

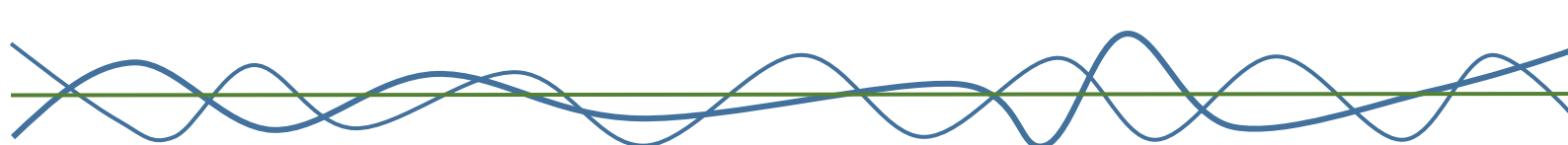
Werkbegroting 2017 - 2020 van De Connectie

Aan de begroting van De Connectie liggen deelbedrijfsplannen (bedrijfsplannen per onderdeel) ten grondslag en de business case van EY. In deze business case werd uitgegaan van een begroting van ca. € 38,6 mln. basisjaar 2015) en 400 fte waarmee De Connectie zou worden opgebouwd. Door verschillende besluiten om onderdelen niet over te brengen naar De Connectie, is de basis van De Connectie veranderd van € 38,6 mln. naar € 35,9 mln. (-/- € 2,7 mln. en -/- 33 fte). De begroting van De Connectie gaat uit van een structurele besparing per 2020 van € 3,1 mln. en vanaf 2021 met ca. € 4 mln. Daarmee wordt een besparingspercentage van 8,5% in 2020 gehaald.

1.1 Uitgangspunten begroting

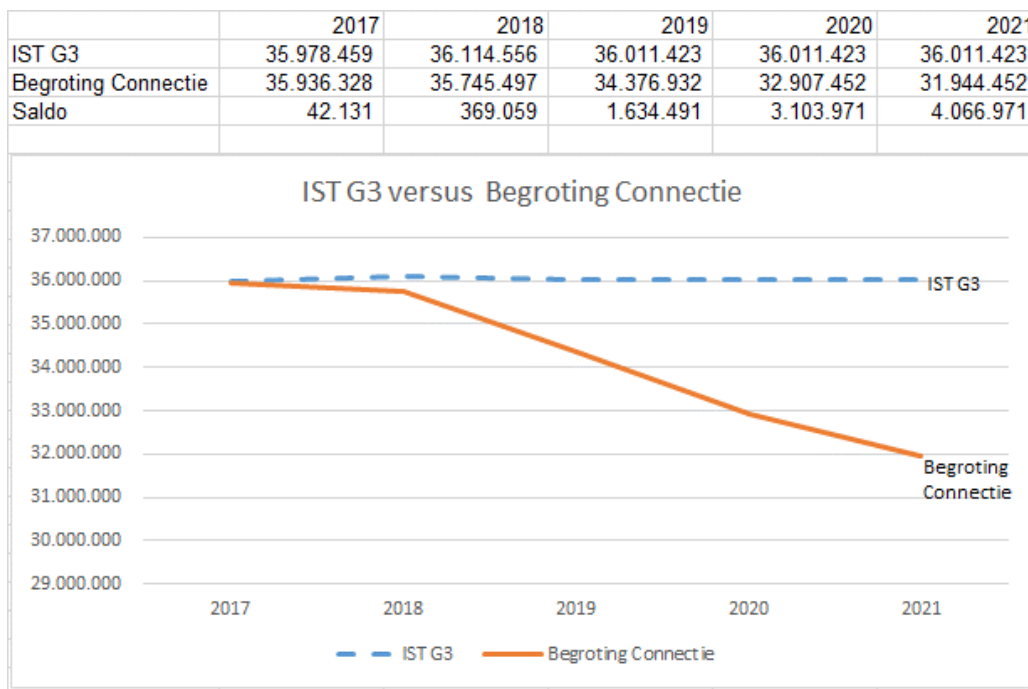
De begroting van De Connectie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Nadat de business case van EY is vastgesteld (medio 2015) zijn er wijzigingen doorgevoerd in de omvang van de te vormen Connectie (het aantal onderdelen dat zou overgaan). De onderdelen Juridische Zaken, KCC, het Arnhems bestuurssecretariaat en Communicatie zijn niet meegenomen in de begroting van De Connectie.
- Nadat de business case van EY is vastgesteld is:
 - De termijn waarop de financiële taakstelling behaald én het transitiebudget terugverdiend moet zijn, met 6 maanden (op een totaal van 36 maanden) ingekort door een vertraagde start per 1 juli 2017;
 - De omvang in formatie en middelen van De Connectie is ca. € 2,7 mln. kleiner dan in de business case van augustus 2015 stond.
- Ontvlechten van formatie en werkbudgetten uit de drie gemeenten is complex. De gemeenten en De Connectie hebben deze ontvlechting zo goed als mogelijk in beeld gebracht. Tijdens de inrichting van De Connectie zou kunnen blijken dat er nog iets moet wijzigen. Aangenomen wordt dat deze laatste wijzigingen altijd gepaard gaan met overdracht van budget en/of formatie en daarmee niet kostenverhogend of -verlagend zijn. Er zal hierdoor geen effect zijn op het behalen van de doelstellingen (de 4K's).
- De begroting van De Connectie bestaat uit:
 - De geconsolideerde deelbedrijfsplannen van De Connectie waarin de kosten van de formatie en de werkbudgetten zijn opgenomen;
 - Kapitaallasten gebaseerd op 1) al geactiveerde kredieten van de gemeenten en 2) kredieten die in de meerjareninvesteringsprogramma's van de gemeenten zijn opgenomen en vastgesteld;
 - Het investeringsprogramma.
- De Connectie krijgt kapitaallasten mee in de begroting, gebaseerd op de investeringen die in het verleden zijn gedaan. Dit betreft voornamelijk investeringen op het gebied van ICT. Activa die overgaan naar De Connectie worden inclusief het bijbehorend kapitaallastenbudget overgedragen



