SERVICEPUNT 71



BEGROTING 2017



SERVICEPUNT 71

BEGROTING 2017

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 2017	6
1.4	Strategische ontwikkeling richting 2020	8
1.5	Sturen op doelen en resultaten	11
2	PROGRAMMAPLAN	13
2.1	Programma 1 ICT	13
2.2	Programma 2 Inkoop	16
2.3	Programma 3 Financiën	18
2.4	Programma 4 HRM	20
2.5	Programma 5 Juridische zaken	22
2.6	Programma 6 Facilitaire zaken	24
2.7	Programma 7 Directie, Bedrijfsvoering en Control	26
2.8	Algemene dekkingsmiddelen	28
3	PARAGRAFEN	29
3.1	Paragraaf Weerstandsvermogen	29
3.2	Paragraaf Financiering	32
3.3	Paragraaf Bedrijfsvoering	34
4	OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN EN TOELICHTING	37
4.1	Baten en lasten per programma en per categorie	37
4.2	Bijdrage deelnemers	39
4.3	Incidentele baten en lasten	44
4.4	EMU Saldo	46
5	UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE EN TOELICHTING	47
5.1	Arbeidskosten gerelateerde verplichtingen	47
5.2	Investeringen en kapitaallasten	47
5.3	Financiering	48
5.4	Stand en verloop reserves	48
5.5	Stand en verloop voorzieningen	49

1 Inleiding en Leeswijzer

1.1 Samenvatting

Voor u ligt de Begroting 2017 van de Gemeenschappelijke Regeling Servicepunt71.
Servicepunt71 is een samenwerkingsverband van de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude en richt zich op de bedrijfvoering 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
In 2015 is, na het projectmatig en programmatisch afronden van de opbouwfase (2012-2015), gestart met de strategische oriëntatie voor de periode tot 2020. De weerslag van deze oriëntatie is vastgelegd in de vorm van een strategisch kaderdocument "Servicepunt71 richting 2020: Professionele dienstverlening, slimme bedrijfsvoering", dat in februari 2016 in concept is vastgesteld door het bestuur van Servicepunt71. Hierin zijn keuzes opgenomen die richting geven aan de ontwikkeling in de periode 2016-2020 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:
De missie van Servicepunt71, bedrijfsvoering voor de gemeenten in de Leidse regio, wordt nagestreefd als visie:

- Professionele dienstverlening: solide en betrouwbare bedrijfsvoering, adaptief in klantbenadering
- 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 de elementen van de visie vertaald naar concrete doelstellingen en resultaten voor hun discipline. Hierbij zijn nadrukkelijk de ambities uit de gemeentelijke begrotingen betrokken.

Ontwikkeling van de dienstverlening
In de ontwikkeling van de dienstverlening richt Servicepunt71 zich vooral op verdere verbetering van de klanttevredenheid. Dat doen we door gemeentelijke doelstellingen voorop te zetten, onze processen eenvoudiger en klantvriendelijker in te richten, 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. De service-eenheden leveren hun reguliere dienstverlening binnen de kaders van deze begroting, de af te sluiten leveringscontracten en de producten- en dienstencatalogus. Daarbij gelden de volgende speerpunten voor 2017:

- Bij ICT ligt de focus op de regionale doelstellingen die via het programma Versterking Regionale I-Samenwerking worden beoogd op het vlak van informatievoorziening, -beleid en –management. Daarnaast krijgt de diversificatie van het aanbod, mobiele devices en de voorbereiding van een nieuw, flexibel werkplekconcept de aandacht.
- 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 aanvullende 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 leidinggevende en budgetverantwoordelijken en versterken van de fiscale adviesfunctie.
- HRM richt zich met name op invoering van de afspraken uit de cao 2016 (waaronder m.n. de modernisering van arbeidsvoorwaarden), 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 speelt de versteviging van juridische advisering en versterking van de regionale juridische functie. Daarnaast worden productinnovaties op het vlak van verweervoeren en mediation en de uitgangspunten van PCMO (’Prettig contact met de overheid’) volledig geïmplementeerd.

- Binnen facilitaire dienstverlening ligt het accent op pro-actieve advisering en preventieve ondersteuning (voorkomen van klachten) op de verschillende locaties en wordt er in de relatie met leveranciers meer gestuurd op output.

Ontwikkeling van de organisatie

Servicepunt71 zet in op verbetering van dienstverlening, o.a. door een verdere groei in medewerkerstevredenheid. Servicepunt71 wil een professionele dienstverleningsorganisatie én een aantrekkelijke werkgever blijven, waar medewerkers tevreden zijn en zich thuis voelen. Goede dienstverlening begint bij goed werkgeverschap en tevreden medewerkers en daarom krijgen werkplezier, ontplooiingsmogelijkheden, zelfstandigheid en de rol die medewerkers zelf kunnen spelen in het verbeteren hiervan, blijvend aandacht.

Om de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen te realiseren zijn in voorgaande jaren organisatie- en personeelsplannen en een strategische personeelsplanning opgesteld. Dit heeft geleid tot een forse mobiliteitsopgave die het ook in 2017 nog nodig maakt om intensief samen met gemeenten oplossingsmogelijkheden in regionaal verband door te voeren. In lijn met gelijkwaardig partnerschap spant Servicepunt71 zich in om gemeenten te helpen met hun opgaven op dit vlak.

Om in te kunnen spelen op de (in tempo en dynamiek wisselende) behoeften en opgaven van gemeenten verkent Servicepunt71 een aanpassing in de kostenstructuur waarbij een lagere vaste bezetting wordt gecombineerd met een flexibile schil.

Financiele ontwikkelingen

De begroting 2017 is gebaseerd op het reeds bestaande financiële meerjarenbeeld, zoals eerder opgenomen in de begroting 2016.

Op onderdelen zijn wijzigingen in dienstverlening aan gemeenten opgenomen, waaronder het tijdelijk continueren van Matchpunt, de invoering van de VPB-plicht en de effecten van de groeiende vraag naar ICT-producten en diensten.

In de dienstverlening aan derden zijn de ontvlechting van BSGR en Gevulei (beide per 1/1/2016) in begrotingstechnische zin verwerkt en is, vooruitlopend op definitieve besluitvorming daaromtrent, nieuwe dienstverlening aan Holland Rijnland opgenomen (hosting bedrijfsvoering interne organisatie) respectievelijk gecontinueerd (inzake 3D's Jeugdzorg).

Op grond van de Kadernota 2017 is een indexering van 2,37% op de bijdragen van deelnemers verwerkt. Deze wordt gedeeltelijk gedekt door een bezuinigingstaakstelling die in overleg met gemeenten nader wordt geconcretiseerd. De in eerdere begrotingen aangekondigde introductie van het verrekenmodel op basis van outputfinanciering leidt in deze begroting nog niet tot herverdeeleffecten. Op basis van de volumes die eind 2016 in het leveringscontract 2017 worden afgesproken en op basis van een dan nieuw te bepalen algemene verdeelsleutel over 2017, worden herverdeeleffecten via een begrotingswijziging verwerkt.

Het financiële meerjarenbeeld is sluitend en structureel en reëel in evenwicht. Het weerstandsvermogen is, gezien het geringe reserves van onvoldoende niveau. Servicepunt71 bespreekt de ontwikkeling en beheersing van risico's periodiek en intensief met gemeenten op ambtelijk en bestuurlijk niveau om maatregelen en oplossingen te implementen die het weerstandsvermogen doen verbeteren.

1.2 Leeswijzer

Indeling begroting

De Begroting 2017 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 2017 wil realiseren. De activiteiten van Servicepunt71 zijn verdeeld over zeven programma's:

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

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

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.

De speerpunten en prestaties zijn meetbaar gemaakt via prestatie-indicatoren per programma.

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
- 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 2017

Financiële ontwikkelingen

Het belangrijkste uitgangspunt voor de begroting 2017 is het reeds bekende financiële meerjarenbeeld, zoals opgenomen in de begroting 2016.

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 tijdelijk continueren van Matchpunt als regionaal centrum voor mobiliteit , vacatures, flexatures en externe inhuur
- De invoering van de VPB-plicht, die structurele kosten met zich meebrengt (fiscale ondersteuning en advisering)
- De groei in gevraagde ICT-producten en diensten leidt tot hiermee gemoeide extra kapitaallasten en licenties
- Formatie- en taakmutaties m.b.t. voormalige Gevulei-taken en beheer subsidiesyteem (alleen gemeente Leiden)

NB De gemeente Leiden bezuinigt op de kosten van de eigen bedrijfsvoering. Dit kan ook gevolgen hebben voor de dienstverlening die Leiden van het Servicepunt71 afneemt vanaf 2017. De aard en omvang hiervan zijn nog niet bekend en daarmee nog niet verwerkt in de voorliggende begroting 2017. Eventuele bezuinigingen van Leiden zullen geen effecten hebben voor de andere Servicepunt-gemeenten.

Dienstverlening aan derden
In de dienstverlening aan derden zijn de belangrijkste ontwikkelingen:

- De ontvlechting van de dienstverlening aan BSGR en Gevulei (beide vanaf 1 januari 2016, maar nog niet eerder in het financiële meerjarenbeeld verwerkt),
- Het mogelijk continueren van dienstverlening aan de Tijdelijke WerkOrganisatie binnen Holland Rijnland inzake het technisch opdrachtgeverschap 3D's/Jeugdhulp (eerder opgenomen voor de jaarschijven 2015 en 2016), vooruitlopend op formele besluitvorming hierover door beide betrokken besturen, en
- Het invlechten van nieuwe dienstverlening aan Holland Rijnland, vooruitlopend op de op het moment van opstellen van deze begroting nog te ondertekenen DVO.

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. Uit de in 2015 gehouden inventarisatie is gebleken dat Servicepunt71 slechts voor een beperkt deel Vpb-belaste activiteiten uitvoert en dat de hieruit voortvloeiende financiële gevolgen op nihil worden geschat. Uiteraard is de administratie wel conform de benodigde richtlijnen ingericht.
Op het vlak van BTW heeft de Europese Commissie zich recent ‘onverwacht en duidelijk uitgesproken voor een ruimere toepassing van de koepelvrijstelling dan onder meer in Nederland het geval is’. Momenteel maakt Servicepunt71 geen gebruik van de koepelvrijstelling, omdat Servicepunt71 diensten verricht aan de gemeenten die belast zijn met BTW en/of niet voldoen aan de voorwaarden van de vrijstelling. De verruiming van de koepelvrijstelling wordt interessant indien een gemeente de in rekening gebrachte BTW niet meer kan claimen bij het BTW compensatiefonds, maar dit is vooralsnog niet aan de orde. Er zijn daarom geen financiële consequenties in deze begroting verwerkt.

Kadernota 2017

In de kadernota begroting 2017 (vastgesteld AB, 17 december 2015) zijn de volgende uitgangspunten voor de begroting 2017 benoemd:

Indexering
"Een indexering toe te passen op de bijdragen die gemeenten betalen op basis van de meerjarenraming zoals opgenomen in de Begroting 2016. Deze indexering bestaat uit twee elementen:

a) Een indexering van 0,75% over de materiële budgetten (dit percentage is afgeleid van de in het Algemeen financieel kader gemeenschappelijke regelingen in de regio Hollands Midden opgenomen indexering).
b) Een indexering over de personele budgetten, waarvan de omvang afhankelijk is van de reële loonkosten-ontwikkeling op grond van cao-afspraken, of een zo goed mogelijke inschatting daarvan. "

Als gevolg van cao-afspraken en premie-ontwikkelingen wordt de loonkostenontwikkeling voor 2017 ingeschat op 2,20%. Het nacalculatieverschil over 2016 bedraagt 0,95% waardoor de verwachte reële loonkostenontwikkeling op 3,15% uitkomt. In combinatie met de indexering van 0,75% over de materiële budgetten bedraagt de gemiddelde indexering op baten, waaronder de bijdragen deelnemers, 2,37%.
In relatie tot de omvang van deze indexering is een algemene bezuinigingstaakstelling opgenomen ad € 246.000.

Strategisch kader 2016-2020
In de Kadernota 2017 is aangegeven dat in een apart hoofdstuk van de begroting 2017 ingegaan wordt op de uitwerking van het strategisch kader 2016-2020. Bij het opstellen van deze begroting 2017 is het strategisch kader 'Servicepunt71 richting 2020: Professionele dienstverlening, slimme bedrijfsvoering' in concept vastgesteld door het bestuur van Servicepunt71. In hoofdstuk 1.4 wordt dit concept-kader verder toegelicht.

