

# Shared Service Center Zuid-Limburg

## Jaarstukken 2017

Status: Definitief  
Versie: 1.3  
Datum: 12 april 2018

**Versiebeheer**

Versie 0.1	T.b.v. MT input aanlevering	d.d. 4 februari 2018
Versie 0.2	Financiële input aanvullen	d.d. 16 februari 2018
Versie 0.3	T.b.v. accountant	d.d. 20 februari 2018
Versie 0.4	Input (team)managers	d.d. 22 februari 2018
Versie 0.5	Alle wijzigingen van managers geaccepteerd	d.d. 22 februari 2018
Versie 0.6	Aanpassing resultaat verwerking 2016	d.d. 27 februari 2018
Versie 0.7	Aanpassing n.a.v. info accountant	d.d. 08 maart 2018
Versie 0.8	Tekstueel aangesloten op resultaat	d.d. 12 maart 2018
Versie 0.9	Opmerking van accountant verwerkt	d.d. 13 maart 2018
Versie 1.0	Opmerkingen n.a.v. OGO 15 maart verwerkt	d.d. 21 maart 2018
Versie 1.1	Laatste aanpassingen van accountant	d.d. 26 maart 2018
Versie 1.2	Wijziging BBV notitie software	d.d. 3 april 2018
Versie 1.3	Wijziging nav Quality Control accountant	d.d. 12-04-2018

## Inhoud

1.	Inleiding .....	5
1.1	Inleiding.....	5
1.1.1	Juridische vorm .....	5
1.1.2	Dienstverlening op maat.....	5
1.1.3	Opdrachtgevers, bestuur en directie .....	5
1.1.4	Drie primaire afdelingen .....	5
1.1.5	Ondersteunende diensten .....	6
1.1.6	Van opstart naar “up and running” .....	6
2.	Managementsamenvatting .....	7
2.1	Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in 2017 .....	8
2.2	Conclusie .....	9
2.3	Leeswijzer.....	9
	<b>JAARVERSLAG</b> .....	<b>10</b>
3.	Programmaverantwoording .....	11
3.1	Concernzaken.....	11
3.1.1	Wat is de doelstelling?.....	11
3.1.2	Wat hebben we daarvoor gedaan? .....	11
3.1.3	Wat heeft het gekost? .....	11
3.2	Inkoop .....	12
3.2.1	Wat is de doelstelling? .....	12
3.2.2	Wat hebben we daarvoor gedaan? .....	12
3.2.3	Wat heeft het gekost? .....	13
3.3	PSA .....	13
3.3.1	Wat is de doelstelling? .....	13
3.3.2	Wat hebben we daarvoor gedaan? .....	14
3.3.3	Wat heeft het gekost? .....	14
3.4	Informatiediensten .....	14
3.4.1	Wat is de doelstelling?.....	14
3.4.2	Wat hebben we daarvoor gedaan? .....	15
3.4.3	Wat heeft het gekost? .....	15
3.5	Algemene baten.....	15
4.	Paragrafen.....	16
4.1	Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	16
4.2	Indicatoren .....	17
4.2.1	De solvabiliteitsratio .....	17

4.2.2	De netto schuldquote (NSQ) .....	18
4.2.3	Structurele exploitatieruimte .....	18
4.2.4	Grondexploitatie .....	19
4.2.5	Belastingcapaciteit .....	19
4.2.6	Verloop van de kengetallen .....	19
4.2.7	Financiële positie de onderlinge relatie.....	19
4.3	Financiering .....	19
4.3.1	Uitzettingen in 's Rijks schatkist.....	20
4.3.2	Kasgeldlimiet.....	20
4.3.3	Bedrijfsvoering.....	20
4.3.4	Rechtmatigheid.....	20
<b>JAARREKENING.....</b>		<b>22</b>
5.	Balans per 31 december (voor resultaatbestemming) .....	23
5.1	Toelichtingen.....	27
5.1.1	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling .....	27
5.1.2	Toelichting op de balans per 31 december 2017.....	28
5.1.3	VASTE ACTIVA .....	28
5.1.4	VLOTTENDE ACTIVA .....	30
5.1.5	VASTE PASSIVA.....	31
5.2	Toelichting op het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening over 2017 .....	33
5.2.1	Concernzaken.....	33
5.2.2	Inkoop .....	33
5.2.3	PSA .....	34
5.2.4	Informatiediensten .....	35
5.2.5	Baten .....	35
5.2.6	Wet Normering Topinkomens .....	37
5.2.7	Niet in de balans opgenomen verplichtingen .....	39
6.	Overige informatie.....	40
6.1	Voorstel tot resultaatbestemming.....	40
6.2	Vaststelling jaarrekening.....	41
6.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	42
Bijlage 1	Risico-inventarisatie.....	43
Bijlage 2	Verklarende woordenlijst / Afkortingenlijst .....	46

## 1. Inleiding

### 1.1 Inleiding

Per 23 oktober 2015 is het Shared Service Center Zuid-Limburg (SSC-ZL) opgericht. Het SSC-ZL is opgericht om binnen het collectief van de drie grootste gemeenten in Zuid-Limburg, Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen, de krachten te bundelen voor de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken. Initieel voor de taken Inkoop, Personeels- en Salarisadministratie en Informatie Diensten, maar met een ambitie die verder reikt: onder andere richting Facilitair, Finance, Communicatie, HRM, Gegevensmanagement, Onderzoek en Statistiek.

#### 1.1.1 Juridische vorm

De dienst heeft de juridische vorm van een zogenaamde Bedrijfsvoeringsregeling conform de Wet gemeenschappelijke regelingen. Het “werkgebied” van het SSC-ZL wordt vooralsnog begrensd door de regio Zuid-Limburg maar er is al belangstelling van buiten de regio om samen te werken.

#### 1.1.2 Dienstverlening op maat

Het SSC-ZL is primair een uitvoeringsorganisatie. Ze richt zich op het uitvoeren van taken voor haar opdrachtgevers. De uitvoering van taken wordt vastgelegd in meerjarige en duurzame dienstverleningsovereenkomsten (DVO) die met elke deelnemer wordt afgesloten. Nadere detaillering van de dienstverlening staat vermeld in de zogenaamde Product Diensten Catalogus (PDC). Over de uitvoering en levering van de betreffende diensten wordt in rapportages verantwoording afgelegd. De DVO in combinatie met de PDC vormt de basis voor de facturering. Deze facturering wordt enerzijds bepaald door het overeengekomen volume (Q) vermenigvuldigd met de daarvoor geldende tariefstelling (P) zoals opgenomen in de zogenaamde Product Diensten Catalogus (PDC). Per maand wordt vooraf, voorafgaande aan de levering, gefactureerd. Meer- en minderwerk wordt achteraf verrekend en bij maatwerk opdrachten worden aanvullende afspraken gemaakt.

Het SSC-ZL stelt hoge eisen aan haar dienstverlening. Kwaliteit en continuïteit staan hoog in het vaandel. Dat wordt ondersteund door een flexibele en professionele organisatie die efficiënt werkt.

#### 1.1.3 Opdrachtgevers, bestuur en directie

De afzonderlijke gemeenten zijn de opdrachtgevers van het SSC-ZL en blijven bestuurlijk verantwoordelijk – ze zijn het bevoegde gezag - voor de verschillende beleidsvelden. De directeur van het SSC-ZL is onder verantwoordelijkheid van het bestuur belast met de leiding van de uitvoeringsdienst en met de zorg voor een juiste taakvervulling door de uitvoeringsdienst. In die hoedanigheid legt de directeur jaarlijks verantwoording af aan het bestuur over de voortgang en de bestede middelen. De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het beheer van de diensten en de kwaliteit van werken ligt bij het bestuur SSC-ZL.

#### 1.1.4 Drie primaire afdelingen

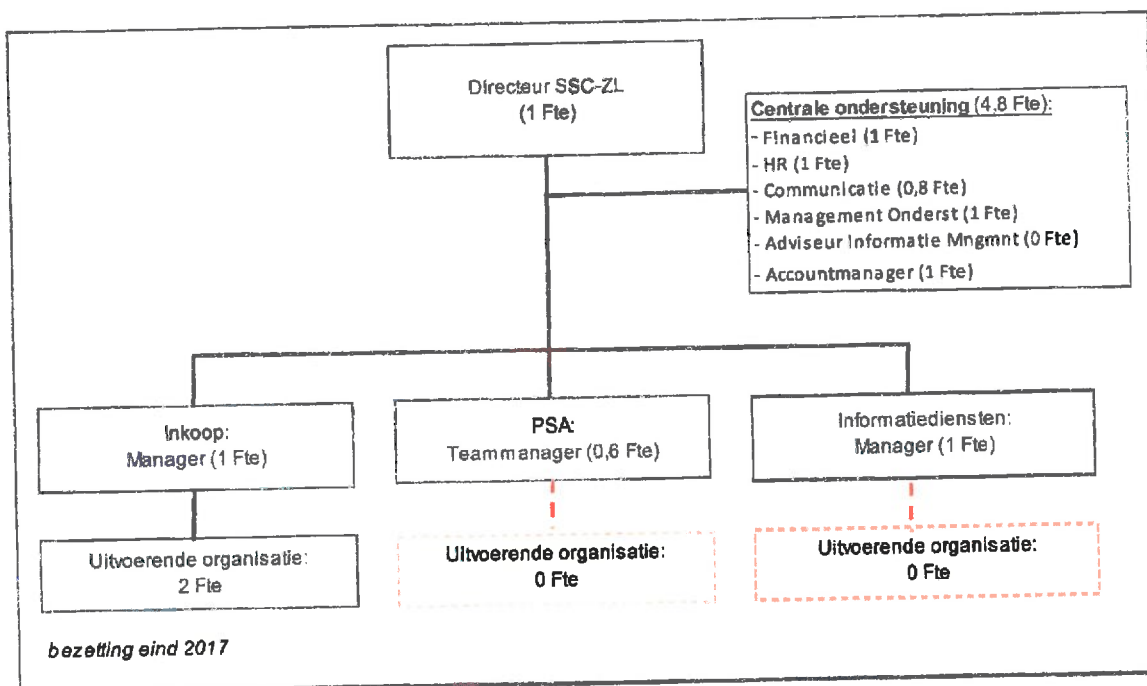
Het SSC-ZL kent vooralsnog drie afdelingen met elk een eigen specifiek takenpakket. De afdeling Inkoop (in oprichting) voert aanbestedingen en inkooptrajecten uit, de afdeling Personeels- en Salarisadministratie (in oprichting) verzorgt de personele en administratieve werkzaamheden om te komen tot een correcte en tijdige salarisverwerking en de afdeling Informatie Diensten (in oprichting) draagt zorg voor het technische en deels functionele beheer en de ondersteuning van de ICT omgeving.

### 1.1.5 Ondersteunende diensten

Ondersteunende diensten die direct en specifiek zijn voor de ondersteuning van één van de afdelingen zullen direct onderdeel uitmaken van die betreffende afdelingen. Activiteiten die door bundeling synergie en/of efficiency kunnen opleveren, worden centraal gepositioneerd om hiermee zo efficiënt mogelijk te kunnen acteren. Vooralsnog worden deze centrale diensten direct aangestuurd door de directeur. Dit vertaalt zich in onderstaande hoofdstructuur.