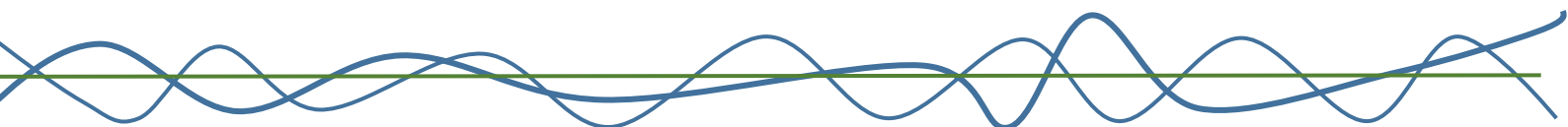
tegen de balanswaarde per 1 juli 2017. Bij de feitelijke overdracht van activa wordt rekening gehouden met de manier van activeren binnen de drie gemeenten. Hiervoor wordt een nota 'waarderen en afschrijven' opgesteld. Hiertegenover komt een lening te staan met een looptijd gelijk aan de afschrijvingstermijnen van de activa, waarbij totaalfinanciering uitgangspunt is. De rente wordt berekend over deze lening. In de bijdrage van de drie gemeenten (de G3) wordt rekening gehouden met zowel afschrijving als rentelast van deze activa. De Connectie zal een lening aangaan, daar waar de voorwaarden voor haar het gunstigst zijn (Bank Nederlandse Gemeenten, via Arnhem of via een private bank), ter bekostiging van de activa die overkomen.

- De begroting is zero-based opgebouwd met perspectief naar een eindbeeld (de zogeheten SOLL-positie) in 2020. Dit eindbeeld is gebaseerd op een situatie waarin systemen geharmoniseerd en gestandaardiseerd zijn.
- Met de deelbedrijfsplannen van De Connectie zijn de ambities voor 2020 in beeld gebracht en daarbij ook de veranderopgave om daar te komen (harmonisatiekosten). Daar is incidentele formatie en incidenteel budget voor nodig. In de periode 2017 - 2019 zijn daarvoor extra middelen opgenomen. De gevolgen daarvan zijn een vermindering van kosten en verandering van benodigde capaciteit zowel kwalitatief als kwantitatief. Dit is in lijn met het beeld dat in de business case van EY is geschetst dat er in de eerste jaren een financiële hobbels te nemen is, die aanvullend op het financieel kader gefinancierd moet worden.
- De Connectie start een half jaar later. Daarmee is relevant geworden om ook de jaarschijf 2021 in beeld te brengen omdat in 2021 is voorzien dat er incidentele formatie die nodig is om de harmonisatie- en standaardisatieopgave in te vullen wegvalt. Daarnaast valt er ook een post onvoorzien weg die voor de duur van 4 jaar beschikbaar is gesteld. In 2021 valt alleen al om die reden ruim € 960.000 vrij. Deze is verwerkt in onderstaande grafiek.



Tabel en grafiek .1 IST G3 (Arnhem, Renkum, Rheden) en begroting De Connectie

- In de IST-situatie is voor de gemeente Arnhem een correctie doorgevoerd op de te verzelfstandigen onderdelen (Sportbedrijf Arnhem, Natuurcentrum, Sociale Wijkteams). Met name voor het Sportbedrijf Arnhem geldt dat de dienstverlening die nu door de gemeente Arnhem wordt geleverd, nog twee jaar door De Connectie wordt voortgezet (gedwongen winkelnering). De Connectie zal deze diensten factureren aan het Sportbedrijf Arnhem. De materiele kosten (ca. € 440.000) en formatie (12,3 fte / € 773.000) zijn incidenteel en als zodanig opgenomen in de begroting. Op het moment dat de dienstverlening aan derden wordt beëindigd, heeft dat geen invloed op het besparingspotentieel. De afspraak is dat eventuele desintegratie- en afbouwkosten ten laste worden gebracht van de gemeente die het contract heeft ingebracht bij De Connectie.
- In- en doorstroombanen (ID-banen) bij De Connectie. Binnen De Connectie komen twee medewerkers in dienst die gebruik maken van de (voormalige) ID-regeling. De netto bijdrage hiervoor per ID-er is ca. € 19.000 per jaar. Dit zijn structurele kosten die gelden zolang het dienstverband met betrokkene voortduurt. De Connectie zal ervoor zorgdragen dat de subsidie voor de ID-banen bij de gemeente wordt aangevraagd.
- In de begroting van De Connectie is ten opzichte van de IST van de G3 een besparing gezet op de beïnvloedbare materiële budgetten. De besparing, oplopend van 1% in 2018, 2% in 2019, tot 4% in 2020, komt uit op ca. € 300.000 structureel. Het gaat dan om de besparingen die worden verwacht door de samenvoeging. Hierbij kan worden gedacht aan abonnementen, contracten (met name bij Facilitair en Huisvesting) zoals servicecontracten, beveiliging, onderhoud koffiemachines, etc.
- Frictiekosten die ontstaan nadat de dienstverlening niet meer wordt geleverd komen voor rekening van de gemeente die deze kosten veroorzaakt. Dit gebeurt nadat partijen overeenstemming hebben over de kosten waarbij eventueel een onafhankelijke derde (accountant) wordt ingeschakeld voor een onafhankelijke toets. Frictiekosten (die hierdoor kunnen ontstaan) zijn niet opgenomen in de begroting van De Connectie.
- In de IST-situatie zijn diverse bijdragen van derden genoemd (opgenomen in onderstaande tabel). Dit zijn de bedragen die de gemeenten op dit moment voor de dienstverlening van deze derden vragen (denk aan ODRA, gemeente Rozendaal, Sportbedrijf Arnhem). Deze bijdragen worden bij deze derden in rekening gebracht. Deze bijdrage zit er nu in 'as is' in. In het kader van het vraagstuk over outputsturing en -verrekening wordt in beeld gebracht wat de feitelijke kosten zijn voor deze dienstverlening. Een eventueel verschil tussen de bijdrage zoals die in de begroting is opgenomen en de feitelijke kosten worden op de betreffende organisatie verhaald.