Nieuwe algemene verdeelsleutel
Bij het opstellen van de leveringscontracten 2016 is de algemene verdeelsleutel bijgesteld, waarbij er over 2016 geen financiële effecten voor de bijdragen van gemeenten optraden. Deze algemene verdeelsleutel is ook in deze begroting 2017 opgenomen. De algemene verdeelsleutel wordt gehanteerd bij een deel van de collectieve producten (waaronder basisdiensten), bij de algemene kosten en de kosten voor de bedrijfsvoering ten behoeve van de eigen Servicepunt71-organisatie. Eind 2016 wordt een voorstel voor een nieuwe algemene verdeelsleutel ontwikkeld en vastgesteld door het bestuur.

Ouputfinanciering

Als gevolg van de transitie van input gestuurde en gefinancierde dienstverlening naar output gestuurde en gefinancierde dienstverlening ontstaan vanaf begrotingsjaar 2017 herverdeeleffecten van een nader te bepalen omvang. In deze begroting 2017 zijn nog geen herverdeeleffecten opgenomen; deze worden op basis van de volumes die in het leveringscontract 2017 worden afgesproken en op basis van een nieuw te bepalen algemene verdeelsleutel, via een begrotingswijziging 2017 verwerkt. Conform de in eerdere begrotingen opgenomen gedragslijn zal de reële verdeling op basis van werkelijke afname en kosten stapsgewijs worden doorgevoerd. Dit houdt in dat in begrotingsjaar 2017 33% van het herverdeeleffect wordt verwerkt, in 2018 67% en in 2019 100%.

Operationele vertaling

De vastgestelde begroting vormt het uitgangspunt voor de opstelling van jaarlijkse leveringscontracten, uitvoerings-agenda’s en werkplannen van de service-eenheden van Servicepunt71. De leveringscontracten 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 kostprijs en worden jaarlijks vastgesteld door het bestuur.
De verrekensystematiek (over o.a. verdeelsleutels en meer- en maatwerksystematiek) wordt in jaarlijks in de begroting vastgelegd (zie paragraaf 4.2 Bijdrage deelnemers). In de 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

In 2015 is, na het projectmatig en programmatisch afronden van de opbouwfase (2012-2015), gestart met de strategische oriëntatie voor de periode tot 2020. De weerslag van deze oriëntatie is vastgelegd in de vorm van een strategisch kaderdocument "Servicepunt71 richting 2020: Professionele dienstverlening, slimme bedrijfsvoering", dat in februari 2016 in concept is vastgesteld door het bestuur van Servicepunt71. Hierin zijn keuzes opgenomen die richting geven aan de ontwikkeling in de periode 2016-2020 van de bedrijfsvoering van de vier gemeenten zoals deze door Servicepunt71 wordt ondersteund. Hiermee is concreter geworden wat Servicepunt71 voor de eigenaren, de vier Leidse regiogemeenten, kan betekenen en hebben bijna 300 medewerkers van Servicepunt71 een inspirerende koers om blijvend gemotiveerd, bevlogen en betrokken te zijn bij de (ontwikkeling van de) eigen en de gemeentelijke organisaties.

Door de vorming van Servicepunt71 is de professionalisering van de bedrijfsvoering hand in hand gegaan met het realiseren van omvangrijke bezuinigingen en inkoopvoordelen. Dit alles is niet zonder slag of stoot gegaan, niet alles ging meteen goed. Maar van gemaakte fouten is en wordt geleerd. Zowel de gerealiseerde successen als de gemaakte fouten zijn als 'lessons learned' een belangrijke onderlegger voor de strategische keuzes.

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

De missie van Servicepunt71, bedrijfsvoering voor de gemeenten in de Leidse regio, wordt nagestreefd met als visie:
- Professionele dienstverlening: solide en betrouwbare bedrijfsvoering, adaptief in klantbenadering (de focus ligt op het vasthouden en versterken van successen en optimaliseren van de bestaande professionele 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

Vasthouden en versterken van successen
In de komende jaren wordt voortgebouwd op het fundament dat in de opbouwfase is gelegd. Gemeenten en Servicepunt71 nemen tijd voor leren en reflecteren op de dienstverlening en op hetgeen aan veranderingen in de bedrijfsvoering is doorgevoerd; leren van ervaringen in de praktijk om waar mogelijk de successen verder uitbouwen. Dit krijgt concreet vorm in de governancestructuur van Servicepunt71, waarin bestuur, SGB (Strategiegroep Gezamenlijke Bedrijfsvoering, bestaande uit de secretarissen/directeuren van de vijf organisaties), WGB (Werkoverleg Gezamenlijke Bedrijfsvoering, bestaande uit de hoofden Bestuur & Concern van de vijf organisaties) en klankbordgroepen per discipline elkaar periodiek treffen om op verschillende niveaus de bestaande dienstverlening te monitoren, evalueren en door te ontwikkelen.
De vier eigenaren leggen aan Servicepunt71 geen nieuwe ontwikkelopgaven op. Dit betekent handhaving van de aard en omvang van het dienstenpakket, van het uitgangspunt dat Servicepunt71 alle taken op het gebied van de huidige zes bedrijfsvoeringsdisciplines voor de gemeenten uitvoert en van de huidige kring van opdrachtgevers.

Optimaliseren van de bestaande professionele dienstverlening
De ambitie voor het ‘administratiekantoor’ (administratie, uitvoering, beheer) in de komende jaren is dat processen efficiënt (gestandaardiseerd), betrouwbaar (gericht op foutreductie en conform servicenorm), eenvoudig en klantvriendelijk ingericht zijn. De focus ligt op flexibiliteit (adaptief: in kunnen spelen op veranderingen in de gemeentelijke organisaties), op toekomstbestendigheid (digitalisering) en, waar van toegevoegde waarde, op integratie van bedrijfsvoeringsprocessen. We continueren daartoe de principes van leanmanagement en zetten interne opgeleide 'green belts' in om verschillende processen op basis van een prioriteitsvolgorde verder te optimaliseren. In de verdere digitalisering van administratieve processen ligt het accent op het modulair uitbreiden van bestaande vakapplicaties. Indien van toegevoegde waarde vindt dat discipline -overstijgend plaats (bijvoorbeeld bij digitalisering van het proces 'Van inkoop tot betalen').
De ambitie voor het ‘adviesbureau’ (adviseurs, beleidsmedewerkers, specialisten) is dat deze klantgerichter is (gericht op resultaat en kwaliteit), dat doelstellingen van de gemeenten centraal staan en dat de adviesfunctie dicht bij de gemeente georganiseerd wordt. De focus ligt op kennisontwikkeling en –verdieping, van zowel de vakinhoud als van de gemeentelijke organisaties en op integratie van advisering vanuit de verschillende disciplines. Deze principes worden verankerd in ons opleidingsbeleid en vormen daarmee de basis voor de verdere ontwikkeling van onze adviseurs. Om continu voldoende

voeling te houden met de beleving van de kwaliteit van onze dienstverlening worden kwaliteitsmetingen geïntegreerd in de processen.
Servicepunt71 vertaalt deze ambities naar een concrete streefwaarde voor klanttevredenheid in 2020 van tenminste 7,0 bij alle gemeenten, waarbij op alle disciplines minimaal een voldoende wordt gescoord. In 2017 dient de ontwikkeling naar de streefwaarde zichtbaar te zijn.

Werk maken van slimme bedrijfsvoering
Onder het motto 'less is more' wordt in 2017, in overleg met de gemeenten, gericht doorontwikkeld naar slim georganiseerde processen waarin overbodige processtappen en onnodige regeldruk voorkomen wordt. Ook hierbij worden de principes van lean-management bij procesoptimalisaties gebruikt, die gericht zijn op het verbeteren van kwaliteit, het elimineren van verspilling, het verkorten van doorlooptijden en het verlagen van de totale kosten (in de keten). Slimme bedrijfsvoering wordt georganiseerd vanuit vertrouwen (van regels naar principes en meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid van medewerkers), maakt gebruik van best practices en is eenvoudig. Dat is zichtbaar terug te zien in de kaders, regelgeving, activiteitendie wij ten behoeve van onze eigen organisatie en die van de gemeenten opstellen en uitvoeren en in gedragingen die daar bij passen.
Slimme bedrijfsvoering betekent ook dat we voorkomen dat de bedrijfsvoering onnodig groot en ingewikkeld wordt gemaakt (als ware het een eigen 'systeemwereld'), maar dat we bevorderen dat vooral en voortdurend gedacht wordt vanuit de 'leefwereld' van de gemeenten, de mensen die daar werken en de burgers, bedrijven en instellingen waarvoor gemeenten werken. Er is daarbij oog en ruimte voor verschillende behoeftes van de eigenaren. Uniformering van dienstverlening is geen doel op zich, maar draagt bij aan de belangen van de eigenaren. Samenwerking staat hierbij voorop, met ruimte voor diversiteit en eigen identiteit. Dit alles in balans met het streven naar een kostenbewust en efficiënte bedrijfsvoering. Het daadwerkelijk doorvoeren van 'slimme bedrijfsvoering' met deze accenten in alle activiteiten van Servicepunt71 is de voornaamste uitdaging voor 2017 en de komende jaren.

Focus op de Leidse regio en op de gemeentelijke opgaven
In de afgelopen jaren zijn op verzoek van de gemeenten ook succesvol nieuwe producten toegevoegd aan de dienstverlening van Servicepunt71 en heeft uitbreiding van de dienstverlening plaats gevonden naar een beperkt aantal nieuwe opdrachtgevers, op basis van een door het bestuur vastgesteld afwegingskader.
Bij uitbreiding van dienstverlening is de primaire vraag welke toegevoegde waarde dit oplevert voor de opgaven van de gemeenten in de Leidse regio en gelden de volgende uitgangspunten:

- Uitbreiding van de *bestaande collectieve en individuele dienstverlening* voor de vier gemeenten (verbreding van taken binnen en/of naast de zes huidige taakgebieden) kan worden voorgesteld door betrokken gemeenten en/of Servicepunt71
- *Taken uit het primair proces van de gemeenten* worden niet bij Servicepunt71 belegd. Hiervoor bestaan op onderdelen reeds andere samenwerkingsafspraken en -verbanden tussen gemeenten. Deze zullen naar behoefte van gemeenten verder evolueren vanuit de gewenste ontwikkelingen in de betreffende primaire processen.
- Met *uitbreiding van de kring van opdrachtgevers* van Servicepunt71 wordt terughoudend omgegaan. Servicepunt71 en gemeenten signaleren kansen en mogelijkheden die bijdragen aan de gemeentelijke doelstellingen. Een eventuele verdere inhoudelijke verkenning vindt pas plaats na akkoord van het bestuur. Servicepunt71 opereert marktconform, maar is geen marktpartij.
- Er is nu geen behoefte aan toetreding van *nieuwe eigenaren*. Mocht het zo zijn dat, bijvoorbeeld n.a.v. de visievorming Leidse regio, zich een casus aandient die het wenselijk maakt opdrachtgeverrelaties aan te gaan, dan zijn het aangescherpte Afwegingskader en vervolgens de Toetredingsregeling leidend.

De vier gemeenten en Servicepunt71 gaan hun samenwerking op het terrein van informatievoorziening, -beleid en –management intensiveren. Deze samenwerking draagt bij aan:
a) het beter bedienen van de interne en externe klanten: burgers, bedrijven en instellingen
b) het verlagen van de hiermee gepaard gaande kosten
c) het verlagen van de kwetsbaarheid
d) het verhogen van de kwaliteit van de informatievoorziening
Op termijn kan e.e.a. mogelijk leiden tot een regionale herschikking van taken.

Vanaf 2015 voert Servicepunt71 het technisch opdrachtgeverschap (de beheerorganisatie) voor 3D's/Jeugdhulp uit, in opdracht van het Portefeuillehoudersoverleg Sociale Agenda voor de samenwerkende gemeenten Holland Rijnland (HR).
De dienstverlening door Servicepunt71 aan (de gemeenten van) Holland Rijnland is vooralsnog voor een periode van 2 jaar (2015 en 2016) overeengekomen. In de verwachting dat Holland Rijnland verzoekt deze dienstverlening te continueren is dit, vooruitlopend om formele besluitvorming daaromtrent, in deze begroting opgenomen.
Daarnaast heeft Holland Rijnland, Servicepunt71 benaderd met het verzoek om bedrijfsvoeringstaken t.b.v. hun eigen interne organisatie uit te voeren. Hierover heeft bestuurlijke besluitvorming plaatsgevonden en vooruitlopend op de op het moment van opstellen van deze begroting nog te ondertekenen DVO, is deze dienstverlening in de begroting 2017 opgenomen.

