
Onderwerp	Kwartaalrapportage eerste kwartaal 2017 Duo+
Aan	de gemeenteraden
Van	Dagelijks Bestuur Duo+
Datum	4 mei 2017

Inleiding

Met deze kwartaalrapportage wordt een start gemaakt met het leveren van structurele, periodieke rapportages aan de stakeholders van Duo+ over de bedrijfsvoering, organisatieontwikkeling en specifiek de harmonisatieprojecten in het programma Slimmer Verbinden.

De nu voorliggende kwartaalrapportage is een eerste aanzet. Het idee is om elk kwartaal deze rapportage te leveren, waarbij voorsnog alleen de halfjaarsrapportage ook zou kunnen dienen als moment om eventuele begrotingswijzigingen door te voeren. Het Dagelijks Bestuur wil in de komende tijd graag samen met de partners, waaronder de leden van het raadsledenplatform in gesprek om vorm en inhoud én plaats in het P&C-proces verder te verfijnen.

Voor nu wordt er gerapporteerd via de drie voornaamste thema's waarop de Duo+ organisatie moet sturen om de beoogde doelstellingen te halen: de K's - kosten, kwetsbaarheid en kwaliteit. Bij ieder onderdeel is via een kleur aangegeven wat de stand van zaken is:

Rood	kwaliteit onvoldoende, urgentie voor de korte termijn
Oranje	kwaliteit niet voldoende maar ook niet onvoldoende. Aandacht gevraagd op de middellange termijn
Groen	kwaliteit voldoende

Duo+ heeft in januari 2016 een vliegende start gemaakt en is tot nu toe met name bezig geweest met het waarborgen van de voortgang en de continuïteit. Het is een organisatie die in opbouw is. We zijn hard bezig om de koers scherp te stellen en in samenwerking met de stakeholders de dienstverlening te optimaliseren. Stabilisering van de managementsturing en het invullen van sleutelfuncties (zoals die van Concerncontroller) hebben in het eerste kwartaal prioriteit gekregen. Het verder afbouwen van de inzet van externe inhuur zal in de rest van 2017 worden voortgezet.

Vooruitlopend op de besluitvorming rondom het nieuwe Bedrijfsplan 'Daadkrachtig en Dichtbij' is daarnaast samen met de drie gemeentelijke organisaties al een begin gemaakt met het opzetten van een structurele opdrachtgever-opdrachtnemer overlegstructuur. Ook zijn er projecten gestart om rafelranden in de organisatiestructuur op te lossen en om tot dienstverleningsovereenkomsten te komen. Via het Directiebestuur, bestaande uit de drie gemeentesecretarissen en de directeur van Duo+, wordt sturing gegeven aan deze ontwikkelingen.

In de tussentijd gaat de dienstverlening extern en intern gewoon door. De prioriteit ligt bij het leveren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Maar gegeven de capaciteit is er daardoor maar in beperkte mate tijd en ruimte vrij te maken voor het op orde krijgen van de basis van de interne dienstverlening, net zoals voor het verder ontwikkelen van de organisatie. Binnen Duo+ is een begin gemaakt met het opzetten van een managementcyclus (plannen maken, uitvoeren, controleren en eventueel bijsturen) om grip te krijgen op de moeilijke afwegingen die dat met zich meebrengt. Gedurende deze cyclus worden de gemeentelijke partners uiteraard geraadpleegd.

De hierboven beschreven dynamiek is voor een deel terug te vinden in de opzet van deze kwartaalrapportage: deze is nog sterk in ontwikkeling. Het doel is om elk volgend kwartaal tot een verbetering te komen, zodat we uiterlijk medio 2018 het gewenste niveau van kwantitatieve en kwalitatieve sturingsinformatie bereiken.

Samengevat kan je stellen dat het ingezette proces om de basis op orde te krijgen en de gewenste organisatieontwikkeling op te starten inmiddels goed loopt. De vertaling in een sterke verbetering van de resultaten op het gebied van de drie K's zal echter nog enige tijd vergen.

1.	Kosten	
-----------	---------------	--

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de uitputting van de budgetten in relatie tot de begrote kosten is voor deze rapportage het vizier vooral gericht op de personeelskosten. Het merendeel van de budgetten (zo'n 90%) van de Duo+ organisatie bestaat immers uit personeelskosten.

