



BEGROTING 2013



BEGROTING 2013

Colofon

Servicepunt71 is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude. Vanaf 1 januari 2012 zorgt Servicepunt71 voor de interne bedrijfsvoering van deze gemeenten en levert producten en diensten op het gebied van ICT, HRM, Financiën, Juridische Zaken en Inkoop en voor de gemeenten Leiden en Leiderdorp ook Facilitaire Zaken.

Servicepunt71
Postbus 171
2300 AD Leiden



INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING EN LEESWIJZER	3
1.1	Leeswijzer	3
1.2	Strategische ontwikkeling	5
1.2.1	Visie en strategie	5
1.2.2	Ontwikkelpannen	6
2	PROGRAMMAPLAN	9
2.1	Programma 1 ICT	10
2.2	Programma 2 Inkoop	12
2.3	Programma 3 Financien	14
2.4	Programma 4 HRM	16
2.5	Programma 5 Juridische zaken	18
2.6	Programma 6 Facilitaire zaken	20
2.7	Programma 7 Directie en bedrijfsvoering	22
2.8	Algemene dekkingsmiddelen	24
2.9	Onvoorzien	25
3	PARAGRAFEN	27
3.1	Paragraaf Weerstandsvermogen	27
3.2	Paragraaf Financiering	30
3.3	Paragraaf Bedrijfsvoering	32
4	OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN	35
4.1	Overzicht per programma en per categorie	35
4.2	Mutaties in reserves en resultaat na bestemming	38
4.3	Bijdrage deelnemers	39
4.4	Incidentele baten en lasten	43
4.5	EMU Saldo	44
5	UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE EN TOELICHTING	45
5.1	Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen	45
5.2	Investerings en kapitaallasten	45
5.3	Financiering	46
5.4	Stand en verloop reserves	46
5.5	Stand en verloop voorzieningen	46

1 Inleiding en leeswijzer

1.1 Leeswijzer

Voor u ligt de Begroting 2013 van Servicepunt71, het samenwerkingsverband op het gebied van bedrijfsvoering van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude.

Servicepunt71 is in 2011 projectmatig voorbereid opgebouwd en per 1 januari 2012 volledig gestart met de dienstverlening aan de genoemde gemeenten op de terreinen ICT, Inkoop, Financiën, HRM, Juridische zaken en (voor Leiden en Leiderdorp) Facilitaire Zaken.

Indeling begroting

De Begroting bestaat uit een uiteenzetting van de strategische ontwikkeling van Servicepunt71 en de hieronder genoemde onderdelen, die in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) zijn voorgeschreven:

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

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

Het besluit Begroting en Verantwoording schrijft naast een programmabegroting ook een productenraming voor. Bij Servicepunt71 zijn de programmabegroting en de productenramingen identiek.

BELEIDSBEGROTING

Programmaplan

In het programmaplan is uitgewerkt wat Servicepunt71 de komende 4 jaar wil bereiken. De activiteiten van Servicepunt71 zijn verdeeld over zeven programma's:

- programma 1 – Informatie- en communicatietechnologie (ICT)
- programma 2 – Inkoop
- programma 3 – Financiën
- programma 4 – Human Resource Management (HRM)
- programma 5 – Juridische Zaken
- programma 6 – Facilitaire Zaken
- programma 7 – Directie en bedrijfsvoering

Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de Algemene Dekkingsmiddelen en de post Onvoorzien.

De indeling is per programma gelijk. In elk programma wordt antwoord gegeven op de '3W-vragen':

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we daarvoor doen?
- Wat gaat dat kosten?

Deze begroting geeft met betrekking tot de doelstellingen en de te leveren producten en diensten een eerste uitwerking van de prestatie-indicatoren voor productie en kwaliteit. Hiermee geven wij uitvoering aan de motie over de Begroting 2012 die

op 10 november 2012 door het Algemeen Bestuur is aangenomen. Per programma is ook een raming van baten en lasten opgenomen.

Paragrafen

In de paragrafen wordt aandacht besteed aan financiële en bedrijfsmatige onderwerpen die dwars door het beleid van de programma's heen lopen en een servicepunt-breed karakter hebben. Deze begroting bevat de volgende paragrafen:

- weerstandsvermogen (mogelijkheid om de risico's te kunnen opvangen)
- financiering (over het risicobeheer van de financieringsportefeuille)
- bedrijfsvoering (ondere andere over de organisatie-ontwikkeling, formatie en huisvesting)

FINANCIËLE BEGROTING

Overzicht van baten en lasten

Het overzicht van baten en lasten bestaat uit de volgende onderdelen:

- per programma de meerjarige raming van baten en lasten en het saldo
- het overzicht van algemene dekkingsmiddelen en het geraamde bedrag voor onvoorzien
- het geraamde resultaat voor bestemming
- de beoogde toevoegingen en onttrekkingen aan reserves per programma
- het geraamde resultaat na bestemming

In de toelichting zijn de belangrijkste ontwikkelingen ten opzichte van het voorgaande meerjarenbeeld weergegeven. Ook is een overzicht met toelichting opgenomen van de bijdragen van de deelnemers, van de incidentele baten en lasten en van het EMU-saldo.

De basis voor de ramingen is opgenomen in het 'Bedrijfsplan SSC Leidse Regio', van 16 augustus 2010. In het Bedrijfsplan wordt gesproken over jaarschijven (Jaar 1, Jaar 2 etc.). Voor wat betreft de kosten van de reguliere organisatie, komt de tweede jaarschijf uit het Bedrijfsplan overeen met begrotingsjaar 2013. Voor wat betreft de in het bedrijfsplan opgenomen transitiekosten is de derde jaarschijf opgenomen in begrotingsjaar 2013.

Uiteenzetting financiële positie

De financiële positie van Servicepunt71 wordt toegelicht aan de hand van de volgende paragrafen: arbeidsgelateerde verplichtingen, het investeringsplan, de financiering en het verloop van reserves en voorzieningen.

1.2 Strategische ontwikkeling

Door Servicepunt71 wordt een groot aantal producten en diensten op het terrein van bedrijfsvoering geleverd. Tegelijkertijd is, naast 'het open zijn van de winkel' net als in 2012 een groot aantal veranderingen gaande op het terrein van het personeel, de dienstverlening, de huisvesting, de processen, de relatie met de klanten, de systemen etc. En dat alles in het shared-services-concept, nieuw zowel voor gemeenten als de medewerkers van Servicepunt71. Het stelt hoge eisen aan het verandermanagement van alle partijen om van Servicepunt71 een succes te maken.

Ook in 2013 zal naast het verzorgen van de reguliere dienstverlening het accent worden gelegd op het projectmatig en programmatisch verder ontwikkelen en opbouwen van Servicepunt71.

1.2.1 Visie en strategie

Visie als leidraad voor verdere ontwikkeling

Het verder ontwikkelen van Servicepunt71 heeft een belangrijke leidraad in de visie, dat wil zeggen dat alle handelen en verbeteringen 'getoetst' worden aan de bijdrage die zij leveren aan de visie. Servicepunt71 heeft de volgende visie:

Visie: 'Servicepunt71 biedt zijn klanten efficiënte en kwalitatief hoogwaardige diensten op het gebied van bedrijfsvoering tegen bedrijfseconomisch aanvaardbare tarieven en draagt zo bij aan een verbeterde dienstverlening van deze klanten aan hun burgers, bezoekers en bedrijven. Servicepunt71 biedt zijn werknemers een uitdagende en professionele werkomgeving waarin ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling.'

De visie van Servicepunt71 komt voort uit de doelstellingen ten aanzien van de bedrijfsvoering die de gemeenten zich vooraf hebben gesteld:

- bieden van continuïteit door beperking van organisatorische kwetsbaarheid;
- verder verhogen van de kwaliteit van processen;
- verder verhogen van de professionaliteit en deskundigheid van medewerkers;
- efficiënter inzetten van de beschikbare arbeidskracht;
- realiseren van besparingen door schaalvoordelen;
- bijdragen aan betere dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen.

Deze doelstellingen (uit Bedrijfsplan SSC Leidse Regio 'Van, voor en door gemeenten', 2010), zijn ingegeven door diverse in- en externe ontwikkelingen bij de gemeenten.

Om invulling te (kunnen) blijven geven aan deze ontwikkelingen, is eind 2010 besloten de bedrijfsvoerings-taken van de 4 gemeenten te concentreren in 1 organisatie. De gemeenten krijgen zo ruimte om zich meer te richten op hun primaire proces.

Ook in 2013 zullen stappen worden gezet die bijdragen aan het realiseren van genoemde doelstellingen. De concretisering van deze stappen is te vinden in deze begroting opgenomen programma's en de in programma 7 opgenomen servicepunt-brede projecten.

Netwerk vraagt elkaar kennen, goed samenspel en juiste rolinvulling

Servicepunt71 functioneert in een netwerk van partners, bestaande uit klanten en belanghebbenden. Iedere partner in dat netwerk is een schakel in het functioneren van het totale netwerk. Om te komen tot een goed functionerend Servicepunt71 en te kunnen voldoen aan de verwachtingen, is het van belang om het 'servicepunt-concept' ook in 2013 gezamenlijk verder op te bouwen, te concretiseren en een stevig fundament voor de komende jaren te leggen. Uitgangspunt daarbij is dat de keten werkt conform de netwerkgedachte, waarbij Servicepunt71 samen met de vier gemeenten de partners zijn die het netwerk vormen. In 2013 zal op basis van praktijkervaringen in het afgelopen jaar ieders rol, taak en verantwoordelijkheid verder

worden aangescherpt en geborgd in het functioneren als netwerk. Hierbij is de basis dat 'een ieder verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen deel én voor het geheel'.

Uitbreiding netwerk gericht op realiseren van missie en visie

In 2013 zal het bestaande netwerk zich verder oriënteren op de mogelijkheden van het versterken van het netwerk, onder andere door het aangaan van samenwerkingsverbanden met relevante partners in de regio. Uitgangspunt hierbij is dat de uitbreiding van partners concreet moet bijdragen aan de eerdergenoemde doelstellingen. Besluitvorming over de versterking van het netwerk ligt bij het Bestuur.

1.2.2 Ontwikkelplannen

Projectplannen om Servicepunt71 tot zakelijke partner te ontwikkelen

De opgave van Servicepunt71 is geconcretiseerd in 7 vakinhoudelijke programma's en 4 servicepunt-brede projecten. Deze projecten beperken zich niet tot één van de programma's. De 4 projecten vragen inspanning vanuit de service-eenheden én van de klantorganisaties. De 7 programma's worden hoofdzakelijk door de service-eenheden zelf opgepakt en uitgevoerd, de effectiviteit hiervan wordt mede in relatie met de klantorganisaties bepaald. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de 7 programma's; onderstaand wordt kort ingegaan op de 4 projecten, deze zijn alle in 2012 gestart en zullen in 2013 doorlopen.

Het managementteam (MT) Servicepunt71 heeft in 2012 de volgende 4 projecten benoemd die van belang zijn voor de doorontwikkeling Servicepunt71 breed: Professionele ontwikkeling, Dienstverlening, Werkprocessen en Informatisering. De uit deze projecten voortvloeiende werkzaamheden krijgen in 2013 een verder vervolg.

Professionele ontwikkeling

Het management Servicepunt71 heeft zich ten doel gesteld de ontwikkeling van de organisatie op te pakken waarbij de 'professionele ontwikkeling van medewerkers' een centraal thema is. Om Servicepunt71 tot een excellente dienstverlener te ontwikkelen zal ook in 2013 verder geïnvesteerd worden in de professionaliteit van de organisatie, de teams, de medewerkers en de leidinggevendenden.

Op basis van de resultaten en voortgang in 2012 zal ook voor 2013 een concreet vervolg programma worden opgesteld passend bij de missie en visie en de organisatiedoelstellingen van Servicepunt71. Hierbij dient onder meer gedacht te worden aan de ontwikkeling van Servicepunt71 als professioneel businesspartner.