De centraal gepositioneerde diensten hebben betrekking op structurele posities en beslaan de volgende functionele disciplines:

- Accountmanagement
- Informatie Management
- Finance
- HRM
- Communicatie
- Management Ondersteuning



### 1.1.6 Van opstart naar "up and running"

De jaren 2014 en 2015 zijn initieel gezien de echte opstartjaren. In de jaren 2014 en 2015 is gewerkt met een zogenaamd Werkbudget. Hierbij is jaarlijks met de deelnemers een bijdrage overeengekomen van maximaal € 250.000 per deelnemer per jaar. Op basis van dit Werkbudget is gewerkt aan de vorming van het SSC-ZL en heeft de financiële verantwoording plaatsgevonden richting GR bestuur.

Eind 2015, na formele oprichting, is afgesproken om deze wijze van financiële inrichting en verantwoording te continueren voor 2016. Dientengevolge heeft het GR bestuur ook voor 2016 een Werkbudget goedgekeurd waarna ook een akkoord is verstrekt vanuit de toezichthouder Gedeputeerde Staten van de Provincie Limburg. Hiermee was de opstartfase een jaar gecontinueerd.

Initieel was de intentie om in 2017 de daadwerkelijke dienstverlening te starten en daarmee “up and running” te zijn. Echter vanwege diverse redenen die verderop in deze jaarrekening uiteengezet worden is deze dienstverlening niet gestart. In 2017 is gewerkt met de goedgekeurde begroting 2017. Waarbij in de 2de voortgangsrapportage 2017 is afgesproken om geen begrotingswijziging door te voeren, maar wel het te factureren bedrag (voorschot) aan te passen. Deze aanpassing heeft betrekking op de kosten van de afdeling inkoop, deze afdeling was immers als enige van de drie opgenomen in de begroting.

## 2. Managementsamenvatting

Per 23 oktober 2015 is het Shared Service Center Zuid-Limburg (SSC-ZL) opgericht als Bedrijfsvoeringsorganisatie conform de Wet gemeenschappelijke regelingen. De drie grootste gemeenten in Zuid-Limburg (Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen) hebben hun krachten gebundeld om de bedrijfsvoeringstaken te laten uitvoeren door SSC-ZL.

Het jaar 2017 stond in het teken van het vervolg op voorbereiden, opstarten en inrichten van de gemeenschappelijke regeling. Voor de financiële inrichting en verantwoording van het boekjaar 2017 is gekozen voor de initiële opzet conform het beoogde “p\*q”-principe. Echter is dit achteraf een zogenaamd Werkbudget geworden (zoals de voorgaande jaren), waarbij de financiële middelen direct voortkomen uit de bijdragen van de deelnemers.

Uit het onderstaande schema blijken de gerealiseerde baten ten opzicht van de lasten:

(bedragen x €)	Raming begrotingsjaar voor wijzigingen	Begr wijz	Raming begrotingsjaar na wijzigingen	Realisatie begrotings- jaar 2017	Vershil begroting en realisatie	Realisatie begrotings- jaar 2016	Vershil realisatie 2017 en 2016
<b>LASTEN</b>							
- Concernzaken	1.145.235	32.662	1.177.897	842.318	335.579	397.376	444.942
- Inkoop	1.930.509	-	1.930.509	328.293	1.602.216	266.894	61.399
- PSA	119.496	-	119.496	141.609	-22.113	43.659	97.950
- Informatiediensten	143.076	-32.662	110.414	117.801	-7.387	95.609	22.192
<b>Totale lasten</b>	<b>3.338.316</b>	<b>-</b>	<b>3.338.316</b>	<b>1.430.020</b>	<b>1.908.296</b>	<b>803.537</b>	<b>626.483</b>
<b>BATEN</b>							
- Bijdrage moederorg	560.749	-	560.749	1.910.630	1.349.881	540.198	1.370.432
- Doorbel Concernzaken	-	-	-	39.280	39.280	-	39.280
- Allocatie tarief Inkoop	2.216.818	-	2.216.818	40.286	-2.176.532	-	40.286
- Allocatie tarief PSA	202.902	-	202.902	-	-202.902	-	-
- Allocatie tarief ID	357.847	-	357.847	-	-357.847	-	-
- Incidentele dekking restant 2014 en 2015	-	-	-	-	-	572.339	-572.339
<b>Totale baten</b>	<b>3.338.316</b>	<b>-</b>	<b>3.338.316</b>	<b>1.990.196</b>	<b>-1.348.120</b>	<b>1.112.537</b>	<b>877.659</b>
<b>Gerealiseerde totaal saldo van baten en lasten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>560.175</b>	<b>560.175</b>	<b>309.000</b>	<b>251.175</b>
<b>Onttrekking reserve</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>-</b>	<b>-15.000</b>
<b>Dotatie reserve</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>309.000</b>	<b>309.000</b>
<b>Gerealiseerde resultaat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>575.175</b>	<b>575.175</b>	<b>-</b>	<b>575.175</b>



## 2.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in 2017

### Lasten:

1. Concernzaken heeft minder kosten gemaakt doordat nog niet alle functies bezet zijn, en de daarmee samenhangende kosten dan ook beperkter blijven. Daarnaast zijn de huisvestingskosten ook beperkt gebleven wegens de vertraagde instroom.
2. Inkoop heeft minder kosten doordat de formatie welke in de begroting is opgenomen vrijwel geheel onbezet is gebleven. Dit is gerelateerd aan de vertraagde opstart.
3. PSA heeft een negatief resultaat doordat de implementatiekosten van het project E-HRM door een aanscherping van de BBV-wetgeving niet meer geactiveerd mogen worden. Deze kosten moeten met ingang van 2017 ten laste van het jaarrekeningresultaat worden gebracht.
4. ID heeft een minimale onderschrijding.

### Baten:

5. In 2017 heeft SSC-ZL niet kunnen afrekenen volgens het "p maal q"-principe. De oorzaak hiervan ligt in de vertraagde start van SSC-ZL. Doordat de afdeling Inkoop in 2017 niet is gestart, is het voorschot i.r.t. de personele kosten naar beneden bijgesteld. Dit leidt tot lagere baten dan begroot.
6. Concernzaken heeft twee medewerkers deels doorbelast aan Parkstad-IT, waartegenover baten stonden.
7. Inkoop heeft een contractmanager conform afspraak doorbelast aan de moeders en de Provincie. Daarnaast is een project uitgevoerd en doorbelast voor een niet-moeder.

### Reserves:

8. Het restant van de bestemmingsreserve primo 2017 bedroeg € 15.000. Er is voorgesteld dit bedrag te laten vrijvallen ten gunste van het resultaat 2017.

### Taakstellingen

9. Voor 2017 waren nog geen taakstellingen voorzien.

### Vergelijkende cijfers in jaarrekening 2017

De vergelijkende cijfers over 2016 afwijken, vanwege aanpassing naar aanleiding van de verwerking van de vaststelling van de resultaatbestemming 2016.

Omschrijving	Jaarrekening 2017	Jaarrekening 2016
Gerealiseerd totaal saldo	€ 309.000	€ 526.758
€ 526.758 feitelijk resultaat 2016.		
Voorgesteld:		
€ 250.000 (€ 231.275 + € 18.725) te doteren aan de bedrijfsreserve.		
€ 59.000 te reserveren in de bestemmingsreserve		
€ 309.000 totale dotatie reserve		
€ 217.758 te retourneren aan de deelnemers		
Bijdrage Moederorganisaties	€ 540.198	€ 757.956
€ 757.956 was in 2016 feitelijk bijgedragen door de moeders		
€ 217.758 is geretourneerd aan de deelnemers (afkomstig uit resultaat)		
€ 540.198 werkelijk bijgedragen in de exploitatie in 2016		



## 2.2 Conclusie

Bezien over het boekjaar 2017 kunnen we concluderen dat we ruimschoots binnen budget zijn geëindigd. Het batig saldo ad € 575.175 wordt geheel gerestitueerd aan de moeders met uitzondering van een reeds genomen directiebesluit inzake de bijdrage over januari en februari 2018. Afgesproken is dat de moeders over januari en februari 2018 geen facturen ontvangen, de ontbrekende baten ad € 300.000 worden gedekt uit het overschot 2017.

## 2.3 Leeswijzer

Dit document beschrijft de uitgevoerde activiteiten in 2017 en de cijfermatige vertaling daarvan.

In hoofdstuk 3 wordt via de programmaverantwoording en in hoofdstuk 4 de paragrafen verantwoording afgelegd over de realisatie van het bij de begroting 2017 voorgenomen beleid in het jaar 2017.

In hoofdstuk 5 wordt via de balans met toelichting en het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening met toelichting de financiële verantwoording afgelegd over het in het jaar 2017 gerealiseerde beleid.

In hoofdstuk 6 wordt het resultaat over 2017 en de resultaatbestemming behandeld.

# JAARVERSLAG

Hierna wordt via de programmaverantwoording en de paragrafen verantwoording afgelegd over de realisatie van het bij de begroting 2017 voorgenomen beleid in het jaar 2017.

### 3. Programmaverantwoording

#### 3.1 Concernzaken

##### 3.1.1 Wat is de doelstelling?

Het doel van Directie & Ondersteuning is het op een juiste en adequate manier ondersteunen van de diverse afdelingen binnen het SSC-ZL. Hieronder vallen o.a. HRM-beleid, Finance-Beleid, maar ook juiste en tijdige communicatie zowel intern als extern.

##### 3.1.2 Wat hebben we daarvoor gedaan?

De Organisatieplannen voor de drie disciplines zijn gereed waarmee de feitelijke transitie kan starten. Plaatsingsproces, Arbeidsvoorwaarden en transitie afspraken zijn gedefinieerd, maar wachten nog op formele instemming van de medezeggenschapspartners. De taakoverheveling vanuit de moederorganisaties is nog niet afgerond.

##### 3.1.3 Wat heeft het gekost?

(bedragen x €)	Realisatie begrotings-jaar 2017	Raming begrotings jaar na wijzigingen 2017	Verschil begroting en realisatie 2017	Realisatie begrotings-jaar 2016	Verschil realisatie 2017 en 2016
<b>Lasten</b>					
- Primaire salariskosten (formatie max -1)	481.004	573.826	92.822	288.510	192.494
- Gedetacheerd personeel moeders	39.120	-	-39.120	-	39.120
- Secundaire personeelskosten (norm OPK)	6.159	23.408	17.250	6.395	-236
- Tijdelijk personeel	55.558	-	-55.558	17.371	38.187
- Licentiekosten	178	-	-178	-	178
- Kapitaallasten	35.472	32.662	-2.810	-	35.472
- Communicatie	16.838	20.240	3.402	8.277	8.561
- Werkbudget algemeen	9.943	20.240	10.297	12.500	-2.557
- Financiële administratie	30.330	30.360	30	25.000	5.330
- Abonnementen	483	10.120	9.637	344	139
- Materiële kosten (alg kost norm)	2.440	14.709	12.269	14.478	-12.038
- Huisvesting	96.776	262.655	165.879	-	96.776
- Teambuilding	-	20.240	20.240	11.117	-11.117
- Accountantskosten	32.500	15.000	-17.500	-	32.500
- Advieskosten BOR	9.539	12.144	2.605	5.434	4.105
- Beleidsadviezen archivering	-	35.500	35.500	-	-
- HR-21 functiewaardering	5.899	16.192	10.293	4.008	1.891
- Verzekering	14.997	40.000	25.003	-	14.997
- Opleiding, vorming, training	5.082	50.600	45.518	3.942	1.140
<b>Totaal lasten</b>	<b>842.318</b>	<b>1.177.897</b>	<b>335.579</b>	<b>397.375</b>	<b>444.942</b>
<b>Baten</b>					
- Opbrengsten	39.280	-	39.280	-	39.280
<b>Totaal baten</b>	<b>39.280</b>	<b>-</b>	<b>39.280</b>	<b>-</b>	<b>39.280</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>803.038</b>	<b>1.177.897</b>	<b>374.859</b>	<b>397.375</b>	<b>405.662</b>

## Toelichting Concernzaken

### Lasten

1. In 2017 zijn nog niet alle functies volledig ingevuld door vast personeel gezien over het gehele jaar. Dit verklaart de onderschrijding van € 93.000, hiertegenover staat een kostenpost ad € 39.000 van gedetacheerd personeel, dit zijn medewerkers die SSC-ZL inhuurt van haar moeders;
2. In 2017 heeft op een aantal fronten inhuur plaatsgevonden. Dit was onder andere het geval ter ondersteuning van Finance;
3. Gezien de latere start van SSC-ZL is de instroom van medewerkers ook achtergebleven. Dit betekent ook dat het resultaat van Huisvesting ad € 166.000 en Verzekeringen ad € 25.000 redelijk hoog zijn uitgevallen;
4. De begrote post "Beleidsadviezen archivering" is niet aangesproken, hier zijn nog geen concrete middelen aan gespendeerd;

### Baten

5. Concernzaken heeft twee medewerkers gedetacheerd aan Parkstad-IT ad € 39.000.

## 3.2 Inkoop

### 3.2.1 Wat is de doelstelling?

De doelstelling van de afdeling Inkoop is het uitvoeren van de inkopen/aanbestedingen voor de moederorganisaties waarbij maximaal wordt ingezet op het bundelen van inkopen en daarmee het gezamenlijk aanbesteden van opdrachten dit alles binnen de geldende wet- en regelgeving. De afdeling Inkoop is in afwachting van de formele start. Na formele start zal de dienstverlening vanuit de moederorganisaties conform organisatieplan worden uitgevoerd.