Bij Duo+ zijn in het eerste kwartaal nog veel formatieplaatsen niet (structureel) ingevuld: 33,6 fte van de 297,3 FTE (= 11%). Op deze openstaande formatieplaatsen wordt vaak ingehuurd. Dit om de continuïteit te kunnen waarborgen maar ook omdat bepaalde functies slechts tijdelijk opengesteld zijn. Daarnaast leert de ervaring dat er vacatures zijn die moeilijk in te vullen zijn (bijv. financiële functies). Ook wil Duo+ een flexibele schil in stand houden om op termijn mee te kunnen bewegen bij het inboeken van de (efficiency) voordelen die voortvloeien uit de afgesproken taakstelling. De kosten van inhuur zijn echter hoger dan de (vacature) ruimte die daarvoor beschikbaar is. Deze hogere kosten hebben in het eerste kwartaal van 2017 tot een overschrijding van de personeelskosten van ruim € 190.000 geleid. Dat is 3,9 % van het beschikbare budget voor de personeelskosten van Duo+ (€ 4.900.000) over het 1^e kwartaal 2017.

Dit tekort wordt in de loop van het jaar ingelopen door de inhuur zo veel en zo snel als mogelijk af te bouwen (los van de flexibele schil) en de inhuurprocedure aan te scherpen. In sommige gevallen loopt de inhuur echter al vele jaren binnen de organisatie rond en zal afbouw en/of overdracht meer tijd vergen. Ook zullen de nog openstaande vacatures zo snel maar ook zo adequaat mogelijk worden ingevuld. Er is vanaf de start van Duo+ direct ingezet op het werven van personeel voor de openstaande vacatures. Dat is echter selectief gebeurd omdat eerst nog een inventarisatie gemaakt is van wat echt nodig is. Dit om de beschikbare capaciteit slimmer te kunnen benutten. Inmiddels zijn 12 van de vacatures uitgezet en zijn er 6 ingevuld. Met deze aanpak wordt tevens een voorschot genomen op de invulling van de voor 2018 en verder in de begroting opgenomen taakstellingen.

2.	kwetsbaarheid	
-----------	----------------------	--

Een van de belangrijkste doelen van Duo+ is dat de organisatie door moet groeien naar een stabiele en robuuste organisatie. Een betrouwbare organisatie die in staat is om structureel de deelnemende gemeente te voorzien van een kwalitatieve hoogwaardige dienstverlening. Dit betekent dat het fundament waarop de organisatie staat stevig moet zijn. Een fundament waarop doorgebouwd kan worden en waarin kwetsbaarheden beperkt zijn en risico's actief worden gemanaged.

Dat fundament is er echter nog niet in voldoende mate. Met name de personeelsadministratie en de financiële administratie zijn nog niet volledig en adequaat ingericht. Zij vormen een belangrijke voorwaarde voor een betrouwbare en volledige dienstverlening. Het geheel op orde krijgen van deze administraties heeft binnen Duo+ de hoogste prioriteit. Dat geldt ook voor het laten aansluiten van alle deelnemende gemeenten op 1 integrale financiële applicatie. Het doel is dat in de loop van dit jaar de administraties op orde zijn en dat per 1-1-2018 de deelnemende gemeenten en de Duo+ organisatie ondersteund worden vanuit 1 financiële applicatie. Dit gaan wij realiseren door de processen beter in te richten, extra inzet te plegen op de inrichting van de administraties en een kwaliteitsslag te maken in de formatie.

Daarnaast wordt er goed gekeken naar het personeelsbestand en de formatie. Het eerder benoemde hoge aantal vacatures maakt de organisatie en daarmee de dienstverlening kwetsbaar. De vacatures worden zoveel als mogelijk ingevuld, of door vaste formatie of door inhuur.

Zoals hierboven al gemeld gaat de dienstverlening door, terwijl de Duo+-organisatie én de samenwerking met de gemeenten moeten worden opgebouwd. Dit leidt nog immers tot een hoge werkdruk, mede ontstaan door gebrek aan eenheid van leiding en koers in 2016. In dit kwartaal is expliciet ingezet op het zichtbaarder neerzetten van koers en richting, om daarmee rust in de organisatie te veroorzaken. Helaas hadden we echter ook te maken met een langdurige griepgolf én met ca. 8 medewerkers die bij de start van Duo+ al ziek overkwamen vanuit de deelnemende gemeenten en dat nog steeds zijn. Daarmee is er extra druk op de overige medewerkers gelegd. In de loop van 2016 is er wel sprake geweest van een dalende tendens in het ziekteverzuim, maar over het eerste kwartaal van 2017 is het verzuim nog steeds te hoog: gemiddeld 6,55 %. Het landelijk gemiddelde van het ziekteverzuim is ongeveer 5 % inclusief langdurig zieken en exclusief zwangerschapsverlof (bron A en O fonds).