Dienstverlening aan derden		2017	2018	2019	2020
Sportbedrijf Arnhem	formatie	12,3	12,3		
	formatie / €	803.211	803.211		
	materieel	432.020	432.020		
3D's		298.000			
ODRA	materieel	1.144.073	1.144.073	1.144.073	1.144.073
UWV	materieel	176.000	176.000	176.000	176.000
Veiligheidshuis	materieel	41.290	41.290		
Werkplein - Overbetuwe	materieel	8.750	8.750		
Gemeente Roosendaal	materieel	72.714	72.714	72.714	72.714
totaal in rekening te brengen bij derden		2.976.058	2.678.058	1.392.787	1.392.787

Tabel 2 Dienstverlening aan derden

N.b. Deze bijdragen zijn nu gesaldeerd opgenomen in de begroting (binnen de materiele budgetten). Deze worden bij de inrichting van de financiële administratie als omzet bij derden opgenomen.

- Binnen De Connectie wordt een bedrijfsbureau geformeerd:
 - Uitgangspunt bij de begroting is dat de taken, functies en formatie (zoals opgenomen in de business case) budgettair neutraal zijn, omdat die vanuit de gemeenten worden overgeheveld (afbouw bij G3 = opbouw bij De Connectie).
 - De taken binnen het bedrijfsbureau, die initieel middels 'hosting' bij de deelnemers zouden worden betrokken (zie daarvoor de business case van EY), zijn in financiële zin vertaald in de begroting van De Connectie. Het gaat dan om de adviseurs P&O en voor Communicatie.
 - De overige taken, functies en formatie van het bedrijfsbureau zijn nieuw (manager bedrijfsbureau/adjunct directeur, contractmanager/portfoliomanager, CISO, CIO, CPO). Hiervoor is circa € 300.000 nieuw opgenomen in de begroting. Uitgangspunt hierbij is dat deze taken/formatie worden afgebouwd bij de gemeenten en dat deze worden overgeheveld naar De Connectie. De situatie kan zich ook voordoen dat er financiële dekking vanuit het Rijk komt voor de nieuwe taken als gevolg van veranderingen in wet- en regelgeving.
 - Het bedrijfsbureau start in 2017 met een formatie van 15,5 fte. Deze formatie is nodig om in het begin de organisatie goed vorm te geven en de opgave waarvoor we staan weg te zetten en sturing op te houden. In de periode tot en met 2020 neemt de formatie af tot 11,5fte.
 - In de begroting zijn de hierboven genoemde drie compartimenten van het bedrijfsbureau apart in beeld gebracht.
- De kosten voor ambtelijke ondersteuning OR, accountantskosten, kosten van verzekeringen, kosten voor personele zorg en arbokosten zijn nieuw/extra omdat er een nieuwe organisatie wordt opgericht. De kosten vallen technisch gezien in het bedrijfsbureau en komen voor rekening van de deelnemers op basis van verdeling van inbreng en de functie komt binnen het secretariaat. De kosten zijn opgenomen in de begroting.
- In de begroting van De Connectie zitten de voordelen (om te komen tot standaardiseren, uniformeren en harmoniseren van processen en doelstellingen in het kader van de 4-K's) die financieel vertaald zijn. Dit is een belangrijk uitgangspunt en kan alleen in een intensief samenspel van gemeenten en De Connectie worden gerealiseerd. Bij harmonisatie en standaardisatie verandert de manier van werken voor iedereen. Dat betekent dat de gemeenten achter de veranderingen moeten staan en die in hun organisatie moeten doorvoeren.
- Alle kosten en investeringen voor het realiseren van de besparingen zoals zijn gespecificeerd in paragraaf 1.3 zijn opgenomen in de begroting. Bij het begroten van deze besparingen is het

