

Definitieve versie 20 mei 2015

PROGRAMMABEGROTING 2016

(inclusief meerjarenperspectief 2017-2019)

**Openbaar lichaam
Noaberkracht
Dinkelland Tubbergen**



dat werkt gewoon beter

Voor u ligt de begroting 2016 van Noaberkracht Dinkelland Tubbergen. Noaberkracht is de organisatie die werkt voor zowel de gemeente Dinkelland als Tubbergen.

De afgelopen 3 jaar hebben we gezien dat samenwerken ons erg veel oplevert. We hebben op diverse vlakken al de vruchten van de samenwerking tussen de gemeenten Dinkelland en Tubbergen kunnen plukken. Zo heeft Noaberkracht hard gewerkt om goed voorbereid te zijn op de komst van de decentralisaties in het sociale domein. Alleen hadden we dit niet gekund, maar door deze enorme uitdaging samen op te pakken lukt het ons om alle extra taken en verantwoordelijkheden die op ons afkomen op te vangen.

Ook werken we constant aan een verbetering van onze dienstverlening. Dit doen we door steeds meer te werken vanuit de vraag van onze klanten. We werken meer op afspraak en komen naar de burgers toe om hen beter van dienst te kunnen zijn.

Het verder verbeteren van de ondersteuning richting de beide besturen blijft voor ons uiteraard een belangrijk punt van aandacht. Dit willen we doen met inachtneming van de verschillende rollen die de betreffende bestuurders en de beide colleges voorstaan. Om de beelden hierover zo scherp mogelijk te krijgen wordt de komende tijd verder invulling gegeven aan het bestuurlijk, ambtelijk samenspel

De opdracht die we ons als Noaberkracht voor de komende jaren stellen is dat we klaar willen zijn voor de toekomst. We willen een zogenaamde toekomstbestendige organisatie zijn. Het moge duidelijk zijn dat dit een continu proces is omdat de wereld om ons heen blijft veranderen en de toekomst er dus ook telkens anders uit kan zien. Om hier als organisatie goed mee om te kunnen gaan willen we toe naar een slagvaardig en flexibel ingerichte organisatie met dito mensen. Het versterken van de interne mobiliteit is voor de komende tijd een belangrijk speerpunt.

Noaberkracht Dinkelland Tubbergen is een organisatie die steeds meer naar de samenleving toe trekt. We doen ons werk steeds meer vanuit de samenleving, leggen meer verbindingen en gaan de dialoog steeds meer aan. Zowel de gemeentelijke overheid als de overige onderdelen van de samenleving moeten open staan voor een nieuwe manier van samenwerken. Wij zijn ervan overtuigd dat we erg veel mooie dingen kunnen bereiken als we steeds meer samen optrekken. En dat is de uitdaging die Noaberkracht Dinkelland Tubbergen graag aangaat de komende jaren.

Roel Cazemier

Voorzitter dagelijks bestuur Noaberkracht Dinkelland Tubbergen

VOORWOORD	3
INHOUDSOPGAVE	4
INLEIDING	5
1 VASTSTELLING PROGRAMMABEGROTING	7
2 PROGRAMMAMVELDEN EN ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN	8
2.1 Programma 1: Bedrijfsvoering	8
2.2 Overzicht algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	9
2.3 Begrotingssaldo	9
2.4 Verloop gemeentelijke bijdrage	10
3 PARAGRAFEN	11
3.1 Weerstandsvermogen	11
3.2 Financiering	13
3.3 Bedrijfsvoering	14
4 FINANCIËLE POSITIE	25
4.1 Reserves en voorzieningen	25
4.2 Incidentele baten en lasten	27
4.3 Uitgangspunten begroting	27

Noaberkracht

De raden van Dinkelland en Tubbergen hebben ingestemd met de gemeenschappelijke regeling genaamd Openbaar lichaam Noaberkracht Dinkelland Tubbergen (hierna Noaberkracht).

Noaberkracht maakt het mogelijk om met één ambtelijke organisatie te werken voor twee zelfstandige gemeenten.

Met één ambtelijke organisatie die werkt voor twee zelfstandige gemeenten worden kosten bespaard. Ook kunnen beide gemeenten betere dienstverlening leveren aan inwoners. De gemeente Dinkelland en de gemeente Tubbergen blijven door Noaberkracht gewoon zelfstandig bestaan.

Algemeen Bestuur / Dagelijks Bestuur

Volgens de wet moet een ambtelijke organisatie, in de vorm van een gemeenschappelijke regeling, een algemeen bestuur (AB) en een dagelijks bestuur (DB) hebben. Als vertegenwoordigers van beide gemeenten hebben de colleges en de burgemeesters gezamenlijk zitting in beide bestuursorganen.

De vertegenwoordigers van de gemeente Dinkelland en Tubbergen hebben een gelijke stem. Dat geldt zowel voor het algemeen bestuur als het dagelijks bestuur. Dit betekent dat het voor besluitvorming niet uitmaakt of één van de gemeenten (in aantal) meer vertegenwoordigers heeft dan de andere gemeente: de stemverhouding blijft gelijk. Het voorzitterschap van het algemeen en het dagelijks bestuur rouleert jaarlijks tussen de burgemeesters van Dinkelland en Tubbergen.

Bedrijfsvoering

De ambtelijke organisaties van beide gemeenten zijn ondergebracht in Noaberkracht. De gemeenten Dinkelland en Tubbergen delen de kosten voor de bedrijfsvoering. Hieronder vallen bijvoorbeeld kosten van het personeel en de zaken die zij nodig hebben om hun werk te kunnen uitvoeren (zoals huisvesting en ICT). Bij de verdeling van de kosten van Noaberkracht is aansluiting gezocht bij de maatstaven die bij de gemeentefondsuitkering voor de gemeenten worden gehanteerd.

Dienstverlening

Met het instellen van Noaberkracht zorgen de gemeenten ervoor dat één ambtelijke organisatie werkt voor twee zelfstandige gemeenten. Daarmee besparen de gemeenten kosten en leveren ze betere kwaliteit. Door samen te werken versterken de gemeenten elkaar. Met één ambtelijke organisatie kunnen de gemeenten betere dienstverlening aan inwoners en ondernemers bieden. Inwoners kunnen gewoon terecht bij hun eigen gemeentehuis. De dienstverlening verbetert omdat bijvoorbeeld meer producten volledig digitaal worden afgehandeld en vergunningsaanvragen, brieven en klachten sneller worden behandeld. Ook is de wachttijd aan balies en aan de telefoon straks korter.

De opstartfase is gekenmerkt geweest door bereikbaarheidsproblemen. De signalen uit de samenleving hieromtrent zijn en worden meegenomen in de algehele verbetering van de dienstverlening.

Bestuursstijl

De maatschappij verandert drastisch. De oorspronkelijke verzorgingsstaat transformeert met grote snelheid naar een samenleving met meer eigen verantwoordelijkheid en meer zelfredzaamheid van inwoners, organisaties en bedrijven. De organisatie van publieke voorzieningen zal naar verwachting minder in handen zijn van de overheid en meer in handen van de vitale samenleving. Een vitale samenleving die daarvoor ook de ruimte moet krijgen. Ruimte geven aan de vitaliteit van de samenleving vraagt om een fundamentele wijziging in de functie, rol en werkwijze van de politiek, het bestuur en het ambtelijke apparaat. De rol van de overheid zal zich verplaatsen van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'.

Een samenleving met meer eigen verantwoordelijkheid en een grotere zelfredzaamheid vraagt echter wel een blijvende inzet van de overheid, aangezien de overheid wel verantwoordelijk blijft voor een basisniveau in het aanbod van publieke voorzieningen. Het is eerder een wijziging in de rol en inzet van de overheid, in plaats van het volledig loslaten of overdragen van taken. Daarbij hoort de erkenning dat de overheid de kennis en ervaring van inwoners, organisaties en bedrijven nodig heeft om maatschappelijke effecten te bereiken.

Dit alles vraagt om grote sensitiviteit en flexibiliteit van de overheid om daarin met diverse rollen te kunnen schakelen. Om het palet van rollen te schetsen is in 2012 de overheidsparticipatietrap¹ geïntroduceerd. Daarop worden de volgende rollen voor de overheid onderscheiden: loslaten, faciliteren, stimuleren, regisseren en reguleren. Benadrukt wordt dat voor de overheid niet één ideale of beste rol bestaat. Per situatie en per onderwerp zal de overheid moeten bepalen én expliciteren welke rol zij voor zich ziet weggelegd. Ook 'reguleren' zal een instrument blijven dat de overheid veelvuldig zal moeten blijven inzetten. Tegelijk betekent de omslag wel dat de overheid vaker voor een bescheiden profilering zal moeten kiezen. De vitaliteit van de samenleving krijgt meer ruimte als de overheid de overheidsparticipatietrap zo min mogelijk beklimt.

Maar ook andersom: wanneer de overheid publieke taken loslaat, dient zij ook te expliciteren of en zo ja wat zij van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties verwacht.

