

# **PROGRAMMABEGROTING 2017**

**(inclusief meerjarenperspectief 2018-2020)**

**Bedrijfsvoeringsorganisatie**

**Noaberkracht**

**Dinkelland Tubbergen**



*dat werkt gewoon beter*



Voor u ligt de begroting 2017 van Noaberkracht Dinkelland Tubbergen. Noaberkracht is de organisatie die werkt voor zowel de gemeente Dinkelland als Tubbergen.

De afgelopen 4 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. Als afzonderlijke gemeenten hadden we dit niet gekund, maar door deze enorme uitdaging als Noaberkracht en dus 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

Om snel, adequaat en flexibel in te kunnen spelen op de zich snel wijzigende maatschappelijke ontwikkelingen moet Noaberkracht zich ontwikkelen naar een programmagestuurde organisatie. Waarbij we steeds flexibeler en in andere samenstellingen en volgens verschillende vormen, veelal in projecten, samenwerken

De ontwikkeling van Noaberkracht heeft dusver (naast het opbouwen van een nieuwe organisatie) vooral in het teken gestaan van de bewustwording van het veranderproces dat in de samenleving plaatsvindt en de concrete en duurzame veranderingen die dit in het denken en doen van de medewerkers noodzakelijk maakt. In een open proces is en wordt er van gedachten gewisseld over de grote veranderingen die 'buiten' plaatsvinden en hun doorwerking hebben op 'binnen'.

Noaberkracht Dinkelland Tubbergen is een organisatie die steeds meer de samenleving intrekt. We doen ons werk steeds meer vanuit de samenleving, leggen meer verbindingen en gaan de dialoog steeds meer aan. Noaberkracht staat, daarmee open voor een nieuwe manier van samenwerken met de samenleving. Wij zijn ervan overtuigd dat we erg veel mooie dingen kunnen bereiken als samenleving en gemeentelijke overheid steeds meer samen optrekken. En dat is de uitdaging die Noaberkracht Dinkelland Tubbergen graag aangaat de komende jaren. Daarmee ontstaat de wendbare, toekomstbestendige organisatie die slagvaardig en flexibel kan inspelen de ontwikkelingen in de samenleving.

Mr. M.K.M. Stegers,

Voorzitter Noaberkracht Dinkelland Tubbergen

|   |    |
|---|----|
| VOORWOORD .....                                       | 3  |
| INHOUDSOPGAVE .....                                   | 4  |
| INLEIDING .....                                       | 5  |
| 1 VASTSTELLING PROGRAMMABEGROTING .....               | 7  |
| 2 PROGRAMMAMVELDEN EN ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN ..... | 8  |
| 2.1 Programma Bedrijfsvoering .....                   | 8  |
| 2.2 Programma dekkingsmiddelen en onvoorzien .....    | 8  |
| 2.3 Begrotingssaldo .....                             | 9  |
| 2.4 Verloop gemeentelijke bijdrage .....              | 10 |
| 3 PARAGRAFEN .....                                    | 11 |
| 3.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....      | 11 |
| 3.2 Financiering.....                                 | 13 |
| 3.3 Bedrijfsvoering .....                             | 14 |
| 4 FINANCIËLE POSITIE .....                            | 26 |
| 4.1 Reserves en voorzieningen .....                   | 26 |
| 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 Bedrijfsvoeringsorganisatie 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.

### **Bedrijfsvoeringsorganisatie**

Met ingang van 1 januari 2016 is het openbaar lichaam Noaberkracht Dinkelland Tubbergen omgezet in een Bedrijfsvoeringsorganisatie. Beide gemeenteraden hebben hiervoor in december 2015 de vereiste toestemming gegeven.

De omzetting naar een Bedrijfsvoeringsorganisatie heeft uitsluitend bestuurlijke consequenties. In plaats van een gelaagd bestuur (in de vorm van een algemeen en dagelijks bestuur, zoals dat voorheen bestond) heeft Noaberkracht met ingang van 1 januari 2016 nog slechts één (ongelaagd) bestuur. Voor het overige blijft alles bij het oude. De omzetting is het gevolg van een wijziging in de Wet Gemeenschappelijke Regelingen, die het niet meer mogelijk maakt dat het algemeen en dagelijks bestuur een zelfde samenstelling hebben.

Het voorzitterschap van het 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 signalen uit de samenleving 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 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 overheidsparticipatietrap 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 VASTSTELLING PROGRAMMABEGROTING

Het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie Noaberkracht Dinkelland Tubbergen;

Gelet op:

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

Gezien de besluiten van de gemeenteraden van Dinkelland en Tubbergen van respectievelijk 12 juli 2016 en 13 juli 2016, in het kader van de zienswijzeprocedure, zoals bedoeld in artikel 16 van de gemeenschappelijke regeling Noaberkracht Dinkelland Tubbergen;

### **Besluit**

De programmabegroting 2017 en de meerjarenramingen 2018–2020 vast te stellen. Aldus vastgesteld in de vergadering van het bestuur van 14 juli 2016.

De secretarissen,

De voorzitter,

Drs. Ing. G.B.J. Mensink

E.M. Grobben (plv.)

Mr. M.K.M. Stegers

## 2 PROGRAMAMVELDEN EN ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN

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

- Rekening 2015
- Begroting 2016
- Begroting 2017 plus meerjarenraming t/m 2020

### 2.1 Programma Bedrijfsvoering

| Programma bedrijfsvoering (bedragen x € 1.000) | Realisatie 2015 | Begroting 2016 | Begroting 2017 | Begroting 2018 | Begroting 2019 | Begroting 2020 |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Baten  | -817            | -249           | -412           | -1.191         | -1.106         | -1.082         |
| Lasten   | 30.184          | 31.314         | 29.545         | 29.450         | 29.446         | 29.661         |
| <b>Resultaat voor bestemming</b>               | <b>29.366</b>   | <b>31.066</b>  | <b>29.133</b>  | <b>28.259</b>  | <b>28.339</b>  | <b>28.578</b>  |
| Reserve beschikking                            | 0               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Reserve toevoeging                             | 0               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Resultaat na bestemming Bedrijfsvoering</b> | <b>29.366</b>   | <b>31.066</b>  | <b>29.133</b>  | <b>28.259</b>  | <b>28.339</b>  | <b>28.578</b>  |

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

### 2.2 Programma dekkingsmiddelen en onvoorzien

| Programma Algemene dekkingsmiddelen (bedragen x € 1.000) | Realisatie 2015 | Begroting 2016 | Begroting 2017 | Begroting 2018 | Begroting 2019 | Begroting 2020 |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Baten  | -29.363         | -29.748        | -28.907        | -28.116        | -28.269        | -28.485        |
| Lasten   | 1               | 170            |                |                |                |                |
| <b>Resultaat voor bestemming</b>                         | <b>-29.362</b>  | <b>-29.578</b> | <b>-28.907</b> | <b>-28.116</b> | <b>-28.269</b> | <b>-28.485</b> |
| Reserve beschikking                                      | -3.863          | -1.663         | -109           | 0              | 0              | 0              |
| Reserve toevoeging                                       | 1.948           | 175            | 9              | 0              | 94             | 94             |
| <b>Resultaat na bestemming Algemene dekkingsmiddelen</b> | <b>-31.276</b>  | <b>-31.066</b> | <b>-29.007</b> | <b>-28.116</b> | <b>-28.174</b> | <b>-28.390</b> |



