

Geachte raad,

Bijgevoegd treft u de volgende financiële stukken aan:

- Jaarrekening 2017 GR Shared Service Center – Zuid Limburg (ter informatie)
- Begroting 2019 met meerjarenraming 2020 – 2022 (voor zienswijze)

Jaarrekening 2017

De jaarrekening 2017 GR Shared Service Center – Zuid Limburg wordt u ter informatie aangeboden.

Begroting 2019-2022

Ook voor het begrotingsjaar 2019 met meerjarenbegroting 2020-2022 is in het kader van het jaarlijks begrotingstraject in nauwe samenwerking met de Zuid-Limburgse gemeenten de begroting 2019 met meerjarenbegroting 2020-2022 opgesteld. De begroting is opgesteld conform de richtlijnen van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV).

Zienswijze en vaststelling

Vaststelling van de begroting is een verantwoordelijkheid van het algemeen bestuur. In de vaststellingsprocedure van de begroting en jaarrekening zijn de gemeenschappelijke regeling Shared Service Center –Zuid Limburg voorschriften opgenomen. Daarin is onder meer vastgelegd dat de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten hun zienswijzen kunnen indienen over de documenten.

U heeft de mogelijkheid om een zienswijze kenbaar te maken aan het algemeen bestuur van het Shared Service Center - Zuid Limburg. Wij nodigen u daartoe van harte uit. U kunt uw schriftelijke zienswijze sturen naar:

Shared Service Center – Zuid Limburg
t.a.v. S. Hollands
CBS-Weg 2
6412 EZ Heerlen

Namens het algemeen bestuur van Shared Service Center Zuid Limburg.



Wim Lousberg
Directeur

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

Besluit tot definitieve vaststelling van de begroting 2019-2022 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



SharedServiceCenter
Zuid-Limburg

Shared Service Center Zuid-Limburg

Begroting 2019

(met meerjarige cijfers voor de jaren 2020-2022)



Status: Definitief
Versie: 1.0
Datum: 12-04-2018

Versiebeheer

Versie 0.1	t.b.v. MT	24 november 2017
Versie 0.2	In lijn brengen met model BBV	15 januari 2018
Versie 0.3	Input MT verwerkt	30 januari 2018
Versie 0.4	t.b.v. controllers werkgroep	01 februari 2018
Versie 0.5	Input controllers verwerkt	03 maart 2018
Versie 0.6	Wijzigingen geaccepteerd en 2018 finance aangepast	06 maart 2018
Versie 0.7	Input Wim Lousberg	08 maart 2018
Versie 0.8	Tbv OGO 15-03-2018	08 maart 2018
Versie 0.9	Aanpassing nav OGO 15-03-2018	21 maart 2018
Versie 1.0	Definitieve versie	12 april 2018

Inhoud

HOOFDSTUK 1 BELEIDSBEGROTING	5
1. Inleiding en leeswijzer	6
1.1 Managementsamenvatting	6
1.2 Voorwoord	7
1.3 Ontwikkelingen	8
1.4 Financieel begrotingsbeeld	8
1.5 Taakstellingen	9
1.6 Leeswijzer begroting 2019	9
HOOFDSTUK 2 PROGRAMMAPLAN	11
2.1 Concernzaken	12
2.2 Inkoop	13
2.3 Personeels- & Salarisadministratie	14
2.4 Informatiediensten	15
2.5 Dekkingsmiddelen	16
2.6 Overzicht van de kosten van overhead	17
HOOFDSTUK 3 FINANCIËLE BEGROTING	18
3.1 Toelichting op de financiële begroting	19
3.2 Uitgangspunten van de ramingen	19
3.2.1 Indexering	19
3.2.2 Overige uitgangspunten	19
3.2.3 Onderverdeling van de begroting	19
3.2.4 Parameters	20
3.2.5 Vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)	20
3.3 Overzicht baten en lasten en de toelichting	20
3.3.1 Concernzaken	21
3.3.2 Inkoop	22
3.3.3 Personeels- & Salarisadministratie	23
3.3.4 Informatiediensten	24
3.4 Dekking van de kosten	24
3.5 Overzicht van de kosten van overhead	25
3.6 Incidentele baten en lasten	26
3.7 Staat reserves en voorzieningen	26
3.8 EMU-saldo	26
3.9 Investerings	26
HOOFDSTUK 4 VERPLICHTE PARAGRAFEN	27

4.1.	Inleiding verplichte paragrafen.....	28
4.2.	Bedrijfsvoering.....	28
4.2.1.	Personeel en organisatie.....	28
4.2.2.	Planning en control.....	29
4.2.3.	Financiën en administratie.....	29
4.2.4.	Cijfers over bedrijfsvoeringsthema's.....	29
4.3.	Weerstandvermogen en risicobeheersing.....	31
4.3.1.	Weerstandscapaciteit.....	31
4.3.2.	Risico's.....	31
4.4.	Kengetallen.....	31
4.5.	Financiering.....	33
4.5.1.	Algemeen.....	33
4.5.2.	Rentevisie.....	33
4.5.3.	Koers- en valutarisico.....	33
4.5.4.	Rente- en risiconorm.....	33
4.5.5.	Financieringsrisico's.....	33
4.5.6.	Kasgeldlimiet.....	33
4.6.	Verbonden partijen.....	34
5.	Besluit:.....	34
Bijlage 1	Algemeen.....	35
Bijlage 2	Toegevoegde Waarde.....	36
Bijlage 3	Missie, visie en ambitie.....	37
Bijlage 4	Kernwaarden.....	38
Bijlage 5	Formatieoverzicht.....	41
Bijlage 6	Onderbouwing tariefbepaling Diensten SSC-ZL.....	42
Bijlage 7	Taakstellingen SSC-ZL.....	43
Bijlage 8	Geactiveerde kapitaaluitgaven.....	44
Bijlage 9	Indexering.....	45
Bijlage 10	Risico-inventarisatie.....	46
Bijlage 11	Verklarende woordenlijst / Afkortingenlijst.....	49

HOOFDSTUK 1

BELEIDSBEGROTING

1. Inleiding en leeswijzer

1.1 Managementsamenvatting

Het voorliggende document betreft de begroting 2019 (met meerjarige cijfers voor 2020-2022) 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 vond plaats op 23 oktober 2015 conform de Wet Gemeenschappelijke Regelingen.

De voorliggende begroting is opgesteld om inzicht te geven in de lasten en baten van de bedrijfsvoeringsorganisatie voor 2019 en verder. In deze begroting zijn de richtlijnen BBV opgenomen.

Deze begroting is voor wat betreft opzet gelijk aan de begroting 2018-2021. Dit betekent dat twee (PSA en ID) van de drie afdelingen financieel nog niet in de begroting zijn opgenomen. Er is nog geen financiële conclusie en bijbehorende impact af te leiden op basis van de gepresenteerde cijfers. Deze proforma begroting wordt opgesteld om aan de gestelde wettelijke termijnen te voldoen.

In 2018 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, waarna deze worden doorgeleid naar de raden. Deze 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 met de medezeggenschapsentiteiten over arbeidsvoorwaarden en transitie afspraken voor medewerk(st)ers in scope binnen de drie moederorganisaties.

Zolang er geen overeenstemming is bereikt over de arbeidsvoorwaarden en transitie kan er niet gestart worden met plaatsing van medewerkers en de 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 de 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.

In deze begroting zijn de taakstellingen gehandhaafd zoals eerder bepaald, het realiteitsgehalte van deze handhaving zal onderwerp van gesprek zijn met het bestuur in 2018.