Binnen Duo+ plus wordt al geruime tijd, in samenwerking met de bedrijfsarts, actief gestuurd op het voorkomen nieuwe (werk gerelateerde) ziektegevallen en het zo snel als mogelijk later (re-)integreren van de zieke medewerkers. Ook wordt gekeken waarbinnen de organisatie de werkdruk hoog is en wat voor aanpak er nodig is om de werkdruk te verlichten. Het actief invullen van bestaande vacatures is een onderdeel daarvan. De aanpak begint zijn vruchten af te werpen. Het percentage daalt weer. Deze daling zal gestaag zijn, omdat de maatregelen vooral op de middellange termijn effect sorteren.

Tenslotte is gebleken dat een groot aantal facturen te laat is betaald. De norm is 30 dagen, maar ongeveer 40% is niet op tijd betaald (dit geldt overigens niet voor de Gemeente Diemen: daarvan worden de facturen niet door Duo+ afgehandeld). Dat is niet goed voor de crediteur maar ook niet goed voor de administratie en de volledigheid daarvan. Het hoge percentage is voor een deel te verklaren door aanloopproblemen bij het inregelen van de factuurstroom binnen een nieuwe applicatie, maar ook door de verschuiving van budgetten en verantwoordelijkheden binnen de vier betrokken organisaties. De achterstanden zullen nu spoedig ingelopen worden omdat de factuurstroom inmiddels beter ingeregeld is, het personeel beter geïnstrueerd is hoe de facturen afgehandeld moeten worden en het management, nu de stuurinformatie voorhanden is, ook nadrukkelijker en gericht kan sturen op het afhandelen van de factuurstroom.

3.	kwaliteit	
-----------	------------------	--

Vanzelfsprekend streeft de Duo+ organisatie ernaar dat de dienstverlening optimaal en kwalitatief hoogwaardig is. Voor de rapportage over de kwaliteit van de burgerdienstverlening wordt per aangesloten gemeente in de daarvoor geëigende rapportages verantwoording afgelegd.

Op dit moment bevindt de Duo+ organisatie zich nog in een opstartfase. In deze rapportage is bij paragraaf 2 “kwetsbaarheid” aangegeven dat het fundament er nog in onvoldoende mate is. Dit alles bij elkaar opgeteld leidt ertoe dat de Duo+ organisatie nog niet in staat is om een optimale en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te realiseren. De ambitie is om de kwaliteit van de dienstverlening stap-voor-stap te verbeteren. In het eerste kwartaal is daartoe – op basis van intentiebesluiten van het Algemeen Bestuur – een bedrijfsplan opgesteld. Vooruitlopend op definitieve besluitvorming zijn er wel al diverse uitwerkingsprojecten gestart die als doel hebben om basale structuren binnen het samenwerkingsverband van drie gemeenten en Duo+ op te zetten. Deze projecten moeten in de loop van dit jaar tot concrete resultaten leiden op het gebied van:

- Concrete afspraken over te leveren diensten waarbij via kostprijsbepaling uiteindelijk toegewerkt wordt naar een onderbouwde en transparante kostentoedeling richting de deelnemers ('Dienstverleningsovereenkomsten')
- Structurele overleggen tussen partijen over de stand van zaken van de uitvoering ('Opdrachtgever-Opdrachtnemer-overleggen')
- Herstel of herbezinning op onafgemaakte of onlogische keuzes in het oorspronkelijke ontwerp ('Rafelranden')

Met ingang van dit kwartaal wordt op de uitvoering van het Bedrijfsplan én op de strategische sturing van de vier organisaties vanuit een tweewekelijks Directiebestuur door de gemeentesecretarissen en de Directeur van Duo+ de afstemming georganiseerd.

Om tot een versnelling van die ontwikkeling te komen wordt er tenslotte stevig ingezet op harmonisatie van de werkprocessen. Daarvoor is binnen de Duo-gemeenten het programma “slimmer verbinden” opgestart. Binnen dit programma zijn diverse harmonisatie projecten gedefinieerd die ertoe moeten leiden dat de bedrijfsvoering efficiënter ingezet kan worden maar ook dat de harmonisatie en de verbetering van de infrastructuur moet leiden tot een betere dienstverlening en informatievoorziening. Dat gaat op termijn zijn vruchten afwerpen voor de dienstverlening en de optimalisatie daarvan. Het programma “Slimmer verbinden” loopt goed in de pas bij de planning. Voor dit programma is een apart budget beschikbaar gesteld. Op voorhand worden de meest belangrijke projecten binnen dit budget opgevangen.