## 2.3 Begrotingssaldo

| Begrotingssaldo<br>(bedragen x € 1.000)                 | Realisatie<br>2015 | Begroting<br>2016 | Begroting<br>2017 | Begroting<br>2018 | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2020 |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Resultaat na<br>bestemming<br>Bedrijfsvoering           | 29.366             | 31.066            | 29.133            | 28.259            | 28.339            | 28.578            |
| Resultaat na<br>bestemming Algemene<br>dekkingsmiddelen | -31.276            | -31.066           | -29.007           | -28.116           | -28.174           | -28.390           |
| Saldo resultaat   | -1.910             | 0                 | 126               | 143               | 165               | 188               |

Toelichting begrotingssaldo:

| saldo begroting 2017   | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>mutaties personeelsbudgetten</b>  |                |                |                |                |
| 1. lagere/ hogere reiskosten veroorzaakt door<br>3D regelgeving en meerdere locaties | -35.200        | 11.900         | 11.900         | 11.900         |
| 2. uitvoering IKB: extra mogelijkheid uitbetaling verlof                             | 118.000        | 118.000        | 118.000        | 118.000        |
| 3. autonome salarisstijging conform nieuwe cao                                       | 43.101         | 13.377         | 35.225         | 58.032         |
| <b>totaal meerjarig saldo</b>  | <b>125.901</b> | <b>143.277</b> | <b>165.125</b> | <b>187.932</b> |

### 1 lagere/hogere reiskosten

De stijging van de reiskosten heeft een aantal oorzaken. In het bedrijfsvoeringsplan ONE is voor de uitvoering van de nieuwe 3D taken een "stelpost" ten behoeve van de reiskosten opgenomen. In de praktijk vallen de reiskosten hoger uit. Daarnaast brengen de reisbewegingen tussen de verschillende locaties hogere reiskosten met zich mee. In 2017 heeft er nog een correctie van € 47.100 plaatsgevonden doordat een incidenteel budget structureel in de begroting was opgenomen. Daarom valt het budget reiskosten in 2017 voordelig (€ 35.200) uit.

Om reden van de wettelijke uitvoering 3 D taken en de toenemende reisbewegingen tussen de locaties kunnen deze bedragen worden doorberekend aan de beide gemeenten.

In 2016 vindt er een evaluatie plaats van de dienstreis regeling.

### 2. uitvoering Individueel Keuzebudget

Met ingang van 1 januari 2017 geldt een individueel keuzebudget voor medewerkers. Hierin wordt ook de mogelijkheid geboden om maximaal 14,4 verlofuren (per fte) te kunnen verkopen. Hiervoor is een structureel bedrag van in totaal € 118.000 opgenomen in de begroting 2017. Deze autonome stijging kan worden doorberekend aan beide gemeenten.

### 3. automome salarisstijging conform nieuwe cao

Op 27 januari 2016 heeft de VNG met FNV Overheid, CNV Overheid en CMHF een onderhandelaarsakkoord gesloten over een nieuwe Cao Gemeenten. De huidige CAO loopt van 1 januari 2016 tot 1 mei 2017. De structurele salarisstijging per 1 januari 2016 bedraagt 3% en 0,4% per 1 januari 2017. In de begroting 2017 is meerjarig rekening gehouden 1% loonsverhoging en met een extra stelpost van 0,74%. Daarnaast wordt 1,4% gefinancierd door een verlaging van de pensioenpremie. Dit levert derhalve een voordeel op van  $1\% - 0,86\% = 0,14\%$

Het ABP heeft in maart 2016 meegedeeld dat als gevolg van de gedaalde dekkinggraad de pensioenpremie wordt verhoogd met 1%; hiervan komt 0,7% voor rekening van werkgever. Dit komt overeen met loonsom stijging van 0,54%.

Per saldo in 2017 (structureel) sprake van een loonsom stijging met  $0,54\% - 0,14\% = 0,40\%$ . Deze autonome stijging kan worden doorberekend aan beide gemeenten.

#### 4. bedrijfsvoeringsplan Omzien Naar Elkaar (ONE):

Op dit moment wordt gewerkt aan een actualisatie van het bedrijfsvoeringsplan ONE. Hiervoor nemen we de ervaringscijfers over het jaar 2015 en de eerste drie maanden van 2016 als uitgangspunt. Deze actualisatie gaat naar verwachting gevolgen hebben voor zowel de begroting van Noaberkracht 2016 als 2017. In het tweede programmajournaal 2016 van Noaberkracht komen we hierop terug.

#### Conclusie:

Uit bovenstaande blijkt dat het gehele meerjarig saldo kan worden doorberekend aan de beide gemeenten. Hierdoor ontstaat het volgende herziene saldo:

|  | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     |
|--|----------|----------|----------|----------|
| totaal meerjarig saldo                 | 125.901  | 143.277  | 165.125  | 187.932  |
| doorbelasting aan gemeenten            | -125.901 | -143.277 | -165.125 | -187.932 |
| <b>Totaal herziend meerjarig saldo</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

## 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<br>(bedragen x € 1.000) | Rekening<br>2015 | Begroting<br>2016 | Begroting<br>2017 | Begroting<br>2018 | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2020 |
|----------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Dinkelland                       | 16.953           | 16.545            | 16.531            | 16.099            | 16.220            | 16.354            |
| Tubbergen                        | 12.344           | 12.402            | 12.503            | 12.160            | 12.214            | 12.319            |
| <b>Totale gem.bijdrage</b>       | <b>29.297</b>    | <b>28.947</b>     | <b>29.034</b>     | <b>28.259</b>     | <b>28.434</b>     | <b>28.673</b>     |

## 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 en risicobeheersing

#### Risicomangement

Risicomangement is het proces waarbij de organisatie continue en systematisch doorlopen wordt op risico's, met als doel de gevolgen ervan te voorkomen of te bestrijden en de positieve gevolgen ervan te benutten of te versterken. Met andere woorden risicomangement is gericht op het voorkomen, vermijden of verkleinen van risico's.

De twee meest gebruikte toepassingen van risicomangement zijn:

- sturen op risico's;
- beheersen van risico's.

De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing geeft een indicatie in welke mate het vermogen van de gemeente Dinkelland toereikend is om financiële tegenvallers op te vangen zonder dat het beleid moet worden aangepast. Door de financiële risico's te beheersen en het weerstandsvermogen hierop af te stemmen, dient te worden voorkomen dat elke nieuwe financiële tegenvaller dwingt tot bezuinigen.

#### Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen kunnen we bepalen door onderstaande stappen te lopen:

1. een inventarisatie van de risico's (risicoprofiel)
2. benodigde weerstandscapaciteit
3. beschikbare weerstandscapaciteit
4. relatie benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit

##### 1. Risicoprofiel

Bij de inventarisatie zijn in totaal 25 risico's in beeld gebracht. In onderstaande tabel worden de 5 risico's gepresenteerd met de hoogste bijdrage aan de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit.

| Risiconummer | Risico   | Gevolgen  | Kans | Financieel gevolg | Invloed |
|--------------|--|---|------|-------------------|---------|
| R238         | Meldplicht datalekken: het weglekken of het onjuist/ongewild verspreiden van informatie (Noaberkracht werken / privacy en informatiebeveiliging) | Financieel - boete of aansprakelijkstelling   | 30%  | max.€ 810.000     | 39.63%  |
| R237         | Binnendringing in het netwerk van buitenaf (hackers, virussen)   | Financieel - privacy gevoelige informatie komt op straat; systeem uit de lucht; illegale mutaties in het systeem. | 30%  | max.€ 250.000     | 12.20%  |
| R122         | Geen inzicht hebben in lopende en aflopende contracten   | Financieel - Ongewenste verlenging van het contract of het betalen van boetes                                     | 50%  | max.€ 75.000      | 6.11%   |
| R235         | Faillissement van leverancier (afhankelijkheid)  | Financieel - geen ondersteuning en aanschaf nieuwe soft- en hardware  | 10%  | max.€ 250.000     | 4.09%   |
| R117         | Extra inhuur extern personeel  | Financieel - Hogere salariskosten   | 50%  | max.€ 50.000      | 4.07%   |

## 2. Benodigde weerstandscapaciteit

Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd (Monte Carlo). Hieruit volgt dat 90% zeker is dat alle risico's (€ 2.189.000) kunnen worden afgedekt met een bedrag van € 723.183 (benodigde weerstandscapaciteit).

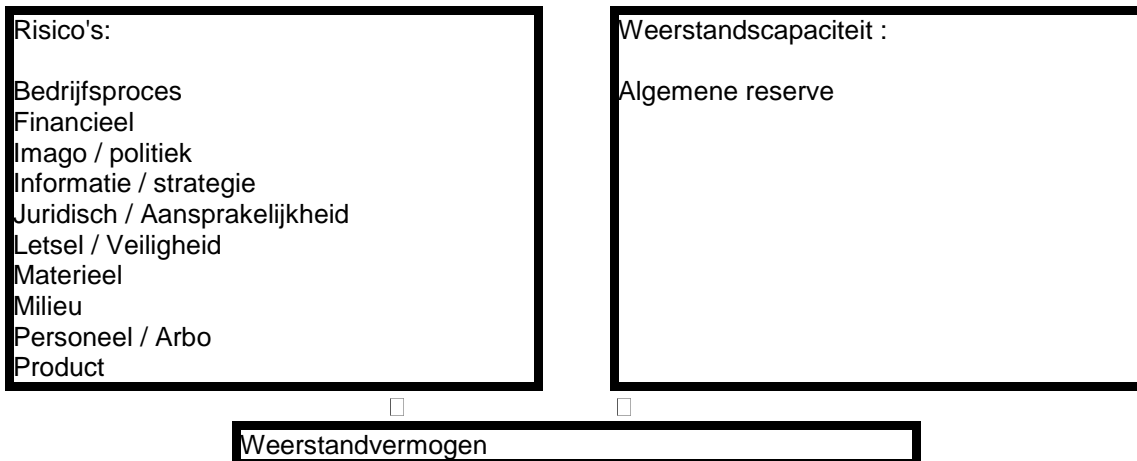
## 3. Beschikbare weerstandscapaciteit

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

| Tabel 1: Beschikbare weerstandscapaciteit |                |
|---|----------------|
| Weerstand                                 | Capaciteit     |
| Algemene reserve                          | 727.000        |
| <b>Totale weerstandscapaciteit</b>        | <b>727.000</b> |

## 4. 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.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = \frac{\text{€ } 727.000}{\text{€ } 723.183} = 1,0$$

De normtabel is ontwikkeld in samenwerking met de Universiteit Twente. Het biedt een waardering van het berekende ratio.

| 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 limiet is bepaald op 8,2% van de totale begroting.

Een kasgeldlimiet van € 2,55 miljoen betekent dat Noaberkracht in 2017 tot een bedrag van € 2,55 miljoen met kort geld ( looptijd < 1 jaar) mocht financieren.

| Kasgeldlimiet          | € (x 1 miljoen) |
|------------------------|-----------------|
| Begrotingstotaal 2017  | 31,1            |
| Vastgesteld percentage | 8,20%           |
| <b>Kasgeldlimiet</b>   | <b>2,55</b>     |

### Renterisiconorm en lange financiering

De renterisiconorm is een instrument voor de beheersing van het risico van een rentewijziging. Jaarlijks mogen de renterisico's uit hoofde van renteherziening en herfinanciering niet hoger zijn dan 20% van het begrotingstotaal. Er mag dus maar 1/5<sup>e</sup> deel van de totale begroting aan rentegevoeligheid onderhevig zijn.

De renterisiconorm is voor Noaberkracht op dit moment niet van toepassing, omdat er geen langlopende leningen zijn afgesloten. 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 2017 is het emu-saldo: 554.000;

2018: € 548.000;

2019: € 472.000;

2020: € 295.000.

### Algemene ontwikkelingen

#### Rente: 1 maands euribor

Op basis van informatie van 2 financiële instellingen is de verwachting dat de korte en lange rente voorlopig nog laag zullen blijven. Noaberkracht hoeft derhalve haar rentevisie en rentebeleid 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 & Control (P&C);
- Communicatie;

- Informatievoorziening;
- Huisvesting;
- Facilitaire dienstverlening;
- Inkoop
- Taakstelling

### **Organisatieontwikkeling**

Noaberkracht ondersteunt de gemeentebesturen van Dinkelland en Tubbergen in hun streven naar een vitale en zelfredzame samenleving. We leveren diensten en dragen bij aan maatschappelijke effecten.

Bij alles wat we doen hebben we een focus op resultaat (de goede dingen goed doen). Daarvoor is een wendbare organisatie nodig, die snel kan inspelen op veranderingen in de samenleving, met breed inzetbare, flexibele medewerkers een voorwaarde. Flexibilisering, kwaliteit, toekomstbestendigheid en talentontwikkeling spelen bij dit alles een centrale rol. De gemeenten Dinkelland en Tubbergen heroriënteren zich op hun rol. Het accent verschuift van de veelal verzorgende naar een meer voorwaardenscheppende rol. 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 zien als de partner van de samenleving, die de verbinding zoekt, mobiliseert en regisseert, met aandacht voor het proces, en inspireert en faciliteert. Dit vergt een wendbare ambtelijke organisatie die snel kan inspelen op veranderingen in de samenleving, met breed inzetbare, flexibele medewerkers. Flexibilisering, kwaliteit, toekomstbestendigheid en talentontwikkeling spelen bij de ontwikkeling van de Noaberkrachtorganisatie dan ook een centrale rol. Dit vraagt om een cultuur na die zich kenmerkt door pro-activiteit, openheid, onderling respect, oplossingsgerichtheid en professionaliteit en waarbij medewerkers het belang zien van persoonlijke ontwikkeling. Leidinggevenden stimuleren en ondersteunen medewerkers daarin, sturen op resultaten en hebben aandacht voor gedrag en houding.

#### *Werken bij Noaberkracht*

Noaberkracht beschikt over drie locaties (twee gemeentehuizen en een werf). Steeds meer medewerkers ondersteunen en faciliteren dagelijks inwoners van beide gemeenten, op locatie aan “de keukentafel”. Steeds vaker ook vindt deze ondersteuning buiten kantoor tijden plaats. Medewerkers worden zo optimaal mogelijk gefaciliteerd om hen in staat te stellen daar te werken waar en wanneer dit nodig is (plaats- en tijdonafhankelijk werken). Het aantal medewerkers dat in staat wordt gesteld om op deze plaats- en tijdonafhankelijke wijze te werken neemt de komende tijd verder toe. Deze werkwijze, die is samen te vatten als “ontmoeten, samenwerken en de samenleving opzoeken”, krijgt zijn doorvertaling in de huisvesting van de medewerkers in de beide gemeentehuizen. Stimuleren van de (interne) ontmoeting en samenwerking en het slim(mer) en effectiever inzetten van huisvesting vormen daarbij het uitgangspunt. De huisvesting moet aansluiten bij de huidige en toekomstige medewerkers en de toekomstige organisatie, waarin zowel van de organisatie (structuur) als van de medewerkers wendbaarheid en flexibiliteit wordt gevraagd.

