



De Connectie

Meerjaren- programmabegroting 2021-2024

29 april 2020



Voorwoord

Geacht bestuur van De Connectie,

Dit is de meerjarenbegroting 2021-2024. De Connectie moet scherp aan de wind varen om de reguliere taken binnen de beschikbaar gestelde middelen uit te voeren. Ontwikkelingen volgen elkaar in razend tempo op. Gemeenten staan voor complexe uitdagingen. Dit betekent dat we de komende jaren de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering nog meer moeten bevorderen zodat de gemeenten daadwerkelijk deze uitdagingen aan kunnen gaan.

In afstemming met de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden heeft De Connectie het ontwikkelperspectief 2020-2024 opgesteld. Het ontwikkelperspectief is vertaald naar de programma's uit deze meerjarenbegroting 2021-2024. Hierdoor wordt het onderdeel van de beleidscyclus van De Connectie.

Het ontwikkelperspectief is een stip op de horizon. Het beschrijft de richting en geeft inzicht in welke stappen De Connectie neemt om de komende jaren een volwassen organisatie te worden. Dit gebeurt op basis van drie fases. De eerste fase is de basis op orde krijgen, deze fase is volop bezig. Er zijn bijvoorbeeld al flinke stappen gezet in de verbetering van de ICT-dienstverlening. Dit wordt de komende jaren voortgezet.

De tweede fase is het worden van een servicegerichte organisatie. De klant staat centraal bij De Connectie. Om die reden zijn de welbekende 4K's uitgebreid met een extra K, die met stip op één binnenkomt. De 'K' van klant. Alle medewerkers worden de komende jaren professionals die denken en handelen vanuit de klant. De derde fase is de partner in bedrijfsvoering worden. In samenspraak met de gemeenten wordt bepaald welke afdeling daadwerkelijk de partner in bedrijfsvoering wordt om hen maximaal te ondersteunen in de vertaling van de maatschappelijke opgaven naar bedrijfsvoering.

De Connectie wordt de komende jaren een volwassen servicegerichte organisatie. We blijven met elkaar in gesprek, stemmen af en sturen waar nodig bij. Dit gaan we samen voor elkaar krijgen.

Bernard Fransen
Directeur De Connectie





Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
1.1.	Inleiding	4
1.2.	Leeswijzer	4
2.	Missie, visie, uitgangspunten en kernwaarden	5
2.1.	Missie	5
2.2.	Visie	5
2.3.	Uitgangspunten	5
2.4.	Kernwaarden De Connectie	5
3.	Programmaplan	6
3.1.	Programma Bedrijfsvoering gemeenten	6
3.2.	Programma Belastingen gemeenten	13
3.3.	Programma Bedrijfsvoering De Connectie	15
3.4.	Overzicht algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	20
3.5.	Bedrag heffing vennootschapsbelasting	20
4.	De Paragrafen	21
4.1.	Weerstandsvermogen en risicobeheersing	21
4.2.	Financiering	27
4.3.	Bedrijfsvoering	29
5.	Overzicht van baten en lasten en toelichting	32
5.1.	Uitgangspunten voor de begroting	32
5.2.	Grondslagen voor de ramingen	33
5.3.	Ontwikkeling begroting 2021 en meerjarenraming	34
5.4.	Baten en lasten per programma	37
5.5.	Verloop van de taakstelling	37
5.6.	Bijdragen gemeenten	38
5.7.	Incidentele baten en lasten	41
6.	Financiële positie en toelichting	42
6.1.	Geprognosticeerde eindbalans	42
6.2.	Investeringsprogramma	44
6.3.	EMU-saldo	45
6.4.	Financiering	46
6.5.	Stand en verloop van de reserves	46
6.6.	Jaarlijks terugkerende arbeidskosten met een vergelijkbaar volume	46
7.	Bijlagen	
	Bijlage 1: Taakvelden	47



1. Inleiding

1.1. Inleiding

Voor u ligt de Meerjarenprogrammabegroting 2021-2024 (MJPB 2021-2024) van De Connectie. De belangrijkste uitgangspunten voor de MJPB 2021-2024 zijn het Ontwikkelperspectief 2020-2024 van De Connectie en de structurele doorwerking van besluiten die het bestuur bij de eerste bestuursrapportage 2020 heeft genomen over de algemene financiële en beleidsmatige kaders voor het komende jaar.

Ontwikkelperspectief 2020-2024

De Connectie bestaat sinds 1 juli 2017 en is de bedrijfsvoeringsorganisatie van en voor de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden met als doel om de krachten te bundelen op het gebied van bedrijfsvoering. De Connectie heeft sinds de start voor de nodige uitdagingen gestaan. Er was onduidelijkheid over de rollen, taken, verantwoordelijkheden met betrekking tot de dienstverlening, maar ook ten aanzien van de daarvoor beschikbare budgetten.

De Connectie vindt het, net zoals de gemeenten, belangrijk dat er een ontwikkelperspectief is voor de komende jaren. De tijd is gekomen om het verleden achter ons te laten en gezamenlijk vooruit te kijken. Dit betekent dat we samen de schouders eronder zetten om De Connectie te laten slagen. In opdracht van de gemeenten heeft een extern bureau De Connectie geëvalueerd. De evaluatie was het moment om terug te kijken op de afgelopen jaren. Het ontwikkelperspectief is om vooruit te kijken. De aanbevelingen uit de evaluatie zijn verwerkt in dit ontwikkelperspectief 2020-2024.

De Connectie wil de komende jaren toegroeien, via een organisatie met de focus op de basis op orde, naar een servicegerichte organisatie. Daarna verschilt het per afdeling welke fase het eindstation is, in het ultieme geval dé partner in bedrijfsvoering. Dit eindstation wordt samen met de gemeenten bepaald. Het eerste deel van het ontwikkelperspectief is de stip op de horizon en beschrijft de richting en wijze waarop De Connectie zich de komende jaren wil gaan ontwikkelen. In het tweede deel wordt hier samen met de gemeenten, op basis van visie die gemeenten hebben op de dienstverlening van De Connectie en de aanbevelingen uit de evaluatie, nader invulling aan gegeven. Dit wordt de opvolger van het bedrijfsplan 2017-2020 waarmee De Connectie in 2017 van start is gegaan. Door het ontwikkelperspectief te vertalen naar de programma's uit de MJPB wordt dit onderdeel van de beleids-cyclus van De Connectie.

Eerste bestuursrapportage 2020

Voor 2020 betekent het ontwikkelperspectief dat er een start wordt gemaakt met het verleggen van onze focus naar een servicegerichte organisatie. Dat betekent overigens niet dat de basis op orde uit het oog wordt verloren, maar dat dit steeds meer onderdeel is geworden van de manier van werken. De Connectie wil steeds meer denken en handelen vanuit het perspectief van haar klant. Hierbij wil De Connectie ervoor zorgen dat de activiteiten een aantoonbare bijdrage leveren aan de doelstellingen van de klant. Klanttevredenheid krijgt prioriteit.

Bij de behandeling van de eerste bestuursrapportage heeft het bestuur ingestemd met de uitvoering en bekostiging van het Programmaplan 2!Connect voor 2020. Daar waar programma 1!Connect is gericht op het wegwerken van achterstanden en het op orde brengen van de basis, is 2!Connect daarnaast ook gericht op het bereiken van een betrouwbare en voorspelbare ICT-infrastructuur (CMM 2 niveau) en het komen tot een geharmoniseerde ICT omgeving (GemICT). Deze GemICT is hét platform om de harmonisatie van (business)applicaties te ondersteunen. De structurele kosten die voortvloeien uit deze programma's zijn verwerkt in het meerjarig financieel beeld.

1.2. Leeswijzer

De begroting ontleent haar indeling in grote mate aan de voorschriften uit het Besluit Begroting en Verantwoording voor Provincies en Gemeenten (BBV). Het beleidsmatige deel van de begroting bestaat uit het programmaplan en de, voor De Connectie, verplichte paragrafen. Deze vindt u in de hoofdstukken 3 en 4. De financiële begroting bestaat uit een overzicht van baten en de uiteenzetting van de financiële positie. De zijn opgenomen in de hoofdstukken 5 en 6. In de bijlagen is de verplichte indeling van de begroting naar taakvelden opgenomen.



2. Missie, visie, uitgangspunten en kernwaarden

2.1. Missie

Door de Connectie kunnen de klanten zich volledig richten op inwoners, bedrijven en toeristen.

2.2. Visie

De Connectie is de partner in bedrijfsvoering. Bij de dienstverlening van De Connectie staat de klant altijd centraal. De dienstverlening is efficiënt, kwalitatief en kostenbewust. Hierdoor kunnen klanten zich voor 100% richten op hun inwoners, bedrijven en toeristen.

De Connectie vindt het belangrijk om haar visie op dienstverlening aan te laten sluiten op de (nog te ontwikkelen) visie van de gemeenten. Om die reden wordt de komende periode samen met de gemeenten onderzocht in hoeverre deze visie aansluit op die van de gemeenten. Met als doel: een gezamenlijk gedragen visie op dienstverlening.

2.3. Uitgangspunten

De doelen van De Connectie zijn in het bedrijfsplan 2017-2020 verwoord aan de hand van de zogenaamde 4 K's. Daar is, met het Ontwikkelperspectief 2020-2024 een vijfde 'K' aan toegevoegd, die staat voor klant.

De Connectie denkt en werkt vanuit de klant en zet de **klant** altijd centraal. De Connectie levert producten en diensten tegen een gezamenlijk afgesproken **kwaliteit**. De Connectie investeert in medewerkers en biedt hen **kansen** zich te ontwikkelen. De Connectie kent de trends en ontwikkelingen, speelt daarop in en vertaalt deze, in samenwerking met de klant, naar haar bedrijfsvoering. Hierdoor zijn partners in staat om zich volledig te richten op hun inwoners, bedrijven en toeristen. Ze zijn daardoor minder kwetsbaar. Door producten en diensten te harmoniseren en te digitaliseren werkt De Connectie efficiënter. Dit leidt ertoe dat de **kosten** voor de partners omlaaggaan.

2.4. Kernwaarden De Connectie

De Connectie ontwikkelt zich naar een flexibele, open en daadkrachtige organisatie die zich makkelijk aanpast aan nieuwe ontwikkelingen. De kernwaarden die hierbij horen, het fundament waar energie en inspiratie uit worden gehaald, zijn:

- **Professioneel:** service, verantwoordelijk, kennis, kwaliteit, resultaatgericht, dienstverlenend.
- **Betrokken:** samen, verbindend, nieuwsgierig, werkplezier, omgevingsbewust, energiek, leergierig.
- **Integer:** duidelijk, betrouwbaar, open, eerlijk, transparant, afspraken nakomen.



3. Programmaplan

3.1. Programma Bedrijfsvoering gemeenten

Wat willen we bereiken?

De Connectie wil excelleren in de dienstverlening aan aangesloten gemeenten. Dit betekent dat ze een uitstekende vakinhoudelijke kennis hebben en een kwalitatief hoogstaande partner in bedrijfsvoering willen zijn. Om de missie en visie te realiseren is het allereerst nodig dat de organisatie zich ontwikkelt. In de periode 2020-2024 gaat De Connectie daarom in drie fases die parallel lopen aan het volwassen worden van de organisatie aan de slag, namelijk:

1. De Connectie, een uitvoeringsorganisatie met focus op de basis op orde brengen.
2. De Connectie, een servicegerichte organisatie.
3. De Connectie, dé partner in bedrijfsvoering.

De basis op orde brengen betekent het creëren van de minimale voorzieningen die nodig zijn om de afgesproken producten en diensten betrouwbaar en voorspelbaar te leveren. Volgens de definitie van het platform Overheid is de basis op orde: de organisatie is kostenbewust, betrouwbaar, open en zorgt goed voor haar medewerkers.

De Connectie wil tenminste een servicegerichte organisatie worden. Dat zijn we wanneer zij in staat is om behoeften, wensen en verwachtingen van klanten te vertalen naar succesvolle producten, diensten en dienstverlening. Klanten merken in deze fase dat er meegedacht en gestuurd wordt op de veranderende behoeften van de klanten. Er wordt gedacht en gehandeld vanuit de klant.

Om een partner in bedrijfsvoering te kunnen zijn is het noodzakelijk dat er een goede samenwerkingsrelatie is tussen de klant en De Connectie. Specialisten van De Connectie zien welke opgaven op de gemeenten en andere partners afkomen. Ze zijn in staat om te zien wat dit voor de bedrijfsvoering betekent. Doordat De Connectie de markt en het maatschappelijk veld in de gaten houdt, kan zij haar partners actief bedienen. Nog voordat de vraag door de klant gesteld wordt, komt De Connectie met een passend advies of een passende oplossing.

Deze fases overlappen elkaar deels. Waar de ene afdeling nog volop inzet op de basis op orde brengen, draagt de andere afdeling al volledig bij aan een servicegerichte organisatie zijn. Alle afdelingen zijn in 2024 servicegericht. Dit programmaplan richt zich op wat er nodig is om dat niveau van dienstverlening te behalen. Per afdeling verschilt echter welke fase het eindstation is. De behoefte van de klant bepaalt mede of een afdeling van De Connectie zich daadwerkelijk verder ontwikkelt naar partner in bedrijfsvoering. Het eindstation wordt nog samen met de gemeenten bepaald.

Wat gaan we daarvoor doen?

ICT

Sinds de start van De Connectie zijn de ICT-omgevingen overgedragen vanuit de aangesloten gemeenten. Het betreft met name de basis-infrastructuur. Het eigenaarschap van veel business applicaties is bij de gemeenten gebleven. Al snel werd duidelijk dat er fors geïnvesteerd moest worden om de (business) continuïteit te kunnen waarborgen. De onderzoeken van PwC en Arlande lieten zien dat veel van de gebruikte hardware en software verouderd was. Ook bleek dat de randvoorwaardelijke processen om hard- en software zorgvuldig te onderhouden, niet of onvoldoende ingericht zijn. De Connectie wil op een veilige, betrouwbare manier meekomen in dit digitale tijdperk. Enerzijds omdat in dit digitale tijdperk de samenwerking tussen overheden steeds meer centraal staat, maar ook om een aantrekkelijke werkgever te blijven die werkt met moderne middelen. Hiervoor moest eerst de basis op orde worden gebracht.

Basis verder op orde brengen

Met de basis verder op orde brengen is vorig jaar gestart onder de noemer 1!Connect. Doel van dit programma is het wegwerken van de technische achterstand, het borgen van de continuïteit en het sterk verbeteren van de informatiebeveiliging. Om deze redenen wordt er veel onderhoud gepleegd en incidenteel ondervindt de eindgebruiker hier helaas hinder van. Toch is dit onderhoud cruciaal en randvoorwaardelijk voor alle andere initiatieven. Op dit moment zijn alle omgevingen in support. Het risico op uitval is hiermee aanzienlijk gereduceerd.



In 2020 is ook het programmaplan 2!Connect gestart. Dit programma is een voortzetting van 1!Connect en heeft als doelstelling een betrouwbare en voorspelbare ICT-infrastructuur en -dienstverlening neer te zetten (CMM-level 2). Zo implementeert De Connectie in samenwerking met haar klanten aanvullende maatregelen om de continuïteit van de ICT-dienstverlening te waarborgen in geval van storingen of calamiteiten. Ook wordt er gewerkt aan het verder verstevigen van het toegangsrechtenbeheer. In samenwerking met de klanten moet De Connectie beter vaststellen welke (groepen) personen om welke redenen en op welke momenten toegang nodig hebben tot welke faciliteiten.

Een belangrijk onderdeel van dit programma is het samenvoegen en harmoniseren van de afzonderlijke gemeentelijke ICT-infrastructuren. De huidige situatie is te complex, vraagt veel beheer inspanning en remt innovatie. Deze gemeenschappelijke infrastructuur is eveneens hét platform om de harmonisatie van (business)applicaties te ondersteunen. In 2020 zullen de eerste businessapplicaties naar de nieuwe ICT-omgeving worden gemigreerd. In 2021 gaat dit proces verder. Hiertoe zullen de gemeenten eerst moeten bepalen wat de mogelijkheden zijn om tot rationalisatie en harmonisatie van het applicatielandschap van de gemeenten te komen. Het samenvoegen en harmoniseren vraagt bij de uitvoering om een gedeelde visie en focus van klanten en de Connectie. Er zullen soms lastige keuzes gemaakt moeten worden voor het behalen van de doelstellingen.

Een belangrijk trend die De Connectie hierbij in overweging neemt, zijn de mogelijkheden van cloud computing. Hardware, software en gegevens worden hierbij op aanvraag beschikbaar gesteld via een netwerk, vergelijkbaar met elektriciteit uit het lichtnet. Steeds meer software-/applicatieleveranciers kiezen voor hun dienstverlening het distributiemodel van 'de Cloud'. Daardoor is te voorzien dat gemeenten in de komende jaren steeds meer gebruik zullen maken van volledige en gebruiksklare softwarepakketten via 'de Cloud' (zogenaamde SaaS oplossingen). Dit betekent dat er bij gemeenten, en dus ook bij De Connectie, steeds minder behoefte zal gaan bestaan aan eigen rekencentra met servers, opslagsystemen voor gegevens en dergelijke.

Servicegerichte dienstverlening

In 2020 is gestart met het verleggen van onze focus naar een servicegerichte organisatie. Zo wordt bijvoorbeeld invulling gegeven aan het professionaliseren van de Frontoffice zodat de eerstelijns dienstverlening aan de klanten beter wordt. Doel is dat deze zo wordt ingericht dat 80% van de ICT vragen door de Frontoffice wordt opgelost. Voor klanten prettig, ze worden snel geholpen. Voor ICT wenselijk, want zo is er meer tijd voor beheer en de vernieuwing. Daarnaast worden de klantgesprekken geïntensiveerd, de samenwerking met de functioneel beheerders van de gemeenten geprofessionaliseerd en (groot) onderhoud vooraf met de gemeenten afgestemd en gecommuniceerd. In 2021 bestendigen we deze ingezette lijn.

