



Uitvoeringsorganisatie van en voor
Ouder-Amstel, Diemen en Uithoorn

BEGROTING 2019

(2020-2022)



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Inleiding	5
Samenvatting.....	5
Uitgangspunten begroting 2019	5
Kaders voor het meerjarenperspectief	6
Leeswijzer	10
Programmaplan	11
Programma Stafbureau	12
Programma Bedrijfsvoering.....	14
Programma Burger	16
Programma Buurt	18
Algemene dekkingsmiddelen	20
Paragrafen	22
Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing	23
Paragraaf Financiering.....	28
Paragraaf Bedrijfsvoering	29
Financiële begroting	32
Overzicht van baten en lasten en toelichting.....	33
Uiteenzetting financiële positie	34
Bijdrage van de Duo+ gemeenten	37
Bijlage: Taakvelden.....	38
Bijlage: Bestuurders 2019.....	39

Inleiding

Samenvatting

Voor u ligt de Begroting 2019 en de meerjarenbegroting 2020-2022 van de gemeenschappelijke Regeling Duo+. Het is een samenwerkingsverband van de gemeenten Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel. Het richt zich op de bedrijfsvoering voor deze gemeenten. Duo+ levert producten en diensten op het vlak van ICT, inkoop, financiën, HRM, juridische zaken, facilitaire zaken, uitvoering van het programma Burger en Buurt.

De ontwikkelingen met betrekking tot 2019 en verder zijn in de programma's weergegeven. Deze betreffen alleen de ontwikkelingen binnen de begroting van Duo+ en niet de maatschappelijke ontwikkelingen binnen de programma's Buurt en Burger. Deze worden opgenomen in de begrotingen van de Duo+ gemeenten zelf.

Het financiële perspectief is conform de onderstaande kaders opgesteld.

Uitgangspunten begroting 2019

Financiële kaders

De volgende financiële kaders zijn gehanteerd bij het opstellen van de begroting en het meerjarenperspectief:

- De begroting is opgesteld op basis van het bestaande actuele beleid en financieel kader, maar houdt rekening met de financiële effecten die een autonoom karakter hebben;
- Conform afspraak met de Duo+ gemeenten vloeit een eventueel positief resultaat terug naar de gemeenten;
- De begroting en het meerjarenperspectief zijn structureel sluitend.
- Geen rekening is gehouden met het benodigde weerstandsvermogen (€ 2,5 mln.), dat op grond van de risico inventarisatie noodzakelijk is de komende jaren. Dit is afgedekt binnen de begrotingen van de Duo+ gemeenten.

Financieel autonome uitgangspunten

De hierna volgende autonome uitgangspunten zijn bij het opstellen van de begroting en het meerjarenperspectief gehanteerd:

- De primitieve meerjarenbegroting 2018-2021 en de voortgangsrapportage 2017 van Duo+ (november 2017).
- De vastgestelde loonontwikkeling (cao afspraken), de jaarmutatatie CPI voor de consumentenprijsindex oktober 2017 is aangehouden, deze is 1,3%.
- Pensioenpremie nihil.
- CAO-ontwikkeling (1% per jaar in 2019). Bij de meerjarige ontwikkeling van de CAO voor het gemeentepersoneel wordt uitgegaan van 1% per jaar vanaf 1 januari 2019. Voor 2018 moet nog wel eenmalig de hoger CAO gerepareerd worden 0,65% die structureel doorwerkt.
- Individueel Keuze Budget, IKB (1% per jaar in 2019). De invoering van het IKB is eenmalig verhoogd in de voorgaande jaren en is ook rechtgetrokken met rijksambtenaren. Meerjarig wordt rekening gehouden een stijging van 1% in 2019.
- Reiskosten (€ 75.000), de reiskosten zijn in 2017 hoger dan voorzien. Echter in 2019 zien we dat ook overgangsrchten aflopen en er wordt teruggegaan van € 0,25 naar € 0,19 per km. Hiermee zal de stijging die we in 2017 zien afvlakken in de meerjarenbegroting tot € 75.000.

- De overheveling van de I&D budgetten € 169.000 zoals meegenomen bij de 2^e voortgangsrapportage 2017. Dit betreft alleen de gemeente Uithoorn en Ouder-Amstel.
- Arbo (PM, begrotingen Duo+ organisaties).

Verdeelsleutel

Alle kosten worden op basis van de historische procentuele kostenverhouding verdeeld (jaarrekening 2014).

Verdeelsleutel voor de bijdrage (getallen in %)	Totaal	Verdeelsleutel voor de verschillende gemeenten		
		Diemen	Ouder-Amstel	Uithoorn
Bedrijfsvoering*	100	33,96	24,05	41,99
Burger**	100	-	35,87	64,13
Buurt	100	-	32	68

*verdeelsleutel aangepast aan de hand van voortgangsrapportage 2016

**verdeelsleutel aangepast aan de hand van verschuiving team VVH van Burger naar Buurt

Het stafbureau wordt voor 1/3 verdeeld naar de programma's.

Kaders voor het meerjarenperspectief

Hierna zijn de ontwikkelingen/kaders toegelicht die zijn meegenomen bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2019.

Personeelontwikkelingen

Op grond van de hierna volgende ontwikkelingen wordt een stijging van de personele lasten verwacht die in de tabel hiervoor in euro's is uitgedrukt:

Pensioenpremie nihil

Dit heeft te maken met de dekkingsgraad van het pensioenfonds. De verwachting op dit moment is dat er geen stijging in het pensioenpremie zal ontstaan. Dit heeft te maken met de verwachting dat de rente zal gaan stijgen door de terugtrekkende rol van ECB en hiermee de dekkingsgraad van de pensioenfondsen weer op een voldoende niveau zullen komen.

CAO-ontwikkeling (1% per jaar in 2019)

Bij de meerjarige ontwikkeling van de CAO voor het gemeentepersoneel wordt uitgegaan van 1% per jaar vanaf 1 januari 2019. Voor 2018 moet nog wel eenmalig de hoger CAO gerepareerd worden 0,65% die structureel doorwerkt.

IKB (1% per jaar in 2019)

De invoering van het IKB is eenmalig verhoogd in de voorgaande jaren en is ook rechtgetrokken met rijksambtenaren. Meerjarig wordt rekening gehouden een stijging van 1% in 2019.

Reiskosten (€ 75.000)

De reiskosten zijn in 2017 hoger dan voorzien. Echter in 2019 zien we dat ook overgangsrechten aflopen en er wordt teruggedaan van € 0,25 naar € 0,19 per km. Daarnaast zal er onderzocht worden of een NS businesskaart zowel voor dienstreizen en woon-werkverkeer geïntroduceerd kan worden. Hiermee zal de stijging die we in 2017 zien afvlakken in de meerjarenbegroting tot € 75.000.

Budgetten I&D (€ 169.000)

Bij de 2^e voortgangsrapportage van Duo+ is rekening gehouden met de overheveling vanuit de gemeente Uithoorn en de gemeente Ouder-Amstel. Deze budgetten worden nu structureel

meegenomen. Voor deze budgetten worden jaarlijks afzonderlijke facturen gestuurd en blijven daarmee buiten de afgesproken verdeelsleutel

Arbo (PM, begrotingen Duo+ organisaties)

Naar aanleiding van de risico-inventarisatie die in 2018 plaats zal vinden zal inzichtelijk worden wat nodig is met betrekking tot meubilair en dergelijke. De budgetten voor meubilair zitten binnen de gemeentelijke begroting.

Autonome en wettelijke ontwikkeling

Accountantskosten

Als gevolg van de aanbesteding van de accountant voor Duo+ stijgen de structurele kosten met € 20.000.

Ciso (Chief information security officer 1 fte), fgb (functionaris voor de gegevensbescherming 0,8 fte)

In de begroting 2018 was rekening gehouden met 0,5 fte voor de Ciso. Inmiddels is de volledige benodigde formatie om deze wettelijke taak uit te voeren vertaald in de begroting van Duo+. Daarnaast zal structureel rekening worden gehouden met de functie van functionaris voor de gegevensbescherming. In totaal wordt de begroting 2019 verhoogd met € 126.172.

Taakstelling, realisatie en ontwikkelingen

In onderstaande tabel is de totale taakstelling voor de komende jaren opgenomen zoals ook deze in de begroting 2019 is verwerkt.

Efficiency (structureel)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
efficiency taakstelling	-441.575	-647.418	-1.010.736	-1.374.053	-1.737.371	-2.100.689
restant	-441.575	-647.418	-1.010.736	-1.374.053	-1.737.371	-2.100.689

Ontwikkeling taakstelling

We zien ontwikkelingen die van invloed zijn op de taakstelling, met name de groei van de Duo+ gemeenten zorgen voor een toenemende druk op Duo+. Dit ontstaat enerzijds door de groei van het aantal inwoners en anderzijds door de toename van het personeel binnen de Duo+ gemeenten en de groeiende vraag vanuit de Duo+ gemeenten. Dit kan leiden tot een herijking van de bestaande taakstelling. Daarnaast speelt op dit moment een herbezinning van de organisatie en de samenwerking tussen Duo+ en de Duo+ gemeenten. Ook deze kan invloed hebben op de taakstelling. In de loop van 2018 zullen deze ontwikkelingen en een mogelijk nieuw verdeelsleutel uitgewerkt worden in een bijgestelde begroting 2019. De financiële effecten worden meegenomen in een eerste wijziging van deze begroting.