### 3.2.2 Wat hebben we daarvoor gedaan?

In afwachting van de formele start van de afdeling Inkoop is verder vorm gegeven aan de diverse processen en documenten, zoals een producten en diensten catalogus. Zodat bij de formele start de overgang voor medewerkers en klanten in de moederorganisaties goed kan verlopen.

In overleg met de moederorganisaties is een gezamenlijke inkoopkalender opgesteld, zijn diverse gezamenlijke aanbestedingstrajecten opgestart en in overleg met inkoopadviseurs/kwartiermakers is gewerkt aan de interne processen binnen Inkoop. Met de vraag coördinatoren uit de moederorganisaties zijn processen opgesteld tussen moederorganisatie en Inkoop.

## 3.2.3 Wat heeft het gekost?

(bedragen x €)	Realisatie begrotingsjaar 2017	Raming begrotings jaar na wijzigingen 2017	Verschil begroting en realisatie 2017	Realisatie begrotingsjaar 2016	Verschil realisatie 2017 en 2016
<b>Lasten</b>					
- Primaire salariskosten (formatie max -1)	-	1.756.413	1.756.413	178.590	-178.590
- Gedetacheerd personeel moeders	228.277	-	-228.277	-	228.277
- Secundaire personeelskosten (norm OPK)	46	64.088	64.042	1.204	-1.158
- Tijdelijk personeel	-3.588	-	3.588	85.455	-89.043
- Licentiekosten	71.694	70.000	-1.694	-	71.694
- Spendanalyse	-	10.120	10.120	1.645	-1.645
- Kapitaallasten	24.147	29.889	5.742	-	24.147
- Werkbudget algemeen	7.312	-	-7.312	-	7.312
- Opleiding, vorming, training	405	-	-405	-	405
<b>Totaal lasten</b>	<b>328.293</b>	<b>1.930.509</b>	<b>1.602.216</b>	<b>266.894</b>	<b>61.399</b>
<b>Baten</b>					
- Opbrengsten	40.286	-	40.286	-	40.286
<b>Totaal baten</b>	<b>40.286</b>	<b>-</b>	<b>40.286</b>	<b>-</b>	<b>40.286</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>288.007</b>	<b>1.930.509</b>	<b>1.642.502</b>	<b>266.894</b>	<b>21.113</b>

## Toelichting Inkoop

**Lasten**

- 1 De gebudgetteerde formatie was in 2017 weliswaar niet bezet met vaste formatie, echter was deze wel bezet middels gedetacheerd personeel vanuit de moeders;
- 2 In 2017 is hard gewerkt aan het project E-procurement. Hiervoor is externe capaciteit ingezet voor zowel de implementatie als voor advies;
- 3 In 2017 leiden de kapitaallasten tot een onderschrijding, dit wordt veroorzaakt doordat het project E-procurement vertraagd is;
- 4 In 2017 heeft geen spendanalyse plaatsgevonden.

**Baten**

- 5 De afdeling Inkoop heeft in 2017 een externe klant begeleid bij een aanbesteding, deze ondersteuning is gefactureerd;
- 6 Eveneens zijn de kosten van een gedetacheerde medewerker in rekening gebracht bij de moeders en de provincie wegens overkoepelende ondersteuningswerkzaamheden, deze waren nog niet in de begroting 2017 voorzien.

## 3.3 PSA

## 3.3.1 Wat is de doelstelling?

Binnen PSA worden producten- en diensten aangeboden aan afnemers rondom Personeels- en Salarisadministratie.

### 3.3.2 Wat hebben we daarvoor gedaan?

In 2017 is het organisatieplan vastgesteld, de inrichting van de PSA voor de SSC-ZL personeel zelf, en de verdere digitalisering en harmonisatie van de ICT-omgeving.

De afdeling is in afwachting van het formele akkoord, na het akkoord zal de dienstverlening van start gaan.

Voor het digitaliseringsproject E-HRM zijn met name prioriterings- en afbakeningssessies georganiseerd. De verdere uitwerking hiervan wordt in 2018 opgepakt.

### 3.3.3 Wat heeft het gekost?

(bedragen x €)	Realisatie begrotingsjaar 2017	Raming begrotings jaar na wijzigingen 2017	Vershil begroting en realisatie 2017	Realisatie begrotingsjaar 2016	Vershil realisatie 2017 en 2016
<b>Lasten</b>					
- Primaire salariskosten (formatie max -1)	35.326	91.298	55.972	43.659	-8.333
- Gedetacheerd personeel moeders	78.948	-	-78.948	-	78.948
- Secundaire personeelskosten (norm OPK)	27	2.786	2.759	-	27
- Kapitaallasten	27.271	25.412	-1.859	1	27.270
- Werkbudget algemeen	37	-	-37	2	35
<b>Totaal lasten</b>	<b>141.609</b>	<b>119.496</b>	<b>-22.113</b>	<b>43.662</b>	<b>97.947</b>
<b>Baten</b>					
n.v.t.	-	-	-	-	-
<b>Totaal baten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>141.609</b>	<b>119.496</b>	<b>-22.113</b>	<b>43.662</b>	<b>97.947</b>

#### Toelichting Personeels- en Salarisadministratie

##### Lasten

1. Bij PSA is een onderschrijding van de personele lasten ad € 56.000. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat in 2017 slechts deels bezetting actief is geweest.
2. De kosten van gedetacheerd personeel betreffen de implementatiekosten van het project E-HRM. Door een aanscherping van de BBV-wetgeving mogen deze kosten niet meer geactiveerd worden en moeten ten laste van het jaarrekeningresultaat worden gebracht.

##### Baten

3. N.v.t.

## 3.4 Informatiediensten

### 3.4.1 Wat is de doelstelling?

De doelstelling van is het uitvoeren en leveren van de informatie diensten aan de deelnemers en klanten van SSC-ZL.

### 3.4.2 Wat hebben we daarvoor gedaan?

Het Organisatieplan Informatie Diensten, is in 2016 voorgelegd aan het OGO, bestuur en de BOR. Inmiddels is het Organisatieplan vastgesteld.

De afdeling is in afwachting van het formele akkoord, na het akkoord zal de dienstverlening van start gaan.

### 3.4.3 Wat heeft het gekost?

(bedragen x €)	Realisatie begrotings-jaar 2017	Raming begrotings jaar na wijzigingen 2017	Vershil begroting en realisatie 2017	Realisatie begrotings-jaar 2016	Vershil realisatie 2017 en 2016
<b>Lasten</b>					
- Primaire salariskosten (formatie max -1)	115.691	107.628	-8.064	87.826	27.865
- Gedetacheerd personeel moeders	-	-	-	-	-
- Secundaire personeelskosten (norm OPK)	-	2.786	2.786	-	-
- Tijdelijk personeel	2.110	-	-2.110	7.783	-5.673
<b>Totaal lasten</b>	<b>117.801</b>	<b>110.414</b>	<b>-7.387</b>	<b>95.609</b>	<b>22.192</b>
<b>Baten</b>					
n.v.t.	-	-	-	-	-
<b>Totaal baten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>117.801</b>	<b>110.414</b>	<b>-7.387</b>	<b>95.609</b>	<b>22.192</b>

#### Toelichting Informatie Diensten

##### Lasten

1. Bij ID is een licht negatief resultaat, ten gevolge van hoger salariskosten dan het toegekende budget (het zogenaamde max-1 verschil).

##### Baten

2. N.v.t.

### 3.5 Algemene baten

Wegens de vertraagde start van SSC-ZL is in 2017 niet gefactureerd conform het "p maal q"-principe. Hierdoor zijn de baten niet ten gunste van de afdelingen gekomen, maar zijn er "algemene" baten gefactureerd.

Hier is een flinke onderschrijding in de baten te zien, doordat in deze bate initieel de kosten van de gehele afdeling Inkoop zaten verdisconteerd. Met de 2<sup>de</sup> voortgangsrapportage 2017 is besloten om de bevoorschotting naar beneden bij te stellen, zonder een begrotingswijziging door te voeren.

(bedragen x €)	Realisatie begrotings-jaar 2017	Raming begrotings jaar na wijzigingen 2017	Vershil begroting en realisatie 2017	Realisatie begrotings-jaar 2016	Vershil realisatie 2017 en 2016
<b>Baten</b>					
- Bijdragen moederorg	1.910.630	3.338.316	-1.427.687	540.198	1.370.432
- Incidentele dekking restant 2014 en 2015	-	-	-	572.339	-572.339
<b>Totaal baten</b>	<b>1.910.630</b>	<b>3.338.316</b>	<b>-1.427.687</b>	<b>1.112.537</b>	<b>798.093</b>



(bedragen x €)	Realisatie begrotings-jaar 2017
Totaal voorschot conform 2de voortgangsrapportage 2017	-1.890.780
Overige algemene baten	-19.850
<b>Totaal baten</b>	<b>-1.910.630</b>

## 4. Paragrafen

### 4.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Het beleid van het SSC-ZL is erop gericht om enerzijds te beschikken over een bedrijfsreserve om de jaarlijkse fluctuaties in de resultatenrekening op te vangen en anderzijds te beschikken over een weerstandsvermogen, in de vorm van een algemene reserve, dat voorziet in dekking van de gepercipieerde en gekwantificeerde risico's.

De bedrijfsreserve wordt gevormd indien in enig jaar een positief resultaat ontstaat. Als onderdeel van de bestemming van het jaarrekeningresultaat kan het bestuur de hoogte van de dotatie aan de bedrijfsreserve bepalen waarbij een maximum van € 250.000 geldt. De directie bepaalt de aanwending van de bedrijfsreserve en legt verantwoording af middels de jaarrekening.