Zoals eerder genoemd is het doel van 2!Connect het leveren van een betrouwbare en voorspelbare ICT infrastructuur én dienstverlening. Dit doen we door de vitale processen te beschrijven en te implementeren. Zo is De Connectie in staat om kwaliteit te leveren. Over het gewenste niveau van kwaliteit worden afspraken gemaakt met de partners. Voor beide partijen schept dit duidelijkheid en is het een basis voor een goede communicatie over verwachtingen en wensen. Dit biedt de mogelijkheid de klanttevredenheid te vergroten.

Documentaire Informatievoorziening

De huidige situatie van Documentaire Informatievoorziening/ Informatiebeheer (DIV) is complex. De informatie wordt beheerd op drie locaties, in drie ICT-omgevingen en op vier verschillende inrichtingen op de bedrijfsvoering van de deelnemers. Harmonisatie en standaardisatie van systemen en processen heeft bij DIV nog niet plaatsgevonden, omdat deze voorzien was op het zaakstelsel bij gemeenten. De hieraan verbonden formatiereductie is daarentegen wel geëffectueerd. Dit is ten koste gegaan van de kwaliteit van de dienstverlening, die nog maar net op het basisniveau kan worden gehandhaafd.

Basis verder op orde brengen

De scan- en registratiesoftware wordt vervroegd geharmoniseerd; de huidige software (Kofax) van Arnhem en Renkum staat op een server die in 2020 wordt vernieuwd. De huidige Kofax versies kunnen niet mee naar de nieuwe server omdat zij daar te oud voor zijn. Harmonisatie van deze software zorgt voor een beter contract met minder licentiekosten, minder contractbeheer en een meer eenduidige werkwijze van de afdeling. Bij de harmonisatie van de scan- en registratiesoftware wordt eveneens aansluiting gezocht bij de implementatie van het nieuwe belastingpakket.



De visie van De Connectie is om met één record-managementapplicatie (RMA) de drie afzonderlijke gemeentenen te bedienen. Er is dan sprake van één gecentraliseerde opslag van documenten, waarbij de omgevingen van elkaar gescheiden blijven. Deze ontwikkeling helpt in het uniformeren en standaardiseren van de processen en werkwijzen van de afdeling. In 2020 wordt er een start gemaakt om deze visie mogelijk te maken, door samen met de gemeenten de richting vast te stellen en een uitvraag voor de markt te formuleren. Ook gaat De Connectie haar eigen archief op orde brengen, zodat zij dit kan gebruiken als testcase voor het realiseren van deze visie.

De pilot robotisering draagt bij aan de digitalisering van het registratiewerk, waardoor de medewerkers (meer) tijd krijgen voor het opvoeren van de kwaliteit van hun werk en de voorbereidingen voor de harmonisatie van onze scanstraat en ons centrale RMA.

Servicegerichte dienstverlening

Waar DIV voorheen het 'eindstation' was waar documenten werden gebracht en gearchiveerd, wordt het steeds belangrijker om een positie 'vooraan' in te nemen in de post- en documentencreatie en -stromen. Hiermee wordt, vanuit het perspectief en in samenwerking met onze klanten, een geordende (zaakgerichte) archivering mogelijk gemaakt.

Basisregistraties

Het team Basisregistraties is bezig met het Plan van aanpak Ontwikkelingen 2019-2021, voor wat betreft de activiteiten zijn benoemd voor het onderdeel 'Basis op orde'. Hieronder wordt verstaan: het formaliseren van de huidige werkzaamheden en voldoen aan wettelijke eisen, het harmoniseren van werkprocessen voor de drie gemeenten en het geven van invulling aan het kwaliteitsbeheer van de registraties. De basis op orde betekent voor basisregistraties dat gegevens betrouwbaar zijn en samenhangen, zodat ze effectief zijn in te zetten.

Basis verder op orde brengen

We hebben te maken met een onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende basisregistraties, waardoor het verbeteren en opwerken van gegevens (en de kwaliteit) van die registraties volgtijdelijk moet plaatsvinden. Een gedeelte van het onderdeel 'Basis op orde' uit het plan van aanpak loopt nog door. De volgende stappen in het plan van aanpak zijn de doorontwikkeling van het stelselbeheer en de verdere harmonisatie van de software. Door het samenbrengen van de basisregistraties in het stelsel van basisregistraties zal de kwaliteit van de registraties toenemen.

Servicegerichte dienstverlening

Doordat medewerkers de behoefte van inwoners en opdrachtgevers (leren) kennen, kan dienstverlening worden geboden met toegevoegde waarde. De medewerkers zijn in staat om vanuit de 'klant' (inwoner of opdrachtgever) te denken en zijn bereid een stapje extra te nemen. De data die ze in beheer hebben, wordt gebruikt om gemeenten proactief te adviseren en services aan te bieden. Uit de data is informatie te halen, die te gebruiken is voor bijvoorbeeld data gedreven beleidsvorming.

Facilitaire Zaken

Bij Facilitaire Zaken vindt de coördinatie en uitvoering plaats van de verschillende vormen van facilitaire dienstverlening. Contractmanagers zijn aanspreekpunt voor facilitair advies, samenhang in dienstverlening, bewerkstelligen van harmonisatie en contractaanpassingen met leveranciers. Er zijn facilitaire medewerkers op de hoofdlocaties aanwezig die operationele taken uitvoeren. Diensten die worden uitbesteed, worden op locatie aangestuurd door vaste locatiebeheerders die direct in verbinding staan met de klant en gecontracteerde leveranciers. Facilitaire zaken verzorgt ook zaken als de post, evenementencoördinatie, beheer van het wagenpark en drukwerk. Op verschillende gebieden heeft harmonisatie plaatsgevonden, zoals van de contracten met toeleveranciers. Het tempo ligt echter lager dan beoogd als gevolg van de bestaande afspraken en contracten die nog moeten worden uitgediend.

Basis verder op orde brengen

Met name de continuïteit van de postvoorziening kon de afgelopen periode niet worden geborgd. Dit had onder andere te maken met de omstandigheden in de leveranciersmarkt. Daar is nu verandering in gekomen. De dienstverlening is opnieuw aanbesteed met meer focus op kwaliteit en op het verminderen van kwetsbaarheid in postbezorging.



Daarnaast hebben klanten aangegeven dat zij de dienstverlening van de afdeling te duur vinden. De onlangs uitgebrachte benchmark van Berenschot onderschrijft dit beeld. In 2020 gaat De Connectie, samen met de klantorganisaties, onderzoeken op welke onderdelen verdere besparingen mogelijk zijn. Duidelijk is dat contracten met toeleveranciers in belangrijke mate verder kunnen worden geharmoniseerd. Hier wordt dan ook op ingezet.

Servicegerichte dienstverlening

Facilitaire Zaken is ondersteunend aan het primaire proces van de partnerorganisaties en De Connectie zelf. De partnerorganisaties staan centraal bij de invulling van de werkprocessen. Door de processen van Facilitaire Zaken goed in beeld te hebben, te zorgen voor de juiste gesprekspartners voor diverse facilitaire onderwerpen, proactief informatie te verstrekken en de resultaatafspraken helder te hebben, bouwt Facilitaire zaken verder aan een servicegerichte klantrelatie.

Frontoffice

In 2018 is het Facilitair Management Informatiesysteem (FMIS) Topdesk in gebruik genomen. Met dit systeem worden alle klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen geregistreerd. Inmiddels is het systeem uitgebreid met mogelijkheden voor directe opdrachtverstrekkingen voor onder meer vormgeving, repro, poolvervoer en de aanmelding van nieuwe medewerkers. De achterliggende processen en workflows zijn voor een gedeelte ingeregeld, maar vergen nog de nodige aandacht. De opvolging van meldingen duurt nu vaak nog te lang. Gevolg hiervan is dat klanten gaan bellen wat er met hun melding is gebeurd. Aangezien klanten en medewerkers überhaupt nog vaak gebruik maken van het middel telefonie, in plaats van bijvoorbeeld digitaal het verzoek in te dienen, lopen de wachttijden aan de telefoon steeds meer op. Klanten geven aan ontevreden te zijn over de bereikbaarheid van De Connectie. Op alle hoofdlocaties is een frontoffice aanwezig waar klanten met vragen terecht kunnen.

Basis verder op orde brengen

Het eerste contact met De Connectie verloopt voor veel klanten via de frontoffice. Om de dienstverlening voor klanten makkelijker te maken wordt hier het zogenaamde 'click-call-face'-principe toegepast. Dit betekent dat een klant uit meerdere kanalen kan kiezen. Een (aan)vraag, melding of reservering wordt in eerste instantie via de website (click) ingediend. Komt een klant er niet uit dan kan er gebeld worden (call). Als dat niet volstaat dan is er fysiek contact, bijvoorbeeld door contact aan de balie (face) of een medewerker van De Connectie komt langs bij de klant. Dit is de logische volgorde. Uiteindelijk bepaalt de klant welk kanaal het beste aansluit. Er wordt in 2020 gewerkt aan een plan om de frontoffice fundamenteel te verbeteren. Directere en completere samenwerking met ICT om het ketenproces beter te kunnen managen is daar onderdeel van.

Servicegerichte dienstverlening

Om een servicegerichte organisatie te zijn, weet De Connectie exact aan te sluiten bij de wensen en behoeften van klanten. Dit betekent dat zowel de processen binnen de backoffice en de frontoffice op elkaar afgestemd zijn. Daarnaast zijn medewerkers van De Connectie getraind om te denken en te handelen vanuit de klant. Bepaalt De Connectie of de dienstverlening goed is? Nee, dat bepaalt de klant. De dienstverleningservaringen worden gemeten en geanalyseerd om vervolgens met de uitkomsten de dienstverlening verder te verbeteren. Het meten gebeurt zowel kwalitatief als kwantitatief. Bijvoorbeeld met behulp van klantenpanels en enquêtes.

Het kan zijn dat na contact met de frontoffice de vraag, wens of behoefte van een klant niet aansluit bij de dienstverlening van De Connectie. In dat geval neemt de klant contact op met een demandmanager. De drie gemeenten hebben allen demandmanagers in dienst. Zij zorgen ervoor dat vragen of wensen vanuit hun organisatie vertaald worden naar De Connectie. Dit gaat zowel over aanpassingen binnen de huidige dienstverlening, de wijze waarop de dienstverlening plaatsvindt of over nog niet bestaande dienstverlening binnen De Connectie. Dit is een gesprek met de account- en contractmanager of één van de afdelingsmanagers binnen De Connectie. Als het gaat om ICT zijn er ook service delivery managers voor de huidige ICT-dienstverlening en relatiemanagers voor eventueel nieuwe ICT-dienstverlening. Vanuit deze overleggen wordt onderzocht op welke wijze vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd worden.



Administratie & Beheer

Het standaardiseren, digitaliseren en harmoniseren van financiële processen zijn belangrijke randvoorwaarden om het rendement van samenwerking zo optimaal mogelijk te laten zijn. De eerste stappen op dit gebied zijn gezet. Met ingang van 2020 is één nieuw financieel systeem voor de gemeenten en De Connectie in gebruik genomen en zijn de financiële werkprocessen geharmoniseerd en beschreven. Het nieuwe systeem en de nieuwe werkwijze vormen de basis om ook de andere ambities uit het bedrijfsplan waar te maken: het leggen van een relatie met het inkoopproces, het optimaliseren van het verplichtingengebruik en het terugdringen van de be-taaltermijnen voor facturen.

De drie gemeenten maken gebruik van hetzelfde systeem voor personeelsinformatie, salarisadministratie en E-HRM. Binnen het team Personeels- en Salarisadministratie (PSA) is gewerkt aan een hogere graad van uniformering en standaardisatie door het verder digitaliseren van de processen.

Basis verder op orde brengen

Het op orde brengen van de basis, betreft van Administratie & beheer het herinrichten van de (basis)werkprocessen. Bij het (her) inrichten worden de volgende basisprincipes gehanteerd: het voldoen aan de wet- en regelgeving, het vooraf definiëren van de kaders (spelregels), het eenduidig en efficiënt inrichten van de processen, het digitaliseren waar mogelijk en wenselijk en het eenvoudig kunnen ontsluiten van stuur- en verantwoordingsinformatie.

Naast de implementatie van één nieuw financieel systeem zijn ook twee nieuwe projecten zijn opgestart, namelijk het project Managementinformatie en project Procesharmonisatie en verandering. Met betrekking tot het laatste project moet met name de procescertificering nog verder gestalte krijgen en worden uitgebreid naar de personeel administratieve werkprocessen.

Waar de afgelopen periode het accent lag op de financiële werkprocessen, gaat in 2020 nadrukkelijk de aandacht uit naar een eenduidig proces voor het verwerken van personele mutaties. Binnen de scope van 1!Connect wordt de tooling voor de inrichting van IAM (Identity- en Accesmanagement) geïmplementeerd. Deze tooling is het platform om RBAC (Role Based Acces), ofwel het instroom-, doorstroom- en autorisatiebeheer, vorm te geven en te realiseren.

Het ontwikkelplan is gericht op het functioneren van A&B als geheel en op een aantal inhoudelijke thema's. In 2020 investeert De Connectie in medewerkers op het gebied van samenwerken, kennis delen en het beschikken over de juiste kennis. Er is ook aandacht voor de integraliteit van dienstverlening, omdat A&B niet zonder de andere afdelingen bij De Connectie en de klantorganisatie(s) kan.

De Connectie onderzoekt welke behoefte er ligt bij de klantorganisatie op het beheer van de vennootschapsbelasting (VPB-beheer) en of het producten- en dienstaanbod op dit gebied moet worden uitgebreid.

Servicegerichte dienstverlening

De oriëntatie op een servicegerichte organisatie krijgt onder meer gestalte met de opzet van klantarena's. Hierbij wordt onderzocht waar de beelden en behoeften van de klantorganisaties liggen.

We zijn hierdoor beter in staat om het juiste niveau van dienstverlening aan te bieden en de klantorganisaties te ontzorgen. Het verschil tussen klantverwachting en de mogelijkheden in de dienstverlening wordt besproken en zo mogelijk dichter bij elkaar gebracht.

Daarnaast wil Administratie & beheer zich ontwikkelen via de inhoud door te denken en acteren vanuit de keten. Hierbij staan vragen centraal als: Welke diensten levert een medewerker aan de klant? Hoe verhouden deze diensten zich tot de rest van de keten? Wat is het prestatieniveau dat gevraagd wordt? Hoe wordt daarop gemonitord? Daarnaast zijn de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en ontwikkeling van teams belangrijke ingrediënten om de dienstverlening op het niveau van servicegerichtheid te brengen.



Inkoop & aanbesteding

De afdeling Inkoop en Aanbesteding zet samen met de drie gemeenten in op het standaardiseren, harmoniseren en digitaliseren van de inkoopprocessen. Rechtmatigheid en doelmatigheid spelen hierbij een belangrijke rol. Inkoop en Aanbesteding richt zich steeds meer op samenwerking met de gemeenten en in aansluiting op maatschappelijke ontwikkelingen zal de aandacht bij inkoop- en aanbestedingstrajecten uitgaan naar thema's als circulair inkopen, duurzaamheid en duurzame inzetbaarheid.

Een belangrijke stap in de samenwerking op de inkoopfunctie is de ontwikkeling en implementatie van een gemeenschappelijke inhuurbalie voor de gemeente Arnhem en De Connectie. Begin 2019 startten de gemeente Arnhem en De Connectie het project 'grip op inhuur'. Dat leidde als snel tot het besluit om alle inhuur van personeel te centraliseren via een inhuurbalie en deze onder te brengen bij de afdeling P&O van de gemeente Arnhem. Inhuur via de inhuurbalie voldoet aan wet- en regelgeving, is eenvoudig en efficiënt en helpt om grip te houden op de inhuurkosten.

Basis verder op orde brengen

Daarnaast wordt ingezet op bewust en slimmer inkopen door vernieuwende aanbestedingsvormen. Samen met de strategische inkoopfunctie bij de gemeenten zal gestuurd worden op het verder vergroten van het inkoopbewustzijn. De adviseurs van de afdeling Inkoop en Aanbesteding zullen afhankelijk van de wens van de klant hun expertise hiervoor inzetten en de klantorganisatie adviseren bij de te nemen verbeteracties.

Alle inkopen dienen contractueel onderbouwd te zijn. Activiteiten zijn gericht op het juist uitvoeren van deze afspraken. Daarbij wordt een zichtbare relatie gelegd tussen het contractbeheer, de verplichtingenadministratie en facturatieproces. Dit komt ten goede aan de inkoop control en aan een rechtmatige en efficiënte administratieve afwikkeling van facturen. Ook deze activiteiten zullen samen met de drie gemeenten worden opgepakt.

Er wordt een ontwikkelslag gemaakt in social return on investment (SROI) en circulair inkopen. Daarnaast worden duurzaamheidsaspecten geformuleerd binnen het inkoopbeleid; het opnemen van CO2 uitstoot in grond-, weg-, en waterbouwprojecten wordt verplicht. Ook onderzoekt Inkoop & aanbesteding welke behoefte er bij de gemeenten bestaat ten aanzien van dienstverlening op het gebied van contractbeheer en wat De Connectie hierin kan betekenen.

Servicegerichte dienstverlening

Er liggen veel kansen voor meer samenwerking tussen de drie gemeenten door inkoop gezamenlijk op te pakken en te bundelen. De adviseurs van Inkoop en Aanbesteding zullen samen met de strategische inkoopfunctie bij de gemeenten hierop proactief adviseren naar opdrachtgever. De ontwikkeling van digitale instrumenten ter ondersteuning van inkoopactiviteiten is een belangrijk speerpunt. Doel is om helderheid te krijgen over de behoefte van de klantorganisaties aan een purchase to pay (P2P)-oplossing en deze oplossing daarna te implementeren. P2P beïnvloedt in belangrijke mate de ontwikkeling van spendanalyses, een webportal voor alle gemeentelijke inhuurbehoeften en de inrichting van het contractbeheer.