¹ geïntroduceerd door de Raad voor het openbaar bestuur (*Rob*) in het rapport 'Loslaten in vertrouwen' (december 2012)

1 VASTSTELLING PROGRAMMABEGROTING

Het algemeen bestuur van het openbaar lichaam Noaberkracht Dinkelland Tubbergen;

Gelezen het voorstel van het dagelijks bestuur van 12 mei 2015;

Gelet op:

- de Wet gemeenschappelijke regelingen;
- de gemeenschappelijke regeling Werkorganisatie Tubbergen-Dinkelland;
- artikel 169, vierde lid, van de Gemeentewet;

Gezien de besluiten van de gemeenteraden van Tubbergen en Dinkelland van respectievelijk 15 juni en 16 juni 2014, in het kader van de zienswijzeprocedure, zoals bedoeld in artikel 25 van de gemeenschappelijke regeling Werkorganisatie Tubbergen-Dinkelland;

Besluit

- de programmabegroting 2016 en de meerjarenramingen 2017–2019 vast te stellen en
- in te stemmen met de terugbetaling van de eenmalige aanloopkosten betreffende desintegratie en frictie aan de beide deelnemende gemeenten en voor een bedrag van € 1 miljoen te dekken uit de reserve desintegratie- en frictiekosten.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van het algemeen bestuur van 23 juni 2015.

De secretaris,

De loco-secretaris,

De voorzitter,

Drs. Ing. G.B.J. Mensink

E.M. Grobben

Mr. R.S. Cazemier

2 PROGRAMMAMVELDEN EN ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN

De financiële gevolgen van het programmaveld zijn onderverdeeld naar baten en lasten, waarbij de volgende kolommen worden onderscheiden:

- Rekening 2014
- Begroting 2015
- Begroting 2016 plus meerjarenraming t/m 2019

2.1 Programma 1: Bedrijfsvoering

Programma bedrijfsvoering (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2014	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Baten	-360	-481	-868	-462	-1.105	-1.014
Lasten	27.917	29.093	29.766	29.146	29.184	29.321
Resultaat voor bestemming	27.558	28.612	28.899	28.683	28.079	28.307
Reserve beschikking	0	0	0	0	0	0
Reserve toevoeging	0	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming Bedrijfsvoering	27.558	28.612	28.899	28.683	28.079	28.307

Uitsplitsing Baten (x € 1.000)

Uitsplitsing	Baten	2016	2017	2018	2019
Taakstellingen	B	684	337	979	889
ICT	B	2	2	2	2
Personeel	B	90	30	30	30
Overige	B	92	93	93	93
Totaal baten		868	462	1.105	1.014

Uitsplitsing Lasten (x € 1.000)

Uitsplitsing	Lasten	2016	2017	2018	2019
ICT	L	2.686	2.506	2.479	2.496
Personeel	L	21.372	20.844	20.889	21.004
Overige	L	5.709	5.795	5.816	5.821
Totaal lasten		29.767	29.145	29.184	29.321

Uitsplitsing Saldo (x € 1.000)

Uitsplitsing saldo	Saldo	2016	2017	2018	2019
Taakstellingen	S	-684	-337	-979	-889
ICT	S	2.684	2.504	2.477	2.494
Personeel	S	21.282	20.814	20.859	20.974
Overige	S	5.617	5.702	5.723	5.728
Totaal Saldo		28.899	28.683	28.079	28.307

Voor een nadere toelichting op programma 1 Bedrijfsvoering verwijzen wij naar de paragrafen Weerstandsvermogen, Financiering en Bedrijfsvoering.

2.2 Overzicht algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien

Programma Algemene dekkingsmiddelen (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2014	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Baten	-29.014	-28.865	-29.107	-28.058	-28.284	-28.504
Lasten		194	170	161	126	346
Resultaat voor bestemming	-29.014	-28.671	-28.937	-27.897	-28.158	-28.158
Reserve beschikking	-1.716	-116	-116	-1.016	0	0
Reserve toevoeging	1.624	175	175	175	0	0
Resultaat na bestemming Algemene dekkingsmiddelen	-29.107	-28.612	-28.878	-28.738	-28.158	-28.158

2.3 Begrotingssaldo

Begrotingssaldo (bedragen x € 1.000)	Realisatie 2014	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Resultaat na bestemming Bedrijfsvoering	27.558	28.612	28.899	28.683	28.079	28.307
Resultaat na bestemming Algemene dekkingsmiddelen	-29.107	-28.612	-28.878	-28.738	-28.158	-28.158
Saldo resultaat	-1.549	0	21	-55	-79	149

Toelichting begrotingssaldo:

saldo begroting 2016	2016	2017	2018	2019
saldo 2015: meerjarenbegroting 2016-2019 als basis voor begroting 2016	-170.138	-161.458	-125.913	-131.510
mutaties begroting 2016				
ICT:				
vrijval stelpost tractie adhv nieuwe investeringen	44.019	38.548	0	0
verlagen budget a.g.v. opzegging en harmonisering onderhoudscontracten	115.000	115.000	115.000	115.000
verlagen budget contributies en bijdragen GEO (minder facturen Kadaster)	12.000	12.000	12.000	12.000
totaal saldo ICT budgetten	171.019	165.548	127.000	127.000
personeelsbudgetten:				
hogere reiskosten, incidentele beloning, verkoop verlof e.d.	-80.600	-85.312	-92.450	-113.862
nulstelling (neg)budget premiekorting 62+	-17.500	-17.500	-17.500	-17.500
verlagen inhuurbudget agv vertrek personeelslid	-92.243	0	0	0
autonome stijging personeelskosten				-214.725
structurele verlaging div. personeelsbudgetten	47.000	47.000	47.000	47.000
structurele verlaging budget WOZ taxaties a.g.v. nieuwe aanbesteding	123.220	123.220	123.220	123.220
loonkosten cie.bezwaar en beroep	-32.850	-33.179	-33.510	-33.845
verlaging (pensioen)premies tov 2015	22.460	22.685	22.911	23.141
overige verschillen	8.746	-5.992	28.042	41.831
totaal saldo personeelsbudgetten	-21.767	50.922	77.713	-144.740
Totaal meerjarig saldo	-20.886	55.012	78.800	-149.250

Van dit meerjarige saldo dient voor een drietal posten nog een verrekening met de gemeentelijke bijdrage plaats te vinden. Hierdoor ontstaat het volgende beeld:

doorbelasting aan gemeenten	2016	2017	2018	2019
loonkosten cie.bezwaar en beroep	32.850	33.179	33.510	33.845
verlaging (pensioen)premies tov 2015	-22.460	-22.685	-22.911	-23.141
autonome stijging personeelskosten	0	0	0	214.725
Totaal doorbelastingen	10.390	10.494	10.599	225.429
Totaal meerjarig saldo	-10.496	65.506	89.399	76.179

Tot slot wordt geconstateerd dat er in 2016 sprake is van een incidentele correctie op het inhuurbudget ten bedrage van € 92.243. Dit bedrag was ten onrechte twee keer verwerkt. Om een zuiver structureel beeld van de begrotingspositie van Noaberkracht te presenteren wordt voorgesteld deze incidentele correctie op het inhuurbudget ook als zodanig aan te merken en te dekken uit de reserve bedrijfsvoering. Hierdoor ontstaat het volgende herziene meerjarige saldo:

Onttrekking aan reserve bedrijfsvoering	2016	2017	2018	2019
correctie op inhuurbudget	92.243	0	0	0
Totaal ontrekking aan reserve bedrijfsvoering	92.243	0	0	0
Totaal meerjarig saldo	81.747	65.506	89.399	76.179

Aangezien de voordelige meerjarige saldi zijn veroorzaakt door efficiencymaatregelen binnen Noaberkracht worden de verschillende voordelige saldi aangewend ter invulling van de taakstelling bedrijfsvoering.

2.4 Verloop gemeentelijke bijdrage

In het verrekenmodel Verrekenmodel Tubbergen Dinkelland die in september 2012 door de beide gemeenteraden is vastgesteld, is als verdeelsleutel voor de gemeentelijke bijdrage opgenomen:

- ✓ Dinkelland: 56,35%
- ✓ Tubbergen: 43,65%

In onderstaand overzicht zijn de bijdragen van de gemeenten Dinkelland en Tubbergen aan Noaberkracht weergegeven.

Gemeente (bedragen x € 1.000)	Rekening 2014	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Dinkelland	16.713	15.911	16.545	16.020	16.094	16.215
Tubbergen	12.301	11.735	12.402	11.887	12.075	12.168
Totale gem.bijdrage	29.014	27.646	28.947	27.907	28.169	28.383

3 PARAGRAFEN

Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) schrijft een aantal paragrafen voor. De zeven voorgeschreven paragrafen zijn:

- 1) lokale heffingen;
- 2) weerstandsvermogen;
- 3) onderhoud kapitaalgoederen;
- 4) financiering;
- 5) bedrijfsvoering;
- 6) verbonden partijen;
- 7) grondbeleid.