Goede samenwerking veronderstelt partnerschap
De relatie *'opdrachtgever-opdrachtnemer'* wordt gekenmerkt door *gelijkwaardig partnerschap* in de samenwerking tussen Servicepunt71 en gemeenten, met collegiale werkverhoudingen tussen de medewerkers van de vijf organisaties . Servicepunt71 en gemeenten werken volwaardig samen in dienstverleningsketens waarbij specifieke aandacht aan de overdrachtsmomenten wordt gegeven.
De doorontwikkeling van de gezamenlijke bedrijfsvoering vindt plaats onder collectieve verantwoordelijkheid van het SGB, in samenhang met de ontwikkelingen van de primaire processen van gemeenten en in samenhang met de (in tempo mogelijke verschillende) ontwikkelingen van gemeenten. Management en medewerkers van gemeenten én van Servicepunt71 nemen in gezamenlijkheid deel aan ontwikkel-, vormings- en implementatietrajecten, zowel voor wat betreft de inhoud als de werkwijze van het ssc-concept.
Bij de ontwikkeling van de rolinvulling binnen het ssc-concept worden de leringen uit de onderlinge samenwerking in de afgelopen jaren betrokken en wordt uitwerking gegeven aan de voor een vruchtbare samenwerking noodzakelijke vereisten. Daarbij staan constructieve cultuurgebonden elementen zoals wederzijds respect en vertrouwen, een open feedback en dialoog-cultuur, rolzuiverheid, gezamenlijk leren en verbeteren en elkaar sterker maken centraal.
Het ambitieniveau in de rolvervulling van Servicepunt71 is 'warm in de relatie, goed in de kwaliteit en gelijkwaardig in de ambtelijke werkverhouding'.
Om in te kunnen spelen op de (in tempo en dynamiek wisselende) behoeften en opgaven van gemeenten verkent Servicepunt71 een aanpassing in de kostenstructuur waarbij een lagere vaste bezetting wordt gecombineerd met een flexibele schil.

1.5 Sturen op doelen en resultaten

In het strategische kader 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 discipine zijn de beoogde effecten, de specifieke speerpunten en de prestaties binnen de reguliere dienstverlening opgenomen en voorzien van prestatie-indicatoren per programma.
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 begrotingswijzingen) en diensten die relevant zijn voor burgers, bedrijven en instellingen ("extern", doorlooptijd facturen en bezwaarafhandeling).

Klanttevredenheid
In het voorjaar van 2015 is voor het eerst 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). Medio 2017 en medio 2019 zullen opnieuw KTO's worden uitgevoerd. 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 steeksproefsgewijs periodiek roulerend op drie verschillende typen dienstverlening de beleving te evalueren (Servicedesks, specialistisch advies en vaste adviesrelaties).

Nr	Betrouwbaarheid (belangrijkste servicenormen)	2013 realisatie	2014 realisatie	2015 realisatie	2016 begroting	2017 begroting	2018 begroting
1	Beschikbaarheid systemen <% binnen service-window>	99,0%	99,5%	99,5%	99,6%	99,7%	99,8%
2	Telefonische bereikbaarheid <juist en tijdig beantwoorde oproepen>	0,0%	90,3%	93,2%	93,5%	95,0%	97,0%
3	Tijdigheid dienstverlening gemeenten <gewogen gemiddelde PDC-normering>	nvt	84,0%	87,3%	90,0%	92,0%	94,0%
4	Tijdigheid dienstverlening burgers, bedrijven en instellingen <gewogen gemiddelde PDC-normering>	nvt	nvt	70%	80,0%	87,0%	94,0%
Nr	Klanttevredenheid	2013 realisatie	2014 realisatie	2015 realisatie	2016 begroting	2017 begroting	2018 begroting
5	**Klanttevredenheidsonderzoek**			**6,7**		**6,9**	
6	Servicedesks <periodieke telefonische enquetes>				6,8	6,9	7,0
7	Adviesopdrachten (regulier en specialistisch) <periodieke mondelinge of schriftelijke evaluaties>				6,8	6,9	7,0


71

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 2017

1. In 2016 en 2017 wordt onder regionale aansturing een nieuw, flexibel werkplekconcept ontwikkeld. Het nieuwe, flexibele werkplekconcept bestaat onder meer uit de fysieke werkplek, telecommunicatie, huisvestingsbeleid, etc. SE ICT verzorgt de ontwikkeling en realisatie van de ICT-werkplek in samenwerking met de regio (de opvolger van Werkplek71). Vooruilopend op en in samenhang met de toekomstige implementatie daarvan wordt het product 'Mobile devices' verder ontwikkeld en, naast ultrabooks, uitgebreid met tablets.
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. Het mogelijk centraliseren van technisch applicatiebeheer wordt uitgevoerd binnen de versterkte regionale samenwerking op het gebied van informatievoorziening.
4. In 2017 wordt de pilot geëvalueerd, die in 2016 is uitgevoerd op de te ontwikkelen 24/7 dienstverlening. Afhankelijk van de resultaten en financiële consequenties wordt deze dienstverlening uitgebreid.
5. De in 2016 opgestelde meerjarenvisie twin-datacenter (private cloud) wordt verder uitgewerkt en voorbereid. In 2020 worden componenten van het twin-datacenter vervangen en zullen als gevolg van huisvestingsbwegingen mogelijk aanpassingen moeten plaatsvinden. Dit vraagt om een tijdig in te zetten meerjarige voorbereiding, die projectmatig vanaf 2017/2018 opgezet zal worden.
6. De regionale digitaliseringsagenda leidt tot vernieuwing en innovatie binnen de gemeentelijke informatievoorziening. Dat vraagt om integrale ICT-advisering en onafhankelijke projectleiding. SE ICT zal vanaf 2016, gezien de toegenomen behoefte bij de gemeenten aan advies en projectsturing om de digitalisering in goede banen te leiden, eveneens verder investeren in de kwalitatieve en kwantitatieve advies en projectcapaciteit en hiermee de advies- en projectfunctie vanuit SE ICT versterken .
7. De toegenomen digitalisering en cybercriminaliteit vereist een versterking van de informatieveiligheid en gegevensbescherming van gemeenten. 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 dienstverlenin g

- Basisdienst ICT

  In de basisdienst ICT zijn de vaste kosten voor het onderhoud, beheer van het netwerk en het twin-datacenter, de Werkplek71 (ServiceBasedComputing)-omgeving, licenties en contracten voor deze basis-ICT-voorzieningen, en beheer en onderhoud van telefooncentrales en vaste telefoons opgenomen. Zonder deze basis ICT-voorzieningen is er geen ICT-werkplek of beschikbaarheid van een applicatie mogelijk.
- 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, extra monitor). Vanaf

2015 zijn meer producten ontwikkeld onder mobiele devices. Naast de vaste werkplek zijn tevens ultrabooks beschikbaar (alle functionaliteiten van werkplek71 beschikbaar op een krachtige laptop). Deze mobiele devices kunnen gebruik maken van de WIFI dekking binnen de locaties van het verzorgingsgebied.

- Tele- en datacommunicatie (incl. toestellen t.b.v. telefonie)
  De uitgave van mobiele telefonie en data abonnementen. De gesprekskosten van zowel vaste telefonie als mobiele telefonie worden doorbelast naar gemeenten o.b.v. verbruik.
- Applicatie, database- en web-hosting
  Zorgdragen voor het beheer van centrale gevirtualiseerde applicaties, databases en webomgevingen. Binnen dit product is een aantal varianten te onderscheiden, zoals: gevirtualiseerde bedrijfskritische applicaties, gevirtualiseerde niet-bedrijfskritische applicaties, Oracle-, SQL- en de webomgeving.
- 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, etc. 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.

Prestatie-indicatoren

Nr - Omschrijving	2015R	2016B	2017B	2018B	2019B	2020B
1 - Telefonische bereikbaarheid 1e lijns ondersteuning. Norm: 92% van de inkomende gesprekken worden < 20 sec. opgenomen	98,2%	90,0%	92,0%	93,0%	94,0%	95,0%
2 - Tijdigheid dienstverlening. Norm: 94% binnen vastgestelde tijd gerealiseerd (wijzigingen plus incidenten)	93,3%	93,0%	94,0%	95,0%	95,0%	95,0%
3 - Beschikbaarheid infrastructuur Norm: 99,7% beschikbaarheid van de ICT-Infrastructuur binnen het service window.	99,5%	99,6%	99,7%	99,8%	99,8%	99,8%

(R=realisatie, P=actuele prognose, B=begroting)

Raming van baten en lasten

1 ICT	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2.020**
Lasten	8.602	7.877	8.800	8.182	7.934	7.399
Baten	-821	-226	-134	-134	-134	-134
Saldo van lasten en baten	**7.781**	**7.651**	**8.665**	**8.048**	**7.800**	**7.265**
Toevoeging reserves	0	0	-622	-282	-41	0
Onttrekking reserves	0	47	0	0	0	444
Mutaties reserves	**0**	**47**	**-622**	**-282**	**-41**	**444**
Resultaat	**7.781**	**7.698**	**8.043**	**7.766**	**7.758**	**7.709**

Het budgettair kader in 2017 is € 349.000 hoger dan in 2016. Dit komt voor € 133.000 door indexering, voor € 50.000 door de nieuw opgenomen dienstverlening aan Holland Rijnland (in 2016 voor opgenomen voor € 154.000, in 2017 € 204.000). In de begroting 2016 was voor € 95.000 aan baten opgenomen in verband met de groei in gevraagde ICT middelen, deze zijn vanaf 2017 toegevoegd aan de algemene dekkingsmiddelen.

In de begroting 2016 is aangegeven dat er na een grondige analyse van de financiële basisgegevens gebleken is dat er een verschil is gaan ontstaan tussen het oorspronkelijke dienstverleningsniveau (gebaseerd op de Diensten- en Niveau Overeenkomst uit 2012) en het huidig feitelijk geleverde dienstverleningsniveau. Dit verschil is geleidelijk ontstaan

door een veranderde vraag vanuit gemeenten, o.a. als gevolg van toegenomen digitalisering, 24 x 7 beschikbaarheid systemen en wijzigingsbeheer buiten kantoortijden om, om continuïteit van dienstverlening naar ambtenaren én burgers, beter te waarborgen. Door deze toegenomen dienstverlening is een budgettair verschil ontstaan van € 298.000, dat in 2015 en 2016 tijdelijk aan de begroting is toegevoegd. Vanaf 2017 is binnen de exploitatie van ICT nog een laatste structurele efficiencybezuiniging gevonden van € 40.000 en wordt in 2017 € 258.000 incidenteel gedekt via vrijgevallen kapitaallasten a.g.v. de uitgestelde vervanging van de werkplekomgeving. Vanaf 2018 is het budgettair hierdoor structureel € 260.000 lager dan het niveau dat benodigd is om de huidige dienstverlening te kunnen continueren. In 2016 wordt een vervolgvoorstel opgesteld aan de hand van een gezamenlijke ICT-visie/strategie, met daarin mogelijkheden om vanaf 2017 de beheersbaarheid van de regionale ICT-kosten verder te vergroten en creatieve en slimme mogelijkheden om de ICT- kosten te verlagen.

