

# Shared Service Center Zuid-Limburg

## Begroting 2018

(met meerjarige cijfers voor de jaren 2019-2021)

**Versiebeheer**

Versie 0.1	t.b.v. het Controllersoverleg	d.d. 15 februari 2017
Versie 0.2	Incl. opmerkingen controlleroverleg 15-02-2017 t.b.v. extra controlleroverleg 22-02-2017	d.d. 19 februari 2017
Versie 0.3	Incl. wijzigingen MT SSC-ZL	d.d. 22 februari 2017
Versie 0.4	Incl. wijzigingen controllers digitale aanlevering 21/02	d.d. 22 februari 2017
Versie 0.5	Rondgestuurd aan MT en controllers	d.d. 22 februari 2017
Versie 0.6	Indexering , notitie duurzaamheid en managementsamenvatting aangepast	d.d. 28 februari 2017
Versie 0.7	Concept t.b.v. OGO	d.d. 03 maart 2017
Versie 0.8	Aanpassingen n.a.v. OGO 09/03/2017	d.d. 09 maart 2017
Versie 0.9	t.b.v. Bestuur	d.d. 09 maart 2017
Versie 1.0	Concept gewijzigd in definitief	d.d. 16 maart 2017

## Inhoud

1.	Inleiding en leeswijzer .....	5
1.1	Managementsamenvatting .....	5
1.2	Voorwoord.....	6
1.3	Ontwikkelingen.....	7
1.4	Leeswijzer .....	9
2.	Opbouw van de begroting.....	10
2.1	Uitgangspunten bij de meerjarenbegroting.....	10
2.2	Onderverdeling van de begroting .....	10
2.3	Parameters .....	11
2.4	Vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).....	11
3.	Begroting 2018-2021 .....	13
4.	Toelichting op de begroting 2018-2021 .....	15
4.1	Directie & Ondersteuning.....	15
4.2	Inkoop.....	18
4.3	Personeels- & Salarisadministratie.....	20
4.4	Informatiediensten.....	22
5.	Verrekening van de kosten met de deelnemers .....	24
5.1	Verdeelsleutels.....	24
5.2	Wijze van doorberekening .....	26
6.	Verplichte paragrafen.....	27
6.1	Weerstandsvermogen en risicobeheersing.....	27
6.2	Bedrijfsvoering .....	29
6.3	Onderhoud kapitaalgoederen .....	29
6.4	Financiering .....	30
Bijlage 1	Toegevoegde Waarde .....	32
Bijlage 2	Missie, visie en ambitie .....	33
Bijlage 3	Kernwaarden .....	34
Bijlage 4	Continuïteit en duurzaamheid SSC-ZL (*deze zal nog wijzigen).....	37
Bijlage 5	Toerekening aan taakvelden .....	40
Bijlage 6	Formatieoverzicht .....	41
Bijlage 7	Onderbouwing tariefbepaling Diensten SSC-ZL .....	42
Bijlage 8	Taakstellingen SSC-ZL .....	44
Bijlage 9	Geactiveerde kapitaaluitgaven.....	45
Bijlage 10	Indexering.....	46
Bijlage 11	Verklarende woordenlijst / Afkortingenlijst.....	47



## 1. Inleiding en leeswijzer

### 1.1 Managementsamenvatting

Het voorliggende document betreft de begroting 2018 (met meerjarige cijfers voor 2019-2021) voor het Shared Service Center Zuid-Limburg, die is gebaseerd op de vastgestelde regeling 'Gemeenschappelijke Regeling Shared Service Center Zuid-Limburg'. De oprichting van deze gemeenschappelijke regeling heeft daadwerkelijk op 23 oktober 2015 plaatsgevonden conform de Wet Gemeenschappelijke Regelingen.

Deze begroting is opgesteld om inzicht te geven in de lasten en baten van de bedrijfsvoeringsorganisatie voor 2018 en verder. In deze begroting zijn de nieuwe richtlijnen BBV opgenomen. In 2017 moet nog verdere besluitvorming plaatsvinden met betrekking tot de organisatieplannen en de bijbehorende impact op kosten en baten.

Deze begroting is voor wat betreft opzet gelijk aan de begroting 2017-2020. Dit betekent dat twee van de drie afdelingen financieel nog niet in de begroting zijn opgenomen. Aan de cijfers opgenomen in de volgende hoofdstukken kunnen nog geen conclusies worden ontleend voor wat betreft de financiële impact op de moederorganisaties.

In 2017 vindt naar verwachting besluitvorming plaats over de feitelijke startdatum van alle drie de afdelingen. Zodra dit bekend is, worden de begrotingswijzigingen (met een meerjarig karakter) ter besluitvorming voorgelegd aan het OGO en Bestuur. Deze zullen zijn gebaseerd op de al in besluitvorming gebrachte organisatieplannen van de diverse onderdelen. Eerder was de verwachting dat de start van de operationele dienstverlening per begin 2017 zou plaatsvinden. Helaas is er vertraging ontstaan in de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden en transitie afspraken voor medewerk(st)ers in scope binnen de drie gemeenten. Deze discussie is op het moment van opstellen van deze begroting zeer actueel en spits zich toe op de mate van duurzaamheid van het SSC-ZL initiatief. Omtrent deze duurzaamheid zijn de standpunten uitgewisseld en is het wachten op de medezeggenschap en hun oordeel hierover. Standpunt van de kant van werkgever is opgenomen in bijlage 4 "Continuïteit en duurzaamheid SSC-ZL".

Zolang er geen overeenstemming is bereikt over de arbeidsvoorwaarden en transitie kan er niet gestart worden met plaatsing medewerkers en bijbehorende dienstverlening. Zodra deze afspraken definitief zijn overeengekomen kan vrijwel direct de transitie starten en kan een aanvang worden gemaakt met de operationele dienstverlening en kunnen bijbehorende begrotingswijzigingen worden ingediend ter besluitvorming. In feite staat alles gereed voor start.

In deze begroting zijn alle organisatiekosten, de loonkosten en bedrijfsvoeringskosten opgenomen, evenals de kapitaallasten van de reeds gedane investeringen. Kortom, alle kosten om de organisatie efficiënt te kunnen laten draaien.

## 1.2 Voorwoord

Per 23 oktober 2015 is een gemeenschappelijke regeling opgericht ter vorming van een bedrijfsvoeringsorganisatie, genaamd het Shared Service Center Zuid-Limburg, afgekort SSC-ZL. Het SSC-ZL is opgericht om binnen het collectief van de drie grootste gemeenten in Zuid-Limburg, Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen (de drie moederorganisaties), de krachten te bundelen voor de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken. De jaren 2015 en 2016 stonden in het teken van voorbereiden, opstarten en inrichten. In 2017 wordt gewerkt aan het oprichten van de operationele dienstverlening van het SSC-ZL aan de deelnemers. Gedurende 2017 worden de diensten volledig operabel, waarna de doorbelasting plaatsvindt op basis van de prijs voor een dienst, vermenigvuldigd met de afname per deelnemer; het P\*Q-principe.

### 1.2.1 Juridische vorm

De dienst heeft de juridische vorm van een Bedrijfsvoeringsorganisatie conform de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Het “werkgebied” van het SSC-ZL wordt vooralsnog begrensd door de regio Zuid-Limburg. Er lopen diverse initiatieven inzake uitbreiding van het aantal deelnemers.

### 1.2.2 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's) die met elke deelnemer worden afgesloten. Nadere detaillering van de dienstverlening staat vermeld in de 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 bepaald door het overeengekomen volume (Q) vermenigvuldigd met de daarvoor geldende tariefstelling (P), zoals opgenomen in de Product Diensten Catalogus (PDC). Per kwartaal wordt voorafgaande aan de levering, gefactureerd. Meer- en minderwerk wordt achteraf verrekend en bij maatwerkopdrachten 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.

### 1.2.3 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.

### 1.2.4 Drie primaire afdelingen

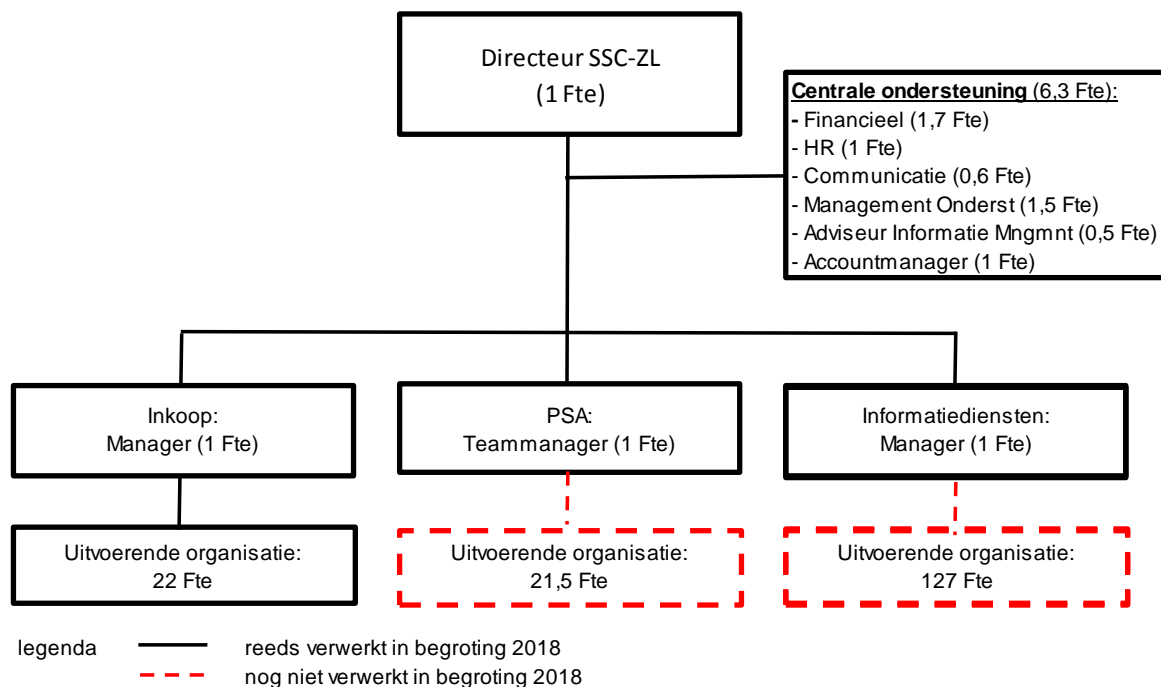
Het SSC-ZL kent vooralsnog drie afdelingen met elk een eigen specifiek takenpakket. De afdeling Inkoop (in oprichting) voert aanbestedingen en inkooptrajecten uit, de afdeling Personeels- en Salarisadministratie (in oprichting) verzorgt de personele en administratieve werkzaamheden om te komen tot een 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.

### 1.2.5 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



### 1.3 Ontwikkelingen

In 2018 zijn alle diensten volledig operabel en is geleerd van de opstartfase in 2017. Het P\*Q-principe is verder ontwikkeld.

In 2018 en verder is het voornaamste doel van het SSC-ZL om de kwaliteit van de dienstverlening op het juiste niveau te krijgen en te houden, waarbij een efficiënte en uniforme werkwijze de sleutelwoorden zijn. De doelstelling is om meerdere partijen in Zuid-Limburg aan boord te krijgen, daardoor kan door schaalvoordeel de prijs mogelijk dalen en/of de kwaliteit stijgen.

Met ingang van de begroting 2018 worden de nieuwe regels van het BBV ook van kracht voor het SSC-ZL, in paragraaf 2.4 wordt hier nader op ingegaan.

De concrete belangstelling vanuit andere gemeenten en andere overheidsinstellingen om diensten af te nemen van het SSC-ZL is groeiende, waarbij tevens wordt uitgegaan van de continuering van de huidige dienstverlening. Er is afgesproken om voor nieuwe toetreders een eenmalige toetredingsfee in rekening te brengen waarbij een relatie wordt gelegd, direct of indirect, met het aantal inwoners van een betreffende deelnemer. Deze fee bedraagt € 6 per inwoner. Voor toetreders, niet zijnde een gemeente, wordt voor de bepaling van de fee gekeken naar het aantal actieve gebruikers die worden gerelateerd aan een vergelijkbare gemeente. Wanneer dit wordt toegepast voor het werkgebied van het SSC-ZL, zijnde Zuid-Limburg, dan ontstaat een terugverdienpotentie van circa € 1,8 miljoen uitgaande van ook een evenredige bijdrage vanuit de drie moederorganisaties die al voldaan is.



## 1.4 Leeswijzer

Dit document beschrijft de geplande activiteiten voor de periode 2018-2021 en de cijfermatige vertaling daarvan.

