



Bedrijfsvoeringsorganisatie De Connectie

Ontwerpbegroting 2018

- april 2017 -



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019 tot en met 2020. De vorming van De Connectie is ten tijde van het opstellen van deze begroting in volle gang. De voorlopige plaatsing van de medewerkers is aanstaande, de werving loopt en de inkt van de huisstijl is nog maar net droog. Inzicht in hoe het écht gaat werken bij De Connectie en wat we, op basis van concrete ervaring voor 2018 en verder, kunnen verwachten hebben we nu nog niet.

Op weg naar de opening van De Connectie op 1 juli 2017 ontstaat echter wel een steeds scherper beeld van de koers voor 2018. Zo blijkt het noodzakelijk om de werkprocessen sneller dan was voorzien te harmoniseren, strak in te regelen en verregaand te digitaliseren. Zolang immers sprake is van één organisatie met drie verschillende, onvoldoende overdraagbare, werkwijzen, is de realisatie van de doelstellingen op het terrein van kwaliteit, kosten, en kwetsbaarheid nog ver weg. Ook het op niveau brengen van de kennis en kunde van de medewerkers is een belangrijke opgave in 2018. Daarnaast zal de Europese privacy verordening, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) vanaf 25 mei 2018 aanzienlijke risico's met zich mee brengen. Hoge boetes bij schenden van de spelregels maken de voorbereiding van de gegevensbescherming, ruim voordat deze verordening in werking treedt, onvermijdelijk. Gezien de complexiteit van de gegevensbescherming, de omvang en de risico's en de schaarste in expertise op dit terrein wordt verwacht dat hiervoor extra, specialistische capaciteit noodzakelijk zal zijn.

Beide ontwikkelingen zullen mogelijk leiden tot extra kosten in 2018. Enerzijds leidt het vervroegen van harmonisatie en digitalisering tot het eerder doen van investeringen met daarbij horende kosten en baten. Anderzijds leiden autonome ontwikkelingen en risico's dienaangaande mogelijk tot extra kosten die ook zonder De Connectie aan de orde zouden zijn.

In eerste instantie zullen we gebruik maken van de beschikbare begrotingsruimte, de eigen financieringsruimte en formatieruimte die daartoe flexibel zal worden ingezet. Daardoor wordt het voor medewerkers binnen De Connectie gelijk ook mogelijk om ervaring op te doen met andere werkzaamheden en creëren we nieuwe kansen voor de medewerkers. Alleen wanneer er in 2018 onverhoopt investeringen nodig blijken te zijn die later in de tijd, of niet, waren gepland en die niet binnen de bovengenoemde kaders zijn op te vangen, wordt daarvoor, op basis van een onderbouwde businesscase, uitbreiding van het kader gevraagd.

Met deze begroting borduren we voort op het bedrijfsplan van De Connectie en geven we inzicht in de zaken die we bij het opstellen van deze begroting voorzien. Door vast te houden aan de ingeslagen weg én gelijktijdig oog te houden voor de situatie zoals die zich voordoet kan De Connectie uitgroeien tot de betrouwbare en voorspelbare partner van de gemeenten waarin medewerkers als professionals hun werk met plezier kunnen doen.

Monique Thomas
directeur a.i.



Begroting 2018

Inhoud

1. Inleiding en leeswijzer	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Leeswijzer	4
2. Kader	5
2.1 Uitgangspunten Begroting 2018	5
2.2 Financieel kader 2018	6
2.3 Resultaatsturing	7
3. programma's De Connectie	9
3.1 Programma bedrijfsvoering Gemeenten	9
3.2 Programma belastingen gemeenten	12
3.3 Programma bedrijfsvoering De Connectie	13
4. Overzicht baten en lasten	14
4.1 Baten en lasten	14
4.3 Bijdrage deelnemers	16
4.4 Meerwerk / maatwerk	16
4.5 Incidentele baten en lasten	17
4.4 EMU saldo	17
5. Paragrafen	18
5.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing	18
5.2 Financiering	21
5.3 Bedrijfsvoering	22
6. Uiteenzetting financiële positie en toelichting	25
6.1 Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen	25
6.2 Investerings en kapitaallasten	26
6.4 Stand/ verloop van reserves	28
6.5 Stand/ verloop van voorzieningen	28
7. Bijlagen	29
Bijlage 1 (taakvelden, verdeling naar gemeente)	29
Bijlage 2 Risico-inventarisatie	30



1. Inleiding en leeswijzer

1.1 Inleiding

Voor u ligt de begroting van De Connectie 2018 en de meerjarenraming 2019 tot en met 2021. Deze begroting is een nadere uitwerking van de begroting zoals deze in het bedrijfsplan van De Connectie is opgenomen. De vereisten die de wet voorschrijft, maar ook de bepalingen in de G.R. en de financiële verordening ten aanzien van de opbouw van de begroting, zijn hierin verwerkt.

Ten tijde van het opstellen van deze begroting zijn de voorbereidingen voor de start van de Connectie op 1 juli 2017 in volle gang. Het opstellen van een begroting voor het komend jaar in de fase waarin de organisatie zich nu bevindt, een organisatie in wording, moet dan ook worden gezien als een bijstelling van de meerjarenraming 2018 tot en met 2020 zoals opgenomen in het bedrijfsplan.

De speerpunten en belangrijke aandachtspunten voor 2018 zijn opgenomen in de uiteenzetting van de programma's (hoofdstuk 3). Voor een meer volledig beeld van de dienstverlening per onderdeel wordt verwezen naar het bedrijfsplan.

1.2 Leeswijzer

Heeft u alleen behoefte aan inzicht in de uitgangspunten voor de begroting en de wijzigingen in het financiële kader, dan volstaat het lezen van hoofdstuk 2. Hier staat ook vermeld hoe we komen tot een systeem van outputsturing en -verrekening. In hoofdstuk 3 zijn de programma's van De Connectie beschreven. In hoofdstuk 4 vindt u het overzicht van baten en lasten. Hoofdstuk 5 bevat de verplichte paragrafen volgens het BBV. Hoofdstuk 6 gaat over de financiële positie van De Connectie. In de bijlagen is informatie opgenomen welke dient ter nadere uitwerking van elementen uit de begroting of specifiek relevant zijn voor de individuele gemeenten.



2. Kader

2.1 Uitgangspunten Begroting 2018

Het belangrijkste uitgangspunt voor de begroting 2018 is het reeds bekende financiële meerjarenbeeld, zoals deze is opgenomen in het bedrijfsplan met meerjarenbegroting 2017-2020 van de Connectie. Aanvullend hierop zijn de volgende uitgangspunten relevant:

a) Programma's

De begroting is opgebouwd in programma's. De programma-indeling markeert het autorisatieniveau van de directeur van De Connectie, gelijk aan de handelingsvrijheid van een college van een gemeente om binnen programma's handelend op te treden en hierin te sturen.

b) Taakvelden

De begroting is opgebouwd uit taakvelden. De taakvelden zijn bij ministeriële regeling vastgesteld en gelden voor alle decentrale overheden. Uitgangspunt daarbij zijn de herkenbaarheid, de aansluiting op de gemeentelijke praktijk en relevantie voor de beleidssturing.

c) Indexering

Een indexering toe te passen op de bijdragen die gemeenten betalen op basis van de meerjarenraming zoals opgenomen in het bedrijfsplan van De Connectie. De uitgangspunten voor deze indexering bestaat uit twee elementen:

- 1) Indexering van de materiële budgetten wordt niet automatisch toegekend maar wordt bepaald op basis van prijs- en/of tariefswijzigingen van leveranciers voor diensten en producten. In de begroting 2018 is hier geen rekening mee gehouden.
- 2) Indexering over de personele budgetten, waarvan de omvang afhankelijk is van de reële loonkostenontwikkeling op grond van cao-afspraken (2,4% op basis van CPB-cijfers). In de uitwerking van de begroting is de doorwerking van de personele lasten verwerkt

d) Dienstverlening aan deelnemers

- 1) In het bedrijfsplan van De Connectie is de afspraak gemaakt dat de drie gemeenten inzicht hebben in het huidige niveau van dienstverlening aan de deelnemers in 2017. Deze is gemeten door de drie gemeenten (op basis van harde indicatoren). De uitkomsten van deze meting zijn maatgevend voor het niveau van de dienstverlening dat De Connectie gaat leveren. Medio 2018 zal De Connectie zelf een vervolgmeting hierop doen.
- 2) De kosten van dienstverlening wordt in 2018 berekend op basis van werkelijke kosten. Een model van outputfinanciering en outputverrekening wordt hiervoor ontwikkeld. De effecten van outputverrekening (de feitelijke kosten van de afgenomen diensten versus de bijdragen, op basis van een nacalculatie) brengen wij in beeld.

e) Dienstverlening aan derden

- 1) Het jaar 2018 is het laatste jaar waarin het Sportbedrijf Arnhem verplicht is om diensten van De Connectie af te nemen. 2018 is daarmee een belangrijk jaar om helderheid te krijgen over het al dan niet voortzetten van deze diensten.



- 2) De Connectie levert diensten aan een aantal "derden" en brengt de kosten van deze dienstverlening direct bij hen in rekening op basis van reële kosten.

f) Verdeelsleutel.