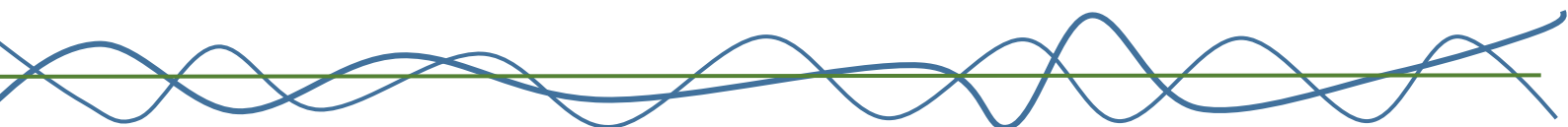
voorzichtigheidsbeginsel gehanteerd. Uit diverse onderzoeken en benchmarks blijkt dat er mogelijk een fors besparingspotentieel is, met name op gebied van ICT. Dit besparingspotentieel kan worden gerealiseerd door verregaande harmonisatie, standaardisatie, scherp account- en licentiebeheer, rationalisatie van applicaties én door de inzet van nieuwe technische mogelijkheden zoals Software as a service-oplossingen (SAAS) en clouddiensten. Voor ICT zijn de besparingen opgenomen zoals deze waren gespecificeerd in het bedrijfsplan GemICT dat in februari 2016 door de colleges van Renkum, Rheden en Arnhem is vastgesteld. Op basis van de genoemde onderzoeken en benchmarks is de verwachting dat de ICT-besparingen in 2020 hoger (ca. € 1 mln.) uitvallen dan nu is opgenomen in de begroting.

1.2 De 'K' van Kosten

De begroting van De Connectie is opgebouwd vanuit twee perspectieven:

- De inbreng vanuit de gemeenten in De Connectie.
- De deelbedrijfsplannen die zijn opgesteld door kwartiermakers voor een functioneel domein en de medewerkers in een domein van de gemeenten.

De inbreng van de drie gemeenten is voor het jaar 2017 in totaal bijna € 35,9 mln. De begroting is opgebouwd voor het gehele jaar 2017. Met het van start gaan van De Connectie medio 2017 zal de inbreng ongeveer de helft zijn. Met de gemeentelijke inbreng in beeld is ook direct de taakstellende opgave van De Connectie duidelijk. Immers, De Connectie staat ervoor om zo snel mogelijk de processen en systemen te standaardiseren en te harmoniseren om in 2020 op een kostenniveau uit te komen dat tenminste 4% lager ligt.



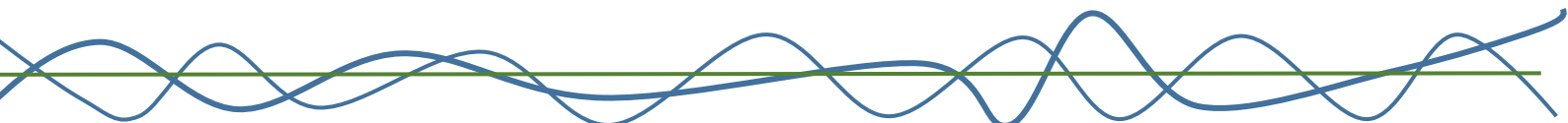
Begroting 2017 - 2020 De Connectie				
	2017	2018	2019	2020
Personeel				
Bedrijfsbureau	1.332.898	1.222.885	1.102.530	991.671
<i>DIV</i>	2.496.724	2.419.995	2.257.131	2.160.876
<i>Financiële Administratie</i>	1.759.377	1.759.377	1.679.774	1.541.584
<i>PSA</i>	765.591	765.591	670.894	568.930
<i>Inkoop en Aanbesteding</i>	926.144	926.144	926.144	926.144
<i>Secretariaat</i>	3.279.451	3.279.451	3.185.616	3.091.782
<i>Belastingen</i>	2.635.569	2.635.569	2.635.569	2.523.202
<i>ICT</i>	5.282.536	5.354.634	4.809.824	4.880.971
<i>Facilitaire zaken</i>	2.609.477	2.609.477	2.372.931	2.063.817
<i>IM / FB</i>	258.897	258.897	258.897	258.897
<i>Basisregistratie</i>	1.161.862	1.152.478	1.152.478	1.152.478
Totaal	22.508.527	22.384.499	21.051.789	20.160.352
Materiele kosten				
Bedrijfsbureau	805.375	1.005.375	1.145.375	1.081.375
<i>DIV</i>	32.974	-7.519	74.191	37.449
<i>Financiële Administratie</i>	77.717	77.717	77.717	77.717
<i>PSA</i>	-81.233	-81.233	-43.117	-43.117
<i>Inkoop en Aanbesteding</i>	41.500	40.500	39.500	38.500
<i>Secretariaat</i>	28.000	21.000	10.000	10.000
<i>Belastingen</i>	839.184	1.042.345	683.680	675.380
<i>ICT</i>	7.640.337	7.234.650	7.337.869	6.869.869
<i>Facilitaire zaken</i>	3.809.394	3.793.610	3.765.375	3.765.375
<i>IM / FB</i>				
<i>Basisregistratie</i>	234.553	234.553	234.553	234.553
Totaal	13.427.801	13.360.999	13.325.143	12.747.101
	35.936.328	35.745.497	34.376.932	32.907.452

Tabel 3 Begroting De Connectie 2017 - 2020

	Arnhem	Rheden	Renkum
Inbreng in De Connectie vanuit G3	26.274.758	6.069.350	3.634.351
Totaal	35.978.459		
Verdeling	73,0%	16,9%	10,1%