Prijsindexcijfer 2019

Naast de personeel gerelateerde kosten, is het gebruikelijk ook de overige uitgavenbudgetten te indexeren. Voorgesteld wordt om de jaarmutatatie CPI voor de consumentenprijsindex oktober 2017 aan te houden, deze is 1,3%. Dit is in lijn met de ontwikkeling van de inflatie en de stijging die we zien in de ICT kosten in verband met de krapte binnen de gemeente.

Evaluatie Werkplan Sociaal Domein

In 2018 vindt de evaluatie vanuit het Werkplan doorontwikkeling Sociaal Domein 2016 – 2018 plaats. De transitie en transformatie brengen veranderingen met zich mee en vragen ook een andere

rolinvulling van medewerkers. Soms lopen we tegen grenzen aan, qua werkdruk en formatie. Het is nu nog te vroeg om inzichtelijk te krijgen welke formatie structureel noodzakelijk is. Als de doorontwikkeling is afgerond, kan dit onderzocht en vastgesteld worden.

Omgevingswet 2021

De Omgevingswet wordt verwacht in 2021, waarbij een andere manier van werken wordt geïntroduceerd. De wet zal een groot deel van het werkterrein van Duo+ gaan bestrijken. De voorbereiding hierop is in 2017 gestart. De (financiële) consequenties zijn nu nog onduidelijk, zodra hier meer duidelijkheid over is zullen wij u hierover informeren via de regulier P&C-cyclus of een afzonderlijke notitie.

Weerstandsvermogen en risico's (€ 2,5 miljoen, niet verwerkt in deze begroting)

In de paragraaf Weerstandsvermogen en risico's zijn de belangrijkste risico's geïnventariseerd. Deze risico's tellen op tot een risicoscore van € 2,5 miljoen. Duo+ heeft geen weerstandsvermogen indien deze risico's zich voordoen zal een beroep gedaan worden op de Duo+ gemeenten. De Duo+ gemeenten hebben rekening gehouden met de mogelijke risico's, die op deze wijze voor een belangrijk deel zijn afgedekt.

Inrichting en opbouw begroting

De belangrijkste kaders van het BBV hierna in beeld gebracht en toegelicht.

Uniforme taakvelden

Ter vervanging van de functionele indeling, dient de begroting en daarmee ook de financiële administratie verplicht omgezet te worden naar taakvelden. Hiertoe zijn 49 verplichte taakvelden voorgeschreven. Voor de Duo+ zijn niet alle taakvelden van toepassing.

Afzonderlijk taakveld voor overhead

Tot op heden werden de totale indirecte kosten (overhead) vaak via een kostenverdeelsleutel afzonderlijk aan producten toegerekend (systeem van integrale kostentoekening). Aangezien veel organisaties hier op verschillende manieren invulling aan geven, was het niet mogelijk te komen tot een adequate onderlinge vergelijkbaarheid. In dat kader is centraal een algemene definitie van 'overhead' voorgeschreven. In de nieuwe richtlijnen is verplichtend aangegeven om deze kosten van overhead voortaan te verantwoorden in een afzonderlijk taakveld. Voor Duo+ is dit taakveld voornamelijk van toepassing op het programma Bedrijfsvoering.

Beleidsindicatoren

Ter ondersteuning van de toelichting op gewenste maatschappelijke effecten van beleidsvoornemens is een basisset van beleidsindicatoren vastgesteld door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie. Voor Duo+ moeten de volgende beleidsindicatoren verplicht in de begroting worden opgenomen.

- Formatie Aantal Fte per 1.000 inwoners
- Bezetting Aantal Fte per 1.000 inwoners
- Apparaatskosten Kosten per inwoner
- Externe inhuur Kosten als % van totale loonsom en totale kosten inhuur externen
- Overhead % van de totale lasten

Financiële kengetallen

Op grond van de BBV voorschriften is een vijftal financiële kengetallen verplicht voorgeschreven. Hiervan zijn drie financiële kengetallen relevant voor de BBV. Kengetal netto schuldquote en gecorrigeerd met alle verstrekte geldleningen.

- Kengetal solvabiliteitsratio.

- Kengetal structurele exploitatieruimte.

Omdat Duo+ niet zelfstandig lening aangaat en tevens geen structureel exploitatieresultaat mag hebben zal geen invulling gegeven worden aan deze kengetallen. In de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing wordt dit nader toegelicht.

Europees Monetaire Unie saldo (EMU-saldo)

Met het oog op een betere raming en beheersing van het EMU-saldo wordt in de nieuwe BBV voorschriften een geprognosticeerde balans voorgeschreven en dient het EMU-saldo meerjarig in een begrotingsparagraaf opgenomen te worden. Met het opnemen van een geprognosticeerde balans krijgen het bestuur en de Duo+ gemeenten meer inzicht in de ontwikkeling van onder meer investeringen, het aanwenden van reserves en voorzieningen en in de financieringsbehoefte. Ook hier geldt dat dit voor Duo+ van weinig of geen betekenis is. Immers de lasten zijn gelijk aan de baten.

De bijdrage die wij van de Duo+ gemeenten verwachten is nog gebaseerd op de historische verdeelsleutel in combinatie met de lasten die wij op de diverse programma's hebben gepresenteerd. In de tabel die hierna volgt is de bijdrage voor iedere Duo+ gemeente in beeld gebracht.

(Bedragen in € 1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
Totaal Diemen	-4.899	-4.936	-4.907	-4.837	-4.781
Ouder-Amstel bijdrage	-7.195	-7.228	-7.173	-7.056	-6.949
Ouder-Amstel afz. factuur	0	-60	-60	-60	-60
Uithoorn bijdrage	-13.384	-13.443	-13.341	-13.125	-12.926
Uithoorn afz. factuur	0	-109	-109	-109	-109
Totaal bijdrage	-25.478	-25.776	-25.589	-25.187	-24.826

Voor een aantal budgetten worden afzonderlijke facturen gestuurd. Dit betreffen de kosten met betrekking tot Interne dienstverlening voor Uithoorn en Ouder-Amstel voor het programma Bedrijfsvoering. En Buurtbeheer voor het programma Buurt vanuit de gemeente Uithoorn.

Leeswijzer

De Begroting ontleent haar indeling aan het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en bestaat uit:

- Een beleidsbegroting bestaande uit een programmaplan en een aantal paragrafen;
- Een financiële begroting bestaande uit het overzicht van baten en lasten en de uiteenzetting van de financiële positie.

Het BBV schrijft naast een programmabegroting ook een productenraming voor. Voor Duo+ zijn de programmabegroting en de productenraming identiek.

Deze onderdelen worden hieronder globaal toegelicht en in de volgende hoofdstukken uitgewerkt.

Beleidsbegroting

De beleidsbegroting bestaat uit een viertal programma's, algemene dekkingsmiddelen en drie verplichte paragrafen:

- programma 1 – Staf;
- programma 2 – Bedrijfsvoering;
- programma 3 – Burger;
- programma 4 – Buurt;
- Algemene dekkingsmiddelen;
- Paragraaf Weerstandsvermogen;
- Paragraaf Financiering;
- Paragraaf bedrijfsvoering.

Financiële begroting

De financiële begroting bestaat uit:

- Overzicht van baten en lasten;
- Uiteenzetting van de financiële positie:
 - Bijdrage van de Duo+ gemeenten;
 - Overzicht van incidentele baten en lasten;
 - Meerjarenbalans;
 - Emu-saldo;
 - Bijlage taakvelden.

Bij het opstellen van de begroting 2019 is de jaarrekening 2017 nog niet gereed. Daarom hebben we voor dit document conceptcijfers gebruikt.

De financiële overzichten zijn afgerond op € 1.000. Hierdoor is het mogelijk dat er afrondingsverschillen ontstaan. In de financiële tabellen wordt het minteken gebruikt als er een last (uitgave/nadeel) wordt bedoeld en waar geen teken staat, wordt dat als een baat (inkomst/voordeel) gelezen.

Daarnaast wordt een minteken (-) in de jaarstukken ook gebruikt om duidelijk te maken dat er geen toelichting nodig is. Tevens is het minteken (-) gebruikt om nullen te vervangen. Bij het opstellen van dit document waren de jaarstukken 2017 nog niet definitief. Daarom hebben wij in een aantal financiële tabellen de cijfers van de jaarstukken 2016 gebruikt.

Programmaplan

Programma Stafbureau

Speerpunten en reguliere dienstverlening

In de hierna volgende tabel hebben wij de subdoelen die betrekking hebben op de speerpunten (kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten) en reguliere dienstverlening opgenomen en toegelicht.