1.2 Voorwoord

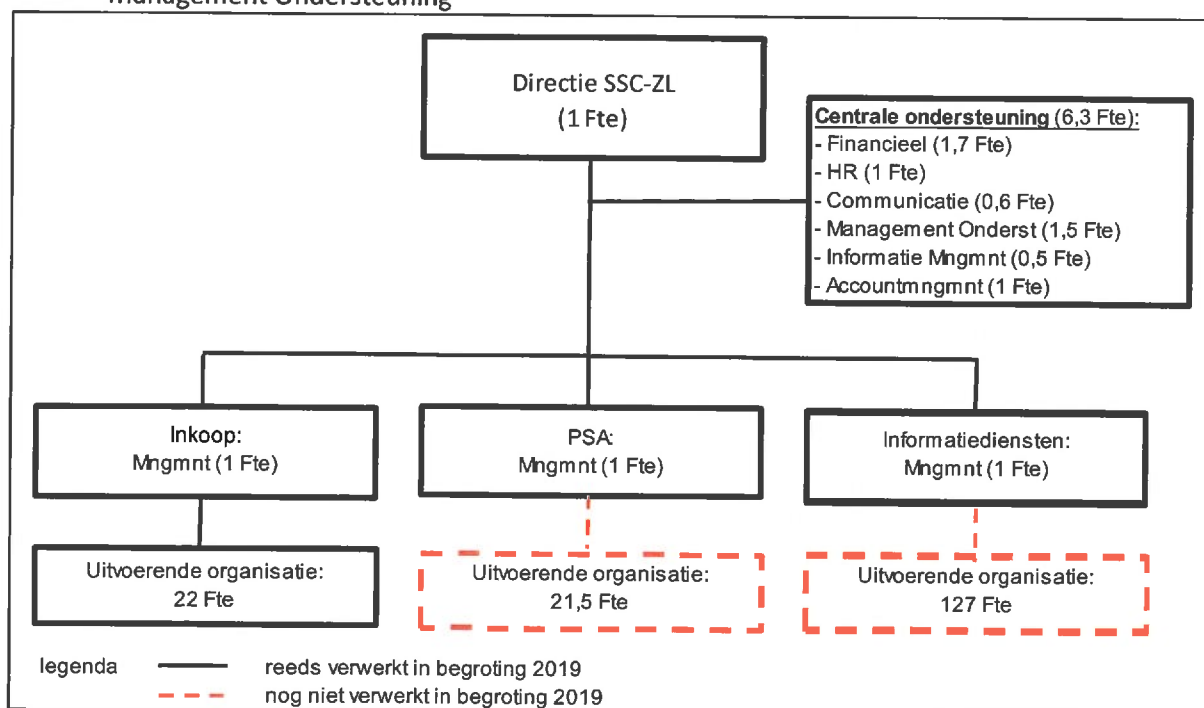
Per 23 oktober 2015 is een gemeenschappelijke regeling opgericht ter vorming van een bedrijfsvoeringsorganisatie, genaamd het Shared Service Center Zuid-Limburg, afgekort SSC-ZL. SSC-ZL is opgericht om binnen het collectief van de drie grootste gemeenten in Zuid-Limburg, Maastricht, Sittard-Geleen en 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 en 2018 wordt gewerkt aan het oprichten van de operationele dienstverlening van SSC-ZL aan de deelnemers. Gedurende 2018 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 maal q”-principe.

1.2.1 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 centrale ondersteuning heeft betrekking op structurele posities en beslaan de volgende functionele disciplines:

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



1.3 Ontwikkelingen

In 2019 zijn alle diensten volledig operabel en is geleerd van de opstartfase in 2017 en 2018. Het “*p maal q*”-principe is verder ontwikkeld, de tarieven (*p*) zijn dan vastgesteld en de afname door de deelnemers (*q*) idem.

In 2019 en verder is het voornaamste doel van 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 concrete belangstelling vanuit andere gemeenten en andere overheidsinstellingen om diensten af te nemen van 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 SSC-ZL, zijnde Zuid-Limburg, dan ontstaat een terugverdienpotentie van circa € 1,8 miljoen. Deze toetredingsfee komt volledig ten gunste van de moedersorganisatie (Heerlen, Sittard-Geleen en Maastricht) van SSC-ZL.

1.4 Financieel begrotingsbeeld

Op basis van deze begroting ziet het financiële plaatje er op dit moment als volgt uit:

Samenvatting Begroting 2018-2022					
LASTEN	2018	2019	2020	2021	2022
Concernzaken	1.225	1.254	1.240	1.240	1.238
Inkoop	1.952	1.932	1.914	1.895	1.872
PSA	650	679	677	674	672
Informatiediensten	142	112	110	109	107
Totaal lasten excl. toevoegingen reserves	3.969	3.977	3.941	3.919	3.890
BATEN	2018	2019	2020	2021	2022
Inkoop	2.259	2.246	2.224	2.205	2.182
PSA	956	993	987	984	981
ID	755	738	730	729	726
Totaal baten excl. onttrekkingen reserves	3.969	3.977	3.941	3.919	3.890
Totaal van saldo van baten en lasten	-	-	-	-	-
Toevoeging reserves	-	-	-	-	-
Onttrekking reserves	-	-	-	-	-
GERAAMD RESULTAAT	-	-	-	-	-

In onderstaand overzicht is het verloop van begroting 2018 naar 2019 weergegeven.

LASTEN	2018	Index	Beg wijz Incid	Beg wijz Struct	taak- stelling	2019
Concernzaken	1.225	20	0	9	0	1.254
Inkoop	1.952	48	0	-49	-19	1.932
PSA	650	10	0	20	0	679
Informatiediensten	142	3	0	-32	-1	112
Totaal lasten excl. toevoegingen reserves	3.969	80	0	-52	-21	3.977

Toelichtingen en conclusies op hoofdlijnen:

1. Index:

De personele kosten zijn geïndexeerd met 2,6%, de materiële kosten zijn geïndexeerd met 1,6% (zie bijlage 9).

2. Structurele wijzigingen:

- Aanpassing van de normkosten (norm OPK) met een structureel karakter
- Aanpassing kapitaallasten

3. Taakstelling:

De diensten Inkoop en PSA kennen oplopende taakstellingen, deze hebben een structureel karakter.

4. Algemeen:

De kosten van concernzaken wordt vooralsnog verdeeld naar de diensten op basis van de volgende verdeling: Informatiediensten 50%, Inkoop 25%, PSA 25%.

1.5 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 efficiëncytaakstelling 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.

Voor 2018 en 2019 geldt dat hoe langer het uitstel van de feitelijke start, hoe moeilijker het zal worden om de bezuiniging te realiseren. SSC-ZL blijft wel de scherpste opzoeken om een deel te bezuinigen.

Deze taakstellingen zijn in bijlage 6 schematisch opgenomen.

1.6 Leeswijzer begroting 2019

Dit document beschrijft de geplande activiteiten voor de periode 2019-2022 en de cijfermatige vertaling daarvan.

De opzet van deze begroting is conform het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Conform artikel 7 van dit besluit bestaat de begroting ten minste uit de beleidsbegroting (hoofdstuk 1) en de financiële begroting (hoofdstuk 3).

Op haar beurt bestaat de beleidsbegroting ten minste uit: het programmaplan (hoofdstuk 2) en de verplichte paragrafen, voor zover van toepassing (hoofdstuk 4).

De financiële begroting (hoofdstuk 3) bestaat allereerst uit het overzicht van baten en lasten en de toelichting daarop. Vervolgd door de uiteenzetting van de financiële positie en de toelichting daarop en tenslotte het overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld.

De toegevoegde waarde, missie, visie, kernwaarde van de samenwerking zijn opgenomen in bijlage 2, 3 en 4.

HOOFDSTUK 2

PROGRAMMAPLAN

2.1. Concernzaken

2.1.1. Wat is de doelstelling?

Het doel van Concernzaken is het op een juiste en adequate manier ondersteunen van de diverse afdelingen binnen SSC-ZL.

2.1.2. Wat gaan we daarvoor doen?

2019 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 transparante en tijdige communicatie.

2.1.3. Wat gaat het kosten?

Exploitatie (bedragen in euro's)	2018	2019	2020	2021	2022
Apparaatskosten	€ 610.675	€ 617.720	€ 618.112	€ 618.514	€ 618.926
Kapitaallasten	€ -	€ 60.065	€ 45.789	€ 44.680	€ 41.571
Overige lasten	€ 614.075	€ 575.983	€ 576.370	€ 576.766	€ 577.172
Subtotaal lasten excl taakstelling	€ 1.224.750	€ 1.253.769	€ 1.240.271	€ 1.239.960	€ 1.237.669
taakstelling	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal lasten incl taakstelling	€ 1.224.750	€ 1.253.769	€ 1.240.271	€ 1.239.960	€ 1.237.669
Doorbelasting aan afdelingen	€ 1.224.750	€ 1.253.769	€ 1.240.271	€ 1.239.960	€ 1.237.669
Overige baten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal Baten	€ 1.224.750	€ 1.253.769	€ 1.240.271	€ 1.239.960	€ 1.237.669
Totaal saldo baten en lasten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Storting in reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onttrekking aan reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Geraamd resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Een detaillistisch inzicht van de baten en lasten is opgenomen in paragraaf 3.3.

2.1.4. Welke investeringen gaan we doen?

In 2019 staan geen investeringen gepland voor concernzaken. De kapitaallasten van investeringen in voorgaande jaren drukken wel nog op de lasten voor dit onderdeel. Dit blijkt ook uit het bijgevoegde investeringen overzicht (bijlage 8).

2.1.5. Welke bezuinigingen gaan we realiseren?

Voor concernzaken geldt geen concrete taakstelling.

2.2. Inkoop

2.2.1. Wat is de doelstelling?

De doelstelling van de afdeling Inkoop is het uitvoeren van de inkoop voor de deelnemers en klanten van SSC-ZL. De afdeling Inkoop is in afwachting van de formele start. Na de formele start wordt de dienstverlening uitgevoerd conform het Organisatieplan Inkoop.

2.2.2. Wat gaan we daarvoor doen?

In 2019 blijven we ons richten op het zoveel mogelijk bundelen van opdrachten om deze gezamenlijk in te kopen. 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. Daarnaast wordt in 2019 de nadruk gelegd op het implementeren van contractmanagement en op een verdere groei van professionaliteit (in aard en omvang).