Professionele ontwikkeling vindt plaats op organisatieniveau, op teamniveau en op individueel niveau.

Dienstverlening

Dienstverlening is één van de wezenskenmerken van Servicepunt71. Het gaat dan met name over de wijze waarop de producten en diensten van leverancier tot klant gaan. Dat impliceert dat die klant daar een belangrijke rol in vervult en dat zegt dus ook iets over de nauwe betrokkenheid die hij heeft het succesvol en passend vormgeven van het dienstverleningsproces. In 2013 wordt de inzet ten aanzien van de dienstverlening die in 2012 is opgebouwd verder gecontinueerd, geborgd en verbeterd:

- **Dienstverleningshandvest**
Het in 2012 opgestelde dienstverleningshandvest zal steeds meer de weerslag zijn van de door partners over en weer uitgesproken wensen, verwachtingen en mogelijkheden. Klantgerichtheid en servicegerichtheid krijgen hierdoor steeds meer betekenis.
- **Doorontwikkeling van de dienstverleningskanalen (click, call, face).**

Voor de click betekent dit onder andere het optimaliseren van de bestaande formulieren, het vergroten van bestelmogelijkheden, (meer) koppelingen naar en vanuit backoffice-applicaties, het vraaggericht ontsluiten van de PDC en 'Google-like' zoekmogelijkheden.

De call wordt verder ontwikkeld door onder andere het doorschakelen van telefoon naar klantorganisatie(s) mogelijk te maken, te voorzien in automatische inlog telefoon bij inlog op Werkplek71-account en het inrichten van een gebruikersevaluatie telefonische dienstverlening.

De werkzaamheden voor de face bestaan onder meer uit communicatie richting klantorganisaties rondom de werkwijze van de frontdesk, en evaluatie en bijsturing van het frontdesk-concept.

- Het verder concretiseren van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, gericht op een soepel samenspel, juiste rolinvulling en betekenis geven aan 'eigenaarschap', ook bij het verbeteren en realiseren van de dienstverlening en opbouw van Servicepunt71 en het netwerk. Vanuit de service-eenheid Financiën wordt een voorstel gedaan om te komen tot een meer precieze kostenverrekening.
- Het verder harmoniseren en standaardiseren van regelgeving, procedures, processen en dienstverlening.
- Het uitvoeren van een Servicepunt71-breed klanttevredenheidsonderzoek.

Werkprocessen

Nadat in 2012 eerst de belangrijkste werkprocessen (dat wil zeggen de meest kritische, veelvoorkomende en/of risicovolle) en de werkprocessen waar de meeste doelmatigheidswinst is te realiseren zijn herontworpen, wordt in 2013 aandacht gegeven aan de andere processen. Zo worden stap voor stap alle werkprocessen in kaart gebracht en geoptimaliseerd, waarbij efficiency van groot belang is. Doordat overzicht op de processen ontstaat en deze volgens 1 methodiek worden herontworpen, wordt de kennis van de processen breder geborgd en verdwijnt de kwetsbaarheid en de verkokering per klantorganisatie.

Het beschrijven en herontwerpen van de processen zorgt er ook voor dat de Servicepunt71 medewerkers beter bekend zijn met de gehanteerde werkwijzen en op die manier ook eenduidiger kunnen communiceren met de klantorganisaties.

Informatisering

In 2013 wordt gewerkt aan de hand van het Informatiebeleidsplan dat in 2012 tot stand is gekomen. Dit geeft richting aan de E-ontwikkelingen binnen Servicepunt71 op het terrein van de automatisering, informatisering en digitalisering van de bedrijfsprocessen, de diverse informatiesystemen binnen Servicepunt71 (tussen nu en 2014 - 2015), de koppelingen tussen Servicepunt71 en de vier gemeenten en het op hoofdlijnen in kaart brengen van de datastromen.

Daarnaast worden in 2013 vervolgstappen gezet om te komen tot verdere harmonisering op het gebied van ICT.





2 Programmplan

2.1 Programma 1 ICT

Wat willen we bereiken?

De service-eenheid ICT biedt haar klanten op een effectieve, efficiënte en transparante wijze ICT-producten en -diensten aan van een hoogwaardige kwaliteit tegen bedrijfseconomisch aanvaardbare en toetsbare verrekentarieven. Doelstelling is de werkzaamheden effectief en efficiënt uit te voeren en op de hoogte te zijn van technologische, maatschappelijke en wettelijke ontwikkelingen op het gebied van ICT. De Service Eenheid ICT realiseert deze doelstelling door enerzijds te streven naar standaardisatie en uniformering enerzijds en, binnen de afgesproken kaders, tegemoet te komen aan de behoeften van de individuele klanten anderzijds.

Hiertoe wordt de volgende dienstverlening gerealiseerd:

- **Beheer hardware**
(netwerk, werkplekken, randapparatuur en servers)
- **Technisch Beheer software**
(bedrijfsvoeringapplicaties en vakapplicaties, kaderstelling technische eisen voor hetinpassen in de architectuur)
- **Telefonie**
(zowel mobiele als vaste telefonie)
- **Diensten**
(ICT-servicedesk, wijzigingsmanagement, projectleiding en advisering over technische projecten, beveiliging van ICT-voorzieningen (uitwijk, back-up/recovery, toegang), ICT-opleidingen)

De ICT-ondersteuning aan de gemeenten en Servicepunt71 vormt een belangrijke randvoorwaarde voor de succesvolle uitvoering van de dienstverlening van de gemeenten aan haar burgers en bedrijven én de dienstverlening van de overige service-eenheden aan de gemeenten.

Wat gaan we daarvoor doen?

Naast de uitvoering van de reguliere taken van de service eenheid wordt gedurende het begrotingsjaar 2013 het volgende gerealiseerd:

- doorontwikkeling van de dienstverlening en het serviceniveau nadat er één redundant rekencentrum is gecreëerd;
- doorontwikkeling van de strategische beheerprocessen Financial Management en Service Level Management;
- omdat het ook anders kan, vindt er een (Technische) doorontwikkeling plaats als gevolg van strategische ICT beleidsvisie die in 2012 door de gemeenten, samen met Servicepunt71 is opgesteld. (denk aan BYOD (Bring your own device), thuiswerken, WIFI's e.d.);
- communiceren, uitvoeren en promoten van keuzes welke voortkomen uit het in 2012 opgestelde bezuinigingsplan als onderdeel van het ICT-bedrijfsplan. Hierbij moet gedacht worden aan verdere uniformering en standaardisering;
- evalueren en optimaliseren van de in 2012 geïmplementeerde ITIL-processen, t.w. Dienstenniveaubehoor (Service Level Management), Contractbeheer (Contract Management), Vrijgavebeheer (Release Management) en Probleembeheer (Problem Management).

Prestatie indicatoren:

Nr	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
1	Doorontwikkeling van de dienstverlening en het serviceniveau	In 2013 wordt de dienstverlening verbeterd door aanscherping van de normen zoals deze in de DVO zijn opgenomen.	2 Normen zijn in de DVO aangescherpt en in de DVO opgenomen. (De ICT vaktafel stelt vast welke twee normen dit zullen zijn)

Nr	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
2	De komende jaren zal er binnen ICT minder financiële ruimte beschikbaar zijn. In 2013 worden minimaal 10 ICT-vaktafel bijeenkomsten gehouden waarin de bezuinigingskeuzes gezamenlijk worden voorbereid. Na vaststelling worden deze keuzes bij de vier gemeenten in vier sessies gepromoot en toegelicht	Concrete invulling van de taakstelling die de komende jaren binnen ICT gerealiseerd moet worden	In 2013 is minimaal 75% van de taakstellingen voor de komende jaren concreet ingevuld.
3	ICT wil klantgericht werken en die producten aanbieden welke de klant helpt efficiënter en effectiever te kunnen werken.	Aanbieden van nieuwe producten/diensten aan de klanten.	Voor 2013 zullen 2 nieuwe producten/diensten beschikbaar zijn.
4	Service Level Management (SLM) is ingevoerd; regie en verantwoordelijkheid over geleverde diensten ligt bij SE ICT	uitbreiden van de ITIL processen met Service Level Management	In 2013 is het SLM ingevoerd in het ITIL proces
5	In 2013 is er sprake van onderbouwde en vastgestelde tarieven voor onder meer werkplekken en is er een implementatietraject vastgesteld om verrekening via werkplekken in te voeren	uitbreiden van de ITIL processen met Financieel Beheer	In 2013 zijn de tarieven opgenomen in de ITIL processen
6	De afronding van de implementatie van Werkplek71 (WP71), en het in beheer nemen hiervan (afronding 2e kwartaal 2013?)	Inrichting van de werkplekken conform WP71	100% van de werkplekken (zowel bij Servicepunt71 als bij de klanten) zijn ingericht als Servicepunt71 werkplek.

Wat mag het kosten?

Programma 1 - ICT Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Personele lasten	32	2.551	2.502	2.256	2.104	2.040
Personele transitielasten	276	143	0	0	0	0
Materiële lasten	0	2.907	3.534	3.282	3.030	3.030
Materiële transitielasten	15	136	0	0	0	0
Kapitaallasten	0	1.846	2.863	2.817	2.722	2.722
TOTAAL LASTEN	323	7.582	8.899	8.354	7.855	7.792
BATEN						
Bijdragen deelnemers	-323	-7.582	0	0	0	0
Bijdragen derden	0	0	-680	-680	-680	-680
TOTAAL BATEN	-323	-7.582	-680	-680	-680	-680
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	0	0	8.219	7.674	7.175	7.112

2.2 Programma 2 Inkoop

Wat willen we bereiken?

De service-eenheid Inkoop stelt de klanten van Servicepunt71 in staat om zo effectief en doelmatig mogelijk aan te besteden en in te kopen, in overeenstemming met wettelijke en klantgebonden beleidsregels en met aandacht voor de maatschappelijke functie die de klantorganisaties vervullen.

De ondersteuning van de service-eenheid Inkoop is er in het bijzonder op gericht om de financiële inkooptaakstelling van gemeenten en Servicepunt71 te realiseren. Het realiseren van deze taakstelling is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het vakgebied inkoop moet zijn vakexpertise en meerwaarde meer 'verkopen' en waarmaken dan de overige vakgebieden. Immers niet in alle gemeenten is de inkoopfunctie (van oudsher) al een zelfstandige vakdiscipline. Hiertoe wordt de volgende dienstverlening gerealiseerd:

■ Beheertaken

het opstellen, bijhouden en publiceren van een handboek inkoop, samenstellen en publiceren van de inkoopkalender, de raamovereenkomsten en het overzicht aanbestedingen, verstrekken van sturings- en managementinformatie en contractbeheer;

■ Operationele taken

coördinatie en onderzoek van de mogelijkheden tot gezamenlijk inkopen, advies en ondersteuning bij gezamenlijk en individueel Europees aanbesteden, ondersteunen contract- en leveranciersmanagement;

■ Adviestaken

het adviseren over een uniform regionaal inkoop- en aanbestedingsbeleid, over inkoopstrategie, -beleid, procedures en/of -methoden, coaching (groepen en individueel), voorlichting en presentaties over inkoopbeleid, inkooptools, aanbestedingen, raamovereenkomsten.

Wat gaan we daarvoor doen?

Naast de uitvoering van de reguliere taken van de service eenheid Inkoop, wordt gedurende het begrotingsjaar het volgende gerealiseerd:

- het onderzoeken van nieuwe activiteiten op het gebied van bijvoorbeeld contractmanagement;
- actualisatie van de beleidsnotitie voor het Inkoop- en aanbestedingsbeleid;
- optimaal gebruik maken van contractbeheer- en tendersysteem;
- optimalisatie van de kritische processen mbt de Inkoop-functie;
- het optimaliseren en efficiënter maken van het proces van "Bestellen tot Betalen".