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 2017

1. Realiseren van (nieuwe) inkoopvoordelen bij de gemeenten van nader te bepalen omvang
   In 2017 zal, evenals in de voorgaande jaren, opnieuw gerapporteerd worden over de gerealiseerde inkoopvoordelen.
2. Terugdringen van de overschrijding van de gemeentelijke contractwaarden (van > 20% naar < 10% in 2020)
   In 2016 wordt gestart met het terugdringen van de overschrijding van de contractwaarden door middel van de inzet van contractmanagement. Er zijn nog geen ervaringscijfers die de basis kunnen vormen voor een prognose voor 2017, maar voor dit eerste jaar is het streven om dit percentage terug te brengen met 2%. Naar verwachting kan dit percentage de komende jaren verder oplopen. Hierdoor krijgen gemeenten meer grip op hun uitgaven.
3. Optimaal inkopen via versterken categoriemanagement [1] (voor >50% van de productcategorieën ingericht)
   In 2016 is gestart met het inrichten van het categoriemanagement voor de eerste productcategorie (riolering). Afhankelijk van de ervaringen en de resultaten met deze productcategorie, wordt dit in 2017 verder uitgebreid naar andere categorieën. Het streven is om in 2017 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).
4. 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.
5. 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 de status van afgesloten overeenkomsten; zowel ten behoeve van het totale overzicht als ten behoeve van de contracteigenaren. Door goede registratie is het mogelijk voor elke overeenkomst tijdig de benodigde acties te signaleren zoals opzeggen, verlengen, wijzigen (bijvoorbeeld indexatie) of opnieuw aanbesteden. Naast het "reguliere" contractbeheer, wordt ook het contractbeheer voor de WMO-contracten door de SE Inkoop uitgevoerd.
- Contractmanagement
  Monitoren van en sturen op de in de overeenkomst vastgelegde (commerciële en juridische) afspraken. Contractmanagement is met name van belang voor contracten waaruit periodieke of onregelmatige rechten en verplichtingen voortvloeien en voor politiek gevoelige contracten of contracten met een hoge waarde.
- Inkoopadvies en begeleiding inkooptrajecten

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.*

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.

Prestatie-indicatoren

Nr - Omschrijving	2015R	2016B	2017B	2018B	2019B	2020B
1 - Realisatie inkoopresultaat bedrijfsplan (in 1.000 euro)	9.320	5.559	ntb	ntb	ntb	ntb
2 - Registratie nieuwe contracten via inkoop in contractenregister	p.m.	97,0%	98,0%	99,0%	99,0%	99,0%
3 - Rechtmatigheid van de aanbestedingen door se-Inkoop begeleid	100,0%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%

(R=realisatie, P=actuele prognose, B=begroting)

Raming van baten en lasten

2 Inkoop	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2.020**
Lasten	2.007	1.693	1.731	1.731	1.731	1.731
Baten	-898	-344	-352	-352	-352	-352
Saldo van lasten en baten	**1.109**	**1.349**	**1.379**	**1.379**	**1.379**	**1.379**

Het budgettair kader in 2017 is € 30.000 hoger dan in 2016. Dit komt voor € 40.000 door indexering en € 36.000 door aanpassing van de kapitaallasten in het meerjarenbeeld. Daarnaast daalt het saldo van baten en lasten met € 46.000 doordat WMO Contractbeheer in de aanloopjaren 2015 en 2016 hoger was begroot dan het structurele bedrag.

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 financiële positie en daardoor beter kunnen sturen op de relatie middelen-prestaties-effecten en ‘in control’ zijn en blijven op getrouwheid, rechtmatigheid en risico’s.

Speerpunten 2017

1. Vernieuwen planning- en controlcyclus (vereenvoudiging systeem en producten waar mogelijk, versnelde oplevering jaarrekening, qua vorm en inhoud vernieuwde bestuursrapportage). In 2017 werken we toe naar een verkenning van een mogelijke nieuwe opzet van bestuursrapportages i.s.m. bestuurlijke vertegenwoordigers van de gemeenten, hetgeen bijdraagt aan meer eenvoud en betere cq snellere informatievoorziening. De jaarrekening 2016 wordt bestuurlijk 1 maand eerder opgeleverd dan de jaarrekening 2015.
2. In 2017 start de projectmatige doorontwikkeling van managementinformatie (eenvoudiger, compactere op-maat-dashboards, visueel ondersteund), gericht op ondersteuning van het gesprek dat de financieel adviseur voert met een leidinggevende/budgetverantwoordelijke bij de gemeente.
3. Optimaliseren van systemen en processen. In 2017 vindt de implementatie van OCR (optical character recognition) voor factuurscanning plaats en worden nieuwe controletechnieken bij verbijzonderde interne controle geïmplementeerd. Daarnaast wordt het integraal digitaliseren van de keten 'van inkoop tot en met betalen' afgerond.
4. Realiseren van efficiency door optimaliseren van de dienstverleningsketen (waarin gemeenten en Servicepunt71 samenwerken): vergroten collectieve dienstverlening door Servicepunt71. In 2017 worden de mogelijkheden verkend om het coderen van kostenfacturen te centraliseren.
5. Doorontwikkeling fiscale en financiële adviesfunctie om leidinggevende nog beter te kunnen ondersteunen. In 2017 wordt (t.b.v. de gemeente Leiden) extra ingezet op fiscaliteit en Horizontaal Toezicht. 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. Ontwikkeltrajecten (kennis, actualiseren verordeningen, financiële vraagstukken) worden in gezamenlijkheid opgezet en geïmplementeerd.

Prestaties reguliere dienstverlening

- Basisdienst Financiën
  Voorstellen voor financiële kaders, beleid en regelingen, opzet en onderhoud financiële instrumenten en processen, licentiebeheer en functioneel applicatiebeheer van financiële systemen en tijdschrijfsysteem, verzorgen van standaard financiële rapportages (o.a. maandrapportages).
- 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
  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 IV3- en bijzondere rapportages/analyses, realiseren en/of wijzigen van koppelingen met andere 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, Algemene Uitkering en SISA.

Prestatie-indicatoren

Nr - Omschrijving	2015R	2016B	2017B	2018B	2019B	2020B
1. - Doorlooptijd facturen: betaalbaarstelling van facturen < 30	73,0%	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%
2. - Verwerken begrotingswijzigingen binnen 5 werkdagen. Percentage binnen termijn:	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%

Raming van baten en lasten

3 Financien	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2.020**
Lasten	7.370	6.966	7.161	7.408	7.408	7.397
Baten	-946	-408	-263	-263	-263	-263
Saldo van lasten en baten	**6.424**	**6.558**	**6.899**	**7.145**	**7.145**	**7.135**

Het budgettair kader 2017 is € 341.000 hoger dan in 2016. Dit bestaat voor € 186.000 uit indexering en voor € 32.000 uit nieuwe dienstverlening aan Holland Rijnland (in 2016 opgenomen voor € 98.000, in 2017 € 130.000). Daarnaast was in 2016 meerwerk opgenomen (inzake VPB plicht en licenties Treasury Suite) dat vanaf 2017 is opgenomen onder de algemene dekkingsmiddelen € 97.000.
In 2017 wordt onderzocht en besloten of het huidige financiële systeem dient te worden vervangen. De afschrijvingskosten van de vervangingsinvestering zijn begroot in 2018 en verder.

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 2017

1. Bevorderen van employability om daarmee de wendbaarheid van de gemeentelijke organisaties te vergroten.
   De dynamische veranderingen in de relatie tussen overheid en burgers / bedrijven / instellingen, de veranderende taken en rollen van gemeenten en de toegenomen complexiteit en digitalisering van processen en dienstverlening, maakt dat elke gemeentelijke organisatie voortdurend in ontwikkeling is.
   Deze veranderingen beïnvloeden ook de kwantitatieve en kwalitatieve personele samenstelling van de ambtelijke organisatie; de personele omvang wijzigt en/of er worden andere competenties. Om dit te ondersteunen is samen met de elke organisatie een concreet plan opgesteld in 2016 om mobiliteit en flexibiliteit te bevorderen in de komende jaren. Dit wordt in 2017 geëffectueerd.
2. Doorontwikkeling Matchpunt.
   Gezien de ambitie bij gemeenten om mobiliteit en flexibiliteit in hun organisaties te bevorderen wordt extra geïnvesteerd in professionalisering van Matchpunt als regionaal centrum voor mobiliteit, vacatures, flexatures en externe inhuur en samenwerking in breder netwerken. De dienstverlening wordt vooralsnog tijdelijk gecontinueerd tot en met 2018.
3. Bevorderen arbeidsparticipatie (jongeren, arbeidsbeperkten, werkervaringsplaatsen) gericht op gemeentelijke maatschappelijke doelstellingen.
   In elke organisatie is in 2016 een projectplan opgesteld om arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten te creëren in 2017 wordt hier uitvoering aan gegeven. M.i.v. 2016 bieden de vijf organisaties meer dan 120 stageplaatsen aan voor studenten en scholieren uit de Leidse regio. Daarnaast worden in het kader van het generatiepact vacatures die vrij komen i.v.m. uitstroom door ouderen zoveel mogelijk ingevuld door jongeren.
4. Implementatie wet- en regelgeving
   In de recente cao zijn afspraken gemaakt om in 2016 modernisering van arbeidsvoorwaarden te onderzoeken. Dit betreft interne flexibilisering (regionale arbeidspools), modernisering van verlof en bewust belonen. Verwacht wordt dat, dit in 2017 leidt tot nieuwe landelijke afspraken die geimplementeerd gaan worden in de loop van 2017 en 2018. In 2017 wordt de invoering van de Wet normalisering Ambtenarenstatus (verwachte ingangsdatum 1-1-2018) voorbereid.
5. Doorontwikkeling digitalisering administratieve processen (focus op efficiency en klantvriendelijkheid).
   Vrijwel alle processen zijn in de periode 2014 – 2016 gedigitaliseerd. In 2017 wordt gestart met de volgende fase om processen verder te vereenvoudigen en harmoniseren.

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. 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. Beschikbaar stellen van standaard rapportages managementinformatie voor de klanten.
- 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

- 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.

Prestatie-indicatoren

Nr - Omschrijving	2015R	2016B	2017B	2018B	2019B	2020B
1 - Formatiebeheer: wijzigingen verwerkt < 30 dagen	70,0%	75,0%	90,0%	95,0%	95,0%	95,0%
2 - E-Hrm: % digitaal verwerkte mutaties	80,0%	75,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%
3 - Mobiliteit & Flexibiliteit: aanvragen tijdig behandeld (2 dagen)	90,0%	85,0%	90,0%	95,0%	95,0%	95,0%

(R=realisatie, P=actuele prognose, B=begroting)

Raming van baten en lasten

4 HRM	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2.020**
Lasten	4.514	3.966	4.145	4.145	4.052	4.052
Baten	-408	-163	-72	-72	-72	-72
Saldo van lasten en baten	**4.106**	**3.803**	**4.074**	**4.074**	**3.981**	**3.981**

Het saldo van baten en lasten in 2017 is € 270.000 hoger dan in 2016 en blijft daarna stabiel. De lasten stijgen met € 109.000 a.g.v. indexering, met € 15.000 a.g.v. nieuw opgenomen dienstverlening aan Holland Rijnland (in 2016 voor opgenomen voor € 43.000, in 2017 € 58.000) en met € 54.000 a.g.v. een bijgestelde kapitaalasteraming i.v.m. de investering in e-Hrm. De baten dalen met € 91.000 omdat de continuering van Machpunt in 2016 nog was opgenomen binnen dit programma, en vanaf 2017 is opgenomen onder de algemene dekkingsmiddelen.

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 2017

1. Juridisch advies wordt verstevigd door verdere versterking (door training, feedback vragen en intervisie) van kerncompetenties als omgevingsbewustzijn, communicatief vaardig en proactief zijn van juridisch adviseurs. Daarnaast door steviger positioneren juridische kwaliteitszorg binnen de organisaties en door focus op verbetering primaire besluitvorming. In 2017 wordt in samen werking met de gemeenten geïnvesteerd in het verhogen van de juridische basiskennis van medewerkers in gemeenten
2. Versterken regionale juridische functie (kennisdelen in netwerkverband) : in 2017 zal SE JZ ten minste drie netwerk-bijeenkomsten organiseren. SE JZ start in 2017 met het in kaart brengen van de juridische expertise in de regio met als doel te komen tot een actief newerk, waarin bekend is wie binnen welke organisatie over specialistische, juridische kennis beschikt om hierop vervolgens ook een beroep op te kunnen doen.
3. Volledig implementeren van de uitgangspunten van PCMO (‘Prettig contact met de overheid’) in bezwaar-behandeling, klachtencoördinatie, Wob en bij aansprakelijkstellingen. In 2017 worden commissieleden, secretarissen, adm. jur. medewerkers en de betrokken juridisch adviseurs (verder) getraind. Bezwaarbehandeling wordt laagdrempeliger en burgers voelen zich beter gehoord , hetgeen positief af straalt op gemeenten. Een eerste evaluatie volgt in de loop van 2017.
4. Slim en efficient organiseren van verweervoeren: Servicepunt71 regisseert externe inhuur via netwerk en mantelcontracten en verkent de optimale balans tussen in-huis organiseren en extern inhuren. Over veel gevraagde expertise beschikt SE JZ zelf, terwijl sporadisch gevraagde en/of hoog specialistische kennis door SE JZ op verzoek van de gemeenten wordt ingehuurd.
5. Verzekeringsdomein: de gehele regionale verzekeringsportefeuille is professioneel ingericht. Het verhaal van schade op derden is geïmplementeerd en verder (de) standaard geworden. In 2017 zullen de Collegebeschermingspolis, de rechtsbijstandverzekering voor ambtenaren en de Politiek Molest & ongevallenverzekering worden aanbesteed.
6. Versterken inzet van mediation: Servicepunt71 regisseert externe inhuur van mediators via het netwerk. In het verlengde van PCMO, gebaseerd op pre-mediation-aanpak, start SE JZ met het opzetten van het netwerk en adviseert zij de gemeenten over de inhuur van een passende mediator.

