



BEGROTING 2018



BEGROTING 2018

Colofon

Vier gemeenten - Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude - hebben vanaf 1 januari 2012 de interne bedrijfsvoeringstaken geconcentreerd in één organisatie, Servicepunt71. Servicepunt71 levert producten en diensten op het gebied van ICT, inkoop, financiën, HRM, juridische zaken en facilitaire zaken.

Servicepunt71
Postbus 171
2300AD Leiden



INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING EN LEESWIJZER	3
1.1	Samenvatting	3
1.2	Leeswijzer	5
1.3	Uitgangspunten begroting 2018	6
1.4	Strategische ontwikkeling richting 2020	8
1.5	Sturen op doelen en resultaten	10
2	PROGRAMMAPLAN	13
2.1	Programma 1 ICT	13
2.2	Programma 2 Inkoop	15
2.3	Programma 3 Financiën	17
2.4	Programma 4 HRM	19
2.5	Programma 5 Juridische zaken	21
2.6	Programma 6 Facilitaire zaken	23
2.7	Algemene Dekkingsmiddelen, Overhead en 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 EN TOELICHTING	35
4.1	Baten en lasten per programma en per categorie	35
4.2	Bijdrage deelnemers	37
4.3	Incidentele baten en lasten	43
5	UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE EN TOELICHTING	45
5.1	Geprognosticeerde balans	45
5.2	EMU Saldo	46
5.3	Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen	47
5.4	Investerings- en kapitaallasten	47
5.5	Financiering	47
5.6	Stand en verloop reserves	48
5.7	Stand en verloop voorzieningen	48

1 Inleiding en Leeswijzer

1.1 Samenvatting

Voor u ligt de Begroting 2018 van de Gemeenschappelijke Regeling Servicepunt71.

Servicepunt71 is een samenwerkingsverband van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude en verzorgt de bedrijfsvoering voor deze gemeenten en enkele andere klantorganisaties. Servicepunt71 levert producten en diensten op het gebied van ICT, inkoop, financiën, HRM, juridische zaken en facilitaire zaken.

Strategische ontwikkeling richting 2020

Na afronding van de opbouw- en consolidatiefase is in 2016 gestart met de doorontwikkeling op basis van een strategische oriëntatie voor de periode tot en met 2020. De weerslag van deze oriëntatie is vastgelegd in het strategisch kaderdocument "Servicepunt71 richting 2020: Professionele dienstverlening, slimme bedrijfsvoering". Dit document is voorjaar 2016 door het bestuur van Servicepunt71 vastgesteld. In dit document zijn keuzes opgenomen die richting geven aan de ontwikkeling van de bedrijfsvoering van de vier gemeenten zoals deze door Servicepunt71 wordt ondersteund.

De strategische keuzes zijn vertaald in de volgende kernelementen voor de missie en visie 2016-2020:

- Professionele dienstverlening: solide en betrouwbare bedrijfsvoering
- Slimme bedrijfsvoering: meer resultaten met minder inspanningen
- Focus op de Leidse regio en toegevoegde waarde leveren aan de gemeentelijke opgaven
- Gelijkwaardig partnerschap en collegiale werkverhoudingen tussen de vijf organisaties

In deze begroting hebben de service-eenheden deze elementen vertaald naar concrete doelstellingen, opgaven en resultaten voor hun discipline. Hierbij zijn de ambities uit de gemeentelijke begrotingen uiteraard betrokken.

Ontwikkeling van de dienstverlening

In de ontwikkeling van de dienstverlening richt Servicepunt71 zich vooral op verdere verbetering van de klanttevredenheid. Dat doen we o.a. door gemeentelijke doelstellingen en opgaven en de leefwereld van managers en medewerkers voorop te zetten, onze processen eenvoudiger en klantvriendelijker in te richten (snel, betrouwbaar en gericht op gebruiksgemak), klachtgerichter te adviseren en ondersteuning via servicedesks toegankelijker en oplossingsgerichter te maken. De optimalisatie en doorontwikkeling van de huidige aard en omvang van het dienstenpakket vindt in principe plaats binnen de huidige personele en financiële kaders. In de ontwikkeling van de gezamenlijke bedrijfsvoering richt Servicepunt71 zich op de volgende trefwoorden:

- Verbinden: met gemeentelijke opgaven, gericht op burgers en bedrijven, met (collega's binnen) het primaire proces van gemeenten, tussen en binnen de verschillende teams en gericht op integratie van bedrijfsvoeringsdisciplines
- Vereenvoudigen: van complexiteit naar eenvoud, deregulering, toepassen van best practices, gericht op gemak, efficiency en klantvriendelijkheid
- Vernieuwen: verdergaande digitalisering, innovatie van processen, daadwerkelijk implementeren van slimme bedrijfsvoering, anticiperen op toekomstige ontwikkelingen

De service-eenheden leveren hun reguliere dienstverlening binnen de kaders van deze begroting, de af te sluiten leveringsafspraken met de gemeenten en de producten- en dienstencatalogus. Daarbij gelden de volgende speerpunten voor 2018:

- Bij ICT ligt de focus op het verhogen van de betrouwbaarheid van de ICT-performance, de diversificatie van het aanbod, mobiele devices en de voorbereiding van een nieuw, flexibel werkplekconcept. Daarnaast is ICT partner voor de realisatie van de regionale doelstellingen die via het programma Versterking Regionale I-Samenwerking (VRIS) worden beoogd op het vlak van informatievoorziening, -beleid en -management.
- Inkoop richt zich vooral op de structurele borging van contractbeheer, -registratie en -management, de versterking van de sturing op contractwaarden en categoriemanagement (gezamenlijk aanbesteden) en het zichtbaar maken van de inkoopvoordelen die hiermee gerealiseerd worden.

- De service-eenheid Financiën legt de focus op vernieuwing van de P&C-cyclus, verdergaande digitalisering van het proces 'Van inkoop tot betalen' en doorontwikkelen van managementinformatie t.b.v leidinggevend en budgetverantwoordelijken en het versterken van de fiscale adviesfunctie.
- HRM richt zich met name op modernisering van arbeidsvoorwaarden, de voorbereiding van de invoering van de Wet normalisering Ambtenarenstatus, de uitwerking van concrete plannen om mobiliteit en flexibiliteit in de gemeentelijke organisaties te bevorderen en om arbeidsparticipatie te bevorderen.
- Binnen Juridische Zaken wordt ingezet op de versterking van de regionale juridische functie. Daarnaast worden vernieuwingen op het vlak van verweervoeren en mediation verder doorgevoerd en de uitgangspunten van PCMO ('Prettig contact met de overheid') volledig in het dienstenaanbod geïmplementeerd.
- Binnen Facilitaire dienstverlening ligt het accent op pro-actieve advisering en ondersteuning op de verschillende locaties, doorvoeren van het hospitality-concept en wordt er in de relatie met leveranciers meer gestuurd op output (leveranciersmanagement).

Ontwikkeling van de organisatie

Servicepunt71 wil een professionele dienstverleningsorganisatie én een aantrekkelijke werkgever blijven, waar medewerkers tevreden zijn en zich thuis voelen. De kaderstellende opgaven (strategisch kader en financiële kaders) en de 'lessons learned' uit het verleden maken een heroriëntatie op de interne sturing noodzakelijk. Dit betreft de wijze waarop de leiding van de organisatie sturing geeft aan het realiseren van haar opgaven en doelstellingen en waarop zij taken en verantwoordelijkheden organiseert.

Servicepunt71 richt zich hierbij op een veranderende cultuur gericht op meer eigenaarschap, ruimte en initiatief voor de medewerkers/professionals, collegiale horizontale samenwerking met de partnerorganisaties, meer werken vanuit waarde toevoegen, integraal werken, innovatie, verantwoordelijkheden laag in de organisatie en een andere, daarbij passende leiderschaps- en managementstijl.

Financiële ontwikkelingen

De begroting 2018 is gebaseerd op het reeds bestaande financiële meerjarenbeeld, zoals eerder opgenomen in de begroting 2017. Op onderdelen zijn wijzigingen in dienstverlening aan gemeenten opgenomen, waaronder extra inzet op Informatiebeveiliging en de effecten van de groeiende vraag naar ICT-producten en diensten.

Op grond van de Kadernota 2018 is een indexerings van 2,09% op de bijdragen van deelnemers verwerkt. De in eerdere begrotingen aangekondigde introductie van het verrekenmodel op basis van outputfinanciering is in deze begroting verwerkt: op basis van de volumes die in de leveringsafspraken 2017 tussen gemeenten en Servicepunt71 zijn overeengekomen, is de begrote bijdrage van iedere gemeente aangepast. De betaalde bijdrage is nu in overeenstemming met de afgenomen output. Het weerstandsvermogen is op voldoende niveau. Het financiële meerjarenbeeld is sluitend en structureel en reëel in evenwicht.

1.2 Leeswijzer

Indeling begroting

De begroting 2018 ontleent haar indeling aan het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en bestaat uit:

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

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

Het BBV schrijft naast een programmabegroting ook een productenraming voor. Bij Servicepunt71 zijn de programmabegroting en de productenraming identiek.

Beleidsbegroting

Programmaplan

In het programmaplan is uitgewerkt welke effecten Servicepunt71 ten behoeve van de gemeenten beoogd en welke prestaties zij daartoe in 2018 wil realiseren. De activiteiten van Servicepunt71 zijn verdeeld over zes 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

Daarnaast wordt aandacht besteed aan de Algemene dekkingsmiddelen, de post Onvoorzien en de Overhead.

De indeling is per programma gelijk. In elk programma komen achtereenvolgens aan de orde: de doelstellingen, de specifieke speerpunten die gerealiseerd gaan worden om de doelstellingen te bereiken, de prestaties binnen de reguliere dienstverlening (die in globale zin is opgenomen in de programma's en nader is gespecificeerd in de Producten- en diensten catalogus) en de bijbehorende meerjarige raming van baten en lasten.

Paragrafen

In de (wettelijk verplichte) paragrafen wordt aandacht besteed aan financiële en bedrijfsmatige onderwerpen die dwars door de programma's heen lopen en een Servicepunt71-breed karakter hebben. Deze begroting bevat de volgende paragrafen Weerstandsvermogen, Financiering en Bedrijfsvoering.

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 saldo van baten en lasten
- de beoogde toevoegingen en onttrekkingen aan reserves
- het geraamde resultaat

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.

Uiteenzetting financiële positie

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

1.3 Uitgangspunten begroting 2018

Gehanteerde uitgangspunten

Het belangrijkste uitgangspunt voor de begroting 2018 is het reeds bekende financiële meerjarenbeeld, zoals opgenomen in de begroting 2017. Overige uitgangspunten zijn voornamelijk afkomstig uit de kaderstelling die het bestuur heeft meegegeven in de Kaderbrief 2018 en uit wettelijke bepalingen (o.a. Vernieuwing BBV).

Indexering

Er wordt een indexering toegepast op de bijdragen die gemeenten betalen op basis van de meerjarenraming zoals opgenomen in de Begroting 2017. Deze indexering sluit aan bij de gemeentelijke systematiek.

Voor wat betreft de indexering over de personele budgetten wordt aangesloten bij de reële loonkostenontwikkeling op grond van cao-afspraken, of een zo goed mogelijke inschatting daarvan. Dit percentage is gebaseerd op een uniform uitgangspunt dat de vier gemeenten en Servicepunt71 in het begrotingsproces 2018 hanteren, waarbij het indexeringspercentage uitkomt op 2,9%.

Voor wat betreft de indexering op materiële budgetten wordt aangesloten bij de indexering die gemeenten in hun voorgaande begroting hebben opgenomen. Aangezien dit bij alle gemeenten in 2017 0% was, heeft Servicepunt71 in haar begroting 2018 eveneens 0% indexering toepassen. Het per saldo effect op de bijdrage deelnemers bedraagt 2,09%.

Strategisch kader 2016-2020

In de Kadernota 2018 is aangegeven dat in een apart hoofdstuk van de begroting 2018 ingegaan wordt op de uitwerking van het strategisch kader 2016-2020. In hoofdstuk 1.4 wordt de voortgang van de uitwerking van dit kader verder toegelicht.

Verrekensystematiek

Als gevolg van de transitie van input gestuurde en gefinancierde dienstverlening naar meer output gestuurde en gefinancierde dienstverlening is in 2017 een herverdeeffect van beperkte omvang tussen de gemeenten ontstaan, dat in de boekjaar 2017 voor 50% en in boekjaar 2018 voor 100% is verwerkt. Het herverdeeffect corrigeert voor de bijdrage die eerder, op basis van historische inbreng- en verdeelsleutels is bepaald. In komende jaren ontstaan geen verdere herverdeeffecten, maar wel mutaties in de bijdragen, omdat de bijdragen die gemeenten betalen vanaf nu afhankelijk is van de omvang van de dienstverlening die zij afnemen.

Algemene bezuinigingstaakstelling

In de begroting 2017 is een structurele algemene bezuinigingstaakstelling van € 246.000 opgenomen. Deze taakstelling is in de begroting 2018 structureel ingevuld op de verschillende programma's. Deze structurele invulling heeft plaatsgevonden met (nog door te voeren) veranderingen in de sturing binnen Servicepunt71, met het verder optimaliseren van processen en met het actief regionaal ontwikkelen en implementeren van slimme bedrijfsvoering.

Dienstverlening aan deelnemers

Op onderdelen zijn wijzigingen in de dienstverlening aan deelnemers opgenomen en toegelicht bij de betreffende begrotingsprogramma's. De effecten voor de individuele gemeenten zijn toegelicht in paragraaf 4.2 Bijdrage deelnemers. De belangrijkste wijzigingen betreffen:

- Het herverdeeffect dat ontstaat als gevolg van de introductie van de nieuwe verrekensystematiek.
- De groei in gevraagde ICT-producten en diensten, die leidt tot hiermee gemoeide extra kapitaallasten en licenties.
- De structurele extra middelen die beschikbaar worden gesteld om aan de nieuwe wettelijke eisen m.b.t. Informatiebeveiliging te kunnen voldoen (o.a. als gevolg van het ambitieniveau dat is neergelegd in de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten).
- De incidentele bijdrage die nodig is om noodzakelijke doorontwikkeling binnen de dienstverlening ICT uit te kunnen voeren.
- Formatie- en taakmutaties m.b.t. overgedragen taken op juridisch (gemeente Leiden) en facilitair (gemeente Oegstgeest) vlak.