Deze nieuwe manier van werken en het feit dat mensen steeds meer op locatie werken vraagt ook extra aandacht voor het integriteitsbewustzijn. Hier willen we de komende jaren extra de aandacht op vestigen.

#### *Talentlab*

Noaberkracht heeft (net als veel andere overheidsorganisaties) te maken met een vergrijzend personeelsbestand, waardoor een pensioengolf op komst is en bovendien kennis en kunde uit de

organisatie dreigt te verdwijnen. Daarnaast is er sprake van een ontgroening; het aantal medewerkers onder de 25 jaar is opvallend gering (5 fte). Vanuit deze bedreigingen is in 2015 vanuit de vraag “Hoe kunnen we (Noaberkracht Dinkelland Tubbergen) van betekenis zijn voor de maatschappelijke en professionele ontwikkeling van intrinsiek gemotiveerde jongeren en hoe kunnen deze jongeren ons helpen om van meer betekenis te zijn voor de snel veranderende samenleving”, een start gemaakt met een aantal projecten en trajecten die al tot een aantal mooie resultaten hebben geleid (o.a. traineeship met vier trainees) en in 2016 en 2017 o.a. tot een nauwe samenwerking met voortgezet en hoger onderwijsinstellingen gaat zorgen. Dit mes gaat nadrukkelijk aan twee kanten snijden: Jongeren ontdekken Noaberkracht als een interessante werkgever waardoor Noaberkracht de aansluiting bij snel veranderende samenleving beter kan behouden. Jonge mensen kunnen worden gekoppeld aan oudere medewerkers, waardoor kennis en kunde kan worden overgedragen voor deze Noaberkracht vanwege pensioen etc. verlaten.

Met het TalentLAB worden overigens ook aan talenten binnen onze organisatie de kans gegeven om zich via interne mobiliteit, interne trainingen, een opdrachtenbank etc. te ontwikkelen van toegevoegde te zijn voor Noaberkracht.

#### *Strategische Personeelsplanning*

Omdat Noaberkracht een toekomstbestendige organisatie met toekomstbestendige medewerkers wil zijn, is in 2015 van elke medewerker het huidige functioneren en het ontwikkelpotentieel in beeld gebracht. De uitkomsten hiervan zijn inmiddels gekoppeld aan individuele afspraken en acties voor alle medewerkers. De individuele afspraken en acties die met medewerkers zijn afgesproken, leiden tot resultaten die passen bij de ontwikkeling van de organisatie.

#### *Programmasturing*

Het bereiken van maatschappelijke effecten is één van belangrijkste redenen van bestaan van Noaberkracht. Om deze maatschappelijke effecten ook daadwerkelijk te realiseren, zetten wij het middel van integrale doelsturing, in de vorm van programmasturing, in. Om dit middel nog beter te kunnen laten aansluiten bij processen die in de samenleving plaatsvinden, blijven wij voortdurend op zoek naar vernieuwings- en verbeteringsmogelijkheden van dit instrument.

#### *De Klant Centraal*

In het organiseren van de dienstverlening beredeneerd vanuit de wens en de beleving van de samenleving, worden voortdurend verbeteringsstappen gezet. Onze medewerkers gaan daarvoor veelvuldig de samenleving in om ondersteuning te verlenen en om te “proeven” wat er leeft. Deze ervaringen nemen zij mee terug naar onze organisatie, waardoor wij in staat zijn om beter aan te sluiten bij de behoefte en de wens van onze inwoners.

#### *Bedrijfsplan Openbare Ruimte*

Voor de afdeling Openbare Ruimte wordt een bedrijfsplan opgesteld waarin een visie is opgenomen voor de toekomst van de afdeling, plus advies en concrete acties die tot een toekomstbestendig beheer van de openbare ruimte moeten leiden op basis van interne en extern ontwikkelingen. Daarbij spelen de ontwikkelingen inzake de WSW, de Participatiewet, het creëren van garantiebannen en de bestaande relatie met zowel SOWECO als Dinkelland Werkt een wezenlijke rol. Implementatie vindt plaats in 2016 en 2017. Doel is dit traject per 1 januari 2018 te hebben afgerond.

#### *Uitvoeringsplan zwembad Dorper Esch*

Een uitvoeringsplan opgeleverd voor de ver-/nieubouw van het zwembad Dorper Esch en de daarbij gewenste (juridische) organisatorische opzet. De arbeidsrechten van bestaande medewerkers worden daarbij geborgd. De bedoeling is dit traject uiterlijk af te ronden gelijktijdig met de realisatie van de ver-/nieubouw dat is voorzien medio 2017/2018. De personele kosten van Dorper Esch maken onderdeel uit van de begroting van Noaberkracht maar worden 1 op 1 doorbelast aan de gemeente Dinkelland.



### *Fysiek regionale uitvoeringsdienst (RUD)*

Uiterlijk per 1 januari 2018 is de vorming voorzien van een fysiek regionale uitvoeringsdienst (RUD) die specifieke taken verricht op het gebied van milieuvergunningverlening. In dat kader vindt overdracht van taken het personeel plaats naar de RUD. De implementatie van deze reorganisatie leidt tot de nodige werkzaamheden incl de aandacht voor correcte overgang van medewerkers.

### **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.

#### *Visie*

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 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.

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 en beloningsbeleid*

De gesprekkencyclus is van groot belang om het streven te ondersteunen om kwaliteit en talenten van medewerkers optimaal te benutten binnen de organisatie. Op basis van een evaluatie van de bestaande HRM gesprekkencyclus is onderzoek verricht naar een nieuwe gesprekscyclus. Beoogd wordt met een aangepaste gesprekscyclus en een gewijzigd beloningsbeleid te werken.

#### *Strategische personeelsplanning (SPP)*

De SPP legt de basis voor een effectief en toekomst gericht HRM-beleid, 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. 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.

#### *Arbozorg, bedrijfshulpverlening en ziekteverzuimbeleid*

Het ARBObeleid is als onderdeel van het personeelsbeleid onderwerp van overleg met de ondernemingsraad. De Twentse gemeenten hebben een 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.

#### *Loopbaan en mobiliteit*

Vanuit de HRM visie “maak je eigen baan” stimuleren we mobiliteit, flexibele inzetbaarheid en ontwikkeling. Zodat we gemotiveerde, opgeleide en getalenteerde medewerkers houden. Dit doen we o.a. door loopbaanbegeleiding. We begeleiden medewerkers bij het nemen van loopbaankeuzes en het ontwikkelen van hun loopbaan. Medewerkers staan het beste in hun kracht wanneer ze taken uitvoeren die het dichtst bij hun talent liggen. Wat zijn de talenten van de medewerkers en hoe kunnen we deze het beste inzetten. Doet iedereen op dit moment waar zijn/haar talent het best tot z'n recht komt? Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en loopbaan. Het gaat niet om gedwongen mobiliteit, maar wordt ingestoken vanuit een positieve benadering. Loopbaanontwikkeling kan zowel een stap vooruit, opzij of in goed overleg ook een stap achteruit zijn. In het licht van de verhoging van de AOW-leefijd is er ook specifieke aandacht voor de oudere medewerker. Ook is er aandacht voor teamontwikkelingstrajecten om de samenwerking te optimaliseren.