Kwaliteit, Kwetsbaarheid Kosten	Wat willen wij bereiken?	Wat willen wij er voor doen?
Speerpunten		
Kosten, kwaliteit, Kwetsbaarheid	Aansturen en doorontwikkeling organisatie	Na de basis op orde gekregen te hebben zullen in 2019 wederom efficiencybesparingen worden gerealiseerd. Dit gaan we bereiken door de processen verder te optimaliseren (lean maken).
Kosten, kwaliteit, Kwetsbaarheid	Concern control	In 2019 zullen we de diverse processen optimaliseren en sturen op DVO's. Daarnaast speelt concern control een rol in het realiseren van de efficiëncytaakstelling.
Reguliere dienstverlening		
Kwetsbaarheid	Information Security	De chief information officer zal in 2019 een samenhangende pakket van maatregelen optimaliseren ter waarborging van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van de informatie. Risicoanalyse, oog voor de bedrijfsvoering en in achtname van de wettelijke voorschriften zijn daarbij de sleutelbegrippen.

Beleidsindicatoren

In de hierna volgende tabellen hebben wij de verlichte beleidsindicatoren voor dit programma opgenomen.

Overhead	jaren	Totale lasten	Overhead	%
Overhead als percentage van de totale lasten	2019	-25.996	-16.036	62%
	2020	-25.809	-15.950	62%
	2021	-25.407	-15.746	62%
	2022	-25.046	-15.580	62%

*) de overhead die hier is berekend heeft naast Duo+ óók betrekking op de deelnemende gemeentes.

Wat mag het kosten?

Programma Staf Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Structurele lasten	-775	-743	-548	-548	-548	-548
Structurele doorbelasting van lasten	775	743	548	548	548	548
Structurele baten						
Toevoegingen aan reserves						
Onttrekkingen aan reserves						
Saldo structureel	-56	0	0	0	0	0
Incidentele lasten	-142	-136	0	0	0	0
Incidentele baten	142	136				
Toevoegingen aan reserves						
Onttrekkingen aan reserves						
Saldo incidenteel	0	0	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	0	0	0	0	0	0

Verschillen analyse

In de jaarrekening 2017 worden, in overleg met de accountant, de lasten via de uitgaven negatief doorbelast naar de andere programma's. Op deze wijze wordt de programmarekening niet opgeblazen. Er is voor gekozen omdat in de begroting niet te doen zodat de lasten wel zichtbaar zijn.

Structurele lasten

Het verschil tussen 2018 en 2019 wordt veroorzaakt door:

- Hogere accountantskosten € 20.000 (nadeel);
- De kosten voor Ciso en gegevensbeheer t.o.v. begroting 2018 € 125.000 (nadeel);
- De CAO ontwikkeling van € 10.000 (nadeel);
- Vooralsnog wordt er financieel vanuit gegaan, dat de functie van directieadviseur per 1 januari 2019 komt te vervallen € 85.000 (voordeel);
- De taakstelling die in 2016 voor drie jaar is komen te vervallen is in 2019 financieel opgenomen € 265.000 (voordeel).

Incidentele lasten

- De eenmalige middelen voor bovenformatieven (€ 136.093) komen te vervallen.

De kosten van het stafbureau worden voor 1/3 doorbelast naar de afdelingen. Zodoende worden de uiteindelijke kosten meegenomen in de gemeentelijke bijdrage voor de afdelingen Bedrijfsvoering, Burger en Buurt. De kostenverdeling van de staf wordt beoordeeld, als onderdeel van de herziening van de verdeelsleutel.

Programma Bedrijfsvoering

Speerpunten en reguliere dienstverlening

In de hierna volgende tabel hebben wij de subdoelen die betrekking hebben op de speerpunten (kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten) en reguliere dienstverlening opgenomen en toegelicht.

Kwaliteit, Kwetsbaarheid Kosten	Wat willen wij bereiken?	Wat willen wij er voor doen?
Speerpunten		
Kwaliteit,	Optimaliseren/digitaliseren financiële administratie	In 2019 wordt de verdere digitalisering doorgezet vanaf dat jaar is e-facturering verplicht.
Kwaliteit	Optimaliseren/harmoniseren verbijzonderde intern controle	De intern controle in 2019 verder digitaal inbouwen in de bestaande processen zodat de handmatige interne controle overbodig wordt.
Kwetsbaarheid	Samenvoegen van administraties	In 2019 worden de diverse administraties gecentraliseerd om op deze wijze de kwetsbaarheid te verminderen.
Reguliere dienstverlening (intern)		
Kwaliteit	De ambitie van de Servicedesk is om in 2019 10% meer calls binnen 10 minuten op te kunnen lossen binnen FrontOffice.	Hierbij is het van groot belang dat de samenwerking met de teams van Bedrijfsvoering en Buurt nog scherper wordt ontwikkeld en de medewerkers worden opgeleid.

Nieuwe ontwikkelingen

Informatisering en Automatisering (I&A)

Informatieveiligheid en bescherming privacygegevens vormen door nieuwe wetgeving en maatschappelijke relevantie een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren. Dit kan van invloed zijn op werkprocessen en daarmee de gemeentelijke ambities. We zien op diverse vakgebieden dan ook dat de informatie-verantwoordelijkheid en het eigenaarschap van informatie(bronnen) steeds meer aandacht vergt, en moet krijgen.

Daarbij zien we ook ontwikkelingen op het gebied Smart City, Open data, Big data en Data gedreven werken. Met data gedreven sturing kan zowel in de uitvoering als in de beleidsvorming meer op de specifieke behoefte van de klant worden ingespeeld. Met het oog op de groeiende burgerparticipatie is het kunnen signaleren van trends (hoeveelheid mensbeweging in een straat, parkeerdruk, aantal handelingen met een ondergronds inzamelmiddel) essentieel voor het blijven verbeteren van de dienstverlening aan de burger.

Open data is een ontwikkeling waarbij de gemeente continu inzicht geeft in haar (actuele) gegevens zodat burgers en organisaties hiermee hun voordeel kunnen doen. Dit vraagt een bepaalde inzet om die data op een goede manier beschikbaar te stellen. Deze drang naar open data is voor nu nog optioneel, en ingestoken vanuit een visie op dienstverlening. Ontwikkelingen in de landelijke politiek lijken te wijzen op een aanstaande verplichting van het beschikbaar stellen van deze informatiestroom.

-14

Financiële administratie

Vanaf 1 januari 2019 is het verplicht om e-facturering ingevoerd te hebben in de organisaties Een e-factuur is een systematisch opgebouwd, digitaal bestand (maar geen pdf) waarbij alle gegevens altijd op een vaste plek in het bestand staan en hun eigen betekenis hebben. Een e-factuur kan vanuit het ene geautomatiseerde systeem elektronisch worden verwerkt in het andere systeem. Handmatige verwerking is daarmee verleden tijd..

Wat mag het kosten?

Programma Bedrijfsvoering Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Structurele lasten	-14.280	-14.427	-14.704	-14.618	-14.414	-14.248
Structurele baten	14.224	14.427	14.704	14.618	14.414	14.248
Toevoegingen aan reserves						
Onttrekkingen aan reserves						
Saldo structureel	-56	0	0	0	0	0
Incidentele lasten	-1.968	0	0	0	0	0
Incidentele baten	988	0	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0					
Onttrekkingen aan reserves	980					
Saldo incidenteel	0	0	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	-56	0	0	0	0	0

Verschillen analyse

Structurele lasten

Het verschil tussen 2018 en 2019 wordt veroorzaakt door:

- De ontwikkelingen omtrent Cao en IKB € 204.000 (nadeel);
- Lagere kosten doorbelasting vanuit de staf € 111.000 (voordeel);
- Hogere reiskosten woon-werkverkeer € 75.000 (nadeel);
- De kosten van ICT wordt in vier jaar afgebouwd met € 50.000 per jaar (voordeel);
- Kosten voor abonnementen, representatie ed zijn opgenomen in de begroting en worden afzonderlijk doorbelast aan de Duo+ gemeenten Uithoorn en Ouder-Amstel € 169.000 (nadeel);
- De piketvergoeding die is opgenomen in de begroting 2019 aan de hand van de 2e voortgangsrapportage 2017 € 42.000 (nadeel);
- Daarnaast zijn de budgetten, die geen betrekking hebben op salarissen, in het kader van prijsontwikkeling met 1,3% (CPI, oktober 2017) verhoogd (€ 54.000, nadeel).
- De taakstelling voor het programma bedrijfsvoering is in 2019 vooralsnog verhoogd met € 59.000 (voordeel)
- De voor drie jaar beschikbaar gestelde formatie (0,67 fte) voor de P&C-cyclus van Duo+ komt per 1 januari 2019 voor alsnog financieel te vervallen € 46.000 (voordeel).

Programma Burger

Speerpunten en reguliere dienstverlening

In de hierna volgende tabel hebben wij de subdoelen die betrekking hebben op de speerpunten (kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten) en reguliere dienstverlening opgenomen en toegelicht.