De algemene reserve wordt gevormd om risico's voor de continuïteit op te kunnen vangen en wordt gevormd indien in enig jaar een positief resultaat ontstaat. Als onderdeel van de bestemming van het jaarrekeningresultaat kan het bestuur de hoogte van de dotatie aan de algemene reserve bepalen. Risico's voor de continuïteit hebben geen betrekking op bedrijfsrisico's (hiervoor bestaat de bestemmingsreserve) en vloeien niet voort uit eigen beleid (risico's gecreëerd als gevolg van interne keuzes). Deze risico's zijn niet reeds verzekerd en vinden geen weerslag in voorzieningen of verplichtingen in de financiële administratie. In 2017 is nog geen algemene reserve gevormd, dit vanwege het ontbreken van een kwantificering van de risico's. Op het moment dat dit heeft plaatsgevonden, wordt bekeken hoe de bedrijfsreserve zich verhoudt ten opzichte van de algemene reserve.

Jaarlijks wordt een integrale risico-inventarisatie uitgevoerd voor het identificeren en kwantificeren van de risico's en de mate waarin deze gedekt moeten worden. De streefwaarde van de weerstandscapaciteit is 1,0. Dat wil zeggen dat het weerstandsvermogen overeenkomt met de omvang van de geschatte risico's. Deze zijn bepaald door de kans op een gebeurtenis die de organisatie belet om haar doelstellingen te behalen vermenigvuldigd met de financiële impact.

Het weerstandsvermogen en -ratio bedragen per ultimo boekjaar 2017:

(bedragen x €)	Boekwaarde 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2016
Niet bestede post onvoorzien	0	0
Omvang reserves	250.000	309.000
<b>Totale weerstandscapaciteit</b>	<b>250.000</b>	<b>309.000</b>
Kwantificering van de risico's	0	0
<b>Totaal weerstandsvermogen</b>	<b>250.000</b>	<b>309.000</b>
Resultaatbestemming	0	0
<b>Totaal weerstandsvermogen</b>	<b>250.000</b>	<b>309.000</b>

In de begroting 2017 erkenden we reeds een aantal niet nader gekwantificeerde risico's. Inmiddels is in 2017 de risicoanalyse opgezet, waar in de begroting naar wordt verwezen. In Bijlage 1 is deze integraal opgenomen, waarbij in het bijgevoegde kwadrant is bepaald waar in 2018 de eerste aandacht naar uit zal gaan. De risico's zijn vooralsnog niet gekwantificeerd. De weerstandsratio kan dan ook vooralsnog niet bepaald worden.

### Vergelijkende cijfers in jaarrekening 2017

De vergelijkende cijfers over 2016 afwijken, vanwege aanpassing naar aanleiding van de verwerking van de vaststelling van de resultaatbestemming 2016.

Omschrijving	Jaarrekening 2017	Jaarrekening 2016
Totaal weerstandsvermogen	€ 309.000	€ 250.000
Voorgesteld:		
€ 250.000 (€ 231.275 + € 18.725) te doteren aan de bedrijfsreserve.		
€ 59.000 te reserveren in de bestemmingsreserve		
€ 309.000 totale dotatie reserve		

## 4.2 Indicatoren

Aan de hand van de volgende indicatoren kan een beeld gegeven worden van de financiële positie van de gemeenschappelijke regeling Shared Service Center Zuid-Limburg.

### 4.2.1 De solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio betreft de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen op de balans, zodat kan worden beoordeeld of de organisatie in staat is om op korte en lange termijn te voldoen aan haar betalingsverplichtingen.

solvabiliteitsratio *inclusief gerealiseerd resultaat*.

Solvabiliteitsratio	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen ( A )	€ 825.175	€ 309.000
Totaal vermogen ( B )	€ 1.738.214	€ 1.482.601
Solvabiliteitsratio (A/B)	47%	21%

Solvabiliteitsratio

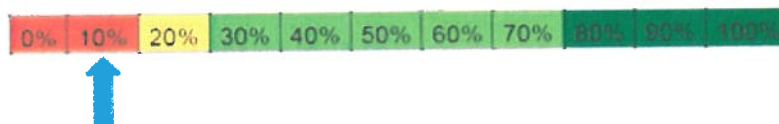


solvabiliteitsratio *exclusief gerealiseerd resultaat*.

Solvabiliteitsratio	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen ( A )	€ 250.000	€ 309.000
Totaal vermogen ( B )	€ 1.738.214	€ 1.482.601
Solvabiliteitsratio (A/B)	14%	21%

Het solvabiliteitsratio *exclusief het gerealiseerd resultaat* over 2017 is 14% en zit daarmee in de gevarenzone. Het ratio dient in de toekomst geleidelijk te worden opgehoogd in samenhang met het totaal vermogen en de geïdentificeerde risico's om op deze manier over genoeg buffer te beschikken en solvabel genoeg te kunnen zijn.

**Solvabiliteitsratio**



**Vergelijkende cijfers in jaarrekening 2017**

De vergelijkende cijfers over 2016 afwijken, vanwege aanpassing naar aanleiding van de verwerking van de vaststelling van de resultaatbestemming 2016.

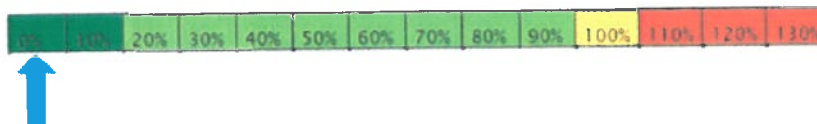
Omschrijving	Jaarrekening 2017	Jaarrekening 2016
Eigen vermogen (A)	€ 309.000	€ 526.758
<b>€ 526.758 feitelijk resultaat 2016.</b>		
<b>Voorgesteld:</b>		
€ 250.000 (€ 231.275 + € 18.725) te doteren aan de bedrijfsreserve.		
€ 59.000 te reserveren in de bestemmingsreserve		
€ 309.000 totale dotatie reserve		
€ 217.758 te retourneren aan de deelnemers		

**4.2.2 De netto schuldquote (NSQ)**

De netto schuld betreft de totale schuld met in mindering de omvang van de geldelijke bezittingen die niet zijn ingezet t.b.v. de publieke zaak. De hoogte van de inkomsten bepaalt in belangrijke mate hoeveel schulden een organisatie kan dragen. Hoe hoger het inkomen des te meer schuld een organisatie kan aangaan. Dit kengetal uitgedrukt in procenten wordt de netto schuldquote genoemd.

Netto schuldquote		31-12-2017	31-12-2016
Schulden:	Langlopende schulden	€ -	€ -
	Vlottende passiva	€ 670.512	€ 848.036
	Overlopende passiva	€ 539.551	€ 108.809
Vorderingen:	Vorderingen	€ 479.309	€ 44.826
	Liquide middelen	€ 793.515	€ 685.086
	Overlopende activa	€ -	€ -
Schulden -/- vorderingen	( A )	€ -62.762	€ 226.933
Inkomsten voor bestemming reserves	( B )	€ 1.733.158	€ 757.956
<b>Netto schuldquote</b>	<b>( A / B )</b>	<b>4%</b>	<b>30%</b>

**Netto schuldquote**



**4.2.3 Structurele exploitatieruimte**

Gezien het SSC-ZL nog in oprichting is en er nog geen structureel beeld is, is het niet mogelijk deze in de jaarrekening 2017 te presenteren.

#### 4.2.4 Grondexploitatie

Het SSC-ZL bezit geen gronden, daarom is deze niet van toepassing.

#### 4.2.5 Belastingcapaciteit

Gezien het SSC-ZL geen OZB en opcenten int, is dit kengetal niet van toepassing.

#### 4.2.6 Verloop van de kengetallen

Verloop van de kengetallen	Verslag 2016	Verslag 2017	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Netto schuldquote	30%	4%	30%	4%	4%	4%	4%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	30%	4%	30%	4%	4%	4%	4%
Solvabiliteitsratio	21%	47%	21%	15%	15%	15%	15%
Structurele exploitatieruimte	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

#### 4.2.7 Financiële positie de onderlinge relatie

De solvabiliteitsratio is gedaald ten opzichte van 2016. De ratio dient in de toekomst geleidelijk te worden opgehoogd in samenhang met het totaal vermogen en de geïdentificeerde risico's.

Voor de netto schuldquote geldt hoe lager hoe beter. Omdat het Shared Service Center vooralsnog geen langlopende schulden kent, bestaat er in theorie een ruime leencapaciteit. De enige langlopende leningen zijn kosten voor voorfinanciering van grote investeringen. Deze voorfinanciering gebeurt door gemeente Maastricht, hier worden kosten voor vergoed die worden verdisconteerd in de tarieven.

### 4.3 Financiering

Het Financieringsstatuut vormt het kader voor de uitvoering van het treasurybeleid en ondersteunt de uitvoering van de publieke taken en biedt mede waarborgen voor de financiële continuïteit van SSC-ZL op korte en lange termijn.

Bij SSC-ZL gelden de volgende doelstellingen van de treasuryfunctie;

1. Tijdig afstemming van de liquiditeitsbehoefte met gemeente Maastricht en afroepen van noodzakelijke middelen ten einde de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen;
2. Het minimaliseren van het kapitaalsbeslag bij de moedergemeenten;
3. Het voldoen aan de kaders van de Wet FIDO en vereisten aan het schatkistbankieren (afstorten overtollige middelen);
4. Waarborgen dat de taken en verantwoordelijkheden op het gebied van treasury duidelijk worden geregeld.



#### 4.3.1 Uitzettingen in 's Rijks schatkist

Uit onderstaande specificatie blijkt dat gedurende 2017 de overtollige kasgelden zijn gestort in 's Rijks schatkist.

(bedragen x € 1.000)	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Op dagbasis buiten 's Rijks schatkist gehouden middelen	276	172	129	209
Drempelbedrag	250	250	250	250
Ruimte onder drempelbedrag	0	78	121	41
Overschrijding van het drempelbedrag	26	0	0	0

#### 4.3.2 Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet voor gemeenschappelijke regelingen bedraagt volgens de Uitvoeringsregeling Financiering decentrale overheden 8,2% van de begroting. Voor gemeenschappelijke regelingen is bepaald dat het netto saldo van vlottende schulden lager dient te zijn dan 8,2% van de begroting.

(bedragen x €)	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Totaal aan vlottende schulden (A)	1.143.489	1.143.489	1.143.489	1.195.063
Totaal aan vlottende middelen (B)	993.998	993.998	993.998	1.272.824
Totaal netto vlottende schuld (A-B)	149.491	149.491	149.491	-77.762
Kasgeldlimiet (8,2% van de begroting)	273.742	273.742	273.742	273.742
Ruimte onder de kasgeldlimiet	124.251	124.251	124.251	351.504
Overschrijding van de kasgeldlimiet	0	0	0	0

#### 4.3.3 Bedrijfsvoering

In 2017 heeft de bedrijfsvoering binnen SSC-ZL inhoud gekregen in tegenstelling tot 2016.

In 2017 waren slechts 10,4 fte werkzaam binnen SSC-ZL, waarvan een deel gedetacheerd was door de moeders.

De kosten van inhuur derden was in 2017 hoger dan in 2016. In 2017 zijn een aantal externen ingehuurd voor diverse bedrijfsvoeringsaspecten en ondersteuning.

In 2017 lag de uitvoering van de financiële en personele administratie bij gemeente Maastricht. De overige ICT-diensten werden geleverd door Parkstad-IT.

In 2017 is een aanbesteding uitgezet voor de uitvoering van de jaarrekeningcontrole. Hierbij is accountant RSM uit Heerlen geselecteerd en aangesteld voor de periode van twee jaar (controle 2017 en 2018).

#### 4.3.4 Rechtmatigheid

Binnen SSC-ZL zijn we gebonden aan de Wet gemeenschappelijke regelingen, waarin bepaalde rechten en richtlijnen ten aanzien van SSC-ZL zijn vastgelegd.