Hoofdstuk 2 beschrijft de belangrijkste uitgangspunten bij deze begroting.

Daarna wordt in hoofdstuk 3 de totale begroting en in hoofdstuk 4 de begroting per onderdeel toegelicht.

De kostenverrekening van het samenwerkingsverband met de deelnemers is opgenomen in hoofdstuk 5.

De verplichte paragrafen met onderdelen als weerstandsvermogen, kapitaalgoederen, bedrijfsvoering en financiering zijn opgenomen in hoofdstuk 6.

De belangrijkste doelstellingen van de samenwerking, de kaders en uitgangspunten van de samenwerking zijn opgenomen in bijlage 1, 2 en 3.

## 2. Opbouw van de begroting

### 2.1 Uitgangspunten bij de meerjarenbegroting

1. In de ramingen voor 2018-2021 is een indexering toegepast. De lasten conform de begroting zijn niet in meerjarenperspectief geïndexeerd.  
Met betrekking tot de indexering wordt een onderscheid gemaakt tussen personele en materiële kosten;
  - a. Voor de loonontwikkeling wordt uitgegaan van de CAO gemeenten (CAR-UWO). Zolang er geen CAO ontwikkeling bekend is, wordt uitgegaan van de prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers (CPB). Deze bedraagt 1,9% (uitgaande van het indexcijfer uit de CEP raming van december 2016 van het Centraal Planbureau).  
De indexeringen zijn in bijlage 10 opgenomen. Deze indexering wordt aangepast naar de juiste indexering in de begrotingswijziging 2018, waarbij wordt aangesloten op de feitelijke CAO-stijging.
  - b. De materiële kosten voor 2018 zijn ten opzichte van 2017 verhoogd met 1,1% (uitgaande van het indexcijfer IMOC (prijs overheidsconsumptie netto materieel) uit de CEP raming van december 2016 van het Centraal Planbureau) Deze indexering wordt aangepast naar de definitieve indexering in een begrotingswijziging 2018.
2. De loonkosten zijn gebaseerd op de functies met de daarbij behorende functieschaal, en daarvan de “maximum -1 trede” –bedragen (“max-1”). Op het moment van opstellen van deze begroting zijn deze nog niet definitief, deze zullen dan eveneens in een begrotingswijziging 2018 worden verwerkt.
3. BBV-richtlijnen (zie paragraaf 2.4)
4. Notitie BBV
5. Financiële verordening
6. Indicator weerstandsvermogen

### 2.2 Onderverdeling van de begroting

SSC-ZL voert in de periode 2018-2021 de volgende exploitaties:

1. De kosten voor de concernoverhead (PIOFACH-taken, overige bedrijfsvoeringskosten);
2. Afdeling Inkoop, die zich richt op de gezamenlijke inkoop van producten en diensten, waarbij 10 Mio bezuinigingspotentieel is beoogd;
3. Afdeling PSA, die de personeels- en salarisadministratie voor de deelnemers verricht;
4. Afdeling Informatiediensten, die de ICT ondersteuning gaat verrichten voor de aangesloten deelnemers.

Daarnaast spelen de volgende investeringen:

5. Investerings voor de nieuwe huisvesting gelegen aan de CBS-weg 2 te Heerlen;
6. Investerings voor het inrichten van de software voor de gezamenlijke inkoop; project E-procurement;
7. Investerings voor het inrichten van de software voor de personeels- en salarisadministratie; project E-HRM;
8. Investerings voor Informatiediensten.

## 2.3 Parameters

Parameters zijn variabele grootheden, percentages, getallen, die bepalend zijn voor de uitkomsten van het rekenmodel en de begroting.

Bij het opstellen van de begroting voor het SSC-ZL wordt uitgegaan van de volgende parameters.

- *Prijspeilen en indexen*

Index	2018-2021
Prijsindex personele kosten	1,9% conform prognose CPB
Prijsindex materiële kosten	1,1% conform prognose CPB

- *Productieve uren per FTE : 1.350*

Het aantal netto productieve uren per formatie.

- *Afschrijvingstermijnen*

De afschrijvingstermijnen van de financiële verordening zijn gehandhaafd.

- *Kapitaallasten*

Methode afschrijving	Lineair
1ste jaar afschrijving	Jaar t+1
Kapitaalrente / omslagrente	3% (nog definitief vast te stellen door gemeente Maastricht, zij verstrekken de lening aan SSC-ZL)

- *Normen en kengetallen*

Overheadkosten	Vooralsnog verdeeld op basis van de volgende verhouding: 25% Inkoop 25% PSA 50% Informatie Diensten * zodra de afdelingen volledig zijn ingericht, wordt deze verdeling herzien en verwerkt in een begrotingswijziging.
OPK (overige personeelskosten)	€ 3.402
- OPK, algemene norm	- € 2.239
- OPK, persoonlijk ontwikkelingsbudget	- € 606
- Arbo-dienst	- € 97
- Materiële kosten	- € 460

## 2.4 Vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)

Naar aanleiding van een onderzoek onder leiding van commissie Depla is geadviseerd om het huidige BBV te vernieuwen. Het doel is meer transparantie van het besluitvormingsproces rond begroting en verantwoording en daarmee een grotere betrokkenheid van alle belanghebbenden bij het besluitvormingsproces. Voor alle betrokkenen beschikbare en hanteerbare informatie over zowel de beoogde als gerealiseerde beleidsresultaten is daarbij essentieel. Een betere vergelijkbaarheid van kosten en beleidsresultaten en daarnaast een versterkt inzicht in de financiële positie - nu en op termijn - staan centraal in de vernieuwing van het BBV.

De wijzigingen hebben betrekking op zeven onderdelen van het BBV:

- a. Uniforme indeling in taakvelden;  
Er wordt voorgeschreven dat de ramingen (en realisatiecijfers) in het kader van de begrotingsuitvoering opgesteld worden aan de hand van de bij ministeriële regeling vast te stellen taakvelden. Het SSC-ZL verricht diensten welke vallen onder taakveld 0. Bestuur en ondersteuning.
- b. Uniforme basis set van beleidsindicatoren;  
Om de resultaten van de beleidsmatige inspanning meer inzichtelijk te maken en een grotere rol in de begrotings- (en verantwoordingscyclus) te laten spelen is, naast de op de eigen situatie toegesneden indicatoren, een bij ministeriële regeling vastgestelde basis set van beleidsindicatoren voorgeschreven. Dit is niet van toepassing voor het SSC-ZL.
- c. Een uniforme basisset van financiële kengetallen;  
De kengetallen dragen bij aan het krijgen van een beter inzicht in de financiële positie. Voor het verkrijgen van dit inzicht is het van belang dat er een beoordeling wordt gegeven van de onderlinge verhouding van de kengetallen in relatie tot de financiële positie. In 2017 nader op te zetten binnen het SSC-ZL.
- d. Verbeterde informatie over verbonden partijen;  
Om het inzicht in de beleidsprestaties van verbonden partijen te bevorderen dient de begroting per programma informatie te verstrekken over de wijze waarop de verbonden partijen bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van die programma's. Dit is niet van toepassing voor het SSC-ZL.
- e. Vernieuwing van de accountantscontrole;  
Per begroting 2018
- f. Inzicht in overhead en kosten;  
Doel is op eenvoudige wijze meer inzicht te geven in de totale kosten van de overhead voor de gehele organisatie. Het SSC-ZL valt volledig onder het onderdeel overhead. Wel is er een nuancering te maken tussen concernoverhead en decentrale overhead binnen de afdelingen.
- g. Aanpassingen van het stelsel van baten en lasten;  
Verplichting van het activeren van investeringen met maatschappelijk nut en het verkrijgen van meer inzicht in het EMU-saldo. Dit is niet van toepassing voor het SSC-ZL.

In het document 'Notitie overhead' van de commissie BBV is het uitgangspunt voor de definitie overhead vastgelegd, dat kosten zoveel mogelijk direct worden toegerekend aan de betreffende taken/activiteiten. Dit betekent dat alle bedrijfskosten die direct verbonden zijn aan activiteiten/taken/producten die gericht zijn op de externe klant, in de betreffende taakvelden moeten worden geregistreerd. De overhead wordt centraal begroot en verantwoord op het overzicht overhead via taakveld 0. Bestuur en ondersteuning.

Het SSC-ZL is een bedrijfsvoeringsorganisatie voor de betreffende deelnemers. De taken die het SSC-ZL uitvoert vallen alle onder het taakveld 0. Bestuur en ondersteuning.

In bijlage 5 is het overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld opgenomen conform artikel 7 van de BBV.

### 3. Begroting 2018-2021

De lasten voor het SSC-ZL voor 2018-2021 zijn in onderstaande tabel opgenomen.

De toelichting per onderdeel op de diverse kostencomponenten zijn in hoofdstuk 4 opgenomen.

De kostenverdeling over de deelnemers is in hoofdstuk 5 toegelicht.

In onderstaand schema is op hoofdlijnen de vergelijking van begrote lasten en baten voor 2017 -2021 opgenomen.

LASTEN (x € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021
Overhead	1.146	1.225	1.225	1.225	1.225
Inkoop	1.933	1.952	1.932	1.912	1.892
PSA	141	650	696	693	690
Informatiediensten	143	142	110	108	107
<b>Totaal lasten, exclusief BTW</b>	<b>3.363</b>	<b>3.969</b>	<b>3.963</b>	<b>3.938</b>	<b>3.914</b>

BATEN (x € 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021
Doorbelasting tarief Inkoop	2.219	2.258	2.239	2.218	2.198
Doorbelasting tarief PSA	214	956	1.002	999	997
Doorbelasting tarief ID	358	755	722	721	719
Restant overhead	572	-	-	-	-
<b>Totaal baten, exclusief BTW</b>	<b>3.363</b>	<b>3.969</b>	<b>3.963</b>	<b>3.938</b>	<b>3.914</b>

RESULTAAT	2017	2018	2019	2020	2021
	-	-	-	-	-

#### Toelichtingen en conclusies op hoofdlijnen:

1. In 2018 wordt geheel gewerkt volgens het P\*Q-principe. Er heeft echter nog geen besluitvorming plaatsgevonden met betrekking tot tariefbepaling.
2. De personele kosten zijn geïndexeerd met 1,9%, de materiële kosten zijn geïndexeerd met 1,1%.
3. De kostenstijging van de overhead ad € 79.000 wordt voor € 64.000 veroorzaakt door huisvestingskosten (het pand gelegen aan de CBS-weg 2 te Heerlen). In 2017 was dit weliswaar het gehele jaar gehuurd, maar ging het niet om alle verdiepingen. In 2018 is het gehele pand het gehele jaar door het SSC-ZL gehuurd. Inventarisatie rondom de huisvesting is nog niet compleet: niet opgenomen zijn o.a. werkplekken, pc's, printers, etc. Dit voorstel wordt apart in OGO en Bestuur geagendeerd.
4. De overhead wordt vooralsnog verdeeld naar de diensten op basis van de volgende verdeling: Informatiediensten 50%, Inkoop 25%, PSA 25%.
5. De kostenstijging bij PSA ad € 509.000 wordt voor € 610.000 veroorzaakt door licentiekosten, en wordt voor € 120.000 beïnvloed door de opgelegde taakstelling. In 2018 worden alle licenties van de deelnemers ondergebracht bij het SSC-ZL. Voor de deelnemers is deze verhoging van de begroting budgetneutraal, in plaats dat zij de licentie zelf betalen, betalen zij deze vanaf 2018 via het SSC-ZL.

### **Taakstellingen**

In 2018 gelden voor het SSC-ZL een aantal taakstellingen. Deze taakstellingen zijn ook in de Organisatieplannen van de diverse afdelingen opgenomen.

De volgende taakstellingen gelden met ingang van 2018:

1. een efficiencytaakstelling oplopend naar 5 – 10 % voor de diensten Inkoop en Informatiediensten,
2. € 120.000 kostenreductie voor de PSA dienstverlening,
3. en aan de baten kant een jaarlijks bedrag van € 337.913 afkomstig van nieuwe toetreders ter compensatie (moederorganisaties) van de gedane voorinvesteringen.

Deze taakstellingen zijn in bijlage 8 schematisch opgenomen.

## 4. Toelichting op de begroting 2018-2021

### 4.1 Directie & Ondersteuning

#### 4.1.1 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. een HRM-beleid, een Finance-Beleid, maar ook juiste en tijdige communicatie zowel intern als extern.