Tabel 4 Inbreng in De Connectie en verdeelsleutel

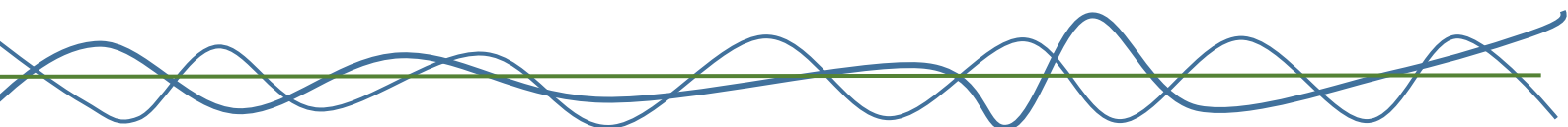
In tabel 4 is de inbreng (IST) van de drie gemeenten van 2017 in beeld gebracht. De inbreng is de basis voor de verdeling van het besparingspotentieel.



			2019	2020
besparingspotentieel ad 4%			-4,45%	-8,54%
cum. besparing (totaal)	42.131	369.059	1.634.491	3.103.971
			totaal t/m 2020	5.149.652

Tabel 5 Besparingspotentieel en cumulatieve besparing

In tabel 5 is in beeld gebracht dat de begroting van De Connectie in 2019, 4,45% lager en in 2020, 8,54% is. Daarmee is de doelstelling om een besparing van tenminste 4% te realiseren in beeld. In aanvulling op deze doelstelling moet De Connectie in 2020 ook het transitiebudget van € 4,4mln. hebben terugverdiend.



1.3 Investeringsprogramma

De noodzakelijke investeringen zijn, inclusief de jaarschijven waarop de investeringen gedaan zullen worden, separaat opgenomen in het investeringsprogramma (IP) van De Connectie. In het Investeringsprogramma is een onderscheid gemaakt tussen:

1. Investeringsprogramma's die de gemeenten nu al in hun investeringsprogramma hebben staan. De kapitaallasten van deze investeringen zijn in de begroting van De Connectie opgenomen:

Activum omschrijving	zie vanaf cel	termijn afschrijv	jaarschijven IP			
			2017	2018	2019	2020
Financieel Systeem	1	5	200.000	-		
Basisregistratie	1		175.000			
Pion systeem salarisadministratie	1		50.000			
Investering reguliere vervanging	1			100.000		
Investering reguliere vervanging	1			400.000		
Structurele bijdrage i.v.m. licenties	1			275.000	275.000	275.000
Vervanging Thin clients	1		125.000			
Vervanging Servers	1		150.000			
Vervanging telefooncentrale	1		150.000			
IT - Netwerk	1		-	-		19.462
IT - Netwerk	1		-	-		47.554
IT - Netwerk	1		-	86.000		-
IT - Netwerk	1		-	138.000		-
IT - Netwerk	1		100.000	204.000	800.000	328.639
IT - Netwerk	1		300.000	-		-
IT - Bedrijfsapp. lvm informatiebeveiliging	1		-	-		
IT - Bedrijfsapp. lvm informatiebeveiliging	1		-	-		
IT - Single sign on	1		-	-		
VOS	1		-			250.000
IT - Netwerk	1		99.000	150.000		-
IT - Netwerk	1			8.656		
IT - Netwerk	1			17.173	2.474	
IT - Vaste Telefonie	1		-	602.000		
IT - Vaste Telefonie	1		-			
IT - Vaste Telefonie	1		700.000	-		
Werkplek Rheden	1			54.639	990	
Ipads& tablets Rheden	1			12.418	4.472	
IT - Digitale werkplek	1		10.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		165.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		84.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		-	398.000		
IT - Digitale werkplek	1		18.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		800.000	-		
IT - Digitale werkplek	1		80.000	80.000		
IT - Digitale werkplek	1		-	600.000		
IT - Digitale werkplek	1		286.000	-	680.000	
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		-	-		37.831
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		400.000	-		69.838
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		-	696.000		-
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		-	414.000	1.400.000	488.000
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		100.000	-		96.676
IT - Centrale Computer Capaciteit	1		-	-		-
Servers Rheden	1		3.690	16.272		
totaal investeringsomvang			3.995.690	4.252.158	3.162.936	1.613.000

Tabel 6 Investeringsprogramma

2. Nieuwe investeringen anders dan bovenstaande die nodig zijn om standaardisatie en harmonisatie transitie / transformatieopgave te kunnen realiseren. Deze investeringen zijn in paragraaf 1.4 al als verplichting opgenomen ten laste van het transitiebudget.

Investeringen		zie vanaf cel (€)	termijn afschrijv	jaarschijven IP			
				2017	2018	2019	2020
Activum omschrijving							
FMIS (aanschaf)	nw.	2	5	652.500			
Harmonisering systemen (w.o GreenValley)	nw.	2	5	pm.			
Koppeling vakapplic. met zaaksysteem	nw.	2	5	pm.			
Harmonisatie scanstraat	nw.	2	5	105.343			
Investering in digitale doorontwikkeling	nw.	2	5		200.000		
Webportal	nw.	2	5	20.000			
Systeem contractbeheer	nw.	2	5	15.000			
Spendsysteem	nw.	2	5	10.000			
totaal investeringsomvang				802.843	200.000	-	-

Tabel 7 Nieuwe investeringen

3. Nieuwe investeringen die vanuit de 'normale doorontwikkeling' van de organisatie van de drie gemeenten ook uitgevoerd zouden worden. Ten aanzien van de laatstgenoemde investeringen geldt dat dit projectcapaciteit vraagt om investeringen te kunnen uitvoeren. De investeringen in ICT zijn de investeringen; de projectbemensing om investeringen van de grond te krijgen (en die geactiveerd mag worden) is hier voorzien. De kapitaallasten zijn toegevoegd in de begroting als nieuwe kapitaallasten.

