

Meerjarenbegroting 2017-2020

SSC Zuid-Limburg

Datum

12 augustus 2016

Auteurs

Jo Costongs, Stefan Hollands, Wim Lousberg

Status

Versie 1.9

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Missie, visie en ambitie	6
3. Toegevoegde Waarde	7
4. Kernwaarden	8
5. Organisatie	10
6. Ontwikkelingen en korte terugblik.....	12
7. Ontwikkelingen lasten en baten 2017 en verder	14
8. Financiële begroting	16
8.1 Algemeen.....	16
8.2 Overzicht lasten en baten 2017-2020	17
8.3 Toelichting op de lasten en baten 2017	23
8.4 Toelichting op de lasten en baten 2018-2020.....	27
8.5 Producten en diensten	27
8.6 Reserves en voorzieningen.....	27
8.7 Investeringsprojecten.....	28
9. Paragrafen	29
9.1 Strategische risico's	29
9.2 Tactische risico's.....	29
9.3 Operationele risico's.....	29
Bijlagen	31
Bijlage A. Formatieoverzicht	31
Bijlage B. Onderbouwing tariefbepaling Diensten SSC-ZL.....	32
Bijlage C. Taakstellingen SSC-ZL	34
Bijlage D. Geactiveerde kapitaaluitgaven.....	35
Bijlage E. Strategische uitgangspunten SSC-ZL.....	36
Bijlage F. Verklarende woordenlijst / Afkortingenlijst	39

Managementsamenvatting

Per 23 oktober 2015 is het Shared Service Center Zuid-Limburg (SSC-ZL) opgericht als Bedrijfsvoerings Gemeenschappelijke Regeling. 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. Zowel 2015 maar ook 2016 staan in het teken van voorbereiden, opstarten en inrichten.

Vanaf 2017 is de operationele dienstverlening van het SSC-ZL beschikbaar voor de deelnemers. De doorbelasting vindt dan deels plaats op basis van de prijs voor een dienst, vermenigvuldigd met de afname per deelnemer; het zogenaamde P*Q principe. Aangezien de diensten Personeels- en Salarisadministratie (PSA) en Informatiediensten (ID) pas medio 2017 worden geleverd aan de 3 moederorganisaties, is het niet mogelijk alle overhead ingaande 1 januari te alloceren aan diensten. Voor de Inkoop dienstverlening is dit wel het geval. De resterende overhead wordt doorbelast aan de moederorganisaties zolang er nog geen P*Q afspraak geldt, naar verwachting tot medio 2017.

In onderstaand schema op hoofdlijnen de vergelijking van lasten en baten voor 2016 en 2017. Hierbij moet de opmerking geplaatst worden dat dit niet de totale lasten en baten van 2017 betreft. In 2017 worden de lasten van de diensten Personeels- en Salarisadministratie (PSA) en Informatiediensten (ID) hier nog aan toegevoegd. Hiervoor worden separate plannen ter besluitvorming aan de diverse gremia aangeboden.

Alle genoemde bedragen zijn afgerond op duizendtallen om schijnnaauwkeurigheid te voorkomen.

LASTEN (x € 1.000)	2016	2017
Overhead	632	1.145
Inkoop	344	1.931
PSA	93	119
Informatiediensten	111	143
Totaal lasten, exclusief BTW	1.180	3.338
BTW 21%	248	701
Totaal lasten, inclusief BTW	1.428	4.039

BATEN (x € 1.000)	2016	2017
€ 250.000 per moeder	750	-
Allocatie tarief Inkoop	-	2.217
Allocatie tarief PSA	-	203
Allocatie tarief ID	-	358
Restant overhead	-	560
Incid. dekking resultaat 2014 en 2015	430	-
Totaal baten, exclusief BTW	1.180	3.338
BTW 21%	248	701
Totaal baten, inclusief BTW	1.428	4.039

RESULTAAT	-	-
------------------	---	---

Toelichtingen en conclusies op hoofdlijnen:

1. In 2016 en eerder betaalden de 3 moederorganisaties ieder een bijdrage van € 250.000; totaal € 750.000. In 2017 resteert er nog een bedrag dat (nog) niet aan de prijs van de diensten kan worden toegerekend van € 560.000. Daarmee wordt de bijdrage voor elke moederorganisatie gereduceerd tot € 187.000 een daling van circa 25% ten opzichte van de voorafgaande jaren.
2. De kostenstijging is voornamelijk gerelateerd aan personele kosten. In 2016 werden slechts een beperkt aantal functies ingevuld. Voor 2017 is ingerekend dat alle Inkoop medewerkers per 1 januari overgaan van de moederorganisaties naar het SSC-ZL. Dit staat voor de disciplines PSA en ID voor medio 2017 op de planning.
3. De kostenstijging van de overhead ad € 500.000 wordt voor € 260.000 veroorzaakt door huisvestingskosten (het Atrivé pand te Heerlen) die eerder niet opgenomen waren in de begroting van het SSC-ZL. De rest van de stijging is verbonden aan formatie die gaandeweg 2016 is geworven en voor 2017 het gehele boekjaar is ingerekend en door een beperkte uitbreiding van deze informatie.

De volgende taakstellingen gelden voor na 2017:

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 € 374.000 afkomstig van nieuwe toetreders ter compensatie (moederorganisaties) van de gedane voorinvesteringen.

1. Inleiding

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

Juridische vorm

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

Dienstverlening op maat

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

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

Begroting 2014, 2015 en 2016

Voor de jaren 2014 en 2015 is gewerkt met een zogenaamd Werkbudget. Hierbij is jaarlijks met de deelnemers een bijdrage overeengekomen van maximaal € 250.000 per deelnemer per jaar. Op basis van dit Werkbudget is gewerkt aan de vorming van het SSC-ZL en heeft de financiële verantwoording plaatsgevonden richting GR Bestuur.

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

Meerjarenbegroting 2017-2020

Het voorliggend document verstrekt de info voor de Meerjarenbegroting 2017-2020. Na positieve besluitvorming van de colleges en raden van de deelnemende organisaties wordt deze vervolgens ingediend bij Gedeputeerde Staten van de Provincie Limburg.

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 bedrijfsvoerings activiteiten: 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 bedrijfsvoerings breed kennis- en dienstverleningscentrum voor overheden in de regio, met enthousiaste en professionele medewerkers, die dicht bij de klant werken en werkprocessen continu willen verbeteren.

3. 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 zogenaamde Category Management en daarmee een bruto besparingspotentieel op inkoop volume realiseren.
- 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.

Actualiteit

Op dit moment staat Inkoop aan de vooravond van de formele start. Ondertussen is het Organisatieplan Inkoop goedgekeurd door zowel de ambtelijke vertegenwoordiging als de Bestuurlijke delegatie van de drie Gemeentes en door de OR van het SSC-ZL. In dit Organisatieplan wordt inhoud gegeven aan het benodigde formatieplan, de organisatiestructuur, de toekomstige processen en bijbehorende professionalisering en niet te vergeten de Business Case die duidelijk maakt wat nu concreet de toegevoegde waarde is van deze verandering. Bij de businesscase is rekening gehouden met de jaarlijkse additionele kosten om te komen tot de noodzakelijke professionalisering: formatie- en formatie gerelateerde kosten (€ 400.000) en kosten voor het benodigde E-procurement systeem (€ 50.000). Voor een gedetailleerde toelichting op de hierboven beschreven meerwaarde wordt verwezen naar het Organisatieplan Inkoop (hoofdstuk 10: meerwaarde krachtenbundeling Inkoop binnen SSC-ZL).