2.2.3. Wat gaat het kosten?

Exploitatie (bedragen in euro's)	2018	2019	2020	2021	2022
Apparaatskosten	€ 1.862.237	€ 1.882.694	€ 1.883.673	€ 1.884.677	€ 1.885.706
Kapitaallasten	€ 28.500	€ 6.112	€ 5.919	€ 5.727	€ 1.138
Overige lasten	€ 80.940	€ 82.235	€ 82.235	€ 82.235	€ 82.235
Subtot. lasten excl doorbel CZ en taakst	€ 1.971.677	€ 1.971.041	€ 1.971.828	€ 1.972.639	€ 1.969.078
Taakstelling: efficiëncy	€ -19.333	€ -38.666	€ -57.999	€ -77.332	€ -96.665
Subtot. lasten incl taakst excl doorbel	€ 1.952.345	€ 1.932.375	€ 1.913.829	€ 1.895.307	€ 1.872.413
Doorbelasting van Concernzaken	€ 306.188	€ 313.442	€ 310.068	€ 309.990	€ 309.417
Subtot. lasten incl taakst en doorbel	€ 2.258.532	€ 2.245.817	€ 2.223.896	€ 2.205.297	€ 2.181.830
Dekking deelnemers	€ 2.258.532	€ 2.245.817	€ 2.223.896	€ 2.205.297	€ 2.181.830
Overige baten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal Baten	€ 2.258.532	€ 2.245.817	€ 2.223.896	€ 2.205.297	€ 2.181.830
Totaal saldo baten en lasten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Storting in reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onttrekking aan reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Geraamd resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Een detaillistisch inzicht van de baten en lasten is opgenomen in paragraaf 3.3.

2.2.4. Welke investeringen gaan we doen?

De afdeling Inkoop heeft in 2019 nog geen investeringen voorzien. De afschrijvingskosten van het project E-Procurement komen ten laste van de exploitatie.

2.2.5. Welke bezuinigingen gaan we realiseren?

De afdeling Inkoop is belast met een efficiëncytaakstelling oplopend naar 5 – 10 %. Doelstelling is om deze te realiseren middels het efficiënter uitvoeren van inkooptrajecten. Echter kan deze niet gerealiseerd worden op het moment dat de afdeling niet van start kan gaan. Uiteraard wordt wel zo efficiënt mogelijk gewerkt.

2.3. Personeels- & Salarisadministratie

2.3.1. Wat is de doelstelling?

Binnen de afdeling PSA worden producten- en diensten aangeboden op het gebied van 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.

2.3.2. Wat gaan we daarvoor doen?

Ook in 2019 wordt gefocust op het zoveel mogelijk digitaliseren en harmoniseren van de basisprocessen.

2.3.3. Wat gaat het kosten?

Exploitatie (bedragen in euro's)	2018	2019	2020	2021	2022
Apparaatskosten	€ 96.075	€ 86.362	€ 86.405	€ 86.448	€ 86.493
Kapitaallasten	€ 63.921	€ 93.219	€ 90.745	€ 88.272	€ 85.799
Overige lasten	€ 610.000	€ 619.760	€ 619.760	€ 619.760	€ 619.760
Subtot. lasten excl doorbel CZ en taakst	€ 769.996	€ 799.341	€ 796.910	€ 794.480	€ 792.052
Taakstelling: efficiëncy	€ -120.000	€ -120.000	€ -120.000	€ -120.000	€ -120.000
Subtot. lasten incl taakst excl doorbel	€ 649.996	€ 679.341	€ 676.910	€ 674.480	€ 672.052
Doorbelasting van Concernzaken	€ 306.188	€ 313.442	€ 310.068	€ 309.990	€ 309.417
Subtot. lasten incl doorbel CZ en taakst	€ 956.184	€ 992.783	€ 986.978	€ 984.470	€ 981.469
Dekking deelnemers	€ 956.184	€ 992.783	€ 986.978	€ 984.470	€ 981.469
Overige baten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal Baten	€ 956.184	€ 992.783	€ 986.978	€ 984.470	€ 981.469
Totaal saldo baten en lasten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Storting in reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onttrekking aan reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Geraamd resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Een detaillistisch inzicht van de baten en lasten is opgenomen in paragraaf 3. 3.

2.3.4. Welke investeringen gaan we doen?

De afdeling PSA heeft in 2019 nog geen investeringen voorzien. De afschrijvingskosten van het project E-HRM komen ten laste van de exploitatie.

2.3.5. 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 anderzijds door meer afnemers te bedienen met een gelijk, of minimaal stijgend aantal fte. Echter kan deze niet gerealiseerd worden op het moment dat de afdeling niet van start kan gaan. Uiteraard wordt wel zo efficiënt mogelijk gewerkt.

2.4. Informatiediensten

2.4.1. Wat is de doelstelling?

De doelstelling van de afdeling Informatiediensten is het leveren van de informatiediensten aan de deelnemers en klanten van SSC-ZL. De afdeling Informatiediensten is in afwachting van de formele start. Na de formele start wordt de dienstverlening uitgevoerd conform het Organisatieplan Informatiediensten.

2.4.2. Wat gaan we daarvoor doen?

Bij ID gaan we van start met de situatie en dienstverlening zoals die op dit moment bij de latende organisaties geldt. De zogenaamde AS/IS dienstverlening. Op de achtergrond wordt dan naar een gezamenlijke DVO en in de technische omgeving gewerkt worden aan standaardisatie en zetten we stappen naar een gezamenlijke ICT infrastructuur.

2.4.3. Wat gaat het kosten?

Exploitatie (bedragen in euro's)	2018	2019	2020	2021	2022
Apparaatskosten	€ 112.704	€ 114.418	€ 114.461	€ 114.504	€ 114.549
Kapitaallasten	€ 31.050	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige lasten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtot. lasten excl doorbel CZ en taakst	€ 143.754	€ 114.418	€ 114.461	€ 114.504	€ 114.549
Taakstelling: efficiëncy	€ -1.427	€ -2.854	€ -4.281	€ -5.708	€ -7.135
Subtot. lasten incl taakst excl doorbel	€ 142.326	€ 111.564	€ 110.180	€ 108.796	€ 107.414
Doorbelasting van Concernzaken	€ 612.375	€ 626.884	€ 620.136	€ 619.980	€ 618.834
Subtot. lasten incl doorbel CZ en taakst	€ 754.701	€ 738.448	€ 730.315	€ 728.776	€ 726.249
Dekking deelnemers	€ 754.701	€ 738.448	€ 730.315	€ 728.776	€ 726.249
Overige baten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal Baten	€ 754.701	€ 738.448	€ 730.315	€ 728.776	€ 726.249
Totaal saldo baten en lasten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Storting in reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onttrekking aan reserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Geraamd resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Een detaillistisch inzicht van de baten en lasten is opgenomen in paragraaf 3.3.

2.4.4. Welke investeringen gaan we doen?

De afdeling ID heeft in 2019 nog geen investeringen voorzien. De afschrijvingskosten van toekomstige projecten komen ten laste van de exploitatie.

2.4.5. Welke bezuinigingen gaan we realiseren?

De afdeling Informatie Diensten kent een efficiëncytaakstelling oplopend naar 5 – 10 %. Deze is opgenomen in het Organisatieplan ID. Echter kan deze niet gerealiseerd worden op het moment dat de afdeling niet van start kan gaan. Uiteraard wordt wel zo efficiënt mogelijk gewerkt.

2.5. Dekkingsmiddelen

De dekking van de lasten van SSC-ZL bestaat uitsluitend uit de baten welke afkomstig zijn van de deelnemers en klanten. De baten per deelnemer worden bepaald aan de hand van 'p maal q', waarbij p staat voor de prijs en q voor het aantal – in het Engels *quantity*.

De kosten van de dienstverlening van SSC-ZL worden naar rato van verbruik en gebruik van de goederen en diensten doorbelast.

Er worden vier Producten en Diensten Catalogussen (PDC) 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 SSC-ZL.

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

Vooralsnog nemen we het uitgangspunt om alle kosten in de begroting 2019 te verdelen op dezelfde basis als de begrotingen van 2018. De huidige drie deelnemers, Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen aangevuld met 10% nieuwe deelnemers. De feitelijke doorbelasting van de kosten vindt plaats o.b.v. 'p maal 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/klanten	n.n.t.b. per onderdeel	10%

Bijdrage deelnemers SSC-ZL			
	aandeel	2018	2019
Heerlen	30,0%	€ 1.190.825	€ 1.193.115
Maastricht	30,0%	€ 1.190.825	€ 1.193.115
Sittard-Geleen	30,0%	€ 1.190.825	€ 1.193.115
Nieuwe deelnemers/klanten	10,0%	€ 396.942	€ 397.705
Totaal	100%	€ 3.969.417	€ 3.977.049

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

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.

2.6. [Overzicht van de kosten van overhead](#)

Overzicht baten en lasten per taakveld conform artikel 8 van de BBV.

De gehele bedrijfsvoering van SSC-ZL wordt toegerekend aan taakveld 0.4 Overhead van de BBV.