Kwaliteit, Kwetsbaarheid Kosten	Wat willen wij bereiken?	Wat willen wij er voor doen?
Speerpunten		
Kwaliteit	Werken volgens dienstverleningsvisie	In 2019 wordt gewerkt volgens de in 2018 vastgestelde dienstverleningsvisie en het daaruit voortvloeiende uitvoeringsplan.
Kosten	Vraaggerichte dienstverlening	Het verdubbelen van de geldigheidsduur van reisdocumenten in maart 2014 heeft effect op de dienstverlening.
Kwetsbaarheid en kosten	Digitalisering producten en diensten burgerzaken	De landelijke doelstelling is om in 2020 80% van de gemeentelijke producten en diensten digitaal aan te bieden.
Kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten	Doorontwikkeling websites	Een doorlopend proces is de doorontwikkeling van de gemeentelijke websites.
Kwaliteit en kwetsbaarheid	Doorontwikkeling KCC	Eenvoudige producten kunnen bij het KCC, via het kanaal naar keuze, geregeld worden. Vakafdelingen kunnen zich dan volledig richten op de complexere (aan)vragen.
Kwaliteit	Integraal werken	De integrale intake met als uitgangspunt 1 huishouden, 1 plan en 1 regisseur zorgt voor ontschotting waarbij ondersteuningsvragen op de verschillende leefdomen in samenhang worden opgepakt.
Kwaliteit	Benchmark(en)	In 2019 wordt gewerkt met onder andere de benchmark van Divosa en de benchmark <i>Waar staat je gemeente</i> .
Kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten	Geharmoniseerde en efficiëntere werkprocessen Sociaal Domein	In 2019 is het nieuwe systeem volledig ingebed binnen het Sociaal Domein, zijn alle processen geharmoniseerd, en is de nieuwe regie-applicatie volledig operationeel.
Kwaliteit en kosten	Zorgaanbieders maken gebruik van het elektronische berichtenverkeer	Doelstelling is dat 95 % van de aanbieders in 2019 werkt met het elektronische berichtenverkeer.
Kwaliteit	Jeugdhulp inkoop/sturen op resultaten	Vanaf 2020 vindt het daadwerkelijk afrekenen met zorgaanbieders op resultaten plaats. In 2019 wordt het project 'sturen op resultaten' geïmplementeerd als oefening op de daadwerkelijke afrekening op resultaten in 2020.
Kwaliteit	Benodigde management- en sturingsinformatie is vastgesteld en ingeregeld	In 2019 is duidelijk welke informatie benodigd is en welke informatie via de 3D monitor geleverd wordt. Er is een basispakket aan informatie, als er extra informatie wordt uitgevraagd, geldt dit als een separate opdracht.
Kwaliteit en kosten	Handhaving WMO en Jeugd	. In 2019 wordt uitvoering gegeven aan het uitvoeringsplan Handhaving Sociaal Domein.

Het sociaal domein is per 1 januari 2015 ingevoerd en per 1 januari 2016 ondergebracht bij de uitvoeringsorganisatie Duo+, afdeling Burger. Het sociaal domein brengt nieuwe taken en ontwikkelingen met zich mee. Duo+ is verantwoordelijk voor het succesvol realiseren van de transformatie in het sociaal domein. Op dit moment is de afdeling, naar de doelstellingen van de betrokken wetgeving en het beleid van de gemeente Ouder-Amstel en Uithoorn, de nodige stappen aan het nemen om deze doelstellingen te bereiken. Deze stappen staan benoemd in het Werkplan Doorontwikkeling Sociaal Domein 2016-2018. Vanaf 1 januari 2019 is de transformatie een feit.

Wat mag het kosten?

Programma Burger Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Structurele lasten	-5.175	-5.115	-5.127	-5.068	-4.953	-4.839
Structurele baten	6.512	5.115	5.127	5.068	4.953	4.839
Toevoegingen aan reserves						
Onttrekkingen aan reserves						
Saldo structureel	1.337	0	0	0	0	0
Incidentele lasten	-807	0	0	0	0	0
Incidentele baten	755	0	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves						
Onttrekkingen aan reserves						
Saldo incidenteel	-52	0	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	1.285	0	0	0	0	0

De middelen in de tabel zijn exclusief het werkplan sociaal domein.

Verschillen analyse

Structurele lasten

- Hogere lasten als gevolg van CAO en IKB € 180.000 (nadeel);
- Lagere interne doorbelasting vanuit de staf € 110.000 (voordeel);
- De taakstelling voor het programma bedrijfsvoering is in 2019 vooralsnog verhoogd met € 60.000 (voordeel).

Incidentele lasten

- Geen verschillen.

Programma Buurt

Speerpunten en reguliere dienstverlening

In de hierna volgende tabel hebben wij de subdoelen die betrekking hebben op de speerpunten (kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten) en reguliere dienstverlening opgenomen en toegelicht.

3K's	Wat willen wij bereiken?	Wat willen wij er voor doen?
Speerpunten		
Visie op in- en uitbesteden. Kosten, Kwaliteit en Kwetsbaarheid.	Implementeren van de vastgestelde visie	Vanuit het O&F rapport hebben wij in de Lean A3 het project in- en uitbesteden opgenomen. Na besluitvorming van het MT in 2018 heeft dit mogelijk formatieve consequenties voor 2019.
Kosten en kwaliteit	Vorbereiding en implementatie Omgevingswet.	Personeel opleiden en voorbereidingen treffen voor de implementatie van de Omgevingswet en integratie ervan in onze werkprocessen.
Kosten, kwetsbaarheid en kwaliteit	Invulling geven aan kwaliteitscriteria 2.1. ¹	Keuzes maken m.b.t. inzet eigen personeel of externe Duo+ gemeenten. Organiseren personeel & organisatie en ICT.
Reguliere dienstverlening		
Kwaliteit en kwetsbaarheid	Grip op risico gestuurd beheer buitenruimte in 2020.	<ul style="list-style-type: none"> • Doorontwikkeling assetbeheer. • Opleidingen personeel. • Optimaliseren beheersystemen. • Optimaliseren processen.

Nieuwe ontwikkelingen

Participatie

In 2017 is tijdens de Pauwdagen gestart met interne trainingen op het gebied van omgevingssensibiliteit en politieke sensibiliteit met als doel een verbeterde samenwerking met inwoners, bedrijven en instanties om bijvoorbeeld initiatieven te verwezenlijken in de openbare buitenruimte. Waar het om participatie gaat, komt dit het imago van Duo+, c.q. de Duo+ gemeenten, ten goede. Het ja-mits principe wordt hierbij als uitgangspunt genomen. In 2018 zal een vervolg krijgen van het in 2017 gestarte interne trainingsprogramma op het gebied van omgevingssensibiliteit en politieke sensibiliteit. Het participatieproces, waaronder ook bewonersinitiatieven vallen gaat steeds meer invloed krijgen op werkprocessen. Bewoners weten de gemeenten steeds meer te vinden, hetgeen zijn invloed heeft op de beschikbare capaciteit van Duo+

¹ Kwaliteitscriteria 2.1: minimale kwaliteitseisen voor de uitvoering van de vergunningverlening en toezicht en handhaving (VTH) taak. Inmiddels zijn de kwaliteitscriteria wettelijk geborgd met de Wet Verbetering vergunningverlening, toezicht en handhaving (wet VTH) op 14 april 2016.

HRM

De stijging van de gemiddelde leeftijd van de medewerkers heeft gevolgen voor de fysieke belastbaarheid. De medewerkers van team Onderhoud en Beheer (afdeling Buurt) kunnen o.a. door aanpassingen binnen het pakket van uit te voeren taken langer inzetbaarheid blijven.

Juridische zaken

De Omgevingswet (Ow) treedt naar verwachting in 2021 in werking en bundelt o.a. 26 bestaande wetten voor bouwen, milieu, water, ruimtelijke ordening en natuur. Met de Omgevingswet wordt het stelsel van ruimtelijke regels volledig herzien. Het vraagt om een heel andere werk- en denkwijze van overheden, burgers en bedrijven. De voorbereiding vergt investeringen in medewerkers (bijscholing en capaciteit) en ICT en omvat het (verplicht) opstellen van een omgevingsvisie en omgevingsplannen. Duo+ neemt deel in de projectgroep Omgevingswet tezamen met de gemeenten Ouder-Amstel, Uithoorn en Diemen.

Bij de verdere uitwerking van de nieuwe Omgevingswet en de kwaliteitscriteria 2.1 zijn twee zaken van belang namelijk:

- De nieuwe Omgevingswet laat vermoedelijk een verschuiving zien van vergunningverlening naar handhaving en dus ook een verschuiving van personeel. Omdat er meer taken "in de markt" belegd gaan worden mag worden verwacht dat uiteindelijk met minder personeel kan worden gewerkt voor de WABO taken.
- De uitwerking van de kwaliteitscriteria 2.1 zal ook gevolgen hebben voor het personeelsbestand (meer handhaving, mindervergunningverlening en soms uitbesteding van werk).

Hoe deze twee zaken uitpakken is op dit moment nog niet te zeggen.

Wat mag het kosten?