De service-eenheid Inkoop faciliteert en adviseert gemeenten en Servicepunt71 bij het behalen van de meerjarige financiële inkooptaakstellingen. Voor realisatie van deze taakstellingen zijn de vijf organisaties zelf verantwoordelijk.

cijfers uit Impactanalyses Bedrijfsplan 2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Leiden	804	1.608	3.216	4.019	4.019	4.019
Leiderdorp	95	189	379	473	473	473
Oegstgeest	91	182	364	455	455	455
Zoeterwoude	46	93	185	231	231	231
Gemeenten	1.036	2.072	4.144	5.178	5.178	5.178
Servicepunt71		77	153	307	384	384
Totaal	1.036	2.149	4.297	5.485	5.562	5.562

Prestatie indicatoren:

Nr	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
1	Contractmanagement als standaard dienstverlening binnen de service eenheid Inkoop	Besluitvorming door de vier eigenaren	Contractmanagement is opgenomen in de PDC
2	Uniform Inkoop- en aanbestedingsbeleid	Herzien Inkoop- en aanbestedingsbeleid	1e kwartaal start evaluatie
3	Het inkoopproces zoveel mogelijk digitaal laten verlopen (wat zorgt voor lastenverlichting)	Vaststelling digitale procesbeschrijving	1e kwartaal gereed
4	Processen zodanig optimaliseren dat er efficiënt en effectief wordt omgegaan met de capaciteit	Geaccordeerde procesbeschrijving	2e kwartaal gereed
5	Reduceren van de kosten m.b.t. het afhandelen van facturen	Afname kosten t.o.v. 2012	4% lager
6	Het maximaliseren van inkoopvoordelen (incl. capaciteit, planning etc.)	Lijst van Inkoop-, aanbestedings- en contractmanagementtrajecten	Vaststelling lijst 1e kwartaal

Wat mag het kosten?

Programma 2 - Inkoop Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Personele lasten	37	795	774	774	750	750
Personele transitielasten	85	0	0	0	0	0
Materiële lasten	0	35	59	59	59	59
Kapitaallasten	0	22	27	27	27	27
Inkoopvoordeel	0	-77	0	0	0	0
TOTAAL LASTEN	123	776	860	860	837	837
BATEN						
Bijdragen deelnemers	-123	-776	0	0	0	0
TOTAAL BATEN	-123	-776	0	0	0	0
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	0	0	860	860	837	837

2.3 Programma 3 Financien

Wat willen we bereiken?

De service-eenheid Financien levert hoogwaardige financiële producten en diensten aan de klanten van Servicepunt71 en het Servicepunt71 zelf.

Doelstelling is de volgende dienstverlening te realiseren:

Control en advies

het adviseren over en het leveren van bijdragen aan P&C-producten, programma's, verrekensystematiek, projecten (administraties), risicoanalyses op de financiële processen in de lijn en het opstellen van begrotingswijzigingen;

Financieel en begrotingsbeheer

het verzorgen van de begrotingadministratie, BTW/ BCF-administratie, adviseren over BBV, BTW/BCF en SISA, beheer van de activa-administratie en berekeningen met betrekking tot de algemene uitkering, informatieverstrekking aan derden, coördineren en opstellen van P&C-producten;

Functioneel beheer en informatievoorziening

het verzorgen van de financiële administratie, rekeningschema, applicaties voor het betalingsverkeer, koppelingen met subadministraties, functioneel applicatiebeheer, beschikbaar stellen van standaard (budget)rapportages, het financieel pakket en tijdschrijven;

Financiële administratie

het voeren van de grootboekadministratie, de debiteuren- en crediteurenadministratie, het balansbeheer voor de tussentijdse en de jaarafsluiting;

Administratieve organisatie en interne controle

het onderhoud van bestaande procesbeschrijvingen en opstellen van nieuwe procesbeschrijvingen, het uitvoeren van verbijzonderde interne controles, advies bij het opstellen van een adequate AO en maatregelen van interne controle;

Overige producten en diensten

het opstellen en uitvoeren van bijzondere rapportages/analyses, realiseren en/of wijzigen van koppelingen met andere subadministraties van lijnafdelingen, specialistisch onderzoek, projectcontrol en subsidieadministratie.

Wat gaan we daarvoor doen?

Naast de uitvoering van de reguliere taken van de service eenheid (hieronder valt zowel het voeren van de financiële administratie als het opstellen van de budgetcyclus producten, zoals de jaarrekening en begroting, van de deelnemende gemeente en Servicepunt71 zelf), wordt gedurende het begrotingsjaar in 2013 het volgende gerealiseerd:

- het verder optimaliseren van de kritische processen m.b.t. de dienstverlening van de service eenheid;
- het verder doorontwikkelen van de standaardisatie en het automatiseren van de p&c-producten;
- het continueren van een tijdregistratiesysteem voor de klantorganisaties en Servicepunt 71 zelf;
- het doorontwikkelen van het financiële systeem.

Prestatie indicatoren:

Nr	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
1	Begrotingsadministratie De conversie van de primitieve begroting + meerjarenbeeld in de FIS71-omgeving wordt navolgbaar en gecontroleerd uitgevoerd. Het onderhoud via interne- en begrotingswijzigingen is volledig.	Afname van het aantal tussentijdse begrotingswijzigingen, correctie- en memoriaalboekingen	-10% (afname aantal correctieboekingen)

Nr	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
2	Implementatie en uitvoering controleplannen Afgesproken controle plannen voor 2013 zijn tijdig uitgevoerd en beschikbaar voor een review door de externe accountant.	Aantal afgeronde controledossiers	90% (voldoet aan de norm en is tijdig aangeleverd)
3	Control en Advies Het verlenen van kwalitatief goede ondersteuning aan onze klanten bij het opstellen van de P&C-producten: de producten worden tijdig en kwalitatief goed opgeleverd.	De klant wordt gevraagd een cijfer te geven (tussen de 1 en 10) voor de financiële dienstverlening (via een klantenpanel)	6,5 (of geeft tenminste een voldoende)
		Aantal ontvangen financiële adviesvragen. (2012 gebruiken als uitgangsnorm waartegen we de ontwikkeling kunnen afzetten)	N.t.b.

Wat mag het kosten?

Programma 3 - Financien Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Personele lasten	30	5.936	6.048	5.894	5.634	5.466
Personele transitielasten	206	146	0	0	0	0
Materiële lasten	0	440	523	523	523	523
Materiële transitielasten	57	86	0	0	0	0
Kapitaallasten	0	296	394	390	381	381
TOTAAL LASTEN	292	6.903	6.964	6.807	6.538	6.370
BATEN						
Bijdragen deelnemers	-292	-6.903	0	0	0	0
Bijdragen derden	0	0	-120	-120	-120	-120
TOTAAL BATEN	-292	-6.903	-120	-120	-120	-120
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	0	0	6.844	6.687	6.418	6.250

2.4 Programma 4 HRM

Wat willen we bereiken?

De service-eenheid HRM levert kwalitatieve producten en diensten aan de klanten van Servicepunt71 en Servicepunt71 zelf op het vakgebied HRM.

Doelstelling is de volgende diensten te verlenen:

■ Beheertaken

het verzorgen van de personeel- en salarisadministratie, het verzorgen van managementinformatie, ontwikkeling en beheer van E-HRM (selfservicesysteem), de administratieve ondersteuning en afwikkeling van rechtspositiebesluiten;

■ Specifieke adviestaken

het adviseren van het management over en ondersteunen bij HRM-vraagstukken in het algemeen, het toepassen van arbeidsvoorwaarden, het oplossen van personele kwesties en het hanteren van personeelsinstrumenten;

■ Experttaken

functiebeschrijving en functiewaardering, arbeidsjuridisch advies, verzuimpreventie, mobiliteit en inhuur externen, beleidsprojecten, -ontwikkeling en -advisering.

Wat gaan we daarvoor doen?

Naast de uitvoering van de reguliere taken van de service eenheid wordt gedurende het begrotingsjaar 2013 het volgende gerealiseerd:

- de aanbesteding van E-HRM wordt in het 2e kwartaal afgerond en aansluitend vindt de voorbereiding van de implementatie plaats. Hierbij is het doel om op 1 januari 2014 de eerste processen gedigitaliseerd aan te bieden aan de vier gemeenten;
- harmonisatie van de regelgeving is gestart in 2012 en wordt in 2013 gecontinueerd. Invoering van de werkkostenregeling per 1 januari 2014 wordt samen met gemeenten inhoud gegeven;
- continuering van het programma "Professionele Ontwikkeling" voor Servicepunt71, dat is gestart in 2012;
- training en begeleiding van medewerkers op specifieke thema's;
- verder ontwikkelen van mobiliteit en flexibiliteit van werknemers van onze klanten om duurzame inzetbaarheid en doorstroming van de medewerkers te waarborgen (intern en extern);
- verder op orde brengen en doorontwikkelen van de werkprocessen en het realiseren van betrouwbare managementinformatie.

Prestatie indicatoren:

Nr.	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
1	Voor HRM zal E-HRM systeem geïmplementeerd worden om de komende jaren een effectievere en efficiëntere dienstverlening mogelijk te maken.	Implementatie van E-HRM	De aanbesteding van E-HRM wordt in het 2e kwartaal afgerond en gegund.
2*	Harmonisatie van diverse regelgevingen op het gebied van Hrm is wenselijk en noodzakelijk. Per 1 januari 2014 geldt de nieuwe werkkostenregeling.	Invoering nieuwe werkkostenregeling	In het kader van de harmonisatie wordt beoogd om 5 regelingen te harmoniseren. De voorbereidingen voor de invoering van de werkkostenregeling voor de 4 gemeenten en Servicepunt71 zijn afgerond.

Nr.	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
3	Voor een professionele organisatie is het van belang dat de medewerker over de juiste kennis en vaardigheden beschikt.	Continuering van het programma "Professionele Ontwikkeling". Medewerkers volgen trainingen en scholing op voor hen relevante thema's	90% van de medewerkers heeft aan het programma "Professionele Ontwikkeling" deelgenomen.

* De effectiviteit van (collectief) harmoniseren op vermindering administratieve lasten en eenduidige advisering is mede afhankelijk van medezeggenschap en 'couleur locale'.

Wat mag het kosten?

Programma 4 - HRM Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Personele lasten	16	3.728	3.720	3.720	3.441	2.982
Personele transitielasten	132	290	212	67	0	0
Materiële lasten	-2	865	1.061	1.067	1.070	1.070
Materiële transitielasten	0	25	0	0	0	0
Kapitaallasten	0	0	108	108	108	108
TOTAAL LASTEN	146	4.909	5.100	4.962	4.619	4.160
BATEN						
Bijdragen deelnemers	-146	-4.909	0	0	0	0
Bijdragen deelnemers maatwerk	0	0	0	0	0	0
Bijdragen derden	0	0	-40	-40	-40	-40
TOTAAL BATEN	-146	-4.909	-40	-40	-40	-40
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	0	0	5.060	4.922	4.579	4.120

2.5 Programma 5 Juridische zaken

Wat willen we bereiken?

De service-eenheid Juridische Zaken (JZ) heeft als doel vanuit een efficiënt werkende organisatie hoogwaardige juridische producten en diensten te leveren aan haar klanten binnen de daarvoor gestelde (wettelijke) kaders. De service eenheid biedt haar klanten een brede en diepgaande juridische deskundigheid.