2019 0.0 Bestuur en Ondersteuning	Baten	Lasten	Saldo
Taakveld O.4. Overhead	€ 3.977.049	€ 3.977.049	€ -
- Apparaatskosten	€ 2.701.195	€ 2.701.195	€ -
- Kapitaallasten	€ 159.396	€ 159.396	€ -
- Overige kosten	€ 1.277.978	€ 1.277.978	€ -
- Taakstellingen	€ -161.520	€ -161.520	€ -
Heffing VPB	P.M.	P.M.	P.M.
Saldo van baten en lasten	€ 3.977.049	€ 3.977.049	€ -
Toevoeging reserves	€ -	€ -	€ -
Onttrekking reserves			
Resultaat	€ 3.977.049	€ 3.977.049	€ -

HOOFDSTUK 3

FINANCIËLE BEGROTING

3.1. Toelichting op de financiële begroting

In dit hoofdstuk wordt, naast de financiële uitgangspunten voor de begroting, voornamelijk ingegaan op het budgettaire kader 2019-2022 en worden de budgettaire ontwikkelingen ten opzichte van de vorige meerjarenbegroting toegelicht.

Hieronder volgt in paragraaf 3.2 een toelichting op de financiële uitgangspunten die ten grondslag hebben gelegen aan deze begroting. In paragraaf 3.3 is het overzicht van baten en lasten inclusief de toelichting opgenomen. In paragraaf 3.4 zijn de dekking van de kosten opgenomen. Paragraaf 3.5 t/m paragraaf 3.9 geeft inzicht in een aantal financiële posities van SSC-ZL.

3.2. Uitgangspunten van de ramingen

Bij het samenstellen van de begroting zijn verder de volgende uitgangspunten voor de ramingen gehanteerd.

3.2.1. Indexering

In de ramingen voor 2019-2022 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 2,6% (zie bijlage 8)
- b. Voor de materiële kosten wordt uitgegaan van 1,6% (zie bijlage 8)

3.2.2. Overige uitgangspunten

- a. Max-1
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 met betrekking tot 2019 nog niet definitief.
- b. BBV-richtlijnen (zie paragraaf 3.2.5)
- c. Notities BBV
- d. Financiële verordening
- e. Indicator weerstandsvermogen

3.2.3. Onderverdeling van de begroting

SSC-ZL voert in de periode 2019-2022 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;
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 gelden de volgende investeringen met de daaraan gerelateerde afschrijvingskosten:

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

3.2.4. 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 SSC-ZL wordt uitgegaan van de volgende parameters.

- *Prijspeilen en indexen*

Index	2019-2022
Prijsindex personele kosten	2,6% conform prognose CPB
Prijsindex materiële kosten	1,6% 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	nog definitief vast te stellen bij aangaan eerste lening

- *Normen en kengetallen*

Kosten Concernzaken	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)	€ 2.282

3.2.5. Vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)

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.

3.3. Overzicht baten en lasten en de toelichting

Het overzicht van baten en lasten in de begroting bevat per afdeling de raming van de baten en lasten en het saldo van deze afdeling. Daarnaast wordt aangegeven hoe de kosten gedekt worden, verdeeld per deelnemer zoals deze op het moment van opstellen begroting bekend is (par 3.4.).

3.3.1. Concernzaken

Omschrijving	Begroting 2018	index	begr wijz incid	begr wijz struc	Begroting 2019
A. LASTEN					
A.1 Concernzaken					
A.1.01 Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 586.779	€ 15.256			€ 602.035
A.1.02 Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 23.896			€ -8.211	€ 15.685
A.1.03 Tijdelijk personeel	€ -				€ -
A.1.04 Externe advisering BOR	€ 12.265	€ 196			€ 12.461
A.1.05 Teambuilding	€ 20.442	€ 327			€ 20.769
A.1.06 Opleiding, vorming en training (upgrading)	€ 51.106	€ 818			€ 51.924
A.1.07 Werkbudget algemeen	€ 20.442	€ 327			€ 20.769
A.1.08 Materiële kosten (algemene kosten normering)	€ 14.870			€ 584	€ 15.454
A.1.09 Materiële kosten (abonnementen)	€ 10.221	€ 164			€ 10.385
A.1.10 Materiële kosten (accountantskosten)	€ 15.165	€ 243			€ 15.408
A.1.11 Materiële kosten (verzekeringen)	€ 40.440	€ 647			€ 41.087
A.1.12 Communicatiebudget, inclusief website	€ 20.442	€ 328			€ 20.770
A.1.13 HR-21 functiewaardering (abo en advies)	€ 16.354	€ 261			€ 16.615
A.1.14 Financiële administratie	€ 30.664	€ 490			€ 31.154
A.1.15 Huisvesting	€ 325.771			€ -43.048	€ 282.723
A.1.16 Beleidsadviezen archivering	€ 35.891	€ 574			€ 36.465
A.1.17 CZ: kaplst investeringen	€ -			€ 60.065	€ 60.065
Totaal Overkoepelend overhead	€ 1.224.748	€ 19.630	€ -	€ 9.390	€ 1.253.769

- *A.1.01 Primaire salariskosten (formatie max -1)*
Zie bijlage 4 "Formatieoverzicht". Regulier geïndexeerd in 2019.
- *A.1.02 Secundaire personeelskosten (norm OPK)*
Gebaseerd op normering per FTE. Dit bedrag is voor 2019 aangepast naar de correcte norm.
- *A.1.04 Externe advisering BOR.*
Betreft voortzetting extern adviseur BOR SSC-ZL.
- *A.1.05 Teambuilding.*
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.
- *A.1.06 Opleiding, vorming en training (upgrading).*
Het opleidingsbudget 2019 zal in het teken staan van de inzetbaarheid van onze medewerkers. Inhoudelijke training en opleiding evenals ontwikkeltrajecten, met als insteek het continu ontwikkelen van de inzetbaarheid van medewerkers, zowel intern als extern.
- *A.1.07 Werkbudget algemeen/onvoorzien*
Bestemd voor nog niet voorziene uitgaven programma breed, 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).*
Gebaseerd op normering per FTE, bedoeld voor algemene kantoorkosten en centraal verantwoord. Dit bedrag is voor 2019 aangepast naar de correcte norm.

- *A.1.09 Materiële kosten (abonnementen).*
Ten behoeve van abonnementen, lidmaatschappen en vakliteratuur en centraal verantwoord.
- *A.1.10 Materiële kosten (accountantskosten).*
Als zelfstandige organisatie benodigd voor de controle van de jaarrekening etc.
- *A.1.11 Materiële kosten (verzekeringen).*
o.a. aansprakelijkheid, ongevallen en inboedel
- *A.1.12 Communicatiebudget, inclusief website.*
Betreft budget voor onder meer e-mail service nieuwsbrief, beheer en ontwikkelen website SSC-ZL.
- *A.1.13 HR-21 functiewaardering (abo en advies).*
Dit betreft zowel structurele licentiekosten alsook aanvullende advisering t.b.v. de functieboeken.
- *A.1.14 Financiële administratie .*
Betreft inkoop van dienstverlening voor het voeren van de financiële administratie bij de gemeente Maastricht.
- *A.1.15 Huisvesting.*
Betreft een eerste indicatie van de raming van de huisvestingskosten. Hierin zit begrepen: huur, verbruikskosten (energie, schoonmaak, belastingen, etc.). In 2019 zijn de kapitaallasten ten aanzien van de huisvesting afgesplitst van de reguliere huurkosten.
- *A.1.16 Beleidsadviezen archivering.*
Betreft externe inhuur van beleidsadviezen aangaande de archiefwet.
- *A.1.17 CZ: kapitaallasten investeringen.*
Betreft de kapitaallasten die het gevolg zijn van de investeringen in de voorgaande jaren. o.a. de investeringen ten aanzien van de huisvesting en de werkplekken/mobile devices

3.3.2. Inkoop

Omschrijving	Begroting 2018	index	begr wijz incid	begr wijz struc	Begroting 2019
A.2 Inkoop					
A.2.1 Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 1.796.813	€ 46.717			€ 1.843.530
A.2.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 65.424			€ -26.259	€ 39.165
A.2.3 Secundaire personeelskosten (ziekteverzuim 5%)	€ -				€ -
A.2.5 E-procurement (basispakket) kaplst	€ 28.500			€ -22.388	€ 6.112
A.2.6 E-procurement: licentiekosten	€ 70.719	€ 1.132			€ 71.851
A.2.7 Spendanalyse	€ 10.221	€ 164			€ 10.385
Subtotaal Inkoop excl taakstelling	€ 1.971.677	€ 48.012	€ -	€ -48.648	€ 1.971.041
Taakstelling: efficiëncy	€ 19.333				€ 38.666
Totaal Inkoop incl taakstelling	€ 1.952.344				€ 1.932.375

- *A.2.1 Primaire salariskosten (formatie max -1).*
Zie bijlage 4 "Formatieoverzicht". Regulier geïndexeerd in 2019.

- *A.2.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK).*
Gebaseerd op normering per FTE. Dit bedrag is voor 2019 aangepast naar de correcte norm.
- *A.2.5 E-procurement (basispakket) kapitaallasten.*
Betreft de kapitaallasten van de reeds gedane investering in voorgaande jaren voor het basispakket. Aangepast naar de actuele bedragen.
- *A.2.6 E-procurement: licentiekosten.*
Betreft de structurele licentiekosten voor het basispakket.
- *A.2.7 Spendanalyse.*
In 2018/2019 wordt geëvalueerd of we de spendanalyse blijven uitbesteden of dat we deze analyse intern gaan uitvoeren. Deze kost is regulier geïndexeerd.