#### 4.1.2 Wat gaan we daarvoor doen?

2018 zal vooral in het teken staan van het (door-)ontwikkelen van een goede, professionele bedrijfsvoering met alle aspecten van dien; accountmanagement, HRM, Finance, Rapportages en juiste en tijdige communicatie. 2018 zal voornamelijk in het teken staan van de inrichting en transitie van de drie onderdelen Inkoop, Informatie Diensten en Personeels- en salarisadministratie.

#### 4.1.3 Wat gaat het kosten?

*De ambitie is in het verleden uitgesproken de generieke overhead te beperken tot max 25%.*

Totaal Overkoepelend overhead. Budget 2018: € 1.224.750

Volgnr	Omschrijving	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>A.</b>	<b>LASTEN</b>					
<b>A.1</b>	<b>Overkoepelende overhead</b>					
A.1.01	Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 574.872	€ 586.779	€ 586.779	€ 586.779	€ 586.779
A.1.02	Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 23.451	€ 23.896	€ 23.896	€ 23.896	€ 23.896
A.1.03	Tijdelijk personeel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
A.1.04	Externe advisering BOR	€ 12.132	€ 12.265	€ 12.265	€ 12.265	€ 12.265
A.1.05	Teambuilding	€ 20.220	€ 20.442	€ 20.442	€ 20.442	€ 20.442
A.1.06	Opleiding, vorming en training (upgrading)	€ 50.550	€ 51.106	€ 51.106	€ 51.106	€ 51.106
A.1.07	Werkbudget algemeen	€ 20.220	€ 20.442	€ 20.442	€ 20.442	€ 20.442
A.1.08	Materiële kosten (algemene kosten normering)	€ 14.593	€ 14.870	€ 14.870	€ 14.870	€ 14.870
A.1.09	Materiële kosten (abonnementen)	€ 10.110	€ 10.221	€ 10.221	€ 10.221	€ 10.221
A.1.10	Materiële kosten (accountantskosten)	€ 15.000	€ 15.165	€ 15.165	€ 15.165	€ 15.165
A.1.11	Materiële kosten (verzekeringen)	€ 40.000	€ 40.440	€ 40.440	€ 40.440	€ 40.440
A.1.12	Communicatiebudget, inclusief website	€ 20.220	€ 20.442	€ 20.442	€ 20.442	€ 20.442
A.1.13	HR-21 functiewaardering (abo en advies)	€ 16.176	€ 16.354	€ 16.354	€ 16.354	€ 16.354
A.1.14	Financiële administratie	€ 30.330	€ 30.664	€ 30.664	€ 30.664	€ 30.664
A.1.15	Huisvesting	€ 262.655	€ 325.771	€ 325.771	€ 325.771	€ 325.771
A.1.16	Beleidsadviezen archivering	€ 35.500	€ 35.891	€ 35.891	€ 35.891	€ 35.891
<b>Totaal Overkoepelend overhead</b>		<b>€ 1.146.029</b>	<b>€ 1.224.750</b>	<b>€ 1.224.750</b>	<b>€ 1.224.750</b>	<b>€ 1.224.750</b>

- *A.1.01 Primaire salariskosten (formatie max -1). Budget 2018: € 586.779*  
Zie bijlage 6 "Formatieoverzicht".
- *A.1.02 Secundaire personeelskosten (norm OPK). Budget 2018: € 23.896*  
Gebaseerd op normering per FTE.

- *A.1.04 Externe advisering BOR. Budget 2018: € 12.265*  
Betreft voortzetting extern adviseur BOR SSC-ZL, conform de hierover door de WOR Bestuurder met de BOR gemaakte afspraken.
- *A.1.05 Teambuilding. Budget 2018: € 20.442*  
Inzet is met name gericht op start SSC-ZL met bundeling van medewerkers uit verschillende moederorganisaties in de startsituatie, om te komen tot een eenduidige omgang en samenwerking. Ook kan hiermee vorm gegeven worden aan het laden van de SSC-ZL cultuur.
- *A.1.06 Opleiding, vorming en training (upgrading). Budget 2018: € 51.106*  
Additioneel om gedurende de transitie de competenties en kennis op een hoger niveau te krijgen. Bij het opstellen van de (deel) organisatieplannen wordt dit bedrag middels opleidingsbehoefte onderbouwd.
- *A.1.07 Werkbudget algemeen. Budget 2018: € 20.442*  
Bestemd voor nog niet voorziene uitgaven programmabreed, om op vragen van onvoorziene aard in de loop van het jaar flexibel te kunnen reageren en vragen om aanvullende bijdragen te voorkomen.
- *A.1.08 Materiële kosten (algemene kosten normering). Budget 2018: € 14.870*  
Gebaseerd op normering van € 455 per FTE, bedoeld voor algemene kantoorkosten en centraal verantwoord.
- *A.1.09 Materiële kosten (abonnementen). Budget 2018: € 10.221*  
Ten behoeve van abonnementen, lidmaatschappen en vakliteratuur en centraal verantwoord.
- *A.1.10 Materiële kosten (accountantskosten). Budget 2018: € 15.165*  
Als zelfstandige organisatie benodigd voor de controle van de jaarrekening etc.
- *A.1.11 Materiële kosten (verzekeringen). Budget 2018: € 40.440*  
Het SSC-ZL moet zich zelfstandig verzekeren (o.a. aansprakelijkheid, ongevallen en inboedel).
- *A.1.12 Communicatiebudget, inclusief website. Budget 2018: € 20.442*  
Betreft budget voor onder meer e-mail service nieuwsbrief, beheer en ontwikkelen website SSC-ZL. kosten in het kader van het cultuurtraject, ontwerpkosten, kosten voor fotografie en videomateriaal, belettering binnen- en buitenkant pand en te ontwikkelen communicatiemiddelen
- *A.1.13 HR-21 functiewaardering (abonnement en advies). Budget 2018: € 16.354*  
Dit betreft zowel structurele licentiekosten alsook aanvullende advisering t.b.v. de functieboeken.
- *A.1.14 Financiële administratie . Budget 2018: € 30.664*  
Betreft inkoop van dienstverlening voor het voeren van de financiële administratie bij de gemeente Maastricht.
- *A.1.15 Huisvesting. Budget 2018: € 325.771*  
Betreft een eerste indicatie van de raming van de huisvestingskosten. Hierin zit begrepen: huur (na overleg met OGO vooralsnog € 104 per m<sup>2</sup>, inclusief upgrading van de locatie), verbruikskosten (energie, schoonmaak, belastingen, etc.). Inventarisatie is nog niet compleet: niet opgenomen zijn o.a. werkplekken, pc's, printers, etc. Dit voorstel wordt apart in OGO en Bestuur geagendeerd.



- *A.1.16 Beleidsadviezen archivering. Budget 2018: € 35.891*  
Betreft externe inhuur van beleidsadviezen aangaande de archiefwet.

#### 4.1.4 Welke investeringen gaan we doen?

In 2018 staan geen investeringen gepland voor directie & ondersteuning. De kapitaallasten van investeringen in voorgaande jaren drukken wel nog op de lasten voor dit onderdeel. Dit blijkt ook uit het bijgevoegde investeringen overzicht (Staat C).

#### 4.1.5 Welke bezuinigingen gaan we realiseren?

Voor directie & ondersteuning is geen concrete taakstelling, maar wel sprake van een verkapte taakstelling, in de vorm van een opgave voor het binnenhalen van deelnemers. Deze heeft meer invloed op de moeders dan op het SSC-ZL zelf. Aan de baten kant is een taakstelling opgelegd voor een jaarlijks bedrag ad € 337.913 afkomstig van nieuwe toetreders (de toetredingsfee) ter compensatie (moederorganisaties) van de gedane voorinvesteringen.

## 4.2 Inkoop

### 4.2.1 Wat is de doelstelling?

De doelstelling van de afdeling Inkoop is het uitvoeren van de inkoop voor de moederorganisaties volgens het principe van het Category Management. Door de inkoop onder te verdelen in vijf hoofdgroepen (GWW, HR, ICT, Facilitair en Sociaal Domein) specialiseren inkopers zich in een bepaalde inkoopgroep, wat toegevoegde waarde zal opleveren voor de klanten. De afdeling Inkoop is in afwachting van de formele start. Na de formele start zal de dienstverlening vanuit de moederorganisaties in eerste instantie as-is overgaan.

### 4.2.2 Wat gaan we daarvoor doen?

In 2018 gaan we ons verder richten op het gezamenlijk oppakken van meer trajecten. Op basis van de inkoopkalender van deelnemende partijen streven we naar het zoveel mogelijk uitvoeren van gezamenlijke trajecten, waardoor de meeste voordelen kunnen worden behaald. Een ander speerpunt is de groei van professionaliteit (in aard en omvang). Hiervoor is het van belang dat de kennis en kunde van de medewerkers naar een hoger niveau worden getild. Opleiding en training zal hierbij een belangrijk onderdeel zijn.

### 4.2.3 Wat gaat het kosten?

#### Totaal Inkoop incl taakstelling. Budget 2018: € 1.952.345

Volgnr	Omschrijving	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>A.2</b>	<b>Inkoop</b>					
A.2.1	Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 1.759.612	€ 1.796.813	€ 1.796.813	€ 1.796.813	€ 1.796.813
A.2.2	Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 64.204	€ 65.424	€ 65.424	€ 65.424	€ 65.424
A.2.3	Secundaire personeelskosten (ziekteverzuim 5%)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
A.2.5	E-procurement (basispakket) kaplst	€ 29.375	€ 28.500	€ 27.625	€ 26.750	€ 25.875
A.2.6	E-procurement: licentiekosten	€ 69.950	€ 70.719	€ 70.719	€ 70.719	€ 70.719
A.2.7	Spendanalyse	€ 10.110	€ 10.221	€ 10.221	€ 10.221	€ 10.221
	<b>Subtotaal Inkoop excl taakstelling</b>	<b>€ 1.933.251</b>	<b>€ 1.971.677</b>	<b>€ 1.970.802</b>	<b>€ 1.969.927</b>	<b>€ 1.969.052</b>
	Taakstelling: efficiëncy	€ -	€ 19.333	€ 38.665	€ 57.998	€ 77.330
	<b>Totaal Inkoop incl taakstelling</b>	<b>€ 1.933.251</b>	<b>€ 1.952.345</b>	<b>€ 1.932.137</b>	<b>€ 1.911.930</b>	<b>€ 1.891.722</b>

- *A.2.1 Primaire salariskosten (formatie max -1). Budget 2018: € 1.796.813*  
Zie bijlage 6 "Formatieoverzicht". In de formatie voor 2018 is met de uitbreiding van de formatie met 7,6 FTE als gevolg van de te verwachten toename van het takenpakket, nog geen rekening gehouden. De verwachting is dat deze in 2017 wordt geëffectueerd. Dit wordt dan als een begrotingswijziging 2017 ingediend, met een structureel karakter.
- *A.2.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK). Budget 2018: € 65.424*  
Gebaseerd op normering per FTE.
- *A.2.3 Secundaire personeelskosten (ziekteverzuim 5%). Budget 2018: € 0*
- *A.2.5 E-procurement (basispakket) kapitaallasten Budget 2018: € 28.500*  
Betreft de kapitaallasten van de in 2016 goedgekeurde investering ad € 125.000 voor het basispakket. Met de investering voor het pluspakket is (nog) geen rekening gehouden, dit wordt in de begroting opgenomen zodra de diensten van PSA starten.

- *A.2.6 E-procurement: licentiekosten. Budget 2018: € 70.719*  
Betreft de structurele licentiekosten voor het basispakket. Met de licentiekosten voor het pluspakket is (nog) geen rekening gehouden, deze worden bij het live gaan van de diensten van PSA in de begroting opgenomen.
- *A.2.7 Spendanalyse. Budget 2018: € 10.221*  
De spendanalyse wordt in 2017 en 2018 uitgevoerd, daarna wordt geëvalueerd of we deze blijven uitbesteden of dat we deze analyse intern gaan uitvoeren.

#### 4.2.4 Welke investeringen gaan we doen?

De afdeling Inkoop heeft in 2018 nog geen investeringen voorzien. Het project e-Procurement wordt naar verwachting in 2018 afgerond, waarna de kosten worden overgeheveld naar de exploitatie.

#### 4.2.5 Welke bezuinigingen gaan we realiseren?

De afdeling Inkoop is belast met een efficiencytaakstelling oplopend naar 5 – 10 %. Doelstelling is om deze te realiseren middels het efficiënter uitvoeren van inkooptrajecten.

## 4.3 Personeels- & Salarisadministratie

### 4.3.1 Wat is de doelstelling?

Binnen de afdeling PSA worden producten- en diensten aangeboden aan afnemers (deelnemers aan de GR-regeling en klanten) rondom personeels- en salarisadministratie.

