zijn de initiële projectkosten ad € 0,9 mln. voor 2016 verhoogd met ruim € 1,0 mln. Voor een verdere specificatie van de kosten verwijzen we naar bijlage B.

### 8.3 Bijgestelde prognose kosten en efficiency Duo+

#### Wijziging meerjarenbegroting 2017-2020

De effecten van de realisatie 2016 hebben tevens hun weerslag op de meerjarenbegroting 2017-2020. Voor 2017 betekent dit een stijging van de totale structurele lasten van € 22.375.000 naar € 25.477.000, ofwel een toename van € 3.102.000 (+13,9%).

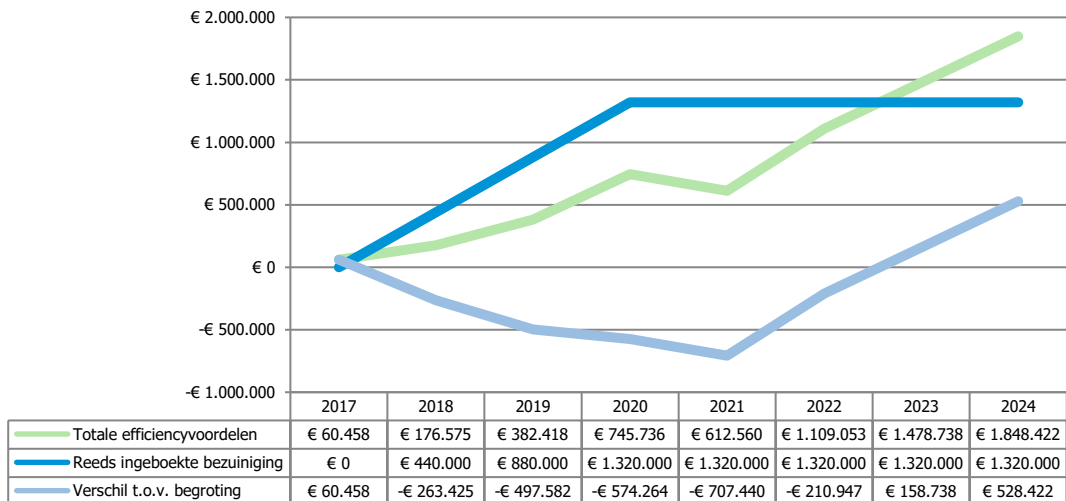
Programma's Bron: voortgangsrapportage Duo+, september 2016 (EUR * 1.000)	2017	2018	2019	2020
<b>Staf</b>				
primitieve begroting 2016	360	360	360	360
mutaties begroting 2016 en verder	90	90	9	9
<b>Subtotaal Staf afgerond</b>	<b>449</b>	<b>449</b>	<b>369</b>	<b>36</b>
<b>Bedrijfsvoering</b>				
primitieve begroting 2016	11.895	11.895	11.655	11.415
primitieve begroting 2016 (project ict)				
mutaties begroting 2016 en verder	2.246	1.975	1.709	1.794
<b>Subtotaal Bedrijfsvoering afgerond</b>	<b>14.140</b>	<b>13.870</b>	<b>13.365</b>	<b>13.212</b>
<b>Burger</b>				
primitieve begroting 2016	5.500	5.500	5.390	5.280
mutaties begroting 2016 en verder	642	433	320	371
<b>Subtotaal Burger</b>	<b>6.143</b>	<b>5.934</b>	<b>5.711</b>	<b>5.651</b>
<b>Buurt</b>				
primitieve begroting 2016	4.270	4.270	4.180	4.090
mutaties begroting 2016 en verder	475	454	437	485
<b>Subtotaal Buurt</b>	<b>4.745</b>	<b>4.725</b>	<b>4.617</b>	<b>4.576</b>



Programma's	2017	2018	2019	2020
Bron: voortgangsrapportage Duo+, september 2016 (EUR * 1.000)				
Totaal				
Totaal primitieve begroting 2016	22.025	22.025	21.585	21.145
Totaal wijziging begroting 2016 en verder (afgerond)	3.452	2.953	2.477	2.663
<b>Totaal afgerond</b>	<b>25.477</b>	<b>24.978</b>	<b>24.062</b>	<b>23.808</b>

De verwachting is dat met de nieuwe maatregelen in de loop van 2018 voor het eerst efficiencyvoordelen kunnen ontstaan. De efficiencybesparing loopt op tot een besparing van € 1,8 mln. in 2025, ofwel 8,3% ten opzichte van de initiële begroting.<sup>2</sup>

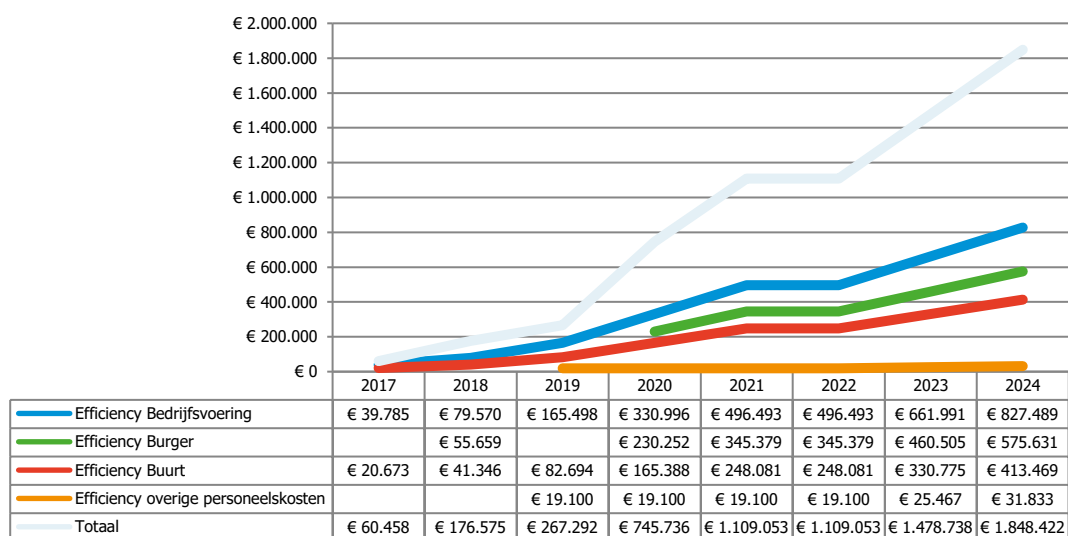
Onderstaande figuur laat zien hoe de efficiencyvoordelen zich de komende jaren ontwikkelen en hoe deze zich verhouden tot de initiële prognose. Tot 2023 wordt in de nieuwe situatie (na begrotingswijziging) uitgegaan van lagere efficiencyvoordelen. Daarna is het positieve effect met € 528.422 structureel behoorlijk gunstiger dan de berekende efficiencyvoordelen waar oorspronkelijk vanuit is gegaan.