Dienstverlening aan derden

In de dienstverlening aan derden zijn de belangrijkste ontwikkelingen:

- Het continueren van de dienstverlening aan de Tijdelijke WerkOrganisatie binnen Holland Rijnland inzake de Jeugdhulp (eerder gecontracteerd voor de jaren 2015 en 2016).

Fiscaliteiten

Per 1 januari 2016 is Wet modernisering Vpb-plicht voor overheidsondernemingen van kracht. Volgens deze wet moeten overheden die winst of structureel overschotten behalen met activiteiten die concurreren met de markt, vanaf 1 januari 2016 vennootschapsbelasting betalen. Servicepunt71 heeft bij de Belastingdienst het standpunt ingebracht dat zij niet onderworpen is aan de fiscale verplichtingen voorzover die voortvloeien uit deze Wet en is in afwachting van de reactie van de Belastingdienst.

BBV-vernieuwing

De kaderstellende wetgeving over begrotingen (Besluit Begroting en Verantwoording, BBV) is gewijzigd. Deze wijzigingen konden facultatief al worden doorgevoerd in de begroting 2017 en zijn verplicht vanaf de begroting 2018. De wijzigingen richten zich op:

- Uniforme indeling in taakvelden: alleen administratief-technisch van toepassing bij Servicepunt71, alle activiteiten vallen onder taakveld 0.4 Overhead);
- Uniforme basisset van beleidsindicatoren. De indicatoren die behoren taakveld 0 Bestuur en ondersteuning zijn opgenomen onder het onderdeel Overhead in het programmaplan;
- Verbeterde informatie verbonden partijen (niet van toepassing op gemeenschappelijke regelingen)
- Uniforme set van financiële kengetallen (reeds opgenomen in de begroting 2017, wordt nu gecontinueerd en is opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen);
- Inzicht in overhead en kosten. In de programma's worden alleen die kosten opgenomen die betrekking hebben op het primaire proces. Alle 'overhead' dient in een programma met die naam te worden opgenomen. Binnen Servicepunt71 zijn de bestaande programma's 'overhead' binnen de klassieke definitie, maar zijn zij voor Servicepunt71 primair proces. De overheadkosten zijn opgenomen in de aparte paragraaf 'Overhead'.
- Aanpassen stelsel van baten en lasten. Het gaat hier vooral om de wijziging in de bepaling van de omslagrente (omslagrente wordt toegepast om rentelasten te verdelen over programma's). De omslagrente is aangepast (van 2,25% naar 1,4%) om zo reëel mogelijk aan te sluiten bij de werkelijk betaalde rente. Hierdoor dalen de kapitaallasten per programma en valt het voordeel op de financieringsfunctie weg.
- Meer inzicht in EMU-saldo. Met het oog op een beter raming en beheersing van het EMU-saldo wordt voorgeschreven dat een meerjarig geprognosticeerde balans wordt opgenomen in de uiteenzetting van de financiële positie (hoofdstuk 5).

Operationele vertaling

De vastgestelde begroting vormt het uitgangspunt voor de opstelling van jaarlijkse leveringsafspraken voor de dienstverlening, de dynamische uitvoeringsagenda's voor de doorontwikkeling en de A3-werkplannen van de service-eenheden van Servicepunt71. De leveringsafspraken worden in nauw overleg met de gemeentelijke organisaties opgesteld en door het SGB vastgesteld. Hierin is opgenomen welke producten en diensten gemeenten afnemen, in welke hoeveelheden en wat hiervan de kosten zijn. De tarieven die Servicepunt71 voor dienstverlening in rekening brengt zijn gebaseerd op integrale kostprijzen en worden jaarlijks vastgesteld door het bestuur.

De verrekensystematiek (over o.a. verdeelsleutels en meer- en maatwerksystematiek) wordt jaarlijks in de begroting vastgelegd (zie paragraaf 4.2 Bijdrage deelnemers). In de A3-werkplannen van de service-eenheden staat de samenhang en verbinding tussen de strategische kaders, de resultaatgebieden (bestuur, gemeentelijke doelen, partners en medewerkers) en de organisatiegebieden (o.a. processen, mensen, middelen) centraal.

1.4 Strategische ontwikkeling richting 2020

Na afronding van de opbouw- en consolidatiefase is in 2016 gestart met de doorontwikkelfase op basis van een strategische oriëntatie voor de periode tot en met 2020. Het resultaat van deze oriëntatie is vastgelegd in het strategisch kaderdocument "Servicepunt71 richting 2020: Professionele dienstverlening, slimme bedrijfsvoering", dat in april 2016 is vastgesteld door het bestuur van Servicepunt71. Hierin zijn keuzes opgenomen die richting geven aan de ontwikkeling van de (gezamenlijke) bedrijfsvoering van de vier gemeenten zoals deze door Servicepunt71 wordt gerealiseerd in de periode 2016-2020.

De strategische keuzes zijn vertaald in de volgende kernelementen voor de missie en visie 2016-2020:

- Professionele dienstverlening: solide en betrouwbare bedrijfsvoering, adaptief in klantbenadering (de focus ligt op het vasthouden en versterken van successen en optimaliseren van de bestaande dienstverlening)
- Slimme bedrijfsvoering: meer resultaten met minder inspanningen
- Focus op de Leidse regio en toegevoegde waarde leveren aan de gemeentelijke opgaven
- Gelijkwaardig partnerschap en collegiale werkverhoudingen tussen de vijf organisaties

In 2016 is Servicepunt71 gestart om samen met gemeenten invulling te geven aan deze strategische keuzes via een drietal sporen: de concretisering van het strategische kader (gericht op zichtbare resultaten op de strategische keuzes), de governance op Servicepunt71 (gericht op daadwerkelijk partnerschap en slagvaardige en effectieve gezamenlijke besluitvorming) en de interne sturing binnen Servicepunt71 (gericht op het organiseren en realiseren van opgaven en doelstellingen).

Concretisering strategisch kader

Dit richt zich vooral op het 'vertalen' van genoemde kernelementen door de eigen medewerkers/professionals naar de dagelijkse praktijk van dienstverlening om zodoende energie en binding te stimuleren tussen medewerkers, organisatie en doorontwikkeling. De elementen van de visie zijn door de service-eenheden vertaald naar opgaven en resultaten t.b.v. de gemeenten voor hun discipline, o.a. door per vakgebied de gemeentelijke doelstellingen voorop te zetten, onze processen eenvoudiger en klantvriendelijker in te richten, integraler te adviseren en ondersteuning via servicedesks toegankelijker en oplossingsgerichter te maken. In de ontwikkeling van de gezamenlijke bedrijfsvoering richt Servicepunt71 zich op de volgende trefwoorden:

- Verbinden: met gemeentelijke opgaven, gericht op burgers en bedrijven, met (collega's binnen) het primaire proces van gemeenten, tussen en binnen de verschillende teams en gericht op integratie van bedrijfsvoeringsdisciplines
- Vereenvoudigen: van complexiteit naar eenvoud, deregulering, toepassen van best practices, gericht op gemak, efficiency en klantvriendelijkheid
- Vernieuwen: verdergaande digitalisering, innovatie van processen, daadwerkelijk implementeren van slimme bedrijfsvoering, anticiperen op toekomstige ontwikkelingen

Governance op Servicepunt71

Eind 2016 hebben het bestuur, de gemeentesecretarissen en de directeur Servicepunt71 (Strategiegroep Gezamenlijke Bedrijfsvoering, SGB) in gezamenlijkheid een extern adviesbureau opdracht gegeven om een onafhankelijk advies te geven over de doorontwikkeling van de governance en interne sturing van Servicepunt71.

De kernvraag in de opdrachtformulering luidde: "Hoe kunnen wij de governance van Servicepunt71 zodanig organiseren en werkend laten zijn dat daadwerkelijk sprake is van gezamenlijk partnerschap in de realisatie van de doelen richting 2020 en dat de slagvaardigheid, effectiviteit en eenvoud in gezamenlijke besluitvorming bevorderd wordt?".

Het bestuur heeft kennisgenomen van het in februari 2017 uitgebrachte rapport en herkent zich in hoofdlijnen in de analyse en aanbevelingen. Na gesprekken met de secretarissen van de gemeenten en de directeur en Ondernemingsraad van Servicepunt71 heeft het bestuur besloten om te kiezen voor versnelde uitvoering van de doorontwikkeling, om de rolinvulling/rolverdeling bestuur, secretarissen en directeur SP71 te herijken en om te werken aan samenwerkingsvaardigheden en cultuuraspecten binnen en tussen de verschillende gremia.

Interne sturing binnen Servicepunt71

De kaderstellende opgaven (strategisch kader en financiële kaders) en de 'lessons learned' uit het verleden maken een heroriëntatie op de interne sturing noodzakelijk. Dit betreft de wijze waarop de leiding van de organisatie sturing geeft aan het realiseren van haar opgaven en doelstellingen en waarop zij taken en verantwoordelijkheden organiseert.

Servicepunt71 richt zich hierbij op een veranderende cultuur gericht op eigenaarschap, ruimte en initiatief voor de medewerkers/professionals, collegiale horizontale samenwerking met de partnerorganisaties, meer werken vanuit waarde toevoegen, integraal werken, innovatie, verantwoordelijkheden laag in de organisatie en een andere, daarbij passende leiderschaps- en managementstijl.

1.5 Sturen op doelen en resultaten

In het strategische kaderdocument "Servicepunt71 richting 2020" zijn doelstellingen en ambities opgenomen met betrekking tot de dienstverlening, zowel in generieke zin, als in specifieke zin per discipline.

In de begrotingsprogramma's per discipline zijn de beoogde effecten, de specifieke speerpunten en de prestaties binnen de reguliere dienstverlening opgenomen.

In deze paragraaf komen de generieke doelstellingen en ambities aan de orde. Sturing op de realisatie hiervan vindt vooral plaats in de continue dialoog tussen medewerkers en management van Servicepunt71 en gemeenten. Indicatoren kunnen daarbij ondersteunend zijn. Uitgaande van de kernelementen voor de visie van Servicepunt71 zijn de belangrijkste kritische prestatie-indicatoren (kpi) Betrouwbaarheid en Klanttevredenheid.

Betrouwbaarheid

De kpi's m.b.t. Betrouwbaarheid zijn gebaseerd op servicenormen. Servicenormen zijn standaarden en specificaties (bv. lever- en doorlooptijden) die zijn vastgelegd in de PDC en aangeven welke eisen er aan producten en diensten gesteld kunnen worden. Doel hiervan is om vooraf verwachtingen af te stemmen en duidelijkheid te scheppen over de dienstverlening en om hier gedurende het jaar op te kunnen sturen. In onderstaand overzicht zijn de meest relevante opgenomen, waarbij de indicator is uitgedrukt als percentage dat binnen de norm is gerealiseerd. Deze indicatoren zijn generiek en gebaseerd op het (gewogen) gemiddelde van relevante producten over de volle breedte van de dienstverlening van Servicepunt71. Bij de indicator Tijdigheid van dienstverlening is onderscheid gemaakt naar diensten die primair t.b.v. de bedrijfsvoering gemeenten geleverd worden ("intern", o.a. ICT wijzigingen en incidenten en formatie- en begrotingswijzigingen) en diensten die relevant zijn voor burgers, bedrijven en instellingen ("extern", doorlooptijd facturen en bezwaaraftandeling).

Klanttevredenheid

In het voorjaar van 2015 is een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uitgevoerd. De dienstverlening van Servicepunt71 op de verschillende bedrijfsvoeringsdisciplines werd gemiddeld beoordeeld met een 6,7. Hierbij was sprake van een spreiding, zowel naar discipline (van 6,2 naar 6,9) als naar gemeente (van 6,3 naar 6,8). De ambitie is om eind 2019 bij alle gemeenten tenminste een 7,0 te scoren, waarbij op alle disciplines minimaal een voldoende wordt gescoord.

Om te beoordelen of Servicepunt71 zich richting de streefwaarden ontwikkelt, beoordelen we ook tussentijds hoe de dienstverlening wordt ervaren. Dit doen we door steekproefsgewijs periodiek roulerend op drie verschillende typen dienstverlening de beleving te evalueren (Servicedesks, specialistisch advies en vaste adviesrelaties). De meting over het tweede tertiaal 2016 liet een gemiddelde zien van een 8,3 op de dienstverlening van de servicedesks en een 7,8 op de adviesopdrachten. Ook in 2017 worden deze steekproefsgewijze metingen herhaald.

Nr	Betrouwbaarheid (belangrijkste servicenormen)	2015 realisatie	2016 begroting	2016 realisatie	2017 begroting	2018 begroting
1	Beschikbaarheid systemen <% binnen service-window>	99,5%	99,6%	99,3%	99,7%	99,8%
2	Telefonische bereikbaarheid <juist en tijdig beantwoorde oproepen>	93,2%	93,5%	97,4%	95,0%	97,0%
3	Tijdigheid dienstverlening gemeenten <gewogen gemiddelde PDC-normering>	87,3%	90,0%	93,6%	92,0%	94,0%
4	Tijdigheid dienstverlening burgers, bedrijven en instellingen <gewogen gemiddelde PDC-normering>	70%	80,0%	82,5	87,0%	94,0%

Nr	Klanttevredenheid	2015 realisatie	2016 begroting	2016 realisatie	2017 begroting	2018 begroting
5	Klanttevredenheidsonderzoek	6,7			6,9	
6	Servicedesks <periodieke telefonische enquêtes>		6,8	8,3	6,9	7,0
7	Adviesopdrachten (regulier en specialistisch) <periodieke mondelinge of schriftelijke evaluaties>		6,8	7,8	6,9	7,0



2 Programmaplan

2.1 Programma 1 ICT

Doelstellingen

Het effect dat wordt bereikt via dit programma is dat gemeenten beter ingespeeld hebben op eisen die de informatiesamenleving stelt, dat gemeenten beter ondersteund zijn in hun digitale dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen en informatie en gegevens veilig zijn.