De paragrafen handelen over een aantal belangrijke beheersmatige onderwerpen. De paragrafen gaan in op de kaders voor het beheer die belangrijk zijn voor de uitvoering van ons beleid. Voor de gemeenschappelijke regeling zijn alleen de paragrafen weerstandsvermogen, financiering en bedrijfsvoering van toepassing.

3.1 Weerstandsvermogen

Risicomanagement is een hulpmiddel om risico's in kaart te brengen en het maken van risicoanalyses. Door inzicht in de risico's wordt de organisatie in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen, zodat de risico's nu en de risico's gerelateerd aan toekomstige investeringen in verhouding staan tot de vermogenspositie van de organisatie. Om inzicht in de risico's van de gemeente te kunnen verkrijgen is er een risico-inventarisatie uitgevoerd. Hieronder wordt verslag gedaan van de resultaten van de risico-inventarisatie. Door aan deze geïnterviewde risico's financiële gevolgen toe te rekenen (voor zover dit mogelijk is) kan het weerstandsvermogen worden berekend.

Risicoprofiel

Om de risico's van Noaberkracht in kaart te brengen is in een risicoprofiel opgesteld. Uit de inventarisatie zijn vanuit de stafdiensten in totaal 26 risico's in beeld gebracht. In het onderstaande overzicht wordt echter alleen het aantal risico's gepresenteerd met de hoogste bijdrage aan de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit met een maximum van 5.

Risico nummer	Risico	Gevolgen	Maatregelen	Kans	Financieel gevolg	Invloed
R238	Het weglekken of het onjuist/ongewild verspreiden van informatie (het nieuwe werken / privacy en informatiebeveiliging)	Financieel - schadeclaims en privacy gevoelige informatie komt op straat	Instructies en normen opstellen.	30%	max.€ 250.000	16.60%
R237	Aanvallen van buitenaf / informatiebeveiliging (hackers, virussen)	Financieel - privacy gevoelige informatie komt op straat; systeem uit de lucht; illegale mutaties in het systeem.	Aansluiting bij de Informatiebeveiligings dienst (IBD).	20%	max.€ 250.000	10.94%
R122	Geen inzicht hebben	Financieel -	Contractbeheer is	50%	max.€ 75.000	8.31%

	in lopende en aflopende contracten	Ongewenste verlenging van het contract of het betalen van boetes	opgezet			
R236	Onbetrouwbare informatie binnen informatiesystemen	Financieel – foutieve informatie naar buiten	Aansluiting bij de Informatiebeveiligings dienst (IBD).	50%	max.€ 50.000	5.57%
R117	Inhuur extern personeel vanwege ontbreken specialistische kennis	Financieel - Hogere salariskosten	Intern opleidingsprogramma.	50%	max.€ 50.000	5.49%

Totaal alle risico's: € 1.825.000

Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. Hieruit volgt dat 90% zeker is dat alle risico's kunnen worden afgedekt met een bedrag van € 394.950 (benodigde weerstandscapaciteit).

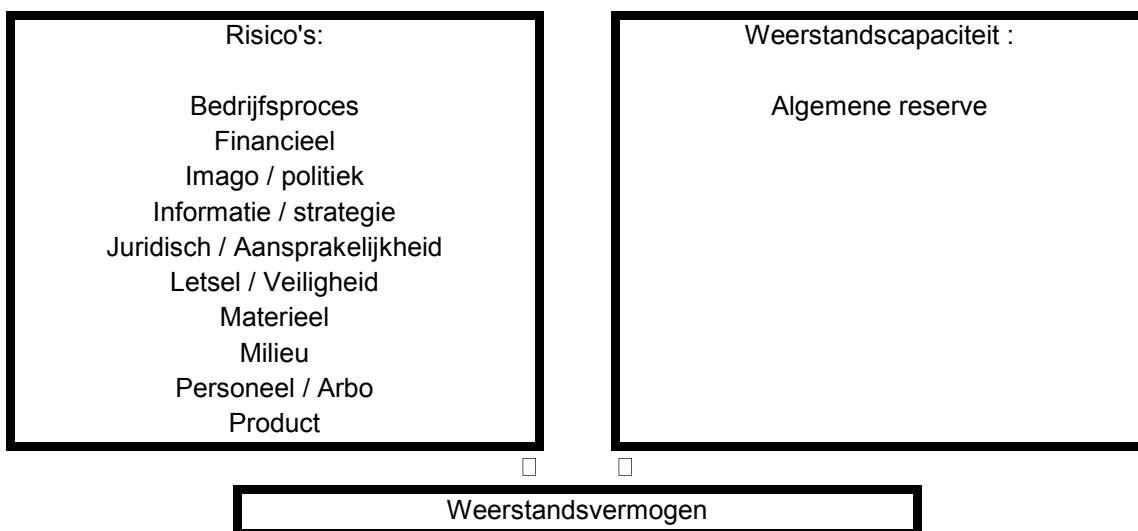
Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit van gemeente bestaat uit het geheel aan middelen dat de organisatie daadwerkelijk beschikbaar heeft om de risico's in financiële zin af te dekken.

Tabel 2: Beschikbare weerstandscapaciteit	
Weerstand	Capaciteit
Algemene reserve	€ 550.000
Totale weerstandscapaciteit	€ 550.000

Relatie benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit

Om te bepalen of het weerstandsvermogen toereikend is, dient de relatie te worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daarbij gewenste weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. De relatie tussen beide componenten wordt in onderstaande figuur weergegeven.



De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = \frac{\text{€ 550.000}}{\text{€ 394.950}} = 1,4$$

Tabel 3: Weerstandsnorm		
Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	>2.0	uitstekend
B	1.4-2.0	ruim voldoende
C	1.0-1.4	voldoende
D	0.8-1.0	matig
E	0.6-0.8	onvoldoende
F	<0.6	ruim onvoldoende

Het ratio valt dan in klasse C. Dit duidt op voldoende weerstandsvermogen.

3.2 Financiering

Algemeen

De wet financiering decentrale overheden (fido) bevordert een solide financieringswijze bij openbare lichamen. Het doel hiervan is het vermijden van grote fluctuaties in de rentelasten. De wet kent een onderscheid tussen regels voor korte financiering (kasgeldlimiet) en regels voor lange financiering (renterisiconorm). Het onderscheid is gelegd bij 1 jaar.

Kasgeldlimiet en korte financiering

De kasgeldlimiet heeft als doel de financiële gevolgen van schommelingen in de rente op korte leningen (< 1 jaar) te beheersen. De kasgeldlimiet wordt berekend als een percentage (8,2%) van het begrotingstotaal.

Kasgeldlimiet	€ (x 1 miljoen)
Begrotingstotaal 2016	€ 31,4
Vastgesteld percentage	8,2%
Kasgeldlimiet	€ 2,6

Een kasgeldlimiet van € 2,6 miljoen betekent dat Noaberkracht in 2016 tot een bedrag van € 2,6 miljoen met kort geld (looptijd < 1 jaar) mag financieren.

Renterisiconorm en lange financiering

De renterisiconorm heeft als doel het beheersen van de renterisico's op de vaste schuld (looptijd > 1 jaar) door het aanbrengen van spreiding in de leningenportefeuille. Jaarlijks mogen de renterisico's uit hoofde van renteherziening en herfinanciering niet hoger zijn dan 20% van het begrotingstotaal.

De renterisiconorm is voor Noaberkracht op dit moment niet van toepassing, omdat er geen langlopende leningen zijn aangetrokken. Noaberkracht heeft geen leningenportefeuille.

EMU Saldo

Het EMU saldo geeft weer wat het saldo aan inkomsten en uitgaven van de gehele sector overheid in een bepaalde periode is. In grote lijnen is dit het exploitatiesaldo voor bestemming plus de afschrijvingen min de investeringen over een bepaald jaar.

In 2016 is het EMU-saldo:	€ 423.678.
2017:	€ 306.305;
2018:	€ 200.850;
2019:	-/- € 157.857;

Algemene ontwikkelingen

Rente: 1 maands euribor en lange rente

Op basis van informatie van 2 financiële instellingen is de verwachting dat de korte en lange rente voorlopig nog laag zullen blijven. Noaberkracht hoeft haar rentevisie en rentebeleid derhalve niet aan te passen.

3.3 Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering bestaat traditioneel uit de onderdelen personeel, informatisering, automatisering, communicatie, organisatie, planning en control en huisvesting.

Het welslagen van de begrotingsprogramma's is in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Een goede bedrijfsvoering is geen doel op zich, maar draagt er toe bij dat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd. Een moderne bedrijfsvoering en goed gemotiveerd en gekwalificeerd personeel zijn voor het realiseren van de bestuurlijke en organisatorische doelstellingen een vereiste. Voor het bestuur is inzicht in de kwaliteit van de bedrijfsvoering daarmee van groot belang. De paragraaf bedrijfsvoering geeft op hoofdlijnen inzicht in de kwaliteit van deze bedrijfsvoering. De volgende onderwerpen komen hierbij aan de orde:

- Organisatieontwikkeling
- Human Resource Management (HRM)
- Kwaliteitszorg;
- Planning en control;
- Communicatie;
- Informatievoorziening;
- Huisvesting;
- Facilitaire dienstverlening;
- Inkoop.