De afdeling:

- voert haar werkzaamheden efficiënt en effectief uit (operational excellence),
- kenmerkt zich door een hoge mate van digitalisering waarbij het principe van Selfservice door medewerkers en managers centraal staat en ondersteunt en ontzorgt haar afnemers ook door het borgen van continuïteit.

### 4.3.2 Wat gaan we daarvoor doen?

In 2017 is voornamelijk gefocust op het zoveel mogelijk digitaliseren en harmoniseren van de basisprocessen. Dit proces zal ook in 2018 gecontinueerd worden.

Medewerkers van zowel de afnemers als medewerkers van PSA gaan werken conform de nieuwe uniforme standaard werkomgeving en werkwijze. Ook de inrichting van het principe click-call-face krijgt meer vorm, o.a. door de opzet van een front-office. Dit alles zal training en opleiding vergen. In goed overleg tussen de service-eenheid en de afnemers wordt di opgepakt.

Verder krijgt de dienstverlening aan de overige zes klanten verder vorm; deze klanten nemen nu nog PSA dienstverlening af van de gemeenten Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen. De dienstverlening zal rechtsreeks via het SSC-ZL gaan verlopen.

In welke mate de afdeling vanuit operational excellence kan werken is sterk afhankelijk van beleidsharmonisatie aan de afnemerskant. Vanuit de service-eenheid zal hier dan ook meer aandacht en inzet voor gevraagd worden.

Richting 2018/2019 wordt gewerkt aan het integreren van de drie nieuwe ICT-omgevingen naar uiteindelijk één ICT-omgeving. Dit maakt beheer en technische ondersteuning eenvoudiger.

### 4.3.3 Wat gaat het kosten?

#### Totaal PSA incl taakstelling. Budget 2018: € 649.996

Volgnr	Omschrijving	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>A.3</b>	<b>PSA</b>					
A.3.1	Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 91.464	€ 93.230	€ 93.230	€ 93.230	€ 93.230
A.3.2	Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 2.791	€ 2.845	€ 2.845	€ 2.845	€ 2.845
A.3.3	E-hrm kaplst investering 2016 t/m 2018	€ 46.913	€ 63.921	€ 110.158	€ 107.226	€ 104.295
A.3.4	E-hrm exploitatie / licentiekosten	€ -	€ 610.000	€ 610.000	€ 610.000	€ 610.000
	<b>Subtotaal PSA</b>	<b>€ 141.168</b>	<b>€ 769.996</b>	<b>€ 816.232</b>	<b>€ 813.301</b>	<b>€ 810.370</b>
	Taakstelling: efficiëncy	€ -	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
	<b>Totaal PSA incl taakstelling</b>	<b>€ 141.168</b>	<b>€ 649.996</b>	<b>€ 696.232</b>	<b>€ 693.301</b>	<b>€ 690.370</b>

- *A.3.1 Primaire salariskosten (formatie max -1). Budget 2018: € 93.230*  
Zie bijlage 6 “Formatieoverzicht”. Betreft de functie van “Teammanager Personeels- en Salarisadministratie”.
- *A.3.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK). Budget 2018: € 2.845*  
Gebaseerd op normering per FTE.
- *A.3.3 E-hrm kapitaallasten investering 2016 t/m 2018. Budget 2018: € 63.921*  
Betreft de kapitaallasten van de in 2016 goedgekeurde investering ad € 347.500 voor het “E-hrm systeem”.  
Ook wordt nog rekening gehouden met investeringen van € 135.000 en € 355.000 voor 2017 en 2018. De kapitaallasten daarvan komen respectievelijk in de jaarschijven 2018 en 2019 in de begroting tot uitdrukking. Gegeven recente inzichten over nut en noodzaak van de aanbesteding is besloten om deze aanbesteding uit te stellen, maar wel een procesoptimalisatie door te voeren. De financiële impact van deze wijziging is nog niet concreet doorgerekend.
- *A.3.4 E-hrm exploitatie / licentiekosten. Budget 2018: € 610.000*  
De structurele licentiekosten komen voor het eerst in de begroting 2018 tot uitdrukking.

#### 4.3.4 Welke investeringen gaan we doen?

Op basis van de impactanalyse hebben de moederorganisaties Heerlen, Sittard-Geleen en Maastricht ingestemd met de opstart van het project e-HRM, fase 1; als belangrijkste resultaat van dit project geldt het papierloos kunnen samenwerken tussen de opdrachtgevers en de service-eenheid PSA. De resultaten van dit project zijn randvoorwaardelijk voor de start van de service-eenheid PSA. Ook is aan dit resultaat de efficiencytaakstelling ad € 120k gekoppeld (zie ook verderop in dit document); door harmonisatie en digitalisering zijn minder uren nodig, deze uren kunnen worden ingezet voor het bedienen van meer klanten, of worden vertaald in formatiekrimp.

Gewerkt wordt aan het standaardiseren en digitaliseren van de volgende processen:

- Declaratieprocessen
- IKB-processen
- Overige PSA mutatieprocessen
- In-, door- en uitstroomprocessen (IDU) waaronder werving en selectie, doorstroming binnen de organisatie en uit-dienst-processen .

Naast het digitaliseren van de bovenstaande processen moeten de papieren personeelsdossiers worden gedigitaliseerd. Deze fase dient afgerond te zijn bij de start van de service-eenheid PSA, juli 2017. Vervolgafspraken over verdere digitalisering en harmonisering moeten in de komende periode worden gemaakt.

#### 4.3.5 Welke bezuinigingen gaan we realiseren?

Voor PSA is een concreet bedrag als taakstelling ingebracht ad € 120.000 structureel. Dit kan enerzijds gerealiseerd worden door efficiënter te werken, dat wil zeggen, met minder fte hetzelfde werk te doen. Of door meer afnemers te bedienen met een gelijk, of minimaal stijgend aantal fte.

## 4.4 Informatiediensten

### 4.4.1 Wat is de doelstelling?

De volgende vier speerpunten zijn voor SSC-ZL ID in het organisatieplan opgenomen:

1. een stijging van de digitaliseringstrajecten die steeds sneller technisch geïmplementeerd moeten worden (implementatiekracht);
2. de noodzaak voor een flexibel, koppelbaar en veilig ICT-landschap (infra);
3. voorzien in de stijgende behoefte van kritische gebruikers, kijkend naar functionaliteit, services en devices (self service);
4. bovenstaande punten bezien in het licht van de blijvende noodzaak om meer met minder te doen (financiën).

De genoemde speerpunten leiden naar vier einddoelen voor SSC-ZL ID in 2022:

1. Eén uniform ICT-Landschap
2. Lean Beheer
3. Ondersteuning via Self Service Portal
4. Eén uniforme manier van werken voor projectmanagement

### 4.4.2 Wat gaan we daarvoor doen?

In 2018 zullen we via een gezamenlijke DVO onze ICT diensten op het gebied van techniek aan gaan bieden via een gezamenlijke servicedesk. Op de achtergrond zal dan in de technische omgeving gewerkt worden aan standaardisatie en zullen we stappen zetten naar een gezamenlijke ICT infrastructuur. Vanuit de moeders zal meer en meer gestuurd worden op standaardisatie en de techniek zal daarbij gaan aansluiten. In het beheer maken we een optimalisatieslag om de functie-uitoefening van de medewerkers via dezelfde processen te laten lopen. Daardoor zullen de medewerkers afkomstig van de drie moederorganisaties, steeds beter onderling samenwerken en ontstaat er onderlinge uitwisselbaarheid.

### 4.4.3 Wat gaat het kosten?

#### Totaal Informatie Diensten incl. taakstelling. Budget 2018: € 142.326

Volgnr	Omschrijving	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>A.4</b>	<b>Informatie Diensten</b>					
A.4.1	Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 107.824	€ 109.859	€ 109.859	€ 109.859	€ 109.859
A.4.2	Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 2.791	€ 2.845	€ 2.845	€ 2.845	€ 2.845
A.4.3	Programmateam, advieskosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
A.4.4	ICT: kaplst investeringen 2016	€ 32.100	€ 31.050	€ -	€ -	€ -
	<b>Subtotaal Informatie Diensten</b>	<b>€ 142.715</b>	<b>€ 143.754</b>	<b>€ 112.704</b>	<b>€ 112.704</b>	<b>€ 112.704</b>
	Taakstelling: efficiëncy	€ -	€ 1.427	€ 2.854	€ 4.281	€ 5.709
	<b>Totaal Informatiediensten incl taakstelling</b>	<b>€ 142.715</b>	<b>€ 142.326</b>	<b>€ 109.849</b>	<b>€ 108.422</b>	<b>€ 106.995</b>

- A.4.1 Primaire salariskosten (formatie max -1). Budget 2018: € 109.859  
Betreft de functie van "Hoofd Informatie Diensten".
- A.4.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK). Budget 2018: € 2.845  
Gebaseerd op normering per FTE.

- *A.4.4 ICT: kapitaallasten investeringen 2016. Budget 2018: € 31.050*  
Betreft de kapitaallasten van de in 2016 goedgekeurde investering ad € 60.000 ten behoeve van “Werkplekken / mobile devices”. Deze post is voorzien voor additionele aanschaf van werkplekken, voor zover deze niet al zijn verstrekt aan medewerkers.  
Een nadere onderbouwing over de “Koppeling van de infrastructuur” moet nog aan het OGO en Bestuur worden voorgelegd en is daarom nog niet in de begroting opgenomen.

#### 4.4.4 Welke investeringen gaan we doen?

In 2018 is vooralsnog geen investering opgenomen.

#### 4.4.5 Welke bezuinigingen gaan we realiseren?

De afdeling Informatie Diensten kent een efficiencytaakstelling oplopend naar 5 – 10 %. Deze is opgenomen in het Organisatieplan ID.

## 5. Verrekening van de kosten met de deelnemers

### 5.1 Verdeelsleutels

De kosten van de dienstverlening van het SSC-ZL worden naar rato van verbruik en gebruik van de goederen en diensten doorbelast. Waarbij alle kosten van het SSC-ZL worden verdisconteerd in de diverse tarieven.

Per afdeling zal een Producten en Diensten Catalogus (PDC) worden opgesteld. De hoeveelheid en vorm van de af te nemen producten en diensten worden vastgelegd in een Dienstverleningsovereenkomst (DVO). Deze bepaalt de te betalen bijdrage aan het SSC-ZL.

Ten tijde van het opstellen van de begroting zijn nog geen PDC's gereed, tevens zijn er nog geen DVO's getekend. Dit is allemaal nog in ontwikkeling.

Vooralsnog nemen we het uitgangspunt om alle kosten in de begroting 2018 te verdelen op dezelfde basis als de begrotingen van 2016 en 2017. De huidige drie deelnemers, Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen krijgen alle drie een derde van de kosten doorbelast. De feitelijke doorbelasting vindt plaats o.b.v. P\*Q.

Deelnemer	Verdeelsleutel	Aandeel
Heerlen	n.n.t.b. per onderdeel	30%
Maastricht	n.n.t.b. per onderdeel	30%
Sittard-Geleen	n.n.t.b. per onderdeel	30%
Nieuwe deelnemers	n.n.t.b. per onderdeel	10%

Bijdrage deelnemers 2018		
Heerlen	30,0%	€ 1.190.825
Maastricht	30,0%	€ 1.190.825
Sittard-Geleen	30,0%	€ 1.190.825
Nieuwe deelnemers	10,0%	€ 396.942
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>€ 3.969.417</b>

Op het moment dat er overeenstemming is bereikt over het P\*Q mechanisme, of wanneer meer partijen gaan deelnemen aan het SSC-ZL, wordt deze verdeling herzien middels een begrotingswijziging. Dit geldt eveneens voor de kosten van het SSC-ZL, gezien het feit dat nog niet alle afdelingen volledig zijn ingericht.

De bijdrage van de deelnemers aan het SSC-ZL is in plaats van de kosten van de medewerkers die momenteel het werk uitvoeren bij de deelnemers zelf.

Bij het doorbelasten van de kosten aan de deelnemers kan worden gedacht aan de volgende verdeelsleutels:

#### Inkoop:

- Verdeling van de kosten per uitgevoerd traject & basisabonnement

#### PSA

- Verdeling van de kosten per loonstrook
- Specifieke dienstverlening rondom bijvoorbeeld verzuim



Informatie Diensten

- Aantal beheerde accounts
- Aantal TB opslag
- Uren besteed aan projecten
- Aantal beheerde devices
- Functioneel beheer generieke applicaties

Nogmaals, dit moet nog definitief worden vastgesteld en vervolgens worden verwerkt in de begroting.