Speerpunten 2018

1. In 2017 en 2018 wordt een nieuw, flexibel werkplekconcept ontwikkeld (de opvolger van Werkplek71). Het nieuwe, flexibele werkplekconcept bestaat onder meer uit de fysieke werkplek, mobiele toepassingen, ondersteunende applicaties, telecommunicatie en de relatie naar de backend (datacenter/cloudoplossingen). SE ICT verzorgt de ontwikkeling en realisatie van de ICT-werkplek in nauwe samenwerking met de regio.
2. SE ICT adviseert en ondersteunt de applicatie-eigenaren en applicatiebeheerders m.b.t. een slimme en efficiënte organisatie van het regionale applicatielandschap en draagt bij aan de regionale applicatie-rationalisatie (bijv. via advies over het terugbrengen van het aantal applicaties).
3. Binnen het programma VRIS werkt SE ICT samen met partners aan het verkennen van mogelijkheden om i-taken te centraliseren, waaronder bv. technisch applicatiebeheer.
4. De in 2016 opgestelde meerjarenvizie twin-datacenter (private cloud) wordt verder uitgewerkt en voorbereid. In 2020 worden componenten van het twin-datacenter vervangen en zullen als gevolg van huisvestingsbewegingen mogelijk aanpassingen moeten plaatsvinden. Dit vraagt om een tijdig in te zetten meerjarige voorbereiding, die projectmatig vanaf 2017/2018 opgezet zal worden.
5. De regionale digitaliseringsagenda leidt tot vernieuwing en innovatie binnen de gemeentelijke informatievoorziening. Dat vraagt om integrale ICT-advisering en onafhankelijke projectleiding. SE ICT zal, gezien de toegenomen behoefte bij de gemeenten aan advies en projectsturing om de digitalisering in goede banen te leiden, investeren in de kwalitatieve en kwantitatieve advies en projectcapaciteit. Het Interventieplan ICT, dat er op is gericht om het partnerschap in de regionale i-samenwerking volwaardig in te kunnen vullen, wordt in 2018 afgerond en structureel geborgd.
6. De toegenomen digitalisering en cybercriminaliteit vereist een versterking van de informatieveiligheid en gegevensbescherming van gemeenten, mede ingegeven door de implementatie van de Baseline Informatieveiligheid Gemeenten en de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Deze versterking zal regionaal plaatsvinden als onderdeel van de geïntensiveerde samenwerking en ook nieuwe en extra investeringen vragen om de beveiliging van netwerk, datacenter en werkplekomgeving op voldoende niveau te houden en de benodigde expertise uit te breiden.

Reguliere dienstverlening

■ Basisdienst ICT

In de basisdienst zijn de algemene uren en materiële kosten opgenomen. Dit betreft o.a. het management en de servicemanagers.

■ Beheer Werkplek71-account en -devices

Voor het volledige verzorgingsgebied beheren van één uniforme en gestandaardiseerde ICT Werkplek71 (het werkplekconcept binnen de basis SBC-omgeving). Een Werkplek71 bestaat uit een werkplekaccount, voorzien van standaard (kantoorautomatisering) software, email, een vaste hoeveelheid opslagruimte, de fysieke werkplek (thin client, monitor, etc.), printfaciliteiten, vaste telefoon, webmail en geeft toegang tot geautoriseerde en gevirtualiseerde applicaties. Werkplek71 kent een beperkt aantal aanvullingen zoals wel/niet thuiswerken (thuiswerktoken), wel/niet specifieke andere of aanvullende hardware en/of randapparatuur (zoals bijv. fat clients bij specifieke zware applicaties, ultrabook, extra monitor).

■ Tele- en datacommunicatie en mobiele devices

De uitgave van mobiele telefonie toestellen, data abonnementen en tablets.

■ Applicatie, database- en web-hosting

Zorgdragen voor het beheer van centrale gevirtualiseerde applicaties, databases en webomgevingen.

■ *Leveren additionele werkpleksoftware*

Werkplek71 is voorzien van de meest gebruikte werkpleksoftware. Sommige gebruikers hebben behoefte aan aanvullende werkpleksoftware zoals Microsoft Visio, Microsoft Project en niet standaard Adobe producten. Deze software wordt door SE ICT op verzoek als aanvullende dienst verstrekt.

■ *ICT advies en ondersteuning*

Aan de hand van specifieke klantvragen, levert service-eenheid ICT expertise, advies, projectleiding en -ondersteuning.

■ *Netwerk ICT*

In het netwerk ICT, is naast het beheer en beschikbaar stellen van het netwerk ook de telefooncentrales, Gemnet en dataopslag opgenomen.

Raming van baten en lasten

1 ICT	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lasten	8.062	8.392	8.564	8.625	8.622	8.497
Baten	-357	-306	0	0	0	0
Saldo van lasten en baten	7.705	8.086	8.564	8.625	8.622	8.497
Toevoeging reserves	47	121	97	0	0	0
Onttrekking reserves	0	0	0	-431	-488	-244
Mutaties reserves	47	121	97	-431	-488	-244
Resultaat	7.752	8.207	8.660	8.194	8.134	8.254

Het budgettair kader in 2018 is € 454.000 hoger dan in 2017.

Dit komt voor € 359.000 aan incidentele middelen die beschikbaar zijn om uitvoering te geven aan het Interventieplan ICT. Met de uitvoering van dit interventieplan, dat is opgesteld n.a.v. een uitgevoerde quick scan door een externe deskundige, kan de doorontwikkeling binnen de (dienstverlening door de) SE ICT op het noodzakelijke niveau worden gebracht. Dit interventieplan vraagt ook structurele middelen, die reeds in de meerjarenbegroting van Servicepunt71 zijn gedekt.

De toegenomen digitalisering en cybercriminaliteit vereist een versterking van de informatieveiligheid en gegevensbescherming van gemeenten, mede ingegeven door de implementatie van de Baseline Informatieveiligheid Gemeenten en de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Hiervoor is vanaf 2018 € 102.000 beschikbaar (vooruitlopend op nadere besluitvorming is dit bedrag ook in de jaarschijf 2017 opgenomen).

Het saldo van baten en lasten stijgt daarnaast met € 306.000 doordat meerwerk binnen ICT, vanwege het structurele karakter, vanaf 2018 is opgenomen onder de Algemene Dekkingsmiddelen (dit leidt tot wegvallende meerwerbatens binnen programma ICT, terwijl de lasten binnen dit programma doorlopen).

Daarnaast stijgt het budgettair kader met € 89.000 door indexering en met € 98.000 door mutaties in kapitaallasten en daalt het budgettair kader met € 220.000 doordat incidentele middelen in 2017 m.b.t. mobiele devices vervallen.

In de begroting 2016 is aangegeven dat er na een grondige analyse van de financiële basisgegevens gebleken is dat er geleidelijk een verschil is gaan ontstaan door een veranderde vraag vanuit gemeenten tussen het oorspronkelijke dienstverleningsniveau (gebaseerd op de Diensten- en Niveau Overeenkomst uit 2012) en het huidige feitelijk geleverde dienstverleningsniveau. Het budgettair verschil is in eerdere jaren teruggebracht van € 300.000 naar € 100.000 en in 2018 nog incidenteel gedekt.

2.2 Programma 2 Inkoop

Doelstellingen

Het effect dat wordt bereikt via dit programma is dat gemeenten aanvullende besparingen hebben gerealiseerd op hun budgetten, dat de kwaliteit van ingekochte producten en diensten toegenomen is en dat gemeenten duurzamer zijn geworden.

Speerpunten 2018

1. Optimaal inkopen via versterken categoriemanagement¹ (voor >50% van de productcategorieën ingericht)
In 2017 is gestart met het inrichten van het categoriemanagement. Afhankelijk van de eerste ervaringen en de resultaten, wordt dit in 2018 verder uitgebreid. Het streven is om in 2018 met 3 nieuwe productcategorieën in te starten. Hierdoor wordt meer rendement gehaald uit gezamenlijke aanbestedingen en uit samenwerking binnen de primaire processen van gemeenten (bundeling van kracht en kennis, verbetering van effectiviteit en efficiency).
2. Terugdringen van de (onnodige) overschrijding van contractwaarden (van > 20% in 2016 naar < 10% in 2020). Hierdoor krijgen gemeenten meer grip op de gemaakte afspraken en kunnen onnodige uitgaven worden voorkomen.
3. Vergroten van de contractcompliance. Door het ontsluiten van raamcontracten streven naar het vergroten van de contract compliance (het beter benutten van de afgesloten raamovereenkomsten).
4. Verder vereenvoudigen van processen en verlagen administratieve last. De vereenvoudiging richt zich op efficiency, snellere doorlooptijden en minder administratieve belasting voor gebruikers (o.a. in dienstverlening m.b.t. externe inhuur).
5. Vergroten van de focus op maatschappelijke waarden (effecten van specifiek gemeentelijk beleid)
De adviseurs van de SE Inkoop adviseren bij aanbestedingen de opdrachtgevers over het realiseren van de beoogde maatschappelijke effecten via aanbestedingen. Traditioneel ligt de focus van inkoopadviseurs op de doelmatigheid en de rechtmatigheid. De adviseurs van Servicepunt71 zullen in aanvulling daarop ook over de doeltreffendheid adviseren.
6. Blijvende aandacht voor en inzet op (social return, duurzaamheid en lokaal MKB)
De doelstellingen op het gebied van social return, duurzaamheid en lokaal MKB worden net als in de afgelopen jaren gerealiseerd en zijn verankerd in het nieuwe aanbestedingsbeleid 2016.

Prestaties reguliere dienstverlening

■ Basisdienst Inkoop

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. Coördinatie en onderzoek van de mogelijkheden tot gezamenlijk inkopen, advies en ondersteuning bij gezamenlijk Europees aanbesteden, ondersteunen van contract- en leveranciersmanagement.

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.

■ Contractregistratie en contractbeheer

Zorgdragen voor adequate informatie over afgesloten overeenkomsten; zowel ten behoeve van het totale overzicht als ten behoeve van de individuele contracteigenaren. Door correcte en volledige registratie is het mogelijk voor elke overeenkomst tijdig de benodigde acties uit te voeren zoals opzeggen, verlengen, wijzigen of opnieuw aanbesteden. Naast het "reguliere" contractbeheer, wordt ook het contractbeheer voor de WMO-contracten door de SE Inkoop uitgevoerd.

■ Contractmanagement

Actief monitoren van en sturen op de in de overeenkomsten vastgelegde (commerciële en juridische) afspraken. Door actieve monitoring worden gemaakte afspraken nagekomen en onnodige kosten voorkomen.

■ Inkoopadvies en begeleiding inkooptrajecten

Advisering over en/of begeleiding van inkooptrajecten > € 50.000,- via meervoudig onderhandse, nationale en/of Europese aanbestedingen. Advisering om al dan niet over te gaan tot een inkooptraject en ad hoc advisering over inkoopvraagstukken.

¹ Categoriemanagement betekent dat gemeenten gecoördineerd per productgroep of categorie inkopen. Het gaat hierbij om goederen, diensten of werken die in alle vier de gemeenten regelmatig worden ingekocht.

Raming van baten en lasten

2 Inkoop	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lasten	1.762	1.667	1.769	1.769	1.769	1.769
Baten	-425	-352	-352	-352	-352	-352
Saldo van lasten en baten	1.337	1.315	1.417	1.417	1.417	1.417

Het budgettair kader in 2018 is € 102.000 hoger dan in 2016. Dit komt voor € 54.000 door indexering en € 48.000 door aanpassing van de kapitaallasten in het meerjarenbeeld.

2.3 Programma 3 Financiën

Doelstellingen

Het effect dat wordt bereikt via dit programma is dat gemeenten (zowel bestuurlijk als ambtelijk) sneller en adequater geïnformeerd en geadviseerd zijn over financiële ontwikkelingen en de financiële positie. Daardoor kunnen ze beter sturen op de relatie middelen-prestaties-effecten en 'in control' zijn en blijven op getrouwheid, rechtmatigheid en risico's. Steeds meer zal het in de advisering ook de doelmatigheid aan de orde komen.

Speerpunten 2018

1. Vernieuwen van de planning- en controlcyclus.

In 2018 werken we een mogelijke nieuwe opzet van bestuursrapportages uit i.s.m. bestuurlijke vertegenwoordigers van de gemeenten, hetgeen bijdraagt aan meer eenvoud en betere cq snellere informatievoorziening. Tevens is de doorontwikkeling van managementinformatie een onderwerp dat in het verlengde hiervan ligt: meer digitale en visueel ondersteunde rapportages voor de leidinggevende. Tenslotte gaat het om het versnellen van doorlooptijden door producten in een snelkookpan (scrum) op te stellen.

2. Vereenvoudigen van systemen en processen.

In 2017 wordt het programma van eisen opgesteld om te komen tot een goede tooling van het integraal digitaliseren van de keten 'van inkoop tot en met betalen'. In 2018 zal deze tool en het daarbij behorende nieuwe proces verder worden geïmplementeerd. Dit betekent meer grip uitgaven door middel van goede spendanalyses, potentieel hogere inkoopvoordelen, meer gebruikersgemak en een verbeterde betalingstermijn van facturen.

3. Realiseren van efficiency door *optimaliseren* van de dienstverleningsketen

In 2017 worden de mogelijkheden verkend om het coderen van kostenfacturen te centraliseren in nauwe samenwerking met onze partners. Dit onderwerp hangt nauw samen met het hiervoor genoemde proces 'van inkoop tot betalen'. Voor de WKR wordt hiermee eerder gestart.

In het kader van nauwere samenwerking zal worden verkend of financiële kaderstelling daar waar mogelijk kan worden geharmoniseerd.

4. Doorontwikkeling van de fiscale en financiële adviesfunctie.

Om beleidsmedewerkers, leidinggevend en projectmanagers nog beter te kunnen ondersteunen is in 2017 extra ingezet op fiscaal advies en control, dit wordt doorgezet in 2018. Voor wat betreft de flexibele inzet van adviseurs vindt SE Financiën in nauwe samenwerking met de gemeenten de optimale balans tussen in-huis organiseren en extern inhuren via mantelcontracten op het financiële domein.

Prestaties reguliere dienstverlening

■ Basisdienst Financiën

Voorstellen voor financiële kaders, beleid en regelingen en aansturing van de SE-ICT.

■ P&C- producten

Coördineren en opstellen van P&C- of budgetcyclusproducten (perspectiefnota, begroting, bestuursrapportages en jaarrekening) en het inhoudelijk opstellen van de verschillende onderdelen daarvan.