Binnen de producten en diensten van de service eenheid kan een onderscheid gemaakt worden naar:

- **Adviestaken**
advisering op het vlak van bestuursrecht, privaatrecht, aansprakelijkstelling, risicobeheersing en verzekeringen, nadeelcompensatieverzoeken, subsidies, bestuursrechtelijke geldschulden, handhaving, Wob-verzoeken, juridisch toetsen van besluiten, opstellen van en ondersteunen bij onderhandeling, bij contracten en het aanbieden en beheren van standaardcontracten;
- **Secretariaat commissies beroep en bezwaarschriften**
juridische en administratieve ondersteuning van de bestaande gemeentelijke commissies en van de in 2012 van start gegane regionale commissie personele aangelegenheden;
- **Procesvertegenwoordiging**
procesvertegenwoordiging in bezwaarprocedures, in beroep en hoger beroep in bestuursrechtelijke aangelegenheden en in privaatrechtelijke geschillen;
- **Klachtencoördinatie**
adviseren over afhandeling van klachten, bewaken van en ondersteunen bij klachtenprocedures en opstellen jaarverslagen, contacten met de Nationale Ombudsman, op verzoek van de gemeente het gesprek aangaan met de klager en het opstellen van het advies aan het bestuursorgaan;
- **Wet- en regelgeving**
toetsen van en adviseren over verordeningen, beleidsregels en overige lokale wet- en regelgeving, signaleren van nieuwe/ gewijzigde wet- en regelgeving, (mede) implementeren van nieuwe wet- en regelgeving, adviseren over ontwikkelingen in Europese wet- en regelgeving, beheer algemeen plaatselijke verordeningen.

Wat gaan we daarvoor doen?

Naast de uitvoering van de reguliere taken van de service eenheid wordt gedurende het begrotingsjaar 2013 het volgende gerealiseerd:

- Met behulp van het geïmplementeerde digitale juridische kennisportaal is een efficiëntere werkwijze en kennisdeling steeds beter mogelijk;
- Het juridische zaakvolgsysteem betreffende de bezwaarschriften is optimaal ingericht en werkzaam voor alle gemeenten;
- De optimalisatie van de kritische processen binnen de dienstverlening van de service eenheid;
- Het verder ontwikkelen van de adviseurs tot professionele businesspartners. Daarbij geldt als richting dat de opbouw van de service-eenheid zodanig zal worden, dat alle, voor de klantorganisaties relevante specialismen goed zijn verankerd.

Prestatie indicatoren:

Nr.	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
Kwaliteit (van de adviezen)			
1	Beoordeling van klanten van de kwaliteit van de juridische adviezen.	De klant wordt gevraagd een cijfer te geven (tussen de 1 en 10) voor de kwaliteit van de adviezen. Uiteindelijke streefwaarde vanaf 2015 is een 7 en per 2017 een 7,5.	6

Nr.	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
2	Kwaliteit behandeling bezwaar en beroepschriften.	De klant wordt gevraagd een cijfer te geven (tussen de 1 en 10) voor de kwaliteit van de adviezen. De streefwaarde per 2015 is een 7,0 en per 2017 een 7,5.	6
Tijdigheid (bij bezwaar en beroep)			
3	Bezwaar en beroepzaken worden binnen de wettelijke termijn afgehandeld.	Percentage van het aantal zaken dat binnen de wettelijke termijn is afgehandeld. Per 2015 is de streefwaarde 100%.	95%
4	Adviezen worden binnen de afgesproken termijn geleverd.	Percentage van het aantal zaken dat binnen de afgesproken termijn is afgehandeld. Per 2015 is de streefwaarde 90%.	80%
Klanttevredenheid			
5	Klant weet de juridische afdeling te vinden en ervaart dat hij goede juridische adviezen krijgt waar hij verder mee kan.	De klant wordt gevraagd een cijfer te geven (tussen de 1 en 10) voor de juridische dienstverlening.	6

Wat mag het kosten?

Programma 5 - Juridische Zaken Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Personele lasten	33	1.505	1.733	1.665	1.550	1.480
Personele transitielasten	16	0	0	0	0	0
Materiële lasten	0	124	196	196	196	196
Kapitaallasten	0	5	5	5	5	5
TOTAAL LASTEN	48	1.634	1.934	1.866	1.751	1.681
BATEN						
Bijdragen deelnemers	-48	-1.634	0	0	0	0
TOTAAL BATEN	-48	-1.634	0	0	0	0
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	0	0	1.934	1.866	1.751	1.681

2.6 Programma 6 Facilitaire zaken

Wat willen we bereiken?

De service-eenheid Facilitaire Zaken levert (als maatwerk) facilitaire diensten aan de deelnemers Leiden en Leiderdorp en aan de organisatie van Servicepunt71 zelf. De belangrijkste doelen van de service-eenheid Facilitaire Zaken zijn:

- **Algemene facilitaire dienstverlening**
het verstrekken van informatie, het adviseren op aanvraag, het registreren en verhelpen van klachten en storingen, uitvoeren van maatwerkverzoeken, het voeren van contractmanagement van de facilitaire contracten, projecten, etc.;
- **Catering**
het verzorgen van de dienstverlening in bedrijfrestaurants, het beheer en onderhoud van dranken- en voedingautomaten, het bieden van koffie- en theearrangementen, lunches en het cateren van recepties en borrels;
- **Huisvesting en inrichting**
het verlenen van verhuisdiensten, het beheren en onderhouden van de werkplek, coördineren van de schoonmaakwerkzaamheden en het verrichten van technisch onderhoud;
- **Logistiek**
het op kleine schaal verzorgen van reproductiewerkzaamheden, distribueren van kantoorartikelen, print- en kopieerpapier, het verzorgen van de postbezorging, waaronder de logistiek na behandeling door klanten, de coördinatie van het gebruik van locaties en vervoermiddelen (auto, fiets), de ondersteuning bij huwelijken, Raads- en Bestuursvergaderingen;
- **Beveiliging en receptiediensten.**
het verzorgen van beveiligings- en receptiediensten.

Wat gaan we daarvoor doen?

Naast de uitvoering van de reguliere taken van de service eenheid wordt gedurende het begrotingsjaar 2013 het volgende gerealiseerd:

- de inrichting en verdere aanpassingen aan de wensen en eisen van de gemeenten van het Facilitair Management Informatie Systeem (Planon);
- de inventarisatie en het overzetten van facilitaire contracten naar Servicepunt71 (incl. het regelen van de budgetverantwoordelijkheid);
- het harmoniseren en optimaliseren van de werkprocessen m.b.t. de dienstverlening van Facilitaire Zaken.

Prestatie indicatoren:

Nr	Omschrijving	Indicator	Streefwaarde 2013
1	Tijdigheid	Planon, gebruikersoverleggen, tevredenheidsonderzoek	85% producten en diensten op tijd geleverd
2	Percentage foute leveringen	Planon	Minder dan 5%
3	Kwaliteit producten en diensten	gebruikersoverleggen, tevredenheidsonderzoek	Waardering minimaal 6
4	Klanttevredenheid	gebruikersoverleggen, tevredenheidsonderzoek	Waardering minimaal 6

Wat mag het kosten?

Programma 6 - Facilitaire Zaken	Rekening	Begroting				
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Personele lasten	26	1.872	1.998	2.001	1.941	1.941
Personele transitielasten	30	0	0	0	0	0
Materiële lasten	0	1.032	1.208	1.208	1.208	1.209
Materiële transitielasten	6	9	0	0	0	0
TOTAAL LASTEN	63	2.913	3.206	3.209	3.149	3.149
BATEN						
Bijdragen deelnemers	0	-825	0	0	0	0
Bijdragen deelnemers maatwerk	-63	-2.088	-2.183	-2.190	-2.190	-2.190
TOTAAL BATEN	-63	-2.913	-2.183	-2.190	-2.190	-2.190
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	0	0	1.023	1.019	959	959

2.7 Programma 7 Directie en bedrijfsvoering

Wat willen we bereiken?

De directeur van Servicepunt71 is eindverantwoordelijk voor het intern en extern functioneren van de gehele organisatie. Zowel voor wat betreft de op te leveren resultaten als de wijze waarop deze tot stand komen. Tevens is hij medeverantwoordelijk voor het functioneren van Servicepunt71 in het netwerk met alle partners. Om deze verantwoordelijkheden waar te kunnen maken is er een Managementteam (MT).

De directeur treedt ook op als secretaris van het Algemeen en Dagelijks Bestuur.

In 2013 zal vanuit de directie en staf de aandacht vooral gericht worden op de verdere vormgeving en inrichting van Servicepunt71, het borgen van de kwaliteit van dienstverlening en het soepel en effectief functioneren in het netwerk met partners/ klantorganisaties.

Vanuit directie en staf zal het veranderproces om te komen tot een professioneel, klantgericht en succesvol Servicepunt 71 (inclusief de financiële doelstellingen) in relatie met de klantorganisaties verder worden vormgegeven en geregisseerd. Daarnaast zal de aandacht gericht zijn op het behouden van draagvlak bij de medezeggenschap, opdrachtgevers, medewerkers en afnemers.

Tevens zullen directie en staf zich richten op de ontwikkeling en realisatie van de strategie en het omgevingsmanagement. Dit betreft onder andere het verkennen van de mogelijkheden om het netwerk te versterken met andere partners c.q. het oriënteren op samenwerkingsmogelijkheden met andere organisaties. Deze versterking is gericht op het realiseren van de kwantitatieve doelstellingen van Servicepunt71 zoals eerder in het Bedrijfsplan zijn omschreven.

Daarmee zijn de belangrijkste doelen van de directie: het inhoudelijk en procesmatig vorm en inhoud geven van de verandering, i.c. het opbouwen van een professioneel Servicepunt71 en het soepel en effectief functioneren in het netwerk met partners/ klantorganisaties. Bij dit veranderproces zal aandacht zijn voor de cultuur en professionele ontwikkeling. Ook het kunnen acteren in een politiek en bestuurlijke omgeving evenals het zakelijk kunnen beheersen en beheren van Servicepunt71 op grond van overeengekomen prestatie indicatoren en het uitdragen en profileren van Servicepunt71 in de regio zijn doelen.

De directie wordt bij het realiseren daarvan ondersteund door een staf waarin diverse ondersteunende en inhoudelijke expertises zijn ondergebracht; directiesecretaris, communicatie, accountmanagement.

Wat gaan we daarvoor doen?

In 2012 heeft dit programma vaste invulling gekregen. Conform het in het Bedrijfsplan geschetste 'life cycle model-SSC' zal de focus in 2013 liggen op het verder doorvoeren van de activiteiten die in 2011 en 2012 zijn gestart om te komen tot een volledig operationeel Servicepunt71. De voor 2013 te behalen resultaten zijn:

- verder inrichten van de planning en controlfunctie, incl. verantwoording aan Bestuur en klantorganisaties;
- verder vormgeven van de 'verbindingsrol' gericht op zowel de interne als externe omgeving;
- het doorontwikkelen van instrumenten voor kwaliteitszorg en risicomanagement;
- het doorontwikkelen van accountmanagement en bijhorende instrumenten voor het registreren en bewaken van de afspraken over de (aanvullende) dienstverlening;
- zorgdragen voor professionele communicatie, op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau;
- het doorontwikkelen en implementeren van interne prestatiemeting (voor de 7 service-eenheden);
- de beheerorganisatie, waar onder het verder inregelen van een documentmanagement-systeem;

Wat mag het kosten?

Programma 7 - Directie & Bedrijfsvoering	Rekening	Begroting				
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Personele lasten	292	136	663	625	606	606
Personele transitielasten	50	30	0	0	0	0
Materiële lasten	246	520	110	116	113	113
Materiële transitielasten	721	20	0	0	0	0
Kapitaallasten	0	145	145	145	145	145
Inkoopvoordeel	0	0	-153	-307	-384	-384
TOTAAL LASTEN	1.308	852	765	579	480	480
BATEN						
Bijdragen deelnemers	-2.637	-852	0	0	0	0
TOTAAL BATEN	-2.637	-852	0	0	0	0
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	-1.329	0	765	579	480	480

2.8 Algemene dekkingsmiddelen

In 2013 bestaan de inkomsten uit bijdragen vanuit de deelnemende gemeenten en uit specifieke inkomsten uit contracten met andere klanten (Belastingssamenwerking Gouwe Rijnland, Gevulei, Omgevingsdienst West-Holland en de GR Holland Rijnland).

De bijdragen van de gemeenten bestaan uit een regulier deel en een maatwerkdeel. Het maatwerkdeel betreft met name de dienstverlening voor Facilitaire Zaken voor de gemeenten Leiden en Leiderdorp.