De bijdrage van de deelnemers 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 2018 uit op:

Arnhem:	72,96%
Rheden:	16,99%
Renkum:	10,06%

Bij de uitwerking van het model om te komen tot kostprijsberekening zijn er mogelijk onderdelen die in 2018 op basis van output met de deelnemers kunnen worden verrekend. Deze brengen wij expliciet in beeld. In de gevallen waar verrekening op basis van output kan plaatsvinden en waar we dit in 2018 al zullen doorvoeren geldt de verdeelsleutel dan niet. Deze ontwikkeling, die wij in samenspraak met de gemeenten uitwerken, is nog niet gekwantificeerd. Uitgangspunt daarbij is dat de in deze begroting opgenomen bijdragen de maximale bijdrage voor de gemeenten zijn, ook na de eventuele verrekening van onderdelen die al op basis van outputfinanciering en verrekening zullen worden afgenomen.

2.2 Financieel kader 2018

Het bedrijfsplan van De Connectie is op 20 december 2016 vastgesteld door de colleges van de drie gemeenten. De inbreng van de drie gemeenten is daarbij kaderstellend.

Bij het maken van de begroting 2018 zijn er mutaties in beeld gekomen die doorwerken op het kader. De jaarschijf 2017 is in onderstaand overzicht ook meegenomen omdat effecten van sommige mutaties zich al in 2017 manifesteren.

		2017	2018	2019	2020	2021
Kader Begroting Connectie	I/S	35.978.459	36.114.556	36.011.423	36.011.423	36.011.423
Mutaties						
Bijstelling bijdrage i.v.m. resultaat 2021		-	-	-	-749.653	-4.066.971
CAO	S	389.353	387.079	366.389	349.688	349.688
DigiD-audit	S	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Investeringsprogramma	S		189.800	189.800	189.800	189.800
		36.352.812	36.676.436	36.552.612	35.786.258	32.468.940
Meer-/maatwerk						
Intensivering mob. werkplekken	S	42.533	104.781	163.021	221.261	236.515
Toevoeging kapitaallasten CCC	S	57.875	55.250	55.250	55.250	55.250
		100.408	160.031	218.271	276.511	291.765
Totaal		36.453.219	36.836.467	36.770.884	36.062.769	32.760.705

* S = structureel, I = incidenteel



Toelichting:

CAO:

De doorwerking van CAO-afspraken voor De Connectie. Het financieel beeld in het bedrijfsplan is opgebouwd met de berekening van de loonsom van medio 2016. Nu bekend is hoe de nieuwe CAO doorwerkt is deze herberekend en toegevoegd aan het kader.

DigID-audit:

De kosten voor de DigID-audit worden uitgenomen uit het kader (IST) van de gemeente Arnhem omdat deze door de gemeente Arnhem wordt uitgevoerd.

Investeringsprogramma (IP)

Bij de ontvlechting van de verschillende gemeentelijke onderdelen is een onderdeel van het IP van de gemeente Arnhem niet meegekomen. Het zijn wel investeringen die De Connectie zelf zal doen (nieuw financieel systeem; servicedesk; verzekeringenapplicatie). De kapitaallasten van deze investering dienen toegevoegd te worden aan het financieel kader.

Meerwerk Arnhem

De gemeente Arnhem heeft een brede inventarisatie gehouden in de organisatie naar de behoefte aan mobiele devices. Deze inventarisatie (die samen op loopt met de uitwerking van de werkplekvisie) levert een structurele financiële claim op, opgebouwd uit kapitaallasten die samenhangen met de aanschaf van mobiele devices en de ondersteuning die nodig is om deze operationeel te maken, uit te leveren en in beheer te houden.

In paragraaf 4.3 is de doorwerking van deze mutaties op het kader per gemeente in beeld gebracht. Meer- / maatwerk afspraken (in dit geval alleen nog met de gemeente Arnhem) zijn apart in beeld gebracht en werkt ook alleen door voor de gemeente Arnhem.

2.3 Resultaatsturing

De Connectie staat voor een forse opgave. Sturing hierop is nodig om de richting van de organisatie te vast te houden en de doelstellingen te kunnen realiseren. De sturing is nodig vanuit het perspectief van de eigenaren, van onze opdrachtgevers maar ook vanuit wet- en regelgeving. Hieronder volgt een aantal perspectieven van waaruit de sturing zich richt.

- 1) Sturing op realiseren taakstelling/ bezuinigingen. In het bedrijfsplan van De Connectie liggen veel ambities om te komen tot harmonisatie en standaardisatie van systemen en processen. Dit vraagt om sturing op een zeer divers pallet:
 - a) sturing op investeringen: de investeringen die in het bedrijfsplan staan zijn randvoorwaardelijk voor het slagen van de taakstellingen. Dit legt ook direct de druk op het tijdig realiseren van deze investeringen en van alle partijen (G3 en Connectie) het besef dat hier samenwerking nodig is en (extra) inzet.
 - b) sturing op personeel: door middel van opleiding en training, sturing op verzuim en het bouwen van een cultuur die recht doet aan de kernwaarden van De Connectie.
 - c) sturing op de ombuigingen: vanuit de deelbedrijfsplannen zijn ambities geformuleerd en taakstellingen meegekomen. Al in 2017 is gestart deze concreet te maken en planmatig weg



- d) te zetten. De kansen om om te buigen zijn niet alleen binnen de afdelingen aanwezig, ook binnen het bedrijfsbureau (financiële functie) zijn kansen te verzilveren (bijvoorbeeld bij het aantrekken financieringen en/of het verwerven van subsidies).
- 2) Sturing op de klantvraag: een zakelijke relatie opbouwen met onze klant waarbij de PDC leidend is. Het gestandaardiseerd aanbod van onze producten en diensten ligt immers ten grondslag aan het financieel meerjarenperspectief van De Connectie. Met dienstverleningsovereenkomsten en leveringscontracten waarbij aan de kant van De Connectie en bij de drie gemeenten het demandmanagement/ contractmanagement wordt ingevuld, wordt de klantvragen besproken en geëvalueerd. Meerwerk en maatwerk is hierin mogelijk maar moet worden gezien in relatie tot de standaard dienstverlening. Bij meerwerk en maatwerk volgt een offerteprocedure waar De Connectie een integrale kostprijs hanteert.
 - 3) Sturing op het 20% percentage: bij het uitvoeren van taken voor derden moet rekening worden gehouden met het aanbestedingsregime. Volgens het huidige aanbestedingsregime mogen de eigenaren van een organisatie zonder aanbesteding opdrachten bij De Connectie onderbrengen, mits deze organisatie niet meer dan 20% van zijn werkzaamheden verricht voor derden. Dit vloeit voort uit de criteria van inbesteding uit de Aanbestedingswet. Indien een organisatie meer dan 20% van zijn werkzaamheden verricht voor derden, dan wordt niet langer voldaan aan de inbestedingscriteria en moeten ook deelnemers zodoende hun taken aanbesteden. De omzet die De Connectie ten behoeve van diensten aan derden genereert is in de begroting 2018 berekend op 6,2% en derhalve nog ruim onder de grens van 20%. Dit cijfer houden we in beeld in de begroting of eerder wanneer ontwikkelingen hierom vragen.
 - 4) Sturing op output: De Connectie heeft in 2018 de integrale kostprijzen van haar producten en diensten bepaald, van waaruit sturing op output en uiteindelijk ook outputverrekening kan plaatsvinden.
 - 5) Sturing op de kosten van dienstverlening aan derden: de bijdragen van derden wordt in 2018 herberekend op basis van werkelijke kosten. Een model van outputsturing en -verrekening is daartoe ontwikkeld en geïmplementeerd. De effecten die hieruit voortvloeien worden met de eigenaren van De Connectie besproken en met de derden.



3. Programma's De Connectie

3.1 Programma bedrijfsvoering Gemeenten

Wat willen we bereiken?

De Connectie staat voor een complexe uitdaging: aan de ene kant zijn er forse investeringen nodig in de eigen bedrijfsvoering en in de ontwikkeling van de organisatie (met het doel: harmoniseren van applicaties en het standaardiseren van processen). Aan de andere kant de uitdaging om de voorgenomen ombuigingen/ taakstellingen van de organisatie te realiseren om de zakelijke en efficiënte dienstverlener te kunnen zijn. Het realiseren van zowel de investeringen als de ombuigingen wordt programmatisch, vanuit de directie, aangestuurd om te bewaken dat deze ook echt gerealiseerd worden.

Wat gaan we daarvoor doen?

ICT

De Connectie zet in op plaats- en tijdonafhankelijk werken en deze ontwikkeling begint zich inmiddels ook af te tekenen bij de drie gemeenten. Dit is niet het uitgangspunt geweest waarop het bedrijfsplan ICT is gebaseerd en brengt extra kosten met zich mee voor het basispakket dat de gemeenten afnemen en de keuzes die daarin te maken zijn. Over het meerwerk, dan wel maatwerk worden met de gemeenten afspraken gemaakt.