Programma Buurt	Rekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Bedragen x € 1.000	2017	2018	2019	2021	2021	2022
Structurele lasten	-6.247	-6.156	-6.165	-6.123	-6.040	-5.958
Structurele baten	5.053	6.156	6.165	6.123	6.040	5.958
Toevoegingen aan reserves						
Onttrekkingen aan reserves						
Saldo structureel	-1.194	0	0	0	0	0
Incidentele lasten	0					
Incidentele baten	34					
Toevoegingen aan reserves						
Onttrekkingen aan reserves						
Saldo incidenteel	34					
Saldo van baten en lasten	-1.160	0	-	-	-	-

Verschillen analyse

Structurele lasten

Ten opzichte van 2018 wordt veroorzaakt door:

- Ontwikkeling van de Cao/IKB € 140.000 (nadeel);
- Lagere doorbelasting vanuit de staf € 111.000 (voordeel);
- De taakstelling is voorsnog verhoogd in 2019 met € 21.000 (voordeel);

- Daarnaast zijn de budgetten, die geen betrekking hebben op salarissen, in het kader van prijsontwikkeling met 1,3% (CPI, oktober 2017) verhoogd (€ 1.000, nadeel).

Algemene dekkingsmiddelen

Voorschriften BBV

Conform het BBV omvat het overzicht algemene dekkingsmiddelen tenminste:

- Dividend;
- Saldo financieringsfunctie;
- Overige algemene dekkingsmiddelen.

De algemene dekkingsmiddelen bestonden in de rekening nog uit de bijdragen van de Duo+ gemeenten. Deze zijn thans in de programma's opgenomen. Daarnaast geldt dat Duo+ geen dividend ontvangt en zich zelf niet financiert. Hierdoor is ook geen sprake van een saldo van de financieringsfunctie.

Programma algemene dekkingsmiddelen Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Dividend	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Saldo financieringsfunctie	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Onvoorzien middelen	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Vpb	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Overige	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Saldo van baten en lasten	-	-	-	-	-	-

Onvoorzien middelen

Duo+ heeft in de begroting geen middelen beschikbaar om onvoorzien uitgaven te dekken. Dit maakt dat als zich onvoorzien uitgaven voordoen, deze worden doorbelast aan de drie Duo+ gemeenten.

Vennootschapsbelasting (Vpb)

Voor een toelichting op de vennootschapsbelasting (vpb) verwijzen wij naar paragraaf bedrijfsvoering.

Verschillen analyse

- Structurele en incidentele baten

De bijdrage van de drie Duo+ gemeenten is aangemerkt als zijnde specifieke uitkering. Dit maakt dat Duo+ geen algemene dekkingsmiddelen heeft. Het gevolg hiervan is dat wij in tegenstelling tot voorgaande jaren de bijdrage zowel incidenteel als structureel niet meer begroten en verantwoorden op Algemene dekkingsmiddelen. Deze begroting wij voortaan functioneel ofwel op programma, Bedrijfsvoering, Burger en Buurt.

Overhead

BBV schrijft nu expliciet voor welke kosten wel en niet tot de overhead behoren. Dit maakt dat alle budgetten van het programma Staf en het programma Bedrijfsvoering volledig betrekking hebben op overhead. Daarnaast behoren ook de budgetten voor de teamleiders, managers en bijbehorende ondersteuning op de programma's Buurt en Burger tot overhead. In de tabel die hierna volgt zijn de budgetten voor overhead in beeld gebracht.

Overhead (bedragen x€ 1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
Staf	-879	-548	-548	-548	-548
Bedrijfsvoering	-14.134	-14.522	-14.436	-14.231	-14.066
Burger	-455	-459	-459	-459	-459
Buurt	-503	-508	-508	-508	-508
Totaal	-15.970	-16.036	-15.950	-15.746	-15.580

Paragrafen

Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Volgens het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is het samenwerkingsverband verplicht een paragraaf weerstandsvermogen in de programmabegroting en de jaarrekening op te stellen. Deze paragraaf moet tenminste bevatten:

- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- een inventarisatie van de risico's;
- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit.

Naast deze onderwerpen moet in de paragraaf weerstandsvermogen van het jaarverslag conform het BBV ook de volgende verplichte kengetallen worden opgenomen:

- netto schuldquote;
- netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
- solvabiliteitsratio;
- grondexploitatie (niet van toepassing);
- structurele exploitatieruimte en
- belastingcapaciteit (niet van toepassing).

Momenteel zijn voor deze kengetallen geen landelijke normen vastgesteld. Indien er landelijke normering komen, zal de toezichthouder zich daarbij aansluiten.

Beleid omtrent weerstandscapaciteit en risico's

Het doel van het weerstandsvermogen is te bepalen of tegenvallers opgevangen kunnen worden zonder dat direct de begroting of het beleid hoeft te worden aangepast. Hiervoor is het van belang dat er een inventarisatie plaatsvindt van de risico's. Bij het opstellen van de begroting en de jaarrekening vindt een inventarisatie van die risico's plaats en geven we de maatregelen aan om de risico's te beheersen. Op basis hiervan kan tweemaal per jaar de benodigde risicodekking worden bepaald, die wordt afgezet tegen de beschikbare risicodekking, de zogenaamde weerstandscapaciteit. Vooralsnog zijn hier geen middelen voor beschikbaar, dus het risico komt uiteindelijk terecht bij de deelnemende gemeenten.

- **Risico's**
Het realiseren van bedrijfsdoelstellingen gaat gepaard met risico's. Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelige invloed hebben op het bereiken van de beleidsdoelstellingen. Deze dienen beheerst te worden, dat wil zeggen: geheel of gedeeltelijk voorkómen (verlagen van de kans), mitigeren of overdragen (verlagen van de impact).
- **Risicomanagement**
Risicomanagement is er op gericht om op een systematische wijze de bedreiging voor de bedrijfsdoelstellingen te minimaliseren. Risico's kunnen via interne beheersmaatregelen, verzekeringen of voorzieningen worden afgedekt. Resterende risico's worden voorzien van specifieke beheersmaatregelen en gekwantificeerd.
- **Weerstandscapaciteit**
Binnen de organisatie zijn middelen en mogelijkheden beschikbaar om de resterende risico's af te dekken. Deze zijn beschikbaar in de vorm van reserves, exploitatiebudgetten en door de eigenaarsrol die de deelnemende gemeenten vervullen. Binnen is het eventuele exploitatiesaldo onderdeel van de weerstandscapaciteit. Vooralsnog worden kostendekkende exploitaties opgesteld en is er geen weerstandscapaciteit binnen Duo+.
- **Weerstandsvermogen**
Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandscapaciteit) de benodigde risicodekking te matchen.

Inventarisatie van risico's

Bij het opstellen van deze jaarstukken hebben wij de risico's die in beeld zijn geactualiseerd.

Op basis van de informatie in de tabel die hier navolgt zijn de risico's gekwantificeerd.

Kans Categorie	Klasse (%)	Gemiddelde (%)	Impact Categorie	Klasse (x € 1.000)	Gemiddelde (x € 1.000)
zeer klein	0 - 10	5	zeer klein	-	-
klein	10 - 30	20	klein	0 - 100	50
gemiddeld	30 - 50	40	gemiddeld	100 - 250	175
groot	50 - 70	60	groot	250 - 500	375
zeer groot	70 - 90	80	zeer groot	500 - 1.000	750
			enorm	> 1.000	1.500

Van ieder risico is de kans en de impact (in euro's) ingeschat. Is de kans bijvoorbeeld groot en de impact zeer groot, dan is de risicoscore 60% van € 750.000, ofwel € 450.000. De thans in beeld zijnde risico's zijn in onderstaande tabel opgenomen.

De thans in beeld zijnde risico's zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Nr	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore (x € 1.000)
1	Extra inhuur kan noodzakelijk zijn om er voor te zorgen dat binnen Duo+ de verder digitalisering en optimalisering verder vorm krijgt waaronder ook ontwikkelingen VTH, omgevingswet ed.	zeer groot	groot	Planmatige aanpak, prioriteitstelling. Actief sturen op ziekteverzuim in samenwerking met bedrijfsarts. Voor moeilijk opvulbare functies beleid ontwikkelen om een aantrekkelijke werkgever te zijn.	300
2	Drie gemeentebesturen kunnen in de toekomst verschillende inzichten of belangen hebben die de Duo+-organisatie kunnen beïnvloeden en daarmee effect kunnen hebben op de drie K's. Door het niet volledig meedoen van de gemeente Diemen zal geen volledige optimalisatie bereikt kunnen worden van de efficiencyvoordelen.	groot	groot	Harmonisatie op alle uitvoeringsonderdelen. De bedrijfsprocessen van de vier organisaties uniformeren.	225
3	Er zijn geen middelen beschikbaar om de mobiliteit te bevorderen. Hierdoor zijn de meerjarig geraamde efficiencytaakstellingen niet of niet in voldoende mate realiseerbaar.	zeer groot	Ze er groot	Mobiliteitsplan maken en reserve vormen binnen Duo+ gemeenten om te zorgen dat er aan de voorkant gestuurd kan worden op de mobiliteit.	600
4	De efficiency wordt wel behaald in percentage, uitgedrukt ten opzichte van de fte's echter niet in €'s omdat het besparingspotentieel zich vaak in de lagere functies zit.	groot	groot	De uitvoering van de taakstelling afstemmen op de euro's en/of mogelijke herijking van de taakstelling.	225