<sup>2</sup> Rekening houdend met de voorziene autonome ontwikkelingen (€ 1.366.414) en structurele aanpassingen (€ 401.310) is de besparing 4,0%. Een groot deel van deze kosten zou zich overigens ook manifesteren indien geen sprake zou zijn van Duo+.



Het grootste deel van de efficiencyvoordelen wordt gerealiseerd door Bedrijfsvoering (€ 0,83 mln.). In onderstaande figuur is de opbouw en het verloop toegelicht:



#### Structurele uitbreiding formatie

De begrotingswijziging heeft ook consequenties voor de formatie van Duo+. Structureel gaat het om een uitbreiding van 5,6 fte. Daarnaast is er een tijdelijke uitbreiding van 1,7 fte tot en met 2018 en een aantal bovenformatieve plaatsen waarvan eveneens de verwachting is dat deze na de eerste drie jaar op een ander wijze ingevuld kunnen worden en/of vervallen:

Formatie (fte)	Diemen	Ouder Amstel	Uithoorn	Totaal	Duo+	Vershil
Directie en staf	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>	<b>3,0</b>	3,0
Bedrijfsvoering	41,3	26,9	53,9	<b>122,0</b>	<b>120,4</b>	-1,7
Burger	-	27,1	57,8	<b>84,9</b>	<b>85,7</b>	0,8
Buurt	-	21,0	45,9	<b>66,9</b>	<b>65,9</b>	-1,0
<b>Totaal 1-1-2016</b>	<b>41,3</b>	<b>75,0</b>	<b>157,63</b>	<b>273,9</b>	<b>275,0</b>	1,0
	15%	27%	58%			
Directie en staf: Chief Information Security Officer (CISO)					0,5	
Informatisering en Automatisering: 1,6 fte functioneel applicatiebeheer, 1 fte werkplekbeheer					2,6	
Back office: applicatiebeheerder, ondersteunende taken financiën, archief, ed.					2,5	
					<b>Totaal intensivering</b>	<b>5,6</b>
					<b>Totaal toegestane formatie</b>	<b>280,6</b>
Tijdelijk aanvulling t/m 2018: 1 fte bestuursondersteuning, 0,67 fte P&C-cyclus Duo+					1,7	
					Bovenformatief t/m 2018	3,7





## 8.4 Reflecties op de meerjarenbegroting 2017-2020

### Kwantitatieve verschillen, de rafelranden

Het merendeel van de Duo+ begroting betreft personele lasten. Bij het bepalen van de 'historische inbreng' is destijds, binnen de beperkte tijd, nauwgezet de beschikbare capaciteit per gemeente geïnventariseerd. Door de snelheid van dit proces is bij het opstellen van de primitieve begroting 2016 geen diepgaande analyse gemaakt. In de voorbereiding op de meerjarenbegroting 2017-2020 is dit nader verkend. Daaruit is duidelijk geworden dat op onderdelen sprake is van rafelranden, zowel bij Bedrijfsvoering, Burger als Buurt. Dit is bijvoorbeeld het gevolg van het feit dat Duo+ andere functies kent waardoor het in sommige gevallen niet mogelijk was om taken '1-op-1' in te brengen. De knip tussen beleid en uitvoering kon daardoor niet altijd even scherp worden gemaakt. Indicatief gaat het om enkele fte's Duo+-breed (ofwel verdeeld over uiteenlopende functies binnen de drie domeinen). Bij Bedrijfsvoering zijn er daarnaast enkele rafelranden met betrekking tot de materiële budgetten, zoals licentie- en telefoniekosten.

### Kwalitatieve verschillen

Naast kwantitatieve verschillen tussen 'was en wordt' zijn het vooral kwalitatieve verschillen die consequenties hebben voor de huidige kosten en prestaties van Duo+. Daarmee doelen we met name op door de deelnemers uitgestelde investeringen in ICT en procesverbetering vanwege de voorgenomen samenwerking in Duo+. De ingebrachte investeringsbudgetten waren daardoor lager dan noodzakelijk en regulier, terwijl vanwege het achterblijven van deze investeringen er juist extra middelen nodig zijn ('achterstallig onderhoud'). Een consequentie hiervan is dat Duo+ in de vormingsfase minder capaciteit beschikbaar had voor de algehele doorontwikkeling van de organisatie.

Hoewel strikt genomen het principe van historische inbreng gevolgd is, zijn er als gevolg van kwalitatieve rafelranden wel scheve verdeeleeffecten. Besloten is om niet achteraf hiervoor te corrigeren, maar te werken aan de condities om inzicht te krijgen in de prestaties en kosten van Duo+ vanaf heden om daarmee de huidige verdeelsystematiek te herijken.