In 2017 zijn veel projecten opgestart (investeringen uit het investeringsprogramma 2017, het realiseren van de taakstellingen, het opzetten van de infrastructuur voor de Connectie en verschillende business-projecten). Het betreft ook projecten uit het investeringsprogramma uit voorgaande jaren. Niet alle projecten zullen eind 2017 al afgerond zijn maar lopen door in 2018. Deze projecten en de investeringsagenda voor 2018 wordt in uitvoering genomen.

De transformatie-opgave waarvoor ICT staat heeft tot gevolg dat er op termijn een aantal beheersmatige functies zal verdwijnen. De aankondiging hiervan in het bedrijfsplan brengt al met zich mee dat er collega's uit dienst treden waarmee er een mogelijk tekort ontstaat aan vaste medewerkers.

Documentaire Informatievoorziening

In 2018 zetten we in op verdere digitalisering. Door sturing op digitale input, de uitbouw van het gebruik van e-formulieren, het implementeren van de digitale handtekening en mailpolling zetten we in op digitalisering van het proces. Verkenning over de inrichting van het e-depot wordt opgepakt. In 2018 starten we met de harmonisatie van het zaakstelsel. Tevens starten we met stapsgewijze substitutie. Deze ontwikkelingen vragen om doorontwikkeling van onze medewerkers. Opleiding, training en coaching zijn daarbij belangrijke tools. In de archieven van de gemeente Arnhem zijn achterstanden geconstateerd in de verwerking ervan. De periode t/m 2006 is inmiddels gedefinieerd als achterstand en in overleg met de gemeente Arnhem worden er afspraken gemaakt om dit meerwerk ten opzichte van onze basisdienstverlening (PDC), weg te werken. Voor de periode na 2007 moet nog een advies worden opgesteld.



Facilitaire Zaken en Frontoffice

In het kader van optimale dienstverlening worden een aantal facilitaire taken decentraal uitgevoerd. Hiervoor wordt in elke gemeente een herkenbaar servicepunt ingericht (een vooruitgeschoven frontoffice). Op deze manier kan worden ingespeeld op de lokale situatie.

De aanbesteding van het Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) en de eerste implementatie bij Facilitaire zaken en ICT is in 2017 afgerond. In 2018 worden processen verder op elkaar afgestemd waarbij dit FMIS een belangrijke rol speelt in ondersteuning, standaardisatie en harmonisatie van dienstverlening. In 2018 worden de andere backoffices (DIV, Basisregistraties, Inkoop & Aanbesteden en Fin. Administratie) aangesloten.

Inkoop & aanbesteding

Een belangrijke activiteit voor 2018 is de ontwikkeling van een innovatieve webportal als instrument voor de klantorganisatie ter ondersteuning van inkoopactiviteiten. Daarnaast wordt ingezet op bewust en slimmer inkopen door juiste en vernieuwende aanbestedingsvormen te gebruiken. Ook zal samen met de strategische inkoopfunctie bij de gemeenten gestuurd worden op het vergroten van het inkoopbewustzijn. De ambitie is dat alle inkopen contractueel onderbouwd zijn. Daarbij wordt een zichtbare relatie gelegd tussen het contractbeheer, de verplichtingenadministratie en facturatieproces. Dit komt ten goede aan inkoopcontrol en aan een efficiënte administratieve afwikkeling van facturen.

Basisregistraties

Basisregistraties is AS-IS overgekomen. Dat betekent dat de taken en werkzaamheden in De Connectie worden ondergebracht zoals deze op dit moment zijn georganiseerd bij de gemeenten. Het jaar 2018 staat in het teken van het, in afstemming met de opdrachtgever, ontwikkelen van een visie. Aan hand hiervan wordt een implementatieplan opgesteld om te komen tot het harmoniseren van processen en applicaties. Voor deze opgave zijn geen middelen opgenomen in deze begroting. Deze worden, zo nodig separaat, aan de hand van een businesscase, aan het bestuur voorgelegd.

Administratie en beheer

Het standaardiseren, digitaliseren en harmoniseren van financiële processen zijn belangrijke randvoorwaarden om het rendement van samenwerking zo optimaal mogelijk te laten zijn. Daarom wordt vanaf 1 januari 2018 gefaseerd één nieuw financieel systeem voor de gemeenten en De Connectie in gebruik genomen. Het nieuwe systeem vormt 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 betaaltermijnen voor facturen. Vanaf 1 januari 2017 maken de drie gemeenten gebruik van één systeem voor personeelsinformatie, salarisadministratie en E-HRM. Het jaar 2018 staat in het teken van het stimuleren en ondersteunen van het gebruik van de veelheid aan selfservice modules die het systeem kent. Ook wordt ingezet op verdere automatisering van standaarddienstverlening en de digitalisering van de personeelsdossiers.



Wat mag het kosten?

Programma Bedrijfsvoering Gemeenten	Begroting	2018			meerjarenraming		
	2018	Arnhem	Rheden	Renkum	2019	2020	2021
Lasten							
ICT	14.004.000	10.216.622	2.379.147	1.408.231	13.455.000	13.118.000	12.430.000
Facilitaire zaken / frontoffice	7.075.000	5.161.568	1.201.976	711.456	6.704.902	6.391.000	6.391.000
Ondersteuning	3.358.000	2.449.830	570.492	337.678	3.252.000	3.156.000	3.156.000
DIV	2.587.000	1.887.347	439.507	260.147	2.371.000	2.236.000	2.236.000
Administratie en beheer	2.869.000	2.093.080	487.416	288.504	2.540.000	2.296.000	2.296.000
Inkoop en aanbesteden	987.000	720.066	167.682	99.252	985.000	984.000	984.000
IM / FB	269.000	196.249	45.701	27.050	268.000	268.000	268.000
Basisregistratie	1.407.000	1.026.477	239.036	141.487	1.407.000	1.407.000	1.407.000
	32.556.000	23.751.239	5.530.956	3.273.804	30.983.000	29.856.000	29.168.000
Baten							
ICT	-1.342.000	-979.056	-227.993	-134.950	-1.054.827	-1.113.000	-1.113.000
Facilitaire zaken / frontoffice	-628.000	-458.158	-106.691	-63.151	-526.584	-527.000	-527.000
Ondersteuning	-	-	-	-	-	-	-
DIV	-93.000	-67.848	-15.800	-9.352	-	-	-
Administratie en beheer	-152.000	-110.892	-25.823	-15.285	-113.600	-114.000	-114.000
Inkoop en aanbesteden	-	-	-	-	-	-	-
IM / FB	-	-	-	-	-	-	-
Basisregistratie	-	-	-	-	-	-	-
	-2.215.000	-1.615.954	-376.308	-222.739	-1.695.000	-1.754.000	-1.754.000
Saldo	30.341.000	22.135.286	5.154.649	3.051.066	29.288.000	28.102.000	27.414.000



3.2 Programma Belastingen gemeenten

Wat willen we bereiken?

Het voor de deelnemende gemeenten realiseren van een zo volledig mogelijke gewenste belastingopbrengst tegen zo laag mogelijke kosten.

Wat gaan we daarvoor doen?

Het ontwikkelen van intelligente digitale bezwaar- en kwijtscheldingsformulieren waarbij, tijdens het invullen, controles worden uitgevoerd en in de eenvoudige gevallen het bezwaar/kwijtschelding geautomatiseerd wordt beoordeeld en afgedaan.

Verbeteren van de kwaliteit door het beste van de uitvoeringspraktijk dat de drie gemeenten nog afzonderlijk laten zien te combineren.

Verbeteren van de kwaliteit van het proces door structureel ruimte te maken voor bestands- en procescontroles voor operationele- en managementsturing.

Zorgvuldige verwerking van reacties moet leiden tot minder fouten en tot minder bezwaren. Verregaande automatisering draagt hier aan bij.

Door de ontwikkeling van de koppelingen met (basis-)registraties zet De Connectie in op besparingen ten aanzien van de werkvoorbereiding voor de taxateurs en gegevensverwerking.

Genoemde speerpunten zijn in 2017 opgepakt of worden dit in 2018 e.v. Om dit mogelijk te maken worden de belastingorganisaties geïntegreerd (ofwel de harmonisatie en standaardisatie van processen en van systemen).

Kwaliteit / kpi's

De KPI's worden in samenspraak met de deelnemende gemeenten ontwikkeld en vastgesteld.

Wat mag het kosten?

Programma Belastingen	Begroting	2018			meerjarenraming		
	2018	Arnhem	Rheden	Renkum	2019	2020	2021
Lasten	4.122.000	3.007.000	700.000	415.000	3.763.000	3.600.000	3.600.000
Baten	-398.000	-290.000	-68.000	-40.000	-398.000	-358.000	-358.000
Saldo	3.724.000	2.717.000	632.000	375.000	3.365.000	3.242.000	3.242.000
<i>Toevoeging aan reserves</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Onttrekkingen aan reserves</i>	-	-	-	-	-	-	-
Saldo	3.724.000	2.717.000	632.000	375.000	3.365.000	3.242.000	3.242.000



3.3 Programma bedrijfsvoering De Connectie

Wat willen we bereiken?

Het bedrijfsbureau levert diensten aan de afdelingen van De Connectie en adviseert / ondersteunt de directeur. De Connectie wil een compacte en zakelijke organisatie zijn voor de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. De bedrijfsvoering van De Connectie wordt zo (kosten)efficiënt mogelijk ingericht en toegerust met de disciplines die cruciaal zijn voor de opgave waarvoor zij staat (sturing op resultaten). Daarbij ligt een belangrijk accent op informatietechnologie (privacy, informatieveiligheid, informatiemanagement).