3.3.3. Personeels- & Salarisadministratie

Omschrijving	Begroting 2018	index	begr wijz incid	begr wijz struc	Begroting 2019
A.3 PSA					
A.3.1 Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 93.230			€ -8.571	€ 84.659
A.3.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 2.845			€ -1.142	€ 1.703
A.3.3 E-hrm kaplst investering 2016 t/m 2018	€ 63.921			€ 29.298	€ 93.219
A.3.4 E-hrm exploitatie / licentiekosten	€ 610.000	€ 9.760			€ 619.760
Subtotaal PSA	€ 769.996	€ 9.760	€ -	€ 19.585	€ 799.341
Taakstelling: efficiency	€ 120.000				€ 120.000
Totaal PSA incl taakstelling	€ 649.996				€ 679.341

- *A.3.1 Primaire salariskosten (formatie max -1).*
Betreft de huidige formatie voor de start, deze is in 2019 aangepast naar de juiste inschaling.
- *A.3.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK).*
Gebaseerd op normering per FTE. Dit bedrag is voor 2019 aangepast naar de correcte norm.
- *A.3.3 E-hrm kaplst investering 2016 t/m 2018.*
Betreft de kapitaallasten van de reeds gedane investeringen Ook wordt nog rekening gehouden met geplande investeringen ad € 355.000 in 2018.
- *A.3.4 E-hrm exploitatie / licentiekosten.*
Betreft de structurele licentiekosten die de deelnemers eerder afzonderlijk betaalden. Dit bedrag is regulier geïndexeerd.

3.3.4. Informatiediensten

Omschrijving	Begroting 2018	index	begr wijz incid	begr wijz struc	Begroting 2019
A.4 Informatie Diensten					
A.4.1 Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 109.859	€ 2.856			€ 112.715
A.4.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 2.845			€ -1.142	€ 1.703
A.4.3 Programme team, advieskosten	€ -				€ -
A.4.4 ICT: kapst investeringen 2016	€ 31.050			€ -31.050	€ -
Subtotaal Informatie Diensten	€ 143.754	€ 2.856	€ -	€ -32.192	€ 114.418
Taakstelling: efficiëncy	€ 1.427				€ 2.854
Totaal Informatiediensten incl taakstelling	€ 142.327				€ 111.564

- *A.4.1 Primaire salariskosten (formatie max -1).*
Betreft de huidige formatie voor de start. Dit bedrag is regulier geïndexeerd.
- *A.4.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK).*
Gebaseerd op normering per FTE. Dit bedrag is voor 2019 aangepast naar de correcte norm.
- *A.4.4 ICT kapitaalinvesteringen*
Dit bedrag is ondergebracht bij Concernzaken, dit betroffen geen ID gerelateerde investeringen.

3.4. Dekking van de kosten¹

De dekking van de lasten van SSC-ZL bestaat uitsluitend uit de baten welke afkomstig zijn van de deelnemers. De baten per deelnemer worden bepaald aan de hand van 'p maal q', waarbij p staat voor de prijs en q voor het aantal – in het Engels *quantity*.

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

Een Producten en Diensten Catalogus (PDC) wordt 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 SSC-ZL.

Vooralsnog nemen we het uitgangspunt om alle kosten in de begroting 2019 te verdelen op dezelfde basis als de begrotingen van 2018. De huidige drie deelnemers, Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen aangevuld met 10% nieuwe deelnemers.

De feitelijke doorbelasting vindt plaats o.b.v. 'p maal 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/klanten	n.n.t.b. per onderdeel	10%

¹ Betreft grotendeels zelfde tekst als paragraaf 2.5

Bijdrage deelnemers SSC-ZL			
	aandeel	2018	2019
Heerlen	30,0%	€ 1.190.825	€ 1.193.115
Maastricht	30,0%	€ 1.190.825	€ 1.193.115
Sittard-Geleen	30,0%	€ 1.190.825	€ 1.193.115
Nieuwe deelnemers/klanten	10,0%	€ 396.942	€ 397.705
Totaal	100%	€ 3.969.417	€ 3.977.049

Op het moment dat er overeenstemming is bereikt over het 'p maal q'-mechanisme, of wanneer meer partijen gaan deelnemen aan SSC-ZL, wordt deze verdeling herzien. Dit geldt eveneens voor de kosten van SSC-ZL, gezien het feit dat nog niet alle afdelingen volledig zijn ingericht.

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

3.5. Overzicht van de kosten van overhead

Overzicht baten en lasten inclusief taakveld conform artikel 8 van de BBV.

De gehele bedrijfsvoering van SSC-ZL wordt toegerekend aan taakveld 0.4 Overhead van de BBV.

2019 0.0 Bestuur en Ondersteuning	Baten	Lasten	Saldo
Taakveld O.4. Overhead	€ 3.977.049	€ 3.977.049	€ -
- Apparaatskosten	€ 2.701.195	€ 2.701.195	€ -
- Kapitaallasten	€ 159.396	€ 159.396	€ -
- Overige kosten	€ 1.277.978	€ 1.277.978	€ -
- Taakstellingen	€ -161.520	€ -161.520	€ -
Heffing VPB	P.M.	P.M.	P.M.
Saldo van baten en lasten	€ 3.977.049	€ 3.977.049	€ -
Toevoeging reserves	€ -	€ -	€ -
Onttrekking reserves			
Resultaat	€ 3.977.049	€ 3.977.049	€ -

3.6. Incidentele baten en lasten

Vooralsnog kent SSC-ZL alleen kosten met een meerjarig structureel karakter.

Overzicht incidentele baten en lasten	Lasten 2019			Baten 2019		
	Totaal	I	S	Totaal	I	S
<i>bedragen x € 1.000</i>						
Concernzaken	€ 1.254	€ -	€ 1.254	€ -	€ -	€ -
Inkoop	€ 1.932	€ -	€ 1.932	€ 2.246	€ -	€ 2.246
PSA	€ 679	€ -	€ 679	€ 993	€ -	€ 993
InformatieDiensten	€ 112	€ -	€ 112	€ 738	€ -	€ 738
Totalen	€ 3.977	€ -	€ 3.977	€ 3.977	€ -	€ 3.977

3.7. Staat reserves en voorzieningen

Hieronder is het overzicht van de structurele toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves opgenomen. Vooralsnog zijn er geen onttrekkingen, dan wel toevoegingen voorzien.

Onderdeel	Stand per 1-1-2018	Storting	Onttrekking	Stand per 31-12-2018
Bedrijfsreserve	€ 250.000	€ -	€ -	€ 250.000

Onderdeel	Stand per 1-1-2019	Storting	Onttrekking	Stand per 31-12-2019
Bedrijfsreserve	€ 250.000	€ -	€ -	€ 250.000

3.8. EMU-saldo

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV, art. 19) is de verplichting vastgesteld dat de gemeenten en GR-en ramingen van het EMU-saldo dienen te verstrekken over het voorafgaande jaar, het actuele jaar en het volgende jaar.

Met ingang van 2017 is conform de vernieuwing BBV de ontwikkeling van het EMU-saldo voor de drie jaren volgend op het begrotingsjaar vereist in de meerjarenbegroting.

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	2018	2019	2020	2021	2022
1 Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves	0	0	0	0	0
2 Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	122	159	142	139	129
3 Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0	0	0
4 Investerings in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	355	0	0	0	0
5 Bijdragen van andere overheden, de Europese Unie en overigen die niet op exploitatie zijn verantwoord en niet al in mindering zijn gebracht onder 4	0	0	0	0	0
6 Baten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa tegen verkoopprijs voor zover niet op de exploitatie verantwoord	0	0	0	0	0
7 Aankoop van grond en de uitgaven aan bouw- en woonrijp maken e.d. voor zover niet op de exploitatie verantwoord	0	0	0	0	0
8 Verkoopopbrengsten van grond (tegen verkoopprijs) voor zover niet op de exploitatie verantwoord	0	0	0	0	0
9 Betalingen ten laste van voorzieningen	0	0	0	0	0
10 Betalingen die niet onder de bij 1 genoemde exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves (inclusief fondsen en dergelijke) worden gebracht en die nog niet vallen onder één van de bovenstaande wagen	0	0	0	0	0
11 Verloop van deelnemingen en aandelen (ja/nee)	nee	nee	nee	nee	nee
Zo ja, wat is bij verkoop de te verwachten boekwinst?	-	-	-	-	-
Berekend EMU-saldo	-233	159	142	139	129

3.9. Investerings

In bijlage 7 zijn de gedane en geplande investeringen opgenomen voor de jaren 2017-2022. De afschrijvingstermijnen zijn conform de financiële verordening.

HOOFDSTUK 4

VERPLICHTE PARAGRAFEN

4.1. Inleiding verplichte paragrafen

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

- 4.2. Bedrijfsvoering
- 4.3. Weerstandsvermogen
- 4.4. Financiering
- n.v.t. Lokale heffingen
- n.v.t. Onderhoud kapitaalgoederen
- n.v.t. Verbonden partijen
- n.v.t. Grondbeleid

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

4.2. Bedrijfsvoering

Deze paragraaf heeft als doel inzicht te verschaffen in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering in 2019 en verder.