Organisatieontwikkeling

In de organisatievisie op de ambtelijke organisatie Tubbergen-Dinkelland van 1 december 2011 is de doelstelling van de organisatie als volgt geformuleerd:

Wij ondersteunen onze gemeentebesturen in hun streven naar een vitale en zelfredzame samenleving. Een samenleving die vanuit eigen kracht en initiatief maatschappelijke doelen realiseert. Wij zorgen er daarbij voor dat kwetsbare groepen binnen de samenleving mee kunnen blijven doen.

De gemeenten Dinkelland en Tubbergen zijn bezig met een herorientatie op hun rol. Het accent zal daarbij verschuiven van de veelal verzorgende rol naar een meer voorwaarden scheppende rol. De

regierol zal meer nadruk krijgen, waarbij de gemeenten zelf minder uitvoerende taken zal gaan vervullen. Daarbij zal er bijzondere aandacht zijn voor kwetsbare groepen en zal maatwerk in rolneming altijd voorop staan.

De gemeenten ontwikkelen zich daarbij waar mogelijk meer in de rol van “Nevenheid” waarbij de gemeenten zich ziet als partner, die de verbinding zoekt, wil mobiliseren en regisseren, met aandacht voor het proces, wil inspireren en faciliteren.

De gemeenten willen daarbij aansluiten bij de Twentse kenmerken: saamhorig, nuchter, betrouwbaar en nijver.

Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen is een ambtelijke organisatie met specifieke kenmerken noodzakelijk. Een flexibele, efficiënte, zelfbewuste en professionele ambtelijke organisatie die in staat is om nieuwe ontwikkelingen snel en adequaat op te pakken.

Noaberkracht streeft een cultuur na die zich kenmerkt door pro-activiteit, openheid, onderling respect, oplossingsgerichtheid en professionaliteit.

De medewerkers handelen daarbij naar de kernwaarden (zakelijk, ondernemend en betrokken), mogen en willen leren van fouten en zien het belang van persoonlijke ontwikkeling.

De leidinggevenden stimuleren en ondersteunen hen daarin en sturen op resultaten en hebben aandacht voor gedrag en houding.

Human Resource Management (HRM)

Visie Human Resource Management (HRM)

In HRM staat de afstemming tussen de belangen en ontwikkeling van de medewerker(s) en de doelen en ontwikkeling van de organisatie centraal.

De medewerker denkt niet in regels, maar durft grenzen te verleggen en denkt in oplossingen. Medewerkers zijn hierbij in staat hun meerwaarde aan te tonen en vragen de kans om zich te bewijzen. Ze brengen mensen bij elkaar en organiseren oplossingen om bij te dragen aan de ontwikkeling van de samenleving om zo mensen verder te helpen.

De nieuwe organisatie biedt de mogelijkheid aan medewerkers om tijd- en plaatsafhankelijk hun werk te doen, waarbij het management stuurt op het behalen van resultaten en het inzetten van de talenten van medewerkers. Deze organisatie zal kenmerken hebben van een flexibele organisatie, waarin vastomlijnde takenpakketten en organisatieonderdelen niet meer bestaan.

Deze transformatie is naar het zgn. “Noaberkracht werken” in 2014 opgestart. Als gevolg van de positieve evaluatie van dit proces medio 2015 zal dit proces breder worden doorgevoerd binnen Noaberkracht.

Vertrouwen is de basis voor deze relatie tussen de medewerker en de organisatie. Er moet ruimte zijn om te leren, maar ook verantwoordelijkheid genomen worden voor de prestaties. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn hierbij voorwaarden, om zo te ondernemen met lef. Dit betekent dat men loyaal is aan elkaar, de organisatie en de samenleving. Dit wordt met trots en respect naar elkaar uitgedragen.

HRM adviseert en ondersteunt het management en de medewerkers in deze afstemming en relatie. Dit vertaalt zich naar het streven kwaliteiten en talenten optimaal te benutten in de organisatie. Hierbij is oog voor de balans tussen werk en privé.

HRM gesprekkencyclus

De gesprekkencyclus is van groot belang om het streven te ondersteunen om kwaliteit en talenten van medewerkers optimaal te benutten binnen de organisatie. In 2015 is de HRM gesprekkencyclus geëvalueerd. Beoogd wordt in 2016 met een aangepaste gesprekscyclus te werken.

Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning (SPP) legt de basis voor een effectief en toekomst gericht HRM-beleid. Concreet leidt dit tot een toekomstbestendig personeelsbestand die qua aantallen, kwaliteiten en kosten aansluit op de behoefte. Uiteindelijk gaat het om beantwoording van de vraag: 'Hoe ziet de mix van beleid, instrumenten en maatregelen er voor Noaberkracht uit om te kunnen voorzien in de huidige en toekomstige vraag. Het bevordert betere beargumentering van beleidskeuzes, met name op het gebied van in-, door- en uitstroom van personeel.

In het 2e kwartaal 2015 is een personeelsanalyse uitgevoerd. Dit proces is ondersteund door de Bestuursacademie Nederland. In het 2e halfjaar zijn de uitkomsten van deze personeelsanalyse besproken, zodat door het management beter onderbouwde afwegingen en keuzes kunnen worden gemaakt ten aanzien van de beoogde kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting voor de komende jaren. Dit mede in het licht van de beoogde streefmaten in 2018 en het behalen van de taakstellingen.

Strategisch personeelsplanning draagt voorts bij aan het bevorderen van mobiliteit en loopbaanontwikkeling van medewerkers. Dit zorgt voor meer flexibiliteit binnen het personeelsbestand. Mobiliteit en loopbaanontwikkeling zullen de komende jaren nadrukkelijk aandacht krijgen.

Noaberkracht academy/ trainee- en stageplaatsen

In het licht van de onze maatschappelijke betrokkenheid en onze rol in de samenleving, de toekomstige ontwikkelingen, maar ook de vergrijzing binnen de huidige organisatie wil Noaberkracht nadrukkelijk aandacht schenken aan het imago van de gemeentelijke organisatie voor jongeren. Wij willen jonge mensen zo laten zien welke uitdagingen het werken bij de overheid kent. Zij zijn immers de werknemers van morgen. Wij beogen hiermee de kwalitatieve en kwantitatieve instroom van jongeren in de gemeentelijke organisatie te borgen.

Daarbij is er aandacht voor het uitdragen van rol van de gemeentelijke overheid op scholen.

Het bieden van de mogelijkheid kennis te maken met de gemeente door meeloopdagen, stages, werkervaringsplaatsen. Ook willen wij de instroom van jongeren bevorderen door traineeplaatsen.

Binnen de organisatie bieden wij ruimte voor een of meer stageplaatsen per afdeling. Daarbij krijgen scholing en loopbaanontwikkeling van deze doelgroepen nadrukkelijk aandacht. De bedoeling is deze verschillende initiatieven met elkaar te verbinden binnen de Noaberkracht academy die op 1 januari 2016 van start moet gaan.

Arbozorg, bedrijfshulpverlening en ziekteverzuimbeleid

Het ARBObeleid is als onderdeel van het personeelsbeleid onderwerp van overleg met de ondernemingsraad.

Met ingang van 1 april 2015 hebben de Twentse gemeenten een nieuw ARBO contract afgesloten met de ARBO-unie. Daarbij wordt meer nadruk gelegd op de eigen regierol van het management bij de ziekteverzuimbegeleiding. Periodiek overleg vindt plaats tussen het management en de bedrijfsarts. De bedrijfsarts houdt spreekuur in een van de beide gemeentehuizen. Dit verhoogt de betrokkenheid en zorgt er tevens voor dat snel geschakeld kan worden tussen de bedrijfsarts, medewerker en management.

Kwaliteitszorg

Wij hebben afgelopen jaar het uitvoeringsplan kwaliteitszorg 2014-2015 vastgesteld. Dit plan richt zich specifiek op het verbeteren van de kwaliteit rondom de aspecten rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Deze kwaliteitszorg, en een beperkt aantal instrumenten die daarbinnen worden ingezet, moet bijdragen aan een verbetering van de uitvoering door de organisatie Noaberkracht. Voor 2016 zullen wij wederom een uitvoeringsplan kwaliteitszorg vaststellen.

Hierbij wordt risicomanagement als vertrekpunt gekozen bij de feitelijke uitvoering van de kwaliteitszorg. Kenmerkend hierin is, dat op basis van de geïventariseerde risico's en daaraan gekoppelde risicoscore bepaald wordt welke audits worden uitgevoerd. De kwaliteitszorg moet daarmee indirect bijdragen aan het verminderen en het beter beheersen van de risico's. Wij verwachten dat met een actief risicomanagement doelbewuster wordt gestuurd op de organisatie. Met een volwaardig risicomanagement kan de kwaliteitszorg dan ook zeer gericht ingezet worden.