Voor de 2 overige disciplines Informatie Diensten en de Personeels- en Salarisadministratie zijn de Organisatieplannen in ontwikkeling om na de zomer te kunnen worden voorgelegd aan de besluitvormingsgremia. Deze plannen krijgen eenzelfde zorgvuldige diepgang als dat van Inkoop, en zijn dus ook voorzien van een businesscase. Op dit moment zijn er alle redenen om aan te nemen dat de eerder genoemde doelen worden gerealiseerd.

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 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 aantrekkelijk 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 groeiprocess. 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. 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.

5. Organisatie

Per 23 oktober 2015 zijn de gemeenten Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen als deelnemer toegetreden tot de Gemeenschappelijke Regeling SSC-ZL. Deze drie deelnemers zijn vertegenwoordigd in het Bestuur van het SSC-ZL. De Bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het beheer van de diensten en de kwaliteit van werken ligt bij het Bestuur SSC-ZL.

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.

Drie primaire afdelingen

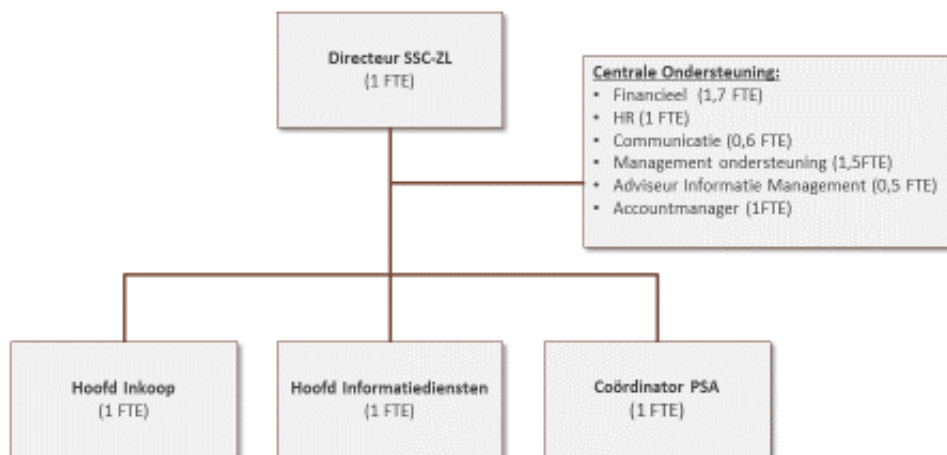
Het SSC-ZL kent voornamelijk 3 afdelingen met elk een eigen specifiek takenpakket. De afdeling Inkoop (in oprichting) voert aanbestedingen en inkooptrajecten uit, de afdeling Personeels- en Salarisadministratie (in oprichting) verzorgt de administratieve werkzaamheden om te komen tot een correcte en 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.

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. Voornamelijk 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

Aanvullende opmerkingen

- De omvang van de ondersteunende diensten wordt sober gehouden waarbij geldt “wat niet expliciet nodig is doen we niet en diensten die een tijdelijk karakter hebben betrekken we vanuit de 3 moederorganisaties de zogenaamde omgekeerde dienstverlening”. De kosten van de eventuele tijdelijke inhuur vanuit de 3 moederorganisaties worden separaat opgenomen in de begroting.
- De Accountmanager geeft invulling aan de overall klantcontactfunctie en is belast met de DVO's inclusief de doorbelasting, die jaarlijks met de deelnemers over alle disciplines heen moeten worden afgestemd en ingericht.
- Informatie Management is specifiek bedoeld voor de informatievoorziening van het SSC-ZL en is dus een intern bedrijfsvoering aspect. In het initiële voorstel was het idee om deze rol te combineren met de rol van Beleidsmedewerker Archivering maar voor deze laatste rol wordt gebruik gemaakt van de expertise van de bestaande functionarissen binnen de 3 moederorganisaties. De kosten hiervoor zijn opgenomen in de begroting.
- Finance betreft de functie van Adviseur (1,5 FTE) maar ook de aansturing van de financiële administratie (0,2 FTE), aangezien het SSC-ZL een zelfstandige entiteit betreft. Tevens is er ook omwille van die zelfstandigheid de noodzaak om een onafhankelijke controlefunctie in te richten richting Bestuur. Vooralsnog wordt deze rol ingevuld door een van beide Adviseurs en kiezen we nog niet voor een separate invulling (was in eerdere opgave 0,5 FTE).
- HRM wordt bemenst door een HRM Adviseur (1 FTE) waarbij het op termijn niet uit te sluiten is dat er uitbreiding (aard en omvang) noodzakelijk is.
- De Management Assistentes dragen tevens zorg voor de secretariële ondersteuning van (B)OR en (B)GO waarbij deze laatste dienstverlening wordt beperkt.