Regionaal nemen we deel aan het project “Twentse Kracht” waarin de 14 twentse gemeenten samenwerken. Daarbij maken we gebruik van de volgende producten en diensten: Vacature uitwisseling, loopbaandiensten en mobiliteitsbevorderende activiteiten.

#### *Arbeidsvoorwaarden*

Het huidige akkoord over de arbeidsvoorwaarden loopt tot 1 mei 2017. In dat kader is een salarisverhoging voorzien van 0,4% per 1 januari 2017. Met ingang van 1 januari 2017 geldt een individueel keuzebudget (IKB) voor medewerkers. Hierin wordt opgenomen de bestaande vakantietoelage, eindejaarsuitkering, levensloopbijdrage en de loonruimte van twee bovenwettelijke vakantiedagen. Medewerkers kunnen het opgebouwde budget binnen gestelde kaders naar eigen inzicht in de loop van het kalenderjaar besteden.

#### *Wet normalisering rechtspositie ambtenaren*

Naar verwachting wordt per 1 januari 2018 een wetwijziging van kracht waardoor voor het gemeentelijk personeel de ambtenarenstatus verdwijnt. In dat kader zal de eenzijdige aanstelling van medewerkers wijzigen in een tweezijdige arbeidsovereenkomst. Bovendien zal de huidige rechtspositie overgaan naar een CAO voor gemeenten dan wel decentrale overheden. Dit zal in 2017 de nodige werkzaamheden met zich brengen.

#### **Kwaliteitszorg**

Voor de jaren 2016 en 2017 is het beleidsplan kwaliteitszorg opgesteld.

Dit plan geeft een inkijk in de vernieuwde visie op kwaliteitszorg, de organisatie van deze kwaliteitszorg en de te leveren producten- en diensten.

Ten opzichte van het “oude” uitvoeringsplan kwaliteitszorg is er veel meer aandacht voor beleidsanalyse en sturingsinformatie.

Kwaliteitszorg moet steeds meer bijdragen aan de resultaatgerichtheid van de organisaties. Cijfers en trends spelen een steeds grotere rol bij de (bestuurlijke) besluitvorming en kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan een resultaatgerichtere werkwijze. Denk bijvoorbeeld aan de besluiten rondom de huisvesting van scholen en de te maken keuzes ten aanzien van de sportcomplexen.

Andere voorbeelden van nieuwe kwaliteit-instrumenten zijn Business Intelligence (bv data analyse), Trends en cijfers, demografische gegevens en beleidsanalyse.

## Planning & Control (P&C)

Planning & control is te definiëren als: het geheel van activiteiten dat uitgevoerd moet worden om duidelijk te maken wat er in een bepaalde periode moet gebeuren als uitkomst van een bestuurlijk proces (planning), de rapportage daarover en de benodigde bijsturing en uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten aan het bestuur (control).

### *Vernieuwde P&C-cyclus (begroting 2017)*

Bij de samenvoeging van de ambtelijke organisaties van Tubbergen en Dinkelland tot Noaberkracht is er gewerkt vanuit werkgroepen, die een bepaalde opdracht hadden. Zo ook de werkgroep Financiën. Eén van haar opdrachten was het herinrichten van de P&C-cyclus. Door de werkgroep is destijds veel voorwerk gedaan zoals het interviewen van raadsleden, collegeleden en managers. Daaruit kwam een bepaalde 'rode draad', wat heeft geleid tot de volgende uitgangspunten voor de 'nieuwe' P&C-cyclus:

1. Actueel en digitaal (papierloos)
2. Eén uniform model voor de 3 rechtspersonen
3. Flexibel en toegerust op dynamiek programma's
4. Borging van visie en koers (lange termijn)
5. Focus op maatschappelijke effecten
6. Aansluiten op kernwaarden KIS en OZB
7. P&C dwingt iedere actor in zijn rol

In de P&C-cyclus 2015 is inmiddels programmasturing (punten 3, 4 en 5) geïmplementeerd en is er ook één uniform model (punt 2). Door middel van de begrotingsapp 2015 van leverancier Pepperflow is een forse stap gezet met punt 1 terwijl de app ook een belangrijke bijdrage levert aan de focus op programma's. Dit is in 2015 verder uitgebouwd naar de gehele cyclus (programmajournaals en jaarstukken). Hiertoe hebben we niet alleen de begrotingsapp maar de gehele P&C-module van Pepperflow afgenomen.

Ook hebben we de punten 6 en 7 verder aangepakt. Hierbij is geconstateerd dat er vele verbeteringen te realiseren zijn bij de totstandkoming van een P&C-document. Te denken valt hierbij aan:

- Verantwoordelijkheidsgevoel
- Kastje naar de muur gedrag
- Doorlooptijd proces
- Kwaliteit teksten
- Kwaliteit onderbouwing cijfers
- Etc.

Zoals gezegd is Pepperflow een instrument om tot een digitale en betere P&C-cyclus te komen. Maar het blijft een instrument, een middel. Een middel dat alleen succesvol kan zijn als ook houding, gedrag en proces wordt aangepast. Daarom hebben we naast de aanschaf en implementatie van Pepperflow ook een traject voorgesteld dat voorzorg in hernieuwd gedrag. Doelstelling daarbij was onze P&C-cyclus te verbeteren door de doorlooptijd te verkorten, de samenwerking te verbeteren en een betere kwaliteit van de stukken tot stand te brengen.

Pepperflow hoopt een bijdrage te leveren door het makkelijker te maken, maar het blijft mensenwerk. In enkele gemeenten zijn met dit vraagstuk al methodes proefondervindelijk uitgeprobeerd. Goede resultaten worden geboekt met de SCRUM methodiek. P&C documenten komen met deze documenten niet alleen veel sneller maar ook met hogere kwaliteit tot stand. Een belangrijke kerngedachte in scrum is dat je de kracht benut van multidisciplinaire teams die zich flexibel opstellen en gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor het eindresultaat.

Aan alle deelnemers wordt commitment gevraagd. In sprints worden projecten gerealiseerd. Scrum is niet de zoveelste methode, maar vormt een aanvulling op ons bestaande projectmatig creëren. Scrum legt vooral de nadruk op verantwoordelijkheid, door dagelijks in een Daily Stand Up de

resultaten van alle deelnemers door te nemen. Je wordt dus gevraagd dagelijks je vorderingen te melden.

Voor het jaar 2017 zien we een verdere doorontwikkeling van het instrument Pepperflow op weg naar volledig digitale “realtime-verantwoording”.

## **Communicatie**

### *Interactief en in een vroeg stadium*

Als gemeente behartigen we de belangen van onze inwoners. Binnen de dienstverlening door Noaberkracht staat de burger dan ook centraal. Als Noaberkracht moeten we ervoor zorgen dat de leefomgeving van onze inwoners optimaal wordt georganiseerd. Dit doen we door de wet- en regelgeving zo goed mogelijk uit te voeren, door oor en oog te hebben voor de wensen van de inwoner en signalen op te pikken en inwoners faciliteren in het ontplooiën van eigen initiatieven.