Managementsupport

De afdeling Managementsupport (MAS) levert dienstverlening voor professionele, bestuurlijke en ambtelijke ondersteuning op drie niveaus. De ondersteuners willen proactief samenwerken met de klant. Dat houdt in dat zij in staat zijn om in te schatten welke werkzaamheden zij met welke prioriteit voor de klant moeten uitvoeren. De uitdaging voor de managers zit steeds meer in het verwerken van alle informatie die op hen afkomt. De ondersteuner helpt daarbij door het snel interpreteren en ordenen van e-mail, acties en andere vormen van werk en door dit over te nemen waar het kan. Goede kennis van applicaties waarmee gewerkt wordt is hiervoor essentieel, zodat het werk op een snelle en efficiënte manier gedaan kan worden.

Er is geïnvesteerd in uniformiteit in de werkzaamheden van de ondersteuners, zodat zij elkaar makkelijk kunnen vervangen. Echter is dat vanwege het hoge ziekteverzuim sinds de start van De Connectie en door de extra bezuiniging in 2019, maar beperkt mogelijk gebleken. De dienstverlening stond onder druk met als gevolg steeds meer klanten ontevreden waren. Door een slimme verdeling en normering van de beschikbare capaciteit, is begin 2020 de dienstverlening op niveau gebracht.



Basis verder op orde brengen

De focus ligt op het op orde brengen van de poule met ondersteuners en de kwaliteit van dienstverlening staat centraal. Het werk van Managementsupport is veranderd door meer hectiek, snelheid en het gebruik van andere systemen. De nadruk ligt op verbetering onderlinge samenwerking. Er wordt, samen met de klanten, gekeken naar de gewenste resultaten, een betere taakverdeling en samenwerking. Uiteindelijke resultaat is: waarborging kwaliteit, continuïteit en flexibiliteit in de professionele bestuurlijke en ambtelijke secretariële dienstverlening. Medewerkers hebben allemaal een vervanger. Dit zorgt ervoor dat de kwetsbaarheid verminderd wordt.

Servicegerichte dienstverlening

Managementsupport werkt vraag gestuurd. Dit houdt in dat de beschikbare formatie en competenties moeten aansluiten bij de vraag van de klant. Het management van de afdeling gaat in gesprek met de klant en haar wensen met betrekking tot ondersteuning. Elk jaar worden er twee gesprekken gehouden met de opdrachtgever van een ondersteuner en het afdelingshoofd bij De Connectie, over de kwaliteit van de uitgevoerde dienstverlening. De uitkomsten van die gesprekken worden vertaald in gerichte acties.

Beleidsindicatoren

Als gevolg van wijzigingen in de BBV maken beleidsindicatoren verplicht deel uit van begroting en verantwoording. Hiermee wordt het beter mogelijk om de prestaties van gemeenten onderling met elkaar te vergelijken. Het merendeel van de beleidsindicatoren van De Connectie vallen onder het taakveld Bestuur en Ondersteuning en worden vanuit praktische overwegingen onder het programma Bedrijfsvoering De Connectie gepresenteerd.

Wat mag het kosten?

	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	2022	meerjarenraming	
					2023	2024
Bedragen x 1.000 euro						
PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING GEMEENTEN						
Lasten	36.095	35.390	34.502	34.220	33.785	33.698
Baten	-5.419	-	-	-	-	-
Saldo baten en lasten	30.676	35.390	34.502	34.220	33.785	33.698
Toevoeging aan reserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-268	-939	-162	-162	-162	-
Saldo na reserves	30.408	34.451	34.340	34.058	33.623	33.698



3.2. Programma Belastingen gemeenten

Wat willen we bereiken?

Het voor de deelnemende gemeenten realiseren van een zo volledig mogelijke gewenste belastingopbrengst middels een optimale dienstverlening en tegen zo laag mogelijke kosten. Dit geldt ook voor de uitvoering van nieuwe belastingsoorten. Ook hier geldt dat De Connectie minimaal een servicegerichte organisatie wil worden. Dat zijn we wanneer zij in staat is om behoeften, wensen en verwachtingen van klanten te vertalen naar succesvolle producten, diensten en dienstverlening. Klanten merken in deze fase dat er meegedacht en gestuurd wordt op de veranderende behoeften van de klanten. Er wordt gedacht en gehandeld vanuit de klant.

Wat gaan we daarvoor doen?

De prestaties van het team Belastingen zijn de afgelopen jaren verbeterd. Het team Belastingen is volop aan het harmoniseren. De taxatieapplicatie is geharmoniseerd en succesvol geïmplementeerd. Daardoor is één van de belangrijkste processen bij belastingen, de waardebepaling, vereenvoudigd. Dit draagt ook bij aan de taakstelling van het team Belastingen. De afgelopen periode zijn alle teams intern opgeleid. Dat is te merken aan de toegenomen inhoudelijke kennis. De belastingapplicatie is inmiddels aanbesteed en gegund en wordt naar verwachting in 2020 in gebruik genomen.

Basis verder op orde brengen

Voor het optimaliseren van werkprocessen wordt verder gewerkt aan kwaliteitsplannen voor verschillende teams van Belastingen. Voor de teams zijn dan digitale handleidingen, planningen, werkprocessen en controleprotocollen beschikbaar. Daarin zal samengewerkt worden met Basisregistraties waarmee het ketengericht werken kan wordt gestimuleerd.

Samen met opdrachtgevers en de adviseurs is de gewenste standaard dienstverlening rondom de invordering (met aandacht voor positie van vroegsignalering) bepaald. Doel is daarbij een geoptimaliseerd invorderingsproces te realiseren met een voldoende sociaal karakter. De keuze die gemaakt wordt is de opmaat voor een aanbesteding van het dwanginvorderingsproces. Deze vindt idealiter plaats nadat de belastingomgeving is geharmoniseerd. De voorbereiding voor het uitvoeren van de toeristenbelasting van Arnhem lopen volgens planning en kunnen vanaf 2020 worden uitgevoerd. Over het moment en de wijze van invoering van het Diftarsysteem voor afvalstoffenheffing en het reinigingsrecht wordt overleg gevoerd met de gemeente Arnhem.

Een belangrijke ontwikkeling voor het team Belastingen betreft de overgang van inhoud naar oppervlaktewaardering. Vanaf 1 januari 2022 dienen de WOZ-taxaties van woningen gebaseerd te zijn op de gebruiksoppervlakte. In tegenstelling tot wat bij de vaststelling van de MJPB 2020-2023 werd voorzien, kan deze overgang niet binnen de huidige werkprocessen plaatsvinden. Het bestuur heeft gekozen voor een scenario waarbij de overgang naar oppervlaktewaardering projectmatig wordt uitgevoerd door de inzet van zowel externe specialisten als interne medewerkers.

Servicegerichte dienstverlening

Doordat medewerkers de behoefte van inwoners en opdrachtgevers (leren) kennen, kan dienstverlening worden geboden met toegevoegde waarde. Te denken valt aan de digitale dienstverlening van belastingproducten zoals de nieuwe belastingbalie binnen de belastingapplicatie. De medewerkers zijn in staat om vanuit de 'klant' (inwoner of opdrachtgever) te denken en zijn bereid een stapje extra te nemen. De data die ze in beheer hebben, wordt gebruikt om gemeenten proactief te adviseren en services aan te bieden.



Beleidsindicatoren

Als gevolg van wijzigingen in de BBV maken beleidsindicatoren verplicht deel uit van begroting en verantwoording. Hiermee wordt het beter mogelijk om de prestaties van gemeenten onderling met elkaar te vergelijken. Het merendeel van de beleidsindicatoren van De Connectie vallen onder het taakveld Bestuur en Ondersteuning en worden vanuit praktische overwegingen onder het programma Bedrijfsvoering De Connectie gepresenteerd.

Wat mag het kosten?

	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
				2022	2023	2024
Bedragen x 1.000 euro						
PROGRAMMA BELASTINGEN GEMEENTEN						
Lasten	4.144	4.221	3.667	3.529	3.531	3.536
Baten	-614	-308	-308	-308	-308	-308
Saldo baten en lasten	3.530	3.913	3.359	3.222	3.223	3.229
Toevoeging aan reserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na reserves	3.530	3.913	3.359	3.222	3.223	3.229



3.3. Programma Bedrijfsvoering De Connectie

Wat willen we bereiken?

Om een toekomstbestendige organisatie te zijn moet De Connectie investeren in haar eigen bedrijfsvoering en medewerkers. Het bedrijfsbureau is de afdeling die daarin het voortouw neemt. Hiervoor wil zij de randvoorwaarden creëren om de doorontwikkeling naar een servicegerichte organisatie mogelijk te maken. Een belangrijke schakel daarin ligt bij de medewerkers van De Connectie. Zij moeten kunnen handelen vanuit begrip voor de klant en de situatie. Dit vraagt om een wezenlijk andere mindset met ander gedrag en andere acties. Het bedrijfsbureau speelt een belangrijke rol om deze ontwikkeling in medewerkers en bedrijfsvoering mogelijk te maken.

Wat gaan we daarvoor doen?

Personeel en organisatie

P&O zorgt ervoor dat medewerkers duurzaam aansluiten bij waar De Connectie voor staat. De Connectie richt zich op resultaat en ontwikkeling en geeft ruimte aan medewerkers om hun ambities en loopbaan zelf verder vorm te geven, passend bij de doelen van De Connectie. P&O adviseert op strategisch en tactisch niveau over wet- en regelgeving (HR Businesspartner), de toepasbaarheid van HR-instrumenten, organisatieontwikkeling en leren & ontwikkelen (HR Change Agent). Dit gebeurt binnen de (wettelijke) kaders en mede door de inzet en ondersteuning van de personeelsadministratie (PSA) op het gebied van de operationele, administratieve taken.

Om de basis op orde te hebben beschikt P&O over beleid dat voortvloeit uit de meest recente wet- en regelgeving en dat naadloos aansluit op de visie, doelen en kernwaarden van De Connectie. Om de basis op orde te houden, ontwikkelt P&O de aankomende jaren beleid rond veranderende arbeidsvoorwaardelijke wet- en regelgeving. Ook stelt P&O een beleidsplan Leren & Ontwikkelen en een regeling studiefaciliteiten op. Medewerkers hebben zo meer invloed op hun eigen leertraject. De kwaliteit van medewerkers wordt hierdoor verhoogd.

Om de basis op orde te krijgen voor Arbo-zaken stelt P&O een passend beleid op. De incident monitoring en registratie is op orde en er is een eigen BHV-organisatie die inspeelt op calamiteiten. Er zijn voldoende veilige en gezonde werkplekken, zodat medewerkers van De Connectie veilig en met meer plezier kunnen werken. Er is niet alleen aandacht voor ziekteverzuim, maar ook voor preventie en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tenslotte zijn er duidelijke afspraken gemaakt over welke dienstverlening door P&O (strategisch/tactisch) en welke door de personeelsadministratie (PSA) (operationeel) wordt uitgevoerd.

Wat betreft de servicegerichte organisatie wil P&O bewegen naar een meer doelgerichte en integrale benadering van de arbeidsmarkt. Dit zorgt te allen tijde voor de juiste mensen op de juiste plek. Om continu met het best passende personeel te werken, is er een recruiter aangesteld, de inhuurdesk gecentraliseerd, het introductieprogramma (onboarding) en de (arbeidsmarkt)communicatie versterkt. De gesprekkencyclus, inclusief feedback methodiek, wordt begeleid en doorontwikkeld. Zo zijn medewerkers steeds beter in staat hun eigen doelen, inzet en opleidingsbehoefte te bepalen en kunnen hen kansen worden geboden. P&O zet op het gebied van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in op een breed trainingsaanbod en het programma vitaliteit wordt geïmplementeerd.

Dit zorgt voor een werkklimaat waarmee De Connectie voorzien wordt van talentvolle (nieuwe) collega's, die eigenaar zijn van hun eigen ontwikkeling en loopbaan, en die zich mentaal en fysiek zoveel mogelijk op hun plek voelen. Tevreden medewerkers zorgen voor excellente dienstverlening aan de klanten. Tegelijkertijd biedt De Connectie vijf zekerheden voor medewerkers om zich vrij te kunnen ontwikkelen richting een servicegerichte organisatie.

P&O gebruikt in de toekomst het model van Total Workforce Management. Dit is een integrale aanpak voor het plannen, werven, inzetten en ontwikkelen van zowel vaste- als tijdelijke werknemers. Dit resulteert in een wendbare organisatie waarin mensen op basis van hun competenties op de juiste plek op het juiste moment worden ingezet. Daarnaast wordt een gezamenlijk leerplatform opgesteld. Dit leerplatform is gekoppeld aan een leermanagement-systeem. Het collectief leren door medewerkers van De Connectie kan hierdoor sneller en effectiever plaatsvinden. Dit verhoogt de kwaliteit van kennis & competenties en daarmee ook het geleverde werk.



P&O implementeert voor alle teams een strategische personeelsplanning, zodat De Connectie voorbereid is op de toekomst. Het geeft antwoord op vragen als: hoe wordt ervoor gezorgd dat De Connectie meekomt met de voortdurende en steeds sneller opvolgende veranderingen? Wat is de invloed van veranderingen op de klantvraag, op het werk, de producten en op de diensten die De Connectie levert? Kunnen medewerkers mee veranderen? Is er voldoende potentieel op de arbeidsmarkt beschikbaar? Hoeveel medewerkers heeft De Connectie in de toekomst nodig en op welke functies? En wat moeten deze medewerkers kunnen en willen? Strategische personeelsplanning helpt om de juiste match tussen vraag naar en aanbod van arbeid te behouden, dusdanig dat er geen personeelstekorten ontstaan die impact hebben op de dienstverlening aan gemeenten.

Account- en contractmanagement

De doelstelling van account- en contractmanagement is een tevreden klant. De opmaat naar een servicegerichte organisatie bestaat in eerste instantie uit een intensivering van het klantcontact. Het model van 'single point of contact' voor klanten wordt hiervoor verkend.

Namens De Connectie heeft de account- en contractmanager de belangrijkste ontwikkelingen bij de klanten inzichtelijk, bespreekt deze met de klanten en weet ze te vertalen naar en te ondersteunen met dienstverlening. Om deze vertaling te kunnen maken is er intensief contact met afdelingsmanagers voor een permanent en actueel zicht op de ontwikkelingen binnen De Connectie. De account- en contractmanager streeft ernaar door klanten gezien en gewaardeerd te worden als de vertrouwde en vooral ook proactieve adviseur met kennis van de gemeentelijke bedrijfsprocessen. Eventuele problemen worden snel opgepakt en opgelost in nauwe samenwerking met service delivery managers en afdelingsmanagers.

Om te excelleren in de bedrijfsvoering is het doel van de account- en contractmanager ervoor te zorgen dat alle contractuele aspecten, in nauwe afstemming met de klant, op inhoud actueel zijn en blijven. Denk bij contractuele aspecten bijvoorbeeld aan dienstverleningsovereenkomsten (DVO's), leveringsovereenkomsten, servicelevel agreement (SLA's) en producten- en dienstencatalogus (PDC).

Vragen van klanten met betrekking tot deze aspecten worden tijdig opgepakt en beantwoord. De account- en contractmanager doet dit in nauwe samenwerking met de collega's van Finance & Control (facturatie en prijzen), de vakafdelingen (inhoudelijke kennis) en overige ondersteunende diensten (juridische kennis).

Financiën en control

Voor zowel de interne beheersing als voor een tijdige beschikbaarheid van kwalitatief hoogwaardige verantwoordingsrapportages, vormt een betrouwbare administratieve organisatie de basis. Daarom ligt in de doorontwikkeling naar 2024 het accent in eerste instantie op wijze waarop de administratieve organisatie is ingericht en de 'administratieve hygiëne' ten aanzien van het gebruik hiervan. Hiervoor is het ook van belang dat er binnen De Connectie voldoende bekendheid is met de (financiële) spelregels. Financiën en control draagt zorg voor de kaderstelling en de beschikbaarheid van actuele uitvoeringsregelingen en -richtlijnen.

Ook introduceren we geleidelijk aan de principes van continuous auditing; zowel onze huisaccountant als onze eigen interne controlefunctie voert op frequente en continue basis risico georiënteerde audits uit om zeker te stellen dat onze interne beheersing op orde is. Om het risicomanagement cyclisch te kunnen borgen in onze bedrijfsvoering, zetten we in eerste instantie in op het vergroten van het risicobewustzijn binnen de organisatie door het organiseren van risicosessies en een regelmatige evaluatie van de beheersmaatregelen.

De ontwikkeling naar outputsturing en -verrekening gaat een belangrijke bijdrage leveren aan een servicegerichte organisatie. Van servicegericht spreken we wanneer we onze klanten proactief kunnen informeren en adviseren over de effecten van prijs- en hoeveelheidsontwikkelingen. In 2020 wordt het hiervoor benodigde instrumentarium getest en opgeleverd. Ook het inregelen van onafhankelijke assurance op onze (financiële) werkprocessen is een belangrijk aspect in de oriëntatie van buiten naar binnen.



De Connectie streeft ernaar continu en aantoonbaar in control zijn. Dit blijkt onder andere uit het tijdig beschikbaar stellen van rapportages in het kader van de beleidscyclus, die worden gekenmerkt door eenvoud en een hoge informatiewaarde. De producten en diensten van De Connectie zijn transparant geprijsd. Hiervoor maken we gebruik van een geautomatiseerd kostprijsmodel wat in coproductie met PWC is ontwikkeld. De gemeenten weten hierdoor precies hoeveel geld er uitgegeven wordt en voor de geleverde producten en diensten. Ook de effecten van maatregelen en begrotingswijzigingen op de prijzen van onze dienstverlening kunnen we, aan de hand van dit model, eenvoudig doorrekenen.

Alle financiële werkprocessen worden onafhankelijk ge-audit op de opzet, bestaan en werking van de interne beheersing en voorzien van een accountantsverklaring. Het risicomanagement is als vanzelfsprekend cyclisch geborgd in onze bedrijfsvoering. De Connectie is financieel gezond en heeft ook haar eigen bedrijfsvoering uitstekend op orde.