In februari 2017 zijn een aantal beleidsdocumenten vastgesteld, die gelden als kaders en normen voor het SSC-ZL. Dit betreft onder andere het Controleprotocol en Normenkader, Controle verordening, Financiële verordening, Financieringsstatuut en de beleidsnota Weerstandsvermogen.

In december 2017 is de mandaat- en procuratiehoudersregeling en de budgethoudersregeling vastgesteld.

In 2017 is de interne controle binnen het SSC-ZL verder opgepakt, waarbij de risicoanalyse verder is uitgewerkt. Deze is in bijlage 1 opgenomen.

Ten aanzien van de rechtmatigheid kennen we in 2017 een aantal overschrijdingen op de begroting, te weten:

#### Concernzaken

- Gedetacheerd en tijdelijk personeel ad € 94.678; betreft gedetacheerd personeel en inhuur in plaats van vast personeel. Deze wordt dan ook gecompenseerd door de onderschrijding bij de primaire salariskosten;
- Licentiekosten ad € 178; betreft licentiekosten die nog niet begroot/voorzien waren in de begroting 2017;
- Kapitaallasten ad € 2.810; in 2017 zijn de kapitaallasten niet bijgesteld naar de werkelijke kosten, vanaf 2018 worden de kapitaallasten in de eerste voortgangsrapportage bijgesteld naar aanleiding van het werkelijke investeringsbedrag in het voorgaande jaar;
- Accountantskosten ad € 17.500; de controle over 2017 is hoger uitgevallen dan voorzien, dit is te wijten aan een stukje dossiervorming i.r.t. de eerste keer controleren door de nieuwe accountant. Daarnaast zijn de kosten over 2016 hoger uitgevallen dan voorzien, deze kosten zijn ten laste van 2017 gebracht.

#### Inkoop

- Gedetacheerd en tijdelijk personeel ad € 228.277; binnen Inkoop was in 2017 het gehele jaar alleen de manager begroot én het gehele jaar bezet, zij is gedetacheerd door één van de moeders. Daarnaast heeft inhuur plaatsgevonden binnen de afdeling Inkoop.
- Diverse budgetten ad € 9.411; betreft overschrijding van de licentiekosten alsmede overschrijding van een aantal onvoorzienne kosten.

#### PSA

- Gedetacheerd personeel ad € 78.948; door een aanscherping van de BBV-wetgeving mogen de implementatiekosten van het project E-HRM niet meer geactiveerd worden en moeten ten laste van het jaarrekeningresultaat worden gebracht.
- Kapitaallasten ad € 1.859; in 2017 zijn de kapitaallasten niet bijgesteld naar de werkelijke kosten, vanaf 2018 worden de kapitaallasten in de eerste voortgangsrapportage bijgesteld naar aanleiding van het werkelijke investeringsbedrag in het voorgaande jaar;

#### ID

- Primaire salariskosten ad € 8.064; binnen ID was in 2017 het gehele jaar alleen de manager begroot én het gehele jaar bezet. De overschrijding betreft meerkosten van de manager t.o.v. het budget.

# JAAKREKENING

Hierna wordt via de balans met toelichting en het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening met toelichting de financiële verantwoording afgelegd over het in het jaar 2017 gerealiseerde beleid.



## 5. Balans per 31 december (voor resultaatbestemming)

(bedragen x €)	31-12-2017	31-12-2016
<b>ACTIVA</b>		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	<b>729.976</b>	<b>711.992</b>
- Investerings met een economisch nut	729.976	711.992
Immateriële vaste activa	<b>32.559</b>	<b>40.699</b>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>762.535</b>	<b>752.691</b>
Vlottende activa		
Uitzettingen met een rente typische looptijd korter dan één jaar	<b>182.164</b>	<b>66.046</b>
- Vorderingen op openbare lichamen	99.335	2.454
- Uitzettingen in 's Rijks schatkist met een rente typische looptijd korter dan één jaar	0	0
- Rekening-courant verhoudingen met niet-financiële instellingen	74.406	63.592
- Overige vorderingen	8.423	0
Liquide middelen	<b>793.515</b>	<b>685.087</b>
- Kassaldi	238	0
- Banksaldi	793.277	685.087
Overlopende activa	<b>0</b>	<b>0</b>
- overige nog te ontvangen bedragen, en de vooruitbetaalde bedragen die ten laste van volgende begrotingsjaren komen	0	0
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>975.679</b>	<b>751.133</b>
<b>Totaal generaal</b>	<b>1.738.214</b>	<b>1.503.824</b>

(bedragen x €)	31-12-2017	31-12-2016
<b>PASSIVA</b>		
Vaste passiva		
Eigen vermogen	<b>825.175</b>	<b>309.000</b>
- Bedrijfsreserve	250.000	0
- Bestemmingsreserve	0	309.000
- Gerealiseerde resultaat	575.175	0
Voorzieningen	0	0
-Voorzieningen voor verplichtingen, verliezen en risico's	0	0
Vaste schulden met een rente typische looptijd van één jaar of langer	0	0
- Rekening-courantverhouding moederorganisaties	0	0
- Verplichtingen uit hoofde van financial leaseovereenkomsten	0	0
<b>Totaal vaste passiva</b>	<b>825.175</b>	<b>309.000</b>
Vlottende passiva		
Netto-vlottende schulden met een rente typische looptijd korter dan één jaar	<b>873.368</b>	<b>1.086.014</b>
- Rekening-courant verhoudingen met niet-financiële instellingen	31.082	0
- Onderhandse lening	500.000	0
- Banksaldi	0	0
- Overige schulden	342.286	1.086.014
Overlopende passiva	<b>39.671</b>	<b>108.809</b>
- Verplichtingen die in het begrotingsjaar zijn opgebouwd en die in een volgend begrotingsjaar tot betaling komen met uitzondering van jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume	39.671	108.809
- Overige vooruit ontvangen bedragen die ten bate van volgende begrotingsjaren komen.	0	0
<b>Totaal vlottende passiva</b>	<b>913.039</b>	<b>1.194.823</b>
<b>Totaal generaal</b>	<b>1.738.214</b>	<b>1.503.824</b>

## Vergelijkende cijfers in jaarrekening 2017

Omschrijving	Jaarrekening 2017	Jaarrekening 2016
Materiële Vaste Activa; investeringen met economisch nut	€ 711.992	€ 752.691
In de investeringen met economisch nut zat voor € 40.699 aan immateriële vaste activa opgenomen, deze is in de jaarrekening 2017 terecht gesplitst.		
Rekening-courantverhouding niet financiële instellingen	€ 63.592	€ 43.138
Deze is in 2016 per abuis verwisseld met vorderingen op openbare lichamen ad € 42.371. Daarnaast heeft een ophoging plaatsgevonden van € 21.220 in verband met een RC positie welke in 2016 excl BTW was opgenomen, deze moest inclusief BTW worden opgenomen.		
Vlottende activa; vorderingen op openbare lichamen	€ 2.454	€ 42.371
Saldering van vlottende activa en passiva heeft plaatsgevonden. In 2016 zat voor € 40.684 van Sittard-Geleen opgenomen, deze is overgeheveld naar de vlottende passiva.		
Eigen vermogen / Vaste passiva	€ 309.000	€ 526.758
€ 526.758 feitelijk resultaat 2016.		
Voorgesteld:		
€ 250.000 (€ 231.275 + € 18.725) te doteren aan de bedrijfsreserve.		
€ 59.000 te reserveren in de bestemmingsreserve		
€ 309.000 totale dotatie reserve		
€ 217.758 te retourneren aan de deelnemers		
€ 295.483 is de telling van:		
- € 217.758 te retourneren aan de deelnemers		
- € 59.000 te reserveren in de bestemmingsreserve		
- € 18.725 te doteren aan de bedrijfsreserve		
Vlottende passiva	€ 1.194.823	€ 996.528
€ 198.295 is het verschil		
€ 217.758 aan de deelnemers geretourneerd		
€ 35.871 overheveling van Activa naar Passiva, zijnde Sittard-Geleen		

## Het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening over het begrotingsjaar

(bedragen x €)	Raming begrotingsjaar voor wijzigingen	Begr. wijz.	Raming begrotingsjaar na wijzigingen	Realisatie begrotings- jaar 2017	Verschil begroting en realisatie	Realisatie begrotings- jaar 2016	Verschil realisatie 2017 en 2016
<b>LASTEN</b>							
- Concernzaken	1.145.235	32.662	1.177.897	842.318	335.579	397.376	444.942
- Inkoop	1.930.509	-	1.930.509	328.293	1.602.216	266.894	61.399
- PSA	119.496	-	119.496	141.609	-22.113	43.659	97.950
- Informatiediensten	143.076	-32.662	110.414	117.801	-7.387	95.609	22.192
<b>Totale lasten</b>	<b>3.338.316</b>	<b>-</b>	<b>3.338.316</b>	<b>1.430.020</b>	<b>1.908.296</b>	<b>803.537</b>	<b>626.483</b>
<b>BATEN</b>							
- Bijdrage moederorg	560.749	-	560.749	1.910.630	1.349.881	540.198	1.370.432
- Doorbel Concernzaken	-	-	-	39.280	39.280	-	39.280
- Allocatie tarief Inkoop	2.216.818	-	2.216.818	40.286	-2.176.532	-	40.286
- Allocatie tarief PSA	202.902	-	202.902	-	-202.902	-	-
- Allocatie tarief ID	357.847	-	357.847	-	-357.847	-	-
- Incidentele dekking restant 2014 en 2015	-	-	-	-	-	572.339	-572.339
<b>Totale baten</b>	<b>3.338.316</b>	<b>-</b>	<b>3.338.316</b>	<b>1.990.196</b>	<b>-1.348.120</b>	<b>1.112.537</b>	<b>877.659</b>
<b>Gerealiseerde totaal saldo van baten en lasten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>560.175</b>	<b>560.175</b>	<b>309.000</b>	<b>251.175</b>
<b>Onttrekking reserve</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>-</b>	<b>-15.000</b>
<b>Dotatie reserve</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>309.000</b>	<b>309.000</b>
<b>Gerealiseerde resultaat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>575.175</b>	<b>575.175</b>	<b>-</b>	<b>575.175</b>

## 5.1 Toelichtingen

### 5.1.1 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

#### **Algemene grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vindt plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij het desbetreffende balanshoofd anders is vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarden.

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Baten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het begrotingsjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Personeelslasten worden in principe toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Als gevolg van het formele verbod op het opnemen van voorzieningen c.q. schulden uit hoofde van jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume, worden sommige personele lasten echter toegerekend aan de periode waarin uitbetaling plaatsvindt; daarbij moet worden gedacht aan componenten zoals ziektekostenpremie ten behoeve van gepensioneerden en overlopende vakantiegeld- en verlofaanspraken.

Voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks vergelijkbaar volume wordt geen voorziening getroffen of op andere wijze een verplichting opgenomen. De referentieperiode is dezelfde als die van de meerjarenraming, te weten vier jaar. Indien er sprake is van (eenmalige) schokeffecten (bijvoorbeeld door reorganisaties) dient wel een verplichting opgenomen te worden.