Een goede communicatie tussen de gemeente en haar inwoners is daarbij van groot belang. Naast passieve voorlichting (het beantwoorden van vragen) moet de gemeente en dus ook Noaberkracht haar inwoners ook actief voorlichten met als doel haar beleid te verduidelijken en uit te leggen en daarmee draagvlak te creëren. Nog beter is om de burgers te betrekken bij het opstellen van beleid (zoals dit gebeurt binnen Mijn Dorp 2030), oftewel we moeten ook communiceren aan de voorkant van het beleid.

Draagvlak wordt niet alleen gecreëerd door het zenden (het presenteren van het gemeentelijk beleid via diverse kanalen), maar ook door het oppikken van signalen uit de samenleving. In gesprek gaan met inwoners en samenwerkende partners van de gemeente, horen wat er leeft en waar mogelijk daarop inspelen.

### *Team*

In het begin van 2016 is het team vrijwel volledig vernieuwd. De komende maanden zullen in het teken staan van het ontwikkelen van meer pro-actieve communicatie, waarbij meer en intensiever samengewerkt zal worden met bestuur, management, projectgroepen én inwoners.

### *Imago*

Marketing en positieve beeldvorming zijn belangrijke tools. Daarom willen wij burgers in de positie brengen als ambassadeur van het gevoerde beleid. Dit heeft vooral kans van slagen wanneer de inwoner betrokken is geweest bij het ontwikkelen van het beleid (bijv. Onderneem!, Mijn Dorp 2030). Hoe heeft hij/zij dit ervaren, wat ging er goed en wat kan eventueel anders? Dit laten we hen vertellen in artikelen, filmpjes en social media.

### *Digitale dienstverlening*

Op het gebied van digitale dienstverlening en het gebruik van social media hebben we een flinke slag gemaakt en willen wij dit nog verder ontwikkelen. We hebben inmiddels 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 zijn 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.

## **Informatie & Techniek**

Waar we voorgaande jaren vooral hebben ingestoken op harmonisatie van onze processen, informatiestromen, applicaties en techniek, zien we dat 2017 in het teken staat van de doorontwikkeling van onze informatievoorziening. Deze doorontwikkeling is noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de ambities zoals deze door de rijksoverheid zijn geformuleerd in de Digitale Agenda 2020. De digitale agenda gaat niet over technologie, maar over de wijze waarop we informatie als

grondstof gebruiken om als één transparante overheid midden in de participatie- en informatiesamenleving te kunnen staan. Gemeenten willen hun dienstverlening op een hedendaagse manier uitvoeren. Dit vraagt om een koerswijziging waarbij gebruik wordt gemaakt van de vele mogelijkheden die informatie, nieuwe technologieën en de rand voorwaardelijke digitale infrastructuur bieden. In deze digitale agenda staan drie speerpunten centraal:

1. Open en transparant in de participatiesamenleving
2. Werken als één efficiënte overheid
3. Massaal digitaal, Maatwerk lokaal

Naast de Digitale Agenda 2020 is er vanuit het Rijk ook een programma bedacht 'Digitaal 2017' dat voorziet in een Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) waar overheden op kunnen en moeten aanhaken om uiteindelijk de ambities zoals geformuleerd in de Digitale agenda 2020 waar te kunnen maken. Deze GDI legt als het ware de basis voor de digitale transformatie van de Nederlandse overheid. Naast deze landelijke basisvoorzieningen moet ook de gemeentelijke informatievoorziening veilig doorontwikkeld worden om de ambities waar te maken.

#### *Informatiebeveiliging*

Door de toenemende digitalisering wordt informatieveiligheid 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. Enerzijds gaat het hier om het werken aan de vergroting van bewustwording van medewerkers (denk bijv. aan de gevolgen van de wet Datalekken) en anderzijds het nemen van organisatorische maatregelen.

#### *Procesverbetering*

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 om de zoveel tijd 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 ons antwoord op continu veranderen. Noaberkracht gebruikt Projectmatig creëren, Lean en scrum om continue verbeteren vorm te geven.

#### *Informatievoorziening Sociaal Domein*

Binnen het Sociale Domein worden veel gegevens verwerkt binnen de keten. In 2017 zullen we onderzoek doen naar een integraal informatiesysteem waarbij de informatievoorziening optimaal wordt gefaciliteerd.

#### *Implementatie zaaksysteem*

Een belangrijke bouwsteen voor de doorontwikkeling van onze gemeentelijke informatievoorziening wordt gevormd door het nieuwe zaaksysteem dat in 2016 is aanbesteed. Met dit nieuwe systeem kunnen we het digitaal zaakgericht werken binnen onze organisatie uitbouwen. De implementatie van dit systeem is in de 2e helft van 2016 gestart en loopt door tot het eerste kwartaal van 2017. Deze implementatie is complex, omdat het huidige systeem vervangen wordt dat organisatie breed in gebruik is, veel koppelingen, modules en maatwerk kent en waarin ook erg veel historie is opgebouwd aan dossiers. De opgebouwde historie zal beschikbaar moeten blijven middels een conversie,

werkwijzen zullen op de schop gaan, functionaliteit moet opnieuw ingeregeld worden en tegelijkertijd moet de organisatie opgeleid worden om met het nieuwe systeem te gaan werken.

Voor de aanschaf en implementatie van het zaakstelsel is in 2016 budget gereserveerd. Dit budget is gebaseerd op de beschikbare vervangingsinvestering en onderhoudskosten van het oude stelsel. Wat we echter zien is dat de technologie in de loop der tijd aanzienlijk is doorontwikkeld, waardoor een scanoplossing bijvoorbeeld vele malen intelligenter is geworden en nu in staat is om automatisch documenten en zaken te herkennen. Deze oplossing was geïntegreerd in het oude zaakstelsel, maar is tegenwoordig een op zich zelf staande oplossing (Kofax). Deze oplossing vergt een investering die waarschijnlijk niet past binnen de beschikbare vervangingsinvesteringen van het huidige stelsel. Ook voor de conversie worden verschillende scenario's ontwikkeld om te waarborgen dat onze digitale archieven duurzaam toegankelijk blijven. Het overbrengen van onze digitale archieven naar een landelijk E-depot is zo'n scenario. Aansluiting op dit E-depot is een wettelijke vereiste en daarom beschreven en gebudgetteerd voor de begroting 2017. Afhankelijk van het gekozen conversiescenario zal deze investering eventueel gedekt moeten worden binnen de bestaande budgetten van I&T.

#### *E-depotvoorziening*

De overheid heeft de ambitie dat in 2017 alle overheden volledig digitaal werken. Dit leidt er toe dat er steeds meer, zowel nationaal als lokaal, papieren bescheiden worden gedigitaliseerd en de originele worden vernietigd, of waarbij documenten alleen digitaal worden gecreëerd en bewaard. Niet alleen papieren maar ook digitale archiefbescheiden vallen onder de Archiefwet.

Voor zover deze voor blijvende bewaring in aanmerking komen, moeten archiefbescheiden voldoen aan de geldende eisen van goede, geordende en toegankelijke staat.

Om de digitale archiefbescheiden duurzaam te kunnen beheren en te bewaren heeft het Historisch Centrum Overijssel (HCO) in opdracht van de provincie in 2015 een gemeenschappelijke e-Depotvoorziening opgeleverd.