Met de recente begrotingswijziging is er meer financiële ruimte gekomen. Deze uitbreiding voorziet overigens primair in de noodzakelijke investeringen in hard- en software en de inhuur van externe expertise voor de implementatie. Er is nauwelijks rekening gehouden met de inzet van de (eigen) medewerkers voor de uitrol en doorontwikkeling, terwijl verwacht wordt dat dit om een substantiële inzet vraagt (bij sommige teams oplopend tot circa 10% van de capaciteit).

### Doorontwikkeling Duo+ binnen financiële kaders m.u.v. autonome ontwikkelingen en wijzigingen

De doorontwikkeling van Duo+ wordt vormgegeven vanuit het bestaande financiële kader uit de meerjarenbegroting 2017-2020. Dit betekent dat bij het huidige takenpakket en gewenste kwaliteitsniveau, het financiële kader niet mag worden overschreden. Uitzonderingen hierbij zijn zowel autonome externe ontwikkelingen, zoals indexeringen, CAO-effecten en wetswijzigingen als wijzigingen in takenpakket en de gewenste kwaliteit. Deze kunnen in de toekomst, mits onderbouwd, wél tot aanpassing van het kader leiden.

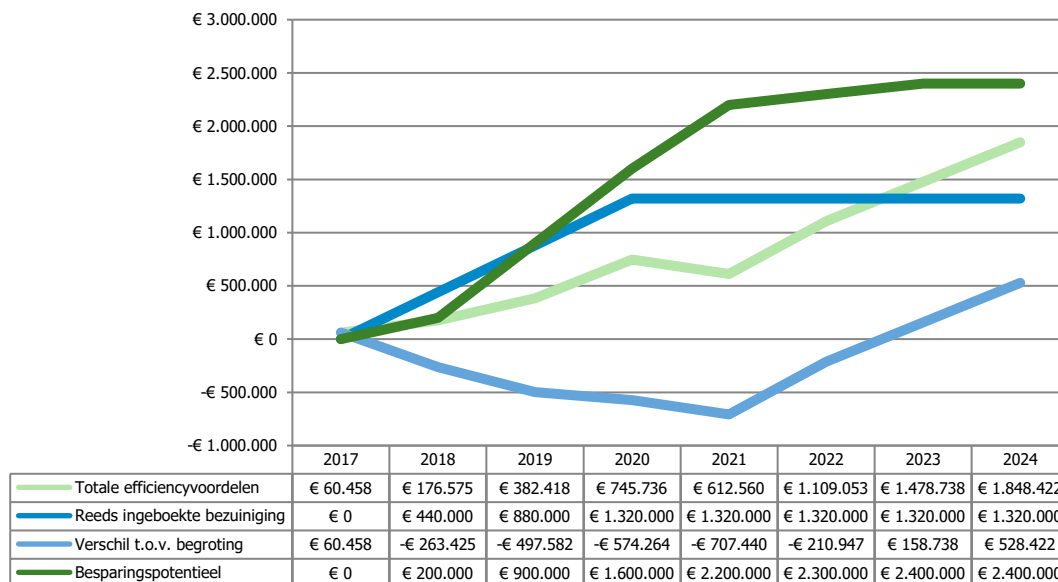
### Mogelijke efficiencyvoordelen

Zoals hiervoor aangegeven gaat de meerjarenbegroting 2017-2020 uit van een bijgestelde prognose van de efficiencyvoordelen. Kort gezegd worden meer efficiencyvoordelen verwacht dan aanvankelijk begroot (+ € 0,5 mln. structureel) maar worden deze later geëffectueerd.

Gezien de moeizame start dient de vraag zich aan wat realistisch is. Op basis van de positieve trend die zich de laatste maanden heeft ingezet zien wij op termijn een besparingspotentieel oplopend tot € 2,4 mln. (- 9% t.o.v. 2017). In bijlage B hebben we toegelicht wat de verschillen zijn per domein.



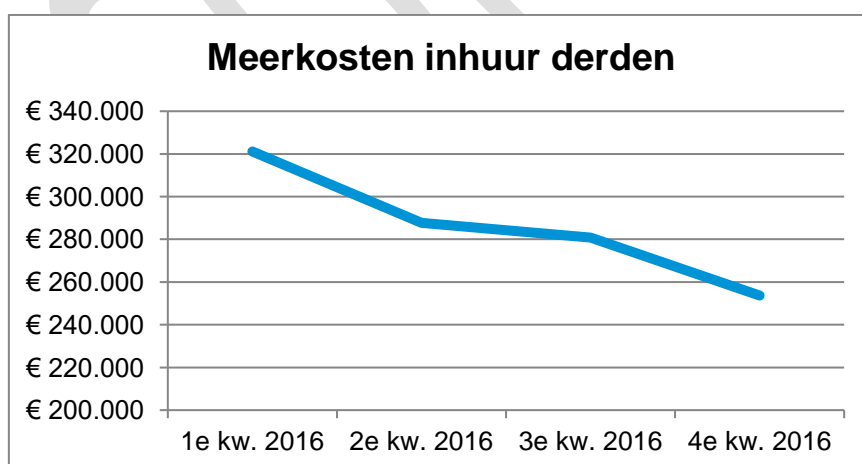
Wij adviseren om een mogelijk surplus dat ontstaat ten opzichte van de prognose in de voortgangsrapportage 2016 en meerjarenbegroting 2017-2020 niet op voorhand 'in te boeken' als een besparing in de gemeentelijke begrotingen, maar deze toe te voegen aan de algemene reserve van Duo+ tot een (bescheiden) omvang van 2% van de exploitatie, ofwel het opbouwen van een weerstandsvermogen.