6. Ontwikkelingen en korte terugblik

Na een intensief voorbereidingstraject is de oprichting van de Gemeenschappelijke Regeling Shared Service Center Zuid-Limburg (SSC-ZL) sinds 23 oktober 2015 een feit. In de aanloop naar deze oprichting is de financiële inrichting en verantwoording uitgevoerd op basis van een sluitende begroting, het zogenaamde Werkbudget. Sluitend op basis van de gemaximeerde bijdrages van elk van de deelnemers en een gelijkgesteld uitgavenniveau.

Werkbudget en uitgangspunten

Gegeven het feit dat er ook in 2016 nog sprake is van een opstart en inrichting van het SSC-ZL, is in afstemming met het Bestuur overeengekomen om voor 2016 de financiële inrichting en verantwoording te continueren conform 2015, dus middels een Werkbudget dat ondertussen tijdens de Bestuursvergadering van 23 maart 2016 is goedgekeurd. Aanvullend zijn er een aantal strategische uitgangspunten overeengekomen die richtinggevend zijn voor de Begroting nu en in de toekomst. Deze volledige set aan strategische uitgangspunten is opgenomen in bijlage C; onderstaand de meest fundamentele:

- Het SSC-ZL heeft de verplichting om een jaarlijks oplopende efficiencytaakstelling van cumulatief van 5 à 10% te realiseren, gespecificeerd per discipline en geconcretiseerd in de betreffende begroting.
- Bij de inrichting en bemensing van het SSC-ZL wordt uitgegaan van functionele soberheid iets dat concreet betekent dat onder andere generieke overhead beperkt wordt (ambitie max. 25%) en dat er eerder geïnvesteerd wordt in de operationele uitvoering dan in management en ondersteuning.
- SSC-ZL Organisatie is schaalbaar, gebaseerd op disciplines en kent zo weinig mogelijk lagen.
- Dienstverlening is maximaal gestandaardiseerd en gedigitaliseerd.
- Plaatsing van medewerkers binnen het SSC-ZL gebeurt op basis van principe “mens volgt werk”.
- Nieuwe toetreders betalen een eenmalige fee aan de drie Gemeentes ter compensatie van de gemaakte opstartkosten.
- De relatie opdrachtgever/opdrachtnemer-SSC-ZL kenmerkt zich door duurzaamheid en transparantie en is continu gericht op samenwerking en continue verbetering.

Meerjarenbegroting 2017-2020

Voor de begroting 2017 geldt het leidende principe dat enkel zaken worden opgenomen die concreet zijn besloten door het Bestuur. Meer concreet betekent dit dat voor de discipline Inkoop de betreffende lasten en baten worden opgenomen. De overige disciplines Personeels- en Salarisadministratie en Informatie Diensten worden verwerkt zodra besluitvorming heeft plaatsgevonden. Naar verwachting wordt in de 2e helft van 2016 voor beide disciplines concrete besluiten genomen die worden vertaald in begrotingswijzigingen die separaat worden aangeboden ter besluitvorming.