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.

  Advisering en behandeling van aansprakelijkstellingen van gemeenten door derden en verhaal van door gemeenten geleden schaden, 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.

  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 SE JZ.
- Juridisch advies en ondersteuning

Gevraagde en ongevraagde (proactieve) advisering op het vlak van bestuursrecht, privaatrecht, aansprakelijkstelling, risicobeheersing en verzekeringen, 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.

Prestatie-indicatoren

Nr - Omschrijving	2015R	2016B	2017B	2018B	2019B	2020B
1 - Percentage commissieadviezen op bezwaarschriften dat binnen de afgesproken termijn wordt geleverd.						
a) Regionale commissie bezwaarschriften [1]	65%	90%	95%	95%	95%	95%
b) Kamer 3 Regionale commissie personele aangelegenheden[2]	88%	80%	90%	95%	95%	95%

(R=realisatie, P=actuele prognose, B=begroting)

1 *Regionale commissie is per 1-1-2015 van start gegaan. Daarvoor vier verschillende gemeentelijke commissies, waarbij deze gegevens niet konden worden gemeten en evenmin met elkaar worden vergeleken.*
2 *Bij de bezwaarschriften personele aangelegenheden vindt veel informeel overleg tussen betrokkenen plaats met als insteek het onderliggende probleem op te lossen.*

Raming van baten en lasten

5 Jurdische Zaken	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2.020**
Lasten	2.386	2.137	2.197	2.193	2.193	2.193
Baten	-256	-148	-148	-148	-148	-148
Saldo van lasten en baten	**2.130**	**1.989**	**2.049**	**2.045**	**2.045**	**2.045**

Het budgettair saldo in 2017 is € 60.000 hoger dan in 2016 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, werk- en kantoorconcepten voor ambtenaren, bestuurders en bezoekers.

Speerpunten 2017

1. Doorontwikkeling naar klantgerichte organisatie. Door preventieve inzet (b.v. door controlerondes) van de locatiemedewerkers en gebruikmaking van digitale middelen worden klachten pro-actief voorkomen. In de afspraken met leveranciers verschuift het accent van taakgericht maar resultaatgestuurd. In de beweging van uitvoering naar aandacht voor de klantbeleving van de dienstverlening ligt de focus op hospitality-concepten.
2. Verkennen van mogelijkheden om het collectief deel van facilitaire dienstverlening te vergroten. Afhankelijk van de resultaten van een verkenning in 2016 en mogelijk daarop volgende bestuurlijke besluitvorming gaat Servicepunt71 facilitaire diensten leveren aan de gemeente Oegstgeest.
3. Samen met gemeenten ontwikkelen en implementeren van passende facility-concepten, voor (nieuwe) duurzame huisvesting, aansluitend bij goed werkgeverschap en met een juiste balans tussen de doelstellingen m.b.t. kwaliteit, financiën en social return. De SE Facilitaire Zaken ondersteunt en begeleidt de gemeente Leiden bij de (nog te realiseren) nieuwe huisvesting waarbij materialen (wanden, inrichting, etc,) worden hergebruikt.

Prestaties reguliere dienstverlening

- Basisdienst Facilitaire Zaken
  Ontwikkeling van beleid en instrumentarium op basis van signalering van relevante collectieve ontwikkelingen op facilitair gebied. Specifieke focus in advisering en ondersteuning door middel van klantmanagement, domein-management en locatiemanagement. Omzetten van informatie uit verschillende gegevensbronnen in gerichte periodieke managementinformatie. Voorzien in de Servicedesk als frontoffice voor de SE Facilitaire Zaken.
- Regie en Coördinatie
  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
  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.

Prestatie-indicatoren

Nr - Omschrijving	2015R	2016B	2017B	2018B	2019B	2020B
1 - Tijdigheid levering diensten	96%	98%	99%	99%	99%	99%
2 - Percentage foute leveringen	<2%	<2%	<2%	<2%	<2%	<2%

(R=realisatie, P=actuele prognose, B=begroting)

Raming van baten en lasten

6 Facilitaire Zaken	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2.020**
Lasten	2.054	2.147	2.218	2.218	2.218	2.218
Baten	-2.132	-2.151	-2.202	-2.202	-2.202	-2.202
Saldo van lasten en baten	**-78**	**-4**	**16**	**16**	**16**	**16**

Het budgettair saldo is nagenoeg ongewijzigd.

2.7 Programma 7 Directie, Bedrijfsvoering en Control

Doelstellingen

Het effect dat wordt bereikt via dit programma is 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 en conform de visie van Servicepunt71 op bedrijfvoering.

Prestaties

- *Doorvertalen strategisch kader*
  Vanaf directie en staf wordt doorontwikkeling van Servicepunt71 geïnitieerd, gestimuleerd, gemonitord en bijgestuurd. Het begin 2016 vastgestelde strategisch kader 2020 dient hierbij als handvat. Het daadwerkelijk doorvoeren van 'slimme bedrijfvoering' in alle activiteiten van Servicepunt71 is daarbij de voornaamste uitdaging.
- *Governance en samenwerking*
  Het actief onderhouden van de ‘verbindingsrol’ gericht op zowel de externe omgeving als de interne omgeving met invulling van 'gelijkwaardig partnerschap'. Dit doen we door middel van faciliteren, participeren en adviseren in de verschillende overleggremia (Bestuur, SGB en WGB). Bij de ontwikkeling van de rolinvulling binnen het ssc-concept worden de leringen uit de onderlinge samenwerking in de afgelopen jaren betrokken en wordt uitwerking gegeven aan de voor een vruchtbare samenwerking noodzakelijke vereisten. Daarbij staan constructieve cultuurgebonden elementen zoals wederzijds respect en vertrouwen, een open feedback en dialoog-cultuur, rolzuiverheid, gezamenlijk leren en verbeteren en elkaar sterker maken centraal. Het ambitieniveau in de rolvervulling van Servicepunt71 is ‘warm in de relatie, goed in de kwaliteit en gelijkwaardig in de ambtelijke werkverhouding’.
- *Demandmanagement en kwaliteit van dienstverlening*
  Het demandmanagementproces is zo ingericht dat de gemeenten kunnen sturen op de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening. Hierover worden afspraken gemaakt en vastgelegd in de leveringscontracten en wordt over de voortgang gerapporteerd. De rapportage bevat de sturings- en voortgangsinformatie op hoofdlijnen en beoogt de dialoog over de kwaliteit van dienstverlening door Servicepunt71 te faciliteren. Vanaf 2016 wordt via procesgeïntegreerde feedback de klanttevredenheid continu gemonitord en zo nodig bijgestuurd. Medio 2017 wordt een algeheel klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.
- *Servicepunt71 in control*
  De organisatie is blijvend ‘in control’, via een kwalitatief ingerichte planning- en controlcyclus (begroting, bestuursrapportages en jaarrekening) en een algemeen controleplan dat zich richt op de bedrijfs- en beheersprocessen die mede worden uitgevoerd ten behoeve van de gemeenten.
- *Communicatie*
  Het strategisch kader 2020 dient als handvat voor de communicatieve ontwikkelingen, zowel in- als extern in 2017. Wij informeren betrokkenen op tijd en betrekken ze vroegtijdig bij ontwikkelingen, het vormen van nieuw beleid of nieuwe producten. Onze stijl is herkenbaar in al onze producten en uitingen.
- *Projectleiding SE-overstijgende projecten*
  Bij de thema’s die Servicepunt71 als geheel raken is de projectleiding centraal belegd bij stafeenheid Interne Bedrijfsvoering. Dit maakt dat de projecten vorm krijgen in lijn met de algemene doelstelling van Servicepunt71. Het zorgt voor een eenduidige aanpak dat maakt dat Servicepunt71 één gezicht naar buiten toe vormt, maar ook intern zorgt voor goede afstemming tussen de service-eenheden. Dit draagt bij aan slimme bedrijfsvoering en gelijkwaardig partnerschap.

Raming van baten en lasten

7 Directie en interne bedrijfsvoering	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2.020**
Lasten	3.255	3.341	2.563	2.415	2.422	2.482
Baten	-580	-108	0	0	0	0
Saldo van lasten en baten	**2.675**	**3.233**	**2.563**	**2.415**	**2.422**	**2.482**
Onttrekking reserves	0	-184	-184	0	0	0
Resultaat	**2.675**	**3.049**	**2.379**	**2.415**	**2.422**	**2.482**

In 2016 is eenmalig € 480.000 aan de begroting toegevoegd in verband met de mobiliteitskosten. Vanaf 2017 is een algemene bezuinigingstaakstelling opgenomen ad € 246.000, die in overleg met gemeenten nader wordt geconcretiseerd.

2.8 Algemene dekkingsmiddelen

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

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.

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 2017 is hiervoor € 105.000 gereserveerd.

Raming van baten en lasten

Totaal - Algemene dekkingsmiddelen en Onvoorzien	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2.020**
Lasten	-103	104	105	105	105	105
Baten	-23.699	-24.546	-24.944	-24.944	-24.851	-24.851
Saldo van lasten en baten	**-23.802**	**-24.442**	**-24.839**	**-24.839**	**-24.746**	**-24.746**

Het budgettair saldo van de algemene dekkingsmiddelen is min of meer constant in het meerjarenbeeld. Het bedrag dat credit onder de lasten is opgenomen in 2015 betreft het voordelig financieringsresultaat in dat jaar.

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	Zeer groot	Samen met gemeenten realiseren van oplossingsmogelijkheden in regionaal verband. Extra inzet op individuele trajectbegeleiding.	450.000
2	Samenhang tussen ICT-aanbestedingen, informatiebeleid en informatiemanagement op regionaal niveau ontbreekt en leidt tot toekomstige desinvesteringen.	Groot	Groot	Samen met gemeenten evalueren en verbeteren van de ICT-governance.	225.000
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 uit het strategisch kader 2016-2020 te verwezenlijken. Dit vergt extra investeringen.	Middel	Middel	Samen met gemeenten blijvend inzetten slimme bedrijfsvoering met toegevoegde waarde van de dienstverlening voor het geheel en de deelnemers en op de samenhang daarvan met de individuele organisatie-ontwikkeling en –dynamiek.	70.000
5	De afstemming tussen SP71 en gemeenten over de te leveren producten en diensten (kwalitatief en kwantitatief) is onvoldoende concreet waardoor discussie over de financiële vergoeding ontstaat.	Middel	Klein	Het dichten van de verwachtingskloof tussen SP71 en gemeenten door versterkte aandacht voor dialoog en beleving van kwaliteit van diensteverlening en benutten van kansen om via bedrijfsvoering bij te dragen aan gemeentelijke doelstellingen.	20.000

De top vijf risico's levert een risicoscore van € 835.000. 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 € 500.000.

Inventarisatie weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit van Servicepunt71 bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover beschikt kan worden om niet-voorziene 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	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Algemene reserve	131	151	151	151	151	151
Reserve Flankerend Beleid	368	184	0	0	0	0
Saldo exploitatie	20	0	0	0	0	0
Onvoorzien	0	104	104	104	104	104
Saldo van baten	**519**	**439**	**255**	**255**	**255**	**255**

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen 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 € 255.000 (begroting 2017). De meest recente inventarisatie van de risico's leidt tot een *benodigde* risicodekking van € 500.000 (naar de stand van zaken in het voorjaar 2016). Dat betekent dat de weerstandscapaciteit van onvoldoende niveau is om de risico's (op basis van de risicoscores) te kunnen opvangen.
In meerjarig perspectief blijft de weerstandscapaciteit stabiel. De sturing op het weerstandsvermogen heeft daarom vooral betrekking op het reduceren van risico's. Hoewel deze zijn naar hun aard onvoorspelbaar zijn, verwacht Servicepunt71 in toekomstige jaren wel een verlaging van de benodigde risicodekking omdat risico's door de opgebouwde ervaring beter beheersbaar zijn. Servicepunt71 bespreekt de ontwikkeling en beheersing van risico's periodiek en intensief met gemeenten op ambtelijk en bestuurlijk niveau om maatregelen en oplossingen te implementen die het weerstandsvermogen doen verbeteren. De ambitie hierbij is om de ratio weerstandvermogen (verhouding beschikbare en benodigde risicodekking) is minimaal op 1 te krijgen.