We lichten deze efficiencyvoordelen nader toe:

#### Ook 2017 beschouwen als vormingsfase

Duo+ heeft in de tweede helft van 2016 behoorlijke verbeteringen laten zien in de Bedrijfsvoering. Zo is het ziekteverzuim substantieel afgenomen (van ca. 9% gemiddeld in het Q1 naar ca. 4% gemiddeld in het Q3), zijn de inhuurkosten fors teruggebracht (zie figuur hieronder) en is de personele basis versterkt door een forse toename (>10%) van het aantal vaste medewerkers. We zijn dus op de goede weg, maar dit betekent niet dat de basis staat. 2017 zal nog volop nodig zijn om verdere noodzakelijke stappen uit de vormingsfase te kunnen voltooien.



#### Grote verschillen in ontwikkelstadium en besparingspotentieel tussen de drie afdelingen

Er zijn grote verschillen in de ontwikkelstadia van de drie afdelingen. Meer in algemene zin constateren we als volgt:



a. *Afdeling Buurt*

Het werk, het werkgebied en de werknemers zijn in essentie gelijk gebleven. Al in dit stadium kan dus worden begonnen met het doorvoeren van verbeteringen. Tegelijk betekent dit ook dat het besparingspotentieel beperkt is: de werkprocessen waren al redelijk doorontwikkeld en de mogelijkheden tot concentratie van taken zijn beperkt (het gros van het werk wordt nu eenmaal lokaal uitgevoerd).

Concreet zien we bij Buurt de volgende aangrijpingspunten voor efficiency: het werken met een flexibele schil van 10% voor de voorziene afbouw van ca. 3 fte vanwege de nieuwe Omgevingswet; inbesteden van enkele werkzaamheden, het werken met één werforganisatie met dislocaties.

b. *Afdeling Burger*

Dit domein staat voor een stevige veranderopgave vanwege de transities in het sociaal domein. Daarnaast heeft de opstartfase veel tijd gekost, ook omdat systemen nog niet (optimaal) functioneren/geïntegreerd zijn en de bemensing nog niet op niveau is (relatief veel inhuur in het eerste halfjaar 2016). Er zijn dus nog behoorlijke stappen te zetten om de basis op orde te brengen om van daaruit te kunnen werken aan verdere verbetering. Gelet op deze onzekerheden volgen wij de prognose van Duo+.

c. *Afdeling Bedrijfsvoering*

Hier zien we de grootste knelpunten. De verschillen in processen en systemen van de latende organisaties zijn groot en het harmoniseren kost veel meer tijd en blijkt ingewikkelder dan gedacht. Ook worden er grote knelpunten ervaren in de bemensing (hoog ziekteverzuim, veel inhuur, vacatures moeilijk in te vullen). Tegelijk is dit juist de afdeling die een belangrijke rol heeft als aanjager en ondersteuner van de beoogde verbeteringen bij Buurt en Burger. Gezien onze ervaringen bij andere organisaties met het werken met een scherpe norm voor de omvang van de overhead achten wij op termijn een hogere besparing reëel. Wij gaan daarbij uit van een norm op het ambitieniveau van de groep van 25% best presterende gemeenten in deze grootteklasse (tussen 50.000-100.000 inwoners, zie verder bijlage B) waar vanaf 2019 in drie jaar naartoe gewerkt wordt.

#### Hoe meer differentiatie, hoe minder schaalvoordelen

Het efficiëncypotentieel is in sterke mate afhankelijk van de uniformering van processen en de mate van standaardisatie van de dienstverlening. Kijken we naar de processen dan constateren we dat op allerlei vakgebieden, zowel bij Buurt, Burger als Bedrijfsvoering, op dit moment nog wordt gewerkt met verschillende systemen zoals die zijn meegekomen uit de latende organisaties. Dit leidt tot extra administratieve afhandelingen, medewerkers zijn minder flexibel inzetbaar en processen kunnen niet worden geharmoniseerd. Opvallend is dat het door Duo+ berekende besparingspotentieel van € 1,8 mln. sterk leunt op efficiëncywinst door ICT.

In onze optiek is dit een belangrijke factor, maar moet de impact ervan ook niet worden overschat. Minstens zo belangrijk is standaardisatie van de dienstverlening. Het huidige basisprincipe 'deelnemers krijgen wat ze hadden' is bijzonder complex omdat: 1) niet gedefinieerd is wat de dienstverlening was; 2) het kwaliteitsniveau van de één niet voldoende is voor de ander ('we zijn erop achteruit gegaan'); 3) er ook geen gesprekken worden gevoerd over wat het zou moeten zijn. Door strak te sturen op een norm ('daar moeten we het mee doen') en met elkaar (opdrachtgever-opdrachtnemer) in gesprek te blijven over de kwaliteit van de dienstverlening worden potentiële besparingen reëel.

#### Stevig prioriteren in de transitiefase

Met de gewijzigde begroting van 2016 en de meerjarenbegroting 2017-2020 hebben de deelnemers extra middelen beschikbaar gesteld. Dit biedt een goede basis om de geconstateerde knelpunten weg te werken en de basis op orde te brengen. Op onderdelen is het mogelijk niet afdoende. Zo voorziet het (tijdelijke) extra budget niet in de benodigde interne capaciteit voor organisatieontwikkeling.



Verder verwachten wij dat *structureel*/extra middelen nodig zijn om een aantal cruciale posities adequaat te bemensen. Dit is vooral een knelpunt bij de (strategische) adviesfuncties en bepaalde specialistische functies waar het, gezien de huidige inschaling van deze functies, lastig is om geschikte kandidaten te werven.

Gezien de forse financiële impuls die al recent is gegeven door de deelnemers en gelet op de positieve trend die zich inmiddels aftekent adviseren wij om de ruimte te vinden *binnen* de huidige meerjarenbegroting door stevig te prioriteren. Daarnaast is het, indien dat niet anders kan, een mogelijkheid om het dienstverleningsniveau bij Bedrijfsvoering in overleg met de deelnemers op onderdelen bij te stellen. Van een claim op extra incidentele en/of structurele middelen in 2017 en verder hoeft ons inziens dus geen sprake te zijn. Integendeel.