In onze bedrijfsvoering staan drie organisatiedoelen centraal:

1. Optimale dienstverlening;
2. Hoogwaardige beleidsadvisering;
3. Efficiënte bedrijfsvoering.

4.2.1. Personeel en organisatie

Cultuur:

In 2016/2017 heeft het SSC-ZL haar organisatievisie vastgesteld. Hierop aansluitend is vervolgens middels interactieve sessies de cultuurwaarden (Lef, Vakbekwaam, Betrouwbaar, Puur) vastgesteld samen met klanten en medewerkers.

Het bereiken van een bedrijfscultuur is uiteraard een groeiproces. 2019 zal in het teken staan van het verder vormgeven en uitdragen van ons cultuurstatement: investeren in de samenwerkingsverbanden en het smeden van één bedrijfscultuur.

Formatie:

De formatie, conform paragraaf 1.2.5., telt 180,8 fte, waarvan 7,30 fte toe te rekenen is aan de centrale overhead. Voor zowel concernzaken als de uitvoerende afdelingen geldt het uitgangspunt dat bewust wordt gewerkt met een flexibele schil (inhuur norm is gesteld op max. 12,5%). Deze flexibiliteit is nodig om pieken en dalen eenvoudig te kunnen opvangen.

Verzuim:

Het streefcijfer ziekteverzuim wordt voor 2019 vastgesteld op 4,96%. Dit cijfer is gebaseerd op de norm die door het A+O fonds wordt gehanteerd. Omdat ervaringscijfers op het gebied van verzuim voor het SSC-ZL ontbreken, wordt deze landelijke norm voor 2019 gehanteerd.

Inzetbaarheid:

In 2018 is in co-creatie (medewerkers en ontvangende organisatie) nadere afspraken gemaakt over de inzetbaarheid van medewerkers –nu en in de toekomst. Deze afspraken hebben betrekking op opleidingsfaciliteiten, ontwikkelpaden voor medewerkers en de verdere bouw aan een cultuur waarbij coachend management en persoonlijk leiderschap centraal staan. Dit alles met als insteek het continu ontwikkelen van de inzetbaarheid van medewerkers.

4.2.2. Planning en control

In de financiële verordening is vastgelegd dat er jaarlijks, naast de begroting en rekening, twee tussentijdse rapportages 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 jaarrekening wordt door een onafhankelijke accountant gecontroleerd. Voor accountantskosten is een budget van € 15.000 opgenomen in de begroting 2019.

4.2.3. Financiën en administratie

De financiële administratie wordt door de gemeente Maastricht verzorgd. De kosten hiervan zijn meegenomen in de begroting 2019.

In de loop van 2018 wordt verder onderzocht wat de invoering van de Vennootschapsbelastingplicht precies betekent voor SSC-ZL. In deze begroting is nog geen rekening gehouden met de financiële consequenties van de VPB-plicht. De VPB-plicht is opgenomen in de risico-paragraaf.

4.2.4. Cijfers over bedrijfsvoeringsthema's

De bedrijfsvoering heeft een onmisbare en ondersteunende functie bij het uitvoeren van de taken van SSC-ZL. Op basis van een aantal indicatoren willen we onze bedrijfsvoering ook objectief de maat nemen om op basis daarvan mogelijke verbetergebieden te verkennen. Deze indicatoren zijn:

- formatieontwikkeling;
- realisatie efficiëncytaakstelling;
- ziekteverzuim;
- realisatie externe inhuur.

Tabel Formatieontwikkeling (in fte)

Aantal fte	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie (begroot) CZ	5,75	7,30	7,30	7,30	7,30	7,30
Formatie (begroot) Inkoop	2,12	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00
Formatie (begroot) PSA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Formatie (begroot) ID	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Bezetting (werkelijk)	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Per 1 aug 2017 zijn 5,00 fte in dienst van SSC-ZL. De overige medewerkers worden voornamelijk gedetacheerd vanuit de moeders en daar waar nodig extern ingehuurd.

Tabel realisatie taakstellingen (x € 1.000)

Totale taakstelling	2016	2017	2018*
Begroting	€ -	€ -	€ 139.916
Realisatie	€ -	€ -	€ 139.916

* Vanwege de vertraagde start van SSC-ZL is de verwachting dat de taakstellingen worden heroverwogen.

Tabel ziekteverzuim

Ziekteverzuim	2016	2017	2018
Totaal	0%	n.n.b.	n.n.b.

Deze gegevens zijn nog niet bekend, in 2018 wordt dit ingericht. In 2017 wordt de personeels- en salarisadministratie nog geheel door Maastricht verzorgd. Vanaf 2018 gaat SSC-ZL hier meer regie op voeren, waarmee deze gegevens ook meer inzichtelijk worden.

Tabel Externe inhuur (x € 1.000)

Externe inhuur	2016	2017	2018
Inhuur	€ 123.688	75.080	n.n.b.

SSC-ZL hanteert als norm voor externe inhuur max 12,5% van de loonsom. In 2016 heeft SSC-ZL nog geen eigen medewerkers en is gewerkt met externe partijen om bijvoorbeeld de organisatieplannen op te stellen. Het boekjaar 2017 is nog niet geheel afgerond, deze cijfers zijn op moment van opstellen van deze begroting nog niet geheel inzichtelijk. In de voortgangsrapportages wordt aan deze informatie opnieuw aandacht geschonken.

Overzicht gedetacheerd personeel

Maastricht	Sittard-Geleen	Heerlen
Manager Inkoop Inkoopmedewerker Financieel advies	Management Ondersteuning HR-adviseur Inkoopmw	Directeur Management Ondersteuning Financieel adviseur Communicatie adviseur Accountmanager Manager ID Projectleider PSA Teammanager PSA Huismeester Inkoopmedewerker

In de BBV zijn een aantal indicatoren verplicht ten aanzien van de bedrijfsvoering. Deze zijn hieronder opgenomen.

Naam Indicator	2017	2019
Formatie	32,3	32,3
Bezetting	5	32,3
Apparaatskosten	€ 252.182	€ 2.701.195
Externe inhuur	€ 75.080	n.n.b.
Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	(30%)	
Overhead	€ 1.330.540	€ 3.977.049
% van totale lasten	(100%)	(100%)

4.3. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In deze paragraaf 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.

4.3.1. Weerstandscapaciteit

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.

Jaarlijks wordt een integrale risico-inventarisatie uit voor het identificeren en kwantificeren van de risico's en de mate waarin deze gedekt moeten worden. 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.

4.3.2. Risico's

In het kader van risicomanagement is het belangrijk om minimaal één keer per jaar de belangrijkste risico's te inventariseren. Deze risico's zijn in 2017 voor het eerst geïnventariseerd. De belangrijkste risico's zijn in bijlage 9 opgenomen.

In deze begroting is nog geen rekening gehouden met een mogelijke VPB-plicht. Deze wordt in 2018 verder met de belastingdienst besproken. Deze is ook nog niet kwantificeerbaar. Dit is wel een risico, immers wordt het bedrag dat door klanten wordt ontvangen, volledig gezien als winst, en daarmee afdracht aan VPB.

4.4. Kengetallen

Verloop van de kengetallen	Verslag 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Netto schuldquote	29,94%	29,94%	37,94%	37,94%	37,94%	37,94%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	29,94%	29,94%	37,94%	37,94%	37,94%	37,94%
Solvabiliteitsratio	35,51%	35,51%	35,75%	35,75%	35,75%	35,75%
Structurele exploitatieruimte	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.
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Tabel: Onderverdeling in categorieën met bijbehorende percentages per kengetal

Kengetallen:	Groen (goed/weinig risico)	Oranje (voldoende/voorzichtigheid geboden)	Rood (onvoldoende/veel risico)
Netto schuldquote	< 90%	90% t/m 130%	> 130%
Netto schuldquote met correctie	< 90%	90% t/m 130%	> 130%
Solvabiliteitsratio	> 50%	20% t/m 50%	< 20%
Structurele exploitatieruimte	> 0%	0%	< 0%
Grondexploitatie	< 20%	20% t/m 35%	> 35%

Belastingcapaciteit	< 95%	95% t/m 105%	> 105%
---------------------	-------	--------------	--------

Netto schuldquote (schulden minus vorderingen) / baten

De netto schuld weerspiegelt het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Het kengetal bestaat uit 2 ratio's: zowel inclusief als exclusief doorgeleende gelden. Een hoge schuld kan immers veroorzaakt worden doordat afgesloten leningen worden doorgeleend.

Solvabiliteitsratio (eigen vermogen / totaal vermogen)

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin SSC-ZL in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen en het bezit van SSC-ZL is afbetaald. Hoe hoger de solvabiliteitsratio, hoe groter de weerbaarheid van SSC-ZL.

Structurele exploitatieruimte (structurele baten minus structurele lasten) / totale baten

Dit kengetal is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte er is om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is. Een positief % betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten te dekken (een negatief % niet). Een begroting waarvan de structurele baten hoger zijn dan de structurele lasten is meer flexibel dan een begroting waarbij de baten en lasten in evenwicht zijn.