Informatievoorziening en business-intelligence

De samenwerking tussen Informatiemanagement (IM) en ICT in relatie met alle vakafdelingen wordt de komende tijd uitgewerkt. Ook wordt de I-visie herijkt en omgebogen tot een levend document dat periodiek wordt bijgesteld. Op het gebied van Business Intelligence (BI) wordt geleidelijk een goed functionerend stelsel van KPI's opgebouwd. Een expliciete rol voor BI ligt hierbij in het ontsluiten van deze data en het genereren van sturings- en verantwoordingsrapportages. Dat betekent dat er vanuit deze afdeling optimaal ingespeeld wordt op de informatiebehoefte gerelateerd aan de eisen en wensen die de aangesloten gemeenten vanuit hun proces hebben aangegeven.

Om de basis op orde te krijgen worden afdelingsmanagers van De Connectie doorlopend geadviseerd en ondersteund bij de realisatie van informatievoorziening. Om zowel intern als extern inzichtelijk te maken waarom welke projecten in welke volgorde uitgevoerd worden, wordt gewerkt met portfoliomanagement.

De Connectie weet ontwikkelingen en mogelijkheden op informatiemanagement en IT-gebied maximaal te benutten door (technologische) innovaties toe te passen in haar producten- en dienstenaanbod. Er is in 2024 een goede balans tussen gebruik vanuit informatievoorziening/ IT en de standaarden die de afdeling vanuit bedrijfsvoering aanbiedt. De Connectie werkt informatie gestuurd. De Connectie wil de kansen voor het toepassen van data-science verkennen. Daarmee zijn we in de toekomst in staat om voorspellingen te doen over de uitvoering van de taken van De Connectie en in te spelen op eventuele problemen en/of kansen.

Informatiemaatveiligheid (& privacy)

Ten aanzien van informatieveiligheid is het noodzakelijk te weten waar De Connectie staat. Daarom voert informatieveiligheid een onafhankelijke cybersecurity scan (nulmeting) uit en wordt het informatiebeveiligingsplan geactualiseerd. Dit betekent in termen van dienstverlening dat de opgeslagen informatie beter beveiligd is en de kans verhoogt dat deze voor de juiste personen beschikbaar en toegankelijk blijft.

De Connectie gaat aantoonbaar voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). De afdeling voert systematisch risicoanalyses uit en treft indien nodig beheersmaatregelen. De Connectie werkt nauw samen met de regionale partners en leveranciers. De ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy worden structureel en nauwlettend gevolgd, zodat de afdeling tijdig de noodzakelijke acties kan bepalen en uitvoeren. Cybersecurity maakt hier onlosmakelijk deel van uit. De veiligheid en privacy van de informatie die De Connectie beheert, is gewaarborgd. Medewerkers van de gemeenten hebben hierdoor vertrouwen in de veiligheid van hun informatie, die volgens de meest recente standaarden geborgd is.

Communicatie

Sinds de start van De Connectie lag de focus van communicatie vooral op de medewerkers van De Connectie. De komende periode richt de communicatie zich op een bredere doelgroep, zoals de verschillende gemeenteraden, colleges en medewerkers van de partnerorganisaties.

De Connectie is een positieve merknaam met een goed imago. De communicatieactiviteiten zijn gericht op het verbeteren van de reputatie (corporate), de positionering van producten en diensten (marketing) en het versterken van de samenhang binnen De Connectie (interne communicatie). Deze worden zowel offline als online toegepast. De relatie en de dialoog met opdrachtgevers en klanten staan centraal. Dit betekent voor de medewerkers van gemeenten dat zij altijd op de hoogte zijn van de gezamenlijke ambitie, de principes en het nieuws dat hen en De Connectie betreft. Zij weten wat dat voor hen betekent.



Juridische zaken

Voor De Connectie is het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving een noodzakelijk uitgangspunt. Daarom zorgen ze ervoor dat er een permanent en actueel inzicht is op het gebied van de ontwikkelingen in de wet- en regelgeving. Halfjaarlijks wordt het normen- en toetsingskader geactualiseerd. Door het cyclisch inbedden van de noodzakelijke maatregelen houdt De Connectie in belangrijke mate grip op financiële-, juridische- en imagozaken die hieruit voortvloeien. Dat betekent voor de klant dat er altijd breed juridisch advies en werk geleverd kan worden op basis van de laatste stand van zaken. Om de servicegerichtheid te vergroten wordt via verschillende bronnen (intranet en workshops juridisch advies) met de gemeenten gedeeld. Verder wordt voor de zeer uiteenlopende juridische vragen die bij De Connectie kunnen spelen, de gespecialiseerde kennis ingezet die aanwezig is bij de afdeling Juridische Zaken van de gemeente Arnhem.

Huisvesting

De Connectie maakt op dit moment gebruik van de huisvesting van de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. Het huisvesten van De Connectie op drie verschillende locaties is niet ideaal en gaat ten koste van de ambities ten aanzien van het werken aan uniformiteit en integraliteit. In 2023 loopt het huurcontract van het stadskantoor van de gemeente Arnhem af. De Connectie heroverweegt huisvesting en betreft daarbij de huisvestingsvraagstukken van de drie gemeenten.

Beleidsindicatoren

Onderstaand wordt inzicht gegeven in de beleidsindicatoren van De Connectie conform BBV vereisten. Dit biedt de mogelijkheid voor een betere onderlinge vergelijkbaarheid van prestaties van gemeenten. Het merendeel van de beleidsindicatoren van De Connectie vallen onder het taakveld Bestuur en Ondersteuning en worden vanuit praktische overwegingen onder het programma Bedrijfsvoering De Connectie gepresenteerd.

Eenheid		De Connectie		Bron
Beleidsindicatoren				
Formatie	FTE per 1.000 inwoners		1,37	Eigen gegevens
Bezetting	FTE per 1.000 inwoners		1,35	Eigen gegevens
Apparaatskosten	Kosten per inwoner	€	181,74	Eigen begroting
Externe inhuur	Kosten als % van de totale loonsom inclusief inhuur		1,1%	Eigen begroting
Overhead	% van de totale lasten		90,4%	Eigen begroting



Formatie

Het gaat om de toegestane formatie in fte van het ambtelijk apparaat voor het begrotingsjaar op peildatum 1 januari, dus niet om de werkelijke bezetting. Het gaat om formatieplaatsen ongeacht of die worden ingevuld door iemand met een vaste aanstelling, een tijdelijke aanstelling of nog openstaan in de vorm van een vacature. Fte is het equivalent van een 36-urige werkweek. De toegestane formatie, peildatum 1 januari 2021, daalt ten opzichte van 2020 conform vastgesteld formatieplan.

Bezetting

Het gaat om het werkelijk aantal fte dat werkzaam is, dus niet om de toegestane formatieve omvang. Het is niet gebruikelijk om de werkelijke bezetting voor een toekomstig begrotingsjaar in te schatten. Derhalve is uitgegaan van de werkelijke bezetting in fte op 1 januari van het vorige begrotingsjaar (i.c. 1 januari 2020).

Apparaatskosten

Dit betreffen de noodzakelijke financiële middelen voor het inzetten van personeel (salarissen) en materieel voor de uitvoering van de organisatorische taken. Het betreft dus alle personele en materiële kosten die verbonden zijn aan het functioneren van de organisatie.

Externe inhuur

Dit betreft de begrote kosten voor het uitvoeren van werkzaamheden door middel van het tegen betaling inzetten van personele capaciteit en deskundigheid, zonder dat daar een arbeidsovereenkomst of aanstelling tussen organisatie en de daarbij ingezette personen aan ten grondslag ligt.

Overhead

Onder overhead wordt verstaan, alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Voor De Connectie zijn dit vrijwel alle kosten. Enige substantiële uitzondering zijn de kosten voor de Belastingdienstverlening. Deze vallen onder een ander taakveld.

Wat mag het kosten?

	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024			
Bedragen x 1.000 euro						
PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING DE CONNECTIE						
Lasten	5.740	6.644	4.351	4.361	4.478	3.825
Baten	-41.030	-44.888	-41.647	-41.507	-41.346	-40.773
Saldo baten en lasten	-35.290	-38.245	-37.296	-37.146	-36.868	-36.948
Toevoeging aan reserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-155	-155	-425	-155	-	-
Saldo na reserves	-35.445	-38.399	-37.720	-37.301	-36.868	-36.948



3.4. Overzicht algemene dekkingsmiddelen en onverzien

De algemene dekkingsmiddelen bestaan uit de reguliere bijdragen vanuit de deelnemende gemeenten, zonder een specifieke bestemming. Hiervan is het volgende overzicht te geven:

	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	2022	meerjarenraming	
					2023	2024
Bedragen x 1.000 euro						
ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN EN ONVOORZIEN						
Lasten	275	275	-	-	-	-
Baten	-40.320	-44.888	-41.647	-41.507	-41.346	-40.773
Saldo	-40.045	-44.613	-41.647	-41.507	-41.346	-40.773
Toevoeging aan reserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na reserves	-40.045	-44.613	-41.647	-41.507	-41.346	-40.773

Naast de reguliere bijdragen vanuit de deelnemende gemeenten, staan ook opbrengsten van derden onder de algemene dekkingsmiddelen worden verantwoord. Het karakter van deze opbrengsten is niet anders dan de reguliere bijdragen vanuit de deelnemende gemeenten, namelijk als dekkingsmiddel voor de reguliere dienstverlening.

De post onvoorzien (€ 275.000) is vanaf de start van De Connectie in 2017 voor een periode van 4 jaar beschikbaar gesteld en wordt ingezet voor noodzakelijke en onvermijdbare kosten die niet elders in de begroting zijn opgenomen.

3.5. Bedrag heffing vennootschapsbelasting

Samenwerkingsverbanden zijn vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting, ingeval aan drie cumulatieve voorwaarden is voldaan:

1. De activiteiten van het samenwerkingsverband moeten worden verricht voor de onmiddellijk of middellijk participerende publiekrechtelijke rechtspersonen;
2. De activiteiten zouden bij de participanten in het samenwerkingsverband niet tot belastingplicht hebben geleid of zouden zijn vrijgesteld als zij de activiteiten zelf zouden hebben verricht;
3. De participanten moeten naar evenredigheid van de afname van de activiteiten van het samenwerkingsverband bijdragen in de kosten van het samenwerkingsverband. Bij een gemeenschappelijke regeling wordt geacht hieraan te zijn voldaan.

Nadrukkelijk is deze vrijstelling bedoeld voor activiteiten aan of ten behoeve van de deelnemers aan een samenwerkingsverband en niet voor activiteiten ten behoeve van of aan een derde partij. De vrijstelling heeft alleen betrekking op de winst die wordt gerealiseerd door levering aan de deelnemende gemeenten. Wanneer er winst wordt gerealiseerd in verband met de levering aan derden moet hierover in beginsel Vpb betaald worden.

De Belastingdienst heeft geconcludeerd dat De Connectie voor derden vooral werk voor “activiteiten verricht in verband met de uitoefening van een overheidstaak of van een publiekrechtelijke bevoegdheid”. Daarbij worden de werkzaamheden kostendekkend uitgevoerd. Gezien het geringe fiscale belang en om praktische redenen (administratieve last) heeft de Belastingdienst besloten om de Connectie geen aangiftebiljet vennootschapsbelasting toe te zenden.

Ingeval de werkzaamheden voor derden aanzienlijk gaan toenemen of aanzienlijke winsten zouden gaan opleveren, is De Connectie verzocht opnieuw contact te zoeken met de Belastingdienst.



4. De Paragrafen

4.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Het doel van het weerstandsvermogen is het bepalen of tegenvallers die zich kunnen voordoen opgevangen kunnen worden zonder dat de normale bedrijfsgang daardoor wordt verstoord. Hiervoor is het van belang dat er periodiek een inventarisatie plaatsvindt van risico's die zich kunnen voordoen. Aangezien De Connectie maar zeer beperkt beschikking heeft over eigen weerstandscapaciteit, is het des te meer van belang om het risicoprofiel zorgvuldig op te stellen. Immers, wanneer risico's zich daadwerkelijk voordoen, moeten de gemeenten hiervoor worden aangesproken. Verwacht wordt dat zij (pro rata) weerstandscapaciteit voor organiseren.

De Connectie onderschrijft de principes van het risico gestuurd werken. Dit houdt in dat risico's gekoppeld worden aan de doelstellingen en dat maatregelen worden genomen om de risico's te beheersen. Afgelopen jaar heeft De Connectie belangrijke stappen gezet ten aanzien van de invulling van het risicomanagement. Zo heeft er een uitgebreide risico-inventarisatie plaatsgevonden, zowel vanuit het perspectief van onze organisatiedoelstellingen als vanuit het perspectief van business continuïteit. Waar nodig zijn aanvullende beheersmaatregelen genomen. De komende jaren gaan we verder met het door ontwikkelen van het risicomanagement door te investeren in het risicobewustzijn binnen de organisatie en het cyclisch en systematisch borgen van het risicomanagement.

Inventarisatie weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit van De Connectie bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover beschikt kan worden om niet-voorzien uitgaven (tegenvallers) te dekken. Mogelijke onderdelen van de weerstandscapaciteit zijn de Algemene reserve, de aan specifieke risico's gelieerde bestemmingsreserves, het resultaat over het boekjaar en de post onvoorzien.

In de onderstaande tabel is de begrote weerstandscapaciteit (per jaar) in beeld gebracht.

	Rekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bedragen x 1.000 euro						
Weerstandscapaciteit						
Algemene reserve	-	-	-	-	-	-
Saldo exploitatie	1.507	36	21	21	21	21
Frictie ivm afbouw	80	300	270	-	-	-
Onvoorzien	275	275	-	-	-	-
Totaal	1.862	611	291	21	21	21

De Connectie heeft vooralsnog niet de beschikking over een eigen algemene reserve waarmee algemene risico's kunnen worden opvangen. Het resultaat over het boekjaar 2019 bedraagt € 1.507.000 voor bestemming.

De Connectie heeft in 2020 nog beschikking over een post voor personele fricties als gevolg de voorziene afbouw van formatie. In 2021 kunnen deze fricties worden gedekt uit de bestemmingsreserve Veranderopgave. Ook is nog de post voor onvoorzien kosten alleen nog beschikbaar in 2020.

De saldi van de overige bestemmingsreserves zijn niet meegenomen in de berekening van de weerstandscapaciteit. Immers, deze zijn niet bestemd voor het afdekken van algemene of specifieke risico's, maar voor kosten die samenhangen met een specifieke opgave.



Inventarisatie risico's

Het risicoprofiel uit de Meerjarenprogrammabegroting 2020-2023 is in het najaar van 2019 geactualiseerd door het uitvoeren van een nieuwe brede risico-inventarisatie met de managers en overige stakeholders. In het risicoprofiel zijn alleen risico's meegenomen met een financiële impact. Risico's die zijn afgedekt door een bestemmingsreserve, een voorziening of verzekering zijn niet meegenomen in deze inventarisatie. Dit geldt ook voor begrotingsrisico's. In onderstaande tabel staan de belangrijkste geactualiseerde risico's met een financiële impact, afgezet tegen de risicoscore uit de Meerjarenprogrammabegroting 2020-2023:

Nr.	Risico/ gebeurtenis	Kans	Impact	Risicoscore Berap-1 '19	Risicoscore JR 2019
1a.	Er is onvoldoende veranderkracht binnen De Connectie voor de harmonisatie, standaardisatie en digitalisering van werkprocessen.	Gemiddeld ↓	Groot	€ 675.000	€ 375.000
1b.	Kansen om te harmoniseren en te standaardiseren blijven onbenut, waarmee besparingspotentieel wordt misgelopen.	Zeër groot ↑	Groot ↑	-	€ 675.000
2.	Achterstanden in de kwaliteit van de overgekomen dienstverlening.	Gemiddeld ↓	Zeër groot	€ 1.350.000	€ 750.000
3.	De Connectie is afhankelijk van (duurdere) inhuur voor het continueren van de dienstverlening.	Groot	Gemiddeld	€ 263.000	€ 263.000
4.	Er wordt door de gemeenten in kwantitatieve en kwalitatieve zin, meer van De Connectie verwacht dan wat er op basis van de ingebrachte middelen kan worden geleverd.	Gemiddeld ↓	Groot	€ 525.000	€ 375.000
5.	Door het ontbreken van een goed functionerende governance, komt de opgave van De Connectie onder druk komt te staan.	Gemiddeld ↓	Zeër groot	€ 1.350.000	€ 750.000
6.	Het ontvlechten en uittreden van derden leidt tot een dalende volume-afname bij De Connectie.	Groot ↓	Groot ↑	€ 263.000	€ 525.000
7.	Totdat interventies in ICT geëffectueerd zijn, zijn de continuïteitsrisico's groot.	Gemiddeld ↓	Zeër groot	1.050.000	€ 750.000
8.	Door de nieuwe eisen aan het werk van De Connectie ontstaan kwalitatieve personele fricties.	Groot ↑	Groot ↑	-	€ 525.000
	TOTAAL			€ 5.476.000	€ 4.988.000



De risicoscore is tot stand gekomen door de kans en impact van het risico met elkaar in verband te brengen. Hiervoor zijn de kansen en risico's onderverdeeld in de volgende categorieën:

Kans			Impact		
Categorie	Klasse	Gemiddeld	Categorie	Klasse	Gemiddeld
zeer klein	0 - 20%	10 %	zeer klein	€ 0 - € 100.000	€ 50.000
klein	20 - 40%	30 %	Klein	€ 100.000 - € 250.000	€ 175.000
gemiddeld	40 - 60%	50 %	gemiddeld	€ 250.000 - € 500.000	€ 375.000
groot	60 - 80%	70 %	groot	€ 500.000 - € 1.000.000	€ 750.000
zeer groot	80 - 100%	90 %	zeer groot	> € 1.000.000	€ 1.500.000

Oorzaken

Ad 1a.

Veel innovatiekracht (in personele zin) is achtergebleven bij de gemeenten, doordat de focus lag op uitvoerende bedrijfsvoeringstaken. Ook het beschikbaar stellen van de formatie voor het bedrijfsbureau is een moeizaam proces geweest. In materiële zin wordt het risico gelopen dat de veranderbudgetten (incl. het transitiebudget) onvoldoende blijken te zijn om de transitie te kunnen vervolmaken. Dit kan enerzijds worden veroorzaakt door verkeerde inschattingen, anderzijds zijn ook niet alle benodigde transitiekosten in het bedrijfsplan gekwantificeerd.