Kwaliteitszorg kan omschreven worden als "het aansturen van een continu verbeterproces om zodoende aan de kwaliteitseisen te voldoen". Het gaat daarbij steeds om de relatie tussen de eigen doelen en maatschappelijke effecten, de borging daarvan in beleid, management en processen en de vraag hoe de resultaten zich verhouden tot de maatschappelijke effecten (gestelde doelen).

Kwaliteitszorg gaat in zijn algemeenheid over het uitvoeren van de regelkring. Het is een continuproces waarbij we een lerende organisatie willen zijn die zichzelf steeds verbetert. Het Overheidsontwikkelmodel kan een goed hulpmiddel zijn om de kwaliteit te ontwikkelen.

Dit ontwikkelmodel kent 6 organisatiegebieden en 4 resultaatgebieden. De gemeenten organiseren en voeren activiteiten uit met een bepaald doel (beleid en strategie). De organisatiegebieden zijn de gebieden waarmee de organisatie wordt ingericht en bestuurd. Er worden middelen (financiën, medewerkers, informatie en processen) ingezet om de beoogde doelen/maatschappelijke effecten te bereiken.

Of de uitgevoerde activiteiten ook daadwerkelijk hebben geleid tot het gewenste doel of maatschappelijk effect wordt gemeten in resultaatgebieden. Deze resultaatgebieden zijn:

- Waardering door medewerkers
- Waardering door doelgroepen
- Waardering door derden
- Eindresultaten

Kenmerkend voor een regelkring is dat er een meting aan verbonden is en een terugkoppelmechanisme (leren en verbeteren). Met de meting wordt vastgesteld of er wordt voldaan aan de vooraf gestelde normen. Daar waar bij processen voornamelijk gekeken wordt naar output, kijken we bij de programma's veelal naar de effecten. Bij de meeste overheidsorganisaties worden de stappen "plan" en "do" wel uitgevoerd. Er worden regelmatig beleidsplannen en plannings gemaakt daarnaast wordt er ook veel uitvoerend werk verricht. Echter het systematisch meten en evalueren is veel minder herkenbaar ("check" en "act").

Om als organisatie "in control" te zijn kun je deze inrichten als regelkring, een systeem dat zichzelf in evenwicht houdt. De regelkring ziet er dan in zijn eenvoudigste vorm als volgt uit:

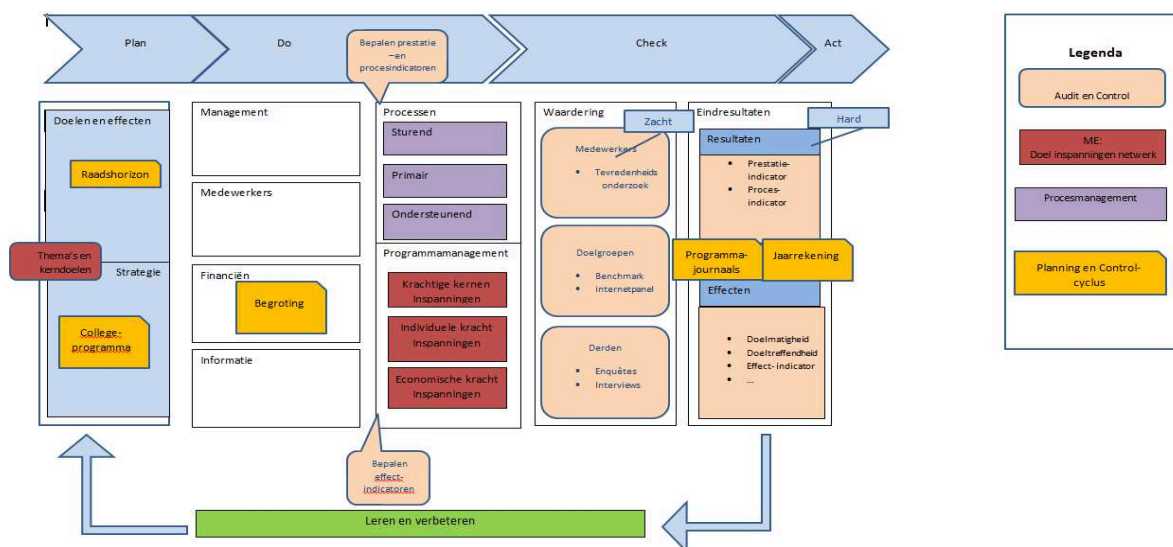
Doel: - Wat wil je bereiken
 - Hoe meet je dat

Plan: - Welke prestatie moet je leveren
 - Hoe richt je het systeem in/ welke middelen zijn nodig

- Input: - Feitelijke inzet middelen
- Proces: - De transformatie van middelen naar output
- Output: - Het resultaat van het proces
- Af te meten aan feitelijke prestatie
- Effect: - Datgene dat feitelijk dank zij output wordt bereikt

Belangrijk is bij dit systeem dat de “aan de voorkant” benoemde normen smart zijn geformuleerd. Vervolgens kunnen er bij metingen afwijkingen geconstateerd worden. Je kunt dan het systeem veranderen of de beoogde doelen bijstellen. In beide gevallen koerst de organisatie op zijn doel af.

De regelkring



Bijlage: De Noaberkracht regelkring

In 2016 zullen kwaliteitsaudits uitgevoerd op onder andere de volgende processen:

- Personeelskosten
- Uitkeringen Wmo en Wwb
- Jeugdwet
- Participatiewet
- Subsidieverstrekking
- Inkoop en aanbesteding
- Belasting- en legesopbrengsten
- Verhuuropbrengsten
- Grondexploitatie
- Vennootschaps- en omzetbelasting
- Informatiebeveiliging

Waar nodig kunnen ook op andere processen kwaliteitsaudits worden uitgevoerd.

Voor de ontwikkelingen die in 2016 gemaakt zullen worden op het gebied van meetbaar maken van output en effecten wordt verwezen naar het onderdeel “Planning en Control”.

Planning & Control

Vernieuwde P&C-cyclus

N.a.v. de samenwerking tussen Tubbergen en Dinkelland is de wens uitgesproken om ook de P&C-cyclus tegen het licht te houden. De destijds ingestelde werkgroep planning en control kreeg met betrekking tot het onderwerp planning en controlsystematiek de volgende opdracht mee:

- a) Informatiebehoefte bepalen (verschillende doelgroepen en niveaus)
- b) Model ontwikkelen (modern, actueel, digitaal, relevant, frequentie)
- c) Plan van aanpak hoe het model kan worden ingevoerd

Programmasturing

In de begroting 2015 van de beide gemeenten is de ombouw naar de nieuwe wijze van programmasturing gerealiseerd. Programmasturing helpt om samenhang te bereiken en prioriteiten te stellen, zodat projecten en activiteiten effectief worden uitgevoerd. Daarmee komen de beoogde doelen, organisatorische of maatschappelijke effecten, dichterbij. In de begroting 2015 zijn de vier nieuwe programma's opgenomen: Krachtige Kernen, Omzien naar Elkaar, Economische Kracht en Werk en Burger en Bestuur. Binnen deze programma's zijn de bijbehorende thema's, doelen, indicatoren en inspanningen opgenomen.

Om de doelstellingen te toetsen worden verschillende indicatoren gebruikt binnen elk thema van de programma's. Een indicator heeft een signalerende functie en geeft een aanwijzing over de mate van kwaliteit. Wij kijken specifiek naar maatschappelijk effect indicatoren. Dit zijn indicatoren die aangeven in hoeverre een bepaalde doelstelling (effect) op een maatschappelijk thema binnen een programma is gehaald. Hierbij maken we gebruik van twee soorten maatschappelijk effect indicatoren:

1. Prestatie-indicatoren: prestatie-indicatoren geven een indicatie in hoeverre inspanningen zijn uitgevoerd. Deze zogenaamde 'harde' indicatoren bestaan voornamelijk uit cijfers en feiten. Enkele van deze indicatoren komen uit interne verslaglegging. De meeste indicatoren worden echter ontsloten uit nationale bronnen. In 2014 is een project gestart met het Kennisinstituut Nederlandse Gemeenten (KING). Het resultaat van deze samenwerking moet een dashboard worden waarin de prestatie-indicatoren per programma overzichtelijk worden weergegeven.
2. Belevingsindicatoren: belevingsindicatoren zijn indicatoren die geformuleerd worden in termen van beleving/waardering van burgers en ondernemers. Deze zogenaamde 'zachte' indicatoren bestaan voornamelijk uit de waardering van burgers en ondernemers met betrekking tot de verschillende thema's. Bijvoorbeeld: de beleving van het ondernemersklimaat kan worden getoetst aan de hand van de waardering van ondernemers en worden onderzocht middels een ondernemerspeiling. Een projectplan, waarin de belangrijkste pijlers van deze specifieke burgerpeiling zijn weergegeven, is opgeleverd. Hierin zetten wij in om te werken met bestaande en bewezen middelen. Deze sluiten aan op onderzoeksmethoden van KING. Er bestaat daarnaast genoeg ruimte voor maatwerk op lokaal niveau. In 2015 is een start gemaakt met het houden van een burger- en ondernemerspeiling.