De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

#### **Balans**

##### **Vaste activa**

##### **Investerings met economisch nut**

Deze materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Slijtende investeringen worden afgeschreven in de verwachte gebruiksduur, waarbij rekening wordt gehouden met een eventuele restwaarde. Lineair afschrijven start op jaarbasis nadat de investering gereed komt of wordt verworven en activa met een verkrijgingprijs van minder dan € 2.500 behoeven niet afzonderlijk te worden geactiveerd

Bij de waardering wordt in voorkomende gevallen rekening gehouden met een bijzondere vermindering van de waarde, indien deze naar verwachting duurzaam is. In het begrotingsjaar heeft een dergelijke vermindering overigens niet plaatsgevonden. Dergelijke afwaarderingen worden teruggenomen als ze niet langer noodzakelijk blijken.

##### **Vorderingen en overlopende activa**

De vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor verwachte oninbaarheid is een voorziening in mindering gebracht. De voorziening wordt statisch bepaald op basis van de geschatte inningskansen.

**Liquide middelen en overlopende posten**

Deze activa worden tegen nominale waarde opgenomen en staan, tenzij anders vermeld, ter vrije beschikking van de organisatie. Het banksaldi bestaat uit twee bankrekeningnummers namelijk de reguliere betaalrekening van de BNG ad € 113.298 en de ministeriële rekening courant rekening ad € 679.978.

**Voorzieningen**

Voorzieningen worden gewaardeerd op het nominale bedrag van de betrokken verplichting c.q. het voorzienbare verlies.

**Vaste schulden**

Vaste schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, verminderd met gedane aflossingen. De vaste schulden hebben een rente typische looptijd van één jaar of langer.

**Verplichting voortvloeiend uit leasing**

De waardering van de verplichting uit hoofde van de financial leasing van de vervoermiddelen vindt plaats tegen de contante waarde van de contractueel verschuldigde leasetermijnen.

**Viottende passiva**

De viottende passiva worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

## 5.1.2 Toelichting op de balans per 31 december 2017

## 5.1.3 VASTE ACTIVA

De investeringen met een economisch nut kunnen als volgt worden onderverdeeld:

(bedragen x €)	Boekwaarde	Boekwaarde
	31-12-2017	31-12-2016
Uitbreidingen c.q. verbouwingen aan bestaande panden	458.334	432.536
Veiligheidsvoorzieningen bedrijfsgebouwen; kantoormeubilair	8.000	10.000
Mobiele devices	33.173	15.460
Activa in ontwikkeling	230.469	253.997
<b>Totaal</b>	<b>729.976</b>	<b>711.992</b>



Het onderstaand overzicht geeft het verloop van de boekwaarde van de overige investeringen met een economisch nut weer:

(bedragen x € 1.000)	Boekwaarde 1-1-2017	Investe- ringen	Desinves- teringen	Afschrij- vingen	Bijdrage Derden	Afwaar- deringen	Boekwaarde 31-12-2017
Uitbreidingen c.q. verbouwingen aan bestaande panden	432.536	51.540	0	25.742	0	0	458.334
Veiligheidsvoorzieningen bedrijfs- gebouwen; kantoor-meubilair	10.000	0	0	2.000	0	0	8.000
Mobiele devices	15.460	25.444	0	7.730	0	0	33.173
Activa in ontwikkeling	294.696	0	0	31.668	0	0	263.028
<b>Totaal</b>	<b>752.691</b>	<b>76.984</b>	<b>0</b>	<b>67.140</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>762.535</b>

De belangrijkste in het boekjaar gedane investeringen staan in onderstaand overzicht vermeld.

(bedragen x €)	Resterend krediet 2016	Beschikbaar gesteld krediet 2017	Werkelijk besteed in 2017	Resterend krediet
<b>Concernzaken</b>				
- Huisvesting	57.464	0	51.540	5.924
- Werkplekken / mobile devices	44.540	0	25.444	19.097
<b>Inkoop</b>				
- E-Procurement	103.015	0	0	103.015
<b>PSA</b>				
- Implementatiekosten eHRM-systeem	74.789	135.000	0	209.789
<b>Informatiediensten</b>				
- Migratieplan	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>279.809</b>	<b>135.000</b>	<b>76.984</b>	<b>337.825</b>

(bedragen x €)	Boekwaarde 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2016
Ingebrachte arbeidsinspanning*	32.559	40.699
<b>Totaal</b>	<b>32.559</b>	<b>40.699</b>

\* manuren welke in 2016 zijn geactiveerd.

#### Toelichting investeringen

- **Huisvesting:**  
De totale investering ten aanzien van Huisvesting welke ten laste van SSC-ZL komt is € 500.000. In een door de gemeente Heerlen opgestelde brief aan SSC-ZL is het budget ten aanzien van de verbouwing en de verdeling Heerlen en SSC-ZL opgenomen. Het restant schuift nog mee naar 2018 ter dekking van eventueel nagekomen facturen.
- **Werkplekken/mobile devices:**  
In 2017 is € 25.444 uitgegeven ten lasten van het investeringskrediet werkplekken en mobiele devices (initieel € 60.000). Het restant budget schuift door naar 2018. Dit budget is bestemd voor (zoals de naam al aangeeft) de aanschaf van werkplekken; de inrichting van het pand. Daarnaast is het ook nodig om de medewerkers te voorzien van de diverse devices.



- **E-procurement**  
In 2017 is verder gewerkt aan het project E-procurement, echter mogen de implementatiekosten door een aanscherping van de BBV-wetgeving niet meer geactiveerd worden. De kosten zijn in de reguliere exploitatie opgenomen.
- **E-HRM**  
PSA is in 2016 gestart met het project E-HRM. Dit is een meerjarenproject, waarbij enigszins in de tijd wordt geschoven o.a. wegens de vertraagde start. Over het project wordt separaat naast de jaarrekening verslag gedaan. Met ingang van 2017 mogen de implementatiekosten door een aanscherping van de BBV-wetgeving niet meer geactiveerd worden. De kosten zijn in de reguliere exploitatie opgenomen.

#### Vergelijkende cijfers in jaarrekening 2017

In de cijfers van de jaarrekening 2016 zijn een aantal onrechtmatigheden geconstateerd ten gevolge van de te late vaststelling van bestuursbesluiten. Deze zijn in 2017 verwerkt in de getallen van resterend krediet 2016.

#### 5.1.4 VLOTTENDE ACTIVA

##### Uitzettingen met een rente typische looptijd korter dan één jaar

De in de balans opgenomen uitzettingen met een looptijd van één jaar of minder kunnen als volgt gespecificeerd worden:

(bedragen x €)	Boekwaarde	Voorziening	Balanswaarde	Balanswaarde
	31-12-2017	oninbaarheid	31-12-2017	31-12-2016
Vorderingen op openbare lichamen	99.335	0	99.335	2.454
Uitzettingen in 's Rijks schatkist met rente typische looptijd <1 jaar	0	0	0	0
Rekening-courantverhouding niet-financiële instellingen	74.406	0	74.406	63.592
Overige vorderingen	8.423	0	8.423	0
<b>Totaal</b>	<b>182.164</b>	<b>0</b>	<b>182.164</b>	<b>66.046</b>

##### Vorderingen op openbare lichamen

De vorderingen op openbare lichamen hebben betrekking op de volgende partijen:

(bedragen x €)	Boekwaarde	Boekwaarde
	31-12-2017	31-12-2016
Gemeente Sittard-Geleen	84.282	0
Gemeente Valkenburg	15.052	0
Overig	0	2.454
<b>Totaal</b>	<b>99.335</b>	<b>2.454</b>

**Uitzettingen in 's Rijks schatkist**

(bedragen x € 1.000)	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Op dagbasis buiten 's Rijks schatkist gehouden middelen	276	172	129	209
Drempelbedrag	250	250	250	250
Ruimte onder drempelbedrag	0	78	121	41
Overschrijding van het drempelbedrag	26	0	0	0

**Liquide middelen**

Het saldo van de liquide middelen bestaat uit de volgende componenten:

(bedragen x €)	Boekwaarde 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2016
Banksaldi	793.277	685.087
Kassaldi	238	0
<b>Totaal</b>	<b>793.515</b>	<b>685.087</b>

## 5.1.5 VASTE PASSIVA

**Eigen vermogen**

Het in de balans opgenomen eigen vermogen bestaat uit de volgende posten:

(bedragen x €)	Boekwaarde 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2016
Algemene reserve	-	-
Bedrijfsreserve	250.000	-
Bestemmingsreserve	-	309.000
Gerealiseerde resultaat	575.175	-
<b>Totaal</b>	<b>825.175</b>	<b>309.000</b>

Het verloop in 2017 wordt in onderstaand overzicht per reserve weergegeven:

(bedragen x €)	Boekwaarde 01-01-2017	Toevoeging	Onttrekking	Boekwaarde 31-12-2017
Algemene reserve	-	-	-	-
Bedrijfsreserve	-	250.000	-	250.000
Bestemmingsreserve	309.000	-	309.000	0
Gerealiseerde resultaat	-	575.175	-	575.175
<b>Totaal</b>	<b>309.000</b>	<b>825.175</b>	<b>309.000</b>	<b>825.175</b>

**Bedrijfsreserve**

De bedrijfsreserve wordt gevormd indien in enig jaar een positief resultaat ontstaat met als doel om de jaarlijkse fluctuaties in de overzicht van baten en lasten op te vangen. Als onderdeel van de bestemming van het jaarrekeningresultaat kan het bestuur de hoogte van de dotatie aan de bestemmingsreserve bepalen waarbij een maximum van € 250.000 geldt.

**Bestemmingsreserve**

In 2016 is € 309.000 aan de bestemmingsreserve gedoteerd. Van dit bedrag is € 250.000 gedoteerd aan de bedrijfsreserve. Het saldo van de bestemmingsreserve ad € 59.000 is voor € 44.000 aangewend voor bestedingen. De resterende EUR 15.000 is middels een directiebesluit vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

**Vergelijkende cijfers in jaarrekening 2017**

De vergelijkende cijfers over 2016 afwijken, vanwege aanpassing naar aanleiding van de verwerking van de vaststelling van de resultaatbestemming 2016.

**VLOTTENDE PASSIVA****Overige Schulden**

De in de balans opgenomen overige schulden kunnen als volgt gespecificeerd worden:

(bedragen x €)	Boekwaarde 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2016
Gemeente Heerlen	190.848	651.008
Gemeente Maastricht	151.438	209.201
Gemeente Sittard-Geleen	0	36.715
Inhuur derden	0	189.089
<b>Totaal</b>	<b>342.286</b>	<b>1.086.014</b>

**Overlopende passiva**

De specificatie van de post overlopende passiva is als volgt:

(bedragen x €)	Boekwaarde 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2016
Investeringsverplichtingen	0	55.584
Inhuur derden	0	12.648
Loonkosten (gedetacheerde werknemers)	7.098	12.148
Kosten jaarafsluiting	30.000	12.500
Overige overlopende passiva	2.573	15.930
<b>Totaal</b>	<b>39.671</b>	<b>108.809</b>

## 5.2 Toelichting op het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening over 2017

### 5.2.1 Concernzaken

(bedragen x €)	Realisatie begrotings-jaar 2017	Raming begrotings jaar na wijzigingen 2017	Vershil begroting en realisatie 2017	Realisatie begrotings-jaar 2016	Vershil realisatie 2017 en 2016
<b>Totaal lasten</b>	<b>842.318</b>	<b>1.177.897</b>	<b>335.579</b>	<b>397.375</b>	<b>444.942</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>39.280</b>	<b>-</b>	<b>39.280</b>	<b>-</b>	<b>39.280</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>803.038</b>	<b>1.177.897</b>	<b>374.859</b>	<b>397.375</b>	<b>405.662</b>

Voor een gedetailleerd overzicht van de lasten verwijzen wij naar de programmarekening. De belangrijkste verschillen tussen de realisatie en de raming na wijziging zijn:

(bedragen x €)	Vershil begroting en realisatie 2017
Personele kosten	15.000
Latere start overkomen medewerkers	335.000
Overige verschillen	-14.000
<b>Baten</b>	<b>39.000</b>
<b>Totaal verschil</b>	<b>375.000</b>

- In 2017 zijn een aantal functies binnen concernzaken niet of later in het jaar van start gegaan. Daarnaast zijn medewerkers gedetacheerd vanuit de moeders en is er gebruik gemaakt van externe inhuur.
- Initieel was het de intentie dat SSC-ZL in 2017 "up and running" zou zijn. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers goed ingeleid zouden worden, waren er een aantal budgetten voorzien. Gezien het feit dat er een vertraagde start is, is ten aanzien van deze budgetten minder gependend ad € 335.000. Het betreft o.a. de budgetten huisvesting € 165.000 teambuilding € 20.000 en opleiding € 45.000.
- Hogere kosten accountantscontrole over 2017, deels veroorzaakt door correcties van jaarrekening 2016.
- Concernzaken heeft een tweetal medewerkers gedetacheerd naar een moeder, dit resulteert in baten ad € 39.000.