Ratio's kengetallen

De paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing bevat op basis van nieuwe verantwoordingsregels vanaf heden vijf financiële kengetallen. Van deze vijf financiele 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. De VNG heeft een aantal normen ontwikkeld om een grofmazige waardering te geven aan deze indicatoren.

Begroting jaar 2017	Verloop van de kengetallen		
Kengetallen:	**Jaarrek 2015**	**Begr. 2016**	**Begr. 2017**
Netto schuldquote	27,3%	27,2%	23,6%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	27,3%	27,2%	23,6%
Solvabiliteitsratio	11,3%	10,3%	11,2%
Structurele exploitatieruimte	0,1%	0,4%	0,4%

■ 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 VNG-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.
■ 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. VNG waardeert een score hoger dan 0,6 als '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**.

3.2 Paragraaf Financiering

Algemene Ontwikkelingen

Rentevisie
Onder invloed van de lage inflatie en het gevaar van deflatie zal de ECB zal naar verwachting voorlopig een ruim monetair beleid blijven voeren. De ECB zal haar rentetarieven laag houden. De kortlopende marktrente zal als gevolg van deze ontwikkelingen in 2016 laag blijven, evenals de lange rentetarieven. Voor 2017 wordt nagenoeg hetzelfde beeld verwacht.

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
De omslagrente is vooralsnog bepaald op 2,25% en wordt gebruikt om deze rente over de omvang van de investeringen toe te rekenen aan de programma's. De omslagrente is grotendeels bepaald op basis van de financieringscondities van de langlopende geldlening. De leningenportefeuille van Servicepunt71 omvat één langlopende geldlening met een rentepercentage van 2,08%

Aantrekken financieringsmiddelen
Gezien de investeringsplanning wordt verwacht dat het noodzakelijk zal zijn om in 2017 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. Investeringen 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 € 2,31 miljoen
- Kasgeldlimiet 2016 € 2,35 miljoen
- Kasgeldlimiet 2017 € 2,39 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 2017-2020.

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	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Grondslag (totaal van de lasten)	30.085	28.231	28.921	28.397	28.063	27.578
Normpercentage	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
TOEGESTANE KASGELDLIMIET	**6.017**	**5.646**	**5.784**	**5.679**	**5.613**	**5.516**
Verplichte aflossingen	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
RUIMTE/OVERSCHRIJDING	**5.017**	**4.646**	**4.784**	**4.679**	**4.613**	**4.516**

De renterisiconorm zal de komende jaren niet worden overschreden.

Schuldquote

Vanaf de begroting 2017 worden in de paragraaf weerstandsvermogen vijf kengetallen opgenomen. Eén van deze kengetallen is de schuldquote welke voorheen in de paragraaf financiering werd gepresenteerd. Voor inzicht in deze kengetallen wordt verwezen naar de paragraaf weerstandsvermogen.

3.3 Paragraaf Bedrijfsvoering

Dienstverlening

Optimaliseren van de bestaande professionele dienstverlening
De in het strategisch kader 2020 benoemde ambities voor het ‘administratiekantoor’ en voor het 'adviesbureau' krijgen in 2017 nader vorm.
De ambitie voor het 'administratiekantoor' in de komende jaren is dat processen efficiënt (gestandaardiseerd), betrouwbaar (gericht op foutreductie en conform servicenorm), eenvoudig en klantvriendelijk ingericht zijn. De focus ligt op flexibiliteit (adaptief: in kunnen spelen op veranderingen in de gemeentelijke organisaties), op toekomstbestendigheid (digitalisering) en, waar van toegevoegde waarde, op integratie van bedrijfsvoeringsprocessen. We continueren daartoe de principes van leanmanagement en zetten interne opgeleide 'green belts' in om verschillende processen op basis van een prioriteitsvolgorde verder te optimaliseren. In de verdere digitalisering van administatieve processen ligt het accent op het modulair uitbreiden van bestaande vakapplicaties. Indien van toegevoegde waarde vindt dat discipline -overstijgend plaats (bijvoorbeeld bij digitalisering van het proces 'Van inkoop tot betalen').
De ambitie voor het ‘adviesbureau’ is dat deze klantgerichter is (gericht op resultaat en kwaliteit), dat doelstellingen van de gemeenten centraal staan en dat de adviesfunctie dicht bij de gemeente georganiseerd wordt. De focus ligt op kennisontwikkeling en –verdieping, van zowel de vakinhoud als van de gemeentelijke organisaties en op integratie van advisering vanuit de verschillende disciplines. Deze principes worden verankerd in ons opleidingsbeleid en vormen daarmee de basis voor de verdere ontwikkeling van onze adviseurs. Om continu voldoende voeling te houden met de beleving van de kwaliteit van onze dienstverlening worden kwaliteitsmetingen geïntegreerd in de processen.

Personeel

Goed werkgeverschap
Servicepunt71 wil een professionele dienstverleningsorganisatie én een aantrekkelijke werkgever zijn, waar medewerkers tevreden zijn en zich thuis voelen. Goede dienstverlening begint bij goed werkgeverschap en tevreden medewerkers en daarom krijgen werkplezier, ontplooiingsmogelijkheden, zelfstandigheid en de rol die medewerkers zelf kunnen spelen in het verbeteren hiervan, blijvend aandacht.
Hierbij wordt o.a. gesteund op de uitkomsten van een in 2015 uitgevoerd medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO). Eind 2015 en 2016 zijn de resultaten met en tussen medewerkers en leidinggevende besproken zoals het waardering tonen voor inzet, open communicatie in een transparante organisatie, medewerkers laten meedenken en meepraten en duidelijke verwachtingen scheppen. Ook in 2017 worden relevante thema’s uit het MTO besproken met als doel alle medewerkers binnen Servicepunt71 meer invloed te laten uitoefenen op hun werkomstandigheden en ontwikkelmogelijkheden zodat er meer saamhorigheid en binding ontstaat. Ook de ervaren hoge werkdruk komt daarbij nadrukkelijk aan de orde. Daarnaast start in 2017 de voorbereiding voor een in 2018 te houden medewerkerstevredenheidonderzoek.

Ontwikkelbeleid
Servicepunt71 voert, in aanvulling op de strategische personeelplanning, een gericht ontwikkelings- en opleidingsbeleid in het kader van de juiste medewerker op de juiste plaats. Veel aandacht gaat uit naar de rol die de leiding vervult in het herkennen van talenten, het begeleiden van persoonlijke ontwikkeling en het stimuleren en motiveren van de medewerkers.
Servicepunt71 wil haar medewerkers blijvend motiveren en biedt naast opleidingen en trainingen ook kansen voor het benutten of ontdekken van talenten via taakroulatie, interne stages en carrièrekansen. Ontwikkeling is immers nodig om als organisatie slagvaardig te kunnen zijn in een dynamische omgeving. De rol van Academie71 wordt hierbij goed ingebed. In het ontwikkelbeleid zijn de principes van het individueel loopbaanbudget opgenomen.

Mobiliteit
In de jaren van deze begrotingsperiode zal er bij Servicepunt71 sprake zijn van een fors mobiliteitsvraagstuk, als gevolg van de eerdere financiële en kwalitatieve taakstellingen en verandering van werkzaamheden (onder andere als gevolg van digitalisering) waardoor functie-eisen veranderen. Servicepunt71 voert actief regie op individuele mobiliteitstrajecten en maakt daarbij gebruik van de regionale oplossingsrichtingen die in 2016 samen met gemeenten zijn ingezet.

In onderstaand overzicht zijn de formatieplaatsen per SE aangegeven.

FTE per Programma	Rekening 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
1. ICT	38,9	38,1	38,1
2. Inkoop	16,2	18,9	18,9
3. Financiën	80,6	77,6	77,6
4. HRM	46,9	49,0	49,0
5. Juridische Zaken	26,6	24,9	24,9
6. Facilitaire Zaken	39,4	39,4	39,4
7. Directie en Bedrijfsvoering	11,8	12,3	12,3
Saldo FTE	**260,4**	**260,3**	**260,3**

Ziekteverzuimbeleid
Servicepunt71 wil een vitale organisatie blijven met langdurig fitte medewerkers. Servicepunt71 voert daartoe een adequaat ziekteverzuimbeleid dat aansluit op de gezamenlijke regionale visie op gezondheid en vitaliteit.
Servicepunt71 streeft naar een verzuimpercentage lager dan 4% en realiseert dit vooral door aandacht voor preventie en passende reïntegratietrajecten bij uitval.

Integriteitsbeleid
Er is een samenhangend integriteitsbeleid met daarbij een gedragscode en een integriteitsverklaring. Alle nieuwe medewerkers ondertekenen de integriteitsverklaring tijdens een bijeenkomst, in aanwezigheid van een lid van het bestuur van Servicepunt71, waarbij relevante thema's m.b.t. integriteit worden besproken.
In werkoverleggen wordt de koppeling tussen de gedragscode en praktijksituaties besproken aangevuld met actuele casuïstiek. Tot slot krijgt integriteit continu aandacht door middel van het cyclisch toetsen, rapporteren en bijstellen van beheersmaatregelen en herijking van geïmplementeerde regelingen.
Door de komst van het regionaal Meldpunt Integriteit zal door de Integriteitscoördinator, in samenwerking met de Vertrouwenspersoon Integriteit en de Integriteitsfunctionaris, de aandacht op integriteit gevestigd blijven en zullen actuele ontwikkelingen worden gedeeld en opgepakt binnen de organisatie.

Informatisering

Informatiemanagement en -doelarchitectuur
Servicepunt71 wil informatiemanagement verder ontwikkelen in de organisatie waarbij de samenhang met de primaire dienstverlening aan de klantorganisaties geborgd is. Verdere uitbouw naar webpublicatie, e-formulieren, managementinformatie (status en voortgang) en koppelingen met interne en externe systemen is nodig om de doelstellingen (verhogen efficiency en kwaliteit, verminderen kwetsbaarheid) te realiseren.

Servicepunt71 wil haar vastgesteld informatiebeleid duurzaam onderbouwen met een architectuur en principes die samenhang brengen in de verdere informatisering binnen Servicepunt71, en tegelijkertijd aansluiting zoeken bij de ontwikkelingen in de regio. Alle activiteiten met betrekking tot informatievoorziening en –management worden aan deze principes getoetst. Om deze werkwijze te borgen is een wijzigingsadviescommissie (WAC) in positie. De taken van de WAC inzake voorgenomen wijzigingen aan de informatievoorziening bestaan uit advisering lijnorganisatie en MT, toetsing aan architectuur principes, toetsing aan ontwikkelingen in de regio op het i-beleid. en het bijhouden van I-, ICT- en veiligheidsbeleid. Uiteraard sluiten wij ook aan bij de ontwikkelingen in de versterkte regionale samenwerking op het terrein van informatievoorziening.

Zaakgericht Werken
Servicepunt71 wil haar klanten een kwalitatief goede digitale dienstverlening aanbieden op de bedrijfsvoeringsdisciplines. Dit betekent dat de ‘click’ goed ingericht moet zijn, o.a. door het ter beschikking stellen van goede e-formulieren en/ self-

service modules. Daarnaast is zaakgericht werken een goede manier om die processen die service-eenheid én organisatie overstijgend zijn digitaal te ondersteunen, immers:

- bepaalde producten en diensten blijven niet binnen de grenzen van één service-eenheid. Samen werken tussen de service-eenheden en het kunnen delen van informatie en documenten is noodzakelijk voor een kwalitatief goede en efficiënte dienstverlening;
- het feit dat de bedrijfsvoeringsprocessen behoren tot de organisaties van de opdrachtgevers, maar dat deze worden uitgevoerd door Servicepunt71 stelt eisen aan de informatievoorziening (de samenwerking tussen opdrachtgevers en Servicepunt71 moet naadloos zijn);
- de opdrachtgevers van Servicepunt71 besteden een aanzienlijk deel van hun bedrijfsvoering uit aan Servicepunt71 en verwachten behalve kwaliteit en betaalbaarheid ook transparantie over de geleverde dienstverlening; dit stelt eisen ten aanzien van managementinformatie, prestatie-indicatoren en processtuurinformatie.