Doorbelasting

De ambitie is zo spoedig mogelijk door te belasten aan de drie Gemeentes, op basis van het P*Q principe: eenheidsprijs vermenigvuldigd met het overeengekomen volume. Dit principe wordt toegepast voor elk van de SSC-ZL disciplines en wordt momenteel concreet gedefinieerd voor Inkoop.

Terugverdienmodel

De 3 moederorganisaties, Maastricht, Sittard-Geleen en Heerlen, hebben afgelopen jaren significant geïnvesteerd in de oprichting en start van het SSC-ZL. Dit betreft zowel de zogenaamde "out of pocket" kosten als ook interne uren die zijn besteed. Dit totaal representeert een totale investering van circa € 4 miljoen.

Nu er concrete belangstelling is getoond vanuit andere Gemeentes en andere overheidsinstellingen om diensten af te nemen van het SSC-ZL en de intentie is uitgesproken om ook de PIT dienstverlening te integreren, 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 de niet-PIT deelnemers. Voor de PIT-gemeenten wordt de eerdere bijdrage (indien van toepassing) in verband met toetreding tot PIT in mindering gebracht op de toetredingsfee. Voor toetreders, niet zijnde een gemeente, wordt voor de bepaling van de fee gekeken naar het aantal actieve gebruikers en 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 3 moederorganisaties die al voldaan is. Dit bedrag van € 1,8 miljoen kan worden ingerekend als stelpost met een looptijd van 5 jaar binnen de begroting van de 3 moederorganisaties. Hierbij is het uitgangspunt dat in 5 jaar tijd, met ingang van 2018, alle toetreders bij het SSC-ZL zijn aangesloten. Dit betekent per jaar een toetredingsfee van circa € 374.000. Over de jaarschijven heen ziet dit er dan als volgt uit, waarbij in 2022 in totaal € 1,8 miljoen is ontvangen.

	2018	2019	2020	2021	2022
Taakstelling toetreders (3)	€ 374.000	€ 374.000	€ 374.000	€ 374.000	€ 374.000

De huidige GR structuur en juridische context wordt voor deze nieuwe toetreders aangepast om directe toetreding te faciliteren met een stemverhouding die recht doet aan ieders positie en daarmee ook de rechtmatigheid borgt vanuit aanbestedingsoptiek.

Samenvattend

Samengevat geldt dat 2016 nog steeds in het teken van de oprichting en opstart van het SSC-ZL staat. Door fiscale ontwikkeling begin 2016 is er in overleg met de toezichthouder overeengekomen alsnog een begroting in te dienen in lijn met het eerder opgestelde en door het Bestuur geaccordeerde Werkbudget.

Voor 2017 wordt een begroting opgesteld conform Gemeentelijke en Provinciale richtlijnen, uitgaande van de feitelijke besluiten die tot het moment van het opstellen van de begroting zijn genomen door het Bestuur. Voorziene wijzigingen die uiteindelijk door het Bestuur worden genomen leiden tot formele wijzigingen van de Begroting 2017 met het volgen van de bijbehorende beslissingsprocessen.

7. Ontwikkelingen lasten en baten 2017 en verder

Lasten ontwikkelingen 2017 en verder

Vanaf 2017 begint het SSC-ZL met het zijn van een zelfstandige entiteit en het operationeel uitvoeren van diensten ten behoeve van de deelnemers. Dat betekent ook dat vanaf dat moment lasten gaan ontstaan die eerder niet zichtbaar waren in de Werkbudgetten: bijvoorbeeld huisvesting, verzekeringen, investeringen in het ICT landschap enz.