■ Financiële administratie

Opzet en onderhoud financiële instrumenten en processen, licentiebeheer en functioneel applicatiebeheer van financiële systemen. Voeren van de grootboekadministratie, de debiteuren- en crediteurenadministratie, het balansbeheer voor de tussentijdse afsluitingen en de jaarafsluiting. Verzorgen van het betalingsverkeer. Beheer van de begrotingsadministratie, BTW/BCF-administratie en de activa-administratie. Opstellen en uitvoeren van standaard en bijzondere rapportages/ analyses, realiseren en/of wijzigen van koppelingen met subadministraties van lijnafdelingen.

■ Administratieve organisatie en interne controle

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.

■ Financieel advies

Adviseren over en het leveren van bijdragen aan P&C-producten, programma's, verrekensystematiek, projecten (administraties), specialistisch onderzoek en specifiek financieel advies. Advisering bij beleidsvoorbereiding en opstellen financiële paragrafen bij bestuursvoorstellen. Toetsing financiële paragrafen bij bestuursvoorstellen. Advisering

lijnmanagers over financiële bedrijfsvoering. Uitvoeren van project- en programmacontrol: het verstrekken, analyseren en controleren van projectinformatie en -procedures ter ondersteuning van de projectmanager en de ambtelijke opdrachtgever. Adviseren over BBV, loonkosten, BTW/BCF, Vpb, WKR / IKB, Algemene Uitkering en SISA.

Raming van baten en lasten

3 Financien	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lasten	7.314	7.468	7.767	7.621	7.621	7.621
Baten	-788	-705	-572	-427	-427	-427
Saldo van lasten en baten	6.527	6.763	7.194	7.194	7.194	7.194

Het budgettair kader 2018 is € 431.000 hoger dan in 2017. Dit bestaat voor € 193.000 uit indexering en voor € 238.000 uit mutaties kapitaallasten (uitstel investeringen en aanpassing rente-omslagpercentage).

2.4 Programma 4 HRM

Doelstellingen

Het effect dat wordt bereikt via dit programma is dat gemeentelijke organisaties in het licht van maatschappelijke veranderingen gewonnen hebben aan slagkracht en flexibiliteit en dat ambtenaren beschikken over passende competenties (o.a. klantgerichtheid, digitale-, netwerk- en communicatievaardigheden) die passen bij de behoefte van burgers, bedrijven en instellingen.

Speerpunten 2018

1. Harmoniseren van regelgeving.

In 2018 wordt verdere invulling gegeven aan het harmoniseren van de personele regelingen (thans 56 verschillende regelingen in de vijf organisaties), op basis van het plan van aanpak waarmee in 2017 is gestart.

2. Doorontwikkeling gedigitaliseerde administratieve processen (focus op efficiency en klantvriendelijkheid).

Vrijwel alle processen zijn in de periode 2014 – 2016 gedigitaliseerd. In 2017 is gestart met de volgende fase om processen verder te vereenvoudigen en harmoniseren.

3. Wijzigende wet- en regelgeving HRM en organisatie(onderdelen)

In de huidige cao zijn afspraken gemaakt om in 2018 o.a. modernisering van verlof en bewust belonen te realiseren.

Daarnaast wordt de invoering van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren voorbereid (verwachte ingangsdatum 2020). Verder vraagt de omgeving (bijv. technologisch) en wet- en regelgeving (bijv. Omgevingswet) dat gemeentes die maatschappelijke veranderingen in hun organisaties kunnen opvangen. SE HRM heeft kennis van deze ontwikkelingen en weet welke consequenties hieruit voortvloeien en adviseert in dezen.

4. Dynamische en wendbare (adaptieve) organisaties

De veranderende taken en rollen van onze partnerorganisaties, de toenemende complexiteit van opgaven, met daarbij verdergaande digitalisering van processen en dienstverlening, maakt dat elke organisatie voortdurend in ontwikkeling is. De gemeenten Leiden en Leiderdorp hebben de afgelopen jaren concrete stappen ondernomen om meer opgabegericht te gaan werken. Deze veranderingen beïnvloeden ook de kwantitatieve en kwalitatieve personele samenstelling van de ambtelijke organisatie; de personele omvang wijzigt en/of er worden andere competenties gevraagd.

Prestaties reguliere dienstverlening

■ *Basisdienst HRM*

Signalering van relevante collectieve ontwikkelingen op HRM gebied. Hierop beleid en instrumenten (door-)ontwikkelen en hier proactief in adviseren en harmoniseren regelgeving. Signalering van relevante ontwikkelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden in (nieuwe) wet- en regelgeving, hierbij aansluiten en eventuele aanpassingen doorvoeren.

■ *Personeels- en salarisadministratie*

Inrichten en onderhouden van de personeels- en salarisadministratie in personeels- informatie en salarissysteem.

Doorvoeren van kwaliteitsverbeteringen hierin. Registreren, muteren en archiveren van personele gegevens.

Administratieve ondersteuning en besluitvorming omtrent alle HRM-hoofd- en deelprocessen. Voeren van

de salarisadministratie. Uitvoering geven aan de rechtspositie van gemeentelijke politieke ambtsdragers.

Informatieverstrekking HRM aan diverse doelgroepen binnen de vijf organisaties. Genereren en analyseren van en

adviseren over HRM-managementgegevens. Beschikbaar stellen van standaard rapportages managementinformatie voor de partnerorganisaties. Het coördineren en onderhouden van de contacten met leveranciers van en functioneel beheer over HRM systemen zoals licenties en abonnementen. De systemen blijven toetsen op functionaliteit en eventueel waar nodig aanpassen.

■ *In-, door- en uitstroom*

Advisering en ondersteuning van een vacaturehouder (leidinggevende) bij het wervings- en selectieproces. Advisering

en ondersteuning omtrent aanstelling, arbeidsvoorwaarden, salarisbepaling en introductie nieuwe medewerkers. Advies

en administratie rondom inhuur externen. Advisering van medewerkers op het gebied van loopbaan, ontwikkeling

en opleidingen. Ontwikkelen van instrumenten en beleid op het gebied van loopbaanontwikkeling en -begeleiding.

Ontwikkeling en uitvoering jaarlijks centraal opleidings- en trainingsprogramma. Gesprekken met aanbieders opleidingen om zo compleet mogelijk aanbod aan te bieden.

■ *HRM Advies en ondersteuning*

Advies en organisatie omtrent grotere opleidingstrajecten en managementadvies bij het opstellen van opleidingsplannen. Advisering en facilitering van de leidinggevenden op het gebied van mobiliteit en ontwikkeling personeel. Contractbeheer Arbodienstverlener. Advisering over de toepassing van Arbo-wetgeving en -beleid. Advisering en ondersteuning van het management bij beëindiging arbeidsrelatie. Ondersteuning verzorgen bij GO, GGO, WOR, OR en NOR. Advisering bij colleges, raden, OR'en, GO's en directies. Advisering van het management t.a.v. alle vormen van verzuim, inclusief verzuimpreventie en re-integratie.

Raming van baten en lasten

4 HRM	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lasten	4.115	4.049	4.224	4.131	4.131	4.012
Baten	-202	-72	-72	-72	-72	-72
Saldo van lasten en baten	3.913	3.977	4.153	4.060	4.060	3.940

Het saldo van baten en lasten in 2018 is € 175.000 hoger dan in 2017. De lasten stijgen met € 107.000 a.g.v. indexering en met € 68.000 a.g.v. een bijgestelde kapitaallastenraming.

Matchpunt is gefinancierd tot en met 2018. De lasten bij HRM dalen daardoor in 2019 met € 93.000 t.o.v. 2018. Gemeenten hebben de ambitie om Matchpunt te continueren, maar dit is nog niet in het financiële meerjarenbeeld opgenomen.

2.5 Programma 5 Juridische zaken

Doelstellingen

Het effect dat wordt bereikt via dit programma is dat gemeenten beschikken over een kwalitatief versterkte juridische functie die de gemeentelijke belangen en doelstellingen ondersteunt en die bijdraagt aan een betrouwbare, toegankelijke en dienstbare overheid.

Speerpunten 2018

1. In gezamenlijkheid met de partners zal SE JZ zich richten op het tijdiger opleveren van commissieadviezen dan wel beslissingen op bezwaar na ambtelijk horen.
2. Het verder uitwaaiëren van de bezwaarbehandeling op basis van Prettig contact met de Overheid (PCMO) in de hele regio. Er is een gezamenlijke en gedragen regionale visie. Vertegenwoordigers van de gemeentelijke bestuursorganen (Vakafdeling) zijn getraind. Naast toepassing van PCMO in de bezwaarbehandeling ook het bevorderen hiervan in het primaire proces door de gemeenten. Ook toepassing van deze uitgangspunten in de juridische advisering door SE JZ.
3. Het in gezamenlijkheid met de vier gemeenten optrekken om aandacht te schenken aan juridische kwaliteitszorg. O.a. door kennisoverdracht een positieve impuls geven aan de kwaliteit van de primaire besluiten. Het gezamenlijk verzorgen van inhoudelijke cursussen en trainingen voor ambtenaren, die juridische werkzaamheden verrichten. Actuele juridische ontwikkelingen en trends vertalen in en borgen van kwaliteit van juridische advisering.
4. Ketenprocessen, met name bezwaarbehandeling, aansprakelijkstellingen en verhaal van schade, in gezamenlijkheid met de partners LEAN-maken, waar mogelijk ondersteund door Engage.

Prestaties reguliere dienstverlening

■ Basisdienst Juridische Zaken

Toetsen van en adviseren over verordeningen, beleidsregels en overige lokale, nationale of Europese wet- en regelgeving, signaleren en (mede) implementeren van nieuwe/gewijzigde wet- en regelgeving en beheer algemeen plaatselijke verordeningen.

Kennisportaal: het regisseren van het contract ten behoeve van ontsluiten en bijhouden van de juridische portals onder de paraplu van Rechtsorde.

■ Voeren secretariaat commissies bezwaar (en beroep)

Juridische en -administratieve ondersteuning van de Regionale commissie bezwaarschriften (algemene en sociale zaken), van de Regionale commissie personele aangelegenheden en van de commissie voor bezwaarschriften Huisvestingszaken Holland Rijnland, monitoren afhandelingstermijnen, opstellen jaarverslagen. E.e.a. met toepassing van de uitgangspunten 'Prettig contact met de overheid' door het bellen bij bezwaar en het ambtelijk horen door adviseurs van SE JZ.

■ Juridisch advies en ondersteuning

Gevraagde en ongevroegde (proactieve) advisering op het vlak van bestuursrecht, privaatrecht, nadeelcompensatieverzoeken, subsidies, bestuursrechtelijke geldschulden, handhaving, Wob-verzoeken, juridisch toetsen van besluiten, ondersteunen bij onderhandeling, bij contracten en het aanbieden en beheren van standaardcontracten. Advisering over, en begeleiding bij, externe juridische inhuur.

■ Procesvertegenwoordiging

Procesvertegenwoordiging in bezwaarprocedures, in beroep en hoger beroep in bestuursrechtelijke aangelegenheden en in privaatrechtelijke geschillen.

■ Klachtencoördinatie

Coördineren en adviseren over afhandeling van klachten, bewaken van en ondersteunen bij klachtenprocedures en opstellen van jaarverslagen en contacten met de Nationale Ombudsman. Op expliciet verzoek van een klantorganisatie het gesprek met de klager bijwonen en verslagleggen en in geval van formele afhandeling van de klacht het ondersteunen bij het opstellen van het advies aan het bestuursorgaan.

■ Mediation

Bemiddelen met behulp van een mediator tussen een klantorganisatie en een derde om een oplossing te zoeken en te vinden voor een (juridisch) geschil.

■ Verzekeringsdomein

Advisering en behandeling van aansprakelijkstellingen van gemeenten door derden en verhaal van door gemeenten geleden schade, registratie hiervan in één systeem (NARIS).

Beheer verzekeringsportefeuille: het registreren en muteren van de verzekeringen, inhoudelijke aanbestedingen doen (project) en het zijn van spin in het web. Aansturen en deskundig gesprekspartner zijn van en onderhouden contacten met marktpartijen. Gevraagde en ongevraagde (proactieve) advisering op het vlak van aansprakelijkstelling, risicobeheersing en verzekeringen.

Raming van baten en lasten

5 Jurdische Zaken	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lasten	2.115	2.509	2.565	2.565	2.565	2.565
Baten	-218	-498	-148	-148	-148	-148
Saldo van lasten en baten	1.897	2.011	2.417	2.417	2.417	2.417

Het budgettaire saldo in 2018 is € 405.000 hoger dan in 2017. Hiervan heeft € 350.000 betrekking op de overgekomen secretariële taken m.b.t. bezwaren sociale zaken. In 2017 zijn hiervoor nog meerwerkbaten in dit programma opgenomen, vanaf 2018 is dit onderdeel van de reguliere bijdrage (Algemene dekkingsmiddelen).

Daarnaast stijgen de lasten met € 29.000 a.g.v. indexering.

2.6 Programma 6 Facilitaire zaken

Doelstellingen

Het effect dat wordt bereikt via dit programma is dat gemeenten optimaal zijn ondersteund in hun facilitaire behoeften, werken en kantoorconcepten voor ambtenaren, bestuurders en bezoekers.

Speerpunten 2018

1. Doorontwikkeling naar een klantgerichte regieorganisatie.

De eerste stappen op weg naar een regieorganisatie worden gezet door het opstellen van een Businesscase en een haalbaarheidsonderzoek. De transformatie naar een regieorganisatie heeft o.a. personele consequenties waardoor verwachting is dat pas in 2018 concrete stappen gezet kunnen worden om over te gaan naar een regieorganisatie. De overgang naar een regieorganisatie zal zorgen voor een efficiëntere en professionelere organisatie doordat flexibiliteit en professionaliteit worden ingekocht met vooraf vastgestelde prestatieafspraken. Uit het haalbaarheidsonderzoek moet blijken of dit uiteindelijk ook goedkoper is. In de beweging van uitvoering naar aandacht voor de klantbeleving van de dienstverlening ligt de focus op hospitality-concepten.

2. De samenwerking met DZB Leiden wordt versterkt.

Taken die door DZB uitgevoerd kunnen worden zullen zoveel mogelijk daar worden belegd, overige taken worden uitbesteed. Naast goed partnerschap passend in een regieorganisatie wordt er ook gewerkt aan een gezonde klant-leveranciersrelatie met DZB waarbij Leveranciersmanagement een belangrijke rol speelt.