Door wijzigingen aan te brengen in de sturingsfilosofie is de span of attention van het management verbeterd. Hierdoor is de druk op het bedrijfsbureau enigszins teruggebracht en kon meer aandacht worden besteed aan de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering. Niettemin hebben we nog steeds te maken met de situatie dat de harmonisatie, standaardisatie en digitaliseren van werkprocessen later op gang is gekomen en hiermee langer doorloopt (bv. het belastingpakket en het zaakstelsel). De afhankelijk van de gemeenten hierin blijkt steeds prominenter. Hiervoor is een nieuw risico gedefinieerd (1b).

Ad 1b.

Het risico bestaat dat de 'couleur locale' prevaleert boven het harmoniseren en standaardiseren van de dienstverlening. Hiermee wordt het risico gelopen dat de opgave om te harmoniseren en te standaardiseren vertraging oploopt, met het risico op vertraging in het realiseren van taakstellingen of afnemende kwaliteit van de dienstverlening. Ook blijven er belangrijke kansen onbenut. Een belangrijke kans qua harmonisatie en standaardisatie is bijvoorbeeld het rationaliseren en harmoniseren van applicaties voor de primaire processen van de gemeenten. Naarmate hier meer invulling aan wordt gegeven, wordt het functioneel en applicatiebeheer eenvoudiger en minder arbeidsintensief. De kansen die er zijn worden nog te weinig benut, terwijl de wens tot kostenefficiëntie bij De Connectie steeds nadrukkelijk wordt geuit.

Ad 2.

Doordat er geen 'foto' kon worden gemaakt van de kwaliteit van de overgedragen dienstverlening per 1 juli 2017, wordt het risico gelopen dat er discussies ontstaan ten aanzien van kwalitatieve achterstanden. Deze achterstanden hebben o.a. betrekking op de kwaliteit van het (contract-)beheer, van beheersingsmaatregelen in processen, van geautomatiseerde systemen en met name ook op de ICT-omgeving.

Er zijn aanvullende middelen beschikbaar gesteld voor het programma 1!Connect en voor het plan van aanpak voor Basisregistraties. Hiermee zijn in 2019 belangrijke stappen gezet om achterstanden in te lopen en de basis bij ICT en bij Basisregistraties op orde te krijgen. Een deel van de onderliggende projecten en activiteiten loopt nog door in 2020 en vragen om aanvullende investeringen. Er zijn nieuwe achterstanden geconstateerd bij de afdeling Basisregistraties. De data uit de BGT, BAG en WOZ zijn vergeleken met de actuele luchtfoto's uit 2018. Hieruit is gebleken dat verschillen, en hiermee het aantal mutaties dat moet worden verwerkt, fors (3x) hoger ligt dan verondersteld. De extra werkzaamheden die hieruit voortkomen worden zoveel mogelijk geïntegreerd binnen het plan van aanpak voor Basisregistraties om de desbetreffende registraties kwalitatief op te werken. Per saldo kan de risicoscore naar beneden worden bijgesteld.



Ad 3.

In de aanloop naar De Connectie is beschikbare vacatureruimte vaak niet ingevuld met vast personeel. De 'knip' in de taken en werkzaamheden van medewerkers hebben er eveneens toe geleid dat de taken en werkzaamheden wel zijn overgekomen en de desbetreffende medewerker niet. Ook is op een aantal terreinen nog sprake van een hoog en langdurig ziekteverzuim. Dit maakt dat De Connectie afhankelijk is van (duurdere) inhuur in een krappe arbeidsmarkt.

Dit risico deed zich in 2019 Connectie breed voor, maar wel in mindere mate dan in 2018. De inhuur op vacatureruimte neemt gestaag af doordat De Connectie actief stuurt om meer formatie met eigen mensen in te vullen. Niettemin is er nog steeds sprake van een aanzienlijke vacatureruimte. Krapte op de arbeidsmarkt is daar een belangrijke oorzaak van. Hierin wordt voorzien door in te huren. Er moet ook worden ingehuurd voor het opvangen van het ziekteverzuim dat een dalende trend laat zien, maar nog steeds bovengemiddeld is. De risicoscore wordt vooralsnog op hetzelfde niveau gehandhaafd.

Ad 4.

Op het moment van overdracht hadden de gemeenten geen zicht op de hoeveelheden producten en diensten die geleverd konden worden voor het overgedragen budget. In de praktijk leidt dit tot discussies op over de kosten van maat- en meerwerk ten opzichte van de basisdienstverlening. Deze discussie wordt versterkt doordat de gemeenten verschillende kwaliteitsniveaus hebben ingebracht. Ook bestaat het risico dat de (financiële) impact van autonome ontwikkelingen op de dienstverlening tot discussies met de gemeenten leiden, doordat de bedrijfsvoering op meer afstand tot de gemeenten is komen te staan.

Voor 2019 en verder is afgesproken dat maat- en meerwerk alleen zal worden uitgevoerd wanneer vooraf overeenstemming is bereikt over dekking van de kosten. Dit heeft een belangrijke winst opgeleverd als het gaat om het voorkomen van discussies achteraf. Niettemin heeft De Connectie in 2019 ook aanvullende werkzaamheden moeten uitvoeren met oog op continuïteit en informatieveiligheid, waarbij achteraf de kosten toch nog ter discussie kwamen te staan.

De financiële impact van autonome prijsontwikkelingen blijft een aandachtspunt. De Connectie krijgt steeds vaker te maken met onvoorziene en onontkoombare meerkosten. Met name op het gebied van ICT is de afhankelijkheid van een aantal grote leveranciers groot en hiermee ook het risico op niet-beïnvloedbare meerkosten. De effecten van (autonome) prijsontwikkelingen worden niet automatisch toegekend. De indexering van materiele budgetten wordt bepaald aan de hand van specifieke (prijs-) ontwikkelingen van leveranciers voor diensten en producten.

Ad 5.

Door het ontbreken van een goed functionerende governance, komt de opgave van De Connectie onder druk komt te staan. In de tweede bestuursrapportage 2018 is al geconstateerd dat er een grote vraag is naar businessprojecten, zowel vanuit de gemeenten als vanuit De Connectie. Een juiste inrichting van de besluitvorming en verantwoordelijkheden rondom interne en externe businessprojecten is cruciaal voor de prioritering en beheersing hiervan. Hiermee kan de samenhang in projecten, de prioritering en businessrelevantie en niet in de laatste plaats het capaciteitsbeslag bij de afdelingen die belast zijn met de uitvoering worden geborgd. Bij De Connectie zijn dit vaak de afdelingen ICT en Inkoop & aanbesteding. Begin 2019 zal het portfoliomanagement worden ingericht.

Als één van de verbeterpaden is in 2019 een traject opgestart om de huidige governance te herzien. Het gaat dan met name om het vertalen van de gezamenlijke visie op de samenwerking in De Connectie verband naar de gewenste taken en rolinvulling van het bestuur van De Connectie, OGO, directeur van De Connectie, demandmanagement, RCO, RCIOO en het overleg van de CISO's. Het portfoliomanagement ontwikkelt zich gestaag. Er is nog steeds behoefte aan meer proactieve strategische en tactische sturing vanuit het collectief opdrachtgeverschap van de 3 gemeenten. De pilot met een ondersteunende tool voor portfoliomanagement is afgerond en wordt begin 2020 in gebruik genomen.

Ad 6.

Het uittreden van derden leidt tot dalende volume-afname bij De Connectie. Gevolg hiervan is een herverdeling van de overhead; de structurele kostencomponent wordt relatief hoger. Deze stijging werkt door in de integrale kostprijs per af te nemen product voor de deelnemende gemeenten. In 2019 zullen met alle, van de gemeenten overgenomen, derden rechtstreekse dienstverleningsovereenkomsten worden afgesloten. Daarbij zullen deze derden de dienstverlening tegen werkelijke kostprijzen krijgen aangeboden. Wijzigingen in de kosten van de dienstverlening kunnen van invloed zijn op voornoemde ontwikkeling. Met de gemeenten is afgesproken hier samen sturing aan te geven.



In 2019 zijn rechtstreekse dienstverleningsovereenkomsten met derden afgesloten. Daaruit blijkt dat deze partijen kritisch zijn als het gaat om de pricing van onze dienstverlening, ondanks dat deze tegen het werkelijke kostenniveau worden doorberekend. Daarnaast is een ontwikkeling gaande waarbij instanties, welke nu de bedrijfsvoeringtaken aan De Connectie hebben ondergebracht, deze dienstverlening moeten aanbesteden. Dit kan leiden tot inkomstenderving voor De Connectie. Het is dus van belang de mogelijkheden om het volume van de dienstverlening van De Connectie op peil te houden en zo mogelijk te vergroten, actief te verkennen en benutten.

Ad 7.

Totdat interventies in ICT geëffectueerd zijn, zijn de continuïteitsrisico's groot. Deze interventies komen tot uitdrukking in de uitgezette verbeterpaden naar aanleiding van de onderzoeken van Arlande (ICT: onder de motorkap) en PWC (IV-keten). Vanaf 2019 worden hier, naar verwachting, aanvullende middelen voor beschikbaar gesteld en de taakstelling op ICT teruggedraaid. Gezien de financiële situatie bij de gemeenten is echter nog steeds onzekerheid over de toereikendheid van middelen om de ICT weer op het niveau krijgen dat nodig is om een stabiele en veilige ICT-omgeving te kunnen waarborgen. Daarnaast kost de uitvoering van dergelijke interventies tijd.

In 2019 is de taakstelling op ICT teruggedraaid en zijn aanvullende middelen beschikbaar gesteld voor de ICT-opgave. Hiermee is het programma 1!Connect van start gegaan waarmee de eerste noodzakelijke interventies plaats hebben kunnen vinden. Hierdoor zijn de continuïteitsrisico's verminderd, maar nog niet volledig weggenomen. Het programma moet nog een vervolg krijgen in 2020 om uiteindelijk het minimaal noodzakelijke volwassenheidsniveau te bereiken (CMM-2). De bekostiging hiervan ligt dit voorjaar ter besluitvorming aan het bestuur van De Connectie.

Ad 8.

Het risico bestaat dat De Connectie (op termijn) niet de beoogde kwaliteit van die dienstverlening meer kan leveren, omdat de benodigde personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief) niet meer voldoet aan de nieuwe eisen van het werk. Het grootste deel van het personeel is één op één overgenomen van de gemeenten. We zien frictie ontstaan tussen de beschikbare kennis, vaardigheden en competenties en de veranderende eisen aan het werk. Voor een deel proberen we deze frictie op te lossen door middel van het investeren in opleidingen en trainingen. Niettemin kan of wil niet iedere medewerker mee in deze ontwikkeling. Daarbij moet opgemerkt worden dat ook de arbeidsmarkt erg krap is om een aantal cruciale rollen met goed gekwalificeerd personeel in te vullen.

Gevolgen

Voornoemde risico's hebben tot gevolg dat:

1. De organisatiedoelstellingen van De Connectie onder druk komen te staan;
2. Belangrijk potentieel van de samenwerking onbenut blijft.

Noot: in het risicoprofiel is nadrukkelijk nog geen rekening gehouden met de gevolgen van de uitbraak van het coronavirus wereldwijd en de door de Nederlandse overheid genomen ingrijpende maatregelen om de verspreiding van dit virus onder controle te krijgen. Deze maatregelen en mogelijke maatregelen die nog volgen, hebben naar verwachting belangrijke financiële gevolgen voor instellingen in Nederland. De gevolgen voor het resultaat en de financiële positie van De Connectie zijn op dit moment nog niet te overzien.



Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandscapaciteit) de benodigde risicodekking te matchen. De huidige inventarisatie van de weerstandscapaciteit leidt tot een beschikbare risicodekking van € 1.862.000 (jaarrekening 2019).

De geïnventariseerde risico's tellen op tot een risicoscore van € 4.988.00. De Connectie heeft vooralsnog niet de beschikking over een eigen algemene reserve waarmee algemene risico's kunnen worden opvangen. Tot het moment dat er evenwicht is tussen weerstandscapaciteit en risicoprofiel, geldt dat wanneer risico's zich voordoen waar geen weerstandscapaciteit tegenover staat, de gemeenten hiervoor moeten worden aangesproken. Dit betekent dat de gemeenten hiervoor, pro rata, weerstandscapaciteit moeten organiseren. De ontwikkeling van het weerstandsvermogen zal periodiek met de gemeenten, op ambtelijk en bestuurlijk niveau, worden besproken, met als doel grip te houden op de aard en omvang hiervan.

Ratio's kengetallen

	Rekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
				2022	2023	2024
Financiële kengetallen						
Netto schuldquote	19,45%	35,10%	31,72%	23,81%	15,85%	9,33%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	19,45%	35,10%	31,72%	23,81%	15,85%	9,33%
Solvabiliteitsratio	8,59%	3,32%	1,67%	0,70%	0,09%	0,11%
Structurele exploitatieruimte	0,99%	0,08%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%

De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat op basis van de nieuwe verantwoordingsregels vijf financiële kengetallen. Van deze vijf financiële kengetallen zijn er drie van toepassing op De Connectie. Op basis van deze kengetallen wordt de financiële positie van De Connectie geanalyseerd. De VNG heeft een aantal normen ontwikkeld om een grofmazige waardering te geven aan deze indicatoren.

Netto schuldquote: dit cijfer geeft inzicht in het niveau van de totale schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft een indicatie van de mate waarin de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie drukken. Een laag percentage is gunstig. Begin 2018 zijn een 4-tal leningen aangegaan ten behoeve van de financiering van de, van de gemeenten, overgenomen activa. Om de financiering, conform de vastgestelde uitgangspunten, aan te laten sluiten op het boekwaardeverloop van de materiele vaste activa is in 2020 een inhaalfinanciering nodig van € 2,5 mln. Daarnaast is rekening gehouden met de aanvullende financiering voor het Investeringsprogramma van 2020 en 2021. De benodigde investeringen in ICT zijn hierin dominant.

Solvabiliteit: dit cijfer geeft de mate aan waarin de bezittingen (balanstotaal) zijn gefinancierd uit eigen middelen (eigen vermogen). De VNG hanteert als richtlijn een minimum omvang van 20% als norm. De Connectie scoort hier laag op gezien de beperkte omvang van het eigen vermogen. De solvabiliteit neemt de komende jaren verder af door de begrote vrijval van de bestemmingsreserves. Hiertegenover staat dat de eigenaren, conform G.R., ervoor dienen te zorgen dat De Connectie altijd in staat moet zijn om haar financiële verplichtingen te voldoen.

Structurele exploitatieruimte: dit cijfer helpt mee om te beoordelen welke structurele ruimte een organisatie heeft om (structurele) tegenvallers op te vangen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is. Een positief percentage betekent dat incidentele lasten deels uit structurele middelen worden gedekt. Een negatief percentage betekent dat structurele lasten deels uit incidentele baten worden gedekt. Het eerste is bij De Connectie het geval, hetzij voor een zeer gering percentage.



4.2. Financiering

Beleidsvoornemen financieringsfunctie

De financieringsfunctie van De Connectie is enkel gericht op ondersteuning van de publieke taak. Het beheer heeft een voorzichtig en risicomijdend karakter. In het geval financiering nodig is, vindt de uitvoering daarvan plaats binnen de kaders van de Wet financiering decentrale overheden (Wet Fido) en hetgeen door het bestuur van De Connectie aan kaders is vastgesteld in de financiële verordening. Zo worden voor het aantrekken van financieringen met een looptijd van langer dan één jaar tenminste twee prijsopgaven bij verschillende financiële instelling gevraagd en wordt geen gebruik gemaakt van financiële derivaten als bedoeld in artikel 1, onder c, van de Wet Fido. In overeenstemming met het advies van de accountant zal De Connectie in 2020 een treasurystatuut opstellen om zo de wettelijke regels te vertalen naar beleidsrichtlijnen waarmee de organisatie kan werken.

Risicoprofiel

De begroting van De Connectie wordt goeddeels door de deelnemende gemeenten gedragen. Afspraken over de bevoorschotting voor het lopende jaar zijn erop gericht om de kortlopende liquiditeitsbehoefte af te dekken en liquiditeitsoverschotten zoveel mogelijk te voorkomen. Door het matchen van de inkomende en uitgaande geldstromen zal de financieringsbehoefte en het daarmee samenhangende renterisico gering zijn. Investerings van De Connectie worden gefinancierd met geldleningen, die qua looptijd zoveel mogelijk overeenstemmen met de levensduur van de activa. Gezien de aard en activiteiten van De Connectie is het risicoprofiel beperkt.

Omslagrente

In de BBV is een wijziging doorgevoerd ten aanzien van het berekenen van de omslagrente. De omslagrente wordt berekend door de werkelijke aan de taakvelden toe te rekenen rente te delen door de boekwaarde per 1 januari van de vaste activa die integraal zijn gefinancierd. De omslagrente moet vervolgens op consistente en eenduidige wijze worden toegerekend aan de individuele activa. Het bij de begroting gecalculeerde omslagrentepercentage mag binnen een marge van 0,5% worden afgerond. In de MJPB 2021-2024 is gerekend met omslagrente van 1,5%. Dit is 0,5%-punt hoger dan bij de MJPB 2020-2023.

Leningenportefeuille

	Rekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024			
Bedragen x 1.000 euro						
Leningportefeuille						
Looptijd						
3 jaar	560	280	-	-	-	-
5 jaar	2.336	12.252	10.468	7.604	4.740	2.460
10 jaar	4.410	3.920	3.430	2.940	2.450	1.960
Totaal	7.306	16.452	13.898	10.544	7.190	4.420

Voor de financiering van de van de gemeenten overgedragen activa is begin 2018 een aantal leningen afgesloten. Om de financiering, conform de vastgestelde uitgangspunten, aan te laten sluiten op het boekwaardeverloop van de materiele vaste activa is in 2020 een inhaal financiering nodig van € 2,5 mln. Daarnaast is rekening gehouden met de aanvullende financiering voor het Investeringsprogramma van 2020 en 2021. De benodigde investeringen in ICT zijn hierin dominant. Het monitoren van de financieringsbehoefte ten opzichte van de looptijd van de activa en nieuwe investeringen is een continu proces.



Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet geeft aan hoeveel De Connectie kort mag financieren als percentage van de begroting. De toegestane kasgeldlimiet bedraagt 8,2%¹ van het begrotingstotaal. Voor 2021 betekent dit dat De Connectie gemiddeld per kwartaal, maximaal € 3,4 miljoen aan kortlopende gelden mag opnemen. Komt de netto vlottende schuld voor een periode langer dan één kwartaal boven dit bedrag, moet dit worden omgezet in een langlopende geldlening.

	Rekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024			
Bedragen x 1.000 euro						
Kasgeldlimiet						
Begrotingstotaal (euro's)	45.979	46.253	42.520	42.110	41.794	41.060
Toegestaan kasgeldlimiet (%)	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Toegestaan kasgeldlimiet (euro's)	3.770	3.793	3.487	3.453	3.427	3.367
Vlottende schuld	2.060	-	-	-	-	-
Vlottende middelen	8.871	8.144	8.144	8.144	8.144	8.144
Netto-vlottende schuld	-6.811	-8.144	-8.144	-8.144	-8.144	-8.144
Ruimte (+) c.q. overschrijding (-)	10.582	11.936	11.630	11.597	11.571	11.510

Naar verwachting zal De Connectie de kasgeldlimiet niet overschrijden, maar biedt nog voldoende ruimte voor kortlopende financiering.

Renterisiconorm

De renterisiconorm is een instrument voor de beheersing van het risico van een rentewijziging bij herfinanciering. Over de langlopende schuld mogen de jaarlijkse aflossingen en renteherzieningen niet meer bedragen dan 20%² van het begrotingstotaal.

	Rekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024			
Bedragen x 1.000 euro						
Renterisiconorm						
Toegestaan renterisico (%)	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Toegestaan renterisico (euro's)	9.196	9.251	8.504	8.422	8.359	8.212
Bedrag waarover renterisico wordt gelopen	1.354	1.354	1.074	1.074	490	490
Ruimte (+) c.q. overschrijding (-)	7.842	7.897	7.430	7.348	7.869	7.722

Het renterisico beperkt zich tot de jaarlijkse aflossing op de *huidige* leningenportefeuille. De renterisiconorm zal de komende jaren niet worden overschreden.

¹ Art 2 lid 1d uitvoeringsregeling wet FIDO

² Art. 2 lid 2d uitvoeringsregeling wet FIDO



4.3. Bedrijfsvoering

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de stand van zaken en de realisatie van de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering van De Connectie zelf wordt ten dele verzorgd door medewerkers van het bedrijfsbureau. Daarnaast maakt De Connectie gebruik van de diensten van haar eigen afdelingen. De beleidsvoornemens leiden tot concrete resultaten die worden benoemd in het programma Bedrijfsvoering. Om tekstherhalingen te voorkomen, wordt hierbij dan ook verwezen naar dit programma.

Organisatiestructuur

Na ruim een jaar onderweg te zijn met De Connectie is geëvalueerd of de startorganisatiestructuur de te behalen doelen maximaal ondersteunt. Drie knelpunten hebben de aanleiding gevormd om de sturingsfilosofie te herijken:

1. Aandacht voor mensen: de huidige sturingsfilosofie maakt het door de grote reikwijdte van besturing/ span of attention per leidinggevende bij enkele afdelingen onmogelijk om voldoende aandacht te hebben voor de medewerkers. Voldoende aandacht van de leidinggevende verbetert prestaties, de betrokkenheid en de productiviteit van medewerkers.
2. Kennisintensieve organisatie: een belangrijk uitgangspunt bij de oprichting van De Connectie is dat leidinggevende inhoudelijk deskundig en betrokken zijn. Gezien de snelle ontwikkelingen binnen veel vakgebieden en de omvang van de dienstverlening per afdeling staat de inhoudelijke deskundigheid en betrokkenheid van leidinggevende onder druk. Het gebrek aan inhoudelijke betrokkenheid kan (negatieve) invloed hebben op het effectief en efficiënt realiseren van de organisatiedoelen.
3. Organisatie in opbouw: de opbouwfase vraagt om duidelijke aansturing. Medewerkers moeten weten welke richting de organisatie op gaat en welke resultaten verwacht worden. Het sturing geven aan een organisatie in opbouw vraagt om voldoende leidinggevende capaciteit (zowel kwalitatief als kwantitatief).

Medio 2019 is de sturingsfilosofie van De Connectie aangepast. Een belangrijk onderdeel van deze aanpassing was het invoegen van een extra laag leidinggevend (teamleiders) in de organisatiestructuur. Hierdoor is de span of attention voor de leidinggevend beter in balans gekomen. De afdeling Belastingen en de afdeling Basisregistratie en de afdeling Inkoop en Aanbestedingen en de afdeling Administratie en Beheer zijn samengevoegd. Het samenvoegen van deze afdelingen draagt bij aan het optimaliseren van de dienstverlening.

Het doel van de sturingsfilosofie is om De Connectie een toekomstbestendige organisatie te maken met een adequate dienstverlening in nauwe samenwerking met de deelnemende organisaties. Dit doel kan worden versterkt door naast uitvoerende capaciteit ook (beleids-) adviserende capaciteit op de verschillende vakgebieden binnen De Connectie te realiseren. Het ontvlechten van (beleids-) adviserende capaciteit uit de deelnemende organisaties is complex en een proces in ontwikkeling.

Sturing op het bedrijfsplan

Het realiseren van het bedrijfsplan gebeurt onder regie van de directie. De afdelingen hebben ROP's (resultaat- en ontwikkelplannen) opgesteld waarin de activiteiten zijn benoemd die bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Het management van De Connectie geeft gezamenlijk sturing aan deze realisatie onder regie van de directie. Het ontwikkelperspectief 2020-2024 vormt een belangrijke basis voor de ROP's vanaf 2020.

Personeelsbeleid

Bij de vormgeving van het personeelsbeleid staat het ontwikkelen van kansen voor medewerkers centraal. Hiertoe kent De Connectie het programma Leren & Ontwikkelen. Dit programma heeft als doel om invulling te geven aan de 'K' van Kansen en om de organisatieontwikkeling te ondersteunen. Uitgangspunt daarbij is om het leren te koppelen aan de dagelijkse praktijk van de medewerker.

De Connectie geeft ruimte en verantwoordelijkheid en investeert in haar medewerkers. Omgekeerd zijn de medewerkers zich bewust van hun talenten en competenties (en die van elkaar) en blijven die ontwikkelen om de dienstverlening van De Connectie te optimaliseren. Het doel is dat iedereen zoveel mogelijk op de juiste plek zit. Hoe meer het werk past bij iemands talenten en ambitie, hoe groter het werkplezier en hoe beter de prestaties. Medewerkers en managers kijken samen wat de juiste plek is voor de medewerker en hoe daar te komen. Daarnaast willen we ook inzetten op de ontwikkeling van medewerkers wiens functies en rollen veranderen of zelfs helemaal verdwijnen.



Er wordt gestuurd op duurzame inzetbaarheid van mensen. Onder andere door leren en ontwikkelen, ruimte en verantwoordelijkheid en vitale medewerkers. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van managers door teamgerichte trainingen en maatwerkafspraken. De opgave waar De Connectie voor staat, vraagt om een kostenefficiënte organisatie die mee kan bewegen met de ontwikkelingen aan de vraagkant. Om continuïteit én flexibiliteit te garanderen, is vacatureruimte waar nodig en mogelijk flexibel ingevuld.

De Connectie wil een servicegerichte organisatie worden. De Connectie ondersteunt medewerkers in hun ontwikkeling om servicegericht te denken en werken. Om die reden zijn er vijf zekerheden geformuleerd voor medewerkers van De Connectie zodat zij zich daadwerkelijk kunnen ontwikkelen in hun servicegerichtheid.

1. Alle medewerkers hebben kansen.
2. Elke medewerker kan zijn talenten ontwikkelen en zich ontplooien.
3. Elke medewerker wordt gerespecteerd en gewaardeerd.
4. Medewerkers van De Connectie komen niet voor verrassingen te staan.
5. Elke medewerker beschikt over de juiste instrumenten en middelen.

Administratieve organisatie

Procedures en werkwijzen zijn bij de start van De Connectie as-is overgenomen van de gemeenten. Al eerder is gebleken dat de beschikbaarheid van een beschrijving van de opzet van processen in de meeste gevallen ontbreekt. Het is van belang om processen goed vast te leggen en te formaliseren. Deze professionaliseringslag van de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) laten wij gelijk op lopen met de met de harmonisatie en standaardisatie van de processen zoals deze zijn overgekomen van de gemeenten.

De opzet, het bestaan en de werking van de interne controles in financiële werkprocessen zal worden getoetst door een externe accountant. Hierbij wordt jaarlijks een ISAE 3402, type 2 verklaring afgegeven. Hiermee toont De Connectie aan in hoeverre zij voldoet aan de gestelde eisen. ISAE 3402 is een internationale standaard die door de nationale beroepsorganisaties wordt gehanteerd. Dit maakt dat de accountants van de klantorganisaties kunnen steunen op deze verklaring. Dit leidt tot een efficiënt controleproces bij zowel De Connectie, als bij de klantorganisaties.

De Connectie gaat werken met outputsturing en -bekostiging. Dat wil zeggen dat De Connectie producten en diensten levert die gebaseerd zijn op een met de gemeenten overeengekomen producten- en dienstencatalogus (PDC). Hierin is vastgelegd wat er geleverd wordt in welke hoeveelheden en van welke kwaliteit. De visie en het beleid op dienstverlening aan derden wordt nog nader uitgewerkt. Belangrijk uitgangspunt is het benodigde volume van De Connectie dat noodzakelijk is om geen afbreuk te doen aan doelstellingen van De Connectie.

Huisvestingsbeleid

De Connectie maakt in eerste instantie gebruik van de huisvesting van de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. Hiervoor zijn huurovereenkomsten gesloten tussen De Connectie en de gemeenten. Hierin zijn zowel het aantal werk-plekken als de prijs per werkplek in opgenomen. De huisvestingskosten van De Connectie gaan integraal deel uitmaken van de kostprijzen per product. Het huisvesten van De Connectie op drie verschillende locaties is niet ideaal en gaat ten koste van de ambities ten aanzien van het werken aan uniformiteit en integraliteit. De Connectie heroverweegt huisvesting en betreft daarbij de huisvestingsvraagstukken van de drie gemeenten.

Informatievoorziening

De afdelingen binnen De Connectie hebben te maken met verschillende informatiestromen. Een goede en betrouwbare informatievoorziening is essentieel voor De Connectie. De infrastructuur harmonisatie kent grote uitdagingen, eind 2018 is door Arlande een nulmeting uitgevoerd die de nodige aandachtspunten aan het licht heeft gebracht. De komende jaren wordt gewerkt om te komen tot de noodzakelijke verbeteringen. Dit is ook noodzakelijk op het vlak van projectsturing en governance op de informatieketen, zoals gerapporteerd in het rapport van PWC.

Informatieveiligheid en privacy

Vanaf 1 januari 2020 geldt de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), die de verouderde Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten opvolgt. De basis voor de in de BIO voorgestelde aanpak is het uitvoeren van risicoanalyses en het op basis daarvan nemen van maatregelen. Het huidige informatiebeveiligingsbeleid wordt in samenwerking met de gemeenten op basis van de BIO aangepast en vormt een belangrijk kader voor de te nemen maatregelen.



Juridische zaken

De Connectie hecht er groot belang aan om zich zeker te stellen dat ze voldoet aan alle vigerende wet- en regelgeving. Indien De Connectie niet compliant is, kan dit financiële-, juridische- en imago-risico's met zich meebrengen. Derhalve is het beleid erop gericht om permanent actueel inzicht te hebben in de vigerende wet- en regelgeving en de naleving hiervan cyclisch te borgen.

Communicatie

De Connectie kent drie pijlers op het gebied van communicatie; corporate- interne- en marketingcommunicatie. Deze worden zowel offline als online toegepast. De relatie en dialoog met opdrachtgevers en klanten staan centraal. De interne communicatie richt zich op medewerkers om hen te informeren en te verbinden. Door hen te enthousiasmeren, te faciliteren en waar mogelijk deelgenoot te maken van het proces wordt de organisatiecultuur van De Connectie versterkt.



5. Overzicht van baten en lasten en toelichting

5.1. Uitgangspunten voor de begroting

De belangrijkste uitgangspunten voor de MJPB 2021-2024 zijn het Ontwikkelperspectief 2020-2024 van De Connectie, het reeds bekende financiële meerjarenbeeld zoals deze is opgenomen in de MJPB 2020-2021 en de structurele doorwerking van besluiten die het bestuur bij de eerste bestuursrapportage 2020 heeft genomen over de algemene financiële en beleidsmatige kaders voor het komende jaar. Aanvullend hierop zijn de volgende, meer algemene, uitgangspunten van toepassing:

Loonontwikkelingen

De loonkostenbudgetten worden aangepast op basis van de reële loonkostenontwikkeling op grond van CAO-afspraken.

Prijsontwikkelingen

De effecten van (autonome) prijsontwikkelingen worden niet automatisch toegekend, tenzij dit deel uitmaakt van het gemeentelijk beleid. De indexering van materiele budgetten wordt bepaald aan de hand van specifieke (prijs-) ontwikkelingen van leveranciers voor diensten en producten.

Omslagrente

De omslagrente wordt berekend door de werkelijk aan de taakvelden toe te rekenen rente te delen door de boekwaarde per 1 januari van de vaste activa die integraal zijn gefinancierd. De omslagrente moet vervolgens op consistente en eenduidige wijze worden toegerekend aan de individuele activa. Het bij de begroting gecalculeerde omslagrentepercentage mag binnen een marge van 0,5% worden afgerond. In de MJPB 2021-2024 is de omslagrente afgerond naar 1,5%. Dit is 0,5%-punt hoger dan waarmee is gerekend in de MJPB 2020-2023.

Verrekeningsystematiek

De bijdrage van de deelnemers voor de basisdienstverlening is gebaseerd op de verdeelsleutel zoals deze in de financiële onderbouwing van het bedrijfsplan is opgenomen. Grondslag voor de verdeling is de inbreng van de gemeenten in De Connectie. Omdat de bijdragen per jaarschijf (pro-rata) enigszins verschillen komt de verdeelsleutel voor 2021 uit op:

Arnhem:	71,59%
Renkum:	10,94%
Rheden:	17,47%

In de context van het toewerken naar outputsturing- en verrekening, zullen in 2021 zoveel mogelijk producten en diensten worden afgerekend op basis van werkelijk verbruik. In gevallen waar dit niet mogelijk is, zal worden teruggegrepen op bovenstaande verdeelsleutel.

Maat- en meerwerk

De financiële effecten van structureel maat- en meerwerk worden verwerkt in het begrotingjaar volgend op het jaar waarin de maat- of meerwerk overeenkomst tot stand is gekomen.



5.2. Grondslagen voor de ramingen

De begroting is opgesteld met inachtneming van de voorschriften zoals opgenomen in het BBV en de verordening ex artikel 212 Gemeentewet, waarin door het bestuur de uitgangspunten voor het financiële beleid, alsmede de regels voor het financiële beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie zijn vastgesteld.

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vindt plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende balanspost anders is vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarden.

Activa worden gewaardeerd op basis van de verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en de bijkomende kosten. Op de materiële activa wordt lineair afgeschreven. Over investeringen gedurende het lopende boekjaar worden een half jaar afgeschreven. De afschrijvingstermijnen zijn vastgelegd in de verordening ex artikel 212 Gemeentewet. Samengestelde activa met een verkrijgingsprijs < € 10.000 worden niet geactiveerd. In 2017 vormden de overgenomen activa van de gemeenten hier een uitzondering op.

Voorzieningen worden gevormd ingeval er sprake is van verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, doch redelijkerwijs in te schatten óf voor op de balansdatum bestaande risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten. Dotaties aan een voorziening worden als last in het betreffende jaar verantwoord. Onttrekkingen aan een voorziening vinden rechtstreeks ten laste van de voorziening plaats, zonder de exploitatie hiervoor te belasten. Voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks vergelijkbaar volume wordt geen voorziening getroffen of op andere wijze een verplichting opgenomen.

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Baten en winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het begrotingsjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.



5.3. Ontwikkeling begroting 2021 en meerjarenraming

		Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
				2022	2023	2024
Bedragen x 1.000 euro						
MJPB 2020-2023	I/S					
Totaal lasten		40.393	36.908	36.753	36.753	36.598
Totaal baten		-40.429	-36.929	-36.774	-36.774	-36.620
Resultaat primitieve begroting		-36	-21	-21	-21	-21
Totaal lasten na kadercorrecties		41.940	38.249	38.109	38.109	37.954
Totaal baten na kadercorrecties		-41.976	-38.270	-38.130	-38.130	-37.975
Resultaat na kadercorrecties 1e bestuursrapportage 2020		-36	-21	-21	-21	-21
Knelpunten						
<i>Loon- en prijsontwikkelingen</i>						
CAO stijging	S	1.185	1.451	1.451	1.451	1.451
Onderhoudsronde HR21	S	60	60	60	60	60
Prijsontwikkeling Microsoft licenties	S	289	433	433	433	433
Opgave ICT						
Additioneel beheer	S	967	967	967	806	645
Programma 1!Connect (structurele doorwerking)	S	279	279	279	279	279
-/- Vrijval kapitaallasten 1!Connect	S	-88	-88	-88	-88	-88
Afronding Programma 1!Connect	I	205	-	-	-	-
-/- Restant transitiebudget tbv ICT-opgave	I	-105	-	-	-	-
Programma 2!Connect	I	573	573	573	573	-
Programma 2!Connect (kapitaallasten)	S	171	325	325	325	325
-/- Vrijval bestemmingsreserve Opgave ICT	I	-162	-162	-162	-162	-
Plan van aanpak Basisregistraties						
Afronding Plan van aanpak	I	257	-	-	-	-
-/- Vrijval bestemmingsreserve Basisregistraties	I	-257	-	-	-	-
Implementatie nieuw financieel systeem						
Implementatie nieuw financieel systeem	I	394	-	-	-	-
-/- Vrijval bestemmingsreserve Veranderopgave	I	-394	-	-	-	-
Veranderopgave						
Veranderopgave DIV	I	20	-	-	-	-
-/- Vrijval bestemmingsreserve Veranderopgave	I	-20	-	-	-	-
Totaal		3.375	3.839	3.839	3.678	3.106
MJPB 2021-2024						
Totaal lasten		46.253	42.250	42.110	41.949	41.060
Totaal baten		-46.289	-42.271	-42.131	-41.970	-41.081
Resultaat primitieve begroting		-36	-21	-21	-21	-21

Met het vaststellen van de eerste bestuursrapportage over 2020 zijn een aantal wijzigingen in het financieel kader vastgesteld. Het betreft hier weten correcties die het gevolg zijn van omissies in het kader, correcties naar aanleiding van bestuurlijke besluitvorming en correcties als gevolg van maat- en meerwerk. Al deze wijzigingen werken structureel door naar 2021 en in de meeste gevallen ook naar latere jaren. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar de eerste bestuursrapportage 2020.