Verder is voortgang geboekt bij het digitaliseren van de P&C-cyclus. De begroting 2015 is inmiddels omgezet in een begrotingsapp (webapp), die voor iedereen beschikbaar is. De begrotingscyclus 2016 zal worden gebruikt om verdere stappen te zetten in het digitaal, actueler en transparanter maken van de P&C-cyclus (begroting, programmajournaals en jaarstukken) en het meetbaar maken van de indicatoren.

Voortgangsrapportages Noaberkracht

In 2013 is er een format voor een voortgangsrapportage van Noaberkracht ontwikkeld. In een voortgangsrapportage wordt over de volgende onderwerpen gerapporteerd:

- Omvang management
- Beleidsharmonisatie
- Dienstverlening

- Taakstelling
- Reserve desintegratie- en frictiekosten

Voor de planning hiervan wordt aansluiting gezocht bij de programmajournaals van Dinkelland en Tubbergen. Dit betekent dat in mei 2016 en in november 2016 een voortgangsrapportage zal worden uitgebracht aan de gemeenteraden van Dinkelland en Tubbergen.

Communicatie

Interactie, transparantie, acceptatie en verwachtingen

De gemeenten Dinkelland en Tubbergen vinden het belangrijk dat inwoners en stakeholders (kunnen) bijdragen aan de ontwikkelingen in de gemeenten. Door mee te praten, mee te beslissen, zelf ideeën aan te dragen, maar ook door zelf initiatief te nemen (zelfredzaamheid). Hoe meer verantwoordelijkheid burgers zelf nemen, hoe kleiner de rol van de overheid kan worden. De rol van de overheid verandert meer naar een ondersteunende: burgers en bedrijven nemen het initiatief en de overheid voegt zich daar pas bij als het nodig is. Zo vindt een omslag plaats van burgerparticipatie (burgers doen met de overheid mee) naar overheidsparticipatie (de overheid doet met burgers mee). Anderzijds willen we dat communicatie bijdraagt aan de acceptatie van het gemeentelijk beleid. We willen draagvlak voor onze plannen en geloofwaardige bestuurders die in samenhang, consequent en transparant kunnen opereren. Van belang is dat inwoners en andere stakeholders begrijpen wat wij als gemeenten in al hun facetten willen betekenen, wat we daar concreet aan bijdragen en ondernemen, wat zij van hun gemeente kunnen verwachten en wat de gemeenten van hen verwacht.

Noaberkracht is een dienstverlenende organisatie die ondersteuning levert aan de colleges en gemeenteraden van Dinkelland en Tubbergen voor het leveren van producten en diensten aan de samenleving en het bereiken van gewenste maatschappelijke effecten. Het beeld dat inwoners, bedrijven etc. van de gemeente hebben wordt door een groot gedeelte bepaald door de medewerkers.

Het vraagt een andere manier van werken en van besturen. Medewerkers en bestuurders staan bij voorkeur middenin de samenleving, halen daar (ontvangen communicatie) de informatie op en staan zij aan zij met de samenleving bij het realiseren van voorzieningen. Om die reden zijn wij op 1 maart 2014 een pilot gestart om met een deel van de organisatie Noaberkracht en de beide colleges anders te gaan werken. Dit noemen wij: "Het Noaberkracht Werken". Primair wordt deze pilot ingezet om resultaatgerichter (effectiever/efficiënter) te werken. Maar secundair en niet minder belangrijk biedt deze werkwijze van tijd- en plaats onafhankelijk werken betere mogelijkheden om tegemoet te komen aan de behoefte van de samenleving en de wens om meer in nevenheid met deze samenleving op te trekken. In 2015 wordt deze pilot geëvalueerd. De opstartproblemen met het plaatsonafhankelijk inloggen (VDI) zijn inmiddels verholpen.

Binnen Noaberkracht is het team communicatie ondersteunend aan bestuur en organisatie. Wil communicatie mee in de, hiervoor geschetste andere manier van werken en besturen, dan zullen zij ook middenin de organisatie en tussen het bestuur moeten gaan staan. Hier zijn we begin 2015 mee gestart en de eerste geluiden zijn positief.

Digitale dienstverlening

Op het gebied van digitale dienstverlening en het gebruik van social media willen beide gemeenten een flinke slag gaan maken. We willen toegroeien naar een website voor beide gemeenten die als een portal functioneert. Via deze portal wordt de informatie op een logische manier ontsloten en komen bezoekers makkelijk terecht bij de informatie die ze zoeken. De websites worden veel meer vraaggericht ingericht.

Social media

Noaberkracht is volop bezig om steeds meer van buiten naar binnen te gaan werken. We willen de wensen en ideeën vanuit de samenleving meer naar ons toe halen. Hierbij kunnen we nog veel meer gebruik maken van de potentie die het internet en social media bieden als volwaardig kanaal voor interactie en transactie.

Informatievoorziening

Ook in 2016 gaan wij door met het brengen van samenhang in processen, informatiestromen, gegevens en techniek conform onze visie op Informatievoorziening. Deze samenhang en standaardisatie zorgen ervoor dat we efficiënt kunnen werken en onze dienstverlening kunnen verbeteren. Onder het motto 'buiten winnen is intern beginnen' lag de nadruk van de werkzaamheden in de eerste jaren van Noaberkracht voornamelijk op de interne samenhang en standaardisatie. In 2016 zullen we gaan ervaren dat deze samenhang en standaardisatie op veel gebieden gerealiseerd is en we meer de focus naar buiten kunnen verleggen. Hieronder vermelden we de belangrijkste ontwikkelingen voor 2016.

Op weg naar één applicatielandschap!

Noaberkracht had bij de start in 2013 ongeveer 250 applicaties in gebruik. Er is de afgelopen tijd dan ook fors ingezet om te komen tot harmonisatie en sanering van de beide applicatielandschappen. Dit heeft begin 2015 geleid tot een applicatielandschap van ongeveer 200 applicaties. In 2015 harmoniseren we ook de applicaties voor Burgerzaken, Belastingen, de BAG en gegevensdistributie (BBBG-applicaties). Hiermee zijn alle applicaties uit het kernapplicatielandschap geharmoniseerd. In 2016 gaan we de balans opmaken en kijken waar er nog sprake is van dubbelingen in het applicatielandschap. Deze kleinere applicaties harmoniseren we in 2016.

Harmonisatie van applicaties is een complexe operatie gebleken, maar door te harmoniseren kunnen we op een uniforme manier werken en besparen we op den duur met name op het gebied van functioneel beheer.

Afstemming basisregistraties

Het Stelsel van Basisregistraties speelt een belangrijke rol binnen tal van (gemeentelijke) werkprocessen en maatschappelijke vraagstukken. Of het nu gaat om uitrukkende hulpdiensten, het efficiënt vaststellen van het recht op uitkering of het bestrijden van fraude. Alle betrokkenen hebben baat bij de in basisregistraties vastgelegde veel gebruikte overheidsgegevens. Denk aan adressen, persoonsgegevens, bedrijfsnamen en geo-informatie. Dit stelsel is volop in ontwikkeling

Gemeenten zijn (mede) bronhouder van een aantal basisregistraties. Voor de Basisregistraties Wet Onroerende Zaken (WOZ), de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) en de Gemeentelijke Basisadministratie Personen (GBA) geldt dat er een belangrijke verplichte samenhang is. Deze samenhang is de voornaamste reden dat de harmonisatie voor het beheer van deze basisregistraties in zijn geheel is opgepakt. Hieruit is de implementatie en harmonisatie van het applicatielandschap voor Belastingen/WOZ, BAG, Burgerzaken en gegevensdistributie voortgekomen. Deze vindt zoals al gemeld plaats in 2015. In het verlengde hiervan moet in 2016 de levering aan de landelijke voorziening voor de WOZ nog worden vormgegeven en moet worden bekeken of en hoe een koppeling aan het Nationaal HandelsRegister (NHR) kan worden ingericht.

Basisregistratie Grootschalige Topografie

Op 1 januari 2016 moet de implementatie van de nieuwe basisregistratie Grootschalige Topografie (BGT) zijn afgerond. Daarna is het zaak deze nieuwe basisregistratie zo efficiënt mogelijk in samenhang met de andere (basis)registraties te beheren. Verschillende processen dienen hiervoor op elkaar te worden afgestemd, waarbij er o.a. ook gebruik gemaakt kan worden van nieuwe technieken

als het signaleren van verschillen in luchtfoto's. Naast de interne afstemming moet er afstemming plaats vinden met de overige bronhouders; waterschap Vechtstromen, de provincie Overijssel en de buurgemeenten.