Investeringen		zie vanaf cel (€)	termijn afschrijv	jaarschijven IP			
				2017	2018	2019	2020
Activum omschrijving							
SNOW software	nw.	3	5	250.000			
projectleiders / nieuw bovenop huidig IP	nw.	3	5	250.000	250.000	250.000	250.000
totaal investeringsomvang				500.000	250.000	250.000	250.000

Tabel 8 Nieuwe investeringen onafhankelijk van De Connectie

Wanneer bij de nadere concretisering van investeringen blijkt dat er meer middelen nodig zijn, dan worden deze besproken met de eigenaren/opdrachtgevers. Vervolgens worden deze in de reguliere planning- en controlcyclus meegenomen en besproken.

1.4 Transitiebudget

Binnen het kader van de vorming van De Connectie zijn afspraken gemaakt over het budget voor de oprichting van De Connectie. Tot aan het moment waarop De Connectie van start gaat is een transitiebudget beschikbaar gesteld van € 4,4 mln. Deze middelen zijn nodig voor de ontvlechting van de afdelingen uit de drie gemeenten en voor de vorming van de nieuwe organisatie; het betreft kosten voor de kwartiermakersorganisatie in 2016, kosten van specifieke expertise zoals (programma) management, h- expertise ter ondersteuning van de reorganisatie, de inrichting van HR21, het plaatsingsproces van medewerkers, en communicatie in de aanloop naar 1 juli 2017. De Connectie blijft binnen de raming die initieel is gemaakt.

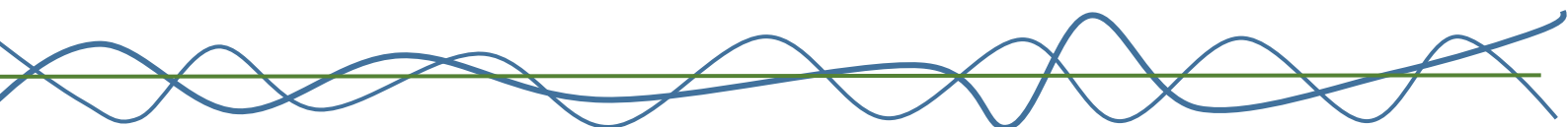
Daarbij moet worden aangetekend dat de gevolgen van de vertraging van zes maanden van de feitelijke start van De Connectie op onderdelen extra kosten met zich meebrengt (met name extra inzet tijdelijk personeel).

Bij het indienen van de begroting van De Connectie gaan we er vanuit dat we aan de € 4,4 mln. voldoende hebben. Aan uitgaven, reeds aangegane verplichtingen en voorziene uitgaven die we ten laste van dit budget zullen brengen is nu bijna € 3,9 mln. voorzien en daarmee nog ca. € 500.00 ruimte.

	Begroot voor transitieperiode	Feitelijke boekingen (ytd (26-10))	verplichtingen 2016 / 2017	restant transitiebudget
Projectorganisatie	1.799.444	371.960	2.097.049	-669.566
Communicatie	150.000	25.051	23.000	101.949
Investerings	1.291.678	41.304	1.293.999	-43.625
Frictie-/desintegratiekosten vorming Connectie		-	-	
1. Fricatiekosten	pm.	-	-	
2. Kosten Sociaal statuut	pm.	-	-	
3. Desintegratiekosten	760.000	-	42.670	717.330
Post onvoorzien	398.878	-	-	398.878
Ontvangsten			-35.000	35.000
Totaal	4.400.000	438.315	3.421.718	539.966
			totaal reeds uitgegeven / verplicht	3.860.033

Tabel 9 Transitiebudget

Het restant van het transitiebudget is beschikbaar voor de harmonisatie-opgave van De Connectie.



1.5 Harmonisatie en standaardisatie

De belangrijkste voorwaarde voor het financiële succes van De Connectie is het harmoniseren van processen, het standaardiseren van de werkwijze en verregaande digitalisering. De kwartiermakers hebben bij het 'zero-based' opbouwen van de afdelingsbegroting dit beeld voor ogen gehouden.