Als zich in de toekomst exogene kostenstijgingen voordoen (bijv. als gevolg van loonstijging door Cao-onderhandelingen) dan hoeven deze niet opgevangen te worden binnen de begroting van Duo+.

## 8.5 Herijking verdeelsystematiek gewenst

[Toewerken naar herijking verdeelsystematiek, met ingang van 2019...](#)

Er wordt tot en met 2018 toegewerkt naar een meer prestatiegerichte verrekensystematiek vanuit de volgende uitgangspunten:

- a. Een transparantie relatie tussen bijdrage en prestaties (kwantiteit en kwaliteit).
- b. Een faire kostenverdeling.
- c. Beperkte administratieve lasten.
- d. Het goede gesprek op gang brengen/houden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- e. Stimuleren van kwaliteit, efficiency en continuïteit.

Om dit mogelijk te maken moeten de volgende onderdelen worden voorbereid:

- a. Het opstellen van een product-dienstencatalogus (pdc) per domein op basis van eerdere ervaringen, gesprekken met opdrachtgevers (bestuurlijk en ambtelijk) en best practices.
- b. Het berekenen van de kostprijzen per product/dienst.
- c. Het bepalen van de verdeelsleutels.
- d. Het bepalen van de kritische prestatie indicatoren op basis van eerdere ervaringen, sturingsbehoeften (intern, extern) en best practices.
- e. Het vaststellen van het standaardpakket en pluspakket op basis van de pdc's.
- f. Het inrichten van de nieuwe rapportages (kwartaalrapportages).
- g. Het invoertijdstip van de nieuwe verrekensystematiek.
- h. Het ingroeimodel voor eventuele herverdeeleffecten.
- i. Het systeem voor validatie- en evaluatie van de systematiek.

[...Duo+ is in 2016 gestart vanuit historische inbreng...](#)

Bij de start van Duo+ is gekozen voor een kostenverdeelsleutel op basis van historische inbreng van formatie en budget (input). Daarnaast is er een standaard algemene dienstverleningsovereenkomst opgesteld en een eerste versie van een producten-/dienstencatalogus. Hiervoor is gekozen vanuit de gedachte van een groeimodel. Pas wanneer voorzien is in de randvoorwaarden kan overgegaan worden op een meer verfijnde verrekensystematiek.

Concreet betekent dit dat er op dit moment geen relatie wordt gelegd tussen de inbreng en de daarvoor te ontvangen prestaties. Er wordt op dit moment geen tijd geschreven. Bovendien is er geen nulmeting gedaan naar de prestaties en kosten van de historische inbreng. Dit betekent dat alles zonder (historische) referentiegegevens moet worden opgebouwd.



De initiële gedachte bij de ontwikkeling van de verrekensystematiek is dat twee principes leidend zijn:

1. Het solidariteitsbeginsel: gemeenten dragen in het samenwerkingsverband kosten gezamenlijk en delen ook gezamenlijk in de voordelen (naar verhouding). Extra gebruik van diensten of afname van producten leidt niet per sé tot een verrekening van extra kosten met de individuele gemeenten.
2. Het profijtbeginsel: gemeenten krijgen de kosten doorbelast van de diensten die zij gebruiken. Hoe meer er gebruikt wordt gemaakt van de dienstverlening, hoe meer kosten er worden doorbelast: 'de gebruiker betaalt'.

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

In onze optiek is dit een te simpele voorstelling van zaken. Zo kunnen ook bij Bedrijfsvoering kosten direct gerelateerd worden aan het gebruik (denk bijvoorbeeld aan het aantal interne klanten, werkplekken, salarisstroken, etc.). Daarnaast is het maar de vraag of het in alle gevallen de voorkeur heeft om op basis van het profijtbeginsel af te rekenen. Centraal moet staan of het bijdraagt aan de ambities van Duo+ en het de juiste prikkels geeft voor Duo+ in de zin van kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten. Bovendien is het van belang om scherp te zijn op de administratieve lasten: hoe meer verfijning, hoe meer er geregistreerd moet worden.

...en heeft dus in 2017 en 2018 opgave van registreren en normeren

Gelet op het huidige ontwikkelstadium wordt de komende twee jaar nog uitgegaan van inputfinanciering op basis van de huidige (vaste) verdeelsleutels en stapsgewijs voorbereidingen te treffen voor het doorontwikkelen van de verrekensystematiek.

Tegelijk is het voor de continuïteit en doorontwikkeling van Duo+ cruciaal om al op dit moment meer grip te hebben op de prestaties en kosten. Op korte termijn treden daarom twee sporen in werking:

1. *Registreren*. Start op korte termijn met het registreren van tijd om zicht en grip te krijgen op de kosten en prestaties. Op dit moment hebben deelnemers onvoldoende inzicht in en grip op de dienstverlening. Bovendien hebben verschillende opdrachtgevers het gevoel dat zij benadeeld worden doordat zij substantieel minder 'geleverd' krijgen dan wat er is ingebracht. Door per domein periodiek te rapporteren over de tijdsbesteding en hierover met elkaar het gesprek aan te gaan kunnen vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd worden. Stem de registratie af op de aard van het werk:
  - a. Beheersmatige en administratieve functies: geen tijdregistratie, wel kritische prestatie-indicatoren.
  - b. Beleidsmatige- en adviesfuncties: tijdregistratie en kritische prestatie-indicatoren.
2. *Normeren*. Hanteer een norm voor Bedrijfsvoering. Voordeel van een norm is dat het een grens aangeeft ('daar moeten we het mee doen'). Per PIOFACH taak wordt een norm bepaald en worden afspraken gemaakt over de dienstverlening. Daarmee is het een sterke prikkel voor Duo+ op kwaliteit en efficiency.