Verschuiving van kosten - frictiekosten

Wanneer medewerkers die bijvoorbeeld in het verleden werkzaam waren binnen een van de drie deelnemende Gemeentes, dan is nu de verwachting dat deze medewerkers per 2017 werkzaam zijn binnen het SSC-ZL. Integraal gezien over de keten, de deelnemende Gemeentes en SSC-ZL, zou dit een kostenneutrale verandering moeten zijn. Dit geldt zeker voor de personele kosten, exclusief eventuele groei of krimp, maar voor de huisvestingskost ligt dit complexer. Stel dat er binnen de drie Gemeentes door de overheveling van medewerkers sprake is van het beschikbaar komen van 500 m² dan is het de intentie van de betreffende Gemeentes om deze 500 m² beschikbaar te stellen voor andere doeleinden en bij voorkeur te verhuren aan derden. In dat laatste geval geldt wederom dat integraal gezien er sprake is van een verschuiving van kosten en dus geen additionele kosten. Wanneer echter deze 500 m² niet kan worden verhuurd is er sprake van frictiekosten zoals vermeld in het Haalbaarheidsonderzoek 2013. Deze frictiekosten zullen zichtbaar worden in de begroting van de afzonderlijke Gemeentes.

Kostenneutraliteit

Resumerend kan gesteld worden dat het streven is om frictiekosten te minimaliseren en daarmee de integrale kosten kijkend naar de keten Gemeentes - SSC-ZL, kostenneutraal te houden. In de Organisatie plannen van de afzonderlijke disciplines wordt hieromtrent meer in detail een toelichting verstrekt.

Efficiency

Een van de argumenten om te starten met een Shared Service Center was en is nog steeds het behalen van efficiency voordelen. Dit hoeft niet alleen kostenreductie te betekenen maar kan ook betekenen meer deelnemers dus meer omzet, risicoreductie, zaken sneller en/of beter doen of minder meerkosten. In overleg met de 3 deelnemende Gemeentes is afgesproken dat het SSC-ZL jaarlijks een oplopende efficiencytaakstelling van cumulatief 5 à 10% realiseert, die ook concreet zichtbaar wordt in de jaarlijkse begrotingscyclus. Dit wordt voor het eerst zichtbaar in de begroting 2018 maar zal wel differentiëren per discipline en ook concreet worden gemaakt middels een Business Case voorafgaand aan de overheveling richting SSC-ZL. Zo is er al een gedetailleerde Business Case opgesteld voor de discipline Inkoop en gaat dit ook gebeuren voor de disciplines Personeels- en Salarisadministratie en Informatie Diensten. Deze Business Cases zullen moeten actualiseren en concretiseren de eerder, ten tijde van het Haalbaarheidsonderzoek, verwachte voordelen:

- Inkoop: groei professionaliteit (aard en omvang) wordt gecompenseerd door te realiseren inkoop voordelen.
- Personeels- en Salarisadministratie: borgen continuïteit en dus reductie kwetsbaarheid gemeenten.
- Informatie Diensten: reductie meerkosten gegeven de grote digitaliseringsopgave voor elk van de deelnemende gemeenten.

Baten ontwikkelingen 2017 en verder

Het uiteindelijke streven is om alle diensten die geleverd worden vanuit het SSC-ZL worden doorbelast op basis van afgesproken prijzen (P) en volumes (Q), dus door toepassing van het zogenaamde P*Q principe. Deze prijzen en volumes variëren per discipline en zullen jaarlijks tussen de deelnemers en het SSC-ZL worden afgesproken. Het P*Q principe gaat met ingang van begin januari 2017 ten minste gelden voor de dienst Inkoop. De overige twee diensten Personeels- en Salarisadministratie (PSA) en Informatiediensten (ID) gaan medio 2017 werken conform het P*Q principe.

Sluitende begroting

Bij dit alles geldt het leidende principe dat het SSC-ZL een sluitende begroting dient voor te leggen waarbij kosten versus baten gelijk zijn. Hierbij geldt ook dat in de tariefstelling (P) geen opslag wordt gehanteerd voor significante investeringen. Wanneer hiervoor een noodzaak bestaat zullen deze initiatieven middels een onderbouwd plan inclusief Business Case worden voorgelegd aan de hiervoor gemandateerde gremia en zichtbaar worden in de jaarlijkse begroting.