### 5.2.2 Inkoop

(bedragen x €)	Realisatie begrotings-jaar 2017	Raming begrotings jaar na wijzigingen 2017	Vershil begroting en realisatie 2017	Realisatie begrotings-jaar 2016	Vershil realisatie 2017 en 2016
<b>Totaal lasten</b>	<b>328.293</b>	<b>1.930.509</b>	<b>1.602.216</b>	<b>266.894</b>	<b>61.399</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>40.286</b>	<b>-</b>	<b>-40.286</b>	<b>-</b>	<b>-40.286</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>288.007</b>	<b>1.930.509</b>	<b>1.561.930</b>	<b>266.894</b>	<b>101.685</b>

Voor een gedetailleerd overzicht van de lasten verwijzen wij naar de programmarekening. De belangrijkste verschillen tussen de realisatie en de raming na wijziging zijn:

(bedragen x €)	Vershil begroting en realisatie 2017
Personele kosten	1.596.000
Spendanalyse	10.000
Overige verschillen	-4.000
Baten	40.000
<b>Totaal verschil</b>	<b>1.642.000</b>

- In 2017 is in de begroting de volledig ingerichte afdeling inkoop opgenomen. De afdeling Inkoop is in 2017 niet van start gegaan wat leidt tot een aanzienlijke onderschrijding. Er is in 2017 voor gekozen om in de tweede voortgangsrapportage de begroting niet aan te passen, echter wel de bevoorschotting naar beneden bij te stellen.
- In 2017 heeft nog geen spendanalyse plaatsgevonden.
- De overige verschillen kunnen voor € 5.000 worden verklaard door een afwijking van de kapitaallasten, door een minder uitgave in het project E-procurement. Door een aanscherping van de BBV-wetgeving moeten de implementatiekosten van het project E-procurement ten laste van de exploitatie worden gebracht ad € 9.000
- De baten betreffen o.a. de doorbelasting van een ingehuurd contractmanager, die doorbelast wordt aan de moeders en de provincie. Daarnaast heeft inkoop in 2017 een project begeleidt voor een klant.

### 5.2.3 PSA

(bedragen x €)	Realisatie begrotings- jaar 2017	Raming begrotings jaar na wijzigingen 2017	Vershil begroting en realisatie 2017	Realisatie begrotings- jaar 2016	Vershil realisatie 2017 en 2016
Totaal lasten	141.609	119.496	-22.113	43.662	97.947
Totaal baten	-	-	-	-	-
<b>Eindtotaal</b>	<b>141.609</b>	<b>119.496</b>	<b>-22.113</b>	<b>43.662</b>	<b>97.947</b>

Voor een gedetailleerd overzicht van de lasten verwijzen wij naar de programmarekening. De belangrijkste verschillen tussen de realisatie en de raming na wijziging zijn:

(bedragen x €)	Vershil begroting en realisatie 2017
Personele kosten	-20.000
Overige verschillen	-2.000
Baten	-
<b>Totaal verschil</b>	<b>-22.000</b>



- Bij PSA is een overschrijding van de personele lasten ad € 20.000. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door het feit dat in 2017 slechts deels een bezetting actief was. Anderzijds moeten, door een aanscherping van de BBV-wetgeving, de implementatiekosten van het project E-HRM ten laste van de exploitatie worden gebracht ad € 78.000.

#### 5.2.4 Informatiediensten

(bedragen x €)	Realisatie begrotingsjaar 2017	Raming begrotingsjaar na wijzigingen 2017	Vershil begroting en realisatie 2017	Realisatie begrotingsjaar 2016	Vershil realisatie 2017 en 2016
<b>Totaal lasten</b>	<b>117.801</b>	<b>110.414</b>	<b>-7.387</b>	<b>95.609</b>	<b>22.192</b>
<b>Totaal baten</b>	-	-	-	-	-
<b>Elndtotaal</b>	<b>117.801</b>	<b>110.414</b>	<b>-7.387</b>	<b>95.609</b>	<b>22.192</b>

Voor een gedetailleerd overzicht van de lasten verwijzen wij naar de programmarekening. De belangrijkste verschillen tussen de realisatie en de raming na wijziging zijn:

(bedragen x €)	Vershil begroting en realisatie 2017
Personele kosten	-5.000
Overige verschillen	-2.000
Baten	-
<b>Totaal verschil</b>	<b>-7.000</b>

- Er is een minimale overschrijding van de salariskosten.

#### 5.2.5 Baten

(bedragen x €)	Raming begrotingsjaar voor wijzigingen	Begr wijz	Raming begrotingsjaar na wijzigingen	Realisatie begrotingsjaar 2017	Vershil begroting en realisatie	Realisatie begrotingsjaar 2016	Vershil realisatie 2017 en 2016
- Bijdrage moederorg	560.749	-	560.749	1.910.630	1.349.881	540.198	1.370.432
- Doorbel Concernzaken	-	-	-	39.280	39.280	-	39.280
- Allocatie tarief inkoop	2.216.818	-	2.216.818	40.286	-2.176.532	-	40.286
- Allocatie tarief PSA	202.902	-	202.902	-	-202.902	-	-
- Allocatie tarief ID	357.847	-	357.847	-	-357.847	-	-
- Incidentele dekking restant 2014 en 2015	-	-	-	-	-	572.339	-572.339
<b>Totale baten</b>	<b>3.338.316</b>	-	<b>3.338.316</b>	<b>1.990.196</b>	<b>-1.348.120</b>	<b>1.112.537</b>	<b>877.659</b>
<b>Gerealiseerde totaal saldo van baten en lasten</b>	-	-	-	<b>560.175</b>	<b>560.175</b>	<b>309.000</b>	<b>251.175</b>
<b>Onttrekking reserve</b>	-	-	-	<b>-15.000</b>	<b>15.000</b>	-	<b>-15.000</b>
<b>Dotatie reserve</b>	-	-	-	-	-	<b>309.000</b>	<b>309.000</b>
<b>Gerealiseerde resultaat</b>	-	-	-	<b>575.175</b>	<b>575.175</b>	-	<b>575.175</b>

Voor een gedetailleerd overzicht van de baten verwijzen wij naar de programmarekening. De belangrijkste verschillen tussen de realisatie en de raming na wijziging zijn:

(bedragen x €)	Vershil begroting en realisatie 2017
Vershil in verband met uitgestelde start	-1.348.000
Overige verschillen	0
<b>Totaal verschil</b>	<b>-1.348.000</b>

- In 2017 is in de begroting de volledig ingerichte afdeling inkoop opgenomen. De afdeling Inkoop is in 2017 niet van start gegaan wat leidt tot een aanzienlijke onderschrijding in de baten. Er is in 2017 voor gekozen om in de tweede voortgangsrapportage de begroting niet aan te passen, echter wel de bevoorschotting naar beneden bij te stellen, vandaar ook lagere baten.



## 5.2.6 Wet Normering Topinkomens

**Informatie Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) 2017**

Functiegegevens			
	Directeur: <b>Wim Lousberg</b>		
<u>Aanvang[1] en einde functievervulling in 2016</u>	1/1 -31/07	1/8 - 31/12	1/1 -31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
Gewezen topfunctionaris?	ja/nee	ja/nee	ja/nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<u>Individueel WNT-maximum[2]</u>	€ 181.000	€ 181.000	€ 181.000
Beloning	€ 64.364	€ 41.369	€ 105.733
Belastbare onkostenvergoedingen		-	
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 7.630	€ 6.462	€ 14.092
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 71.994</b>	<b>€ 47.831</b>	<b>€ 119.825</b>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>€ 71.994</b>	<b>€ 47.831</b>	<b>€ 119.825</b>
Verplichte motivering indien overschrijding	PM	PM	Pm
<b>Gegevens 2016</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2016		1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband 2016 (in fte)		1	
Beloning		-	
Belastbare onkostenvergoedingen		-	
Beloningen betaalbaar op termijn		-	
<b>Totaal bezoldiging 2017</b>	<b>€ 71.994</b>	<b>€ 47.831</b>	<b>€ 119.825</b>

**Informatie Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)**  
**2016**

<b>Functiegegevens</b>	<b>Directeur: Wim Lousberg</b>
<u>Aanvang[1] en einde functievervulling in 2016</u>	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1
Gewezen topfunctionaris?	ja/nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja/nee
<u>Individueel WNT-maximum[2]</u>	€ 179.000
Beloning	€ 117.808
Belastbare onkostenvergoedingen	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-
<i>Subtotaal</i>	€ 117.808
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Totaal bezoldiging	€ 117.808
Verplichte motivering indien overschrijding	PM
Gegevens 2016	
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1

Beloning	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>€ 123.249</b>

De directeur was tot augustus 2017 gedetacheerd door de gemeente Heerlen bij SSC-ZL. Daarna is hij per 01-08-2017 in dienst getreden bij SSC-ZL. De verantwoorde bezoldiging in de WNT-specificatie is daarom een weergave van de betaalde detacheringsvergoeding door SSC-ZL aan de gemeente Heerlen én de betaalde salarissen door SSC-ZL.

De bestuurders ontvingen geen bezoldiging voor hun bestuurstaken.

#### 5.2.7 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

- Er is voor de huur van het pand een huurovereenkomst getekend
- Voor diverse verzekeringen zijn er contracten getekend

## 6. Overige informatie

### 6.1 Voorstel tot resultaatbestemming

## Resultaat 2017 SSC-ZL

OVERHEAD	€ 335.579	
INKOOP	€ 1.602.216	
PSA	€ -22.113	
ID	€ -7.387	
Baten	€ -1.348.120	
<b>Gerealiseerde totaal saldo van baten en lasten</b>		<b>€ 560.175</b>
Vrijval reserve		€ 15.000
Dotatie reserve		€ -
<b>Gerealiseerde totaal saldo van baten en lasten ná dotatie bedrijfsreserve</b>		<b>€ 575.175</b>

Het resultaat over 2017 bedraagt € 575.175.

Dit bedrag wordt volledig gerestitueerd aan de moeders van SSC-ZL, met uitzondering van onderstaand bestuursbesluit:

- Door het bestuur van SSC-ZL is besloten om de maanden januari en februari 2018 niet te factureren aan de moeders ad € 300.000. Dit bedrag wordt door SSC-ZL in een bestemmingsreserve gedoteerd, die in 2018 wordt onttrokken.