De reguliere bijdragen vanuit de gemeenten zijn in deze begroting opgenomen onder de Algemene Dekkingsmiddelen.

De inkomsten van de overige klanten zijn, afhankelijk van de specifieke vorm van dienstverlening, opgenomen onder het desbetreffende programma,.

De gemeenten worden per kwartaal gefactureerd voor hun bijdrage.

Algemene dekkingsmiddelen Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Loon- en prijscompensatie	0	0	513	489	472	457
TOTAAL LASTEN		0	513	589	472	457
BATEN						
Bijdragen deelnemers	0	0	-25.420	-24.198	-22.772	-21.996
TOTAAL BATEN	0	0	-25.420	-24.198	-22.772	-21.996
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	0	0	-24.907	-23.708	-22.300	-21.539

2.9 Onvoorzien

De post Onvoorzien wordt ingezet voor uitgaven die als onuitstelbaar en onvermijdbaar worden aangemerkt en waarvoor in de begroting geen raming is opgenomen.

In de programmabegroting van 2013 is hiervoor een bedrag opgenomen ter hoogte van € 202.000.

Onvoorzien	Rekening		Begroting			
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Onvoorzien	0	202	202	101	101	101
TOTAAL LASTEN	0	202	202	101	101	101
BATEN						
Bijdragen deelnemers	0	-202	0	0	0	0
TOTAAL BATEN	0	-202	0	0	0	0
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	0	0	202	101	101	101





3 Paragrafen

3.1 Paragraaf Weerstandsvermogen

Bepalingen omtrent Weerstandsvermogen en risicomanagement

Op 27 juni 2011 is de Financiële verordening Servicepunt71 vastgesteld (later aangepast op 21 december 2011). Deze verordening geeft uitvoering aan artikel 212 Gemeentewet en bevat onder andere de volgende bepaling omtrent Weerstandsvermogen en risicomanagement:

Artikel 13 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicomanagement

1. Het dagelijks bestuur bereidt een nota voor over het weerstandsvermogen en risicomanagement. In deze nota wordt ingegaan op het risicomanagement, het opvangen van risico's door verzekeringen, voorzieningen, het weerstandsvermogen of anderszins. In de nota wordt tevens de gewenste weerstandscapaciteit bepaald. Het algemeen bestuur stelt de nota vast.
2. Het dagelijks bestuur geeft in de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en van de jaarstukken de risico's van materieel belang weer en een inschatting van de kans dat deze risico's zich voordoen. Het dagelijks bestuur brengt hierbij in elk geval de risico's in beeld en actualiseert de risico's genoemd in de nota bedoeld in het eerste lid.
3. Het dagelijks bestuur geeft in de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en van de jaarstukken de weerstandscapaciteit aan en in hoeverre schade en verliezen als gevolg van de risico's van materieel belang met de weerstandscapaciteit kunnen worden opgevangen.

Nota Weerstandsvermogen en risicomanagement (art 13.1 Financiële verordening)

Bij het schrijven van de Begroting 2013 is de Nota Weerstandsvermogen en risicomanagement nog niet gereed. Dat zal voor aanvang van het begrotingsjaar 2013 wel het geval zijn. In eerdere begrotingen is als uitgangspunt opgenomen dat Servicepunt71 de mogelijkheid krijgt een eigen buffer voor bedrijfsrisico's op te bouwen. Daarnaast zijn de deelnemers gehouden op basis van de Gemeenschappelijke Regeling te delen in eventuele tekorten bij Servicepunt71.

Inventarisatie van risico's (art 13.2 Financiële verordening)

Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelige invloed hebben op het bereiken van de beleidsdoelstellingen en/of van invloed zijn op het financieel kader of financiële doelstellingen.

Bij het opstellen van de werkplannen 2012 zijn per service-eenheid de risico's geïdentificeerd en voorzien van beheersmaatregelen. Via de interne budgetcyclus vindt periodieke toetsing op de effectiviteit van de beheersmaatregelen en op de actualiteit van de risico's plaats en kan door monitoring en rapportage actief gestuurd worden. Hiermee is tevens een eerste opzet gegeven voor een risicomanagement-systeem.

Voor de resterende risico's die van materieel belang zijn, en die niet of onvoldoende worden afgedekt door verzekeringen of voorzieningen, is een inschatting gemaakt van kans en impact. Hiervoor is, vooruitlopend op de vast te stellen Kadernota Weerstandsvermogen en risicomanagement, een methode gehanteerd die bij deelnemende gemeenten ook gebruikt wordt.

Via onderstaande tabel zijn de risico's gekwantificeerd:

Kans			Impact		
Categorie	Klasse	Gemiddelde	Categorie	Klasse	Gemiddelde
zeer klein	0% - 10 %	5%	zeer klein	0	0

Kans			Impact		
Categorie	Klasse	Gemiddelde	Categorie	Klasse	Gemiddelde
klein	10% - 30%	20%	klein	€0 - €100.000	€ 50.000
gemiddeld	30% - 50%	40%	gemiddeld	€100.000 - €250.000	€ 175.000
groot	50% - 70%	60%	groot	€250.000 - €500.000	€ 375.000
zeer groot	70% - 90%	80%	zeer groot	€500.000 - €1.000.000	€ 750.000
			enorm	> €1.000.000	€ 1.500.000

Van ieder risico is de kans en de impact (in euro's) ingeschat. Is de kans bijvoorbeeld groot en de impact zeer groot, dan is de risicoscore 60% van € 750.000, ofwel € 450.000. De top 10 risico's zijn hieronder in volgorde van risicoscore gepresenteerd:

Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore
1	Gezien de jonge leeftijd van de organisatie zijn er onzekerheden over de benodigde budgettaire ruimte. Dit betekent een risico op budgetoverschrijding dan wel gevolgen voor de omvang en/of kwaliteit van de dienstverlening.	Groot	Zeer groot	Strak sturen op de begroting	450.000
2	Het bedrijfsplan gaat de komende jaren uit van een afname van de formatie. Daarnaast kan de komende jaren duidelijk worden dat de kwaliteit van de bezetting niet voldoende matcht met de kwaliteit die door opdrachtgevers/klanten gevraagd wordt. Extra mobiliteit kan dan noodzakelijk zijn	Groot	Zeer groot	Er wordt een plan voor strategische personeelsplanning opgesteld hoe om te gaan met het mobiliteitsvraagstuk in de komende jaren.	450.000
3	Inkoop wordt te laat ingeschakeld in het proces. De ruimte om inkoopvoordelen te behalen neemt af naarmate inkoop later in het proces betrokken wordt. Dit kan gevolgen hebben voor de maximalisatie van de financiële inkoopvoordelen.	Groot	Groot	Duidelijk inkoopproces en heldere en consequente sturing in de inkoopfunctie (betreft gemeenten en Servicepunt71).	225.000
4	In de aanloopjaren ontstaan vacatures die met inzet van tijdelijke inhuur opgevuld moeten worden.	Groot	Gemiddeld	In de begroting is rekening gehouden met extra middelen voor de transitie. Vervangende inhuur vindt plaats voor minder uren dan de vacature.	105.000
5	De vraag vanuit de gemeenten kan afnemen als gevolg van takenvermindering door bezuinigingen. Tevens kan de dienstverlening aan derden (BSGR, Holland Rijnland) deels wegvallen. Dit levert zeker in de eerste jaren overcapaciteit op.	Klein	Groot	Investeren in relatie met de klanten en waar mogelijk beslisnemers beïnvloeden. Daarnaast anticiperen op ontwikkelingen en bij een verwachte afname van de vraag een afbouwscenario beschikbaar hebben.	75.000
6	Contracten met leverende partijen worden vernieuwd als gevolg van de samenwerking binnen Servicepunt71 tegen ongunstiger condities dan verwacht.	Gemiddeld	gemiddeld	Inwinnen van specifieke juridische ervaringen en expertise.	70.000
7	Uitloop van project WP71. Langere doorlooptijd van project(leidings)kosten en latere realisatie van efficiencyvoordelen.	Gemiddeld	gemiddeld	Strakke sturing op planning en project(resultaat), tijdig overleg met opdrachtgevers in het geval van maat- en/of meerwerk.	70.000
8	Servicepunt71 beschikt niet over de investeringsmogelijkheden om mee te gaan in nieuwe innovaties in de dienstverlening.	Gemiddeld	Gemiddeld	Voor investeringen in innovaties worden businesscases opgesteld waaruit blijkt dat de investeringen zichzelf terugverdienen dan wel dat voor de extra dienstverlening ook meer betaald wordt.	70.000

Nr.	Risico/Gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risicoscore
9	De vraag van de klant neemt toe, en wijkt af van de standaard, waardoor kwantitatief en kwalitatief niet aan de vraag voldaan kan worden.	Gemiddeld	Gemiddeld	Aan het begin van het jaar wordt een gedegen capaciteitsplanning gemaakt en vastgesteld. Indien uitbreiding noodzakelijk is, dan zullen met klanten maat- en/of meerwerkafspraken gemaakt worden.	70.000
10	Servicepunt kan niet snel genoeg standaardiseren en harmoniseren, bijvoorbeeld omdat klanten vasthouden aan eigen processen en/of regelingen. Hierdoor zijn investeringen en ontwikkelingen aan de kant van Servicepunt71 niet effectief. Beoogde besparingen worden dan niet gerealiseerd.	Gemiddeld	Gemiddeld	Met de opdrachtgevers wordt periodiek overlegd over de voortgang van de harmonisatie en optimalisatie ten opzichte van de vooraf geformuleerde financiële taakstelling (efficiency).	70.000
Totale risicoscore 2013					€1.655.000

De top 10 risico's leveren een risicoscore van circa 1,7 miljoen euro. De totale risico-inventarisatie leidt tot een risicoscore van circa 4,5 miljoen euro. Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie wordt toegepast omdat het reserveren van het maximale bedrag niet noodzakelijk is. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijkertijd en in hun maximale omvang optreden. Bij een zekerheidspercentage van 90% (dit betekent dat met een zekerheid van 90% alle risico's binnen hun kans van optreden kunnen worden afgedekt), bedraagt het benodigd weerstandsvermogen circa 1,0 miljoen euro.

Inventarisatie van de weerstandscapaciteit (art 13.3 Financiële verordening)

De weerstandscapaciteit van Servicepunt71 bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover beschikt kan worden om niet voorziene uitgaven (tegenvallers) te dekken. Onderdelen van de weerstandscapaciteit kunnen zijn: het vrij besteedbare deel van de algemene reserve, het resultaat over het boekjaar en de post onvoorzien. Daarnaast zijn de deelnemers op grond van artikel 25 van de Gemeenschappelijke Regeling Servicepunt71 verplicht er zorg voor te dragen dat Servicepunt71 te allen tijde beschikt over voldoende middelen om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen.

	2012	2013	2014	2015
Bedragen x 1.000 euro				
Vrij besteedbaar deel algemene reserve	0	0	0	0
Saldo exploitatie	0	0	0	0
Onvoorzien	202	202	101	101
Saldo financieringsfunctie	0	0	0	0
Weerstandscapaciteit	202	202	101	101
Benodigd voor risico's	0	0	0	0
Weerstandscapaciteit na risico's	202	202	101	101

De weerstandscapaciteit is van te beperkte omvang om de risico's (op basis van de risicoscores) te kunnen opvangen. Over de opbouw en omvang van een noodzakelijk weerstandsvermogen zal na het opstellen van de Nota Weerstandsvermogen en risicomangement beleid zijn ontwikkeld. Aan dit beleid wordt in volgende producten uit de budgetcyclus uitvoering gegeven.

3.2 Paragraaf Financiering

De financieringsparagraaf geeft inzicht in de ontwikkelingen rond de meerjarige financiering van Servicepunt71, in het te voeren beleid op dit gebied en in de risico's die daarbij gelopen worden.