3. Facilitaire aanbestedingstrajecten en andere facilitaire projecten worden zo veel mogelijk samen met de klantorganisaties uitgevoerd zodat deze aansluiten op de doelstellingen m.b.t. kwaliteit, financiën en social return. Voorbeelden hiervan zijn de lopende aanbestedingen Warme Dranken, beveiliging en BHV. Verder ondersteunt Facilitaire Zaken door inbreng van kennis en ervaring bij langlopende trajecten zoals ambtelijke huisvesting Leiden en aanbesteding meubilair (circulair).

4. Trajecten zijn gestart om invulling te geven aan het Strategisch Kader. Medewerkers in de uitvoerende teams worden ondersteunt bij het invulling geven van hun nieuwe rol waarbij meer ruimte en verantwoordelijkheid nemen past. Onderdeel hierbij is het Hospitality-concept.

Prestaties reguliere dienstverlening

■ *Basisdienst Facilitaire Zaken*

Ontwikkeling van beleid en instrumentarium op basis van signalering van relevante collectieve ontwikkelingen op facilitair gebied en het aansturen van de service-eenheid.

■ *Regie en Coördinatie*

Specifieke focus in advisering en ondersteuning door middel van klantmanagement, domein-management en locatiemanagement. Omzetten van informatie uit verschillende gegevensbronnen in gerichte periodieke managementinformatie. Invullen van intermediairfunctie tussen klant en leverancier. Regisseren en coördineren van de facilitaire contracten en onderhouden van de relatie met de leverancier. De producten hebben betrekking op o.a. verhuizen en werkplekinrichting, locatieonderhoud, schoonmaak, vervoer, restauratieve voorzieningen, beveiliging, toegangsbeheer en coördinatie Bedrijfshulpverlening (BHV).

■ *Facilitair advies en –ondersteuning*

Advisering over en projectmatig aanpakken van individuele (facilitaire) klantwensen.

■ *Locatiedienst*

Voorzien in de Servicedesk als frontoffice voor de SE Facilitaire Zaken. Afhandelen van meldingen op basis van klachten, wensen, informatie en storingen en aanvragen voor reserveringen via de frontoffice. De locatie gebonden activiteiten en diensten hebben betrekking op o.a. de volgende producten: receptie/ontvangstbalie, uitgifte van toegangspassen en -beheer, bewegwijzering, locatieonderhoud, vervoer, vergaderservice, audiovisuele middelen, ondersteuning bij huwelijken, bij bestuurlijke vergaderingen en bij evenementen, ondersteuning bij werkplekinrichting en verhuizingen.

Raming van baten en lasten

6 Facilitaire Zaken	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lasten	2.103	2.308	2.369	2.369	2.369	2.369
Baten	-2.151	-2.330	-2.330	-2.330	-2.330	-2.330
Saldo van lasten en baten	-49	-23	39	39	39	39

Het budgettair saldo stijgt met € 62.000 a.g.v. indexering.

2.7 Algemene Dekkingsmiddelen, Overhead en Onvoorzien

Algemene Dekkingsmiddelen

De algemene dekkingsmiddelen bestaan uit de bijdragen vanuit de deelnemende gemeenten en uit specifieke inkomsten uit contracten met andere klantorganisaties (Holland Rijnland en Omgevingsdienst West Holland).

De bijdragen van de gemeenten bestaan uit een regulier deel, een maatwerkdeel en een meerwerkdeel.

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

Maatwerk betreft producten en diensten die één of meer gemeenten niet gebruiken, maar waarbij wel alle vier de gemeenten kunnen instemmen dat Servicepunt71 het desbetreffende product of dienst levert aan één of meer van de gemeenten.

Maatwerk wordt geleverd op het gebied van Inkoop (Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest), Financiën (Leiderdorp) en Facilitaire Zaken (Leiden en Leiderdorp) is opgenomen onder de betreffende programma's.

Meerwerk betreft collectieve of individuele producten en diensten waarvan de afgesproken afnamevolumes binnen de leveringscontracten ontoereikend zijn gebleken, en waarvoor aparte meerwerkovereenkomsten worden afgesloten. Meerwerk, of een zo goed mogelijke raming daarvan, is opgenomen onder de betreffende programma's.

De inkomsten van de overige klanten-niet zijnde eigenaren zijn opgenomen onder het desbetreffende programma.

Totaal - Algemene dekkingsmiddelen en Onvoorzien	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lasten	-77	0	0	0	0	0
Baten	-25.161	-25.046	-26.749	-26.197	-26.197	-26.197
Saldo van lasten en baten	-25.238	-25.046	-26.749	-26.197	-26.197	-26.197

Overhead

Onder overhead wordt verstaan het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces, waarbij binnen Servicepunt71 het primaire proces de dienstverlening vanuit de service-eenheden betreft.

De overheadkosten bestaan uit personele lasten voor directie en staf, algemene organisatiebrede overige personeelskosten (opleidings-, mobiliteits-, arbokosten etc.) en huisvestingskosten.

Door inzet van deze middelen wordt bereikt dat de gehele organisatie intern en extern effectief en efficiënt functioneert, zowel voor wat betreft de op te leveren resultaten als de wijze waarop deze tot stand komen.

Vanuit directie en staf wordt doorontwikkeling van Servicepunt71 geïnitieerd, gestimuleerd, gemonitord en bijgestuurd, en wordt de 'verbinderrol' gericht op zowel de externe omgeving als de interne omgeving ingevuld.

Daarnaast worden centrale functies op het gebied van planning en control, demandmanagement, informatiemanagement en communicatie en organisatiebrede projectmatig activiteiten uitgevoerd.

Overhead	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lasten	3.834	3.057	2.764	2.772	2.832	2.832
Baten	-108	0	0	0	0	0
Saldo van lasten en baten	3.726	3.057	2.764	2.772	2.832	2.832
Onttrekking reserves	-1	-366	0	0	0	0
Resultaat	3.725	2.690	2.764	2.772	2.832	2.832

De onttrekking reserves in 2017 houdt verband met het aanwenden van de reserve Flankerend Beleid voor verwachte mobiliteits- en WW-kosten in 2017.

Beleidsindicatoren

Als gevolg van de BBV-wijzigingen moeten met ingang van 1 januari 2018 beleidsindicatoren worden opgenomen. Met deze beleidsindicatoren is het via de website 'waarstaatjegemeente.nl' beter mogelijk de resultaten van de gemeenten onderling te vergelijken. Van deze indicatoren vallen er een aantal onder het hoofdtakveld Bestuur en Organisatie. Omdat het voornamelijk overhead-gerelateerde indicatoren betreft, worden ze in deze paragraaf opgenomen. Het betreft de volgende indicatoren:

Beleidsindicator	Eenheid	Periode	Servicepunt 71	Nederland	Bron
1. Formatie	Fte per 1.000 inwoners	2018	1,50	n.n.b.	Begroting 2018
2. Bezetting	Fte per 1.000 inwoners	2018	1,42	n.n.b.	Begroting 2018
3. Apparaatskosten	Kosten per inwoner	2018	€ 15,28	n.n.b.	Begroting 2018
4. Externe inhuur	Kosten inhuur als % van totale loonsom incl inhuur	2018	11,7%	n.n.b.	Begroting 2018
5. Overhead	% van totale lasten	2018	9,4%	n.n.b.	Begroting 2018

Onvoorzien

De post Onvoorzien wordt ingezet voor uitgaven die als onuitstelbaar en onvermijdbaar worden aangemerkt en waarvoor in de begroting geen andere raming is opgenomen. In de begroting 2018 is hiervoor € 105.000 gereserveerd.

Totaal - Onvoorzien	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Lasten	0	105	105	105	105	105
Baten	0	0	0	0	0	0
Saldo van lasten en baten	0	105	105	105	105	105



3 Paragrafen

3.1 Paragraaf Weerstandsvermogen

Beleid omtrent weerstandcapaciteit en risico's

Het doel van het weerstandsvermogen is te bepalen of tegenvallers die zich kunnen voordoen opgevangen kunnen worden zonder dat direct de begroting of het beleid hoeft te worden aangepast. Hiervoor is het van belang er een inventarisatie plaatsvindt van de risico's. In de Financiële Verordening is daarom opgenomen dat bij de jaarlijkse begroting (voorjaar) en de 2e bestuursrapportage (najaar) een inventarisatie plaatsvindt van de risico's en de maatregelen om de risico's te beheersen. Op basis hiervan kan tweemaal per jaar de benodigde risicodekking worden bepaald, die wordt afgezet tegen de beschikbare risicodekking, de zogenaamde weerstandscapaciteit. In het door het bestuur vastgestelde Beleidskader Weerstandsvermogen en Risicomanagement zijn de bepalingen opgenomen met betrekking tot het weerstandsvermogen en het risicomanagement. Hierin zijn de volgende begrippen gehanteerd:

■ *Risico's*

Het realiseren van bedrijfsdoelstellingen gaat gepaard met risico. Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelige invloed hebben op het bereiken van de beleidsdoelstellingen. Deze dienen beheerst te worden, dat wil zeggen: geheel of gedeeltelijk voorkomen (verlagen van de kans), mitigeren of overdragen (verlagen van de impact).

■ *Risicomanagement*

Risicomanagement is er op gericht om op een systematische wijze de bedreiging voor de bedrijfsdoelstellingen te minimaliseren. Risico's kunnen via interne beheersmaatregelen, verzekeringen of voorzieningen worden afgedekt. Resterende risico' worden voorzien van specifieke beheersmaatregelen en gekwantificeerd.

■ *Weerstandscapaciteit*

Binnen de organisatie zijn middelen en mogelijkheden beschikbaar om de resterende risico's af te dekken. Deze zijn beschikbaar in de vorm van reserves, exploitatiebudgetten en door de eigenaarsrol die de deelnemende gemeenten vervullen. Binnen Servicepunt71 zijn de Algemene Reserve, de aan specifieke risico' gelieerde bestemmingsreserves, de post Onvoorzien en een eventueel exploitatiesaldo onderdeel van de weerstandscapaciteit. De 'achtervang' op grond van artikel 17 van de GR, waarin bepaald is dat gemeenten er voor zorg dienen te dragen dat Servicepunt71 aan haar verplichtingen kan voldoen, wordt niet tot de weerstandscapaciteit gerekend.

■ *Weerstandsvermogen*

Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandscapaciteit) de benodigde risicodekking te matchen.

Inventarisatie van risico's

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
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 vijf risico's is hieronder in volgorde van risicoscore gepresenteerd:

Nr.	Risico/gebeurtenis	Kans	Impact	Beheersmaatregel	Risico-score
1	Om de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen te realiseren zijn in voorgaande jaren organisatie- en personeelsplannen en een strategische personeelsplanning opgesteld. Dit leidt tot mobiliteitstrajecten en tijdelijk extra kosten voor boventalligen (o.a. WW-verplichtingen).	Groot	Middel	Samen met gemeenten realiseren van oplossingsmogelijkheden in regionaal verband. Extra inzet op individuele trajectbegeleiding.	105.000
2	Samenhang tussen ICT-aanbestedingen, informatiebeleid en informatiemanagement op regionaal niveau ontbreekt en leidt tot toekomstige desinvesteringen.	Groot	Middel	Samen met gemeenten evalueren en verbeteren van de ICT-governance.	105.000
3	SP71 wordt geconfronteerd met substantiële krimp van de vraag (bijvoorbeeld als gevolg van takenvermindering door bezuinigingen of wegvallende dienstverlening aan derden). Dit levert overcapaciteit die gedurende een bepaalde periode dient te worden afgebouwd.	Middel	Middel	Investeren in relatie met de klanten en waar mogelijk beslisnemers beïnvloeden. Anticiperen op (lokale, regionale, landelijke) ontwikkelingen en opbouw- resp. afbouwscenario's beschikbaar hebben. Via ontwikkelbeleid, inrichtingsprincipes en het hanteren van een flexibele schil investeren in een wendbare organisatie.	70.000
4	Het implementatievermogen van SP71 en van de gemeenten blijkt te laag om de ambities die voortvloeien uit de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten te verwezenlijken. Dit vergt extra investeringen of leidt tot extra kosten, bv vanuit de Autoriteit Persoonsgegevens of IT-audit.	Middel	Middel	Samen met gemeenten ontwikkelen en uitvoeren van een implementatieplan, waarin heldere doelstellingen, prioriteiten en planningen zijn opgenomen.	70.000
5	Het spanningsveld tussen gezamenlijke bedrijfsvoering en bedrijfsvoering die aansluit bij de eigen dynamiek van de betreffende klantorganisatie, leidt tot verminderd draagvlak en heeft ook in financiële zin een nadelige weerslag.	Middel	Klein	Samen met gemeenten uitwerken van de vraag hoe we collectiviteit als basisprincipe hanteren en tegelijkertijd omgaan met de ongelijkheid (in aard, omvang en ontwikkeltempo) van de vier gemeenten.	20.000

De top vijf risico's levert een risicoscore van € 370.000. Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd 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), en rekening houdend met het effect van beheersmaatregelen bedraagt de benodigde risicodekking circa € 333.000.

NB De investeringen bij ICT zijn gericht op vervangingen van de bestaande huidige infrastructuur (datacenter overige hardware en software). De investeringsbedragen en de daaruit voortvloeiende structurele lasten van toekomstige vervangingen kunnen als gevolg van technische, functionele en economische eisen en mogelijkheden afwijken van hetgeen nu in de meerjarenramingen is opgenomen.

Inventarisatie weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit van Servicepunt71 bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover beschikt kan worden om niet-voorzien uitgaven (tegenvallers) te dekken. Onderdelen van de weerstandscapaciteit zijn: de algemene reserve, de aan specifieke risico's gelieerde bestemmingsreserves, het resultaat over het boekjaar en de post onvoorzien. Daarnaast zijn de deelnemers op grond van art 17 van de GR Servicepunt71 verplicht zorg ervoor te dragen dat Servicepunt71 te allen tijde beschikt over voldoende middelen om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen.

Inventarisatie van de weerstandscapaciteit	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro, stand per ultimo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Algemene reserve	151	288	288	288	288	288
Reserve Flankerend Beleid	366	0	0	0	0	0
Saldo exploitatie	137	0	0	0	0	0
Onvoorzien	0	104	104	104	104	104
Weerstandscapaciteit	654	392	392	392	392	392

Weerstandvermogen

Het weerstandvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandscapaciteit) de benodigde risicodekking te matchen.