Voor een daadwerkelijke digitale samenwerking is het noodzakelijk deze software en de processen aan elkaar te verbinden d.m.v. één gezamenlijke module van de betreffende software. In 2016 wordt er invulling gegeven aan het digitaal werken binnen Servicepunt71 en wordt ook de digitale samenwerking bij partner overstijgende processen verkend.

Archief, DIV

Aan de hand van de 0-meting op het archief van Servicepunt71 in 2016 wordt er uitvoering gegeven aan de activiteiten die nodig zijn om te kunnen voldoen aan de archiefwet en tegelijkertijd de informatiehuishouding op orde te brengen. Dit maakt dat de juiste informatie op tijd voorhanden is, wat bijdraagt aan een goede dienstverlening en effectieve besluitvorming en dat helder is wie welke archiefverantwoordelijkheid heeft in die processen waar Servicepunt71 onderdeel uitmaakt van het proces van de partnerorganisatie. Hier worden goede afspraken over gemaakt en vastgelegd in overeenkomsten.

Huisvesting & kantoorconcept

Bij de vorming van Servicepunt71 is gekozen voor het nieuwe werken (HNW). Servicepunt71 voert haar dienstverlening uit vanuit het pand Tweelinghuis aan de Langegracht in Leiden. Het pand is verbouwd en ingericht volgens het flexconcept waarbij de werknemers worden gefaciliteerd om professioneel en klantgericht te functioneren in een duurzame en verantwoorde omgeving. Jaarlijks wordt het werkconcept zo nodig bijgesteld passend bij de behoeften van organisatie, medewerkers en ontwikkelingen van beleid en ondersteunende technologieën.

Kapitaalgoederen

Servicepunt71 heeft maar beperkt kapitaalgoederen. Er worden investeringen gedaan in de bedrijfsapplicaties, de ICT infrastructuur en ten behoeve van de inrichting van de huisvesting. Voor de bedrijfsapplicaties zijn onderhoudsovereenkomsten met de leveranciers afgesloten, dit onderhoud behelst onder andere het preventief en correctief onderhoud, het gebruik van de helpdesk, aanpassingen in het kader van wet- en regelgeving, uitbreidingen bestaande modules, updates en upgrades.

4 Overzicht van baten en lasten 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		**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
1 ICT	Lasten	8.602	7.877	8.800	8.182	7.934	7.399
	Baten	-821	-226	-134	-134	-134	-134
Saldo		**7.781**	**7.651**	**8.665**	**8.048**	**7.800**	**7.265**
2 Inkoop	Lasten	2.007	1.693	1.731	1.731	1.731	1.731
	Baten	-898	-344	-352	-352	-352	-352
Saldo		**1.109**	**1.349**	**1.379**	**1.379**	**1.379**	**1.379**
3 Financiën	Lasten	7.370	6.966	7.161	7.408	7.408	7.397
	Baten	-946	-408	-263	-263	-263	-263
Saldo		**6.424**	**6.558**	**6.899**	**7.145**	**7.145**	**7.135**
4 HRM	Lasten	4.514	3.966	4.145	4.145	4.052	4.052
	Baten	-408	-163	-72	-72	-72	-72
Saldo		**4.106**	**3.803**	**4.074**	**4.074**	**3.981**	**3.981**
5 Juridische Zaken	Lasten	2.386	2.137	2.197	2.193	2.193	2.193
	Baten	-256	-148	-148	-148	-148	-148
Saldo		**2.130**	**1.989**	**2.049**	**2.045**	**2.045**	**2.045**
6 Facilitaire Zaken	Lasten	2.054	2.147	2.218	2.218	2.218	2.218
	Baten	-2.132	-2.151	-2.202	-2.202	-2.202	-2.202
Saldo		**-78**	**-4**	**16**	**16**	**16**	**16**
7 Directie en bedrijfsv.	Lasten	3.255	3.341	2.563	2.415	2.422	2.482
	Baten	-580	-108	0	0	0	0
Saldo		**2.675**	**3.233**	**2.563**	**2.415**	**2.422**	**2.482**
Alg. Dekkingsmiddelen en Onvoorzien	Lasten	-103	104	105	105	105	105
	Baten	-23.699	-24.546	-24.944	-24.944	-24.851	-24.851
Saldo		**-23.802**	**-24.442**	**-24.839**	**-24.839**	**-24.746**	**-24.746**
Totaal	**Lasten**	**30.085**	**28.231**	**28.921**	**28.397**	**28.063**	**27.578**
Totaal	**Baten**	**-29.740**	**-28.094**	**-28.115**	**-28.115**	**-28.022**	**-28.022**
TOT. SALDO BATEN EN LASTEN		**345**	**137**	**806**	**282**	**41**	**-444**
Reserves	Toevoeging	262	47	0	0	0	444
	Onttrekking	-627	-184	-806	-282	-41	0
TOT. MUTATIE IN RESERVES		**-365**	**-137**	**-806**	**-282**	**-41**	**444**
RESULTAAT		**-20**	**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 2016-2020 en de actualisatie van de daarmee gemoeide kapitaallasten
- De ontvlechting van de dienstverlening aan de BSGR en aan de Gevulei (per 1 januari 2016, maar nog niet eerder in het financiële meerjarenbeeld verwerkt)
- Het continueren van dienstverlening aan de Tijdelijke WerkOrganisatie binnen Holland Rijnland inzake het technisch opdrachtgeverschap 3D's/Jeugdhulp
- Het invlechten van nieuwe dienstverlening aan Holland Rijnland, vooruitlopend op de op het moment van opstellen van deze begroting nog te ondertekenen DVO.

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		**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Personele lasten	Lasten	21.025	19.982	20.539	20.290	20.200	20.157
Materiële lasten	Lasten	5.930	5.421	4.853	4.456	4.454	4.513
Kapitaallasten	Lasten	3.130	2.828	3.528	3.650	3.410	2.907
Totaal	**Lasten**	**30.085**	**28.231**	**28.921**	**28.397**	**28.063**	**27.578**
Deelnemers Reguliere bijdrage	Baten	-23.699	-23.642	-23.903	-23.903	-23.810	-23.810
Deelnemers Maatwerk	Baten	-2.213	-2.577	-2.638	-2.638	-2.638	-2.638
Deelnemers Meerwerk	Baten	-2.299	-716	-385	-385	-385	-385
Totaal bijdrage deelnemers	**Baten**	**-28.211**	**-26.934**	**-26.927**	**-26.927**	**-26.834**	**-26.834**
Bijdragen derden	Baten	-1.529	-1.160	-1.188	-1.188	-1.188	-1.188
Totaal	**Baten**	**-29.740**	**-28.094**	**-28.115**	**-28.115**	**-28.022**	**-28.022**
Reserves	Toevoeging	262	47	0	0	0	444
	Onttrekking	-627	-184	-806	-282	-41	0
TOT. MUTATIE IN RESERVES		**-365**	**-137**	**-806**	**-282**	**-41**	**444**
RESULTAAT		**-20**	**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 kapitaalasten 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 het lichaam gedekt uit de inkomsten uit de met de deelnemers en derden afgesloten (meerjaren) dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). 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 leveringscontracten. In deze leveringscontracten zijn de volume- en afnameplanningen opgenomen die op basis van het demandmanagementproces tot stand komen. De kostenverdeling is daarmee gebaseerd op outputfinanciering.

Herverdeeleffecten outputfinanciering
Als gevolg van de transitie van input gestuurde en gefinancierde dienstverlening naar output gestuurde en gefinancierde dienstverlening ontstaan vanaf begrotingsjaar 2017 herverdeeleffecten van een nader te bepalen omvang. In deze begroting 2017 zijn nog geen herverdeeleffecten opgenomen; deze worden op basis van de volumes die in het leveringscontract 2017 worden afgesproken en op basis van een dan nieuw te bepalen algemene verdeelsleutel, via een begrotingswijziging 2017 verwerkt. Conform de in eerdere begrotingen opgenomen gedragslijn zal de reële verdeling op basis van werkelijke afname en kosten stapsgewijs worden doorgevoerd. Dit houdt in dat in begrotingsjaar 2017 33% van het herverdeeleffect wordt verwerkt, in 2018 67% en in 2019 100%.

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, waaronder de kosten van dienstverlening aan de eigen organisatie en de zgn. 'Basisdiensten') wordt een algemene verdeelsleutel gehanteerd. In deze begroting 2017 is dezelfde verdeelsleutel opgenomen als de vastgestelde sleutel over 2016, waarbij vooralsnog geen herverdeeleffecten optreden. Bij het opstellen van de leveringscontracten 2017 wordt een voorstel voor een nieuwe verdeelsleutel ontwikkeld en vastgesteld door het bestuur.

	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Zoeterwoude
Algemene verdeelsleutel 2017	77,74%	10,00%	8,58%	3,68%

Totale bijdragen van deelnemers

Totaal bijdrage deelnemers	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Gemeente Leiden	21.682	20.678	20.661	20.661	20.589	20.589
Gemeente Leiderdorp	3.029	2.947	2.954	2.954	2.945	2.945
Gemeente Oegstgeest	2.457	2.323	2.326	2.326	2.318	2.318
Gemeente Zoeterwoude	1.043	986	985	985	982	982
Totaal bijdrage deelnemers	**28.211**	**26.934**	**26.927**	**26.927**	**26.834**	**26.834**

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	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Bijdrage op basis van begroting 2016	20.507	20.203	20.203	20.203	20.203
Indexering 2017	0	479	479	479	479
Algemene bezuinigingstaakstelling	0	-191	-191	-191	-191
ICT/ Uitbreiding meerwerk	37	36	36	36	36
FIN/Invoering VPB-plicht en treasury	75	75	75	75	75
FIN/Overdracht werkzaamheden vml. Gevulei	15	15	15	15	15
HRM/Matchpunt	72	72	72	0	0
HRM/Formatiewijziging (taakverschuiving)	-28	-28	-28	-28	-28
Totale bijdrage begroting 2017	**20.678**	**20.661**	**20.661**	**20.589**	**20.589**

De indexering bedraagt 2,37% en is gebaseerd op de Kadernota 2017, waarin is aangegeven dat materiële budgetten worden geïndexeerd conform het Algemeen financeel kader van gemeenschappelijke regelingen in de regio Hollands Midden en personele budgetten worden geïndexeerd op basis de reële loonkostenontwikkeling. Bij deze laatste indexering is aangesloten bij de systematiek die ook binnen gemeenten wordt gehanteerd. In relatie tot de omvang van deze indexering is een algemene bezuinigingstaakstelling opgenomen, die in overleg met gemeenten nader wordt geconcretiseerd.
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	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Reguliere bijdrage begroting 2017	18.032	17.932	18.124	18.124	18.052	18.052
Maatwerk Inkoop contractmanagement	697	275	281	281	281	281
Maatwerk Facilitaire Zaken	1.823	1.840	1.883	1.883	1.883	1.883
Meerwerk ICT	187	197	134	134	134	134
Meerwerk Financien	657	305	179	179	179	179
Meerwerk HRM	286	130	59	59	59	59
Totale bijdrage begroting 2017	**21.682**	**20.678**	**20.661**	**20.661**	**20.589**	**20.589**

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

Vooralsnog is structureel meerwerk opgenomen in verband met ICT-dienstverlening. In de loop van 2016 (na opstellen van deze begroting 2017) wordt verder concreet gemaakt in welke mate deze dienstverlening structureel wordt gecontinueerd (dan op te nemen onder reguliere bijdrage), danwel afgebouwd.
Het meerwerk bij Financiën 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.