Basisregistratie Personen

De Gemeentelijke Basisregistratie (GBA) is begin 2014 opgegaan in de basisregistratie personen (BRP). Op dat moment is er inhoudelijk niet veel veranderd, de komende jaren vereist de BRP echter de invoering van nieuwe burgerzaken modules. Bij de aanbesteding voor de BBBG-applicaties is op deze situatie voorgesorteerd. Daarnaast moet de BRP in 2017 worden ontsloten in een landelijke database. Bij de invoering van deze landelijke database zijn diverse, voor de gemeentelijke bedrijfsvoering, essentiële gegevens niet meer lokaal beschikbaar zijn. Wij zullen dus voorzieningen moeten treffen om deze gegevens beschikbaar te houden.

Digimelding en Digilevering

Naast de implementatie en het beheer van de basisregistraties, waarvan gemeenten bronhouder zijn, hebben we ook de verplichting gebruik te maken van de overige basisregistraties uit het stelsel van basisregistraties en melding te doen van geconstateerde fouten. Om dit zo efficiënt mogelijk te kunnen doen zijn er zogenaamde stelselvoorzieningen ontwikkeld. Digimelding is de voorziening voor het melden van onjuistheden in basisregistraties. Via Digilevering kunnen 'abonnementen' worden afgesloten op gebeurtenisberichten uit de overige basisregistraties. In de periode 2015 - 2016 worden beide voorzieningen voor Noaberkracht geïmplementeerd.

Digitaal zaakgericht werken

Noaberkracht gaat het digitaal zaakgericht werken optimaliseren en verder uitbreiden. Hierbij gaan we inzetten op het integreren en uitbreiden van het digitaal loket met een zaakstelsel. Eind 2015 starten we met de implementatie hiervan. Het digitaal loket moet er voor zorgen dat burgers en bedrijven op een eenvoudige wijze gestructureerd aanvragen kunnen indienen waarbij we alleen die informatie uitvragen die we nodig hebben én die nog niet bij de gemeente bekend zijn. In het voorjaar van 2016 zullen de eerste aanvragen via dit nieuwe systeem afgehandeld gaan worden. De koppeling tussen digitaal loket en het zaakstelsel zorgt ervoor dat de aanvragen direct op de juiste plaats in de organisatie terecht komen, zodat daar de aanvraag afgehandeld kan worden. Tevens is het doel van het zaakstelsel om op termijn alle zaken in die in de gemeente spelen centraal te kunnen registreren en de voortgang te kunnen bewaken.

Harmonisatie en optimalisatie van Processen

In een snel veranderende samenleving moet onze organisatie zich voortdurend aanpassen. Veranderingen komen van alle kanten. Het rijk komt met nieuwe regels en bezuinigingen. Inwoners verwachten een andere rol van de overheid en stellen telkens nieuwe eisen aan producten en dienstverlening. En last but not least: werken in een politiek bestuurlijke omgeving betekent dat een nieuw bestuur nieuwe accenten zet. Dat vraagt om een organisatie die flexibel en slagvaardig weet om te gaan met deze voortdurende veranderingen. In onze organisatie pakken vakmensen samen met stakeholders gezamenlijk maatschappelijke vraagstukken aan, maar wordt ook ingezet op een efficiënte bedrijfsvoering en een dienstverlening die aansluit bij de behoefte van de klant. Continu willen verbeteren is de grondhouding die maakt dat al deze ontwikkelingen in samenhang beschouwd en aangepakt kunnen worden. Continu verbeteren vormt dan ook het antwoord op continu veranderen. Noaberkracht gebruikt met name Lean als filosofie om continue verbeteren vorm te geven. Bekeken wordt of naast Lean ook andere strategieën ingezet kunnen worden om continu verbeteren te kunnen door ontwikkelen. In 2016 zullen weer verschillende verbetertrajecten worden opgepakt.

Informatiebeveiliging

Door de toenemende digitalisering wordt informatiebeveiliging een steeds belangrijker thema binnen de overheid en dus ook binnen Noaberkracht.

Vanuit King (Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten) is daarom een strategische en tactische Baseline informatiebeveiliging opgesteld die door Noaberkracht is uitgewerkt en vastgesteld. De uitwerking en implementatie van deze Baseline wordt in de komende jaren gerealiseerd.

Facilitaire dienstverlening

Onder facilitaire dienstverlening is ook het beheer en onderhoud van gebouwen in eigendom van de beide gemeenten ondergebracht. In het kader van dit beheer en onderhoud zijn geactualiseerde meerjaren onderhoudsplannen (mjop's) opgesteld, die de basis vormen voor het daadwerkelijke onderhoud. Daarbij spelen het beleid (behouden of afstoten van gebouwen) een rol, de urgentie van het onderhoud en de beschikbare middelen.

Op basis van de uitkomsten van de onderhoudsinventarisatie zullen de gemeentebesturen (beleids-)keuzes moeten maken. Afhankelijk daarvan wordt de dotaties aan de bestemmingsreserve onderhoud gebouwen aangepast. Zodra ter zake keuzes zijn gemaakt zullen de uitkomsten daarvan worden meegenomen in de voorbereidingen van de gemeentebegrotingen 2016.

De facilitaire dienstverlening is erop gericht om beide gemeentebesturen en de Noaberkracht-organisatie zo optimaal mogelijk te ondersteunen. Dit betreft ondersteuning in de vorm van vergaderfaciliteiten in beide gemeentehuizen, vergaderfaciliteiten op locatie, beheer van gebouwen, het beschikbaar stellen van kantoorbenodigdheden en andere hulpmiddelen, inclusief audio visuele voorzieningen, het verzorgen van drukwerk, de uitleen van dienstauto's, enz.

De harmonisatie van dienstverlening op beide gemeentehuislocaties is in gang gezet en wordt in 2015 verder ingevuld, zodat er per 1 januari 2016 van een zo uniform mogelijke dienstverlening. Dit betekent echter wel dat er keuzes moeten worden gemaakt in omvang en kwaliteit; uitbesteding van sommige taken komt daarbij in beeld.

Daarnaast wordt de infrastructuur op het gebied van multimedia zodanig aangepast ten behoeve van vereenvoudigd gebruik dat presentaties via mobiele apparatuur, zoals tablets en laptops presentaties mogelijk is zonder dat daarvoor specifieke inzet van I. en T. of de facilitaire ondersteuning noodzakelijk is.

Inkoop

De inkoopfunctie wordt gedefinieerd als: het geheel van activiteiten dat in organisaties wordt vervuld om producten (werken, leveringen en diensten) van externe bronnen te betrekken tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden. Inkoop wordt als één van de instrumenten gezien om organisatiedoelstellingen te realiseren. Belangrijke speerpunten in het inkoopbeleid zijn: het stimuleren van de regionale economie, zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen en houden (SROI), duurzaam inkopen en het stimuleren van innovatie. In maart 2014 is er nieuw inkoopbeleid vastgesteld waarbij rekening wordt gehouden met de Aanbestedingswet 2012. Naar verwachting komen er in 2016 vanuit Europa nieuwe aanbestedingsregels. Dit zal leiden tot een bijstelling van ons inkoopbeleid.

De centrale inkoopcoördinatie zorgt voor een (verdere) professionalisering van de inkoop- en aanbestedingspraktijk. In 2015 is gestart met het project "Optimaliseren inkoop en contractmanagement" opgestart. Dit project heeft tot doel om het inkoopproces en het contractmanagement te verbeteren. Er wordt concreet ingezet op vermindering van het aantal budgethouders, leveranciers en facturen en de naleving van afspraken uit contracten. Hiertoe wordt ook een nieuwe contractenmodule geïmplementeerd. Dit project wordt in 2016 afgerond.

De organisatie Noaberkracht Dinkelland Tubbergen streeft naar verdere regionale inkoop samenwerking, tussen de acht Twente plattelandsgemeenten. Naast kennisuitwisseling kunnen hier ook gezamenlijke aanbestedingen uit resulteren. In een aantal dossiers wordt regiobreed

opgetrokken. Zo is het nieuwe inkoopbeleid gezamenlijk met alle 14 Twentse gemeenten, de Veiligheidsregio Twente en de Regio Twente opgesteld.

Jaarlijks dienen wij een aanbestedingskalender op te stellen. Hierin zullen alle voorziene aanbestedingen opgenomen worden. Deze komen uit het contractenregister (aflopende contracten van dat jaar) en uit de geplande projecten voor het komende jaar.

Taakstelling

Opbouw taakstelling

De gemeenten Tubbergen en Dinkelland kenden samen een bestaande nog te realiseren taakstelling van € 1.261.000. In beide gemeenten is geconstateerd dat de ambtelijke samenwerking van Tubbergen en Dinkelland een wezenlijke voorwaarde is voor het invullen van deze taakstelling. Daarboven bestaat de overtuiging dat de samenwerking aanvullend structureel minimaal € 1 miljoen jaarlijks kan opleveren. De totale efficiencywinst van de samenwerking komt daarmee uit op minimaal € 2,3 miljoen structureel. De voordelen van de samenwerking kunnen niet reeds in het eerste jaar van samenwerking worden gerealiseerd. Uitgangspunt was dat de efficiencywinst volledig bereikt is binnen een termijn van 5 jaar.