De huidige inventarisatie van de weerstandscapaciteit leidt tot een *beschikbare* risicodekking van € 392.000 (begroting 2018). De meest recente inventarisatie van de risico's leidt tot een *benodigde* risicodekking van € 333.000 (naar de stand van zaken in het voorjaar 2017). Dat betekent dat de weerstandscapaciteit, ook meerjarig, van voldoende niveau is om de risico's (op basis van de risicoscores) te kunnen opvangen. De ratio weerstandvermogen (verhouding beschikbare en benodigde risicodekking) is groter dan 1.

Ratio's kengetallen

De paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing bevat op basis van nieuwe verantwoordingsregels vanaf heden vijf financiële kengetallen. Van deze vijf financiële kengetallen zijn er drie van toepassing op Servicepunt71. De berekening van de kengetallen is vastgelegd in een ministeriële regeling. Mede op basis van deze kengetallen dient de paragraaf een analyse te geven van de financiële positie van de organisatie. Er is een normering ontwikkeld om een grofmazige waardering te geven aan deze indicatoren.

Begroting jaar 2018	Verloop van de kengetallen		
Kengetallen:	Rekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018
Netto schuldquote	27,3%	26,0%	22,6%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	27,3%	26,0%	22,6%
Solvabiliteitsratio	11,3%	10,3%	11,2%
Structurele exploitatieruimte	0,5%	0,4%	0,3%

■ De netto-schuldquote vergelijkt de leningen (met aftrek van de geldelijke bezittingen) met de totale baten van de begroting. Hiermee geeft deze indicator inzicht in de mate waarin de begroting 'vastligt' door rente en aflossing. Bovenstaande tabel presenteert hiernaast ook de schuldquote gecorrigeerd voor de leningen die Servicepunt71 heeft uitstaan (deze middelen vloeien immers op termijn terug). Op beide indicatoren scoort SP71 **voldoende** volgens de normering (<100%).

■ De solvabiliteit geeft de mate aan waarin de bezittingen (balanstotaal) zijn gefinancierd uit eigen middelen (eigen vermogen). Servicepunt71 scoort met 11,3% volgens deze normatiek **laag** als gevolg van het relatief geringe eigen vermogen. Dit vraagt niet om actieve bijstelling omdat de deelnemers op grond van art. 17 van de GR Servicepunt71 verplicht zorg dragen dat Servicepunt71 te allen tijde beschikt over voldoende middelen.

■ De indicator 'structurele exploitatieruimte' geeft aan hoe groot de structurele vrije ruimte (structurele baten min structurele lasten) zich verhoudt tot de totale begrotingsbaten. Dit laat zien in hoeverre Servicepunt71 in staat is om structurele tegenvallers op te vangen. Een normering hoger dan 0,6 is 'voldoende', een score tussen 0 en 0,6 als 'matig' en een score van 0 als 'onvoldoende'. De begrotingsruimte van Servicepunt71 is binnen deze norm **matig**, maar dat behoeft gezien de aard van onze activiteiten geen bijsturing.

3.2 Paragraaf Financiering

Algemene Ontwikkelingen

Rentevisie

Onder invloed van de stijgende inflatie en het economisch herstel zal de ECB zal naar verwachting in 2018 het huidige ruime monetair beleid verder gaan beperken. Het is de verwachting dat de ECB haar rentetarieven in 2018 zal laten stijgen. De kortlopende marktrente zal als gevolg van deze ontwikkeling eveneens gaan stijgen. De lange rentetarieven laten vanaf november 2016 al een voorzichtige stijging zien. Gedurende 2017 en 2018 zullen de lange rentetarieven verder gaan stijgen.

Ontwikkelingen Servicepunt71

Beleidsvoornemen Treasury

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) en hetgeen door het bestuur van SP71 aan kaders is vastgesteld in de financiële verordening en het treasurystatuut. 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.

Omslagrente

Voor de interne doorberekening van de rentelasten hanteert de SP71 met ingang van 2018 een interne rente van 1,4% . Deze interne rekenrente is substantieel lager dan voorheen (2,25%) als gevolg van gewijzigde voorschriften van het Rijk. De interne rekenrente wordt gebruikt voor rentetoerekening aan investeringen.

Aantrekken financieringsmiddelen

Het is de verwachting dat het niet noodzakelijk zal zijn om in 2018 aanvullende kortlopende- of langlopende financiering aan te trekken.

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. 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 beperkt. In de onderstaande tabellen worden de risico's ten aanzien van de vlottende schuld(kasgeldlimiet) en de vaste schuld (renterisiconorm) aangegeven

Kasgeldlimiet

De gemiddelde vlottende schuld is gelimiteerd op 8,2% van het begrotingstotaal (wet FIDO). De kasgeldlimiet heeft de afgelopen jaren het volgende verloop gehad.

- Kasgeldlimiet 2015 € 2,49 miljoen
- Kasgeldlimiet 2016 € 2,40 miljoen
- Kasgeldlimiet 2017 € 2,48 miljoen
- Kasgeldlimiet 2018 € 2,42 miljoen

Naar het zich laat aanzien heeft Servicepunt71 de komende jaren in beperkte mate kortlopende schulden. De kasgeldlimiet zal dan ook niet overschreden worden in de periode 2018-2021.

Renterisiconorm

Over de langlopende schuld mogen de jaarlijkse aflossingen en renteherzieningen niet meer bedragen dan 20% van het begrotingstotaal (wet FIDO). In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de renterisiconorm in meerjarenperspectief geplaatst.

Renterisiconorm	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Grondslag (totaal van de lasten)	29.228	29.555	30.127	29.958	30.015	29.770
Normpercentage	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
TOEGESTANE KASGELDLIMIET	5.846	5.911	6.025	5.992	6.003	5.954
Verplichte aflossingen	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
RUIJTE/OVERSCHRIJDING	4.846	4.911	5.025	4.992	5.003	4.954

De renterisiconorm zal de komende jaren niet worden overschreden.

3.3 Paragraaf Bedrijfsvoering

Dienstverlening

De in het strategisch kader 2020 benoemde ambities voor de administratieve processen en de adviesactiviteiten worden in 2018 omgezet naar concrete en tastbare resultaten op basis van opgaven die mede ontleend zijn aan gemeentelijke doelstellingen.

Binnen de adviesactiviteiten organiseren we een eenduidig aanspreekpunt voor de gemeenten en stemmen bij gemeenten betrokken adviseurs intensief onderling af zodat zowel de integraliteit als kwaliteit gewaarborgd worden. Daarbij wordt steeds beoordeeld welke specialismen we binnen Servicepunt71 ontwikkelen en waar we kennis van buiten halen. Daarmee borgen we vernieuwing en vereenvoudiging in advisering. De focus van de adviesfunctie ligt op het optimaal ondersteunen van de doelstellingen van de gemeente en is daarom dichtbij de gemeenten georganiseerd.

Binnen de procesmatige activiteiten worden in 2018 o.a. met behulp van interne opgeleide green belts verdergaande vereenvoudigingen en modernisering doorgevoerd. Harmonisatie van regionale regelingen, of deregulering, verdergaande digitalisering van processen en het toepassen van best practices zijn het uitgangspunt en hier zal in 2018 sterk op worden ingezet. Dit moet leiden tot sterke vereenvoudiging en meer gemak voor de gebruiker.

Personeel

In 2017 is de beweging ingezet om verantwoordelijkheden meer bij de professionals in de organisatie te beleggen. Het aantal leidinggevendenden binnen Servicepunt71 zal daardoor in 2018 afnemen. Leidinggevendenden gaan anders sturen (op competenties en talenten) en medewerkers zijn steeds vaker verantwoordelijk waarbij soms andere competenties en talenten gevraagd worden. In 2017 zijn m.b.v. een externe partij interne facilitators opgeleid die deze beweging helpen ondersteunen.

In 2018 zal er o.a. aandacht worden besteed aan talentmanagement: doe je de dingen waar je goed in bent en die je ook leuk vindt. Er wordt in 2018 steeds vaker gewerkt met rollen waarin de match tussen de opgave en medewerker centraal staat. Het is daarom belangrijk dat medewerkers voldoende ontplooiingsmogelijkheden krijgen en zich kunnen blijven ontwikkelen. De formatie van Servicepunt71 is circa 267 fte.

Informatisering

Servicepunt71 bouwt in 2018 verder aan de ontwikkeling van de gewenste Informatie-architectuur waarbij enerzijds digitale gegevensuitwisseling tussen systemen en anderzijds privacy en informatiebeveiliging, hoog in het vaandel staan. Er is een projectenkalender op het gebied van Informatisering waardoor er gestuurd kan worden op i-ontwikkelingen in de organisatie en in de regio.

Servicepunt71 heeft de verantwoordelijkheid te voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten (BIG). In 2017 is samen met de gemeenten een analyse op de actiepunten uitgevoerd waarna Servicepunt71 kan opmaken welke verantwoordelijkheid en concrete opgaven zij in 2018 heeft om aan de BIG te kunnen voldoen.

Er wordt in het kader van VRIS heel nauw samengewerkt met de regio. Applicatierationalisatie en het gezamenlijk inzetten van capaciteit voor informatiemanagement en beheer zijn belangrijke speerpunten waar in 2018 daadwerkelijk uitvoering aan wordt gegeven.

Na een gezamenlijke aanbesteding in 2017, zal in 2018 voor het eerst een regionaal zaaksysteem in gebruik genomen worden waarin ook de archiefverplichting goed belegd is. 2018 staat in het teken van het verder vormgeven van het digitale archief en het op orde brengen van de daarvoor benodigde procedures.

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. In 2018 bereid Servicepunt71 de vernieuwing van de digitale Werkplek voor. 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 en toelichting

4.1 Baten en lasten per programma en per categorie

Overzicht van baten en lasten		Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro		2016	2017	2018	2019	2020	2021
1 ICT	Lasten	8.062	8.392	8.564	8.625	8.622	8.497
	Baten	-357	-306	0	0	0	0
Saldo		7.705	8.086	8.564	8.625	8.622	8.497
2 Inkoop	Lasten	1.762	1.667	1.769	1.769	1.769	1.769
	Baten	-425	-352	-352	-352	-352	-352
Saldo		1.337	1.315	1.417	1.417	1.417	1.417
3 Financiën	Lasten	7.314	7.468	7.767	7.621	7.621	7.621
	Baten	-788	-705	-572	-427	-427	-427
Saldo		6.527	6.763	7.194	7.194	7.194	7.194
4 HRM	Lasten	4.115	4.049	4.224	4.131	4.131	4.012
	Baten	-202	-72	-72	-72	-72	-72
Saldo		3.913	3.977	4.153	4.060	4.060	3.940
5 Juridische Zaken	Lasten	2.115	2.509	2.565	2.565	2.565	2.565
	Baten	-218	-498	-148	-148	-148	-148
Saldo		1.897	2.011	2.417	2.417	2.417	2.417
6 Facilitaire Zaken	Lasten	2.103	2.308	2.369	2.369	2.369	2.369
	Baten	-2.151	-2.330	-2.330	-2.330	-2.330	-2.330
Saldo		-49	-23	39	39	39	39
Alg. Dekkingsmiddelen	Lasten	-77	0	0	0	0	0
	Baten	-25.161	-25.046	-26.749	-26.197	-26.197	-26.197
Saldo		-25.238	-25.046	-26.749	-26.197	-26.197	-26.197
Overhead	Lasten	3.834	3.057	2.764	2.772	2.832	2.832
	Baten	-108	0	0	0	0	0
Saldo		3.726	3.057	2.764	2.772	2.832	2.832
Onvoorzien	Lasten	0	105	105	105	105	105
	Baten	0	0	0	0	0	0
Saldo		0	105	105	105	105	105
Totaal	Lasten	29.228	29.555	30.127	29.958	30.015	29.770
Totaal	Baten	-29.411	-29.309	-30.224	-29.527	-29.527	-29.527
TOT. SALDO BATEN EN LASTEN		-183	246	-97	431	488	244
Reserves	Toevoeging	47	121	97	0	0	0
	Onttrekking	-1	-366	0	-431	-488	-244
TOT. MUTATIE IN RESERVES		46	-246	97	-431	-488	-244

Overzicht van baten en lasten	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RESULTAAT	-137	0	0	0	0	0

De ontwikkeling van baten en lasten in het meerjarenbeeld zijn toegelicht binnen de verschillende begrotingsprogramma's. De belangrijkste ontwikkelingen in deze begroting zijn:

- Het verwerken van diverse mutaties met betrekking tot de dienstverlening aan deelnemers. Deze zijn toegelicht in paragraaf 4.2
- Het verwerken van het nieuwe investeringsplan 2017-2021 en de actualisatie van de daarmee gemoeide kapitaallasten. Toevoegingen en onttrekkingen aan reserves zijn toegelicht in paragraaf 5.4 van deze begroting.

Kostencategoriën

In onderstaande tabel zijn de baten en lasten weergegeven in een categoriale indeling.

Overzicht van baten en lasten		Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personele lasten	Lasten	20.980	20.417	20.855	20.619	20.576	20.576
Materiële lasten	Lasten	5.408	6.352	6.000	5.539	5.599	5.599
Kapitaallasten	Lasten	2.840	2.786	3.272	3.800	3.839	3.595
Totaal	Lasten	29.228	29.555	30.127	29.958	30.015	29.770
Deelnemers Reguliere bijdrage	Baten	-24.142	-24.005	-25.684	-25.132	-25.132	-25.132
Deelnemers Maatwerk	Baten	-2.577	-2.766	-2.766	-2.766	-2.766	-2.766
Deelnemers Meerwerk	Baten	-1.287	-1.349	-561	-415	-415	-415
Totaal bijdrage deelnemers	Baten	-28.005	-28.120	-29.011	-28.313	-28.313	-28.313
Bijdragen derden	Baten	-1.405	-1.188	-1.213	-1.213	-1.213	-1.213
Totaal	Baten	-29.411	-29.309	-30.224	-29.527	-29.527	-29.527
Reserves	Toevoeging	47	121	97	0	0	0
	Onttrekking	-1	-366	0	-431	-488	-244
TOT. MUTATIE IN RESERVES		46	-246	97	-431	-488	-244
RESULTAAT		-137	0	0	0	0	0

De personele lasten bestaan uit de formatiekosten van medewerkers, de kosten van externe inhuur en overige personele lasten. Materiele lasten zijn de overige uitgaven die samenhangen met de activiteiten die in het begrotingsjaar worden uitgevoerd. Onder de kapitaallasten zijn de kosten (rente en afschrijving) opgenomen van investeringen die een meerjarig gebruiksnut hebben. Fluctuaties in kapitaallasten worden opgevangen via de Egalisatiereserve kapitaallasten.