Nr	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore (x € 1.000)
5	Bovenformatief In de begroting is vanaf 2019 geen ruimte meer om dit op te vangen 2018.	groot	groot	Het management voorkomt dat bovenformatieven ontstaand. Dit door mobiliteit te stimuleren en door middel van omscholing en/of actieve loopbaan begeleiding.	225
6	Als achteraf blijkt dat er sprake is van belastingplichtige activiteiten, zijn wij vennootschapsbelasting verschuldigd aan de Belastingdienst.	Klein	Klein	Om dit risico te verkleinen worden controles uitgevoerd op basis van werkelijke cijfers. De belastingdienst goed meenemen bij de ontwikkelingen van vermogen en verdeelsleutel.	pm
7	De Duo+ gemeenten groeien de komende jaren mede als gevolg van nieuwbouw, nieuw beleid en groei economie. Hierdoor wordt het beroep wat gedaan wordt op Duo+ groter. Dit terwijl deze juist moet krimpen om aan de taakstelling te kunnen voldoen. Om toch de kwaliteit en de afgesproken prestaties te leveren waardoor de Duo+ gemeenten de beoogde maatschappelijk effecten kunnen behalen, kan extra in huur noodzakelijk zijn.	groot	zeer groot	Afspraken maken binnen de Dvo's en goed monitoren of de prestaties passen binnen de huidige formatie passen. Risico hierbij is dat efficiënter werken niet ten gunste van de taakstelling komt, maar ingezet wordt voor de grotere vraag vanuit de Duo+ gemeenten.	450
8	Om de ontwikkelingen te kunnen blijven volgen en daarmee aan de kwaliteitseisen te kunnen voldoen zijn er mogelijk onvoldoende opleidingsmiddelen aanwezig. Dit mede i.r.t. vlootshouw en de noodzakelijke talentontwikkeling.	middel	middel	Een afweging maken binnen de totaal beschikbare opleidingsmiddelen.	70
9	De kosten voor langdurig zieken, waarvan een deel al overgekomen vanuit de Duo+ gemeenten drukken zodanig zwaar op de begroting dat dit de middelen voor langdurig ziekteverzuim overschrijden.	zeer groot	middel	Actief sturen op kort ziekteverzuim om langdurig ziekteverzuim te voorkomen. Dit in samenwerking met bedrijfsarts. Voor een aantal langdurige ziektegevallen die overgekomen zijn van gemeenten is een afkeuringsprocedure onvermijdelijk.	300
10	Specifiek voor SD (FO & BO): Het in kaart brengen van de normtijden van de geleverde producten, wat gepland staat voor 2018, kan mogelijk een discrepantie opleveren tussen de tijd, kwaliteit en de toegekende formatie irt de beoogde maatschappelijke effecten vanuit de Duo+ gemeenten.	groot	middel	Processen verder lean maken zodat onder de normtijd gewerkt kan worden. Ook hier geldt dat dit i.r.t. de taakstelling dan geen voordeel oplevert.	105

Nr	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore (x € 1.000)
11	Bijstelling van het ambitieniveau of onverwachte externe ontwikkelingen (vgl. decentralisaties) kunnen nopen tot een herijking van de begroting. Bijvoorbeeld omdat er "opeens" zwaar moet worden ingezet op een thema dat tot dan toe als relatief onbelangrijk werd gezien.	klein	middel	Actief monitoren interne en externe beleidsmakers.	PM
12	Door het ontbreken van een solide investeringsbegroting is er gebrek aan inzicht in de benodigde investeringen mbt. hardware (werkplek, server, netwerk en telefonie). Bovendien is er bij de vorming van Duo+ bij de afzonderlijke Duo-gemeenten soms sprake van discontinuïteit mbt de vervangingscyclus (zowel naar voren gehaalde investeringen ivm. "schoon over" als uitgestelde investeringen ivm. gebrek aan tijd en/of focus). In Duo+ is bij de start behoorlijk geïnvesteerd in hardware, die vanaf 2018 (telefoons) en 2019 (werkplek, server en netwerk) ook gaandeweg zal moeten worden vervangen. Al met al kan hierdoor evt. de situatie ontstaan dat meer kosten gemaakt moeten worden dan aanvankelijk begroot, want de reguliere aanschaf / vervanging (ca. 100K/jaar) gaat natuurlijk ook gewoon door.		groot	Opbouwen inzicht in de benodigde investeringen + opstellen investeringsagenda en -begroting.	PM
Totale risicoscore 2019					2.500

De belangrijkste risico's leveren een risicoscore van circa € 2,5 miljoen. Om deze risico's te beheersen is een weerstandsvermogen noodzakelijk van € 2,5 miljoen euro. Duo+ zelf heeft nagenoeg geen weerstandsvermogen. Dit betekent dat als deze risico's zich voordoen een beroep gedaan zal worden op de Duo+ gemeenten. De gemeenten hebben deze risico's binnen hun begroting rekening gehouden met deze risico's.

Inventarisatie van de weerstandscapaciteit

Weerstandsvermogen (Bedragen x € 1.000)	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Bestemmingsreserves	1.750	-	-	-	-	-
Onvoorzien	-	-	-	-	-	-
Totaal weerstandsvermogen	-	-	-	-	-	-

Ratio's kengetallen

De paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing bevat op basis van nieuwe verantwoordingsregels vanaf heden vijf financiële kengetallen. Van deze vijf financiële kengetallen is alleen indicator "Structurele exploitatieruimte" van toepassing op Duo+.

Kengetal (%)	Begr. 2017	Begr. 2018	Begr. 2019	Begr. 2020	Begr. 2021
Structurele exploitatieruimte	-	-	-	-	-

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 Duo+ 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 van Duo+ is 0.

Paragraaf Financiering

Algemeen

Uitgangspunt voor het treasurybeleid van Duo+ is een actief treasurybeheer waarbij, met het oog op de publieke taak en het beheersen van mogelijke risico's, binnen een kader van terughoudendheid en zorgvuldigheid, wordt gestreefd naar een optimaal resultaat bij het aantrekken van vreemd vermogen en het uitzetten van liquide middelen. Duo+ verplicht om een overschot aan liquide middelen (groter dan € 250.000) uit te zetten bij het rijk door middel van schatkistbankieren.

Liquiditeitsprognose

De kosten van Duo+ worden door de deelnemende gemeenten gedragen. Afspraken over de bevoorschotting voor het lopende jaar zijn erop gericht om de kortlopende liquiditeitsbehoefte af te dekken en liquiditeitsoverschotten zoveel mogelijk te voorkomen. Door het matchen van de inkomende en uitgaande geldstromen wordt de financieringsbehoefte in 2019 gedekt en zijn er geen rentekosten gemaakt.

Administratieve organisatie en interne controle

Alle relevante processen met betrekking tot de treasurywerkzaamheden worden beschreven in het nog voor Duo+ op te stellen treasurystatuut.

Risicobeheer & kasgeldlimiet

Omdat wij geen financiële middelen lenen zijn deze onderwerpen niet van toepassing op Duo+.

Paragraaf Bedrijfsvoering

Ontwikkelingen duo+

Het jaar 2019 wordt het jaar waarin de verdere optimalisering en digitalisering in de bedrijfsvoeringsprocessen zijn vruchten moet gaan afwerpen.

In de loop van 2018 wordt Duo+ geëvalueerd. De hieruit volgende aanbevelingen worden in 2018 ter hand genomen.

Hrm

Eigen formatie

Wij verwachten dat de loonkosten voor de huidige vaste formatie naar verwachting stijgen als gevolg van stijgende pensioenpremies en cao-ontwikkelingen. Daarnaast zijn er kosten te verwachten i.v.m. tijdelijke waarneming en additionele tijdelijke formatie.

Mobiliteit

Mobiliteit is een belangrijk speerpunt voor de organisatie. De wereld om ons heen verandert steeds sneller de benodigde competenties van medewerkers veranderen hierdoor ook. Hierdoor krijgen wij te maken met de situatie dat medewerkers getraind moeten worden, mensen de organisatie al of niet (gedwongen) verlaten en wij veel vaker van werk naar werk gaan begeleiden. Hiervoor is geen budget opgenomen en kan niet uit bestaande middelen gefinancierd worden.

Talentmanagement

In het kader van talentmanagement heeft het Algemeen Bestuur in 2017 de directeur de opdracht gegeven om te komen tot een plan van aanpak daarvoor, waaronder een planning, een indicatie van de inzet en de kosten.

Wet op social return

De wet is er om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking werk te laten vinden. De gemeenten zijn daarbij verantwoordelijk gesteld als mensen met een arbeidsbeperking ondersteuning nodig hebben. In overleg met Duo+ gemeenten moeten afspraken gemaakt worden hoe invulling gegeven kan worden om aan deze verplichting tegemoet te komen.