Nadat de voorbereidingen op en het inregelen van de tijdregistratie gerealiseerd is, kan een eerste (rudimentaire) kwartaalrapportage opgesteld worden. Onderdelen van deze rapportage zijn:

- a. Realisatie: besteedde tijd per dienst/product per deelnemer, kosten per dienst per deelnemer (tijd\*tarief), geleverde diensten, kpi's. De precieze indicatoren zijn daarbij afhankelijk van aard dienst/product.
- b. Bedrijfsvoering: productiviteit, omvang overhead, ziekteverzuim, inhuur.
- c. Transitie: realisatie mijlpalen.

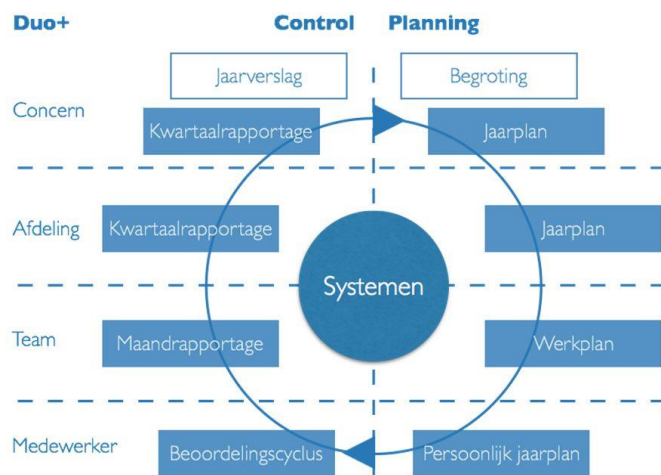


## 8.6 Op weg naar een sluitende planning- en controlcyclus

In de afgelopen periode heeft Duo+ verschillende stappen gezet om sturingsinformatie uit te breiden. Naast de meerjarenbegroting is er onder andere een voortgangsrapportage opgesteld, wordt gewerkt aan jaarplannen 2017 en is een begin gemaakt met het formuleren van (bedrijfsvoerings-)indicatoren. Voor een goede aansturing en verbetering van de Bedrijfsvoering is het cruciaal dat er een sluitende planning & control bestaande uit:

- bestuurlijke 'kalenders' vanuit de drie gemeenten;
- vertaald naar een 'jaarplan' en begroting vanuit Duo+;
- voorzien van een capaciteitsplanning;
- op grond waarvan bestuurlijke gesprekken plaatsvinden over prioritering, fasering en temporisering.

Het is belangrijk dat een dergelijk jaarplan zijn weerslag krijgt in drie afdelingsplannen: Burger, Bestuur en Bedrijfsvoering en die afdelingsplannen de basis vormen voor teamplannen. Vervolgens geven de persoonlijke ontwikkelplannen van medewerkers hun individuele bijdrage aan het teamplan weer. In onderstaande figuur is deze cyclus samengevat:



# 9. Vooruitblik op veranderopgave

*In dit laatste hoofdstuk zijn enkele slotbeschouwingen ten aanzien van het ingezette veranderproces opgenomen.*

## 9.1 Werkendeweg cultuur verbeteren

Binnen Duo+ is een lijn in gang gezet om te komen tot de gewenste cultuurverandering. Er is een aantal lijnen waarlangs werkendeweg de werkomstandigheden en -sfeer binnen Duo+ verbeterd wordt:

- a. Geen grote plannen, maar prioriteiten; bij de doorontwikkeling van Duo+ is het belangrijk dat medewerkers niet worden opgezadeld met grote, alomvattende programma's, maar in gezamenlijk wordt gewerkt aan gerichte, afgebakende en concrete acties die een directe bijdrage leveren aan het dagelijkse werk van de medewerkers binnen Duo+.
- b. Erkenning en aandacht voor positie medewerkers; het is belangrijk vanuit de drie gemeenten meer erkenning en begrip te hebben voor de problemen in het dagelijkse werk van medewerkers Duo+. In de stapsgewijze verbetering van dienstverlening moet opnieuw vertrouwen gecreëerd worden bij deelnemers, maar er moet ook ruimte geboden worden aan medewerkers Duo+ om te leren van fouten.
- c. Betrokkenheid medewerkers bij veranderopgave; bij de doorontwikkeling van Duo+ is het belangrijk dat de kennis en kunde van medewerkers beter wordt benut in de totstandkoming van plannen en verbeterinitiatieven. Het *bottom-up* organiseren van verandering vergroot de motivatie en betrokkenheid bij de Duo+ organisatie en zorgt voor het inzetten van aanwezige expertise.
- d. Van ad hoc naar structurele verbetering; managers en medewerkers zijn in de huidige Duo+ organisatie te veel bezig met het ad hoc oplossen van alle dagelijkse problemen ('brandjes blussen'). Bij deze incident-gestuurde manier van werken is er te weinig ruimte voor reflectie en structurele verbetering van de organisatie (bijv. ontwikkeling van processen). Bij de doorontwikkeling moet meer capaciteit gecreëerd worden binnen de organisatie om medewerkers in te kunnen zetten op organisatieontwikkeling, procesverbetering en realiseren van DVO's.
- e. Basis op orde; om deze veranderingen te realiseren, moet eerst de basis op orde zijn. Door capaciteitsproblemen en het 'niet in control zijn' van Duo+ organisatie is werkdruk te hoog en komt organisatie niet toe aan structurele organisatieontwikkeling. Om de veranderopgave te realiseren, moeten Duo+ noodzakelijke randvoorwaarden creëren door te investeren in de basisinfrastructuur en capaciteit van de organisatie.
- f. Management in positie; voor een heldere prioritering richting medewerkers moet het management Duo+ in positie worden gebracht. Door een laag vertrouwen in de Duo+ organisatie en het gevoel dat Duo+ organisatie 'teveel op afstand staat', wordt er vanuit bestuur te veel geïntervenieerd in dagelijkse werkpraktijk van medewerkers. Door meerdere kapiteins op schip ontstaat een diffuse aansturing van medewerkers.