Bij het vaststellen van de begrotingen 2014 van beide gemeenten is de taakstelling met € 0,2 miljoen verhoogd tot € 2,5 miljoen. Daarnaast is afgesproken dat de taakstelling voor een deel eerder zal worden gerealiseerd, dit i.v.m. de samenwerkingskorting die het Rijk heeft opgenomen in het gemeentefonds vanaf 2015.

Bij het vaststellen van de begrotingen 2015 van beide gemeenten is de taakstelling met € 0,7 miljoen verhoogd tot € 3,2 miljoen. Hierbij is tevens afgesproken dat beide gemeenten eenmalig € 0,7 miljoen beschikbaar stellen.

Realisatie taakstelling

De taakstelling zoals hieronder weergegeven bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel (in kleur) is de (brede) taakstelling op de bedrijfsvoering zoals deze in Noaberkracht is ingebracht vanuit de beide deelnemende gemeenten Dinkelland en Tubbergen. Het tweede deel (zonder kleur) van de taakstelling is een extra opdracht die Noaberkracht zich zelf heeft opgelegd naast de brede taakstelling vanuit de gemeenten.

De stand van de taakstelling is als volgt:

Omschrijving	2016	2017	2018	2019	2020
Ingebrachte taakstelling bedrijfsvoering vanuit Tubbergen en Dinkelland	1.261.000	1.261.000	1.261.000	1.261.000	1.261.000
Taakstelling Noaberkracht	0	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Verhoging taakstelling Noaberkracht 2014		200.000	200.000	200.000	200.000
Eerder realiseren taakstelling	240.000	360.000	0	0	0
Verhoging taakstelling Noaberkracht 2015	200.000	350.000	703.000	703.000	703.000
Terugbetaling desintegratie- en frictiekosten	0	0	0	0	0
Totale taakstelling	1.701.000	2.171.000	3.164.000	3.164.000	3.164.000
Reeds gerealiseerde taakstelling: loonkosten	1.430.453	1.808.200	1.960.700	2.075.100	2.082.400
Reeds gerealiseerde taakstelling: kosten ICT	-12.300	124.600	147.700	130.600	147.700
Reeds gerealiseerde taakstelling: overige kosten	282.847	266.606	290.499	277.279	277.279
Openstaande taakstelling	0	-28.406	765.101	681.021	656.621

Zoals uit vorenstaande tabel blijkt is de taakstelling voor de jaren 2016 en 2017 volledig ingevuld. Voor de jaren daarna resteert nog een opgave die nagenoeg volledig overeenkomt met de aanvullende taakstelling van € 700.000 waartoe bij de vestelling van de begroting 2015 van de beide deelnemende gemeenten is besloten. Bij het opstellen van de begrotingen 2016 van de beide deelnemende gemeenten zullen voorstellen worden voorgelegd ter invulling van deze taakstelling. Tevens kan aan de hand van de vorenstaande tabel worden geconcludeerd dat de oorspronkelijke taakstelling ten bedrage van € 2,5 miljoen volledig is ingevuld.

Naast de (brede) taakstelling op de bedrijfsvoering kennen we nog een drietal specifieke taakstellingen die Noaberkracht zichzelf heeft opgelegd.. Over de invulling hiervan wordt gerapporteerd in de tussenrapportages.

4 FINANCIËLE POSITIE

Langlopende financiële verplichtingen Noaberkracht betreft de verplichting vakantiegeld van juni 2016 tot en met december 2016 en bedraagt € 610.180.

4.1 Reserves en voorzieningen

Algemeen

Net als bij de beide gemeenten is ook voor Noaberkracht Dinkelland Tubbergen een nota reserves en voorzieningen opgesteld. Deze nota is op 4 februari 2014 door het dagelijks bestuur vastgesteld en voor zienswijzen aan de beide deelnemende gemeenteraden aangeboden.

In deze nota is aandacht geschonken aan de volgende aspecten:

- omgang met negatief of positief jaarrekeningsaldo;
- (maximale) omvang van de algemene reserve;
- (maximale) omvang reserve desintegratie- en frictiekosten;
- vorming van bestemmingsreserves;
- vorming van reserves ter dekking van kapitaallasten;
- rentetoerekening aan reserves.

Hieronder een overzicht van het verloop van de reserves en voorziening

Omschrijving Bedragen x € 1.000	Jaar	Saldo begin van het jaar	Dotatie	Ont- trekking	Saldo einde van het jaar
Algemene Reserve	2016	550	0	0	550
	2017	550	0	0	550
	2018	550	0	0	550
	2019	550	0	0	550
Reserve bedrijfsvoering	2016	661	0	0	661
	2017	661	0	0	661
	2018	661	0	0	661
	2019	661	0	0	661
Reserve desintegratie- en frictiekosten	2016	132	0	116	16
	2017	16	0	16	0
	2018	0	0	0	0
	2019	0	0	0	0
Voorziening Individueel loopbaanbudget	2016	502	0	0	502
	2017	502	0	0	502
	2018	502	0	0	502
	2019	502	0	0	502
Totaal 2015		1.742	1.218	1.116	1.844
Totaal 2016		1.844	0	116	1.729
Totaal 2017		1.729	0	16	1.712
Totaal 2018		1.712	0	0	1.712
Totaal 2019		1.712	0	0	1.712

Algemene Reserve

Bij de vaststelling van de jaarrekening 2014 is besloten om € 150.000 toe te voegen aan de algemene reserve.

Reserve desintegratie- en frictiekosten

In de raadsvergaderingen van juli 2012 van de gemeenten Dinkelland en Tubbergen is besloten dat elke gemeente € 500.000 stort van de gemeentelijke algemene reserve in de reserve desintegratie- en frictiekosten van de GR. Dit bedrag is bedoeld voor de eenmalige aanloopkosten die gemaakt moeten worden. Dit bedrag moet vervolgens door de GR weer worden terugverdiend. Deze terugbetaling moet in 2017 plaatsvinden.

De onttrekkingen bestaan uit de reeds aangegane verplichtingen ten laste van deze reserve, zoals nog doorlopende kapitaallasten ICT. Bij vaststelling van de jaarrekening 2013 is besloten om in een vroeg stadium rekening te moeten houden met de terugbetalingsverplichting aan de twee gemeenten en daarom jaarlijks € 175.000 toe te voegen aan deze reserve desintegratie- en frictiekosten. Bij de vaststelling van de jaarrekening 2014 is besloten om € 272.399 toe te voegen aan deze reserve. Hiermee komt deze reserve op de beoogde € 1 miljoen en kan de jaarlijkse storting voor de jaren 2016 en 2017 komen te vervallen. Tevens kan de terugbetaling aan de beide deelnemende gemeenten vervroegd (lees nu) plaatsvinden. Het voorstel hiertoe maakt onderdeel uit van deze begroting.

Reserve bedrijfsvoering

De reserve bedrijfsvoering heeft als doel het adequaat opvangen van knelpunten in de bedrijfsvoering en het creëren van enige mate van flexibiliteit vanwege het feit dat budgettering en implementatie/uitvoering niet altijd gelijk oplopen. De voeding van deze reserve vindt plaats bij de bestemming van het rekeningresultaat van de GR. Bij de vaststelling van de jaarrekening 2014 is er besloten om € 539.317 toe te voegen aan de reserve bedrijfsvoering.

Voorziening opleidingsplan 2013-2015

Op basis van de CAO Gemeenten 2011-2012 hebben ambtenaren over de periode 2013–2015 recht op een individueel loopbaan budget (ILB) van € 500 per persoon per jaar gedurende drie jaren. Een gemeente moet voor het in een enig jaar niet bestede deel van het Individueel Loopbaanbudget een voorziening vormen. Aan het eind van 2015 komt het restant van het totaal te vervallen.

4.2 Incidentele baten en lasten

De belangrijkste incidentele baten en lasten voor de jaarschijf 2015 betreffen:

omschrijving	Bedrag Lasten	Bedrag Baten
kapitaallasten uit reserve desintegratie- en frictiekosten	115.836	
onttrekking uit reserve desintegratie- en frictieksoten ter dekking van de kapitaallasten		115.836
toevoeging aan reserve desintegratie-en frictiekosten jaarschijf 2015 i.v.m. terugbetalingsverplichting in 2017	175.000	
detachering medewerker		60.000
verlaging taakstelling t.v.m. detachering		-60.000

4.3 Uitgangspunten begroting

Bij het opstellen van de begroting zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- 1) Prijsontwikkeling:
 - a) Bij de vaststelling van de programmabegroting wordt besloten tot het bevriezen van de prijzen. Gezien de inflatieverwachtingen wordt de financiële nullijn meerjarig doorgetrokken.
 - b) Uitzondering vormt hierbij de contractuele verplichting met Soweco.
- 2) Loonontwikkeling: De huidige CAO loopt af op 31 december 2015. In deze begroting wordt de meerjarige loonkostenstijging, zoals opgenomen in de begroting 2015 (1% per jaar) doorgetrokken. De verwachte aanvullende loonsomstijging met 0.74% wordt bekostigd uit de verlaging van het werkgeversdeel van de pensioenafdracht.