B. BATEN	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>B.1 Overkoepelende overhead</b>					
Totaal van de lasten	€ 1.146.029	€ 1.224.750	€ 1.224.750	€ 1.224.750	€ 1.224.750
Verdelen over de diensten	€ 716.268	€ 1.224.750	€ 1.224.750	€ 1.224.750	€ 1.224.750
<b>Baten overhead (te verdelen over moeders)</b>	<b>€ 429.761</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>

-/-

B.2 Inkoop	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Totaal van de lasten	€ 1.933.251	€ 1.952.345	€ 1.932.137	€ 1.911.930	€ 1.891.722
Toegerekende overhead 1/4	€ 286.507	€ 306.187	€ 306.187	€ 306.187	€ 306.187
<b>Baten inkoop: te verdelen over moeders</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>Baten inkoop: afname x prijs per eenheid product</b>	<b>€ 2.219.758</b>	<b>€ 2.258.532</b>	<b>€ 2.238.325</b>	<b>€ 2.218.117</b>	<b>€ 2.197.910</b>

+/-

B.3 PSA	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Totaal van de lasten	€ 141.168	€ 649.996	€ 696.232	€ 693.301	€ 690.370
Toegerekende overhead 1/4	€ 143.254	€ 306.187	€ 306.187	€ 306.187	€ 306.187
<b>Baten PSA: te verdelen over moeders</b>	<b>€ 70.584</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>Baten PSA: fname x prijs per eenheid product</b>	<b>€ 213.837</b>	<b>€ 956.183</b>	<b>€ 1.002.419</b>	<b>€ 999.488</b>	<b>€ 996.557</b>

+/-

B.4 Informatie Diensten	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Totaal van de lasten	€ 142.715	€ 142.326	€ 109.849	€ 108.422	€ 106.995
Toegerekende overhead 1/2	€ 286.507	€ 612.375	€ 612.375	€ 612.375	€ 612.375
<b>Baten ID: te verdelen over moeders</b>	<b>€ 71.358</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>Baten ID: afname x prijs per eenheid product</b>	<b>€ 357.865</b>	<b>€ 754.701</b>	<b>€ 722.224</b>	<b>€ 720.797</b>	<b>€ 719.370</b>

+/-

Met ingang van 2018 worden de gemaakte aanloopkosten "terugverdiend" door toetreding van nieuwe deelnemers. Dit geld vloeit terug naar de moederorganisaties.

B.5 Toetredingsfee	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Taakstelling Toetreders m.i.v. 2018	€ -	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913
Opbrengst moeders	€ -	€ -373.913	€ -373.913	€ -373.913	€ -373.913

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Totaal baten, exclusief BTW</b>	<b>€ 3.363.162</b>	<b>€ 3.969.417</b>	<b>€ 3.962.968</b>	<b>€ 3.938.402</b>	<b>€ 3.913.837</b>

## 5.2 Wijze van doorberekening

Jaarlijks wordt op basis van de vastgestelde begroting een voorschot op de bijdrage aan de deelnemers in rekening gebracht, in de volgende frequentie:

- Voor aanvang van iedere maand wordt 1/12 inclusief BTW gefactureerd. Afrekening van de voorschotten zal plaatsvinden aan de hand van de jaarrekening. Zodra bekend is welke deelnemers aan het SSC-ZL zullen toetreden, zullen via een bestuursrapportage en begrotingswijziging de begrotingstekst en berekeningen daarop worden aangepast.

## 6. Verplichte paragrafen

In het Besluit Begroting- en Verantwoording staat aangegeven dat in de Programmabegroting ten minste de navolgende paragrafen opgenomen moeten zijn:

1. Lokale heffingen
2. Weerstandsvermogen
3. Onderhoud kapitaalgoederen
4. Financiering
5. Bedrijfsvoering
6. Verbonden partijen
7. Grondbeleid

De paragrafen “lokale heffingen”, “verbonden partijen” en “grondbeleid” zijn op het SSC-ZL niet van toepassing, omdat het SSC-ZL niet wordt gefinancierd door heffingen, niet participeert in verbonden partijen en geen gronden in bezit heeft. De overige paragrafen worden hieronder toegelicht.

### 6.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt ingegaan op de vraag in hoeverre de organisatie in staat is om financiële tegenvallers op te vangen. Om dat te kunnen beoordelen is inzicht nodig in de omvang en achtergronden van de aanwezige risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit.

In het kader van risicomanagement is het belangrijk om minimaal één keer per jaar de belangrijkste risico's te inventariseren. Omdat het SSC-ZL een organisatie in oprichting is, heeft deze inventarisatie nog niet volledig plaatsgevonden.

De planning is om in 2017 een volledige risico-inventarisatie uit te voeren.

#### 6.1.1 Weerstandsvermogen

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. Het bestuur besloot om een bedrag van € 231.275, van het niet bestede projectbudget uit 2014 en 2015, te doteren aan de bedrijfsreserve.

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 bedrijfsreserve) 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. De directie bepaalt de aanwending van de bedrijfsreserve en legt verantwoording af middels de jaarrekening

De directeur en afdelingshoofden voeren jaarlijks een integrale risico-inventarisatie uit voor het identificeren en kwantificeren van de risico's en de mate waarin deze gedekt moeten worden. Het SSC-ZL streeft naar een weerstandscapaciteit van 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. Een tijdelijke verlaging van de weerstandscapaciteit naar 0,8 wordt aanvaardbaar geacht. Het SSC-ZL zal dan een plan opstellen om middels maatregelen van risicobeperking (vermijden van risico's, afwentelen van risico's, verzekeren van risico's, versterken van beheersmaatregelen) de risico's te verlagen met de daarbij behorende kostenindicatie, dan wel de reserves te verhogen, binnen twee jaar de weerstandscapaciteit weer op 1,0 te brengen.

### 6.1.2 Reserve bedrijfsvoering

In 2016 is besloten een deel van het restant van de projectjaren 2014-2015 te storten in een bedrijfsreserve, zijnde € 231.225. Daarnaast is de bedrijfsreserve aangevuld tot het maximum ad € 250.000 vanuit het resultaat 2016. Deze reserve is bestemd om dagelijkse bedrijfsvoeringsissues op te vangen.

### 6.1.3 Risico's

De risico's zijn ingedeeld in een drietal onderdelen; strategisch, tactisch en operationeel. Waarbij rekening is gehouden met de dynamiek van de buitenwereld.

#### Strategische risico's

##### *Feitelijke start van de levering van producten en diensten door het SSC-ZL*

Het voor nu meest opportune strategische risico is de afhankelijkheid van ontwikkelingen binnen de moederorganisaties. Als voorbeeld gelden de lokale discussies en implementaties van de nieuwe arbeidsvoorwaarden (CAR-UWO). De snelheid van deze implementatie bepaalt ook de start van de overdracht van medewerkers aan het SSC-ZL en daarmee ook de start van de dienstverlening. Voor nu wordt ervan uitgegaan dat in 2018 alle diensten zijn gestart.

#### Tactische risico's

##### *Nieuwe toetreders*

Kijkend naar de ambitie van het SSC-ZL, wordt in de meerjarenbegroting uitgegaan van nieuwe toetreders met bijbehorende toetredingsfees. Dit is feitelijk geen risico voor het SSC-ZL, maar dit zijn onzekere inkomsten voor de moeders. Het is aan de moeders zelf om te bepalen hoe zij hiermee omgaan in hun begroting.

#### Operationele risico's

##### *Voldoende weerstandscapaciteit*

De bedrijfsreserve maakt deel uit van het weerstandsvermogen. Vooralsnog is het plafond van deze reserve op € 250.000 vastgesteld. Vooralsnog vindt voeding van de reserve plaats uit eventuele overschotten uit enig jaar. De weerstandsratio is genormeerd op 1,0 conform de beleidsnota Weerstandsvermogen.

In deze begroting is nog geen rekening gehouden met een mogelijke VPB-plicht. Deze wordt in 2017 verder met de belastingdienst besproken. Deze is ook nog niet kwantificeerbaar.

## 6.2 Bedrijfsvoering

Deze paragraaf heeft als doel inzicht te verschaffen in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering in 2018 en verder.

### 6.2.1 Personeel en organisatie

Van de formatie is 7,30 fte toe te rekenen aan de centrale overhead. Voor zowel directie & ondersteuning als de uitvoerende afdelingen geldt het uitgangspunt dat alle functies worden ingevuld door vaste medewerkers, waarbij bewust wordt gewerkt met een flexibele schil. Deze flexibiliteit is nodig om pieken en dalen eenvoudig te kunnen opvangen.

In de loop van 2017 en 2018 is er nog meer aandacht voor het personeelsbeleid, strategische personeelsplanning e.d. Voor de functiebepaling en -waardering wordt het systeem HR21 toegepast.

### 6.2.2 Planning en control

In de financiële verordening is vastgelegd dat er jaarlijks naast de begroting en rekening twee tussentijdse rapportages zullen worden opgesteld en aangeboden aan de deelnemers. Voor de jaarlijks op te stellen jaarrekening gelden de gebruikelijke regels ten aanzien van getrouwheid en rechtmatigheid.

De bedrijfsvoering heeft het SSC-ZL intern belegd, deze is opgenomen in de organisatieplannen van de afdeling en tevens centraal in de organisatie. De personele administratie (HRM) is eveneens intern binnen de organisatie zelf belegd.

De jaarrekening wordt door een onafhankelijke accountant gecontroleerd. Voor accountantskosten is een budget van € 15.000 opgenomen in de begroting 2018. In de loop van 2017 zal het traject worden gestart om een accountant te werven voor een periode van circa vier jaar.

### 6.2.3 Financiën en administratie

De financiële administratie wordt door de gemeente Maastricht verzorgd. De kosten hiervan zijn meegenomen in de begroting 2018. Er zal zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van de systemen en applicaties die hiervoor in Maastricht al beschikbaar zijn.

In de loop van 2017 wordt verder onderzocht wat de invoering van de Vennootschapsbelastingplicht precies betekent voor het SSC-ZL. In deze begroting is nog geen rekening gehouden met de financiële consequenties van de VPB-plicht.

### 6.2.4 Inkoop en aanbesteding

Voor de exploitatie-uitgaven en investeringen is de gebruikelijke wet- en regelgeving van toepassing.

## 6.3 Onderhoud kapitaalgoederen

Het SSC-ZL heeft geen onroerend goed. Het SSC-ZL huurt het pand gelegen aan de CBS-weg 2 te Heerlen van de gemeente Heerlen. Vanaf 2017 zal het SSC-ZL naar verwachting een aantal dienstauto's leasen.

Alle kosten die het SSC-ZL maakt, worden toegerekend naar de te leveren producten en diensten conform dienstverleningsovereenkomst en bijbehorende PDC's. Dit geldt ook voor de kapitaalgoederen.

Hiermee wordt dus steeds voorzien in de onderhoudskosten van de kapitaalgoederen, waarbij opgemerkt wordt dat de kapitaallasten van de huisvesting verdisconteerd zijn in de huurkosten. Bij verandering in de omvang, bijvoorbeeld bij uitbreiding of de hoogte van de kosten zoals bij vervanging, verandert dus naar evenredigheid ook de bijdrage voor de afnemers. Vandaar dat ook jaarlijks de dienstverleningsovereenkomst en bijbehorende productbladen worden vastgesteld alvorens de begroting kan worden opgemaakt.

## 6.4 Financiering

### 6.4.1 Algemeen

De in januari 2001 in werking getreden Wet Financiering Decentrale Overheden (Wet FIDO) verplicht een gemeenschappelijke regeling om een financieringsparagraaf in de begroting en jaarrekening op te nemen. Voor het SSC-ZL is de financieringssystematiek dat iedere afnemer een voorschot per maand betaalt, gebaseerd op de totale bijdrage conform begroting / dienstverleningsovereenkomst. Het SSC-ZL hoeft zelf geen leningen aan te gaan met derden, deze leningen voor bijvoorbeeld investeringen, verlopen via de gemeente Maastricht.

Betalingen worden feitelijk verricht door de gemeente Maastricht, waaraan de financiële administratie en het uitvoeren van het betalingsverkeer is uitbesteed.

In 2018 worden de voorschotten van de deelnemers zodanig gefactureerd dat het SSC-ZL steeds over voldoende liquide middelen beschikt en zodat de rekening courant positie met de afnemers maandelijks zoveel mogelijk op nul wordt teruggebracht.

### 6.4.2 Rentevisie

Behalve de eerder genoemde rekening courant positie met de deelnemers, heeft het SSC-ZL geen leningen lopen, noch is het de bedoeling dat in 2018 leningen worden afgesloten.