Bij doorontwikkeling moeten bestuurders terug in hun rol als eigenaar, zodat management ruimte en vertrouwen krijgt om sturing te geven aan medewerkers.

- g. Duidelijkheid over cultuur en identiteit Duo+; voor medewerkers is het onduidelijk wat het profiel is van Duo+ organisatie. In de nieuwe organisatie moet duidelijk gecommuniceerd worden wat het interne en externe profiel is van de Duo+ organisatie in relatie tot de kernwaarden van de organisatie.
- h. Zekerheid en voorspelbaarheid; bij doorontwikkeling Duo+ is het belangrijk te zorgen voor routine in de organisatie, dus duidelijkheid over 'hoe we de dingen doen'. Hiervoor is het maken, vastleggen en monitoren van duidelijke werkafspraken essentieel, zodat duidelijk is wat er van wie wordt verwacht op welk moment. Dit kan worden vormgegeven in een sluitende HR-cyclus inclusief beoordelings- en functioneringsgesprekken.

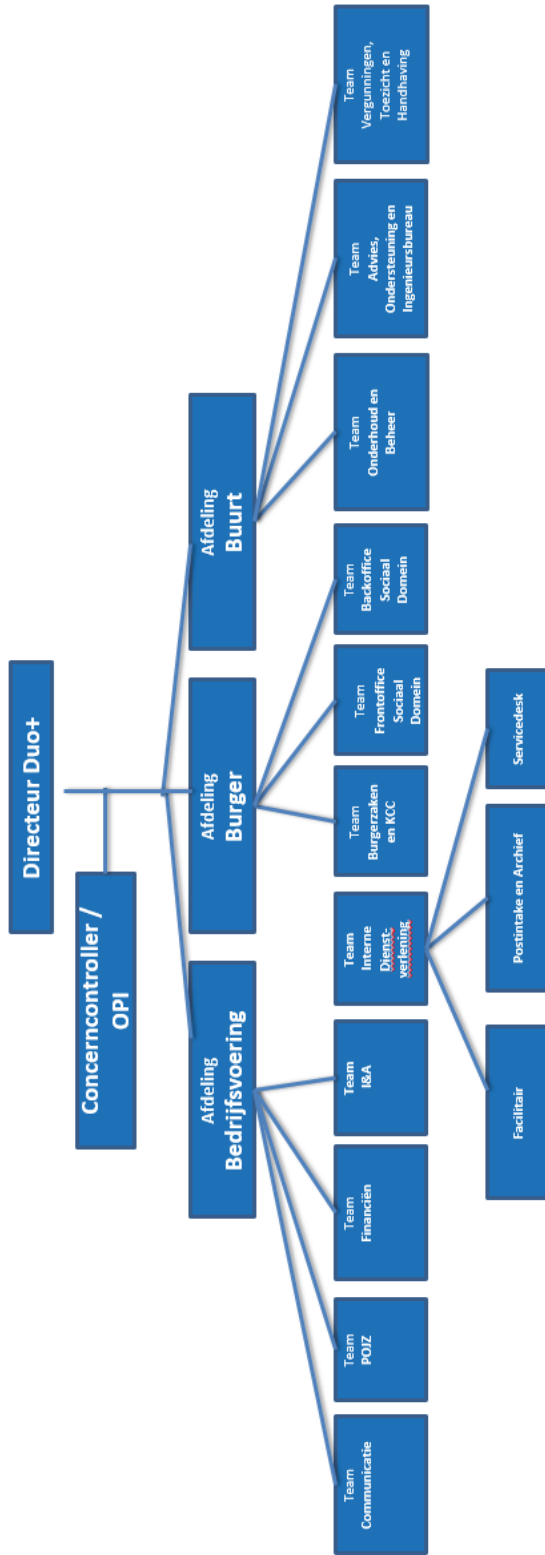
## 9.2 Veranderopgave in relatie tot bedrijfsplan Duo+

Het bedrijfsplan Duo+ bevat de *veranderopgave* (koers) van de Duo+ organisatie voor de komende jaren (zie bijlage C voor de meerjaren veranderopgave + planning implementatie bedrijfsplan Duo+). Bij het realiseren van de *veranderopgave Duo+* - mede door het uitvoeren van de voorgestelde maatregelen uit het bedrijfsplan - is een aantal zaken belangrijk:

- a. in het huidige ontwikkelstadium van Duo+ is er bij medewerkers ('druk van onderop') een grote behoefte aan een duidelijke visie en richting;
- b. daarom is bij de implementatie van het bedrijfsplan Duo+ een heldere prioritering nodig ten aanzien van *wat* de organisatie op korte en lange termijn wil bereiken;
- c. dit moet vervolgens worden vertaald in een heldere opdracht aan de nieuwe directie, het MT en medewerkers over *hoe* de opgave gerealiseerd kan worden;
- d. de voortgang van de implementatie van het bedrijfsplan Duo+ wordt nauwkeurig gemonitord in een cyclus van kwartaalrapportages;
- e. bij de doorontwikkeling van Duo+ moet rekening gehouden worden met de verschillende *ontwikkelstadia* van de afdelingen Buurt, Burger en Bedrijfsvoering.