Met het vaststellen van de eerste bestuursrapportage over 2020 zijn eveneens wijzigingen van de begroting vastgesteld als gevolg van bekende en voorziene ontwikkelingen. Een deel van deze wijzigingen heeft een meerjarig incidenteel danwel een structureel karakter en werken door naar 2021 en verder. Andere wijzigingen dan de structurele financiële effecten van de genomen besluiten bij de eerste bestuursrapportage 2020 worden vooralsnog niet voorzien. Wijzigingen in de begroting 2021 en in de meerjarenraming worden in de hiernavolgende paragrafen nader toegelicht.



5.4.1. Loon- en prijsontwikkelingen

Met de gemeenten zijn afspraken gemaakt over de aanpassing van de bijdragen als gevolg van loon- en prijsontwikkelingen; indexering van loonkostenbudgetten vindt plaats o.b.v. de reële loonkostenontwikkeling. De indexering van materiële budgetten wordt niet automatisch toegekend, maar bepaald a.d.h.v. specifieke (prijs-)ontwikkeling van leveranciers.

Loonontwikkelingen als gevolg van CAO-akkoord (€ 1.451 mln.)

Op 12 september 2019 hebben bonden en de VNG een akkoord bereikt over een loonsverhoging van 6,25 procent. Deze bestaat uit een loonsverhoging per 1 oktober 2019 van 3,25%, per 1 januari 2020 met 1%, per 1 juli 2020 met 1% en per 1 oktober 2020 met 1%. Hierdoor ontstaat er in 2020 een financieel tekort van € 1.185 mln. oplopend naar € 1.451 mln. vanaf 2021. De effecten van het CAO-akkoord voor 2019 zijn via de exploitatie afgewikkeld.

Onderhoudsronde HR21 (€ 60.000)

Binnen De Connectie vindt jaarlijks een onderhoudsronde HR21 plaats, waarin getoetst wordt of de organisatiefunctiematrix en de gekozen normfuncties voldoende aansluiten bij de werkzaamheden van de medewerkers en de (verandering in de) doelstelling. De resultaten van deze onderhoudsronde worden op basis van de richtlijnen (procedureregeling) voorgelegd aan een gecertificeerde HR21-specialist van Bureau Leeuwendaal. De onderhoudsronde heeft zodoende geen gevolgen voor de totale formatie, maar wel voor de totale loonsom. De ingeschatte kosten van de laatste onderhoudsronde bedragen structureel € 60.000.

Prijsontwikkeling Microsoft licenties (€ 433.000)

In april 2020 loopt het huidige meerjarige contract voor Microsoft werkplek- en serverlicenties af. Dit betekent dat vanaf 1 mei 2020 een nieuw contract ingaat. Dit contract kent substantieel hogere afnameprijzen als het oude contract. Daarnaast vindt een heroriëntatie plaats op de digitale werkplek. Naar verwachting is een geheel of gedeeltelijke overgang naar een Microsoft 365 licentiemodel nodig. Deze licenties hebben een hogere prijs dan de huidige Office 365 licenties.

Door een wijziging van de licentievoorwaarden zal alleen een Office 365 licentie onvoldoende zijn om de Office ProPlus installaties in de huidige omgevingen van de gemeenten te licenseren. Met de overstap naar het Microsoft 365 model wordt voorkomen dat extra Office ProPlus licenties aangeschaft moeten worden om de oude omgevingen compliant te houden.

De hogere afnameprijzen en de overgang naar het Microsoft Office 365 licentiemodel brengt een jaarlijkse, nog nader te kwantificeren kostenstijging met zich mee. De meerkosten bedragen volgende de minimale, en tevens door De Connectie aanbevolen, variant € 289.000 in 2020 en daarna € 433.000 structureel per jaar.

Overige autonome ontwikkelingen

Waar de kosten die gepaard gaan met (nieuwe) autonome ontwikkelingen zijn te kwantificeren is dat gebeurd. Majeure ontwikkelingen met een belangrijke financiële onzekerheid zijn in het risicoprofiel opgenomen.



5.4.2. Opgave ICT

Uit het onderzoek van Arlande naar de staat van de ICT-processen en ICT-infrastructuur is gebleken welke projecten, en bijbehorende middelen, nodig zijn om tot een minimaal noodzakelijk volwassenheidsniveau te komen (het zogenaamde CMM 2 niveau). Gekozen is om in 2019 niet het gehele bedrag als knelpunt op te voeren, maar alleen dat deel dat nodig is om in 2019 te kunnen starten met de noodzakelijke interventies (programma 1!Connect en additioneel beheer). Het gaat hier om een gefundeerd geschat bedrag van € 2.100K. Het overige deel schuift door naar de toekomstige jaren. In de MJPB 2020-2023 is aangegeven dat op basis van het rapport van Arlande rekening moet worden gehouden met dat hier in 2020 additioneel nog € 3,5 mln. voor nodig is, in 2021 € 2,0 mln. en vanaf 2021 € 1,8 mln. structureel.

Additioneel beheer (€ 967.000)

Met het terugdraaien van de taakstelling op ICT kon 8 fte aan technisch applicatiebeheer worden behouden. Het programma 1!Connect vraagt structureel om 12 fte additioneel applicatiebeheer. De benodigde middelen hiervoor zijn in 2019 incidenteel beschikbaar gesteld. Vanaf 2020 moet dit bedrag structureel worden toegevoegd aan het kader. Immers, hier staan ook structurele personele verplichtingen tegenover. Het gaat hier om 12 fte en een bedrag van € 967.000. In 2023 en 2024 wordt deze formatie afgebouwd met 2 fte per jaar, vanuit de veronderstelling dat het applicatielandschap verder zal worden gerationaliseerd en geharmoniseerd. Het RCIO-overleg zal advies worden gevraagd over deze mogelijke reële afbouw en hierbij de aanbevelingen vanuit het evaluatieonderzoek van Berenschot te betrekken.

Structurele doorwerking vanuit het programma 1!Connect (€ 279.000)

In 2019 zijn vanuit het programma 1!Connect middels diverse projecten achterstanden weggewerkt en is een kwaliteitsslag gemaakt op het gebied van ICT. De gemeenten hebben budget toegekend voor de incidentele projectkosten, daarnaast is sprake van een structurele doorwerking. Dit omdat de 'upgrade' en kwaliteitsslag structureel hogere kosten met zich meebrengt. Vanaf 2020 ontstaan de volgende meerkosten: uitbreiden van software abonnementen, support en licenties voor netwerken vanuit het project vervangen oude netwerkcomponenten € 81.000, uitbreiden van het SQL cluster als gevolg van het consolideren van alle SQL-omgevingen vanuit het project Migratie SQL-databases € 113.000 en licenties voor de nieuw opgezette OTA³-omgeving vanuit het project OTA € 85.000. Een deel van de structurele kosten voor 1!Connect (€ 88.000) kan worden gedekt uit de vrijgevallen kapitaalslasten doordat het benodigde investeringsvolume voor 1!Connect € 429.000 lager is dan initieel is begroot.

Programma 2!Connect (€ 898.000)

Daar waar programma 1!Connect is gericht op het wegwerken van achterstanden en het op orde brengen van de basis, is 2!Connect daarnaast ook gericht op het bereiken van het CMM 2 niveau en het komen tot een geharmoniseerde ICT omgeving. Belangrijke projecten zijn dan ook GEMICT werkomgeving en Applicatiemigratie. Deze projecten zorgen ervoor dat wij samen met de partners in één ICT omgeving komen. De kosten van het programma 2!Connect zijn op € 2.293 geraamd. Om flexibiliteit in te bouwen in de fasering van het project, zijn de kosten over 4 jaren verdeeld. Daarnaast leiden de investeringen in het kader van 2!Connect in 2020 tot € 171.000 aan kapitaalslasten en vanaf 2021 € 325.000 structureel.

In 2019 is een resultaat behaald op de boekwaarde van storage. Dit resultaat wordt veroorzaakt doordat De Connectie een goede inruilprijs heeft kunnen bedingen op de oude storage. De feitelijke boekwaarde van deze storage lag € 648.000 lager dan deze inruilprijs. Bij de resultaatbestemming 2019 wordt voorgesteld dit resultaat toe te voegen aan de, door het bestuur ingestelde, bestemmingsreserve. Dit bedrag kunnen we de komende 4 jaren dan weer vrij laten vallen ten behoeve van de ICT-opgave. Hiermee kunnen de meerkosten hiervan voor de gemeenten worden teruggebracht.

³ Ontwikkel-, test- en acceptatie-omgeving



5.4. Baten en lasten per programma

	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	2022	meerjarenraming	
					2023	2024
Bedragen x 1.000 euro						
PROGRAMMA GEMEENTEN						
Lasten	36.095	35.390	34.502	34.220	33.785	33.698
Baten	-5.419	-	-	-	-	-
Saldo baten en lasten	30.676	35.390	34.502	34.220	33.785	33.698
Toevoeging aan reserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-268	-939	-162	-162	-162	-
Saldo na reserves	30.408	34.451	34.340	34.058	33.623	33.698
PROGRAMMA BELASTINGEN GEMEENTEN						
Lasten	4.144	4.221	3.667	3.529	3.531	3.536
Baten	-614	-308	-308	-308	-308	-308
Saldo baten en lasten	3.530	3.913	3.359	3.222	3.223	3.229
Toevoeging aan reserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na reserves	3.530	3.913	3.359	3.222	3.223	3.229
PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING DE CONNECTIE						
Lasten	5.740	6.644	4.351	4.361	4.478	3.825
Baten	-41.030	-44.888	-41.647	-41.507	-41.346	-40.773
Saldo baten en lasten	-35.290	-38.245	-37.296	-37.146	-36.868	-36.948
Toevoeging aan reserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-155	-155	-425	-155	-	-
Saldo na reserves	-35.445	-38.399	-37.720	-37.301	-36.868	-36.948
Totaal saldo baten en lasten	-1.084	1.058	565	295	141	-21
Totaal saldo na reserves	-1.507	-36	-21	-21	-21	-21

De ontwikkeling van de begroting 2021 en de meerjarenraming zoals geschetst in de vorige paragraaf leidt tot het bovenstaande overzicht op programmaniveau.

5.5. Verloop van de taakstelling

	Rekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	2022	meerjarenraming	
					2023	2024
Bedragen x 1.000 euro						
Verloop taakstelling						
Aflossing transitiebudget	1.634	2.354	-	-	-	-
Bijstelling bijdrage agv structurele taakstelling	-	750	4.067	4.067	4.067	4.067
Totaal	1.634	3.104	4.067	4.067	4.067	4.067
Mutaties						
Temporiseren aflossing transitiebudget	-275	-275	825	-	-	-
Temporiseren structurele taakstelling De Connectie	-	-145	-825	-	-	-
Bijstellen taakstelling Belastingen	-	-	-456	-456	-456	-456
Terugdraaien taakstelling ICT	-1.783	-2.183	-2.183	-2.183	-2.183	-2.183
Totaal	-2.058	-2.603	-2.639	-2.639	-2.639	-2.639
Verloop taakstelling na mutaties						
Aflossing transitiebudget	1.359	2.079	825	-	-	-
Taakstelling De Connectie	-1.783	-1.578	603	1.428	1.428	1.428
Totaal	-424	501	1.428	1.428	1.428	1.428

De aflossing van het transitiebudget is 'hard' begroot. Nadat het transitiebudget terugbetaald is, gaat het kader van De Connectie structureel omlaag. Door het eerder bijstellen van de taakstellingen bij belastingen en bij ICT wordt de structurele aanpassing van het kader € 1,428 mln. De terugbetaling van het transitiebudget is met een jaar getemporeerd en om dezelfde reden wordt het niveau van de structurele taakstelling een jaar later behaald.



5.6. Bijdragen gemeenten

De bijdrage van de deelnemers voor de basisdienstverlening is gebaseerd op de verdeelsleutel zoals deze in de financiële onderbouwing van het bedrijfsplan is opgenomen. Omdat de bijdragen per jaarschijf (pro-rata) enigszins verschillen wordt de verdeelsleutel jaarlijks aangepast. De bijdragen van de gemeenten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Arnhem

	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024		
Bedragen x 1.000 euro					
Arnhem					
MJPB 2020-2023	27.826	25.550	25.550	25.550	25.550
Bijdrage primitieve begroting	27.826	25.550	25.550	25.550	25.550
Kadercorrecties 1e bestuursrapportage 2020	680	521	420	420	420
Bijdrage begroting na kadercorrecties	28.506	26.072	25.971	25.971	25.971
Knelpunten					
<i>Loon- en prijsontwikkelingen</i>					
CAO stijging	855	1.047	1.047	1.047	1.047
Onderhoudsrond HR21	43	43	43	43	43
Prijsontwikkeling Microsoft licenties	208	312	312	312	312
Opgave ICT					
Additioneel beheer	697	697	697	581	465
Programma 1!Connect (structurele doorwerking)	201	201	201	201	201
-/- Vrijval kapitaallasten 1!Connect	-63	-63	-63	-63	-63
Afronding Programma 1!Connect	148	-	-	-	-
-/- Restant transitiebudget tbv ICT-opgave	-76	-	-	-	-
Programma 2!Connect	413	413	413	413	-
Programma 2!Connect (kapitaallasten)	123	235	235	235	235
-/- Vrijval bestemmingsreserve Opgave ICT	-117	-117	-117	-117	-
Totaal knelpunten	2.433	2.768	2.768	2.652	2.239
Bijdrage primitieve begroting	30.939	28.840	28.739	28.623	28.210



Renkum

	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024		
Bedragen x 1.000 euro					
Renkum					
MJPB 2020-2023	4.110	3.794	3.794	3.794	3.794
Bijdrage primitieve begroting	4.110	3.794	3.794	3.794	3.794
Kadercorrecties 1e bestuursrapportage 2020	28	5	-10	-10	-10
Bijdrage begroting na kadercorrecties	4.138	3.798	3.783	3.783	3.783
Knelpunten					
<i>Loon- en prijsontwikkelingen</i>					
CAO stijging	127	156	156	156	156
Onderhoudsronde HR21	6	6	6	6	6
Prijsontwikkeling Microsoft licenties	31	47	47	47	47
Opgave ICT					
Additioneel beheer	104	104	104	87	69
Programma 1!Connect (structurele doorwerking)	30	30	30	30	30
-/- Vrijval kapitaallasten 1!Connect	-9	-9	-9	-9	-9
Afronding Programma 1!Connect	22	-	-	-	-
-/- Restant transitiebudget tbv ICT-opgave	-11	-	-	-	-
Programma 2!Connect	62	62	62	62	-
Programma 2!Connect (kapitaallasten)	18	35	35	35	35
-/- Vrijval bestemmingsreserve Opgave ICT	-17	-17	-17	-17	-
Totaal knelpunten	363	412	412	395	334
Bijdrage primitieve begroting	4.501	4.211	4.196	4.179	4.117



Rheden

	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024		
Bedragen x 1.000 euro					
Rheden					
MJPB 2020-2023	6.541	6.007	6.007	6.007	6.007
Bijdrage primitieve begroting	6.541	6.007	6.007	6.007	6.007
Kadercorrecties 1e bestuursrapportage 2020	86	62	38	38	38
Bijdrage begroting na kadercorrecties	6.627	6.069	6.045	6.045	6.045
Knelpunten					
<i>Loon- en prijsontwikkelingen</i>					
CAO stijging	203	249	249	249	249
Onderhoudsronde HR21	10	10	10	10	10
Prijsontwikkeling Microsoft licenties	50	74	74	74	74
Opgave ICT					
Additioneel beheer	166	166	166	138	111
Programma 1!Connect (structurele doorwerking)	48	48	48	48	48
-/- Vrijval kapitaallasten 1!Connect	-15	-15	-15	-15	-15
Afronding Programma 1!Connect	35	-	-	-	-
-/- Restant transitiebudget tbv ICT-opgave	-18	-	-	-	-
Programma 2!Connect	98	98	98	98	-
Programma 2!Connect (kapitaallasten)	29	56	56	56	56
-/- Vrijval bestemmingsreserve Opgave ICT	-28	-28	-28	-28	-
Totaal knelpunten	579	659	659	631	533
Bijdrage primitieve begroting	7.206	6.728	6.704	6.676	6.578

Derden

	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024		
Bedragen x 1.000 euro					
Derden					
ODRA	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064
Stichting Sociale Wijkteams	975	975	975	975	975
Werkplein Arnhem Noord	185	185	185	185	185
Overige derden	335	335	335	335	335
Totaal	2.559	2.559	2.559	2.559	2.559

De dienstverlening aan derden betreft in hoofdzaak de continuering van de dienstverlening van de gemeenten. Vanaf 2019 worden met alle derden rechtstreekse dienstverleningsovereenkomsten afgesloten en worden de opbrengsten apart inzichtelijk gemaakt en begroot. Hierdoor is ook een toename van de bijdragen van derden waarneembaar.