Een E-depot is meer dan een zoveelste ict-applicatie om digitale informatie te beheren: het is het geheel van organisatie beleid, processen en procedures, financieel beheer, personeel, databeheer, databeveiliging en aanwezige hard- en software.

In 2017 wordt een nieuw zaakstelsel ingericht. De langdurig te bewaren documenten moeten dan overgedragen worden vanuit Corsa naar een E-depot. We willen bij deze voorziening in 2017 aansluiten en inrichten.

#### *De Omgevingswet*

Digitalisering is een belangrijke component binnen de omgevingswet. De beschikbaarheid, bruikbaarheid en bestendigheid van gegevens over de fysieke leefomgeving moet worden geoptimaliseerd. De omgevingswet vereist daarmee aanpassingen aan de applicaties voor o.a. vergunningverlening en ruimtelijke plannen. De gegevensopslag, de koppelingen tussen applicaties en de uitwisseling met landelijke voorzieningen zullen gaan wijzigen en moeten voldoen aan nieuwe standaarden.

In 2017 is er een vervangingsbudget van € 80.000,- beschikbaar voor de applicatie voor vergunningverlening. De verwachting is dat er daarnaast ca. € 60.000,- extra nodig is voor aanpassingen aan andere applicaties en de koppelingen t.b.v. De Omgevingswet. Deze kosten worden in de integrale afweging meegenomen.

Verder zijn nog teveel onduidelijkheden die invloed hebben op personele kosten, overhead, frictiekosten etc

#### *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 applicaties voor de basisregistraties is op deze situatie voorgesorteerd. Voor 2018 moet de BRP, daarnaast 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. Er zullen dus voorzieningen getroffen moeten worden om deze gegevens beschikbaar te houden.

#### *Landmeetkundige apparatuur*

In 2012 is er nieuwe landmeetkundige apparatuur aangeschaft. Financieel is de apparatuur afgeschreven, in 2017 is budget beschikbaar voor vervanging. De apparatuur kan nog wel enkele jaren mee. Echter er zijn wel nieuwe ontwikkelingen, die het mogelijk maken efficiënter te werken en metingen vanuit het terrein direct in de database te verwerken. Begin 2017 gaan we onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om deze nieuwe techniek voor Noaberkracht te gebruiken.

#### *“Het werken bij Noaberkracht”*

In navolging van “De expeditie Noaberkracht in 2014”, een pilot voor het tijds- en plaatsafhankelijk werken, ook wel het nieuwe werken genaamd (HNW) is er in 2016 een vervolg op gekomen onder de noemer “Het werken bij Noaberkracht”. In verband met de beschikbare financiële middelen is er in 2016 ruimte voor 72 medewerkers om volgens het principe HNW te gaan werken. In 2017 voor 36 medewerkers en in 2018 eveneens voor 36 medewerkers.

### **Facilitaire dienstverlening**

#### *Herinrichting werk- en vergaderruimtes ten behoeve van het plaats- en tijdonafhankelijk werken*

Noaberkracht maakt voor haar dienstverlening aan beide gemeenten gebruik van drie gebouwen, te weten beide gemeentehuizen in Denekamp respectievelijk Tubbergen en van de gemeentewerf in Ootmarsum. Door ontwikkelingen binnen en buiten de bedrijfsvoeringorganisatie Noaberkracht komt het multifunctioneel gebruik van beide gemeentehuizen meer en meer in beeld.

Het beleid van Noaberkracht wordt voor zover mogelijk omgebogen in de richting het tijd- en plaatsafhankelijk werken, waardoor het niet meer noodzakelijk is dat elke medewerker of bestuurder moet kunnen beschikken over een ‘eigen’ werkplek. In toenemende mate wordt gebruik gemaakt van ontmoetingsplekken, waar medewerkers respectievelijk bestuurders samen komen om hun taken uit te voeren en daarnaast om de onderlinge communicatie en afstemming te realiseren. Daarmee wordt het collectief functioneren bekrachtigd en daarom worden - daar waar nodig - kleine kantoor- en vergaderruimten veranderd in ontmoetingsplekken van grotere omvang geschikt voor multifunctioneel gebruik.

In Denekamp is voor de programmamedewerkers van Maatschappelijke Effecten enkele jaren geleden al een grote ontmoetingsruimte ingericht en recentelijk zijn ook kamers voor college- en directieleden opnieuw ingericht en geschikt gemaakt voor het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Hoewel de tijd nog te kort is voor een evaluatie kan gesteld worden dat de eerste ervaringen hiermee positief zijn te noemen.

In Tubbergen zijn soortgelijke ontwikkelingen gaande; de kamers van de burgemeester respectievelijk van de wethouders zijn ook voor die nieuwe werkwijze ingericht.

#### *Aanschaf respectievelijk vervanging van audiovisuele apparatuur*

Op beide locaties zijn diverse vergaderruimten voorzien van nieuwe audiovisuele beeldschermen van groot formaat, waardoor de mogelijkheden voor het geven van (video-) presentaties aanzienlijk zijn vergroot. De apparatuur is al dan niet draadloos aan te sturen vanuit verschillende applicatieplatformen met diverse apparatuur (laptops, tablets en dergelijke). Vergroting van het gebruikersgemak op dit punt betekent ook, dat vanuit de facilitaire ondersteuning (ICT en bodedienst) minder inzet hoeft plaats te vinden, zo is het streven.

In Tubbergen is de geluidsinstallatie in de raadszaal aan vervanging toe. Voordat tot vervanging wordt overgegaan wordt echter eerst – in samenspraak met de raad onderzocht – of, en zo ja, in hoeverre er behoefte bestaat aan het al dan niet vaker in het openbaar te vergaderen op andere locaties binnen de gemeente, teneinde op die manier de samenleving meer en beter te betrekken bij de beraadslaging en besluitvorming van maatschappelijke vraagstukken. Het spreekt voor zich, dat die besluitvorming om vaker extern te vergaderen mede van invloed is op de beslissing om al dan niet een nieuwe (vaste) geluidsinstallatie aan te schaffen.

### *Medegebruik gemeentehuizen*

Zowel in Denekamp als in Tubbergen zijn er mogelijkheden ontstaan én benut om andere organisaties te huisvesten in het gemeentehuis. In Tubbergen heeft de regionale politie enkele ruimten op de benedenverdieping geschikt gemaakt als steunpunt voor de regionale politie-inzet en in Denekamp worden voorbereidingen getroffen om de locatie van de voormalige VVV (later in gebruik bij Dinkelland Werkt!) geschikt te maken als steunpunt. Beide steunpunten kunnen beschikken over een eigen rechtstreekse toegang en zijn voor hun bedrijfsvoering niet afhankelijk van andere gebouwdelen.

Daarnaast worden op beide locaties mogelijkheden onderzocht om andere externe medegebruikers te vinden om daarmee de functionele samenwerking tussen publiekrechtelijke en privaatrechtelijke dienstverleners te versterken: korte lijntjes betekent betere afstemming, snellere besluitvorming en verhoging van de productkwaliteit.

### *Onderhoud gebouwen*

Noaberkracht heeft drie gebouwen in bruikleen van de gemeenten Tubbergen en Dinkelland (twee gemeentehuizen en de Werf). Noaberkracht heeft, vanuit de bruikleenovereenkomst, over deze gebouwen de verantwoording op het klein en dagelijks onderhoud (gebruikersonderhoud).