Treasurybeheer en Treasurybeleid

De financieringsfunctie van Servicepunt71 is alleen gericht op ondersteuning van haar publieke taak. Het beheer heeft uitsluitend een voorzichtig en risicomijdend karakter. De uitvoering daarvan vindt plaats binnen de kaders van de Wet financiering decentrale overheden (Wet Fido), het besluit regeling uitzettingen en derivaten decentrale overheden (Ruddo) en hetgeen door het algemeen bestuur van Servicepunt71 aan kaders is vastgesteld in de financiële verordening. Voor de uitvoering van de financieringsfunctie worden de ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt nauwlettend gevolgd. Ter ondersteuning van die taak wordt jaarlijks een liquiditeitsbegroting opgesteld die de basis vormt voor financieringsbeslissingen.

Risicoprofiel

De kosten van Servicepunt71 worden door de deelnemende gemeenten gedragen. Afspraken over de bevoorschotting voor het lopende jaar zijn erop gericht om de kortlopende liquiditeitsbehoefte af te dekken en liquiditeitsoverschotten zoveel mogelijk te voorkomen. Met andere woorden: door het matchen van de inkomende en uitgaande geldstromen zal de financieringsbehoefte en het daarmee samenhangende renterisico gering zijn. Investerings van Servicepunt71 worden gefinancierd met langlopende geldleningen die qua looptijd zoveel mogelijk overeenstemmen met de levensduur van de activa. Gezien de aard en activiteiten van Servicepunt71 is het risicoprofiel beperkt. Een krediet-, koers- en valutarisico worden niet gelopen. Het liquiditeitsrisico is zeer beperkt en de rente op lange termijn financiering is vooralsnog behoudend geraamd. Voor de lange termijn is uitgegaan van een renteverwachting op de kapitaalmarkt van 4,5% (lening 20 jaar, lineair en rentevast).

In onderstaande tabellen worden de risico's met betrekking tot de vlottende schuld aan de hand van de kasgeldlimiet en de risico's op de vaste schuld aan de hand van de renterisiconorm aangegeven.

Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet is een norm aan de hand waarvan bepaald wordt of bij het aantrekken van geldmiddelen van derden gebruik gemaakt mag worden van kortlopende of langlopende leningen (Wet Fido). De kasgeldlimiet is gesteld op 8,5% van de omvang van de begroting. Voor het bedrag van de kasgeldlimiet mag aan rekening-courantschuld en/of kortlopende geldleningen worden afgesloten. Daarboven moet worden overgegaan op langlopende geldleningen. In het volgende overzicht is de kasgeldlimiet in meerjarenperspectief geplaatst.

Bedragen x 1.000 euro	Begroting				
	2012	2013	2014	2015	2016
Grondslag (totaal van de lasten)	25.771	28.542	27.328	25.810	25.010
Normpercentage	8,5%	8,5%	8,5%	8,5%	8,5%
TOEGESTANE KASGELDLIMIET	2.190	2.426	2.323	2.194	2.126
Omvang korte schuld	0	0	0	0	0
RUIJTE/OVERSCHRIJDING	2.190	2.426	2.323	2.194	2.126

De kasgeldlimiet loopt in de tijd – net als het totaal van de lasten – qua omvang terug. Dit wordt met name veroorzaakt door de aflopende post additionele implementatiekosten. Naar het zich laat aanzien heeft Servicepunt71 niet of nauwelijks kortlopende schulden. De kasgeldlimiet zal dan ook niet worden overschreden en kan worden benut om investeringen

tot het moment van het aangaan van een langlopende lening voor te financieren. Met de BNG is een kredietfaciliteit overeengekomen.

Renterisico

De renterisiconorm is een belangrijk kader om afwegingen te maken op het gebied van volume, looptijd en renteherzieningstermijnen van aan te trekken langlopende geldleningen (Wet Fido). Met behulp van de renterisiconorm kan worden bepaald op welke wijze de langlopende financiering moet worden ingezet om de gevoeligheid van de begroting voor rentefluctuaties binnen de gestelde kaders te houden. De renterisiconorm is 20% van het begrotingstotaal. Dreigen de verplichte aflossingen en renteherzieningen boven de renterisiconorm uit te komen, dan zullen nieuwe langlopende schulden slechts met langere looptijden (met de daarbij behorende lagere aflossingsverplichtingen) uitkomst moeten bieden.

Bedragen x 1.000 euro	Begroting				
	2012	2013	2014	2015	2016
Grondslag (totaal van de lasten)	25.771	28.542	27.328	25.810	25.010
Normpercentage renterisico	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
RENTERISICONORM	5.154	5.708	5.466	5.162	5.002
Verplichte aflossingen	0	-4.000	-1.000	-1.000	-1.000
RUIMTE/OVERSCHRIJDING	5.154	1.708	4.466	4.162	4.002

De renterisiconorm zal niet worden overschreden. Voor de overdracht van activa door de gemeenten bij de start van Servicepunt71 en de investeringen van de transitie wordt in 2012 een lening aangetrokken. Dit zorgt voor de verplichte aflossingen.

De omslagrente is vooralsnog bepaald op 4,5 %. Dit percentage staat voor de gemiddelde rente op de aangetrokken langlopende geldleningen en wordt gebruikt om deze rente over de omvang van de investeringen toe te rekenen aan de programma's.

3.3 Paragraaf Bedrijfsvoering

Organisatieontwikkeling

De organisatie Servicepunt71 wordt in haar eigen bedrijfsvoering ondersteund vanuit de zes service-eenheden. Zo wordt bijvoorbeeld dienstverlening op het gebied van HRM betrokken van de service-eenheid HRM, en juridische kennis wordt geleverd vanuit de service-eenheid Juridische Zaken.

De taken die binnen Servicepunt71 uitgevoerd worden, maar niet behoren tot de taakvelden van een van de service-eenheden, worden zoveel als mogelijk geclusterd en ondergebracht in een van de service-eenheden, zodat van daaruit de hiërarchische aansturing kan plaatshebben. Waar dit uitgangspunt een effectieve en efficiënte uitvoering van taken belemmert worden taken ondergebracht in de staf van de organisatie.

Voor de ontwikkeling van de organisatie Servicepunt71 en de ontwikkeling van het netwerk waarin Servicepunt71 werkt, wordt verwezen naar paragraaf 1.2.

Personele ontwikkeling en formatie

Het zijn de medewerkers die de missie van Servicepunt71 waarmaken. Medewerkers van Servicepunt71 werken ook in 2013 hard aan een organisatie waarvan de eigenaren, opdrachtgevers en klanten, hoge verwachtingen hebben.

In het Bedrijfsplan staat dat Servicepunt71 zijn werknemers een uitdagende en professionele werkomgeving biedt, waarin ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. Servicepunt71 zal dit waarmaken door een traject van 'Professionele ontwikkeling' dat ook in 2013 doorloopt (zie ook paragraaf 1.2.2.) en een gericht ontwikkelings- en opleidingsbeleid. Daarnaast zal er veel aandacht uitgaan naar de rol die het management en de leiding vervullen in het stimuleren en motiveren van de medewerkers. Voorkomen dient te worden dat ondanks de extra drukte als gevolg van de opbouw van de nieuwe organisatie Servicepunt 71, medewerkers teveel werkdruk ervaren. Een gericht ARBO-beleid maakt onderdeel uit van de aanpak om dit tegen te gaan. Daarnaast zal uiteraard een adequaat ziekteverzuimbeleid worden gevoerd.

In onderstaand staatje zijn de formatieplaatsen per SE aangegeven, inclusief de transitieformatie.

Programma	2012	2013	2014	2015	2016
Aantal FTE					
1. ICT	40,9	38,4	34,6	33,1	32,3
2. Inkoop	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
3. Financiën	96,0	92,0	89,0	87,0	84,0
4. HRM	60,7	59,5	57,5	53,1	45,0
5. Juridische Zaken	25,2	25,2	24,2	23,2	22,2
6. Facilitaire Zaken	44,0	44,0	44,0	44,0	44,0
7. Directie en bedrijfsvoering	6,5	9,0	8,5	8,5	8,5
Totaal	283,8	278,6	268,3	259,4	246,4

In de komende jaren is duidelijk reductie van de formatie zichtbaar. Dit is voornamelijk het gevolg van efficiencybesparingen. Om dit te realiseren zal een kwantitatieve en kwalitatieve strategische personeelsplanning opgezet worden om tijdig de mobiliteit vorm en inhoud te geven.

Huisvesting & kantoorconcept

De organisatie wil professioneel en klantvriendelijk overkomen. Ook wil zij op basis van het zogenaamde flexconcept werken in een duurzame en verantwoorde omgeving. Om dit mogelijk te maken huurt Servicepunt71 het pand Tweelinghuis aan de Langegracht in Leiden van de gemeente Leiden. Dit pand is verbouwd en ingericht om deze manier van werken mogelijk te

maken. In 2013 zal een evaluatie van het flexwerken plaatsvinden en zal bezien worden op welke wijze Het Nieuwe Werken (HNW) verder ontwikkeld en ingevoerd kan worden.

Automatisering

De ICT infrastructuur is een belangrijke randvoorwaarde voor het functioneren van Servicepunt 71 en voor de dienstverlening. Eén gemeenschappelijke infrastructuur, glasvezelverbinding en rekencentrum zijn hiertoe ontwikkeld. De bedrijfsapplicaties zijn zoveel mogelijk gestandaardiseerd, met concentratie van data en databewerkingen. Ook toekomstige pakketkeuzes worden vanuit dit uitgangspunt gedaan.

Zaakgericht werken is gekozen als methodiek voor het werken in Servicepunt 71. De inrichting van het intranet als informatiebron, digitale ondersteuning met elektronische formulieren voor ondersteuning van de vragen van klanten en centrale vastlegging van informatie is de wijze waarop dit wordt vormgegeven.

Control

In Control

Servicepunt71 stuurt en beheerst de bedrijfsprocessen zodanig dat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd. Tegelijkertijd houdt Servicepunt71 grip op de risico's, rechtmatigheid, getrouwheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Deze situatie wordt bereikt door een solide basis van kaderstellende stukken en werkprocessen en een adequate interne- en externe budgetcyclus.

Kaderstellende stukken

De fundering van de 'in control'-situatie wordt gelegd in kaderstellende stukken zoals de Gemeenschappelijke Regeling, de Financiële verordening, het Bedrijfsplan en beleidsnota's zoals de Nota Reserves en voorzieningen en de Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement.

Werkprocessen

Adequaat ingerichte werkprocessen borgen dat financiële uitkomsten getrouw en rechtmatig zijn, genereren betrouwbare managementinformatie, en leveren producten en diensten die voldoen aan de daaraan gestelde kwaliteitseisen. Zij vormen daarmee de basis voor de interne- en de externe budgetcyclus. In 2013 zijn de werkprocessen ook onderwerp van verbijzonderde interne controle. Hierbij wordt beoordeeld of de werkprocessen adequaat zijn opgezet en of de beheersmaatregelen effectief zijn. Aanbevelingen en bevindingen die hieruit voortvloeien worden in een volgende controlecyclus als ontwikkelopgave in de werkplannen van de proceseigenaar meegenomen. Het interne controleproces wordt vastgelegd in het Algemeen Controleplan Servicepunt71 2013.

Interne budgetcyclus

De interne budgetcyclus is van cruciaal belang om als Servicepunt 'in control' te raken. De interne budgetcyclus bestaat uit het systematisch in kaart brengen van doelstellingen, taken, capaciteit, budgetten en risico's per service-eenheid en voor het Servicepunt als geheel. Op deze elementen vinden gedurende het jaar de volgende activiteiten plaats: Planvorming, Uitvoering, Monitoring, Rapportering, Bijsturing en Verantwoording.

Externe budgetcyclus

In de financiële verordening van Servicepunt 71 wordt beschreven dat het Algemeen Bestuur de begroting, twee tussentijdse rapportages en de jaarrekening vaststelt. Via deze planning & control-producten uit de externe budgetcyclus vindt rapportage en verantwoording plaats via het Algemeen Bestuur aan de vier gemeenten. De opzet van de planning & controlcyclus is afgestemd op die van de deelnemers. De accountant en de provincie zijn de twee betrokken extern toetsende partijen.