Jaarrekening 2017 Shared Service Center Zuid-Limburg

## 6.2 Vaststelling jaarrekening VASTSTELLINGSPROTOCOL

Het Algemeen Bestuur;

gezien het voorstel van het Dagelijks Bestuur;

gelet op het bepaalde in de gemeenschappelijke regeling Shared Service Center Zuid-Limburg in samenhang met de gemeentewet;

**Besluit:**

tot definitieve vaststelling van de jaarstukken 2017 van het Shared Service Center Zuid-Limburg en deze stukken toe te zenden aan het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Limburg.

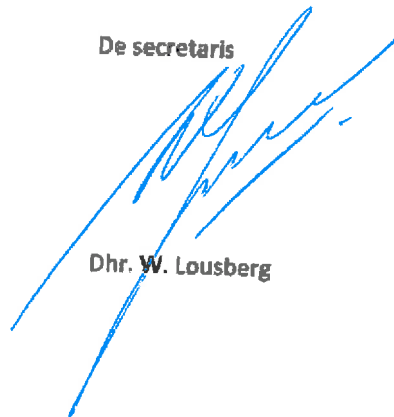
Aldus besloten in de openbare vergadering van 12 april 2018.

De voorzitter,



Dhr. J. Aarts

De secretaris



Dhr. W. Lousberg

**RSM Nederland Accountants N.V.**

## **CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

Bekkerweg 10  
Postbus 6005  
6401 SB Heerlen

Aan: het bestuur van Shared Service Center Zuid-Limburg

T +31(0)45 405 55 55

### **A. Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2017**

info@rsm-nl.nl  
www.rsmnl.com

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Shared Service Center Zuid-Limburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van zowel de baten en lasten over 2017 als van de activa en passiva van Shared Service Center Zuid-Limburg op 31 december 2017 in overeenstemming met het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV);
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de balans per 31 december 2017;
- 2 de rekening van baten en lasten over 2017;
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving;

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado), en de Regeling Controleprotocol Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Shared Service Center Zuid-Limburg zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### **Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 33.384 waarbij de bij onze controle toegepaste goedkeuringstolerantie bedraagt voor fouten 1% en voor onzekerheden 3% van de totale lasten inclusief toevoegingen aan reserves, zoals voorgeschreven in artikel 2 lid 1 Bado.

## **THE POWER OF BEING UNDERSTOOD**

AUDIT | TAX | CONSULTING



Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn, zoals ook bedoeld in artikel 3 Bado. Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2017.

Wij zijn met het bestuur overeengekomen dat wij aan het bestuur tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 25.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

## **B. Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvatten de jaarstukken andere informatie, die bestaat uit het jaarverslag, waaronder de programmaverantwoording en de paragrafen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van het BBV is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Gemeentewet en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag in overeenstemming met het BBV.

## **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het BBV. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Het bestuur is als kaderstellend en controlerend orgaan op grond van de Gemeentewet verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de gemeenschappelijke regeling.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de Jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

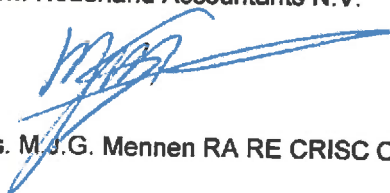
Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Bado, de Regeling Controleprotocol WNT 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de gemeenschappelijke regeling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het dagelijks bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de het algemeen bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Heerlen, 12 april 2018

RSM Nederland Accountants N.V.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M.J.G. Mennen', is written over a horizontal line.

drs. M.J.G. Mennen RA RE CRISC CISA

## Bijlage 1 Risico-inventarisatie

		Impact (hoog, gem., laag)	Kans (hoog, gem., laag)	Kwan- Tifice- ring	Rele- vant Opstart- fase	Rele- vant Operati- onele fase
<b>Strategische risico's</b>						
<b>Risico's ten aanzien van de levensvatbaarheid op lange termijn</b>						
1	Het risico dat de start van het SSC-ZL in de huidige vorm geen doorgang vindt indien gemeente Maastricht besluit om niet langer deel te nemen.	hoog	hoog	€ -	ja	nee
2	Het risico dat moedergemeenten hun bezuinigingsnoodzaak onevenredig groot afwenden op het SSC-ZL	hoog	hoog	€ -	ja	ja
3	Het risico dat de gemeente Maastricht vertraagd of geen diensten gaat afnemen van het SSC-ZL en de negatieve uitwerking die dit kan hebben op overige potentiële toetreders.	hoog	hoog	€ -	ja	nee
4	Het risico dat onvoldoende schaalvoordelen behaald worden waardoor de efficiencydoelstellingen niet behaald kunnen worden.	gem	hoog	€ -	nee	ja
5	Het risico dat de 20%-norm voor omzet aan klanten wordt overschreden waardoor de dienstverlening aan deelnemers onrechtmatig wordt in het kader van het aanbestedingsrecht	gem	laag	€ -	ja	ja
6	Het risico dat de kostprijs hoger ligt dan markttarieven waardoor deelnemers/klanten bij andere aanbesteders uitbesteden	gem	gem	€ -	ja	ja
7	Het risico dat de verstrekte 10 jaar werkgarantie te lang is omdat de ICT zich verplaatst naar de cloud waardoor minder beheerwerkzaamheden noodzakelijk zijn	gem	hoog	€ -	nee	ja
8	Het risico dat door onvoldoende projectcapaciteit en reguliere bezetting een voortvarende uitrol van diensten bij nieuwe deelnemers niet mogelijk is en vertragingen optreden.	gem	hoog	€ -	nee	ja
9	Het risico dat de PSA-dienstverlening aan gemeente Eijsden/Margraten vertraging oploopt doordat de dienstverlening aan de gemeente Maastricht later start	laag	hoog	€ -	ja	nee

		Impact (hoog, gem., laag)	Kans (hoog, gem., laag)	Kwan- Tifice- ring	Rele- vant Opstart- fase	Rele- vant Operati- onele fase
10	Het risico dat het aantal geraamde inkooptrajecten niet gehaald wordt omdat de verwachte productiviteit niet behaald wordt.	gem	laag	€ -	ja	ja
11	Het risico dat het besparingspotentieel op inkoop niet wordt behaald omdat medewerkers de opdracht 'bewust' lager ramen en/of het besparingspotentieel bij een tweede keer aanbesteden van hetzelfde product beduidend lager uitvalt	hoog	gem	€ -	ja	ja
12	Het risico dat bij start van de werkzaamheden blijkt dat de door de moederorganisaties aangeleverde As-Is-situatie niet toereikend is	gem	hoog	€ -	ja	nee
<b>Tactische risico's</b>						
<b>Risico's ten aanzien van de allocatie van middelen</b>						
11	Het risico dat de kwaliteit van de medewerkers die As-Is overkomen van de Moedergemeenten niet aansluit op de kwaliteit die door het SSC-ZL vereist is (expertise, veranderbereidheid en -capaciteit en klantvriendelijkheid)	hoog	hoog	€ -	ja	nee
12	Het risico op verhoogd verzuim als gevolg van de gedwongen overstap van medewerkers	gem	gem	€ -	ja	nee
13	Het risico dat de kwaliteit van de IT-landschap die As-Is overkomt van de Moedergemeenten niet aansluit op de kwaliteit die door het SSC-ZL vereist is (technische staat, compatibiliteit, cloud-ontwikkelingen, onderhoudskosten)	gem	hoog	€ -	ja	nee
14	Het risico dat de IT-security en privacywetgeving (AVG) onvoldoende georganiseerd is door de deelnemers waardoor een verhoogd risico op datalekken ontstaat bij het SSC-ZL	hoog	hoog	€ -	ja	nee
15	Het risico dat Topdesk aanbesteed dient te worden hetgeen mogelijk leidt tot een andere applicatiekeuze	hoog	gem	€ -	ja	nee
16	Het risico dat Beaufort/Youforce aanbesteed dient te worden hetgeen	hoog	gem	€ -	ja	nee

		Impact (hoog, gem., laag)	Kans (hoog, gem., laag)	Kwan- Tifice- ring	Rele- vant Opstart- fase	Rele- vant Operati- onele fase
	mogelijk leidt tot een andere applicatiekeuze					
17	Het risico dat het budget onvoldoende capaciteit toestaat voor effectieve communicatie (intern cultuurtraject, perswoordvoering, marketing/klantcommunicatie, relatiebeheer, reputatiemanagement)	gem	gem	€ -	ja	nee
18	Het risico dat door het ontbreken van een urenregistratie de efficiency van de afdeling Inkoop onvoldoende beheerst kan worden	gem	hoog	€ -	nee	ja
<b>Operationele risico's</b>						
<b>Procesrisico's</b>						
21	Frauderisico als gevolg van beïnvloeding van aanbestedingstrajecten	gem	laag	€ -	nee	ja
22	Risico dat de toetredingsvergoedingen belast worden met VpB	laag	gem	€ -	ja	nee
23	Het rechtmatigheidsrisico als niet alle inkoop van het SSC-ZL volgens de aanbestedingsregels worden ingekocht	hoog	laag	€ -	ja	ja
24	Het afbreuk- en rechtmatigheidsrisico indien niet voldaan wordt aan de wettelijke eisen met betrekking tot salarisverwerking voor eigen personeel en deelnemers	gem	laag	€ -	ja	ja
25	Het risico van juridische kosten c.q. claims als gevolg van klacht indienen bij Commissie van Aanbestedingsexperts	gem	laag	€ -	ja	ja
26	Het risico dat blijkt dat tijdens de 5 jarige verbouwing en de tegelijkertijd voortdurende beheerwerkzaamheden de capaciteit niet voldoende is	hoog	gem	€ -	nee	ja
<b>Totale omvang gekwantificeerde risico's</b>				€ -		
<b>Totale omvang weerstandscapaciteit</b>				€ 250.000		
<b>Totaal weerstandsvermogen</b>				€-250.000		

## Bijlage 2 Verklarende woordenlijst / Afkortingenlijst

<b>BBV</b>	Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten
<b>BOR:</b>	Bijzondere Ondernemingsraad; Ondernemingsraad van SSC-ZL
<b>BGO</b>	Bijzonder Georganiseerd overleg: Georganiseerd overleg van SSC-ZL
<b>Category management:</b>	Inkoop activiteiten bundelen binnen specifieke en herkenbare entiteiten zoals ICT, Facilitair, HRM etc.
<b>CEP</b>	Centraal Economisch Plan
<b>CPB</b>	Centraal Planbureau
<b>Customer Intimicy:</b>	Invulling en gedrag volledig afstemmen op behoefte van de klant zonder rekening te houden met bijv. uitvoeringskosten
<b>DVO:</b>	Dienstverleningsovereenkomst; contract tussen SSC-ZL en deelnemer
<b>Egaliseringsrol:</b>	Afstemmen, uniformeren en standaardiseren
<b>GWW:</b>	Grond-, weg- en waterbouw
<b>HR(M):</b>	Human Resource management, personeelsbeleid
<b>ICT:</b>	Informatie- en Communicatietechnologie
<b>ID:</b>	Informatie Diensten
<b>OGO:</b>	Opdrachtgevers Overleg
<b>Omgekeerde dienstverlening:</b>	Dienstverlening die wordt afgenomen bij één van de moederorganisaties.
<b>P*Q-principe:</b>	Prijs (P) die de afnemer betaalt voor een afgesproken hoeveelheid (Quantity).
<b>PDC:</b>	Product Diensten Catalogus; opsomming van de beschikbare diensten inclusief prijs
<b>PIOFACH</b>	Afkorting voor 'Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting', een verzamelterm voor activiteiten die een organisatie moet verrichten die niet het primaire proces zijn
<b>PSA:</b>	Personeels- en Salarisadministratie
<b>SSC-ZL:</b>	Shared Service Center Zuid Limburg