# A | Organogram Duo+



# B | Toelichting op de financiële analyses

Toelichting begrotingswijziging 2016:

Programma	2016	Toelichting
<b>Staf</b>		
- 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
<b>Subtotaal Staf</b>	<b>70.567</b>	
<b>Bedrijfsvoering</b>		
- 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 van de begroting 2016 is niet realiseerbaar gedurende de eerste drie 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
<b>Subtotaal Bedrijfsvoering</b>	<b>3.581.062</b>	
<b>Burger</b>		
- 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 van de begroting is niet realiseerbaar gedurende de eerste drie jaar



Programma	2016	Toelichting
- 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
<b>Subtotaal Burger</b>	<b>537.492</b>	
<b>Buurt</b>		
- 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 van de begroting is niet realiseerbaar gedurende de eerste drie jaar
- Reiskosten	21.750	Prognose/verdeling reiskosten over afdelingen op basis van werkelijkheid eerste halfjaar 2016
- Inhuur derden	-16.816	Kosten noodzakelijke inhuur derden t.o.v. vacatureruimte om primaire processen te borgen
<b>Subtotaal Buurt</b>	<b>337.481</b>	
<b>Totaal</b>	<b>4.526.602</b>	

De deelnemersbijdragen voor 2016 zijn hierop als volgt aangepast:

Bijdrage (EUR * 1.000)	2016 primitief	2016 incl. wijziging	wijziging 2016
<b>Diemen</b>			
Bedrijfsvoering	4.070	4.930	860
Bedrijfsvoering - projectkosten ICT	375	806	431
Burger	0		0
Buurt	0		0
<b>Totaal Diemen</b>	<b>4.445</b>	<b>5.736</b>	<b>1.291</b>
<b>Ouder-Amstel</b>			
Bedrijfsvoering	2.805	3.490	685
Bedrijfsvoering - projectkosten ICT	185	403	218
Burger	1.975	2.163	188
Buurt	1.405	1.513	108
<b>Totaal Ouder Amstel</b>	<b>6.370</b>	<b>7.569</b>	<b>1.199</b>
<b>Uithoorn</b>			
Bedrijfsvoering	5.145	6.100	955
Bedrijfsvoering - projectkosten ICT	375	806	431
Burger	3.645	3.995	350
Buurt	2.985	3.215	230
<b>Totaal Uithoorn</b>	<b>12.150</b>	<b>14.116</b>	<b>1.966</b>
<b>Totaal bijdrage</b>	<b>22.965</b>	<b>27.421</b>	<b>4.456</b>



Verschillen besparingspotentieel en berekende efficiency meerjarenbegroting 2017-2020:

EUR * 1.000	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bedrijfsvoering besparingspotentieel	0	0	500	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500
Bedrijfsvoering meerjarenbegroting	40	80	165	331	496	496	662	827
Vershil	- 40	- 80	335	669	1.004	1.004	838	673
Burger besparingspotentieel	0	€ 0	100	200	300	400	500	500
Burger meerjarenbegroting	0	56	115	230	345	345	461	576
Vershil	0	-56	-15	-30	-45	55	39	-76
Buurt besparingspotentieel	0	200	300	400	400	400	400	400
Buurt meerjarenbegroting	21	41	83	165	248	248	331	413
Vershil	- 21	159	217	235	152	152	69	-13
Overige personeelskosten besparingspotentieel	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige personeelskosten meerjarenbegroting	0	0	19	19	19	19	25	32
Vershil	0	0	-19	-19	-19	-19	-25	-32



Toelichting besparing Bedrijfsvoering:

	Overheadpercentage*	Vershil in fte	Totaal
Omvang overhead Duo+**	27,6%	-	
Gemiddeld grootteklasse (50-100.000 inwoners)	26,2%	9	€ 540.000
1e kwartiel grootteklasse (50-100.000 inwoners)	23,7%	25	€ 1.500.000

\* Exclusief management en ondersteuning primair proces.

\*\* Uitgaande van 135 fte overhead (formatie 2016 + mutaties 2017) en 354 fte primair proces (fte primair proces Duo+ en partnerorganisaties).

CONCEPT



# C | Veranderopgave en planning bedrijfsplan Duo+



## Acties implementatie bedrijfsplan

### 2017

#### Q1

- Start met opstellen van jaarplannen (organisatie en afdelingen) + vertaling naar werkplannen / persoonlijke ontwikkelplannen
- Nieuwe directiemodel treedt in werking
- Start met 'werkendeweg cultuurverbetering'

#### Q2

- Afronden jaarplannen met aansluiting op bestuurlijke kalenders
- Pilot DVO: P&C en strategische communicatie
- Vertalen maatregelen bedrijfsplan Duo+ in een actieplan (incl. structurele en incidentele financiële effecten)
- Voorbereiding en inregelen van tijdsregistratie
- Opstellen PvA talentmanagementprogramma
- Raadsbesluit over gewijzigde GR tekst voor zomerreces
- Vaststellen plan voor verbetering opdrachtgever-opdrachtnemer relatie (incl. accountgesprekken en OGON overleg)
- Eerste kwartaalrapportages beschikbaar die op hoofdlijnen inzicht geven in prestaties en doorontwikkeling Duo+, incl. Slimmer Verbinden.

#### Q3

- Implementatie talentmanagementprogramma (o.a. voeren van ontwikkelgesprekken)
- Instrumentarium voor PDC's en DVO's (door)ontwikkelen; er is duidelijk wat in het 'basispakket' en 'pluspakket' valt
- Gewijzigde GR (Bvo) treedt per 1 juli 2017 in werking

#### Q4

- DVO's vastgesteld door bestuur Duo+
- Met alle medewerkers van Duo+ zijn ontwikkelgesprekken gevoerd

### 2018

#### Q1

- Duo+ werkt met PDC's en DVO's

## Meer informatie over deze rapportage of onze dienstverlening?

### **SeinstravandeLaar B.V.**

Organisatieadviseurs voor de publieke sector  
Postbus 450, 4100 AL Culemborg

[www.seinstravandelaar.nl](http://www.seinstravandelaar.nl)

@Seinstra\_vdLaar

### **drs. Stan van de Laar**

*partner*

[s.vandelaar@seinstravandelaar.nl](mailto:s.vandelaar@seinstravandelaar.nl)

06 30 37 29 97