Wat gaan we daarvoor doen?

De Connectie pakt zijn rol als zelfstandig dienstverlener ten behoeve van de drie eigenaren, en van de eigen organisatie. Daarnaast levert zij diensten aan een aantal derden. Actief wordt de verbinding onderhouden met externe relaties (via de diverse overlegvormen). Op een constructieve manier met "gebruik van" onze kernwaarden "professioneel, integer en betrokken" geeft De Connectie hier invulling aan.

De Connectie is in control met een planning- en controlcyclus (begroting, tussentijdse rapportages en jaarrekening), qua proces afgestemd op de P&C-cycli van de eigenaren. De Connectie bouwt verder op het in 2017 ontwikkelde model van een integrale kostprijsberekening om te komen tot outputfinanciering en -verrekening met de deelnemers. De Connectie heeft een aantal bedrijfskritische bedrijfsonderdelen overgenomen. De Connectie is in staat om de informatievoorziening, -veiligheid en privacy te waarborgen. Communicatie-uitingen lopen via connectie.nl. De portal wordt actief gebruikt door eigen medewerkers maar ook de collega's van de drie gemeenten weten de portal goed te vinden voor vragen over de dienstverlening.

Het demandmanagement is ingericht zodat de gemeenten kunnen sturen op de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening. Hierover zijn afspraken gemaakt in leveringscontracten. Voortgangsrapportages dienen het gesprek met de eigenaren over de kwaliteit van de dienstverlening. In 2018 wordt een 2^e meting gedaan naar de kwaliteit van de dienstverlening.

Kwaliteit / kpi's

De KPI's worden in samenspraak met de deelnemende gemeenten ontwikkeld en vastgesteld.

Wat mag het kosten?

Programma	Begroting 2018	2018			meerjarenraming		
		Arnhem	Rheden	Renkum	2019	2020	2021
Bedrijfsvoering Connectie							
Lasten	2.617.000	1.910.000	445.000	264.000	3.900.000	4.443.000	1.814.000
Baten	-36.677.000	-26.841.000	-6.160.000	-3.676.000	-36.553.000	-35.786.000	-32.469.000
Saldo	-34.060.000	-24.931.000	-5.715.000	-3.412.000	-32.653.000	-31.343.000	-30.655.000
Toevoeging aan reserves	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-	-	-	-	-	-	-
Saldo	-34.060.000	-24.931.000	-5.715.000	-3.412.000	-32.653.000	-31.343.000	-30.655.000



4. Overzicht baten en lasten

4.1 Baten en lasten

Hierna is een geconsolideerd beeld opgenomen van de lasten en baten per kostensoort. De begrote resultaten worden direct ingezet om het transitiebudget af te lossen. Nadat het transitiebudget is ingelost (in 2020), wordt de gemeentelijke bijdrage neerwaarts bijgesteld.

Lasten / Baten De Connectie	2017	2018	2019	2020	2021
Omschrijving	totaal	totaal	totaal	totaal	totaal
Personele kosten (primitieve raming)	22.508.527	22.384.499	21.051.789	20.160.352	19.472.352
Indexering cf P-max 2017 / opgave GM-Arnhem	-	436.563	411.175	394.473	394.473
Rente activa	433.327	479.007	522.670	524.499	524.499
Afschrijving	2.827.893	3.183.913	3.330.335	3.378.412	3.378.412
Uitbreiding kapitaallasten (nw)	-	189.800	189.800	189.800	189.800
Overige bedrijfslasten	12.952.725	12.296.580	11.549.969	10.940.260	10.680.514
Aflossen transitiebudget	42.131	369.060	1.634.492	2.354.318	-
TOTAAL LASTEN	38.764.604	39.289.938	38.645.444	37.897.329	34.595.265
Bijdrage gem. Renkum	3.634.351	3.675.550	3.660.841	3.583.777	3.250.190
Bijdrage gem. Rheden	6.069.350	6.160.205	6.140.287	6.010.091	5.446.510
Bijdrage gem. Arnhem	26.259.758	26.840.680	26.751.485	26.192.390	23.772.240
Bijdrage gem. Arnhem; maatwerk (intens. mob.werkplek)	42.533	104.781	163.021	221.261	236.515
Bijdrage gem. Arnhem; vervangen CCC (21/4/17)	57.875	55.250	55.250	55.250	55.250
Opbrengsten derden	1.991.049	1.991.049	1.462.210	1.422.210	1.422.210
Ontvangst Arnhem i.v.m. SA	528.839	528.839	-	-	-
doorbelasting Lingewaard	397.820	397.820	397.820	357.820	357.820
Ontvangst i.v.m. ODRA	1.064.390	1.064.390	1.064.390	1.064.390	1.064.390
Opbrengsten overig	709.688	462.422	412.350	412.350	412.350
ontvangst 3D's / formatie	297.338	50.072	-	-	-
8419 Opbrengst overig	334.750	334.750	334.750	334.750	334.750
8521 Subsidies loon	53.000	53.000	65.300	65.300	65.300
subsidie ID-er (ontvangst / aan te vragen)	24.600	24.600	12.300	12.300	12.300
TOTAAL BATEN	38.764.604	39.289.938	38.645.444	37.897.329	34.595.265
Saldo, voor resultaat bestemming	-0	0	-0	-	-0
Toevoeging aan reserve(s)	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserve(s)	-	-	-	-	-
Saldo, ontwikkeling reserve(s)	-	-	-	-	-
Resultaat De Connectie	0	0-	0	0	0



4.2. Taakvelden

Vanaf 2017 is voorgeschreven om in de begroting een overzicht op te nemen van taakvelden. Voor wat betreft de begroting van De Connectie hebben we de relevante taakvelden opgenomen.

In bijlage 1 is de verdeling naar de gemeenten Arnhem, Rheden en Renkum opgenomen. Deze informatie geeft de gemeenten het inzicht om de gegevens binnen de eigen administratie op te nemen.

		2018	2019	2020	2021
Taakvelden					
LASTEN		Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
taakveld	omschrijving				
0.61	OZB woningen				
0.62	OZB niet-woningen				
0.64	Belastingen overig				
3.4	Economische promotie: igv toeristenbelasting				
		4.121.179	3.762.741	3.599.829	3.599.829
0.2	Burgerzaken				
0.4.1	Overhead De Connectie	2.332.071	3.615.390	4.158.515	1.131.451
0.4.2	Overhead Gemeenten	32.493.853	30.924.478	29.796.150	29.796.150
0.5	Treasury	67.835	67.835	67.835	67.835
0.8	Overige baten en lasten	275.000	275.000	275.000	-
0.9	VPB	-	-	-	-
0.10	Mutaties reserves	-	-	-	-
1.2	OOV				
6.2	Wijkteams				
6.5	Arbeidsparticipatie				
		39.289.938	38.645.444	37.897.329	34.595.265
BATEN		Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
0.61	OZB woningen				-
0.62	OZB niet-woningen				-
0.64	Belastingen overig				-
3.4	Economische promotie: igv toeristenbelasting				-
		397.820	397.820	357.820	357.820
0.2	Burgerzaken				-
0.4.1	Overhead De Connectie	36.676.435	36.552.612	35.786.258	32.468.940
0.4.2	Overhead Gemeenten	2.215.682	1.695.011	1.753.251	1.768.505
0.5	Treasury	-	-	-	-
0.8	Overige baten en lasten	-	-	-	-
0.9	VPB	-	-	-	-
0.10	Mutaties reserves	-	-	-	-
1.2	OOV				
6.2	Wijkteams				
6.5	Arbeidsparticipatie				
		39.289.938	38.645.444	37.897.329	34.595.265

De nadere specificatie van de taakvelden (belastingen, wijkteams en arbeidsparticipatie) - een technische aanpassing - wordt verwerkt in het definitief concept.



4.3 Bijdrage deelnemers

		2017	2018	2019	2020	2021
Arnhem						
Bijdrage cf. bedrijfsplan		26.274.758	26.347.385	26.276.712	26.276.712	26.276.712
Effect cao		320.154	318.495	299.973	287.788	287.788
Bijstelling bijdrage i.v.m. resultaat					-546.910	-2.967.060
Mutaties overig						
DigiD - audit	blijft achter bij gemeente	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Uitbreiding kader IP	(fin.systeem / servicedesk / verz.appl)		189.800	189.800	189.800	189.800
Meerwerk						
Intensivering mob. Werkplekken (kap.lst)			35.360	93.600	151.840	167.093
Intensivering mob. Werkplekken (mat.kst)		42.533	69.421	69.421	69.421	69.421
Toevoeging kapitaallasten CCC / ipv reserve		57.875	55.250	55.250	55.250	55.250
		26.680.320	27.000.711	26.969.756	26.468.901	24.064.004
Rheden						
Bijdrage cf. bedrijfsplan		6.069.350	6.135.521	6.115.218	6.115.218	6.115.218
Bijstelling bijdrage i.v.m. resultaat					-127.359	-690.940
Effect cao		25.070	24.684	25.069	22.232	22.232
Meerwerk						
		-	-	-	-	-
		6.094.420	6.160.205	6.140.287	6.010.091	5.446.510
Renkum						
Bijdrage cf. bedrijfsplan		3.634.351	3.631.650	3.619.493	3.619.493	3.619.493
Bijstelling bijdrage i.v.m. resultaat					-75.385	-408.971
Effect cao		44.129	43.900	41.347	39.668	39.668
Meerwerk						
		-	-	-	-	-
		3.678.480	3.675.550	3.660.841	3.583.777	3.250.190
totaal		36.453.219	36.836.467	36.770.884	36.062.769	32.760.705

De bijdragen van de gemeenten worden bijgesteld conform het bedrijfsplan. Vanaf het eerste jaar wordt ingelost op het transitiebudget waarna in 2020 de bijdrage van de gemeenten al neerwaarts kan worden bijgesteld.