### 6.4.3 Koers- en valutarisico

Koersrisicobeheer is het beheersen van de risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid dat de financiële activa van de organisatie in waarde verminderen door negatieve koersontwikkeling. Dit is voor het SSC-ZL niet van toepassing.

Valutarisicobeheer is het beheersen van de risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid dat op een bepaald moment de waarde van de vreemde valutastromen, uitgedrukt in eigen valuta, afwijkt van hetgeen verwacht werd op het beslismoment. Het SSC-ZL bezit evenwel geen vreemde valuta, dus dit is voor het SSC-ZL niet van toepassing.

### 6.4.4 Rente- en risiconorm

De renterisiconorm als bedoeld in de Wet Fido is een beheersinstrument voor het risico van rentewijziging bij herfinanciering. Aangezien het SSC-ZL geen schulden heeft, is er geen sprake van een mogelijk renterisico.

#### 6.4.5 Liquiditeitsplanning

In 2018 worden de voorschotnota's voor wat betreft de hoogte van de nota en het tijdstip waarop de betaling binnen dient te zijn, gebaseerd op een liquiditeitsplanning, zodat de maandelijkse afrekening van de rekening courant positie met de deelnemers kan plaatsvinden.

#### 6.4.6 Financieringsrisico's

Omdat de deelnemers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het financiële beleid van het SSC-ZL naar rato van de afname van producten en diensten en zich verplicht hebben eventuele tekorten volgens deze verdeelsleutel te dragen, zijn er geen financieringsrisico's.

#### 6.4.7 Kasgeldlimiet

Het SSC-ZL heeft een eigen bankrekening bij de Bank Nederlandse Gemeenten. Op basis van de regelgeving rondom het schatkistbankieren worden limieten hoger dan € 250.000 (gebaseerd op de omvang van de begroting) afgeroomd door de schatkist. Voor het maandelijks vereffenen van de rekening courant positie met de deelnemers kunnen de dan benodigde gelden worden afgeroepen bij de schatkist.

## Bijlage 1 Toegevoegde Waarde

### Bij aanvang

Toen in 2013 de eerste concretere contouren zichtbaar werden van het SSC-ZL zijn de volgende doelen geformuleerd.

*“Samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om doelen van de samenwerkende organisaties te realiseren. De meerwaarde van een gezamenlijk SSC-ZL is de mate waarin deze samenwerkingsvorm bijdraagt aan het bereiken van deze doelen. Daarbij zijn de volgende samenwerkingsdoelen gehanteerd (in willekeurige volgorde):*

- *Efficiëntere uitvoering, kostenbesparing, kwaliteitsverbetering*
- *Sterker Zuid-Limburg, bevorderen bestuurlijke samenwerking in de regio*
- *Professionalisering en innovatie*
- *Ontzorgen van de moederorganisaties*
- *Kwetsbaarheidsreductie, verhoging continuïteit*
- *Aantrekkelijk werkgeverschap, ontwikkelperspectief medewerkers.*

Naarmate zaken concreter werden en de focus werd gericht op de eerder genoemde drie disciplines zijn deze doelen per discipline geconcretiseerd:

- Voor Inkoop een professionalisering doorvoeren middels het Category Management en daarmee een besparingspotentieel op inkoop volume realiseren van € 10 miljoen per jaar.
- Voor Informatie Diensten middels consolidatie en professionalisering de verwachte toekomstige meerkosten, verbonden aan de significante digitaliseringsopgave voor elk van de deelnemers, reduceren.
- Continuïteit bieden en daarmee risico- en kostenreductie realiseren voor de Personeels- en salarisadministratie.



## Bijlage 2 Missie, visie en ambitie

### Missie

De missie van het Shared Service Center Zuid-Limburg luidt: het ondersteunen en het ontzorgen van de deelnemende overheidsorganisaties op het gebied van bedrijfsvoeringstaken, door het leveren van gestandaardiseerde producten en diensten op basis van een vooraf overeengekomen kwaliteitsniveau en efficiënt tarief. Tevens horen kwetsbaarheidsreductie, verhoging continuïteit, efficiëntere uitvoering, kostenbesparing en kwaliteitsverbeteringen tot de missie van het SSC-ZL. Het SSC-ZL stelt daarmee de deelnemende organisaties beter in staat zich te focussen op het realiseren van bestuurlijke doelstellingen.

### Visie

Gemeenten in Zuid-Limburg (en hun samenwerkingspartners) hebben over enkele jaren één gezamenlijke ondersteuningsorganisatie voor hun bedrijfsvoeringsactiviteiten: het SSC-ZL. Dit kenmerkt zich richting klanten door een goede mix van klantgerichtheid, kwaliteit en kosten en werkt op basis van gestandaardiseerde producten, processen en diensten. Door deze kenmerken draagt het SSC-ZL positief bij aan het bevorderen van een samenwerkingscultuur binnen de regio Zuid-Limburg. Het SSC-ZL kenmerkt zich richting medewerkers als een aantrekkelijke, eigentijdse werkgever.

### Ambitie

De ontwikkeling van het SSC-ZL is een groeiproces, in samenspraak met medewerkers van de moederorganisaties. Het wordt dan ook stapsgewijs vormgegeven. De nieuwe organisatie krijgt daarbij van de moederorganisaties ruimte en vertrouwen om te bouwen en te groeien in volwassenheid. In eerste instantie gaat het om het samenvoegen van de afdelingen Inkoop, Informatie Diensten (ID) en de Personeels- en salarisadministraties (PSA). De ambitie is om door te ontwikkelen naar een bedrijfsvoeringsbreed kennis- en dienstverleningscentrum voor overheden in de regio, met enthousiaste en professionele medewerkers, die dicht bij de klant werken en werkprocessen continu willen verbeteren.

## Bijlage 3 Kernwaarden

### Beoogde uitstraling

Voor het Shared Service Center is een goede uitstraling naar zijn participanten en naar andere actoren, zoals overheden die in de toekomst kunnen participeren, van groot belang. Als hét kennis- en dienstverleningscentrum van de Zuid-Limburgse overheden straalt het SSC-ZL goed werkgeverschap, kwaliteit en professionaliteit uit. Daarnaast wil het Shared Service Center zich onderscheiden op het gebied van verbeteren en vernieuwen, enthousiasme en een continu verbeterproces. Nieuwe werkvormen moeten de werknemer een meerwaarde bieden ten opzichte van de huidige standplaats met bijbehorende werkvormen.

Het Shared Service Center Zuid-Limburg wordt gekend als een efficiënt, betrouwbaar en transparant kennis- en dienstverleningscentrum met enthousiaste medewerkers die dicht bij de klant werken en eenvoudig aanspreekbaar zijn. Het Shared Service Center wil een aantrekkelijke werkgever zijn door onder andere medewerkers ruimte voor ontwikkeling en voldoende inhoudelijke uitdaging te geven. Richting toekomstige werknemers maakt de organisatie dit zo concreet mogelijk, zodat deze waarden tastbaar worden.

### Cultuurtraject

Het management van het SSC-ZL vindt het belangrijk om de kernwaarden van binnenuit en van buitenaf samen te bepalen en hieraan concrete invulling te geven. Het bereiken van een bedrijfscultuur is uiteraard een groeiproces. We streven ernaar een organisatie te worden waar gezamenlijk bepaalde waarden een rol spelen en waar de medewerkers graag op deze manier werken. Het is aan directie en management om deze cultuur uit te dragen en het goede voorbeeld te geven. De uiteindelijke medewerkers, afkomstig uit verschillende organisaties, zullen er uiteindelijk met elkaar invulling aan geven. Daarvoor is het nodig om samen te bepalen welke organisatiewaarden we nastreven, waarbij vanuit het management een voorzet wordt gegeven. Hieronder wordt deze voorzet uitgesplitst in een beeld voor de organisatie, medewerkers en een visie op klantgerichtheid.

### Organisatie

Het SSC-ZL is een efficiënte ondersteuningsorganisatie van professionals die staan voor samenwerking. Voor het SSC-ZL spelen vier kernwaarden een belangrijke rol: betrouwbaarheid, vakbekwaamheid, puur en lef, zie verderop bij 'Stand van zaken Cultuurtraject'. De medewerkers hebben gedegen opleidingen in de relevante vakgebieden en beschikken over de nodige vaardigheden om deskundig en zelfstandig hun werk te kunnen doen. Het is een dynamische organisatie waardoor ontwikkeling en het zoeken naar kansen om processen te blijven verbeteren, worden gewaardeerd. Het SSC-ZL heeft een klantgerichte cultuur die is verankerd in gemeenschappelijke denkbeelden en waarden. Het SSC-ZL biedt medewerkers een adequate werkomgeving met vernieuwende werkvormen en ontplooiingskansen. Het SSC-ZL bindt zijn werknemers ook door een goede rechtspositie en goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Het SSC-ZL is een groeiende organisatie en blijft zich continu ontwikkelen waarbij de klantvraag deze groei mede bepaald, mede door de geformuleerde ambitie van toenemende toetreding van Zuid-Limburgse overheden. Dit betekent een continue gestage groei van het medewerkersbestand, en daardoor ook continue nieuwe input op de werkprocessen. We willen immers elke (nieuwe) werknemer zelf blijvend laten bijdragen aan de verbetering van werkprocessen. Het SSC-ZL profileert zichzelf als een platte organisatie, waarbij de overkoepelende overhead wordt beperkt.

### Medewerkers

Medewerkers werken graag bij het SSC-ZL, omdat het een vernieuwende werkgever is die eigen inbreng op waarde schat en samen met de werknemers zoekt naar continue verbetering. Wanneer je bij het SSC-ZL werkt ben je altijd in beweging, werk je nauw samen met vakbroeders en wordt je serieus genomen als expert in je vakgebied. Voor de medewerkers die vanuit de 'oude organisaties' naar het SSC-ZL zijn gekomen betekent deze nieuwe werkgever en functie-inhoud een stap vooruit in hun carrière. Ze zijn zich

ten volle bewust van de samenwerkende rol die de organisatie als geheel en zij zelf als ambtenaar vervullen. Er heerst een collectief gevoel van willen verbeteren van de klanttevredenheid en efficiency richting de klant. De medewerkers zijn klant georiënteerd, kostenbewust en integer. Iedere medewerker is zich ervan bewust dat producten en diensten tot stand komen door onderlinge samenwerking met collega's. Er is daarom een gemeenschappelijke focus op de producten en diensten. De meerwaarde van integraliteit in denken en doen en de werkprocessen worden door eenieder gezien en op waarde geschat. Dit uit zich in een vergaande collegialiteit en hulpbereidheid. De medewerkers hebben het besef dat de dienstverlening naar de klant bovenaan staat. Medewerkers spreken elkaar respectvol aan, wijzen elkaar op "good practices" en delen successen met elkaar. Medewerkers zijn transparant voor wat betreft hun doen en laten en zijn bereid hun doelen SMART te maken en hun prestaties vast te leggen. Zij proberen zo efficiënt mogelijk bedrijfsmatig en kostenbewust te werken. Medewerkers zijn goed bereikbaar en denken van buiten naar binnen.

### Klantgerichtheid

Medewerkers van Zuid-Limburgse overheden zijn klant van het SSC-ZL. Deze klanten variëren van directies en management tot medewerkers bedrijfsvoering en overige medewerkers. De medewerkers van het SSC-ZL kennen de verschillende klanttypes en weten er per situatie passend mee om te gaan. Ze zijn kundig binnen hun vakgebied en denken mee met de klant. Ze zijn bereikbaar en geven feedback aan hun klant. Het SSC-ZL maakt leesbare begrijpbare documenten, waarmee de klant uit de voeten kan. De medewerkers hebben in beginsel geen 'nee, tenzij' maar een 'ja, mits' houding.

### Stand van zaken Cultuurtraject

Het Cultuurtraject werd afgetrapt door het MT van het SSC-ZL. Na de eerste bijeenkomst werden de moederorganisaties betrokken en samen verkenden we het speelveld, kansen en bedreigen, relevante sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en de intrinsieke waarden die we nastreven. Dit leidde tot een aantal uitgangspunten en de belofte die we brengen:

#### PUUR

We zijn te allen tijde open en eerlijk naar onze opdrachtgevers, collega's en onze omgeving. Persoonlijke aandacht is de norm. Samen succesvol zijn is het doel. Wij gaan uit van het goede van mensen en de wil om positief bij te dragen. Voor ons is iedereen gelijk. Vanuit dit besef benaderen we mensen met waardering en zetten hierbij respect en rechtvaardigheid in als leidraad voor ons oordelen en handelen.