De baten hebben betrekking op bijdragen van deelnemers (gemeenten, eigenaren) en bijdragen van derden (andere klantorganisaties). De bijdragen van deelnemers, waarbij onderscheid gemaakt wordt in 'Reguliere bijdrage', maatwerk en meerwerk, worden toegelicht in paragraaf 4.2.

De bijdragen van derden zijn gebaseerd op (meerjaren) dienstverleningsovereenkomsten (DVO's), waarin door het bestuur vastgestelde tarieven zijn opgenomen. Het uitgangspunt hierbij is o.a. dat bij dienstverlening aan derden (niet zijnde deelnemers) een opslag op de integrale kostprijs kan worden gehanteerd, omdat de eigenaren het ondernemingsrisico dragen en de opstartkosten hebben gefinancierd.

4.2 Bijdrage deelnemers

Verrekensystematiek op basis van outputfinanciering

Uitgangspunten voor kostenverdeling

Op grond van artikel 18 van de Gemeenschappelijke Regeling Servicepunt71 (GR) worden de kosten van Servicepunt71 gedekt uit de inkomsten uit de met de deelnemers en derden afgesloten (meerjaren) dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). In 2017 zal een nieuwe DVO worden opgesteld voor de periode 2018 en verder. In de DVO 2015-2017 tussen de gemeenten en Servicepunt71 is bepaald dat gemeenten aan Servicepunt71 een vergoeding verschuldigd zijn, waarbij wordt verwezen naar de jaarlijks vast te stellen begroting van Servicepunt71, waarin de aard, omvang en berekeningswijze van de vergoeding per gemeente is opgenomen. Tevens is in de DVO opgenomen dat de berekening van de vergoeding wordt bijgesteld naar aanleiding van de jaarlijks op te stellen leveringsafspraken. In deze leveringsafspraken zijn de volume- en afnameplanningen opgenomen die op basis van het demandmanagementproces tot stand komen. De kostenverdeling is daarmee gebaseerd op outputfinanciering.

Verrekensystematiek

Het bestuur van Servicepunt71 heeft in februari 2017 een nieuwe verrekensystematiek vastgesteld om sturing op kosten en kwaliteit door gemeenten en door Servicepunt71 beter mogelijk te maken. Met de wijziging in deze verrekensystematiek is de transitie om van input- naar outputgestuurde en gefinancierde dienstverlening te komen afgerond en wordt daadwerkelijk invulling gegeven aan het principe outputfinanciering: De bijdragen van gemeenten zijn dan niet langer gebaseerd op de oorspronkelijke inbreng, maar op de werkelijke (verwachte) afname van dienstverlening.

Herverdeeleffecten outputfinanciering

Als gevolg van de introductie van de verrekensystematiek is in 2017 een herverdeeleffect van beperkte omvang ontstaan, dat in de boekjaar 2017 voor 50% en in boekjaar 2018 voor 100% is verwerkt. Het herverdeeleffect corrigeert voor de bijdrage die eerder, op basis van historische inbreng- en verdeelsleutels is bepaald. In komende jaren ontstaan geen verdere herverdeeleffecten, maar wel mutaties in de bijdragen, omdat de bijdragen die gemeenten betalen nu afhankelijk is van omvang van de dienstverlening die zij afnemen.

Algemene verdeelsleutel

Niet alle kosten van Servicepunt71 kunnen worden gerelateerd aan de af te nemen hoeveelheid producten en diensten. Voor deze kosten (overhead van Servicepunt71, de kosten van dienstverlening aan de eigen organisatie en de zgn. 'Basisdiensten') wordt een algemene verdeelsleutel gehanteerd. In de nieuwe verrekensystematiek is opgenomen dat de algemene verdeelsleutel voor enig jaar wordt ontleend aan de onderlinge verhouding tussen de bijdragen van deelnemers. Voor 2018 betekent dit het volgende:

	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Zoeterwoude
Bijdrage in Begroting 2018 (x € 1.000)	22.276	3.129	2.537	1.069
Algemene verdeelsleutel 2018	76,8%	10,8%	8,7%	3,7%
Algemene verdeelsleutel 2017	76,7%	11,0%	8,6%	3,7%

Totale bijdragen van deelnemers

Totaal bijdrage deelnemers	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gemeente Leiden	21.643	21.654	22.276	21.706	21.706	21.706
Gemeente Leiderdorp	2.993	2.993	3.129	3.069	3.069	3.069
Gemeente Oegstgeest	2.367	2.460	2.537	2.490	2.490	2.490
Gemeente Zoeterwoude	1.002	1.014	1.069	1.049	1.049	1.049
Totaal bijdrage deelnemers	28.005	28.120	29.011	28.313	28.313	28.313

In voorgaande tabel is de totale bijdrage voor de deelnemers in de komende jaren opgenomen. De bijdragen van deelnemers vloeien voort uit eerder vastgestelde begrotingen.

In onderstaande tabellen zijn de bijdragen per deelnemer uitgesplitst naar een regulier deel, een maatwerkdeel en een meerwerkdeel. De reguliere bijdragen zijn opgenomen onder de Algemene Dekkingsmiddelen. Het maatwerkdeel betreft dienstverlening die niet door alle vier de deelnemers wordt afgenomen en is opgenomen onder het betreffende programma. Het meerwerkdeel betreft reeds overeengekomen extra dienstverlening, of een zo goed mogelijke schatting daarvan, en is opgenomen onder het betreffende programma.

Bijdrage gemeente Leiden

De bijdrage van de gemeente Leiden ontwikkelt zich als volgt:

Opbouw Gemeente Leiden	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2017	2018	2019	2020	2021
Begroting 2017	20.661.440	20.661.440	20.589.141	20.589.141	20.589.141
Indexering 2018	0	432.426	432.426	432.426	432.426
Herverdeeleffect verrekensystematiek	-31.071	-62.141	-62.141	-62.141	-62.141
Groei in ICT-producten 2016	153.255	153.255	153.255	153.255	153.255
Aansluiting budget en dienstverlening ICT	0	76.700	0	0	0
Autonome ontwikkeling Informatiebeveiliging	78.234	78.234	78.234	78.234	78.234
Interventieplan ICT	0	275.353	0	0	0
Bijstelling meerwerk Financiën	442.282	309.954	164.626	164.626	164.626
Overheveling juridische taken	350.319	350.319	350.319	350.319	350.319
Totale bijdrage begroting 2017	21.654.459	22.275.540	21.705.860	21.705.860	21.705.860

De indexering bedraagt 2,09% en is gebaseerd op de Kadernota 2018, waarin is aangegeven dat aangesloten wordt bij de gemeentelijke systematiek. Hierbij is 2,9% over personele lasten geïndexeerd, gebaseerd op reële loonontwikkeling, en 0,0% over materiële- en kapitaallasten, gebaseerd op de begroting 2017 van gemeenten.

De verschillende mutaties zijn toegelicht bij de betreffende begrotingsprogramma's.

De totale bijdrage bestaat uit de reguliere bijdrage plus een aantal maat- en meerwerkcomponenten:

Specificatie Gemeente Leiden	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2017	2018	2019	2020	2021
Reguliere bijdrage 2018	18.227.584	19.562.801	19.138.449	19.138.449	19.138.449
Meerwerk ICT	231.489	0	0	0	0

Specificatie Gemeente Leiden	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2017	2018	2019	2020	2021
Maatwerk Inkoop Contractmanagement	281.057	281.057	281.057	281.057	281.057
Meerwerk Financien	621.433	489.105	343.777	343.777	343.777
Meerwerk HRM (Academie71)	59.376	59.376	59.376	59.376	59.376
Meerwerk Juridische Zaken	350.319	0	0	0	0
Maatwerk FAZA	1.883.201	1.883.201	1.883.201	1.883.201	1.883.201
Totale bijdrage begroting 2017	21.654.459	22.275.540	21.705.860	21.705.860	21.705.860

Vanaf 2018 is geen structureel meerwerk ICT meer opgenomen. Het eerder als meerwerk afgenomen deel is gezien het structurele karakter ondergebracht onder de reguliere bijdrage, dit betrof deels applicaties en deels kapitaal- en beheerlasten van in 2016 gevraagde extra hard- en software-producten. Vanaf 2017 zijn deze kosten opgenomen onder reguliere dienstverlening.

Contractmanagement wordt afgenomen door de gemeenten Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest en is daarmee een maatwerkproduct voor deze gemeenten.

Het meerwerk bij Financien heeft voornamelijk betrekking op projectcontrol (dat nacalculatorisch, op basis van werkelijk bestede uren, wordt afgerekend) en versterking fiscale advisering i.r.t. Horizontaal Toezicht. In de jaarschijf 2016 zijn ook de kosten i.v.m. de invoering van de VPB-plicht opgenomen.

Het meerwerk dat is opgenomen voor HRM betreft een raming voor Academie71. Deze kosten worden op basis van werkelijk verbruik afgerekend. In de jaarschijf 2016 zijn ook de kosten voor Matchpunt als meerwerk opgenomen, die vanaf 2017 onderdeel zijn van reguliere dienstverlening.

Het meerwerk Juridische Zaken voor 2017 heeft betrekking op overgekomen secretariële taken m.b.t. bezwaren sociale zaken, vanaf 2018 is dit onderdeel van de reguliere bijdrage.

Facilitaire Zaken wordt als maatwerkproduct afgenomen door de gemeenten Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest.

Bijdrage gemeente Leiderdorp

De bijdrage van de gemeente Leiderdorp ontwikkelt zich als volgt:

Opbouw Gemeente Leiderdorp	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2017	2018	2019	2020	2021
Begroting 2017	2.954.469	2.954.469	2.945.169	2.945.169	2.945.169
Indexering 2018	0	61.834	61.834	61.834	61.834
Herverdeeleffect verrekensystematiek	23.769	47.537	47.537	47.537	47.537
Groei in ICT-producten 2016	3.156	3.156	3.156	3.156	3.156
Aansluiting budget en dienstverlening ICT	0	11.000	0	0	0
Autonome ontwikkeling Informatiebeveiliging	11.220	11.220	11.220	11.220	11.220
Interventieplan ICT	0	39.490	0	0	0
Totale bijdrage begroting 2017	2.992.614	3.128.706	3.068.916	3.068.916	3.068.916

De indexering bedraagt 2,09% en is gebaseerd op de Kadernota 2018, waarin is aangegeven dat aangesloten wordt bij de gemeentelijke systematiek. Hierbij is 2,9% over personele lasten geïndexeerd, gebaseerd op reële loonontwikkeling, en 0,0% over materiële- en kapitaallasten, gebaseerd op de begroting 2017 van gemeenten.

De verschillende mutaties zijn toegelicht bij de betreffende begrotingsprogramma's.

De totale bijdrage bestaat uit de reguliere bijdrage plus een aantal maat- en meerwerkcomponenten:

Specificatie Gemeente Leiderdorp	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2017	2018	2019	2020	2021
Reguliere bijdrage 2018	2.531.955	2.682.423	2.622.633	2.622.633	2.622.633
Meerwerk ICT	14.376	0	0	0	0
Maatwerk Inkoop Contractmanagement	38.585	38.585	38.585	38.585	38.585
Maatwerk Financiën Strategisch advies	83.368	83.368	83.368	83.368	83.368
Meerwerk HRM (Academie71)	5.119	5.119	5.119	5.119	5.119
Maatwerk FAZA	319.211	319.211	319.211	319.211	319.211
Totale bijdrage begroting 2017	2.992.614	3.128.706	3.068.916	3.068.916	3.068.916

Het meerwerk ICT dat in de jaarschijf 2017 is opgenomen houdt verband met kapitaal- en beheerlasten van in 2016 gevraagde extra hard- en software-producten. Vanaf 2018 zijn deze kosten opgenomen onder reguliere dienstverlening.

Contractmanagement wordt afgenomen door de gemeenten Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest en is daarmee een maatwerkproduct voor deze gemeenten.

Het maatwerk Financiën betreft het product Strategisch Financieel advies, dat alleen door Leiderdorp wordt afgenomen.

Het meerwerk dat is opgenomen voor HRM betreft een raming voor Academie71. Deze kosten worden op basis van werkelijk verbruik afgerekend.

Facilitaire Zaken wordt als maatwerkproduct afgenomen door de gemeenten Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest.

Bijdrage gemeente Oegstgeest

De bijdrage van de gemeente Oegstgeest ontwikkelt zich als volgt:

Specificatie Gemeente Oegstgeest	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2017	2018	2019	2020	2021
Begroting 2017	2.325.504	2.325.504	2.317.525	2.317.525	2.317.525
Indexering 2018	0	48.671	48.671	48.671	48.671
Herverdeeleffect verrekensystematiek	-10.738	-21.476	-21.476	-21.476	-21.476
Groei in ICT-producten 2016	8.095	8.095	8.095	8.095	8.095
Aansluiting budget en dienstverlening ICT	0	8.600	0	0	0
Autonome ontwikkeling Informatiebeveiliging	8.772	8.772	8.772	8.772	8.772
Interventieplan ICT	0	30.874	0	0	0
	128.000	128.000	128.000	128.000	128.000
Totale bijdrage begroting 2017	2.459.633	2.537.040	2.489.587	2.489.587	2.489.587

De indexering bedraagt 2,09% en is gebaseerd op de Kadernota 2018, waarin is aangegeven dat aangesloten wordt bij de gemeentelijke systematiek. Hierbij is 2,9% over personele lasten geïndexeerd, gebaseerd op reële loonontwikkeling, en 0,0% over materiële- en kapitaallasten, gebaseerd op de begroting 2017 van gemeenten.

De verschillende mutaties zijn toegelicht bij de betreffende begrotingsprogramma's.