Bijdrage gemeente Leiderdorp

De bijdrage van de gemeente Leiderdorp ontwikkelt zich als volgt:

Opbouw Gemeente Leiderdorp	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Bijdrage op basis van begroting 2016	2.917	2.881	2.881	2.881	2.881
Indexering 2017	0	68	68	68	68
Algemene bezuinigingstaakstelling	0	-25	-25	-25	-25
ICT/ Uitbreiding meerwerk	11	11	11	11	11
FIN/Invoering VPB-plicht en treasury	10	10	10	10	10
HRM/Matchpunt	9	9	9	0	0
Totale bijdrage begroting 2017	**2.947**	**2.954**	**2.954**	**2.945**	**2.945**

De indexering bedraagt 2,37% en is gebaseerd op de Kadernota 2017, waarin is aangegeven dat materiële budgetten worden geïndexeerd conform het Algemeen finaniceel kader van gemeenschappelijke regelingen in de regio Hollands Midden en personele budgetten worden geïndexeerd op basis de reële loonkostenontwikkeling. Bij deze laatste indexering is aangesloten bij de systematiek die ook binnen gemeenten wordt gehanteerd. In relatie tot de omvang van deze indexering is een algemene bezuinigingstaakstelling opgenomen, die in overleg met gemeenten nader wordt geconcretiseerd.
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	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Reguliere bijdrage begroting 2017	2.483	2.481	2.508	2.508	2.499	2.499
Maatwerk Inkoop contractmanagement	90	38	39	39	39	39
Maatwerk Financiën	80	81	83	83	83	83
Maatwerk Facilitaire Zaken	309	312	319	319	319	319
Meerwerk ICT	22	11	0	0	0	0
Meerwerk Financien	17	10	0	0	0	0
Meerwerk HRM	28	14	5	5	5	5
Totale bijdrage begroting 2017	**3.029**	**2.947**	**2.954**	**2.954**	**2.945**	**2.945**

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 vanaf 2016 structureel in de begroting is opgenomen.
Facilitaire Zaken wordt als maatwerkproduct afgenomen door de gemeenten Leiden en Leiderdorp.

Het meerwerk ICT dat in de jaarschijf 2016 is opgenomen houdt verband met kapitaallasten van in 2015 gevraagde extra hard- en software-producten. Vanaf 2017 zijn deze kosten opgenomen onder reguliere dienstverlening.
Het meerwerk bij Financiën in de jaarschijf 2016 heeft betrekking op de kosten i.v.m. de invoering van de VPB-plicht.
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 opgenomen, die vanaf 2017 onderdeel zijn van reguliere dienstverlening.

Bijdrage gemeente Oegstgeest

De bijdrage van de gemeente Oegstgeest ontwikkelt zich als volgt:

Specificatie Gemeente Oegstgeest	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018	2019	2020
Bijdrage op basis van begroting 2016	2.291	2.261	2.261	2.261	2.261
Indexering 2017	0	54	54	54	54
Algemene bezuinigingstaakstelling	0	-21	-21	-21	-21
ICT/ Uitbreiding meerwerk	16	16	16	16	16
FIN/Invoering VPB-plicht en treasury	8	8	8	8	8
HRM/Matchpunt	8	8	8	0	0
Totale bijdrage begroting 2017	**2.323**	**2.326**	**2.326**	**2.318**	**2.318**

De indexering bedraagt 2,37% en is gebaseerd op de Kadernota 2017, waarin is aangegeven dat materiële budgetten worden geïndexeerd conform het Algemeen financeel kader van gemeenschappelijke regelingen in de regio Hollands Midden en personele budgetten worden geïndexeerd op basis de reële loonkostenontwikkeling. Bij deze laatste indexering is aangesloten bij de systematiek die ook binnen gemeenten wordt gehanteerd. In relatie tot de omvang van deze indexering is een algemene bezuinigingstaakstelling opgenomen, die in overleg met gemeenten nader wordt geconcretiseerd.
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	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reguliere bijdrage begroting 2017	2.250	2.256	2.289	2.289	2.281	2.281
Maatwerk Inkoop contractmanagement	88	32	32	32	32	32
Meerwerk ICT		16	0	0	0	0
Meerwerk Financien	43	8	0	0	0	0
Meerwerk HRM	76	12	4	4	4	4
Totale bijdrage begroting 2017	**2.457**	**2.323**	**2.326**	**2.326**	**2.318**	**2.318**

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

Het meerwerk ICT dat in de jaarschijf 2016 is opgenomen houdt verband met kapitaallasten van in 2015 gevraagde extra hard- en software-producten. Vanaf 2017 zijn deze kosten opgenomen onder reguliere dienstverlening.
Het meerwerk bij Financiën in de jaarschijf 2016 heeft betrekking op de kosten i.v.m. de invoering van de VPB-plicht.
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 opgenomen, die vanaf 2017 onderdeel zijn van reguliere dienstverlening.

Bijdrage gemeente Zoeterwoude

De bijdrage van de gemeente Zoeterwoude ontwikkelt zich als volgt:

Opbouw Gemeente Zoeterwoude	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Bijdrage op basis van begroting 2016	976	961	961	961	961
Indexering 2017	0	23	23	23	23
Algemene bezuinigingstaakstelling	0	-9	-9	-9	-9
ICT/ Uitbreiding meerwerk	3	3	3	3	3
FIN/Invoering VPB-plicht en treasury	4	4	4	4	4
HRM/Matchpunt	3	3	3	0	0
Totale bijdrage begroting 2017	**986**	**985**	**985**	**982**	**982**

De indexering bedraagt 2,37% en is gebaseerd op de Kadernota 2017, waarin is aangegeven dat materiële budgetten worden geïndexeerd conform het Algemeen financeel kader van gemeenschappelijke regelingen in de regio Hollands Midden en personele budgetten worden geïndexeerd op basis de reële loonkostenontwikkeling. Bij deze laatste indexering is aangesloten bij de systematiek die ook binnen gemeenten wordt gehanteerd. In relatie tot de omvang van deze indexering is een algemene bezuinigingstaakstelling opgenomen, die in overleg met gemeenten nader wordt geconcretiseerd.
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	Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Reguliere bijdrage begroting 2017	977	973	982	982	979	979
Meerwerk ICT		3	0	0	0	0
Meerwerk Inkoop	23					
Meerwerk Financien	33	4	0	0	0	0
Meerwerk HRM	10	6	3	3	3	3
Totale bijdrage begroting 2017	**1.043**	**986**	**985**	**985**	**982**	**982**

Het meerwerk ICT dat in de jaarschijf 2016 is opgenomen houdt verband met kapitaallasten van in 2015 gevraagde extra hard- en software-producten. Vanaf 2017 zijn deze kosten opgenomen onder reguliere dienstverlening.
Het meerwerk bij Financiën in de jaarschijf 2016 heeft betrekking op de kosten i.v.m. de invoering van de VPB-plicht.
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 opgenomen, die vanaf 2017 onderdeel zijn van reguliere dienstverlening.

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 2016 tot en met 2020 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 2015 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		**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Begroting totaal progamma's	Lasten	30.084	28.231	28.921	28.397	28.063	27.578
	Baten	-29.740	-28.094	-28.115	-28.115	-28.022	-28.022
	Saldo	**344**	**137**	**806**	**282**	**41**	**-444**
Af: Incidentele baten en lasten							
1 ICT	Lasten	242	226	757	417	176	134
2 Inkoop	Lasten	898					
3 Financiën	Lasten	750	326	179	179	179	179
4 HRM	Lasten	400	163	72	72	72	72
5 Juridische Zaken	Lasten	43	184	184	0	0	0
7 Directie en bedrijfsv.	Lasten	593	104	104	104	104	104
1 ICT	Baten	-315	-273	-134	-134	-134	-579
2 Inkoop	Baten	-898					
3 Financiën	Baten	-750	-326	-179	-179	-179	-179
4 HRM	Baten	-400	-163	-72	-72	-72	-72
5 Juridische Zaken	Baten	-43					
7 Directie en bedrijfsv.	Baten	-156					
Structureel saldo baten en lasten	Lasten	27.158	27.227	27.626	27.626	27.533	27.088
	Baten	-27.178	-27.331	-27.730	-27.730	-27.637	-27.192
	Saldo	**-20**	**-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		27.158	27.227	27.626	27.626	27.533	27.088
Structurele baten en onttrekkingen reserves		-27.178	-27.331	-27.730	-27.730	-27.637	-27.192
Structureel saldo begroting		-20	-104	-104	-104	-104	-104
Structureel evenwicht		**JA**	**JA**	**JA**	**JA**	**JA**	**JA**

4.4 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 Bedragen x 1.000 euro	2016	2017	2018
	Omschrijving			
1	Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	137	806	282
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	2.828	3.528	3.650
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0
4	Investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	2.834	2.513	4.466
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	**131**	**1.822**	**-533**

5 Uiteenzetting financiële positie en toelichting

5.1 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.

Als gevolg van de invoering van het individueel keuzebudget (IKB) onstaat in begrotingsjaar 2016 een eenmalige extra last omdat de opgebouwde vakantierechten per 31 december 2016, in afwijking tot de eerdere gedragslijn, nu gepassiveerd dient te worden. Dit heeft voor de exploitatiebegroting van 2017 e.v. echter geen effect.

5.2 Investeringen 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.

Investeringen		Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro		**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Backend	ICT	442	178	415	0	100	2.397
Hardware Werkplek	ICT	144	232	0	2.056	232	0
Netwerk	ICT	0	0	0	1.204	0	0
Software	ICT	105	1.874	383	574	844	530
Telefonie	ICT	0	0	0	632	0	0
Inkoopsysteem	INK	0	85	0	0	0	0
Argentis	FIN	0	0	25	0	0	0
Cognos	FIN	0	0	250	0	0	0
Decade	FIN	0	0	1.400	0	0	0
Digitalisering Facturen	FIN	0	30	0	0	0	0
Tangelo	FIN	0	0	40	0	0	0
E-HRM	HRM	14	205	0	0	0	0
DMS	IB&C	0	171	0	0	0	0
VSP	IB&C	0	60	0	0	0	0
TOTAAL INVESTERINGEN		**705**	**2.834**	**2.513**	**4.466**	**1.177**	**2.927**

Via het vaststellen van deze begroting door het bestuur van Servicepunt71 worden de investeringen uit de jaarschijf 2017 geautoriseerd.

5.3 Financiering

Voor de uitvoering van de taken zijn financieringsmiddelen nodig. Investeringen 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	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Leningen per 31/12	7.000	6.000	5.000	4.000	3.000	2.000
FINANCIERINGSMIDDELEN	**7.000**	**6.000**	**5.000**	**4.000**	**3.000**	**2.000**

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

5.4 Stand en verloop reserves

Reserves		Rekening	Begroting	Begroting	Meerjarenraming		
Bedragen x 1.000 euro		**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Algemene reserve	Stand primo	129	131	151	151	151	151
	Toevoeging	2	20	0	0	0	0
	Onttrekking	0	0	0	0	0	0
Stand ultimo boekjaar		**131**	**151**	**151**	**151**	**151**	**151**
Reserve transitie	Stand primo	305	-0	-0	-0	-0	-0
	Toevoeging	0	0	0	0	0	0
	Onttrekking	-305	0	0	0	0	0
Stand ultimo boekjaar		**-0**	**-0**	**-0**	**-0**	**-0**	**-0**
Reserve flankerend beleid	Stand primo	500	368	184	0	0	0
	Toevoeging	156	0	0	0	0	0
	Onttrekking	-288	-184	-184	0	0	0
Stand ultimo boekjaar		**368**	**184**	**0**	**0**	**0**	**0**
Reserve egalisatie kapitaallasten	Stand primo	838	911	958	336	54	13
	Toevoeging	106	47	0	0	0	444
	Onttrekking	-34	0	-622	-282	-41	0
Stand ultimo boekjaar		**911**	**958**	**336**	**54**	**13**	**457**
Totaal	**Toevoeging**	**265**	**67**	**0**	**0**	**0**	**444**
Totaal	**Onttrekking**	**-627**	**-184**	**-806**	**-282**	**-41**	**0**
TOTAAL MUTATIE IN RESERVES		**-362**	**-117**	**-806**	**-282**	**-41**	**444**

In bovenstaande tabel zijn de toekomstige mutaties per reserve geprognosticeerd op basis van een voorlopige inschatting.
De Reserve Transitie is per 31 december 2015 opgeheven.
De Reserve Flankerend Beleid zal waarschijnlijk ultimo 2017 zijn uitgeput. Voor de dekking van de kosten waarvoor deze bestemmingsreserve was ingesteld worden alternatieven onderzocht.

De Reserve Egalisatie kapitaallasten is aangepast naar aanleiding van het meest recente meerjareninvesteringsplan (zie ook paragraaf 5.2). Hierbij is taakstellend rekening gehouden met het verloop van de reserve; deze bereikt in 2019 haar dieptepunt, maar blijft positief.

5.5 Stand en verloop voorzieningen

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


71