4.4 Meerwerk / maatwerk

Het zal voorkomen dat er maatwerk of meerwerk afspraken worden gemaakt met de gemeenten. Dit zijn verzoeken die buiten de standaard dienstverlening vallen en om die reden ook niet in de Producten en Diensten Catalogus zijn opgenomen. De kosten die voortvloeien uit maat- en meerwerk worden apart in beeld gebracht en worden aanvullend in rekening gebracht. In bovengenoemd overzicht zijn aanvullende bijdragen in verband met meer- / maatwerk in beeld gebracht.

4.5 Incidentele baten en lasten

Transitiebudget

In de aanloop naar de vorming van De Connectie is € 4,4mln aan transitiebudget beschikbaar gesteld. Deze middelen zijn nodig voor o.m. de kosten van de projectorganisatie, voor investeringen, voor frictie die zowel bij De Connectie als bij de gemeenten ontstaat en voor desintegratiekosten. Het transitiebudget is geen ruim budget dat is "meegegeven" om De Connectie te bouwen en om de investeringen te doen. De "krapte" van dit budget ook/vooral ontstaan doordat langer dan bij begroten van de € 4,4 miljoen was bedacht er een projectorganisatie moet draaien. Actieve sturing hierop is nodig en wordt ook als zodanig opgepakt. Door periodiek de uitputting van het transitiebudget te monitoren en de beheersmaatregelen te nemen om overschrijding tegen te gaan sturen wij erop dat de € 4,4mln. toereikend is. Hierover heeft De Connectie met enige regelmaat overleg met de eigenaren (via controlleroverleg en stuurgroep).

4.4 EMU saldo

In de artikelen 20 en 23 van het BBV is de verplichting opgenomen om een berekening op te nemen van het geraamde bedrag van het EMU-saldo van het begrotingsjaar alsmede de jaren erop volgend.

		2017	2018	2019
	Omschrijving	x € 1000,-	x € 1000,-	x € 1000,-
1	Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves	0	0	0
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	3.261	3.853	4.043
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie minus de vrijval van de voorzieningen ten bate	0	0	0
4	Investerings in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	6.861	4.670	3.581
5	Baten uit bijdragen van andere overheden, de Europese Unie en overigen, die niet op de exploitatie zijn verantwoord en niet al in mindering zijn gebracht bij post 4			
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: Baten voorzover transacties niet op exploitatie verantwoord			
9	Lasten op balanspost Voorzieningen voorzover deze transacties met derden betreffen			
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			
11	Verkoop van effecten:			
a	Gaat u effecten verkopen? (ja/nee)	Nee	Nee	Nee
b	Zo ja wat is bij verkoop de verwachte boekwinst op de exploitatie?			
	Berekend EMU-saldo	-3.600	-817	462



5. Paragrafen

5.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In de Financiële Verordening is opgenomen dat bij de begroting en jaarrekening de verplichte onderdelen zoals deze zijn genoemd in artikel 11 van het BBV zijn opgenomen. Op basis hiervan dient tweemaal per jaar de weerstandscapaciteit in beeld te worden gebracht en risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

Het doel van het weerstandsvermogen is te bepalen of tegenvallers die zich kunnen voordoen opgevangen kunnen worden zonder dat direct de begroting of het beleid hoeft te worden aangepast. Hiervoor is het van belang dat er periodiek een inventarisatie plaatsvindt van risico's die zich kunnen voordoen. Risicomanagement is hierin het stelsel van werkzaamheden dat erop gericht is om op een systematische wijze bedreigingen voor de bedrijfsdoelstellingen te minimaliseren. Risico's kunnen via interne beheersmaatregelen, verzekeringen of voorzieningen worden afgedekt. Resterende risico's worden voorzien van specifieke beheersmaatregelen en gekwantificeerd.

Risicomanagement is daarin een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus van De Connectie met het doel om risico's vroegtijdig te signaleren, deze te voorkomen dan wel te beheersen. De uitvoering van het risicomanagement is een samenspel tussen de eigenaren van De Connectie, de controlerend accountant en De Connectie zelf.

In de aanloop naar het opleveren van het bedrijfsplan voor De Connectie is een brede inventarisatie gemaakt van risico's. Deze risico-inventarisatie heeft er uiteindelijk toe geleid dat de belangrijkste risico's in het bedrijfsplan zijn opgenomen. Periodiek houden wij het beeld van de risico's actueel. Een risico-score als ook een weging van de kans en de impact kunnen wij in dit stadium er nog niet aan verbinden.

In bijlage 2 zijn de belangrijkste risico's in beeld gebracht.

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. In algemene zin zijn onderdelen van de weerstandscapaciteit:

- Een algemene reserve
- de aan specifieke risico's gelieerde bestemmingsreserves
- het resultaat in enig boekjaar
- de post onvoorzien
- Begrote frictie i.v.m. afbouw

In de begroting is enkel een incidentele post onvoorzien opgenomen in de jaren 2017 tot en met 2020. In de onderstaande tabel is de begrote weerstandscapaciteit (per jaar) in beeld gebracht.



Weerstandscapaciteit	Begroting	Meerjarenraming		
	2018	2019	2020	2021
Algemene reserve	-	-0	-	-
Saldo exploitatie (1)	-	-	-	-
Onvoorzien	308.000	308.000	275.000	-
Saldo	308.000	308.000	275.000	-

1) op nihil gesteld omdat het saldo dat op begrotingsbasis ontstaat (bijdrage deelnemers vs. resultaat begroting) bedoeld is om transitiebudget terug te verdienen.

De Connectie heeft vooralsnog niet de beschikking over een eigen algemene reserve en / of bestemmingsreserves waarmee zowel algemene als specifieke risico's kunnen worden opvangen (behoudens de post onvoorzien). Dit betekent wel dat wanneer deze risico's zich voordoen de gemeenten hierop direct moeten worden aangesproken.

Deze risico's kunnen zijn:

- 1) Begrotingsrisico's zijn die zich met name in de eerste jaren kunnen voordoen omdat het bedrijfsplan op begrotingsbasis is opgebouwd en niet op realisatiebasis en ook omdat De Connectie geacht wordt om zelf enige ruimte aan te houden om tegenvallers te kunnen opvangen.
- 2) Risico's die zich kunnen voordoen omdat harmonisaties / standaardisaties trager verlopen, niet brengen wat beoogd was en meer geld kosten,
- 3) Juridische risico's a.g.v. contracten die door moeten lopen en nog niet geharmoniseerd kunnen worden.
- 4) Risico's van personele aard door het plaatsingsproces en garanties aan personeel voortkomende uit het sociaal statuut.

Nog dit jaar wordt verkend of het mogelijk is om toch enig vermogen op te bouwen binnen De Connectie dat kan worden ingezet wanneer de bovengenoemde risico's zich voordoen. Een voorstel daartoe met mogelijk een begrotingswijziging wordt in de tweede helft van 2017 aan het bestuur aangeboden. Belangrijke voorwaarde daarbij is evenwel dat De Connectie daarbij niet het risico loopt om in het kader van de Vennootschapsbelasting te worden aangeslagen.

Weerstandvermogen

Het weerstandvermogen 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 € 308.000 (begroting 2018).

De inventarisatie van de risico's heeft nog niet geleid tot een gekwantificeerde benodigde risicodekking. Deze is nog in ontwikkeling en verwachten deze in 2018 wel in beeld te hebben. De ontwikkeling en beheersing van risico's worden periodiek met gemeenten op ambtelijk en bestuurlijk niveau besproken om maatregelen en oplossingen te implementeren met het doel grip te houden op aard en omvang het weerstandvermogen.

Ratio's kengetallen

In deze paragraaf dient op basis van nieuwe verantwoordingsregels vijf financiële kengetallen te worden opgenomen.



Van deze vijf financiële kengetallen zijn er drie van toepassing op De Connectie. De berekening van de kengetallen is vastgelegd in een ministeriële regeling. Mede op basis van deze kengetallen dient de paragraaf een analyse te geven van de financiële positie van de organisatie.

De VNG heeft een aantal normen ontwikkeld om een grofmazige waardering te geven aan deze indicatoren.