De beide gemeenten hebben als eigenaar van deze drie panden in 2016 een Meerjaren Onderhoudsplanning (MOP) vastgesteld, waarin zowel het onderhoud van de eigenaar als het onderhoud van de gebruiker in beeld is gebracht.

Gezien de onderlinge relatie tussen de gemeenten en Noaberkracht is het gerechtvaardigd om de begroting 2017 van Noaberkracht af te stemmen op het gebruikersonderhoud uit de vastgestelde MOP's van de gemeenten.

### *Harmonisatie facilitaire ondersteuning*

Hoewel het streven vanaf het moment van de totstandkoming van Noaberkracht gericht is op een harmonisatie van facilitaire dienstverlening heeft dit in de praktijk toch langer geduurd dan vooraf was ingeschat. In de afgelopen periode zijn diverse processen op elkaar afgestemd en mede onder invloed van personele ontwikkelingen in relatie tot de taakstelling van Noaberkracht zal het harmonisatieproces in de loop van 2016 worden afgerond. In de praktijk zal dit resulteren in op sommige momenten - al dan niet direct zichtbaar- minder bodeondersteuning. Daarbij wordt prioriteit gegeven aan de primaire bedrijfsprocessen: toegang gebouwen, vergaderingen, serviceverlening, drukwerk, beheer van toegangspassen, voertuigen en OV-business cards, enzovoorts. Voor ondersteunende activiteiten voorafgaande aan, tijdens en/of na afloop (opruimen/schoonmaken) van evenementen zal waarschijnlijk minder tijd overblijven. Ook vanuit de ondersteunende dienstverlening zal een evenredige bijdrage moeten worden geleverd in de ombuigingstaakstelling van Noaberkracht.

## **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. Vanaf 18 april 2016 gelden nieuwe Europese aanbestedingsregels. De wijzigingen zullen waar nodig leiden tot een aanpassing van het inkoopbeleid.

De centrale inkoopcoördinatie zorgt voor een (verdere) professionalisering van de inkoop- en aanbestedingspraktijk. 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 zijn alle jeugdzorg en WMO aanbestedingen regionaal aanbesteed. Jaarlijks stellen wij een aanbestedingskalender op. Hierin worden alle voorziene aanbestedingen opgenomen. Deze komen uit het contractenregister (aflopende contracten van dat jaar) en uit de geplande projecten voor het komende jaar. Voor 2017 staat onder andere de aanbestedingen van "inhuur uitzendkrachten" op de kalender:



## 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 stand van de taakstelling is als volgt:

| Omschrijving  | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingebrachte taakstelling bedrijfsvoering vanuit Tubbergen en Dinkelland | 1.261.000        | 1.261.000        | 1.261.000        | 1.261.000        |
| Taakstelling Noaberkracht   | 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  | 360.000          | 0                | 0                | 0                |
| Verhoging taakstelling Noaberkracht 2015                                | 350.000          | 703.000          | 703.000          | 703.000          |
| Terugbetaling desintegratie- en frictiekosten                           | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Totale taakstelling</b>  | <b>2.171.000</b> | <b>3.164.000</b> | <b>3.164.000</b> | <b>3.164.000</b> |
| Reeds gerealiseerde taakstelling: loonkosten                            | 1.808.200        | 1.960.700        | 2.075.100        | 2.082.400        |
| Reeds gerealiseerde taakstelling: kosten ICT                            | 124.600          | 147.700          | 130.600          | 147.700          |
| Reeds gerealiseerde taakstelling: overige kosten                        | 266.606          | 290.499          | 277.279          | 277.279          |
| <b>Openstaande taakstelling</b>   | <b>-28.406</b>   | <b>765.101</b>   | <b>681.021</b>   | <b>656.621</b>   |

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.

De meerjarige invulling wordt in termen van richtinggevende uitspraken betrokken bij het opstellen van de raadspectieven 2017 voor de beide gemeenten. Daadwerkelijke besluitvorming over de invulling vindt plaats bij de begrotingen 2017 van de beide gemeenten. Naar aanleiding daarvan wordt de begroting 2017 van Noaberkracht aangepast.

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 2017 tot en met december 2017 en bedraagt € 603.477.

### 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<br>Bedragen x € 1.000      | Jaar | Saldo<br>begin<br>van het<br>jaar | Dotatie | Ont-<br>trekking | Saldo<br>einde<br>van het<br>jaar |
|---|------|-----------------------------------|---------|------------------|-----------------------------------|
| Algemene Reserve                        | 2017 | 727                               | 0       | 0                | 727                               |
|   | 2018 | 727                               | 0       | 0                | 727                               |
|   | 2019 | 727                               | 0       | 0                | 727                               |
|   | 2020 | 727                               | 0       | 0                | 727                               |
| Reserve bedrijfsvoering                 | 2017 | 389                               | 9       | 93               | 306                               |
|   | 2018 | 306                               | 0       | 0                | 306                               |
|   | 2019 | 306                               | 94      | 0                | 401                               |
|   | 2020 | 401                               | 94      | 0                | 495                               |
| Reserve desintegratie- en frictiekosten | 2017 | 16                                | 0       | 16               | 0                                 |
|   | 2018 | 0                                 | 0       | 0                | 0                                 |
|   | 2019 | 0                                 | 0       | 0                | 0                                 |
|   | 2020 | 0                                 | 0       | 0                | 0                                 |
| Totaal 2017                             |      | 1.133                             | 9       | 109              | 1.033                             |
| Totaal 2018                             |      | 1.033                             | 0       | 0                | 1.033                             |
| Totaal 2019                             |      | 1.033                             | 94      | 0                | 1.128                             |
| Totaal 2020                             |      | 1.128                             | 94      | 0                | 1.222                             |

#### Algemene Reserve

Bij de vaststelling van de jaarrekening 2015 is besloten om € 250.000 toe te voegen aan de algemene reserve.

## 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 2015 is er besloten om € 40.545 toe te voegen aan de reserve bedrijfsvoering.

Door het project "werken bij noaberkracht" (plaats- en tijdonafhankelijk werken) worden faciliteiten en trainingen/opleidingen beschikbaar gesteld. Een deel van de dekking wordt gevonden door een onttrekking in 2017 van € 93.000 aan de reserve bedrijfsvoering

## 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 zou in 2017 moeten plaatsvinden. Echter, de terugbetaling aan de beide deelnemende gemeenten is vervroegd en is reeds in 2015 gerealiseerd.

Er resteert nog een aflopende investeringslast. In 2017 wordt er daarom nog een bedrag van € 16.000 onttrokken aan deze reserve, waarna de reserve eind 2017 op nul staat.

## 4.2 Incidentele baten en lasten

| omschrijving   | Bedrag Lasten | Bedrag Baten |
|--|---------------|--------------|
| kapitaallasten uit reserve desintegratie- en frictiekosten | 16.329        |              |
| onttrekking uit reserve bedrijfsvoering                    | 83.147        |              |
| budget ondernemersloket                                    | 39.285        |              |
| inhuur toezicht en handhavend vanuit gemeenten             | 77.000        |              |

## 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 van 1 januari 2016 tot 1 mei 2017. In deze begroting wordt de meerjarige loonkostenstijging, zoals opgenomen in de begroting 2016 (1% per jaar) doorgetrokken.