Wet normalisering rechtspositie ambtenaren

De belangrijkste gevolgen zijn dat de arbeidsrechtelijke (rechts)positie van ambtenaren gelijk wordt aan die van werknemers in het private bedrijfsleven, en dat er een nieuwe (gewijzigde) Ambtenarenwet komt. In de loop van 2019 worden de (financiële)gevolgen in beeld gebracht.

Arbeidsomstandigheden en Verzuim

Het streven is om het structureel ziekteverzuimpercentage van $\leq 4,5\%$ te realiseren. Plezier in het werk, passende en uitdagende werkzaamheden en een prettige en goede werkomgeving heeft de nodige aandacht. De aanbevelingen uit de Risico-inventarisatie worden in 2018 uitgevoerd.

Inhuur derden

In 2018 zal door de wetgever feitelijk gecontroleerd gaan worden of de wettelijke bepalingen over aanbesteden en inzet van flexibele arbeidskrachten volledig worden nagekomen. Het gebruiken van daaraan ondersteunende applicaties en het op orde hebben van de contractenadministratie is daardoor in 2018 extra opportuun.

Financiën

Digitale P&C-documenten

In 2019 zal gebruik gemaakt worden van een uniforme tool om de P&C-documenten op te stellen die er toe moet leiden dat alle P&C-documenten digitaal zullen zijn.

Centrale administratie

In 2019 worden de administratie gecentraliseerd. Op deze wijze wordt verwacht de kwetsbaarheid te verminderen en de kwaliteit te verhogen.

Vennootschapsbelasting (vpb) voor de ondernemende overheid.

Wij hebben de plicht om jaarlijks vast te stellen of er sprake is van belastingplichtige activiteiten.

Interne Dienstverlening

In 2019 zal voor het team Interne Dienstverlening bij Facilitair, de focus liggen op het ontwikkelen en uitdragen van een huisvestingsvisie passend bij de ICT-ontwikkelingen en het flexibel werken, en werkzaamheden worden nog verder geharmoniseerd op Facilitair gebied. In 2018 is een begroting opgenomen voor het Team Interne Dienstverlening (Post /Restauratief/Abonnementen/EHBO-BHV en Kantoorartikelen). Door dat contracten gezamenlijk door drie organisaties, namens twee gemeenten, worden afgesloten is efficiency haalbaar. Voor de Servicedesk zal nog verder worden geprofessionaliseerd in de lijn van een "KCC-gedachte" en voor het onderdeel Postintake en archief zal in 2019 het laatste project voor de archiefachterstanden worden opgepakt in Uithoorn en Ouder-Amstel. Verder zal hier de focus liggen op de verdere digitalisering van bepaalde poststromen en het wijzigen van de postintake hierdoor. Dit alles zonder verlies van kwaliteit van de huidige dienstverlening, "de winkel blijft open".

Informatie en Automatisering (I&A)

Na een jaar waarin de basis zoveel mogelijk op orde is gebracht en het belangrijkste deel van onze kernapplicaties zijn vervangen, is het nu zaak onze aandacht te richten op het beheren en beheersen van de informatiestromen. In het licht van het steeds intensiever gebruik van (digitale) informatie, is de waarde van onze interne informatiestroom aan het groeien. Deze groei moet zorgvuldig begeleid worden om te zorgen dat ze betrouwbaar en juist blijft en daarnaast ook vindbaar en herleidbaar wordt opgeslagen.

Slimmer Verbinden (SV)

Het programma Slimmer Verbinden is in het leven geroepen om voor Duo+ en de Duo+ gemeenten de basis op orde te brengen wat betreft de harmonisatie van de processen en de modernisering van de ICT. Het programma kent een meerjarige aanpak die doorloopt in 2019 ev. Na de eerste slag waarbij de nadruk lag op het afronden van de basisvoorzieningen van ICT en de aanbesteding van diverse grote softwarepakketten die in gebruik zijn in de primaire dienstverlening (Sociaal Domein, Burgerzaken, Beheer openbare ruimte etc), ligt in 2019 de nadruk op de afwikkeling waarmee het project slimmer verbinden in zijn eindfase komt.

Dienstverleningsovereenkomst (DVO)

In 2019 zijn de DVO's verder uitgewerkt waarbij de prestaties transparanter en meer gekwantificeerd zijn vormgegeven.

Financiële begroting

Overzicht van baten en lasten en toelichting

Baten en lasten Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Structurele lasten	-28.619	-25.698	-25.996	-25.809	-25.407	-25.046
Structurele baten	27.708	25.698	25.996	25.809	25.407	25.046
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
Saldo structureel	0	0	0	0	0	0
Incidentele lasten	-9	0	0	0	0	0
Incidentele baten	0	0	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves	949	0	0	0	0	0
Saldo incidenteel	0	0	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	-911	0	0	0	0	0

Baten en lasten Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<i>Lasten en baten</i>						
Lasten						
Stafbureau	-142					
Bedrijfsvoering	-16.248	-14.427	-14.704	-14.618	-14.414	-14.248
Burger	-5.982	-5.115	-5.127	-5.068	-4.953	-4.839
Buurt	-6.247	-6.156	-6.165	-6.123	-6.040	-5.958
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	-28.619	-25.698	-25.996	-25.809	-25.407	-25.046
Baten						
Stafbureau	142	0				
Bedrijfsvoering	15.212	14.427	14.704	14.618	14.414	14.248
Burger	7.267	5.115	5.127	5.068	4.953	4.839
Buurt	5.087	6.156	6.165	6.123	6.040	5.958
Algemene Dekkingsmiddelen	24.553	0	0	0	0	0
Totaal baten	25.127	25.698	25.996	25.809	25.407	25.046
Saldo van baten en lasten	-1.024	0	0	0	0	0
<i>Verrekeningen met reserves</i>						
Dotaties						
Stafbureau	0	0	0	0	0	0
Bedrijfsvoering	0	0	0	0	0	0
Burger	0	0	0	0	0	0
Buurt	0	0	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen						
Stafbureau	0	0	0	0	0	0
Bedrijfsvoering	980	0	0	0	0	0
Burger	0	0	0	0	0	0
Buurt	0	0	0	0	0	0
Algemene Dekkingsmiddelen	0	0	0	0	0	0
Totaal baten	980	0	0	0	0	0
Saldo verrekening reserves	980	0	0	0	0	0
Vennootschapsbelasting	0	0	0	0	0	0
Geraamd resultaat	69	0	0	0	0	0

Uiteenzetting financiële positie

Balans (geprognosticeerd)

ACTIVA (Bedragen x € 1.000)	31-12 2017	31-12 2018	31-12 2019	31-12 2020	31-12 2021	31-12 2022
Vaste activa	701	325	255	336	366	418
Vlottende activa	-	-	-	-	-	-
Totale activa	701	325	255	336	366	418
Passiva (Bedragen x € 1.000)						
Vaste passiva	701	325	255	336	366	418
Vlottende passiva	-	-	-	-	-	-
Totale passiva	701	325	255	336	366	418
GewaARBorgde geldleningen	-	-	-	-	-	-

EMU-saldo

In het BBV (artikel 19) is de verplichting opgenomen dat gemeenschappelijke regelingen ramingen van het EMU-saldo dienen te verstrekken over het voorafgaande jaar, het actuele begrotingsjaar en het komende jaar.

Vragenlijst Berekening EMU-saldo							
Nr	Omschrijving	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	1.024	-	-	-	-	-
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	-393	-325	-255	-336	-366	-418
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	-	-	-	-	-	-
4	Investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd.	-243	-500	-500	-500	-500	-500
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 verantwoord	-	-	-	-	-	-
7	Aankoop van grond en de uitgaven aan bouw-, woonrijp maken e.d. (alleen transacties met derden die niet op de exploitatie staan)	-	-	-	-	-	-
8	Baten bouwgrondexploitatie: Baten voor zover transacties niet op exploitatie verantwoord	-	-	-	-	-	-
9	Lasten op balanspost Voorzieningen voor zover 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	-	-	-	-	-	-

Vragenlijst Berekening EMU-saldo							
Nr	Omschrijving	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	gebracht en die nog niet vallen onder één van bovenstaande posten						
11	Verkoop van effecten:						
a	Gaat u effecten verkopen? (ja/nee)	nee	nee	nee	nee	nee	nee
b	Zo ja wat is bij verkoop de verwachte boekwinst op de exploitatie?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Berekend EMU-saldo		388	-825	-755	-836	-866	-918
Maximale EMU-saldo (3,8% van de lasten, excl. reserves)		-993	-976	-987	-980	-965	-951

Er wordt geen overschrijding van het EMU-saldo verwacht.