Begroting 2018	verloop van de kengetallen			
				B'2018
netto schuldquote;				9,3%
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;				9,3%
solvabiliteitsratio;				
structurele exploitatieruimte				

De netto-schuldquote vergelijkt de leningen (met aftrek van de geldelijke bezittingen) met de totale baten van de begroting. Hiermee geeft deze indicator inzicht in de mate waarin de begroting 'vastligt' door rente en aflossing. Bovenstaande tabel presenteert ook de schuldquote gecorrigeerd voor uitstaande leningen. Deze is gelijk aan de netto schuldquote omdat De Connectie geen leningen heeft uitstaan. Op beide indicatoren scoort De Connectie **voldoende** volgens de VNG-normering (<100%).

De solvabiliteit geeft de mate aan waarin de bezittingen (balanstotaal) zijn gefinancierd uit eigen middelen (eigen vermogen). De Connectie zal hierop laag scoren gelet op het feit dat geen eigen vermogen mag worden aangehouden. Hiertegenover staat dat de eigenaren, cf. G.R., ervoor dienen te zorgen dat De Connectie altijd in staat moet zijn om haar financiële verplichtingen te voldoen.

In de aanloop naar 2018 wordt een openingsbalans gemaakt voor De Connectie. Het moment waarop activa overkomen wordt nog in samenspraak met de drie gemeenten bepaald en dit traject is nog niet afgerond bij het opmaken van de begroting. Daarmee is een solvabiliteitsratio op dit moment nog niet te geven.

Daarnaast wordt nog in 2017 een verkenning gedaan naar de mogelijkheden van het leasen van activa (constructie van "sell and lease back") om het financieren van activa (en daarmee kapitaallasten) tot een minimum te beperken. Dit zal gevolgen hebben voor de solvabiliteitsratio.

De indicator 'structurele exploitatieruimte' geeft aan hoe groot de structurele vrije ruimte (structurele baten min structurele lasten) zich verhoudt tot de totale begrotingsbaten. Dit laat zien in hoeverre De Connectie in staat is om structurele tegenvallers op te vangen. VNG waardeert een score hoger dan 0,6 als 'voldoende', een score tussen 0 en 0,6 als 'matig' en een score van 0 als 'onvoldoende'.

De begrotingsruimte (basis = 2018) is berekend op basis van de volgende elementen:

- A. Totale structurele lasten (P-lasten en kapitaallasten: 22,7mIn + 3,85mIn)
- B. Totale structurele baten (bijdragen G3; 36,8 mIn.)
- C. Structurele toevoegingen aan reserves (nihil)
- D. Structurele onttrekkingen aan de reserves (nihil)
- E. Totale baten (39,3 mIn)



De formule die daarvoor gebruik is: $((B-A)+(D-C))/(E) \times 100\%$. Hiermee komt de begrotingsruimte van De Connectie uit op 0,26 (of **26%**). Daarmee scoort De Connectie "matig". Dit is begrijpelijk i.r.t. het relatief grote aandeel personele kosten in De Connectie.

5.2 Financiering

Algemene Ontwikkelingen

Rentevisie

Onder invloed van de lage inflatie en het gevaar van deflatie zal de ECB zal naar verwachting voorlopig een ruim monetair beleid blijven voeren. De ECB zal haar rentetarieven laag houden. De kortlopende marktrente zal als gevolg van deze ontwikkelingen in 2017 laag blijven, evenals de lange rentetarieven. Voor 2018 wordt nagenoeg hetzelfde beeld verwacht.

Ontwikkelingen De Connectie

Beleidsvoornemen financieringsfunctie

De financieringsfunctie van De Connectie is enkel gericht op ondersteuning van de publieke taak. Het beheer heeft uitsluitend een voorzichtig en risicomijdend karakter. De Connectie wil de financiering van bedrijfsmiddelen tot een minimum beperken en waar dit wel nodig is, dit zo kort mogelijk houden. Idee hierachter is dat activa bij voorkeur niet gefinancierd worden maar middels leaseconstructies aangetrokken worden. Daarmee geven wij actief invulling aan de transitie van financiering van activa (CAPEX) naar dekking van deze kosten vanuit de exploitatie (OPEX).

In het geval wij financiering nodig hebben 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. Voor de uitvoering van de financieringsfunctie worden de ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt nauwlettend gevolgd. Ter ondersteuning hiervan wordt jaarlijks een liquiditeitsbegroting opgesteld die de basis vormt voor financieringsbeslissingen.

Omslagrente

De omslagrente kan vooralsnog niet worden bepaald; ten tijde van het opstellen van deze begroting heeft nog geen overdracht van activa plaatsgevonden en is hier evenwel nog geen financiering voor aangetrokken. Het nog vast te stellen percentage wordt gebruik om de rente over de omvang van de investeringen toe te rekenen aan de programma's.

Aantrekken financieringsmiddelen

Naar verwachting bedraagt de leningenportefeuille tussen de €10 mln. en € 15 mln. in 2018. Dit bedrag is mede afhankelijk van in welke mate wij in dit jaar al invulling kunnen geven aan onze beleidsintentie om met onze investeringen van CAPEX naar OPEX te gaan.



Risicoprofiel

De kosten van De Connectie worden 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.

In geval van investeringen van De Connectie worden deze 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.

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.

Kasgeldlimiet	Begroting	Meerjarenraming		
	2018	2019	2020	2021
Begroting	39.290.000	38.646.000	37.898.000	34.596.000
Wijzigingen op de begroting	pm.	pm.	pm.	pm.
Kasgeld limiet (percentage)	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
Kasgeld limiet (euro's)	3.222.000	3.169.000	3.108.000	2.837.000

Renterisiconorm

Over de langlopende schuld mogen de jaarlijkse aflossingen en renteherzieningen niet meer bedragen dan 20% van het begrotingstotaal (wet FIDO). In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de renterisiconorm in meerjarenperspectief geplaatst. Het renterisico kan nog niet worden berekend aangezien op het moment van opstellen van deze begroting nog geen overdracht van activa heeft plaatsgevonden en hier evenwel nog geen financiering voor is aangetrokken.

Renterisiconorm	Begroting	Meerjarenraming		
	2018	2019	2020	2021
Totaal lasten	39.290.000	38.646.000	37.898.000	34.596.000
Normpercentage (www.rijksoverheid.nl)	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	7.858.000	7.730.000	7.580.000	6.920.000
Renterisico	-	pm.	pm.	pm.
Ruimte / overschrijding	7.858.000			

5.3 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 (m.u.v. de afdeling Belastingen). Andersom leveren de medewerkers van het bedrijfsbureau ook diensten rechtstreeks ten behoeve van de bedrijfsvoering voor gemeenten.

¹ art 2 lid 1d uitvoeringsregeling wet FIDO



Personeelsbestand

Op het moment van opstellen van deze begroting is het plaatsingsproces volop in gang. Het is nog te vroeg om de ontwikkeling van het personeelsbestand en de loonkosten te kunnen schetsen. Voor het Bedrijfsbureau is in 2017 15,5 fte geraamd. De werving is medio april 2017 volop in gang. De vakafdelingen van De Connectie tellen samen tot een formatie van 335,83 fte in 2017, inclusief leidinggevenden. Daarvan zal per 1 juli 2017 naar verwachting 268,82 fte zijn geplaatst op basis van het uitgangspunt "*mens volgt werk*". Om tot een volledige bezetting te komen zal er derhalve nog 67 fte moeten worden geworven. De werving van leidinggevenden loopt eveneens volop. In de tabel op de volgende pagina is de formatie in euro's en fte opgenomen.

Fricctie kan mogelijk ontstaan doordat de geplaatste medewerkers op dit moment voor een deel nog werkzaamheden uitvoeren die achterblijven bij de gemeenten. Financiële frictie ontstaat doordat medewerkers worden geplaatst in de normschaal die bij hun functie behoort. De feitelijke inschaling is in een aantal gevallen hoger. Deze frictie is voornamelijk becijferd op € 209.000 en is niet opgenomen in deze begroting.

Personeel	2017		2018	
	in euro's	in fte's	in euro's	in fte's
Bedrijfsbureau	1.356.388	15,50	1.244.487	14,00
<i>DIV</i>	2.545.132	44,69	2.467.096	43,19
<i>Financiële Administratie</i>	1.794.437	31,50	1.794.437	31,50
<i>PSA</i>	780.451	12,80	780.451	12,80
<i>Inkoop en Aanbesteding</i>	947.988	15,90	947.988	17,50
<i>Secretariaat</i>	3.344.207	56,21	3.344.207	56,21
<i>Belastingen</i>	2.686.824	43,50	2.686.824	43,50
<i>ICT</i>	5.379.821	63,50	5.453.017	64,50
<i>Facilitaire zaken</i>	2.658.631	41,43	2.658.631	41,43
<i>IM / FB</i>	269.373	8,00	269.373	8,00
<i>Basisregistratie</i>	1.184.112	18,30	1.174.552	18,10
Totaal	22.947.364	351,33	22.821.062	350,73

Tabel: begrote fte's en loonkosten na indexering

Kosten inhuur van derden

In 2018 zal naar verwachting nog inhuur plaatsvinden ten laste van het transitiebudget (nog ca. € 500.000). Deze inhuur is nodig om harmonisatie van processen en systemen mogelijk te maken. Ook voor andere projecten en investeringen is inhuur noodzakelijk wanneer hiermee de ontbrekende specialistische expertise en vaardigheden in huis kunnen worden gehaald.