Rechtmatigheid financieel beheer

Het Algemeen Bestuur heeft in 2011 de financiële verordening (art. 212) en de verordening voor de controle op het financieel beheer en op de inrichting van de financiële organisatie (art. 213) voor Servicepunt 71 vastgesteld. Hiermee

wordt Servicepunt71 opgedragen een adequate administratieve organisatie en stelsel van interne controles te voeren. De accountant dient op basis van zijn accountantscontrole het bestaan en de werking daarvan te toetsen.

Kapitaalgoederen

Servicepunt71 heeft maar beperkt kapitaalgoederen. Er worden investeringen gedaan in de bedrijfsapplicaties, de ICT infrastructuur en ten behoeve van de inrichting van de huisvesting.

Voor de bedrijfsapplicaties zijn onderhoudsovereenkomsten met de leveranciers afgesloten, dit onderhoud behelst onder andere het preventief en correctief onderhoud, het gebruik van de helpdesk, aanpassingen in het kader van wet- en regelgeving, uitbreidingen bestaande modules, updates en upgrades.



4 Overzicht van baten en lasten

Samen met de uiteenzetting van de financiële positie vormt het overzicht van baten en lasten de financiële begroting. De financiële begroting heeft een aantal doelen.

Het eerste doel is autorisatie: met het vaststellen van de begroting door het Algemeen Bestuur is Servicepunt71 geautoriseerd om binnen de gestelde kaders uitgaven te doen.

Het tweede doel is allocatie: de begroting maakt inzichtelijk voor welke taken de middelen worden ingezet.

Het derde doel is inzicht: de begroting verschaft (ook op langere termijn) inzicht in de financiële positie van Servicepunt71.

De begroting is opgesteld conform de eisen die daaraan in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) worden gesteld.

4.1 Overzicht per programma en per categorie

De eerste tabel bestaat uit de totale lasten en baten voor het Servicepunt71. Dooronder is een uitsplitsing gemaakt per programma. In de daarop volgende tabel worden de baten en lasten gepresenteerd met de categorieën die ook voorkomen in het programmaplan. Tenslotte vindt een toelichting plaats op de belangrijkste ontwikkelingen.

Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAAL RESULTAAT VOOR BESTEMMING						
Lasten	2.304	25.771	28.443	27.228	25.802	25.026
Baten	-3.633	-25.771	-28.443	-27.228	-25.802	-25.026
Saldo	-1.329	0	0	0	0	0

Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ICT						
Lasten	323	7.582	8.899	8.354	7.855	7.792
Baten	-323	-7.582	-680	-680	-680	-680
Saldo	0	0	8.219	7.674	7.175	7.112
INKOOP						
Lasten	123	776	860	860	837	837
Baten	-123	-776	0	0	0	0
Saldo	0	0	860	860	837	837
FINANCIËN						
Lasten	292	6.903	6.964	6.807	6.538	6.370
Baten	-292	-6.903	-120	-120	-120	-120
Saldo	0	0	6.844	6.687	6.418	6.250
HRM						
Lasten	146	4.909	5.100	4.962	4.619	4.160
Baten	-146	-4.909	-40	-40	-40	-40

Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Saldo	0	0	5.060	4.922	4.579	4.120
JURIDISCHE ZAKEN						
Lasten	48	1.634	1.934	1.866	1.751	1.681
Baten	-48	-1.634	0	0	0	0
Saldo	0	0	1.934	1.866	1.751	1.681
FACILITAIRE ZAKEN						
Lasten	63	2.913	3.206	3.209	3.149	3.149
Baten	-63	-2.913	-2.183	-2.190	-2.190	-2.190
Saldo	0	0	1.023	1.019	959	959
DIRECTIE EN BEDRIJFSVOERING						
Lasten	1.308	852	765	579	480	480
Baten	-2.637	-852	0	0	0	0
Saldo	-1.329	0	765	579	480	480
ALGEMENE DEKKINGSMIDDELEN						
Lasten	0	0	513	489	472	457
Baten	0	0	-25.420	-24.198	-22.772	-21.996
Saldo	0	0	-24.907	-23.708	-22.300	-21.539
ONVOORZIEN						
Lasten		202	202	101	101	101
Baten	0	-202				
Saldo	0	0	202	101	101	101

Vanaf deze begroting zijn de reguliere bijdragen van gemeenten onder Algemene Dekkingsmiddelen gepresenteerd. Daardoor ontstaan vanaf de jaarschijf 2013 saldi op de programma's en op de Algemene Dekkingsmiddelen.

In het huidige meerjarenbeeld doen zich dalingen in het lastenniveau voor binnen de programma's ICT, Financiën, HRM, Juridische zaken en Directie en Bedrijfsvoering. Deze dalingen hebben vooral betrekking op de (reeds eerder opgenomen) besparingen op formatie. Daarnaast dalen materiële budgetten binnen programma ICT met €550.000 ten opzichte van het huidige uitgavenniveau, eveneens als gevolg van een reeds ingeboekte besparing.

Totaal Programma's Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
LASTEN						
Personele lasten	466	16.524	17.437	16.935	16.026	15.265
Personele transitielasten	795	608	212	67	0	0
Materiële lasten	244	5.924	6.690	6.450	6.198	6.198
Materiële transitielasten	798	276	0	0	0	0
Kapitaallasten	0	2.314	3.543	3.492	3.389	3.389
Inkoopvoordeel	0	-77	-153	-307	-384	-384
Onvoorzien	0	202	202	101	101	101
Loon- en prijscompensatie	0	0	513	489	472	457

Totaal Programma's	Rekening	Begroting				
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAAL LASTEN	2.303	25.771	28.443	27.228	25.802	25.026
BATEN						
Bijdragen deelnemers	3.569	23.682	25.420	24.198	22.772	21.996
Bijdragen deelnemers maatwerk	63	2.088	2.183	2.190	2.190	2.190
Bijdragen derden	0	0	840	840	840	840
TOTAAL BATEN	3.632	25.771	28.443	27.228	25.802	25.026
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	-1.329	0	0	0	0	0

In onderstaande tabel wordt de stijging van de Bijdrage deelnemers (2013 ten opzichte van 2012) zichtbaar. Deze bedraagt €1,8 miljoen en bestaat uit een verhoging van €0,4 miljoen op grond van het oude meerjarenbeeld (reeds besloten bij Begroting 2012), een correctie op indexering 2012 van €0,2 miljoen, de indexering 2013 van €0,5 miljoen en de uitkomst van de IJking ad €0,7 miljoen. Deze posten worden uitgebreid toegelicht in het hoofdstuk over de bijdrage van de deelnemers.

De dalingen in het meerjarenbeeld op formatie en materiële budgetten hebben, zoals eerder genoemd, vooral betrekking op reeds eerder ingeboekte besparingen. In de begrotingsontwikkeling van 2012 naar 2013 zijn tevens een aantal technische wijzigingen doorgevoerd. Deze hebben betrekking op het corrigeren van onjuiste rubriceringen (tussen programma's of binnen programma's tussen kostencategorieën), de toedeling van interne bedrijfsvoeringsbudgetten en het bruto verantwoorden van baten en lasten.

4.2 Mutaties in reserves en resultaat na bestemming

Bedragen x 1.000 euro	Rekening		Begroting			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	0	0	0	0	0	0
Toevoegingen aan reserves	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan reserves						
RESULTAAT NA BESTEMMING	0	0	0	0	0	0

Over de bestemming van het resultaat over 2011 zijn bij het opstellen van deze begroting nog geen besluiten genomen. Er zijn in 2013, noch in latere jaren, toevoegingen of onttrekkingen aan reserves in de raming opgenomen.

4.3 Bijdrage deelnemers

De baten van Servicepunt71 bestaan onder andere uit de bijdragen van de deelnemers. De verdeling van de lasten en de baten van Servicepunt71 naar de deelnemers volgt de methode zoals gehanteerd voor de impactanalyses die van het Bedrijfsplan zijn afgeleid. Bij de IJking in 2012 is deels teruggegrepen op de verdeelsleutel die in het Bedrijfsplan is opgenomen.

In het Bedrijfsplan is opgenomen dat deze kostenverdeelsleutel op termijn kan worden vervangen door andere verdeelsleutels of een toerekening van de kosten per product; de deelnemers gaan dan voor de werkelijke afname van producten en diensten betalen.

In onderstaande tabel is de totale bijdrage voor de deelnemers in de komende jaren opgenomen. In de tabellen daaronder zijn de ontwikkelingen per gemeente weergegeven en deze paragraaf wordt afgesloten met een toelichting op de verschillende ontwikkelingen.

Totaaloverzicht bijdrage deelnemers

Bijdrage per gemeente	Rekening	Begroting				
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Regulier						
Leiden	2.727	17.723	19.455	18.524	17.348	16.754
Leiderdorp	375	2.587	2.607	2.477	2.357	2.276
Oegstgeest	311	2.202	2.343	2.234	2.140	2.072
Zoeterwoude	151	1.170	1.015	963	926	894
Totaal Regulier	3.564	23.682	25.420	24.198	22.772	21.996
Maatwerk						
Leiden	51	1.801	1.882	1.884	1.884	1.884
Leiderdorp	7	287	301	306	306	306
Totaal Maatwerk	58	2.088	2.183	2.190	2.190	2.190
Totaal						
Leiden	2.778	19.525	21.337	20.408	19.232	18.639
Leiderdorp	382	2.874	2.909	2.783	2.663	2.582
Oegstgeest	311	2.202	2.343	2.234	2.140	2.072
Zoeterwoude	151	1.170	1.015	963	926	894
Totaal	3.622	25.771	27.603	26.388	24.962	24.186

Toelichting:

De reguliere bijdragen zijn opgenomen onder de Algemene Dekkingsmiddelen. De maatwerk-bijdragen hebben betrekking op Facilitaire Dienstverlening en zijn opgenomen onder Programma 6 Facilitaire Zaken.

Mutaties per deelnemer

Oud Meerjarenbeeld

De jaarschijf 2016 is in beginsel gelijk aan de jaarschijf 2015. In het Bedrijfsplan was echter nog een besparing in Jaar 5 opgenomen ten opzichte van schijf Jaar 4. Dit was niet in het meerjarenbeeld bij de Begroting 2012 opgenomen en komt in onderstaande tabel tot uitdrukking op de regel Oud Meerjarenbeeld (de bijdrage daalt met €761.000 in 2016). Daarnaast

is bij de Begroting 2012 de indexering onvolledig geweest. Ook dit is op de regel Oud Meerjarenbeeld opgenomen (voor €240.000).

Indexering 2013

De indexering is in de Kaderbrief 2013 van Servicepunt71 vastgesteld op 1,96%. Dit is conform het algemeen financieel kader gemeenschappelijke regelingen in de regio Hollands Midden.

IJking

In de eerste maanden van 2012 is de zogenaamde IJking uitgevoerd. De IJking maakt de situatie per 1-1-2012 transparant voor wat betreft de personele-, materiële- en investeringsbudgetten. Het geeft antwoord op de vraag of de uitname de inname dekt: of alle taken die door Servicepunt71 dienen te worden uitgevoerd passen bij de budgetten en formatie die vanuit de gemeenten overgekomen zijn. De financiële consequenties zijn, voor zover die betrekking hebben op een mutatie in de bijdrage per gemeente, in onderstaande tabellen opgenomen. Daaronder volgt een toelichting op de IJking.