Afdeling	Inverdieneffecten	jaarschijf	Effect in €
Belastingen	<i>Investeren in kwaliteit. Van het uitvoeringsproces en bij medewerkers. Harmoniseren van de uitvoering.</i>	2017	3.474.753
		2020	3.198.582
		<i>besparing</i>	-8%
Secretariaat	<i>Digitalisering (o.a. met de inzet van iBabs, zaakgericht werken) waardoor arbeidsintensief (handmatig) werk grotendeels verdwijnt. Professionalisering is nodig voor bestaansrecht in steeds complexere omgeving.</i>	2017	3.307.451
		2020	3.101.782
		<i>besparing</i>	-6%
Administratie & Beheer (en basisregistratie)	<i>Formatiereductie; als gevolg van het harmoniseren van beleid, richtlijnen en procedures minder formatie nodig op hogere functieniveaus. Daarnaast leidt het digitaliseren van standaardprocessen tot kortere verwerkingstijden en minder handmatig werk. - digitaliseren van alle standaardprocessen, waarbij voor alle 3 gemeenten voor één digitale oplossing wordt gezorgd. - de koppeling met het inkoopproces is een belangrijke factor om te komen tot het indammen en reguleren van de factuurstroom. N.b. In verband met de samenloop van deze clusters en overlap van disciplines deze samengevoegd gepresenteerd</i>	2017	3.917.867
		2020	3.532.145
		<i>besparing</i>	-10%
Facilitair	<i>Efficiency van processen door aanschaf FMIS. Winst op personele inzet vanwege inzet "click / call / face principe.</i>	2017	6.418.871
		2020	5.829.192
		<i>besparing</i>	-9%
ICT/ IM en FB	<i>Besparingen op de infrastructuur door harmonisatie en een efficiënter gebruik van middelen; Beter inzicht in gebruik van accounts en licenties (waarmee kosten kunnen worden teruggebracht);</i>	2017	13.181.770
		2020	12.009.736
		<i>besparing</i>	-9%
DIV	<i>Harmoniseren zaakgerichtwerken; maar besparing zijn niet ingeboekt. Deze bevindt zich vooralsnog buiten de horizon van de businesscase (voorbij 2020...).</i>	2017	2.529.698
		2020	2.198.325
		<i>besparing</i>	-13%

Tabel 10 Inverdieneffecten per afdeling

Hierin is niet meegenomen Inkoop en Aanbestedingen; deze gaat voorlopig 'as-is' over. De ambities om te komen tot een professionele organisatie van uitvoeringsprocessen van inkoop en aanbestedingen zijn op dit moment nog niet te betalen door De Connectie, rekening houdende met de financiële

doelstellingen van De Connectie (besparingspercentage > 4% en het terugverdienen van transitiekosten).

Zowel de door de gemeenten, in hun meerjareninvesteringsprogramma opgenomen, reguliere investeringen als de extra investeringen voor harmonisatie en standaardisatie zijn in de begroting van De Connectie opgenomen. Alle investeringen dragen bij aan de verbetering en vernieuwing van de dienstverlening én dragen bij aan de besparingen. De effecten zijn niet één op één te relateren aan de begrote besparingen.

1.6 Frictiekosten

In de business case wordt gesproken over frictiekosten. De frictie die gaat ontstaan heeft verschillende oorzaken/achtergronden. Frictie ontstaat:

- Bij de plaatsing van medewerkers van de gemeenten van drie functiehuisen naar één nieuw functiehuis in De Connectie (boventaligheid, medewerkers die niet geplaatst kunnen worden binnen de kaders van het sociaal plan). De ervaring leert dat ca. 5% boventaligheid ontstaat (ca. 19 fte) en dat ca. 20% daarvan daadwerkelijke frictiekosten oplevert nadat gemeenten en De Connectie zich hebben ingespannen om passend werk te vinden. Inschatting van frictiekosten: 4 fte * € 110.000 = € 440.000. Deze incidentele kosten staan niet in de begroting van De Connectie maar worden gedragen door de gemeenten.
- Frictie die gaat ontstaan door verschillen in persoonlijke schaal en functieschaal en door eventuele toegekende persoonlijke vergoedingen (mismatch schalen en vergoedingen). Dit is in feite geen frictie omdat dit kosten zijn die nu ook al ten laste komen voor de gemeenten en ook zonder De Connectie zouden blijven bestaan. Deze kosten komen ten laste van de desbetreffende gemeente.
- Doordat dienstverlening door De Connectie aan derde partijen gaat stoppen (desintegratiefrictie). Deze frictiekosten komen ten laste van de gemeente die contractpartij is van deze derde partij. Deze kosten zijn nog niet te berekenen. Wel zal De Connectie met deze partijen zo snel als nodig het gesprek aangaan om te bezien of en op welke manier en in welk temp een eventuele afbouw gerealiseerd wordt. Dit ter voorkoming/beperking van frictiekosten. Inschatting van de kosten hiervan bedragen ca. € 330.000 (3 fte).

Frictie als gevolg van afbouw formatie (850k)

Frictiekosten die gaan ontstaan in de periode 2017 t/m 2020 doordat De Connectie gaat doorontwikkelen, standaardiseren, uniformeren en digitaliseren, waardoor werk, processen, vaardigheden en competenties gaan veranderen. De ervaring bij andere bedrijfsvoeringssamenwerkingen leert dat er tussen 5-10% frictie gaat ontstaan (tussen 19 en 38 fte en dat ca. 20% daarvan daadwerkelijke frictiekosten oplevert nadat gemeenten en De Connectie zich hebben ingespannen om werk te vinden. Inschatting kosten: 4 - 8 fte. In de begroting is voor deze frictiepost € 850.000 opgenomen.

Frictiekosten i.v.m. afbouw	2017	2018	2019	2020
		200.000	350.000	300.000

Tabel 11 Frictiekosten i.v.m. afbouw

Beheersmaatregelen op deze ontwikkeling zijn:

- Het zoeken naar nieuwe werkplekken binnen de vier organisaties en/of daarbuiten, een interne arbeidsmarkt is hiervoor een essentiële randvoorwaarde;
- het niet opvullen van de overgekomen vrije vacatureruimte van de gemeenten;
- Het inzetten van incidentele capaciteit voor tijdelijk werk.