De opgave waar De Connectie voor staat, vraagt om een kosten efficiënte organisatie die mee kan bewegen de ontwikkelingen aan de vraagkant. Zodoende zal op onderdelen een flexibele schil in het



personeelsbestand worden aangelegd. Piekbelastingen worden opgevangen door ingehuurd personeel. Hiervoor zullen raamovereenkomsten met enkele partijen worden afgesloten.

Ten slotte zal ook voor ziekte en verzuim gebruik worden gemaakt van ingehuurd personeel. De Connectie zal zich nog beraden op het al dan niet verzekeren van dit risico en de daarmee gepaard gaande kosten.

Sturing op opgave(n)

In de begroting van De Connectie zijn investeringen opgenomen. Investerings-, die als reguliere- of vervangingsinvesteringen zijn aan te merken. Daarnaast zijn er in belangrijke mate ook de nodige besparingen ingeboekt die voortvloeien uit het standaardiseren en het harmoniseren van systemen en processen. Ook in dit verband moeten er acties ondernomen worden. Deze bewegingen vragen om een actieve en programmatische sturing. Sturing hierop vindt plaats met de interne verantwoordingscyclus.

Huisvestingskosten

De Connectie maakt in eerste instantie gebruik van de huisvesting van de gemeenten Arnhem, Renkum en Rheden. Hierbij geldt dat hetzelfde aantal werkplekken dat binnen de gemeenten vrijkomt door de vorming van De Connectie, wordt ook weer opgevuld met Connectie-medewerkers. In een eerste inschatting is uitgegaan van 156 werkplekken in Arnhem, 27 in Renkum en 36 in Rheden.

Waar mogelijk maakt De Connectie gebruik van de bestaande BHV-organisatie. Aan het gebruik van de huisvesting van de drie gemeenten zijn geen kosten verbonden. Ook voorzien de gemeentelijke bijdragen niet in de dekking van huisvestingskosten.

Automatiseringskosten

De Connectie maakt vooralsnog gebruik van de (kantoor-)automatisering zoals deze ook aan de gemeenten wordt aangeboden. Daarnaast wordt er relatief beperkt geïnvesteerd in omgevingen en faciliteiten die specifiek voor De Connectie zijn bedoeld. De kosten worden na realisatie separaat in beeld gebracht.

Budgetten voor de accountant

De gemeentewet schrijft in artikel 213 voor dat de gemeenteraad één of meerdere accountants aanstelt, belast met de controle van de jaarrekening en het daarbij aan de raad verstrekken van een accountantsverklaring en het uitbrengen van een verslag van bevindingen. Dit geldt evenwel voor gemeenschappelijke regelingen. Hiervoor heeft De Connectie een budget van € 30.000 begroot.

Daarnaast moet rekening worden gehouden met de wijze waarop de (huisaccountants van) gemeenten kunnen steunen op de administratieve organisatie en interne controle (ao/ic) bij De Connectie. Dit kan leiden tot een aanvullende specifieke controlewerkzaamheden voor de huisaccountant van De Connectie.



6. Uiteenzetting financiële positie en toelichting

6.1 Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen

Artikel 20 van de BBV schrijft voor dat in de uiteenzetting van de financiële positie bij de begroting ook aandacht wordt besteed aan de jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerealiseerde verplichtingen van vergelijkbaar volume. Hierbij gaat dan niet om de jaarlijks in de begroting opgenomen normale salariskosten en dergelijke van het personeel maar gaat het om verplichtingen als wachtgelden, vakantiedagen, IZA-premie voor niet-actieven enz., waarbij de nadruk ligt op het vergelijkbaar volume.

In de begroting 2018 en meerjarenramingen voor 2019 t/m 2021 zijn geen verplichtingen opgevoerd die voortvloeien uit wachtgelden, pensioenen van het personeel en bestuurders.

In de begroting is verder rekening gehouden met de gebruikelijke uitkeringen voor vakantiegeld, eindejaarsuitkeringen, uitkeringen in het kader van de levensloopregeling en de jaarlijkse IZA-premies voor de niet-actieven.



6.2 Investerings en kapitaallasten

Het investeringsplan van De Connectie bestaat voornamelijk uit de (vervangings-)investerings die bij de overdracht van de deelnemers zijn meegekomen.

Op 21 april 2017 heeft het bestuur van De Connectie de financiële verordening van De Connectie vastgesteld. Onderdeel van deze verordening is een tabel met daarin de afschrijvingstermijnen die De Connectie gaat hanteren bij investeringen die zij gaat doen. Deze termijnen wijken op een aantal onderdelen af van de termijnen die de gemeenten voorheen zelf hanteerden, doch dit heeft een zeer gering effect en wordt binnen de begroting van De Connectie opgevangen.

Investerings		2018	2019	2020	2021
Activum omschrijving	subcategorie				
Investering reguliere vervanging		100.000			
Investering reguliere vervanging		400.000			
Structurele bijdrage i.v.m. licenties		275.000	275.000	275.000	
SNOW software					
projectleiders / nieuw bovenop huidig IP		250.000	250.000	250.000	
IT - Netwerk	TOAD DBA module	-		19.462	
IT - Netwerk	nvt	-		47.554	
IT - Netwerk	IT - Vervanging Netwerk(componenten), opslag en Unix systemen	86.000		-	
IT - Netwerk	Netwerk gebouwenbekabeling	138.000		-	
IT - Netwerk	Vervangen afgeschreven netwerkcomponenten	204.000	800.000	328.639	
VOS	IT video observatie	-		250.000	
IT - Netwerk	Glasvezel	150.000		-	
IT - Netwerk	Sophos	8.656			
IT - Netwerk	Tokens	17.173	2.474		
IT - Vaste Telefontie	Telefontie	602.000			
Werkplek Rheden		54.639	990		
Ipads& tablets Rheden		12.418	4.472		
IT - Digitale werkplek	Digitale Werkplek	398.000			
IT - Digitale werkplek	CAD-GIS werkplekken	80.000			
IT - Digitale werkplek	Groupwise	600.000			
IT - Digitale werkplek	Werkstations	-	680.000		
IT - Centrale Computer Capaciteit	Uitbreiding storage	-		37.831	
IT - Centrale Computer Capaciteit	Vervangen backup omgeving	-		69.838	
IT - Centrale Computer Capaciteit	Vervanging SAN en storage	696.000		-	
IT - Centrale Computer Capaciteit	Centrale Computer Capaciteit	414.000	1.400.000	488.000	
IT - Centrale Computer Capaciteit	Vervanging afgeschreven servers	-		96.676	
mobiele devices / digitale werkplek (nw)		168.000	168.000	146.000	146.000
Servers Rheden		16.272			
totaal investeringsomvang		4.670.158	3.580.936	2.009.000	146.000



Met het vaststellen van de begroting 2018 worden de investeringen uit de jaarschijf 2018 geautoriseerd. In aanvulling op het investeringsprogramma dat bij het bedrijfsplan was opgenomen (hierboven opgenomen) zijn de volgende wijzigingen relevant. Deze worden hierna apart in beeld gebracht:

- 1) De onderuitputting op het investeringsprogramma (jaarschijf 2016) van de gemeente Arnhem is in beeld gebracht en via de College 2-daagse als knelpunt aangereikt. Het betreft de reguliere investeringen en vervangingen, met name bij ICT, die in de aanloop naar de vorming van De Connectie "on hold" zijn gezet maar die de komende tijd versneld moeten worden opgepakt in 2017 e.v. om de stand van de ICT infrastructuur op het gewenste niveau te krijgen en te houden. Dit vraagt van De Connectie om een inhaalslag in 2017 te organiseren en hiermee in 2018 verder te gaan. Het restant krediet ad ca. € 3,8mln dient beschikbaar te worden gesteld voor De Connectie.

IP 2016	2016	Saldo krediet	onderhanden activa
totaal aan kredieten	4.149.000	289.009	3.859.991

- 2) Ten tijde van de totstandkoming van het bedrijfsplan waren de voorgenomen investeringen die bij de CIO van de gemeente Arnhem waren ondergebracht, maar die bij De Connectie thuishoren nog niet meegenomen. In de onderstaande tabel zijn de investeringen gemarkeerd met een 1)
- 3) De gemeente Arnhem wil vooruitlopend op de werkplekvisie al een eerste tranche mobiele devices uitrollen in de organisatie en tevens in beeld hebben (als knelpunt voor de college 2-daagse juni 2016 meegenomen) wat de financiële gevolgen zijn van een volledige uitrol. Deze investeringen passen niet in het financieel kader zoals dat is opgenomen in het vastgestelde bedrijfsplan. De raming is gebaseerd op de voorlopige uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de kostprijsberekeningen die gemaakt zijn voor werking van de outputfinanciering en -verrekening.

De uitbreiding van het financieel kader is gebaseerd op de afschrijvingstermijnen zoals opgenomen als bijlage bij de financiële verordening.