5.7. Incidentele baten en lasten

	Rekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024			
Bedragen x 1.000 euro						
Totaal lasten	45.979	46.254	42.520	42.110	41.794	41.060
Totaal Baten	-47.063	-45.196	-41.955	-41.815	-41.654	-41.081
Totaal mutaties in reserves	-423	-1.093	-587	-317	-162	-
SALDO TOTALE BATEN EN LASTEN	-1.507	-36	-21	-21	-21	-21
PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING GEMEENTEN						
Lasten	2.745	1.395	573	573	573	-
Baten	-648	-	-	-	-	-
PROGRAMMA BELASTINGEN GEMEENTEN						
Lasten	-	360	140	-	-	-
Baten	-	-	-	-	-	-
PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING DE CONNECTIE						
Lasten	1.540	2.554	1.250	155	-	-
Baten	-158	-	-	-	-	-
TRANSITIEBUDGET						
Lasten	-	-	-	-	-	-
Baten	-711	-	-	-	-	-
ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN EN ONVOORZIEN						
Lasten	275	275	-	-	-	-
Baten	-3.660	-3.491	-1.376	-411	-411	-
SALDO INCIDENTELE BATEN EN LASTEN	-616	1.093	587	317	162	-
MUTATIES IN RESERVES						
Reserves toevoeging	-	-	-	-	-	-
Reserves onttrekking	-423	-1.093	-587	-317	-162	-
SALDO INCIDENTELE MUTATIES RESERVES	-423	-1.093	-587	-317	-162	-
Totaal incidentele lasten	4.560	4.584	1.963	728	573	-
Totaal incidentele baten	-5.176	-3.491	-1.376	-411	-411	-
Totaal incidentele mutaties in reserves	-423	-1.093	-587	-317	-162	-
SALDO INCIDENTELE BATEN EN LASTEN	-1.039	-	-	-	-	-
Totaal structurele lasten	41.419	41.670	40.557	41.382	41.221	41.060
Totaal structurele baten	-41.887	-41.705	-40.578	-41.403	-41.242	-41.081
Totaal structurele mutaties in reserves	-	-	-	-	-	-
SALDO STRUCTURELE BATEN EN LASTEN	-468	-36	-21	-21	-21	-21

Volgens het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is het verplicht om een overzicht te presenteren van de incidentele baten en lasten. Op die manier kan beoordeeld worden of en in hoeverre er sprake is van een sluitende begroting. Uitgangspunt is dat incidentele lasten zoveel als mogelijk gedekt worden door incidentele baten.

De Commissie BBV adviseert in haar, onlangs uitgebrachte, Notitie Structurele en incidentele baten en lasten, de financiële verordening (artikel 212 Gemeentewet) op te nemen vanaf welke omvang incidentele baten en lasten afzonderlijk gespecificeerd worden in het overzicht incidentele lasten en baten. Hiertoe zal nog een voorstel worden gedaan aan het bestuur. De hierboven gepresenteerde incidentele baten en lasten kunnen als volgt worden toegelicht:

Het verschil in incidentele lasten tussen 2020 en 2021 bij het programma Bedrijfsvoering gemeenten heeft betrekking op de in 2020 incidenteel begrote kosten voor onder andere de afronding van 1!Connect, de uitvoering van het plan van aanpak voor Basisregistraties en de implementatie van het nieuw financieel systeem. Hier staan onttrekkingen aan de desbetreffende bestemmingsreserves tegenover. De incidentele lasten bij het programma Belastingen gemeenten hangen samen met de kosten van de overgang naar oppervlaktewaardering.

Bij het programma Bedrijfsvoering De Connectie bestaan de incidentele lasten onder andere uit de financiële effecten van het sociaal plan. De middelen ter dekking van deze kosten zijn toegevoegd aan de daarvoor bestemde reserve en vallen gedurende 5 jaar incidenteel vrij. Daarnaast staan hier de frictiekosten begroot alsook de terugbetaling van het transitiebudget.

Daarnaast is ook de post onvoorzien als incidenteel aan te merken. Deze post staan verantwoord onder Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien.



6. Financiële positie en toelichting

6.1. Geprognosticeerde eindbalans

ACTIVA	Realisatie		Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2018	2019			2022	2023	2024
Bedragen x 1.000 euro							
Vaste activa							
Materiele vaste activa (ec.nut)	8.970	11.704	14.760	11.944	9.768	8.697	8.872
Financiele vaste activa	3	1	-	-	-	-	-
- Uitzettingen met een rentetypische looptijd > 1 jr.	3	1	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	8.973	11.705	14.760	11.944	9.768	8.697	8.872
Vlottende activa							
Uitzettingen met een rentetypische looptijd < 1 jaar	11.414	11.828	11.621	11.621	11.621	11.621	11.621
- Uitzettingen in 's Rijks schatkist	6.239	8.835	7.537	7.537	7.537	7.537	7.537
- Vorderingen op openbare lichamen	4.886	2.921	3.904	3.904	3.904	3.904	3.904
- Overige vorderingen	289	73	181	181	181	181	181
Liquide middelen	1.177	37	607	607	607	607	607
Overlopende activa	3.760	3.954	3.857	3.857	3.857	3.857	3.857
Totaal vlottende activa	16.351	15.819	16.085	16.085	16.085	16.085	16.085
TOTAAL ACTIVA	25.324	27.523	30.845	28.029	25.853	24.781	24.956

Volgens het BBV bevat de uiteenzetting van de financiële positie een geprognosticeerde eindbalans, die tenminste de posten bevat om het EMU-saldo te berekenen (paragraaf 6.3).

Voor de prognose van de ontwikkeling van de balans, wordt doorgaans gebruik gemaakt van historische gegevens. Deze ontbreken voor De Connectie nog in belangrijke mate. De ontwikkeling van de omvang van de materiële vaste activa (MVA) is geprognosticeerd aan de hand van het meerjareninvesteringsprogramma (MIP) en de huidige staat van activa. De ontwikkeling van de vlottende activa is gebaseerd op het gemiddelde van de gerealiseerde balanswaarde over de afgelopen jaren. Door deze systematiek aan te houden, ontstaat er een steeds nauwkeuriger beeld.



PASSIVA	Realisatie		Begroting	Begroting	meerjarenraming		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bedragen x 1.000 euro							
Vaste passiva							
Eigen vermogen	1.281	2.365	1.102	500	183	21	21
- Bestemmingsreserve effecten soc. plan	619	464	310	155	-	-	-
- Bestemmingsreserve Opgave ICT	-	-	486	324	162	-	-
- Bestemmingsreserve Veranderopgave	-	394	270	-	-	-	-
- Resultaat voor bestemming	662	1.507	36	21	21	21	21
Voorzieningen voor verplichtingen, verliezen en risico's	-	184	138	92	46	-	-
Netto vaste schulden met een rentetypische looptijd > 1 jr	8.660	7.306	16.452	13.898	10.544	7.190	4.420
- Onderhandse leningen	8.660	7.306	16.452	13.898	10.544	7.190	4.420
Totaal vaste passiva	9.941	9.855	17.692	14.490	10.773	7.211	4.441
Vlottende passiva							
Netto vl. Schulden met een rentetypische looptijd < 1 jr	12.015	11.466	10.710	10.710	10.710	10.710	10.710
- Onderhandse leningen	2.060	-	-	-	-	-	-
- Schulden aan openbare lichamen	5.792	10.658	8.225	8.225	8.225	8.225	8.225
- Overige schulden	4.163	808	2.486	2.486	2.486	2.486	2.486
Overlopende passiva	3.368	6.203	4.785	4.785	4.785	4.785	4.785
Totaal vlottende passiva	15.383	17.668	15.495	15.495	15.495	15.495	15.495
TOTAAL PASSIVA	25.324	27.523	33.187	29.986	26.269	22.707	19.937

Ook voor de prognose van de passiva-zijde van de balans ontbreken nog langjarige historische gegevens. De ontwikkeling van de reserves en voorzieningen wordt niet historisch bepaald en kunnen derhalve wel worden geprognosticeerd. De ontwikkeling van de netto vaste schulden is gebaseerd op de huidige leningenportefeuille en de verwachte ontwikkelingen ten aanzien van de financieringsbehoefte (zie paragraaf financiering). De ontwikkeling van de vlottende passiva is eveneens gebaseerd op het gemiddelde van de gerealiseerde balanswaarde over de afgelopen jaren. Door deze systematiek aan te houden, ontstaat er een steeds nauwkeuriger beeld.



6.2. Investeringsprogramma

Afdeling		Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
Activumgroep				2022	2023	2024
Bedragen x 1.000 euro						
Meerjaren investeringsprogramma						
A&B	Software	260	-	59	-	-
BEL	Software	-	49	-	36	32
BR	Gereedschappen	-	41	-	-	48
BR	Software	187	12	-	-	-
DIV	Inrichting gebouwen en inventaris	-	-	-	46	-
DIV	Software	147	9	-	23	-
FZF	Gereedschappen	-	55	-	-	-
FZF	Inrichting gebouwen en inventaris	578	68	377	1.555	263
FZF	Personenautos	35	171	15	68	-
FZF	Fietsen, scooters	3	-	-	-	-
FZF	Software	82	-	-	-	-
I&A	Software	45	-	-	-	-
ICT	Glasvezelbekabeling	273	-	-	-	-
ICT	Hardware	5.292	203	-	133	3.160
ICT	Mob App (tablets/labtops/smartphone)	154	282	172	146	-
ICT	Software	318	23	675	128	549
ICT	Telecommunicatievoorzieningen	689	-	-	-	-
Totaal vaste activa		8.063	913	1.297	2.136	4.051

Het investeringsprogramma houdt nadrukkelijk rekening met vervangingsinvesteringen wanneer bestaande activa economisch zijn afgeschreven. In de eerste bestuursrapportage 2020 is het Investeringsprogramma (IP) geactualiseerd.

Een deel van het investeringsprogramma (IP) 2019 schuift door naar 2020. Bij Administratie & beheer gaat het om de laatste investeringen in het nieuw financieel systeem. De vervangingsinvesteringen bij Basisregistraties en de investering bij ICT in glasvezelbekabeling kunnen nog een jaar worden uitgesteld. De investeringen door DIV in de scanstraat zijn in 2019 gaan lopen, deze worden vanaf 2020 pas geïmplementeerd en in gebruik genomen. Tot slot schuift ook een deel van de investeringen binnen het programma 1!Connect door naar 2020. Let wel, het totale investeringsvolume, en hiermee het kapitaalslastenniveau, neemt hierdoor niet toe.

Aanvullend krediet is aangevraagd voor investeringen in hardware binnen het programma 2!Connect. Bij DIV is de geplande vervangingsinvestering in Kofax naar voren gehaald. Ook moet het wagenpark worden uitgebreid met een dienstauto voor Basisregistraties. Hier zijn afspraken over gemaakt met de gemeente Rheden. De extra investeringen bij Administratie & beheer hebben betrekking op de uitbreiding van de dienstverlening voor de gemeente Rozendaal. Hier staan extra inkomsten tegenover.



6.3. EMU-saldo

		2020	2021	2022	2023	2024
Bedragen x 1.000 euro						
Omschrijving						
1	Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves	1.058	565	295	141	-21
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	3.340	3.752	3.516	3.269	3.938
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie minus de vrijval van de voorzieningen ten bate	-	-	-	-	-
4	Investerings in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	8.063	913	1.297	2.136	4.051
5	Baten uit bijdragen van andere overheden, de Europese Unie en overigen, die niet op de exploitatie zijn verantwoord en	-	-	-	-	-
6	Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa:					
	Baten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa (tegen verkoopprijs), voor zover niet op exploitatie	-	-	-	-	-
7	Aankoop van grond en de uitgaven aan bouw-, woonrijp maken e.d. (alleen transacties met derden die niet op de	-	-	-	-	-
8	Baten bouwgrondexploitatie voor zover transacties niet op de exploitatie verantwoord	-	-	-	-	-
9	Lasten op balanspost Voorzieningen voorzover deze transacties met derden betrekken	-	-	-	-	-
10	Lasten ivm transacties met derden, die niet via de onder post 1 genoemde exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves (inclusief fondsen en dergelijke) worden gebracht en die nog niet vallen onder één van bovenstaande	-	-	-	-	-
11	Verkoop van effecten:					
a	Gaat u effecten verkopen? (ja/nee)	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
b	Zo ja wat is bij verkoop de verwachte boekwinst op de exploitatie?	-	-	-	-	-
Berekend EMU-saldo		-3.666	3.404	2.514	1.273	-135

In het BBV is de verplichting opgenomen dat gemeenschappelijke regelingen ramingen van het EMU-saldo dienen te verstrekken over het voorafgaande jaar, het actuele begrotingsjaar en de drie jaren volgend op het begrotingsjaar. Het EMU-saldo heeft het karakter van een resultaatbepaling op kasbasis. Het begrotingstekort van de gehele overheid mag volgens Europese normen niet hoger zijn dan 3%. Dit geldt niet alleen voor het tekort van de Rijksoverheid maar voor het saldo van alle overheden bij elkaar, ook die van gemeenten en gemeenschappelijke regelingen.

Het incidenteel negatieve EMU-saldo bedraagt in 2020 7,9% ten opzichte van de begroting. Dit ligt incidenteel hoger dan de norm van 3% en wordt veroorzaakt door de omvang van de benodigde investeringen in ICT. De ontwikkeling van het EMU-saldo laat met ingang van begrotingsjaar 2021 een positief saldo zien als gevolg van een forse daling van de geplande investeringen. Het investeringsniveau neemt de jaren daarop weer geleidelijk toe, maar zullen niet leiden tot overschrijding van het toegestane begrotingstekort. Bij gelijkblijvende afschrijvingskosten en toenemende investeringsactiviteiten, tendert het EMU-saldo in begrotingsjaar 2023 richting nihil.



6.4. Financiering

	Rekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024			
Bedragen x 1.000 euro						
Leningportefeuille						
Looptijd						
3 jaar	560	280	-	-	-	-
5 jaar	2.336	12.252	10.468	7.604	4.740	2.460
10 jaar	4.410	3.920	3.430	2.940	2.450	1.960
Totaal	7.306	16.452	13.898	10.544	7.190	4.420

Voor de financiering van de van de gemeenten overgedragen activa is begin 2018 een aantal leningen afgesloten. Om de financiering, conform de vastgestelde uitgangspunten, aan te laten sluiten op het boekwaardeverloop van de materiele vaste activa is in 2020 een inhaalfinanciering nodig van € 2,5 mln. Daarnaast is rekening gehouden met de aanvullende financiering voor het Investeringsprogramma van 2020 en 2021. De benodigde investeringen in ICT zijn hierin dominant. Het monitoren van de financieringsbehoefte ten opzichte van de looptijd van de activa en nieuwe investeringen is een continu proces.

6.5. Stand en verloop van de reserves

	Rekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	meerjarenraming		
	2022	2023	2024			
Bedragen x 1.000 euro						
Bestemmingsreserves						
Bestemmingsreserve effecten sociaal plan	464	310	155	-	-	-
Bestemmingsreserve Opgave ICT	-	486	324	162	-	-
Bestemmingsreserve Veranderopgave	394	270	-	-	-	-
Totaal	858	1.066	479	162	-	-

De Bestemmingsreserve effecten sociaal plan is ontstaan uit de afspraken die over de financiële effecten van het sociaal plan zijn gemaakt in het Opdrachtgeversoverleg (OGO) en het Bestuur. De rechten die door het sociaal plan zijn meegekomen naar De Connectie, zijn door de gemeenten in 2017, voor een periode van 5 jaar, ineens afgekocht. In de begroting wordt ervan uitgegaan van een benodigde onttrekking uit deze reserve voor eveneens vijf jaar (1/5 deel per jaar).

De Bestemmingsreserve Opgave ICT is in 2019 door het bestuur ingesteld om het incidenteel behaalde resultaat uit 2019 te behouden voor deze opgave. De vrijval van deze bestemmingsreserve houdt gelijke tred met de begrote kosten voor respectievelijk 1!Connect en 2!Connect.

De bestemmingsreserve Veranderopgave is bedoeld voor de kosten van de afronding van de implementatie van het nieuw financieel systeem in 2020 en voor de pilot robotisering bij DIV die eveneens in 2020 plaatsvindt. Het bedrag dat ultimo 2020 nog beschikbaar is, is bestemd voor de begrote frictiekosten in 2021.

6.6. Jaarlijks terugkerende arbeidskosten met een vergelijkbaar volume

De BBV schrijft voor dat afzonderlijk aandacht moet worden besteed aan jaarlijkse terugkerende arbeidskosten met een vergelijkbaar volume. Zoals uit de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling blijkt, wordt voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks vergelijkbaar volume geen voorziening getroffen of op andere wijze een verplichting opgenomen. Alle arbeidskosten gerelateerde verplichtingen zijn in de exploitatiebegroting verwerkt.



7. Bijlagen

Bijlage 1: Taakvelden

Taakvelden	Arnhem	Renkum	Rheden	Totaal baten	Arnhem	Renkum	Rheden	Totaal Lasten	Saldo begroting 2021
Bedragen x 1.000 euro									
0. Bestuur en ondersteuning									
0.2 Burgerzaken	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.4 Overhead	-29.815	-4.555	-7.277	-41.647	27.526	4.205	6.719	38.450	-3.197
0.5 Treasury	-	-	-	-	58	9	14	81	81
0.61 OZB woningen	-	-	-	-	2.446	374	597	3.417	3.417
0.62 OZB niet-woningen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.64 Belastingen overig	-220	-34	-54	-308	92	14	22	129	-179
0.8 Overige baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.10 Mutaties reserves	-420	-64	-103	-587	-	-	-	-	-587
0.11 Resultaat van de rekening van baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo				-42.541				42.076	-465
1. Veiligheid									
1.2 Openbare orde en veiligheid	-	-	-	-	14	2	3	20	20
Saldo				-				20	20
6. Sociaal domein									
6.1 Samenkracht en burgerparticipatie	-	-	-	-	303	46	74	424	424
6.5 Arbeidsparticipatie	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo				-				424	424
Resultaat				-42.541				42.520	-21