#### BETROUWBAAR

De basis van ons succes is het vertrouwen dat we in elkaar hebben en dat onze opdrachtgevers hebben in ons. We zijn betrouwbaar en voelen ons persoonlijk verantwoordelijk voor het resultaat. Wij zijn duidelijk en transparant in wat wij kunnen, wat we doen en wat we zullen bieden. Wij komen altijd na wat we beloven. Daar kun je op vertrouwen.

#### VAKBEKWAAM

Wij houden van ons vak. We werken van daaruit met toewijding om de beste oplossingen te bieden aan onze opdrachtgevers. We blijven ons continu verbeteren door nieuwe trends en ontwikkelingen te volgen en te delen. Met onze vakbekwaamheid helpen wij onze opdrachtgevers om te kunnen voldoen aan de eisen van onze snel veranderende samenleving en de behoefte van haar burgers.

#### LEF

Wij zijn intrinsiek gemotiveerd om kansen te zien en te pakken. We hebben lef! Deze ondernemende mentaliteit inspireert onszelf, onze collega's en onze opdrachtgevers. Daarbij onderneemt ieder op zijn eigen manier vanuit de verantwoordelijkheid en vrijheid van zijn eigen functie. Van daaruit durven we ook buiten de gebaande paden te denken en te doen. Altijd vanuit een positieve en

gezamenlijke wil om het maximale uit jezelf en de ander te halen in het belang van onze opdrachtgevers en de burgers die zij bedienen.

#### BELOFTE

Wij dragen bij aan een sterker Zuid-Limburg. Door het verbinden van afzonderlijke processen, diensten en producten tot de meest optimale services.

Onze mensen maken dit mogelijk. Vakbekwaam, betrouwbaar en met een ondernemende 'can do' mentaliteit. Door transparante en klantgerichte dienstverlening, die leidt tot gestandaardiseerde en 'state of the art' oplossingen.

Leidend tot een perfecte salarisadministratie, de best mogelijke inkoop en up-to-date IT ondersteuning voor de gemeenten waarvoor wij werken.

Op het moment van dit schrijven wordt verder uitgewerkt hoe het SSC-ZL hier concreet invulling aan gaat geven. Hiertoe gaan workshops plaatsvinden waarin medewerkers de verdere insteek mede vormgeven. Belangrijk hierin is dat we binnen het SSC-ZL 'sharen'; kennis en kunde delen zodat medewerkers samen kunnen creëren en groeien in hun vakbekwaamheid. Denk hierbij aan zeepkistsessies waarin medewerkers vertellen over hun bezigheden en shareteams waarin gezamenlijk innovaties worden ontwikkeld. Ook inspiratiesessies, een familiedag en een relatiedag worden komen aan bod.

Allereerst vinden we het belangrijk dat medewerkers zich welkom voelen en bij het SSC-ZL landen in een warm bad. Om dit te bewerkstelligen werken we een welkomspakket en welkomstbijeenkomsten uit. Wees welkom bij het SSC-ZL!

## Bijlage 4 Continuïteit en duurzaamheid SSC-ZL

Nu het SSC-ZL in 2017 start met de operationele dienstverlening, is het belangrijk om voor huidige en toekomstige deelnemers en medewerkers, een beeld te schetsen over de continuïteit en duurzaamheid van Het SSC-ZL. Hierbij is niet alleen van belang het financiële perspectief, zoals verwerkt in voorliggende begroting, minstens zo belangrijk is een doorkijk te bieden vanuit kwalitatief perspectief.

### 1. Professionalisering, kennis en specialisatie

Voor alle drie de diensten, Informatie Diensten (ID), Inkoop en Personeels en Salarisadministratie (PSA) worden alle relevante processen geoptimaliseerd en ingericht conform eigentijdse standaarden en systemen. Deze optimalisatie zal in algemene zin een positief effect hebben op kennis en kunde. Concrete voorbeelden zijn:

- Specialisatie in Inkoop categorieën o.a. Facilitair, Grond Weg- en Waterbouw, ICT, Sociaal Domein;
- Gebruik van moderne systemen E-Procurement (Inkoop), YouForce (PSA), TopDesk (ID);
- Eigentijdse werkmethodes en processen o.a. Lean ITIL (ID), Category Management (Inkoop) en Self Service/eHRM (PSA).

Door de ontstane schaalgrootte kan nu ook voor specifieke functies structureel inhoud gegeven worden aan noodzakelijke kennis en specialisme daar waarbij dat binnen de afzonderlijke deelnemers niet mogelijk was. Denk bijvoorbeeld aan het vakgebied Informatiebeveiliging; een specialisme waarvan nut en noodzaak extreem stijgende is. Om deze professionalisering inhoud te geven wordt er extra geïnvesteerd in opleiding en training.

### 2. Werkaanbod

De lange termijn ambities van de huidige drie deelnemers, de moederorganisaties, vertalen zich in concrete vacatures binnen Informatie Diensten en Inkoop. De vernieuwingsvraag binnen de ICT omgeving is enorm en de gezamenlijke Inkoopkalenders vertonen nog steeds een aanzienlijke groei.

Voor PSA is er nu al een duidelijk enthousiasme bij potentiële toetreders voor deze diensten. Regiogemeenten zitten met een verouderd personeelsbestand voor dit specifieke werk. Dus ook voor deze dienstverlening is een groei te verwachten.

De drie diensten die in 2017 overgaan blijven voor een lange tijd relevant voor gemeenten. Inkoop, Informatie Diensten en Personeels- en Salarisadministratie horen bij het gemeentelijk werk waarbij outsourcen of op afstand zetten nooit de bedoeling is geweest van de SSC-ZL samenwerking; of zoals vermeld in de GR reglement: een samenwerking voor onbepaalde tijd. Voor de moedeorganisaties geldt een verplichte winkelnering bij het SSC-ZL voor onbepaalde tijd.

### 3. Kwetsbaarheidsreductie

Dit geldt met name bij diensten die op zichzelf nu al bij de moeders "dun" bezet zijn. Het meest geldt dit bij de PSA. Totaal betreft dit 20,8 fte voor de drie moeders. Hier zien we bij de gemeente Sittard-Geleen dat er als gevolg van natuurlijk verloop kwetsbaarheden zijn en continuïteitsproblemen ontstaan. Het is een relatief "klein" product met grote specialisaties. Samengaan betekent dat natuurlijk verloop, ziekte en verlof beter kunnen worden opgevangen.

### 4. Extra kansen

Door taakverwantschappen bij elkaar te organiseren en actief te werken aan kennisontwikkeling en vakmanschap, ontstaan voor medewerkers meer kansen en neemt de inzetbaarheid duurzaam toe.

## 5. Actualiteit financiële voordelen

Vanaf het begin van het SSC-ZL initiatief zijn er uitspraken gedaan over kosten en toegevoegde waarde. Toen nog gebaseerd op aannames en toenmalige inzichten. In 2016 zijn voor alle drie de disciplines implementatie plannen opgesteld met Business Cases. Niet alleen vanuit SSC-ZL perspectief maar er is ook een start gemaakt met de bepaling van de financiële impact voor de moederorganisaties. Onderstaand de financiële actualiteit per dienst.

### Inkoop

Op dit moment zijn de actuele cijfers (peildatum 1 november 2016) voorhanden van het besparingspotentieel als resultaat van de samenvoeging en professionalisering van Inkoop:

jaar	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
potentieel	1.7Mio	4.8Mio	6.8Mio	12.6Mio	5.2Mio	1.5Mio	1Mio	0.8Mio

Deze getallen zijn het resultaat van de uitgevoerde aanbestedingen en geven weer het verschil tussen de raming die voorafgaand aan een aanbesteding is bepaald, en de uitkomst van de daadwerkelijke aanbesteding. Of en welk bedrag hiervan nu daadwerkelijk kan worden gerealiseerd en ingeboekt binnen de betreffende gemeente, is uiteindelijk aan de gemeente. Dit is bijvoorbeeld afhankelijk van de daadwerkelijke afname van een product, de vraag of een product al of niet "rendabel" is en of het een investering is. Bij "rendabele" activiteiten (bijv. rioleringen, afval of grondexploitaties) zullen deze voordelen wegvloeien naar de tarieven of afzonderlijke exploitaties. De raden worden over de daadwerkelijk ingeboekte voordelen afzonderlijk geïnformeerd. Voor 2016 bedraagt het gerealiseerde inkoopvoordeel circa 1 Mio€ per moederorganisatie; dus 3Mio€ totaal.

### Personeels en Salarisadministratie

Tot minimaal 1 juli 2017 wordt gewerkt aan de uniformering en digitalisering van de PSA processen. De verwachting is dat dit een besparing gaat opleveren van 120K€ per jaar ingaande 2018. Dit in vergelijking tot de som van de huidige kosten van de drie gemeenten.

### Informatie Diensten

Voor Informatie Diensten is er eerder een ambitie geformuleerd om kosten te besparen middels de zogenaamde minder meerkosten en gezamenlijke inkoop. Minder meerkosten betekent nog steeds dat er meer kosten worden gemaakt binnen het SSC-ZL maar minder dan wanneer elk van de 3 gemeentes afzonderlijk dezelfde ambitie zouden gaan realiseren. Concreet stijgt de personele bezetting met 6 FTE binnen het SSC-ZL terwijl dit aantal circa 25 FTE zou bedragen zonder SSC-ZL. De inkoopbesparing binnen Informatie Diensten is ingerekend op 225K€ per jaar en is onderdeel van het eerder genoemde besparingspotentieel.

### Totaal SSC-ZL meerwaarde

Het financiële voordeel van het SSC-ZL komt met name voort uit Inkoopvoordelen. Voor PSA en ID is er sprake van een zogenaamde "rem" op de kostenontwikkeling wanneer de vergelijking wordt gemaakt met de kostenontwikkeling binnen de afzonderlijke moederorganisaties.

Om te komen tot het SSC-ZL zijn en worden er tijdens de opstart extra kosten gemaakt en ontstaan er voor de 3 gemeenten zogenaamde frictiekosten (o.a. huisvesting). Deze kosten zijn zichtbaar binnen de begrotingen van de gemeenten. Daarnaast zijn er opbrengsten ingerekend, wederom binnen de 3 moederorganisaties, voortkomend uit de toetreding en werkzaamheden voor nieuwe toetredende deelnemers (indicatief 380K€ totaal per jaar).

Integraal kijkend, dus rekening houdend met de Inkoopvoordelen, de geschetste kostenontwikkeling, de opstart- en frictiekosten en de voorziene opbrengsten is er sprake van een jaarlijks significant positief resultaat voor elk van de 3 gemeenten.

## **6. Impact moederorganisaties**

Afspraak is dat de huidige dienstverlening aan de drie moederorganisaties in elk geval op het zelfde niveau blijft. Voor de disciplines Inkoop en Informatie Diensten gelden de huidige processen als uitgangspunt. Voor Personeels- en Salarisadministratie worden de processen geoptimaliseerd en gedigitaliseerd voorafgaand aan de transitie.

## **Conclusie**

Nu in 2016 de contouren van het SSC-ZL en de bijbehorende dienstverlening meer dan duidelijk zijn geworden middels de drie Organisatieplannen is de conclusie terecht dat dit initiatief continuïteit biedt en duurzaam is:

- voor de medewerkers omdat er structureel inhoud wordt geven aan inzetbaarheid en ontwikkeling van vakmanschap;
- voor de deelnemers omdat de dienstverlening geborgd is en de kwaliteit stijgt tegen een positief financieel saldo;
- voor het SSC-ZL omdat de diensten voor lange tijd door de deelnemers worden afgenomen;
- voor de regio omdat de dienstverlening ontsloten wordt voor meer dan de huidige drie deelnemers en daarmee impliciet inhoud geeft aan de samenwerkingsbehoefte in de regio.

## Bijlage 5 Toerekening aan taakvelden

Overzicht baten en lasten per taakveld conform artikel 7 van de BBV.

2018	Baten	Lasten	Saldo
Overhead	€ 3.969.417	€ 3.969.417	€ -
- personele kosten	€ 2.734.841	€ 2.734.841	€ -
- materiële kosten	€ 1.251.864	€ 1.251.864	€ -
- kapitaallasten	€ 123.471	€ 123.471	€ -
- taakstellingen	€ -140.760	€ -140.760	€ -
Heffing VPB	P.M.	P.M.	P.M.
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>€ 3.969.417</b>	<b>€ 3.969.417</b>	<b>€ -</b>
Toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves	€ -	€ -	€ -
<b>Resultaat</b>	<b>€ 3.969.417</b>	<b>€ 3.969.417</b>	<b>€ -</b>



## Bijlage 6 Formatieoverzicht

In de begroting 2018 is rekening gehouden met een totaal van 32,30 FTE.