Uitbreiding investeringsprogramma	afschrijvings termijn	2017	2018	2019	2020	2021
1) Financieel systeem	8	1.100.000				
1) verzekeringsapplicatie	8	60.000				
1) servicedesk	8	300.000				
2) mobiele devices / digitale werkplek	3	102.000,00	168.000,00	168.000,00	146.000,00	146.000,00
totaal		1.562.000,00	168.000,00	168.000,00	146.000,00	146.000,00
uitbreiding financieel kader kapitaallasten			225.160,00	283.400,00	341.640,00	356.893,33

Met het vaststellen van de begroting 2018 door het bestuur van De Connectie worden bovengenoemde nieuwe investeringen ook geautoriseerd en wordt het begrote kapitaallastenniveau toegevoegd aan de begroting van De Connectie.

Notabene. In de bedrijfsplanfase is de begroting 2017 e.v. opgebouwd op basis van de bijdragen die door de kwartiermakers is aangereikt. Dit geldt ook voor de voornemens om te investeren. Voor een



goed inzicht in het structurele beeld (2021 e.v.), waarbij ook het effect op de gemeenten zelf kon worden beoordeeld (i.v.m. met "eigen kosten aldaar) is de jaarschijf 2021 op twee majeure mutaties na (wegvallen incidentele formatie ICT en de post onvoorzien) afgeleid van de jaarschijf 2020. Dit geldt ook voor de hoogte van de kapitaallasten. Een onderbouwing van dit kapitaallastenniveau is er bij het opmaken van de begroting 2018 nog niet en kan pas echt invulling krijgen na de aanstelling en in positie zijn van de nieuwe managers.

6.3 Financiering

De Connectie heeft voor de uitvoering van haar taken financieringsmiddelen nodig. Het gaat daarbij om de overdracht van activa welke afkomstig zijn van de drie gemeenten. De activa die door de drie gemeenten worden overgedragen wordt overgenomen tegen de boekwaarde zoals deze door de drie gemeenten aan ons zijn aangereikt. Daarnaast is er financiering nodig om het investeringsprogramma te kunnen uitvoeren.

Bij het aantrekken van de lening houden wij rekening met de levensduur van de activa. De financieringsbehoefte die daaruit voortvloeit, dient binnen dat te kader te zijn afgedekt.

Voor de financiering van investeringen wordt bij de start van De Connectie in 2017 een geldlening aangetrokken. Een overzicht van de leningen met looptijd en rentepercentage wordt in deze paragraaf opgenomen.

Bij de totstandkoming van de Begroting 2018 is nog geen financieringsovereenkomst en/of lening aangetrokken.

6.4 Stand/ verloop van reserves

De Connectie heeft geen reserves ingesteld.

Onderzoek wordt gedaan of het mogelijk is om een reserve te vormen zonder dat dit als "winst" wordt aangemerkt in het kader van de Vennootschapsbelasting.

6.5 Stand/ verloop van voorzieningen

Bij de start van De Connectie zijn geen voorzieningen ingesteld. Bij het proces van de totstandkoming van deze begroting wordt nog verkend of een voorziening getroffen moet worden die verband houdt met de verplichtingen die De Connectie overneemt ten aanzien van personeel dat vanuit de gemeenten bij De Connectie in dienst komt. Deze voorziening heeft dan betrekking op eventuele verlofstuwmeren e/o individuele afspraken met medewerkers die wij overnemen.

7. Bijlagen

Bijlage 1 (taakvelden, verdeling naar gemeente)

Taakvelden					2018	2019	2020	2021
LASTEN		Arnhem	Rheden	Renkum	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
taakveld	omschrijving							
0.61	OZB woningen							
0.62	OZB niet-woningen							
0.64	Belastingen overig							
3.4	Economische promotie: igv toeristenbelasting							
		3.006.607	700.149	414.422	4.121.179	3.762.741	3.599.829	3.599.829
0.2	Burgerzaken							
0.4.1	Overhead De Connectie	1.701.363	396.197	234.511	2.332.071	3.615.390	4.158.515	1.131.451
0.4.2	Overhead Gemeenten	23.705.900	5.520.398	3.267.555	32.493.853	30.924.478	29.796.150	29.796.150
0.5	Treasury	49.489	11.525	6.821	67.835	67.835	67.835	67.835
0.8	Overige baten en lasten	200.626	46.720	27.654	275.000	275.000	275.000	-
0.9	VPB	-	-	-	-	-	-	-
0.10	Mutaties reserves	-	-	-	-	-	-	-
1.2	OOV							
6.2	Wijkteams							
6.5	Arbeidsparticipatie							
		28.663.986	6.674.989	3.950.963	39.289.938	38.645.444	37.897.329	34.595.265
BATEN		Arnhem	Rheden	Renkum	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
0.61	OZB woningen							-
0.62	OZB niet-woningen							-
0.64	Belastingen overig							-
3.4	Economische promotie: igv toeristenbelasting							-
		290.230	67.586	40.004	397.820	397.820	357.820	357.820
0.2	Burgerzaken							-
0.4.1	Overhead De Connectie	26.789.349	6.192.450	3.694.636	36.676.435	36.552.612	35.786.258	32.468.940
0.4.2	Overhead Gemeenten	1.616.452	376.423	222.807	2.215.682	1.695.011	1.753.251	1.768.505
0.5	Treasury	-	-	-	-	-	-	-
0.8	Overige baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-
0.9	VPB	-	-	-	-	-	-	-
0.10	Mutaties reserves	-	-	-	-	-	-	-
1.2	OOV							
6.2	Wijkteams							
6.5	Arbeidsparticipatie							
		28.663.986	6.674.989	3.950.963	39.289.938	38.645.444	37.897.329	34.595.265

Bijlage 2 Risico-inventarisatie

K	Risico	kans	impact	Beheersmaatregel	Risico-score
Kwaliteit	Kwaliteit van de dienstverlening loopt terug	H	M	De volgende maatregelen worden genomen: - programmatische inrichting van De Connectie - scheiden van het leveren van dienstverlening aan de G3 en de veranderopgave. - nieuwe vragen/ontwikkelingen waarvoor inzet van De Connectie wordt gevraagd die niet is voorzien worden alleen opgepakt na herprioritering danwel het beschikbaar krijgen van extra middelen.	
Kansen	Onvoldoende kansen voor medewerkers door beperkingen vanuit bijvoorbeeld het sociaal plan en CAR-UWO.			In het personeelsbeleid maatregelen opnemen om ondersteuning te bieden aan de ontwikkeling van en kansen voor medewerkers. (bijv. snuffelstages, opleidingsmogelijkheden en coaching). Daarnaast zullen de gemeenten en De Connectie de kansen en mogelijkheden die binnen de organisaties ontstaan ook met elkaar delen zodat medewerkers ook de kans kunnen krijgen om zich binnen een andere organisatie te ontwikkelen.	
Kosten	Niet tijdig terugverdienen van transitie-kosten door vertraging in Harmonisatie en standaardisatie.	M	H	Sturing op het, waar mogelijk, variabel maken van vaste kosten. Onderzoek uitvoeren voor 1 juli 2017 naar outputsturing en outputfinanciering om inzicht te krijgen in productprijzen, volumes en kostenstructuur en inzicht in welke kosten wel en niet direct beïnvloedbaar zijn. - Implementeren van outputsturing en outputfinanciering per 1 januari 2018. - Sturing op het realiseren van de veranderopgave middels een veranderplan.	

K	Risico	kans	impact	Beheersmaatregel	Risico-score
	<p>Harmonisatie en standaardisatie kunnen niet voor de in de begroting opgenomen kosten worden gerealiseerd.</p> <p>De Connectie loopt het risico dat benodigde investeringen uit de investeringsagenda van 2015, 2016 en de eerste helft van 2017 nog niet zijn gerealiseerd en dat de daarvoor bestemde) budgetten niet worden overgedragen door de G3 aan De Connectie.</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Planning en control cyclus inrichten bij De Connectie met maandelijkse rapportage en gesprekken over uitgaven en resultaten. - Onderscheid maken tussen innovatie van dienstverlening en het wegwerken van achterstanden. Achterstanden doorberekenen aan de veroorzaker en middels een actieplan de achterstanden wegwerken. - Overdragen kredieten m.b.t. niet gerealiseerde investeringen uit de investeringsagenda van voorgaande jaren aan De Connectie. Bij de jaarrekening van de drie gemeenten wordt de resterende kredietruimte in beeld gebracht en overgedragen. - Herprioriteren van de investering- en standaardisatie- en harmonisatie-agenda. 	
Kwetsbaarheid	<p>Vraag van G3 naar dienstverlening neemt zo snel toe dat De Connectie niet in staat is de capaciteit / bezetting tijdig op te schalen.</p> <p>Vraag van de G3 naar dienstverlening neemt zo snel af dat De Connectie niet in staat is om de capaciteit / bezetting tijdig af te bouwen.</p>			<p>Scherp sturen op de collectieve en individuele leveringscontracten en de realisatie daarvan. Snelle terugkoppeling aan de gemeenten als de werkelijke vraag groter is dan de afgesproken vraag in de leveringscontracten.</p> <p>Meerjarige contractering. Kosten voor versnelde afbouw ten laste van de afnemer brengen d.m.v. afkoopsom en/of 'boetebeding'. Zo snel mogelijk met partijen in gesprek om verwachte fluctuaties in de vraag tijdig op te lossen.</p>	



Postbus 2142
6802 CC Arnhem
T. 026 - 377 24 24
www.connectie.nl