8. Financiële begroting

8.1 Algemeen

De begroting 2016 is door het Bestuur vastgesteld en dient als basis voor de begroting 2017 met een doorkijk in meerjarenperspectief naar de jaren 2018-2020. De formele deadline voor indiening bij het College van Gedeputeerde Staten van Limburg is 1 augustus 2016. Deze deadline wordt niet gehaald. De oorzaken die hieraan ten grondslag hebben gelegen zijn al op ambtelijk niveau met de Provincie besproken en eerder toegelicht. Formeel betekent dat wel dat op de GR SSC-ZL preventief toezicht van toepassing is. Dat wil zeggen dat de begroting en wijzigingen daarop eerst door het College van Gedeputeerde Staten moeten worden goedgekeurd alvorens tot uitvoering van de activiteiten kan worden overgegaan.

Weerstandsvermogen / bedrijfsreserve

Het SSC-ZL heeft de opdracht om producten tegen een vooraf bepaalde prijs te leveren. Er kunnen zich gedurende het lopende jaar externe ontwikkelingen (arbeidsvoorwaarden, BTW, hogere kostenstijgingen van leveranciers dan waarmee in de begroting rekening is gehouden) voordoen waarvan het niet wenselijk is dat die in datzelfde jaar leiden tot wijziging van de gemaakte prijsafspraken. De in te stellen bedrijfsreserve heeft een algemeen karakter en dient om fluctuaties gedurende het jaar zoveel mogelijk te beperken en te voorkomen dat men voor elke willekeurige mutatie de declaraties moet aanpassen. Ook wordt de organisatie zo in staat gesteld om verantwoordelijkheid te nemen voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Het plafond wordt vooralsnog op € 250.000 vastgesteld. Een beleidsnota met betrekking tot het weerstandsvermogen wordt in de 2^e helft van 2016 uitgewerkt en voor besluitvorming aan het Bestuur voorgelegd. Voeding van de bedrijfsreserve vindt vooralsnog plaats binnen het resultaat van de jaarrekening.

Vennootschapsbelasting

Overheidsondernemingen zijn sinds 1 januari 2016 belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. Ook De GR SSC-ZL kan hiermee te maken krijgen. In de loop van 2016 wordt meer duidelijk of de GR SSC-ZL feitelijk ook belastingplichtig wordt voor de vennootschapsbelasting. De GR SSC-ZL stemt dit nog nader af met de belastingdienst.

Omzetbelasting

De GR SSC-ZL is door de belastingdienst aangemerkt als ondernemer voor de omzetbelasting. Over de door haar verrichte diensten brengt de GR SSC-ZL in beginsel (voor zover er sprake is van BTW belaste prestaties) omzetbelasting in rekening.

Loonheffingen / werkkostenregeling

Sinds de start van de GR SSC-ZL (begin 2016) is er geen personeel in dienst. Er is in dat geval nog geen sprake van inhoudingsplicht. Zodra het eerste personeelslid in dienst komt, wordt de GR SSC-ZL inhoudingsplichtig voor de loonheffingen. Over de toepassing van de werkkostenregeling worden momenteel afspraken gemaakt met de belastingdienst.

Exploitatiesaldo

Bij het opstellen van de begroting wordt er vanuit gegaan dat er geen exploitatiesaldo is en alle kosten aan de moederorganisaties worden doorgerekend.

8.2 Overzicht lasten en baten 2017-2020

De inrichting van de organisatie is momenteel in volle ontwikkeling. In de voorliggende begroting zijn alleen de door het Bestuur genomen besluiten verwerkt. De moederorganisaties zijn met betrekking tot de inhoudelijke knip en overheveling van budgetten ter zake de taakgebieden Personeels- en Salarisadministratie en Informatie Diensten nog in overleg. Voorstellen tot wijziging van de begroting dienaangaande zullen apart aan het OGO en Bestuur worden voorgelegd.

In navolgende overzichten is in detail de onderbouwing voor de meerjarige lasten en baten opgenomen per dienst.