1.7 Risicomanagement

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

De belangrijkste risico's binnen de scope van de 4k's (kwaliteit; kansen; kosten en kwetsbaarheid) worden hierna genoemd, met daarbij de beheersmaatregelen.

K	Risico	Beheersmaatregel
Kwaliteit	De kwaliteit van de dienstverlening loopt terug bij de start van De Connectie omdat er een nieuwe situatie ontstaat waaraan medewerkers van de G3 en De Connectie moeten wennen en die druk legt op de normale gang van zaken (zoals andere aansturing; starten met veranderingopgave, harmonisatieslagen en implementaties van nieuwe systemen en processen).	De volgende maatregelen worden genomen: <ul style="list-style-type: none"> - programmatische inrichting van De Connectie - scheiden van het leveren van dienstverlening aan de G3 en de veranderingopgave. - 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	Kansen voor de medewerkers kunnen onvoldoende kunnen worden ingevuld door beperkingen vanuit bijvoorbeeld het sociaal plan en CAR-UWO.	De volgende maatregelen worden genomen: <ul style="list-style-type: none"> - capaciteitsvragen voor veranderingopgave uitzetten binnen De Connectie. Voor reguliere functies tijdelijk flexibele krachten inzetten. - In gesprek gaan met medewerkers over potentieel, drijfveren en interesse en het vinden van een functie die daarbij past actief faciliteren - Interne arbeidsmarkt De Connectie en G3.
Kosten	Harmonisatie en standaardisatie worden niet tijdig gerealiseerd waardoor de doelstellingen inzake het besparingspercentage en terugverdienen van de transitiekosten niet tijdig worden gerealiseerd. Harmonisatie en standaardisatie kunnen niet voor de begrootte kosten worden gerealiseerd.	De volgende maatregelen worden genomen: <ul style="list-style-type: none"> - 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 outfinanciering per 1 januari 2018. - Strakke sturing op het realiseren van de veranderingopgave. Indien veranderingen niet kunnen worden doorgevoerd omdat G3 het niet eens worden over een nieuwe, gestandaardiseerde en geharmoniseerde werkwijze, een verhoging van de bijdrage voorleggen aan het bestuur. - Strakke planning en control cyclus inrichten bij De Connectie met maandelijkse rapportage en gesprekken over uitgaven en resultaten. - Onderscheid maken tussen innovatie van dienstverlening en achterstanden. Achterstanden doorberekenen aan de veroorzaker.

K	Risico	Beheersmaatregel
	<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"> - sturing op de vraag door De Connectie en de gemeenten, het niet toestaan van andere taakuitvoering zonder doorrekening van het financiële effect e/o ruggenspraak te houden met de gemeenten. - Ten behoeve van de IT doelstelling wordt een specifiek plan van aanpak opgesteld voor 1 maart 2017. - 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. - Beschikbaar stellen van medewerkers van de gemeenten t.b.v. het realiseren van de investeringen per 1 februari 2017. -Beschikbaar stellen van budget om capaciteit in te huren t.b.v. het realiseren van de investeringen - Herprioriteren van de investering- en standaardisatie- en harmonisatie-agenda. - Het opnemen van een post onvoorzien in de begroting ter dekking van onvoorziene zaken.
Kwetsbaarheid	<p>Vraag van de G3 naar dienstverlening aan De Connectie 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 aan De Connectie 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>

Tabel 7.12 Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

1.8 Fiscaliteit

Btw

De Connectie wordt btw-ondernemer die tegen vergoeding, belast met btw, diensten verleent aan de deelnemende gemeenten, tenzij een btw-vrijstelling geldt. Voor de gemeenten betekent dit dat zij:

- De btw onder voorwaarden kan compenseren bij het btw-compensatiefonds (i.v.m. afname voor publiekrechtelijke taken c.q. niet btw-ondernemersactiviteiten);
- de btw-kosten die de gemeente maakt in zijn hoedanigheid als ondernemer, deze kan worden verrekend c.q. worden teruggevraagd op de btw-aangifte;
- De btw op de kosten die kan worden toegerekend aan btw-vrijgestelde prestaties vormt een kostenpost. De btw op die kosten kan niet worden verrekend c.q. teruggevraagd op de btw-aangifte of worden gecompenseerd bij het btw-compensatiefonds.

De keuze om btw-ondernemer te zijn brengt met zich mee dat een klein deel van de btw die De Connectie in rekening brengt bij de gemeenten, door de gemeenten niet te verhalen is bij het BCF Daniel via de btw-aangifte. Het zogenaamde 'btw-lek' dat ontstaat, werkt kostenverhogend door bij de gemeenten maar weegt niet op tegen de administratieve last die ontstaat om de financiële administratie van De Connectie in te richten, te onderhouden en de kosten van administratievoering.

Vpb

Om btw belast te kunnen leveren, zal er een kleine winstopslag moeten worden gehanteerd. Daarmee ontstaat er een vpb-plicht bij De Connectie en daarmee samenhangend de plicht om zakelijke verrekenprijzen te hanteren. Binnen dit kader wordt ook het vraagstuk van outputsturing en outputverrekening opgepakt. In de bijlage is een advies opgenomen van de fiscale werkgroep alsmede aandachtspunten die in de implementatiefase nog moeten worden uitgezocht/afgestemd.