Algemene conclusie financiële positie

De financiële positie van SSC-ZL kan als "voldoende" worden beoordeeld. Het totaalbeeld van de financiële weerbaar- en wendbaarheid is enigszins veranderd ten opzichte van begroting 2017. Dit komt vooral door een aantal investeringen die SSC-ZL heeft gedaan waardoor de vaste schulden stijgen en het eigen vermogen daalt. Uit de ratio weerstandsvermogen blijkt dat we "voldoende" in staat zijn om financiële tegenvallers op te vangen.

4.5. Financiering

4.5.1. 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 SSC-ZL is de financieringssysteem dat iedere afnemer op basis van het “*p maal q*”-principe betaalt, gebaseerd op de afgenomen diensten. SSC-ZL gaat zelf geen leningen aan met derden, deze leningen, voor bijvoorbeeld investeringen, verlopen via de gemeente Maastricht. Dit is conform de vastgestelde liquiditeitsprognose.

De financiële administratie en het uitvoeren van het betalingsverkeer is uitbesteed aan het SSC van gemeente Maastricht.

In 2019 worden de voorschotten van de deelnemers zodanig gefactureerd dat SSC-ZL steeds over voldoende liquide middelen beschikt.

4.5.2. Rentevisie

De kosten van de aangetrokken leningen worden 1 op 1 doorbelast aan SSC-ZL.

4.5.3. Koers- en valutarisico

Koersrisicobeheer is niet van toepassing voor SSC-ZL, daarnaast bezit SSC-ZL geen vreemde valuta, dus is valutarisico eveneens niet van toepassing.

4.5.4. Rente- en risiconorm

Aangezien SSC-ZL geen schulden heeft, is er geen sprake van een mogelijk renterisico.

4.5.5. Financieringsrisico's

Er zijn geen financieringsrisico's, omdat de deelnemers van SSC-ZL gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het financiële beleid van SSC-ZL.

4.5.6. Kasgeldlimiet

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 gemeenschappelijke regelingen is bepaald dat het netto saldo van vlottende schulden lager dient te zijn dan 8,2% van de begroting.

Begroting 2019-2022 Shared Service Center Zuid-Limburg

Kasgeldlimiet 2017		(x € 1.000)			
	1e kwartaal	2e kwartaal	3e kwartaal	4e kwartaal	
Totaal aan vlottende schulden (A)				€	1.177
Totaal aan vlottende middelen (B)				€	446
Totaal netto vlottende schuld (A-B)				€	732
Omvang begroting per 1 januari 2017 (=grondslag)	€ 3.338	€ 3.338	€ 3.338	€	3.338
Toegestane kasgeldlimiet In procenten van de grondslag in bedrag	8,20% € 274	8,20% € 274	8,20% € 274	8,20% €	274
Toets kasgeldlimiet Totaal netto vlottende schuld Toegestane kasgeldlimiet	€ 274	€ 274	€ 274	€	732 274
Ruimte (+) / Overschrijding (-)	€ 274	€ 274	€ 274	€	-458

4.6. Verbonden partijen

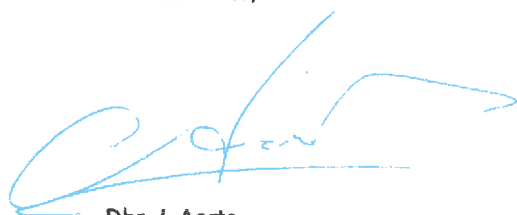
SSC-ZL is een verbonden partij van haar deelnemers, maar heeft zelf geen verbonden partijen.

5. Besluit:

Besluit tot definitieve vaststelling van de begroting 2019-2022 van het Shared Service Center Zuid-Limburg en deze stukken toe te zenden aan het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Limburg.

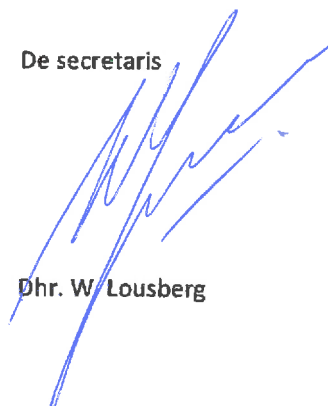
Aldus besloten in de openbare vergadering van 12 april 2018.

De voorzitter,



Dhr. J. Aarts

De secretaris



Dhr. W. Lousberg

Bijlage 1 Algemeen

Juridische vorm

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

Dienstverlening op maat

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).

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.

Opdrachtgevers, bestuur en directie

De afzonderlijke gemeenten zijn de opdrachtgevers van SSC-ZL en blijven bestuurlijk verantwoordelijk – ze zijn het bevoegde gezag - voor de verschillende beleidsvelden. De directeur van 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.

Drie primaire afdelingen

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.

Bijlage 2 Toegevoegde Waarde

Bij aanvang

Toen in 2013 de eerste concretere contouren zichtbaar werden van 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.
- 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 3 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 SSC-ZL. 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: 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 SSC-ZL positief bij aan het bevorderen van een samenwerkingscultuur binnen de regio Zuid-Limburg. SSC-ZL kenmerkt zich richting medewerkers als een aantrekkelijke, eigentijdse werkgever.

Ambitie

De ontwikkeling van 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 4 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 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 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

SSC-ZL is een efficiënte ondersteuningsorganisatie van professionals die staan voor samenwerking. Voor 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. SSC-ZL heeft een klantgerichte cultuur die is verankerd in gemeenschappelijke denkbeelden en waarden. SSC-ZL biedt medewerkers een adequate werkomgeving met vernieuwende werkvormen en ontplooiingskansen. SSC-ZL bindt zijn werknemers ook door een goede rechtspositie en goede secundaire arbeidsvoorwaarden. 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. SSC-ZL profileert zichzelf als een platte organisatie, waarbij de overkoepelende overhead wordt beperkt.

Medewerkers

Medewerkers werken graag bij 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 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 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 SSC-ZL. Deze klanten variëren van directies en management tot medewerkers bedrijfsvoering en overige medewerkers. De medewerkers van 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. 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 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 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 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 SSC-ZL landen in een warm bad. Om dit te bewerkstelligen werken we een welkomstpakket en welkomstbijeenkomsten uit. Wees welkom bij SSC-ZL!

Bijlage 5 Formatieoverzicht

Organisatie-onderdeel en Functieprofiel	OIK	Formatie / fte's						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
SSCZL: Directie & ondersteuning								
Directeur	15	1,00	1,00	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	1,00	1,00
Management / secretariële ondersteuning (incl BOR/BGO)	7	1,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Programmasecretaris	11	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adviseur financieel advies en P&C	11	0,85	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Adviseur financieel advies en P&C	11	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Medewerker financiële administratie	8	0,00	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Accountmanager / relatiebeheer	12	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Adviseur communicatie	10	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Manager HRM	13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adviseur hrm	11	0,40	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Adviseur informatiemanagement	10	0,40	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Huismeester	6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAAL DIR & MO		5,75	7,30	7,30	7,30	7,30	7,30	7,30
SSCZL: Inkoop								
Hoofd inkoop & aanbesteding	13	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mw inkoopcontrol en kw alliteit	11	1,12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Categorymanagers / senior inkoopadviseur	12	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Juridisch adviseur	12	0,00	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Senior Inkoopadviseur + Inkoopadviseur (Fac + Soc Domein)	11	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Senior Inkoopadviseur GWW	11	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Inkoopadviseur	10	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Functioneel beheer e-Procurement	9	0,25	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Contractbeheerder	7	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Secretariële ondersteuning	6	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
TOTAAL INKOOP		2,12	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00
SSCZL: HRM								
Kwartiermaker psa	12	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Teammanager psa	11	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
TOTAAL HRM		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SSCZL: Informatie diensten								
Hoofd informatiediensten	14	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
TOTAAL ID		0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
TOTAAL SSCZL		9,70	32,30	32,30	32,30	32,30	32,30	32,30

Bovengenoemde aantallen wijken af van de aantallen op pagina 33 en 8, omdat in de hierboven genoemde getallen alleen het goedgekeurde organisatieplan van Inkoop is opgenomen. De 130 fte van pagina 8 en 33 noemen een totaal van 180 fte, dit is inclusief PSA (21,5 fte) en ID (127 fte).