Overzicht van incidentele en structurele baten en lasten

Baten en lasten Bedragen x € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Structurele lasten	-25.134	-24.253	-24.793	-24.401	-24.215	-23.844
Structurele baten	25.391	24.253	24.793	24.401	24.215	23.844
Toevoegingen aan reserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo structureel	257	-	-	-	-	-
Incidentele lasten	-407	-904	-653	-195	-123	-123
Incidentele baten	2.533	904	653	195	123	123
Toevoegingen aan reserves	-2.383	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo incidenteel	-257	-	-	-	-	-
Saldo van baten en lasten	-	-	-	-	-	-

Toelichting op baten en lasten

Voor een toelichting op de zowel de incidentele als de structurele baten en lasten per programma verwijzen wij naar de programma's Staf, Bedrijfsvoering, Burger en Buurt.

Structureel evenwicht

Van structureel evenwicht is sprake als de structurele lasten worden gedekt door structurele baten. De bepaling van het structureel evenwicht verloopt als volgt:

- Totaal van de lasten en baten van de programma's en algemene dekkingsmiddelen
af: de incidentele lasten en baten per programma en algemene dekkingsmiddelen.
- Blijft over het totaal van de structurele lasten en baten programma's en algemene dekkingsmiddelen.
bij: de structurele verrekeningen met de reserves. Geeft het totaal structureel begrotingsaldo en meerjarenraming.

De begroting is in meerjarig perspectief beoordeeld op het incidentele karakter. Voor alle jaren is sprake van structureel evenwicht aangezien de structurele lasten worden gedekt door structurele baten. De lasten worden gedekt uit de bijdrage van de Duo+ gemeenten. Hetgeen hiervoor is gemeld maakt dat wij kunnen stellen dat in de jaren 2019 tot en met 2022 geen structurele lasten worden gedekt met incidentele baten. Kortom er is sprake van structureel begrotingsevenwicht.

Reëel evenwicht

Ter invulling van het begrip reëel evenwicht is in het BBV voorgeschreven dat wordt ingegaan op het realisme van de ramingen en de motivering daarvan. Op basis van de volgende argumenten en bevindingen kunnen we stellen dat de begroting reëel in evenwicht is.

- In de begroting zijn taakstellingen opgenomen.
- Alle ramingen zijn realistisch ingeschat en zijn in lijn met de realisatie over 2017 en de kaders zoals gesteld in deze begroting. Wel zijn er (organisatie)ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op deze begroting. De uitwerking van deze ontwikkelingen kunnen invloed hebben op de begroting.

Conclusies

- Deze begroting is sluitend.
- Deze begroting is alle jaren structureel in evenwicht.
- Deze begroting is in reëel evenwicht. Wel zijn er (organisatie)ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op deze begroting. De uitwerking van deze ontwikkelingen kunnen invloed hebben op de begroting.

Voor meer informatie verwijzen wij naar het overzicht van baten en lasten.

Taakstellingen

Toelichting

In onderstaande tabel is de totale taakstelling voor de komende jaren opgenomen zoals ook deze in de begroting 2019 is verwerkt.

Efficiency (structureel)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
efficiency taakstelling	-441.575	-647.418	-1.010.736	-1.374.053	-1.737.371	-2.100.689
Restant	-441.575	-647.418	-1.010.736	-1.374.053	-1.737.371	-2.100.689

Ontwikkeling taakstelling

We zien ontwikkelingen die van invloed zijn op de taakstelling, met name de groei van de Duo+ gemeenten zorgen voor een toenemende druk op Duo+. Dit ontstaat enerzijds door de groei van het aantal inwoners en anderzijds door de toename van het personeel binnen het personeel en de groeiende vraag vanuit de Duo+ gemeenten. Dit kan leiden tot een herijking van de bestaande taakstelling. Daarnaast speelt op dit moment een herbezinning over de organisatie en de samenwerking tussen Duo+ en de Duo+ gemeenten. Ook deze kan invloed hebben op de taakstelling. In de loop van 2018 zullen deze ontwikkelingen en een mogelijk nieuw verdeelsleutel uitgewerkt worden in een bijgestelde begroting 2019.

Bijdrage van de Duo+ gemeenten

De bijdrage die wij van de Duo+ gemeenten verwachten is gebaseerd op de lasten die wij op de diverse programma's in combinatie met de verdeelsleutel hebben gepresenteerd. In de tabel die hierna volgt is de bijdrage voor iedere Duo+ gemeente in beeld gebracht.

Partnerbijdrage (Bedragen in € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Diemen					
Bedrijfsvoering	-4.899	-4.936	-4.907	-4.837	-4.781
Burger					
Buurt					
Totaal Diemen	-4.899	-4.936	-4.907	-4.837	-4.781
Ouder-Amstel					
Bedrijfsvoering	-3.470	-3.496	-3.475	-3.426	-3.386
Burger	-1.756	-1.760	-1.739	-1.698	-1.657
Buurt	-1.969	-1.972	-1.959	-1.933	-1.906
Totaal Ouder Amstel	-7.195	-7.228	-7.173	-7.056	-6.949
Uithoorn					
Bedrijfsvoering	-6.058	-6.104	-6.067	-5.982	-5.912
Burger	-3.140	-3.147	-3.109	-3.035	-2.963
Buurt	-4.186	-4.192	-4.164	-4.108	-4.052
Totaal Uithoorn	-13.384	-13.443	-13.341	-13.125	-12.926
Totaal bijdrage	-25.478	-25.607	-25.420	-25.018	-24.657

Partnerbijdrage (Bedragen in € 1.000)	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Totaal Diemen	-4.899	-4.936	-4.907	-4.837	-4.781
Ouder-Amstel bijdrage	-7.195	-7.228	-7.173	-7.056	-6.949
Ouder-Amstel afz. factuur	0	-60	-60	-60	-60
Uithoorn bijdrage	-13.384	-13.443	-13.341	-13.125	-12.926
Uithoorn afz. factuur	0	-109	-109	-109	-109
Totaal bijdrage	-25.478	-25.776	-25.589	-25.187	-24.826

Voor een aantal budgetten worden afzonderlijke facturen gestuurd. Dit betreffen de kosten met betrekking tot Interne dienstverlening voor Uithoorn en Ouder-Amstel voor het programma Bedrijfsvoering. En Buurtbeheer voor het programma Buurt vanuit de gemeente Uithoorn.

Bijlage: Taakvelden

Taakvelden	Percentage	Bedrag
0.1 Bestuur	0,2%	51
0.2 Burgerzaken	2,6%	668
0.3 Beheer overige gebouwen en gronden	0,0%	0
0.4 Ondersteuning organisatie	62,4%	16.036
0.5 Treasury	0,5%	128
0.61 OZB woningen	0,0%	0
0.62 OZB niet-woningen	0,0%	0
0.64 Belastingen Overig	0,0%	0
0.7 Algemene uitkering en overige uitkeringen Gemeentefonds	0,3%	77
0.8 Overige baten en lasten	0,0%	0
0.8 Overige baten en lasten	0,0%	0
1.1 Crisisbeheersing en Brandweer	0,3%	77
1.2 Openbare orde en veiligheid	1,2%	308
2.1 Verkeer en Vervoer	4,6%	1.182
2.2 Parkeren	0,0%	0
2.3 Recreatieve Havens	0,0%	0
2.4 Economische Havens en waterwegen	0,2%	51
2.5 Openbaar vervoer	0,0%	0
3.1 Economische ontwikkeling	0,1%	26
3.3 Bedrijfsloket en -regelingen	0,0%	0
3.4 Economische promotie	0,0%	0
4.1 Openbaar basisonderwijs	0,0%	0
4.2 Onderwijshuisvesting	0,0%	0
4.3 Onderwijsbeleid en leerlingenzaken	0,3%	77
5.1 Sportbeleid en activering	0,0%	0
5.2 Sportaccommodaties	1,0%	257
5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie	0,0%	0
5.4 Musea	0,0%	0
5.6 Media	0,0%	0
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recreatie	3,4%	874
6.1 Samen kracht en burgerparticipatie	0,5%	128
6.2 Wijkteams	2,8%	720
6.3 Inkomensregelingen	4,9%	1.259
6.4 Begeleide participatie	0,0%	0
6.5 Arbeidsparticipatie	0,5%	128
6.6 Maatwerkvoorzieningen (WMO)	0,3%	77
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+	0,3%	77
6.72 Maatwerkdienstverlening 18-	0,0%	0
6.82 Geëscaleerde Zorg 18-	0,0%	0
7.1 Volksgezondheid	0,2%	51
7.2 Riolering	1,9%	488
7.3 Afval	2,6%	668
7.4 Milieubeheer	1,4%	360
7.5 Begraafplaatsen	0,9%	231
8.1 Ruimtelijke Ordening	0,4%	103
8.2 Grondexploitatie (niet bedrijventerreinen)	1,1%	283
8.3 Wonen en Bouwen	5,1%	1.311
	100%	25.698

Bijlage: Bestuurders 2019

Onderstaand een overzicht van de bestuurders van Duo+

Bestuurders	Duo+ Bestuur	Voorzitter	Van	Tot
E. Boog		X	30-6-2015	31-12-2019
P. Heiligers	X		1-3-2018	31-12-2019
J. Langenacker	X	PV	16-1-2015	31-12-2019