Bijdrage deelnemers Totaal	Rekening		Begroting			
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Begroting 2012	3.623	25.771	26.192	24.970	24.065	24.065
Oud Meerjarenbeeld			240	240	240	-521
Indexering			513	489	472	457
IJking			658	689	185	185
Begroting 2013			27.603	26.388	24.962	24.186

Bijdrage Leiden	Rekening		Begroting			
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Begroting 2012	2.778	19.525	20.156	19.244	18.626	18.626
Oud Meerjarenbeeld			240	240	240	-342
Indexering			395	377	365	354
IJking			546	548	1	1
Begroting 2013			21.337	20.408	19.232	18.639

Bijdrage Leiderdorp	Rekening		Begroting			
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Begroting 2012	382	2.874	2.786	2.662	2.563	2.563
Oud Meerjarenbeeld			0	0	0	-80
Indexering			55	52	50	49
IJking			69	69	50	50
Begroting 2013			2.909	2.783	2.663	2.582

Bijdrage Oegstgeest	Rekening		Begroting			
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Begroting 2012	382	2.874	2.136	2.000	1.845	1.845
Oud Meerjarenbeeld			0	0	0	-67
Indexering			42	39	36	35
IJking			164	194	259	259

Bijdrage Oegstgeest	Rekening		Begroting			
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Begroting 2013			2.343	2.234	2.140	2.072

Bijdrage Zoeterwoude	Rekening		Begroting			
Bedragen x 1.000 euro	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Begroting 2012	382	2.874	1.114	1.065	1.031	1.031
Oud Meerjarenbeeld			0	0	0	-32
Indexering			22	21	20	20
IJking			-122	-122	-125	-125
Begroting 2013			1.015	963	926	894

IJking

De conclusie van de IJking is dat de eenduidige en uniforme benadering die vanuit het Bedrijfsplan is beoogd tijdens een herijking medio 2011 niet volledig is gerealiseerd. De gewenste uniformiteit is nu alsnog doorgevoerd door een aantal vereveningen tussen gemeenten uit te voeren.

Op het gebied van formatie is er onvoldoende budget overgekomen: er is sprake van extra tijdelijke frictiekosten. De materiële budgetten zijn eveneens onvolledig: een aantal posten is abusievelijk niet of te laag in de begroting 2012 van Servicepunt71 opgenomen. In de begroting 2012 waren deze onzekerheden reeds aangegeven. Bij de ingebrachte kapitaallasten speelt het probleem dat het beschikbare investeringsvolume onvoldoende is om alle (vervangings)investeringen volgens planning te kunnen uitvoeren. Een belangrijke oorzaak is de situatie binnen het lopende investeringsproject Werkplek71 (WP71).

De problematiek wordt opgelost door een aantal maatregelen:

Een aantal gemeenten heeft te weinig budget overgeheveld, budgetten die ten onrechte zijn achtergebleven zullen alsnog aan Servicepunt71 worden overgeheveld. Er is dus geen extra budget nodig en de financiële consequenties zijn daardoor dan ook beperkt.

Verder zal Servicepunt71 via een strategische personeelplanning komende jaren toewerken naar een situatie waarin met minder personeelsbudget de formatie gefinancierd kan worden, bovenop de taakstelling die in het Bedrijfsplan al is benoemd met betrekking tot de formatiereductie.

Binnen het investeringsproject WP71 richten de bijstellingen zich op een bijstelling van het aantal thuiswerklicenties. Servicepunt71 werkt samen met de gemeenten aan een aantal generieke oplossingsvarianten en onderzoeksopdrachten om binnen de bedrijfsvoering kosten verder te reduceren en/of (inkoop)voordelen te maximaliseren.

IJking per 1 januari 2012, Formatie

In de herijking medio 2011 is de relatie met het (bijgestelde) functieboek verdwenen. Ook is er geen sprake meer van uniformiteit in aanlevering. In de plaatsingsfase zijn nieuwe kostenverhogende elementen aan het licht gekomen (functiewaarderingsniveaugarantie) en gebrek aan uniformiteit in de grondslagen voor uitnamen.

In 2013 en 2014 leidt dat per saldo tot een stijging van de bijdrage van €500.000. Verdeling over gemeenten vindt plaats door in eerste instantie de uitname te uniformeren (individuele verrekening) en in tweede instantie het resterend saldo via de generieke sleutel te verdelen.

Als bijsturing wordt toegewerkt naar een begrotingsmethodiek die uitgaat van een lagere schaalte dan het maximum van de schaal. In de aanloopjaren krijgt Servicepunt71 gelegenheid om via een strategische personeelplanning verantwoord toe te werken naar deze taakstelling. Het bedrag waarmee de bijdrage vanaf 2015 stijgt bedraagt €13.000.

IJking per 1 januari 2012, Materiële budgetten

Bij de IJking van de materiële budgetten is geconstateerd dat deze niet uniform en niet volledig zijn opgenomen.

Niet uniform wil zeggen dat er verschillend is omgegaan met de uitname van budgetten. Hierdoor zijn de onderlinge bijdragen van de gemeente aan de verschillende vakdisciplines sterk wisselend. Een methode om dit recht te trekken is om het

totaalbedrag aan materiële uitnamen te egaliseren via de generieke sleutel. Dit is voor Servicepunt71 budgettair neutraal, maar leidt wel tot onderlinge wijzigingen in de bijdragen van de deelnemers.

Niet volledig wil zeggen dat op een aantal onderdelen onvoldoende budget is overgekomen om de taak uit te voeren of om verplichtingen van Servicepunt71 als 'vijfde' organisatie na te komen. Na verrekening voor flexplekken en kosten voor leegstand bedraagt de netto bijdrage verhoging uit hoofde van materiële budgetten € 172.000.

IJking per 1 januari 2012, Kapitaallasten ICT

Binnen deze post is ook sprake van een niet uniforme inbrengmethode. Het totaalbedrag aan uitnamen is geëgaliseerd via de generieke sleutel. Dit is voor Servicepunt71 budgettair neutraal, maar leidt wel tot onderlinge wijzigingen in de bijdragen van de deelnemers.

Conclusie

De financiële gevolgen van de IJking bedragen in z'n totaliteit op termijn € 185.000 (waarvan Formatie € 13.000 en Materiële budgetten € 172.000). Servicepunt71 werkt samen met de gemeenten aan een aantal generieke oplossingsvarianten en onderzoeksopdrachten om binnen de bedrijfsvoering kosten verder te reduceren en/of (inkoop)voordelen te maximaliseren.

4.4 Incidentele baten en lasten

In de begroting zijn de volgende incidentele baten en lasten opgenomen:

Incidentele Baten en Lasten	2012	2013	2014	2015	2016
Bedragen x 1.000 euro					
Incidentele lasten transitie	884	212	67	0	0
Incidentele bijdrage aan transitie	-884	-212	-67	-0	-0
Stand per 31 december	0	0	0	0	0

De incidentele lasten bestaan uit de lasten voor de transitie, bestaande uit extra formatie bij de start van de organisatie en de projectmatig uitgevoerde implementatieactiviteiten. Deze lasten worden gedekt uit de bijdrage van de deelnemers. Geconcludeerd kan worden dat er in de jaren 2013 tot en met 2016 geen structurele lasten worden gedekt met incidentele baten.

4.5 EMU Saldo

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

Vragenlijst Berekening EMU-saldo		2012	2013	2014
Bedragen x 1.000 euro				
Omschrijving				
1	Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	-	-	-
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	2.314	3.543	3.492
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	-	-	-
4	Investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	6.720	236	-
5	Baten uit bijdragen van andere overheden, de Europese Unie en overigen, die niet op de exploitatie zijn verantwoord en niet al in mindering zijn gebracht bij post 4	-	-	-
6	Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa: baten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa (tegen verkoopprijs), voor zover niet op exploitatie verantwoord	-	-	-
7	Aankoop van grond en de uitgaven aan bouw-, woonrijp maken e.d. (alleen transacties met derden die niet op de exploitatie staan)	-	-	-
8	Baten bouwgrondexploitatie: baten voorzover transacties niet op exploitatie verantwoord	-	-	-
9	Lasten op balanspost Voorzieningen voorzover deze transacties met derden betreffen	-	-	-
10	Lasten ivm transacties met derden, die niet via de onder post 1 genoemde exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves (inclusief fondsen en dergelijke) worden gebracht en die nog niet vallen onder één van bovenstaande posten	-	-	-
11	Verkoop van effecten:			
a	Gaat u effecten verkopen? (ja/nee)	Nee	Nee	Nee
b	Zo ja wat is bij verkoop de verwachte boekwinst op de exploitatie?	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Berekend EMU-saldo		-4.406	3.307	3.492



5 Uiteenzetting financiële positie en toelichting

5.1 Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen

In het BBV is opgenomen dat geen voorzieningen worden getroffen voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks vergelijkbaar volume (bijvoorbeeld het vakantiegeld). Deze verplichtingen dienen wel expliciet in de begroting en meerjarenraming te worden verwerkt, hetgeen bij Servicepunt71 het geval is. De verplichting vakantiegeld is jaarlijks bij benadering € 0,5 miljoen, dit is 8% van de personele lasten voor 5/12e deel. Servicepunt71 neemt geen verplichtingen van de deelnemers over bij de plaatsing van medewerkers.

Voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen met een niet jaarlijks vergelijkbaar volume dienen er wel voorzieningen te worden getroffen. Servicepunt71 kent dergelijke verplichtingen echter niet.

5.2 Investeringsplan en kapitaallasten

Het investeringsplan bestaat in 2013 uit vernieuwings- en vervangingsinvesteringen voor ICT-voorzieningen. Indien het een nieuwe voorziening betreft, dan worden de kapitaallasten gedekt door extra inkomsten.

Bij de start van Servicepunt71 zijn de bestaande ICT-voorzieningen bij de gemeenten overgenomen en zijn er transitie-investeringen uitgevoerd ten behoeve van de opbouw van een zelfstandige organisatie. Dit levert voornamelijk in 2017 een behoefte aan vervangingsinvesteringen op.

Uitzondering betreft het financieel systeem, inclusief hieraan verwante systemen. Vervanging hiervan staat in 2015 gepland.

De investeringen van Servicepunt71 betreffen alleen investeringen met een economisch nut.

Investeringsplan	2012	2013	2014	2015	2016
Bedragen x 1.000 euro					
Werkplek71	4.948	236	0	0	0
Transitie	1.772	0	0	0	0
Vervangingsinvesteringen	0	0	0	1.300	0
TOTAAL INVESTERINGEN	6.720	236	0	1.300	0

Bovenstaande tabel geeft de cash-flow-prognose van de investeringen weer. Er zijn in 2013 geen nieuwe investeringen die via het vaststellen van deze begroting door het Algemeen Bestuur worden geautoriseerd.

5.3 Financiering

Voor de uitvoering van de taken zijn financieringsmiddelen nodig. Investerings in materiële vaste activa kennen een lange levensduur en de financieringsbehoefte die daaruit voortvloeit moet dan ook meerjarig worden afgedekt. Daarvoor worden langlopende geldleningen aangetrokken.

In de onderstaande tabel is de vermoedelijke ontwikkeling van de leningenporteuille gegeven.

	2012	2013	2014	2015	2016
Bedragen x 1.000 euro					
Leningen per 31/12	13.000	9.000	8.000	7.000	6.000
FINANCIERINGSMIDDELEN	13.000	9.000	8.000	7.000	6.000

Bij de oprichting van Servicepunt71 zijn veel uitgaven op de investeringen gedaan. Deze investeringen betroffen de transitie investeringen, de overname van de activa vanuit de deelnemende gemeenten en de inrichting van ICT omgeving Werkplek71. In de jaren 2013 en verder zal de hoogte van de uitgaven op de investeringen van een veel lager niveau zijn. Hierdoor neemt de komende jaren de financieringsbehoefte af.

5.4 Stand en verloop reserves

Op het moment van schrijven van deze begroting is de beleidsnota Reserves en Voorzieningen nog in ontwikkeling. Er zijn nog geen reserves ingesteld.

5.5 Stand en verloop voorzieningen

Op het moment van schrijven van deze begroting is de beleidsnota Reserves en Voorzieningen nog in ontwikkeling. Er zijn nog geen voorzieningen ingesteld.