Bijlage 6 Onderbouwing tariefbepaling Diensten SSC-ZL

LASTEN						
Overkoepelende overhead						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Concernzaken	€ 1.189.125	€ 1.224.750	€ 1.253.769	€ 1.240.271	€ 1.239.960	€ 1.237.669
Doorbelaste overhead naar diensten	€ 743.203	€ 1.224.748	€ 1.253.769	€ 1.240.271	€ 1.239.960	€ 1.237.669
Restant overhead	€ 445.922	€ 2	€ -	€ -	€ -	€ -
INKOOP						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
exclusief overhead	€ 1.882.115	€ 1.971.677	€ 1.971.041	€ 1.971.828	€ 1.972.639	€ 1.969.078
efficiency 1% jrl	€ -	€ 19.333	€ 38.666	€ 57.999	€ 77.332	€ 96.665
inclusief efficiency	€ 1.882.115	€ 1.952.344	€ 1.932.375	€ 1.913.829	€ 1.895.307	€ 1.872.413
overhead 25%	€ 297.281	€ 306.187	€ 313.442	€ 310.068	€ 309.990	€ 309.417
INKOOP incl. overhead en efficiency	€ 2.179.397	€ 2.258.532	€ 2.245.817	€ 2.223.896	€ 2.205.297	€ 2.181.830
PSA						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
exclusief overhead	€ 59.691	€ 769.996	€ 799.341	€ 796.910	€ 794.480	€ 792.052
efficiency € 120k	€ -	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
inclusief efficiency	€ 59.691	€ 649.996	€ 679.341	€ 676.910	€ 674.480	€ 672.052
overhead 25%	€ 148.641	€ 306.187	€ 313.442	€ 310.068	€ 309.990	€ 309.417
PSA incl. overhead en efficiency	€ 208.331	€ 956.183	€ 992.783	€ 986.978	€ 984.470	€ 981.469
INFORMATIEDIENSTEN						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
exclusief overhead	€ 54.722	€ 143.754	€ 114.418	€ 114.461	€ 114.504	€ 114.549
efficiency 1% jrl	€ -	€ 1.427	€ 2.854	€ 4.281	€ 5.708	€ 7.135
inclusief efficiency	€ 54.722	€ 142.326	€ 111.564	€ 110.180	€ 108.796	€ 107.414
overhead 50%	€ 297.281	€ 612.375	€ 626.884	€ 620.136	€ 619.980	€ 618.834
ID incl. overhead en efficiency	€ 352.003	€ 754.701	€ 738.448	€ 730.315	€ 728.776	€ 726.249
SEPARATE BIJDRAGE						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
restant overhead	€ 445.922	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1ste helft 2017 niet in tarief ID	€ 54.722	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1ste helft 2017 niet in tarief PSA	€ 59.691	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
SEPARATE BIJDRAGE	€ 560.335	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAAL LASTEN						
Totaal lasten	€ 3.300.066	€ 3.969.417	€ 3.977.049	€ 3.941.190	€ 3.918.544	€ 3.889.548
totaal taakstellingen lasten	€ -	€ 140.760	€ 161.520	€ 182.280	€ 203.040	€ 223.800
Controle aansluiting begroting	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

BATEN						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tarief Inkoop	€ 2.179.397	€ 2.258.532	€ 2.245.817	€ 2.223.896	€ 2.205.297	€ 2.181.830
Tarief PSA	€ 208.331	€ 956.183	€ 992.783	€ 986.978	€ 984.470	€ 981.469
Tarief informatiediensten	€ 352.003	€ 754.701	€ 738.448	€ 730.315	€ 728.776	€ 726.249
Taakstelling Toetreders m.i.v. 2018	€ -	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913
Bijdrage/opbrengst moeders	€ 560.335	€ (373.912)	€ (373.913)	€ (373.913)	€ (373.913)	€ (373.913)
Totaal baten	€ 3.300.066	€ 3.969.417	€ 3.977.049	€ 3.941.190	€ 3.918.544	€ 3.889.548

Bijlage 7 Taakstellingen SSC-ZL

1. Efficiencytaakstelling: 1% pjr op totaal bedrag excl overhead cumulatief					
	2018	2019	2020	2021	2022
ID	€ 1.427	€ 2.854	€ 4.281	€ 5.708	€ 7.135
INKOOP	€ 19.333	€ 38.666	€ 57.999	€ 77.332	€ 96.665
PSA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal	€ 20.760	€ 41.520	€ 62.280	€ 83.040	€ 103.800
<i>ps. Niet van ieder jaar separaat genomen, maar cumulatief vanaf 1ste jaar</i>					
2. PSA efficiencywinst miv 2018					
	2018	2019	2020	2021	2022
Efficiency PSA	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
3. Baten: Toetredingsfee in 5 jaar binnenhalen door nieuwe toetreders					
Voorinvestering SSC-ZL					
Afrekening 2014 en 2015	€	1.293.715			
Begroting 2016	€	1.179.175			
Totaal, excl. BTW	€	2.472.890			
Deel provincie	-/-	€ 500.000			
Restant		€ 1.972.890			
Interne investeringen	€	1.972.890			
Totaal voorinvestering	€	3.945.780			
Toetredingsfee moeders					
Maastricht 122.000 inwoners	€	732.000			
Heerlen 87.000 inwoners	€	522.000			
Sittard 93.000 inwoners	€	558.000			
Totaal moeders	€	1.812.000			
Restant fee	€	2.133.780			
Vermindering PIT gemeer					
Inwoners PIT gemeenten:		132.107			
à €		2,00			
Restant toetredingsfee na PIT vermindering	€	1.869.566			
Fee in 5 jaar binnenhalen:	per jaar	€	373.913		
		2018	2019	2020	2021
Taakstelling toetreders (3)	€	373.913	373.913	373.913	373.913
		2022			
	€	373.913			
Totaal taakstellingen efficiency (1+ 2) en toetreders taakstelling (3)					
	2018	2019	2020	2021	2022
Totaal (1+2+3)	€ 514.673	€ 535.433	€ 556.193	€ 576.953	€ 597.713

Bijlage 9 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 2,6% (uitgaande van het indexcijfer uit de CEP raming van december 2017 van het Centraal Planbureau).

b. De materiële kosten voor 2019 zijn ten opzichte van 2018 verhoogd met 1,6% (uitgaande van het indexcijfer IMOC (prijs overheidsconsumptie netto materieel (imoc)) uit de CEP raming van december 2017 van het Centraal Planbureau).

<https://www.cpb.nl/cijfer/kortetermijnraming-december-2017>

Kerngegevens tabel 2015-2018, 20 december 2017

		2017	2018	2019*	2020	2021	2022
loon	CAO	0,40%	3,25%	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.
	Prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers (%)	3,50%	2,60%	2,60%	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.
materieel	Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc, %)	1,50%	1,60%	1,60%	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.

* 2019 is afgeleid van 2018

Bijlage 10 Risico-inventarisatie

		Impact (hoog, gem., laag)	Kans (hoog, gem., laag)	Kwan Tifice ring	Rele vant Opstart fase	Rele vant Operati onele fase
Strategische risico's						
Risico's ten aanzien van de levensvatbaarheid op lange termijn						
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 aanbieders 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
Tactische risico's						
Risico's ten aanzien van de allocatie van middelen						
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
Operationele risico's						
Procesrisico's						
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 inkopen 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
Totale omvang gekwantificeerde risico's				€ -		
Totale omvang weerstandscapaciteit				€ 250.000		
Totaal weerstandsvermogen				€-250.000		

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
GWW:	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 het primaire proces.
PSA:	Personeels- en Salarisadministratie
SSC-ZL:	Shared Service Center Zuid Limburg
VPB:	Vennootschapsbelasting

Bijlage 8 Geactiveerde kapitaaluitgaven

Omschrijving van de kapitaaluitgaven	Goedgekeurd Budget	Werkelijk geïnvesteerd	Restant budget	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2.017	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2.018	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2.019	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2.020	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2021	Totaal van de kapitaallasten bedrag 2022
CZ:									
investering 2016 (w erkplekken / mobile devices)	60.000	40.903	19.097	8.271	21.613	13.167	0	0	0
Sub-totaal	60.000	40.903	19.097	8.271	21.613	13.167	0	0	0
investering 2016 (huisvesting 20 jaar)	374.442	374.442	0	29.769	31.215	30.559	29.904	29.249	28.594
investering 2016 (huisvesting 10 jaar)	109.634	109.634	0	11.112	14.513	14.129	13.745	13.361	12.978
investering 2016 (huisvesting 5 jaar)	15.924	10.000	5.924	2.350	2.280	2.210	2.140	2.070	0
investering 2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub-totaal	500.000	494.076	5.924	43.231	48.007	46.898	45.789	44.680	41.571
SSC-ZL CZ totaal	560.000	534.979	25.021	51.502	69.620	60.065	45.789	44.680	41.571
PSA: Project e-HRM									
investering 2016	347.500	347.500	0	36.816	45.958	44.742	43.526	42.309	41.093
investering 2017	135.000	4.199	130.801	0	567	552	537	523	508
investering 2018	355.000	355.000	0	0	0	47.925	46.683	45.440	44.198
investering 2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub-totaal	837.500	706.699	130.801	36.816	46.525	93.219	90.745	88.272	85.799
SSC-ZL PSA totaal	837.500	706.699	130.801	36.816	46.525	93.219	90.745	88.272	85.799
INKOOP: Project e-Procurement (basispakket)									
investering 2016	125.000	27.480	97.520	5.166	6.304	6.112	5.919	5.727	1.138
investering 2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub-totaal	125.000	27.480	97.520	5.166	6.304	6.112	5.919	5.727	1.138
SSC-ZL INKOOP totaal	125.000	27.480	97.520	5.166	6.304	6.112	5.919	5.727	1.138
ID: Project Koppelen infra / werkplekken									
investering 2016 (infrastructuur)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2018	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0
investering 2022	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub-totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SSC-ZL ID totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAAL 930 SSC-ZL				93.484	122.449	159.396	142.454	138.679	128.507