De totale bijdrage bestaat uit de reguliere bijdrage plus een aantal maat- en meerwerkcomponenten:

Specificatie Gemeente Oegstgeest	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2017	2018	2019	2020	2021
Reguliere bijdrage 2018	2.278.203	2.372.477	2.325.024	2.325.024	2.325.024
Meerwerk ICT	16.867	0	0	0	0
Maatwerk Inkoop Contractmanagement	32.468	32.468	32.468	32.468	32.468
Meerwerk HRM (Academie71)	4.095	4.095	4.095	4.095	4.095
Meerwerk FAZA	128.000	128.000	128.000	128.000	128.000
Totale bijdrage begroting 2017	2.459.633	2.537.040	2.489.587	2.489.587	2.489.587

Het meerwerk ICT dat in de jaarschijf 2017 is opgenomen houdt verband met kapitaal- en beheerlasten van in 2016 gevraagde extra hard- en software-producten. Vanaf 2018 zijn deze kosten opgenomen onder reguliere dienstverlening.

Contractmanagement wordt afgenomen door de gemeenten Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest en is daarmee een maatwerkproduct voor deze gemeenten.

Het meerwerk dat is opgenomen voor HRM betreft een raming voor Academie71. Deze kosten worden op basis van werkelijk verbruik afgerekend.

Vanaf 2017 zijn ook kosten voor Facilitaire Zaken opgenomen. Dit wordt als maatwerkproduct afgenomen door de gemeenten Leiden, Leiderdorp en Oegstgeest.

Bijdrage gemeente Zoeterwoude

De bijdrage van de gemeente Zoeterwoude ontwikkelt zich als volgt:

Opbouw Gemeente Zoeterwoude	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2017	2018	2019	2020	2021
Begroting 2017	985.152	985.152	981.730	981.730	981.730
Indexering 2018	0	20.618	20.618	20.618	20.618
Herverdeeleffect verrekensystematiek	18.040	36.080	36.080	36.080	36.080
Groei in ICT-producten 2016	6.807	6.807	6.807	6.807	6.807
Aansluiting budget en dienstverlening ICT	0	3.700	0	0	0
Autonome ontwikkeling Informatiebeveiliging	3.774	3.774	3.774	3.774	3.774
Interventieplan ICT	0	13.283	0	0	0
Totale bijdrage begroting 2017	1.013.773	1.069.414	1.049.009	1.049.009	1.049.009

De indexering bedraagt 2,09% en is gebaseerd op de Kadernota 2018, waarin is aangegeven dat aangesloten wordt bij de gemeentelijke systematiek. Hierbij is 2,9% over personele lasten geïndexeerd, gebaseerd op reële loonontwikkeling, en 0,0% over materiële- en kapitaallasten, gebaseerd op de begroting 2017 van gemeenten.

De verschillende mutaties zijn toegelicht bij de betreffende begrotingsprogramma's.

De totale bijdrage bestaat uit de reguliere bijdrage plus een aantal meerwerkcomponenten:

Specificatie Gemeente Zoeterwoude	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2017	2018	2019	2020	2021
Reguliere bijdrage 2018	1.000.121	1.066.343	1.045.938	1.045.938	1.045.938
Meerwerk ICT	10.581	0	0	0	0
Meerwerk HRM (Academie71)	3.071	3.071	3.071	3.071	3.071
Totale bijdrage begroting 2017	1.013.773	1.069.414	1.049.009	1.049.009	1.049.009

Het meerwerk ICT dat in de jaarschijf 2017 is opgenomen houdt verband met kapitaal- en beheerlasten van in 2016 gevraagde extra hard- en software-producten. Vanaf 2018 zijn deze kosten opgenomen onder reguliere dienstverlening.

Het meerwerk dat is opgenomen voor HRM betreft een raming voor Academie71. Deze kosten worden op basis van werkelijk verbruik afgerekend.

4.3 Incidentele baten en lasten

Structureel evenwicht

Van structureel evenwicht is sprake als de structurele lasten worden gedekt door structurele baten.

De bepaling van het structureel evenwicht verloopt als volgt:

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

De begroting is in meerjarig perspectief beoordeeld op het incidentele karakter. Voor alle jaren is sprake van structureel evenwicht aangezien de structurele lasten worden gedekt door structurele baten.

De incidentele lasten bestaan uit mobiliteitsuitgaven, de post Onvoorzien en lasten gemoeid met incidentele meerwerkopdrachten. Deze lasten worden gedekt uit de bijdrage van de deelnemers respectievelijk onttrekkingen aan reserves. Geconcludeerd kan worden dat er in de jaren 2017 tot en met 2021 geen structurele lasten worden gedekt met incidentele baten: er is sprake van structureel begrotingsevenwicht.

Reëel evenwicht

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

- In de begroting zijn geen taakstellingen opgenomen.
- Alle ramingen zijn realistisch ingeschat, in lijn met de realisatie over 2016 en afgestemd met klantorganisaties.

Conclusies

- Deze begroting is sluitend.
- Deze begroting is alle jaren structureel in evenwicht.
- Deze begroting is in reël evenwicht.

In onderstaande tabel staan deze conclusies samengevat weergegeven. Het sluitend zijn van de begroting ziet u terug in onderdeel 4.1 Overzicht van baten en lasten.

Structureel evenwicht		Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Begroting totaal programma's		Lasten	29.228	29.555	30.127	29.958	29.770
	Baten	-29.411	-29.309	-30.224	-29.527	-29.527	-29.527
	Saldo	-183	246	-97	431	488	244
Af: Incidentele baten en lasten							
1 ICT	Lasten	357	306	0	431	488	244
2 Inkoop	Lasten	42	0	0	0	0	0
3 Financiën	Lasten	686	621	489	344	344	344
4 HRM	Lasten	202	72	72	72	72	72
5 Juridische Zaken	Lasten		350	0	0	0	0
Overhead en Onvoorzien	Lasten	1	470	104	104	104	104
1 ICT	Baten	-404	-426	-97	0	0	0
2 Inkoop	Baten	-42	0	0	0	0	0
3 Financiën	Baten	-686	-621	-489	-344	-344	-344
4 HRM	Baten	-202	-72	-72	-72	-72	-72
5 Juridische Zaken	Baten		-350	0	0	0	0
Overhead en Onvoorzien	Baten		0	0	0	0	0
Structureel saldo baten en lasten							
	Lasten	27.940	27.735	29.463	29.007	29.007	29.007
	Baten	-28.077	-27.839	-29.567	-29.111	-29.111	-29.111
	Saldo	-137	-104	-104	-104	-104	-104
Reserves							
Structurele toevoeging aan reserves		0	0	0	0	0	0
Structurele onttrekking aan reserves		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
Structurele lasten en toevoegingen reserves		27.940	27.735	29.463	29.007	29.007	29.007
Structurele baten en onttrekkingen reserves		-28.077	-27.839	-29.567	-29.111	-29.111	-29.111
Structureel saldo begroting		-137	-104	-104	-104	-104	-104
Structureel evenwicht		JA	JA	JA	JA	JA	JA



5 Uiteenzetting financiële positie en toelichting

5.1 Geprognosticeerde balans

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV, art. 20; lid 1 b) is de verplichting vastgesteld dat de gemeenten een geprognosticeerde begin- en eindbalans van het begrotingsjaar opnemen onder de uiteenzetting van de financiële positie.

Bedragen x € 1000,-		Verslag t-2	Begr. t-1	Begr. T	Mjr t+1	Mjr t+2	Mjr t+3
Code		2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVA							
Vaste activa							
Materiële vaste activa							
Bedrijfsgebouwen	A123	765	645	519	392	263	133
Machines, apparaten en installaties	A126	2.964	2.148	1.355	611	85	15
Overig	A129	3.556	3.556	10.318	8.737	5.689	3.032
Viottende Activa							
Uitzettingen							
Vorderingen op openbare lichamen	A221	1714	2.127	1.997	1.997	1.997	1.997
Overige vorderingen	A224	1.391	291	587	587	587	587
Uitzettingen in 's Rijks schatkist met een looptijd < 1 jaar	A225a	2.393	635	933	933	933	933
Liquide middelen (kas- en banksaldi)	A23	187	859	0	0	0	0
Overlopende activa							
Overige overlopende activa	A29d	0	84	60	60	60	60
Totale		12.970	10.345	15.770	13.318	9.615	6.757

Bedragen x € 1000,-		Verslag t-2	Begr. t-1	Begr. T	Mjr t+1	Mjr t+2	Mjr t+3
Code		2016	2017	2018	2019	2020	2021
PASSIVA							
Vaste Passiva							
Eigen vermogen							
Algemene reserve	P111	151	288	288	288	288	288
Bestemmingsreserves	P112	1.325	1.079	1.175	744	256	12
Saldo van rekening	P114	137	0	0	0	0	0
Vaste schuld							
Onderhandse leningen van binnenlandse bedrijven	P135a	6.000	5.000	4.000	3.000	2.000	1.000
Viottende Passiva							

Bedragen x € 1000,-		Verslag t-2	Begr. t-1	Begr. T	Mjr t+1	Mjr t+2	Mjr t+3
Viottende schuld	P211a						
Banksaldi	P213	0	0	5.716	4.695	2.480	866
Overige viottende schulden		3.698	2.838	3.281	3.281	3.281	3.281
Overlopende passiva	P29a						
Overige overlopende passiva		1.660	1.141	1.310	1.310	1.310	1.310
Totalen		12.970	10.345	15.770	13.318	9.615	6.757

5.2 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		2017	2018	2019
Bedragen x 1.000 euro				
Omschrijving				
1	Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	246	-97	431
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	3.151	3.629	3.703
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0
4	Investerings in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	3.949	6.732	1.177
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	0	0	0
6	Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa: Baten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa (tegen verkoopprijs), voor zover niet op exploitatie verantwoord	0	0	0
7	Aankoop van grond en de uitgaven aan bouw-, woonrijp maken e.d. (alleen transacties met derden die niet op de exploitatie staan)	0	0	0
8	Baten bouwgrondexploitatie: Baten voorzover transacties niet op exploitatie verantwoord	0	0	0
9	Lasten op balanspost Voorzieningen voorzover deze transacties met derden betreffen	0	0	0
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	0	0	0
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		-552	-3.199	2.957

5.3 Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen

Overeenkomstig de artikelen 20 en 22 van het BBV dient afzonderlijke aandacht te worden besteed aan de jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume. Alle arbeidskosten gerelateerde verplichtingen zijn in de exploitatiebegroting verwerkt.

5.4 Investeringsplan en kapitaallasten

Het investeringsplan bestaat voornamelijk uit vervangingsinvesteringen. De hiermee gemoeide kapitaallasten zijn gedekt in het financieel meerjarenbeeld. De investeringen van Servicepunt71 betreffen alleen investeringen met een economisch nut.

De investeringen bij ICT zijn gericht op vervangingen van de bestaande huidige infrastructuur (datacenter overige hardware en software). De investeringsbedragen en de daaruit voortvloeiende structurele lasten van toekomstige vervangingen kunnen als gevolg van technische, functionele en economische eisen en mogelijkheden daar van afwijken.

Investeringsplan		Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Backend	ICT	95	455	0	0	2.277	0
Hardware Werkplek	ICT	176	0	1.912	232	0	97
Netwerk	ICT	0	65	1.164	0	24	0
Software	ICT	75	1.208	3.024	944	626	0
Telefonie	ICT	0	0	632	0	0	0
Inkoopstelsel	INK	5	80	0	0	0	0
Argentis	FIN	0	25	0	0	0	0
Cognos	FIN	0	250	0	0	0	0
Decade	FIN	0	1.400	0	0	0	0
Tangelo	FIN	0	40	0	0	0	0
E-HRM	HRM	3	202	0	0	0	0
DMS	IB&C	6	164	0	0	0	0
VSP	IB&C	0	60	0	0	0	0
TOTAAL INVESTERINGEN		360	3.949	6.732	1.177	2.927	97

Via het vaststellen van deze begroting door het bestuur van Servicepunt71 worden de investeringen uit de jaarschijf 2018 geautoriseerd.

5.5 Financiering

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

Voor de financiering van investeringen bij de start van Servicepunt71 is in 2012 een langlopende geldlening aangetrokken. In de onderstaande tabel is de vermoedelijke ontwikkeling van de leningenportefeuille weergegeven.

Financieringsmiddelen	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Leningen per 31/12	6.000	5.000	4.000	3.000	2.000	1.000
FINANCIERINGSMIDDELEN	6.000	5.000	4.000	3.000	2.000	1.000

De verwachting is dat binnen de meerjarenperiode van deze begroting nog aanvullende leningen afgesloten zullen moeten gaan worden.

5.6 Stand en verloop reserves

Reserves		Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Algemene reserve	Stand primo	131	151	288	288	288	288
	Toevoeging	20	137	0	0	0	0
	Onttrekking	0	0	0	0	0	0
Stand ultimo boekjaar		151	288	288	288	288	288
Reserve flankerend beleid	Stand primo	368	366	0	0	0	0
	Toevoeging		0	0	0	0	0
	Onttrekking	-1	-366	0	0	0	0
Stand ultimo boekjaar		366	0	0	0	0	0
Reserve egalisatie kapitaallasten	Stand primo	911	958	1.079	1.175	744	256
	Toevoeging	47	121	97	0	0	0
	Onttrekking		0	0	-431	-488	-244
Stand ultimo boekjaar		958	1.079	1.175	744	256	12
Totaal	Toevoeging	67	258	97	0	0	0
Totaal	Onttrekking	-1	-366	0	-431	-488	-244
TOTAAL MUTATIE IN RESERVES		65	-109	97	-431	-488	-244

In bovenstaande tabel zijn de toekomstige mutaties per reserve geprognosticeerd op basis van een voorlopige inschatting.

De Reserve Flankerend Beleid zal waarschijnlijk ultimo 2018 zijn uitgeput. Voor de dekking van de kosten waarvoor deze bestemmingsreserve was ingesteld is in de meerjarenbegroting structureel ruimte beschikbaar gemaakt.

De Reserve Egalisatie kapitaallasten is aangepast naar aanleiding van de actuele gegevens van activa (i.v.m. afsluiting van het boekjaar 2016), met aanpassing van het rente-omslagpercentage (verlaagd van 2,25% naar 1,4%) en het meest recente meerjareninvesteringsplan (zie ook paragraaf 5.2). Door uitstel van investeringen én door verlaging van het omslagpercentage ontstaat een toenemend saldo tot en met begrotingsjaar 2018. In het investeringsprogramma is taakstellend rekening gehouden met het verloop van de reserve; deze bereikt in 2021 haar dieptepunt, maar blijft positief.

5.7 Stand en verloop voorzieningen

Er zijn nog geen voorzieningen ingesteld, noch wordt dat op het moment van schrijven van deze begroting verwacht.