Organisatie-onderdeel en Functieprofiel		Formatie / fte's				
		OIK	2017	2018	2019	2020
<b>SSCZL: Directie &amp; ondersteuning</b>						
Directeur	15	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Management / secretariële ondersteuning (incl BOR/BGO)	7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Management / secretariële ondersteuning (incl BOR/BGO)	7	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Programmasecretaris	11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adviseur financieel advies en P&C	11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Adviseur financieel advies en P&C	11	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Medewerker financiële administratie	8	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Accountmanager / relatiebeheer	12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Adviseur communicatie	10	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Manager HRM	13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adviseur hrm	11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Adviseur informatiemanagement	10	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>TOTAAL DIR &amp; MO</b>			<b>7,30</b>	<b>7,30</b>	<b>7,30</b>	<b>7,30</b>
<b>SSCZL: Inkoop</b>						
Hoofd inkoop & aanbesteding	13	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mw inkoopcontrol en kw aliteit	11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Categorymanagers / senior inkoopadviseur	12	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Juridisch adviseur	12	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Senior Inkoopadviseur + Inkoopadviseur (Fac + Soc Domein)	11	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Senior Inkoopadviseur GWW	11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Inkoopadviseur	10	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Functioneel beheer e-Procurement	9	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Contractbeheerder	7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Secretariële ondersteuning	6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>TOTAAL INKOOP</b>			<b>23,00</b>	<b>23,00</b>	<b>23,00</b>	<b>23,00</b>
<b>SSCZL: HRM</b>						
Kwartiermaker psa	12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Teammanager psa	12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>TOTAAL HRM</b>			<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
<b>SSCZL: Informatie diensten</b>						
Hoofd informatiediensten	14	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>TOTAAL ID</b>			<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>
<b>TOTAAL SSCZL</b>			<b>32,30</b>	<b>32,30</b>	<b>32,30</b>	<b>32,30</b>

## Bijlage 7 Onderbouwing tariefbepaling Diensten SSC-ZL

<b>LASTEN</b>					
<b>Overkoepelende overhead</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021
Overhead	€ 1.146.029	€ 1.224.750	€ 1.224.750	€ 1.224.750	€ 1.224.750
Doorbelaste overhead naar diensten	€ 716.268	€ 1.224.750	€ 1.224.750	€ 1.224.750	€ 1.224.750
<b>Restant overhead</b>	<b>€ 429.761</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>INKOOP</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021
exclusief overhead	€ 1.933.251	€ 1.971.677	€ 1.970.802	€ 1.969.927	€ 1.969.052
efficiency 1% jrl	€ -	€ 19.333	€ 38.665	€ 57.998	€ 77.330
<b>inclusief efficiency</b>	<b>€ 1.933.251</b>	<b>€ 1.952.345</b>	<b>€ 1.932.137</b>	<b>€ 1.911.930</b>	<b>€ 1.891.722</b>
overhead 25%	€ 286.507	€ 306.187	€ 306.187	€ 306.187	€ 306.187
<b>INKOOP incl. overhead en efficiency</b>	<b>€ 2.219.758</b>	<b>€ 2.258.532</b>	<b>€ 2.238.325</b>	<b>€ 2.218.117</b>	<b>€ 2.197.910</b>
<b>PSA</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021
exclusief overhead	€ 70.584	€ 769.996	€ 816.232	€ 813.301	€ 810.370
efficiency € 120k	€ -	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
<b>inclusief efficiency</b>	<b>€ 70.584</b>	<b>€ 649.996</b>	<b>€ 696.232</b>	<b>€ 693.301</b>	<b>€ 690.370</b>
overhead 25%	€ 143.254	€ 306.187	€ 306.187	€ 306.187	€ 306.187
<b>PSA incl. overhead en efficiency</b>	<b>€ 213.837</b>	<b>€ 956.183</b>	<b>€ 1.002.419</b>	<b>€ 999.488</b>	<b>€ 996.557</b>
<b>INFORMATIEDIENSTEN</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021
exclusief overhead	€ 71.358	€ 143.754	€ 112.704	€ 112.704	€ 112.704
efficiency 1% jrl	€ -	€ 1.427	€ 2.854	€ 4.281	€ 5.709
<b>inclusief efficiency</b>	<b>€ 71.358</b>	<b>€ 142.326</b>	<b>€ 109.849</b>	<b>€ 108.422</b>	<b>€ 106.995</b>
overhead 50%	€ 286.507	€ 612.375	€ 612.375	€ 612.375	€ 612.375
<b>ID incl. overhead en efficiency</b>	<b>€ 357.865</b>	<b>€ 754.701</b>	<b>€ 722.224</b>	<b>€ 720.797</b>	<b>€ 719.370</b>
<b>SEPARATE BIJDRAGE</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021
restant overhead	€ 429.761	€ -	€ -	€ -	€ -
1ste helft 2017 niet in tarief ID	€ 71.358	€ -	€ -	€ -	€ -
1ste helft 2017 niet in tarief PSA	€ 70.584	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>SEPARATE BIJDRAGE</b>	<b>€ 571.702</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>					
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 3.363.162</b>	<b>€ 3.969.417</b>	<b>€ 3.962.968</b>	<b>€ 3.938.402</b>	<b>€ 3.913.837</b>
totaal taakstellingen lasten	€ -	€ 140.760	€ 161.519	€ 182.279	€ 203.039
Controle aansluiting begroting	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

<b>BATEN</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Tarief Inkoop	€ 2.219.758	€ 2.258.532	€ 2.238.325	€ 2.218.117	€ 2.197.910
Tarief PSA	€ 213.837	€ 956.183	€ 1.002.419	€ 999.488	€ 996.557
Tarief Informatiediensten	€ 357.865	€ 754.701	€ 722.224	€ 720.797	€ 719.370
Taakstelling Toetreders m.i.v. 2018	€ -	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913
Bijdrage/opbrengst moeders	€ 571.702	€ (373.913)	€ (373.913)	€ (373.913)	€ (373.913)
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 3.363.162</b>	<b>€ 3.969.417</b>	<b>€ 3.962.968</b>	<b>€ 3.938.402</b>	<b>€ 3.913.837</b>

## Bijlage 8 Taakstellingen SSC-ZL

1. Efficiencytaakstelling: 1% pjr op totaal bedrag excl overhead cumulatief					
	2018	2019	2020	2021	2022
ID	€ 1.425	€ 2.850	€ 4.275	€ 5.701	€ 7.126
INKOOP	€ 19.300	€ 38.600	€ 57.900	€ 77.200	€ 96.500
PSA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal</b>	<b>€ 20.725</b>	<b>€ 41.450</b>	<b>€ 62.175</b>	<b>€ 82.900</b>	<b>€ 103.625</b>

*ps. Niet van ieder jaar separaat genomen, maar cumulatief vanaf 1ste jaar*

2. PSA efficiencywinst miv 2018					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Efficiency PSA</b>	<b>€ 120.000</b>	<b>€ 120.000</b>	<b>€ 120.000</b>	<b>€ 120.000</b>	<b>€ 120.000</b>

3. Baten: Toetredingsfee in 5 jaar binnenhalen door nieuwe toetreders	
<b>Voorinvestering SSC-ZL</b>	
Afrekening 2014 en 2015	€ 1.293.715
Begroting 2016	€ 1.179.175
<b>Totaal, excl. BTW</b>	<b>€ 2.472.890</b>
Deel provincie	-/- € 500.000
<b>Restant</b>	<b>€ 1.972.890</b>
Interne investeringen	€ 1.972.890
<b>Totaal voorinvestering</b>	<b>€ 3.945.780</b>
<b>Toetredingsfee moeders € 6,00</b>	
Maastricht 122.000 inwoners	€ 732.000
Heerlen 87.000 inwoners	€ 522.000
Sittard 93.000 inwoners	€ 558.000
<b>Totaal moeders</b>	<b>€ 1.812.000</b>
<b>Restant fee</b>	<b>€ 2.133.780</b>
<b>Korting PIT gemeenten:</b>	<b>-/- € 264.214</b>
Inwoners PIT gemeenten: 132.107	
à € 2,00	
<b>Restant toetredingsfee na PIT korting</b>	<b>€ 1.869.566</b>
<b>Fee in 5 jaar binnenhalen:</b>	per jaar € 373.913
Toetreders betalen de fee in 1 keer aan het SSC-ZL en kunnen dit in hun eigen administratie in 10 jaar afschrijven	
<b>Taakstelling toetreders (3)</b>	
<b>2018</b>	<b>€ 373.913</b>
<b>2019</b>	<b>€ 373.913</b>
<b>2020</b>	<b>€ 373.913</b>
<b>2021</b>	<b>€ 373.913</b>
<b>2022</b>	<b>€ 373.913</b>

Totaal taakstellingen efficiency (1+ 2) en toetreders taakstelling (3)					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Totaal (1+2+3)</b>	<b>€ 514.638</b>	<b>€ 535.363</b>	<b>€ 556.088</b>	<b>€ 576.814</b>	<b>€ 597.539</b>

## Bijlage 9 Geactiveerde kapitaaluitgaven

omschrijving van de kapitaaluitgaven	investeringen	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2017	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2018	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2019	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2020	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2021
<b>HRM: Project e-HRM</b>						
investering 2016	347.500,00	46.912,50	45.696,25	44.480,00	43.263,75	42.047,50
investering 2017	135.000,00	0,00	18.225,00	17.752,50	17.280,00	16.807,50
investering 2018	355.000,00	0,00	0,00	47.925,00	46.682,50	45.440,00
investering 2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub-totaal	837.500,00	46.912,50	63.921,25	110.157,50	107.226,25	104.295,00
<b>SSC-ZL HRM totaal</b>	<b>837.500,00</b>	<b>46.912,50</b>	<b>63.921,25</b>	<b>110.157,50</b>	<b>107.226,25</b>	<b>104.295,00</b>
<b>INKOOP: Project e-Procurement (basispakket)</b>						
investering 2016	125.000,00	29.375,00	28.500,00	27.625,00	26.750,00	25.875,00
investering 2017	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2018	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub-totaal	125.000,00	29.375,00	28.500,00	27.625,00	26.750,00	25.875,00
<b>SSC-ZL INKOOP totaal</b>	<b>125.000,00</b>	<b>29.375,00</b>	<b>28.500,00</b>	<b>27.625,00</b>	<b>26.750,00</b>	<b>25.875,00</b>
<b>ID: Project Koppelen infra / werkplekken</b>						
investering 2016 (infrastructuur)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2016 (w erkplekken / mobile devices)	60.000,00	32.100,00	31.050,00	0,00	0,00	0,00
investering 2017	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2018	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2019	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2020	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
investering 2021	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub-totaal	60.000,00	32.100,00	31.050,00	0,00	0,00	0,00
<b>SSC-ZL ID totaal</b>	<b>60.000,00</b>	<b>32.100,00</b>	<b>31.050,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAAL 930 SSC-ZL</b>	<b>1.022.500,00</b>	<b>108.387,50</b>	<b>123.471,25</b>	<b>137.782,50</b>	<b>133.976,25</b>	<b>130.170,00</b>

## Bijlage 10 Indexering

### Indexering loon en prijs

a. Voor de loonontwikkeling wordt uitgegaan van de CAO gemeenten (CAR-UWO). Zolang er geen CAO ontwikkeling bekend is, wordt uitgegaan van de prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers (CPB). Deze bedraagt 1,9% (uitgaande van het indexcijfer uit de CEP raming van december 2016 van het Centraal Planbureau).

b. De materiële kosten voor 2018 zijn ten opzichte van 2017 verhoogd met 1,1% (uitgaande van het indexcijfer IMOC (prijs overheidsconsumptie netto materieel (imoc)) uit de CEP raming van december 2016 van het Centraal Planbureau).

<https://www.cpb.nl/cijfer/kortetermijnraming-december-2016>

Kerngegevens tabel 2014-2017, 13 december 2016

		2016	2017	2018*	2019	2020	2021
<b>loon</b>	CAO	3,00%	0,40%	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.
	Prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers (%)	2,20%	1,90%	1,90%	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.
<b>materieel</b>	Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc, %)	0,60%	1,10%	1,10%	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.

\* 2018 is afgeleid van 2017

### Gehanteerde indexering in voorgaande begrotingen tav personeel én materieel:

Gehanteerde indexering begroting 2016 en 2017	Begr 2016	Begr 2017	Begr 2018	Begr 2019	Begr 2020	Begr 2021
	2,00%	1,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

deze worden m.i.v. 2018 aangepast en in 2017 in een begrotingswijziging verwerkt.

## Bijlage 11 Verklarende woordenlijst / Afkortingenlijst

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