In navolgende overzichten zijn de lasten in detail per dienst opgenomen:

Overhead:

Volgnr	Omschrijving: Kostenplaatsen / begrotingsposten	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
A.	LASTEN					
A.1	Overkoepelende overhead					
A.1.01	Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 423.295	€ 573.826	€ 573.826	€ 573.826	€ 573.826
A.1.02	Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 16.742	€ 23.408	€ 23.408	€ 23.408	€ 23.408
A.1.03	Tijdelijk personeel (Kwartiermaker SSC-ZL)	€ 9.817	€ -	€ -	€ -	€ -
A.1.04	Externe advisering BOR	€ 12.000	€ 12.144	€ 12.144	€ 12.144	€ 12.144
A.1.05	Teambuilding	€ 20.000	€ 20.240	€ 20.240	€ 20.240	€ 20.240
A.1.06	Opleiding, vorming en training (upgrading)	€ 50.000	€ 50.600	€ 50.600	€ 50.600	€ 50.600
A.1.07	Werkbudget algemeen	€ 20.000	€ 20.240	€ 20.240	€ 20.240	€ 20.240
A.1.08	Materiële kosten (algemene kosten normering)	€ 4.367	€ 14.709	€ 14.709	€ 14.709	€ 14.709
A.1.09	Materiële kosten (abonnementen)	€ 10.000	€ 10.120	€ 10.120	€ 10.120	€ 10.120
A.1.10	Materiële kosten (accountantskosten)	€ -	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
A.1.11	Materiële kosten (verzekeringen)	€ -	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
A.1.12	Communicatiebudget, inclusief website	€ 20.000	€ 20.240	€ 20.240	€ 20.240	€ 20.240
A.1.13	HR-21 functiewaardering (abonnement en advies)	€ 16.000	€ 16.192	€ 16.192	€ 16.192	€ 16.192
A.1.14	Financiële administratie (inkoop dienstverlening Maastricht)	€ 30.000	€ 30.360	€ 30.360	€ 30.360	€ 30.360
A.1.15	Huisvesting	€ -	€ 262.655	€ 325.055	€ 325.055	€ 325.055
A.1.16	Beleidsadviezen archivering		€ 35.500	€ 35.500	€ 35.500	€ 35.500
Totaal Overkoepelend overhead		€ 632.221	€ 1.145.235	€ 1.207.635	€ 1.207.635	€ 1.207.635

Inkoop:

Volgnr Omschrijving: Kostenplaatsen / begrotingsposten	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
A.2 Inkoop					
A.2.1 Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 178.252	€ 1.756.413	€ 1.756.413	€ 1.756.413	€ 1.756.413
A.2.2 Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 5.837	€ 64.088	€ 64.088	€ 64.088	€ 64.088
A.2.3 Secundaire personeelskosten (ziekteverzuim 5%)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
A.2.4 Externe capaciteit t.b.v. implementatie 2016	€ 100.000	€ -	€ -	€ -	€ -
A.2.5 E-procurement (basispakket) kaplst investeringen 2016	€ -	€ 29.889	€ 28.999	€ 28.108	€ 27.218
A.2.6 E-procurement: licentiekosten	€ 50.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000
A.2.7 Spendanalyse	€ 10.000	€ 10.120	€ 10.120	€ 10.120	€ 10.120
Subtotaal Inkoop excl taakstelling	€ 344.089	€ 1.930.509	€ 1.929.619	€ 1.928.729	€ 1.927.838
Taakstelling: efficiëncy	€ -	€ -	€ 19.305	€ 38.610	€ 57.915
Totaal Inkoop incl taakstelling	€ 344.089	€ 1.930.509	€ 1.910.314	€ 1.890.119	€ 1.869.923

-/-

PSA

Volgnr	Omschrijving: Kostenplaatsen / begrotingsposten	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
A.3	PSA					
A.3.1	Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 90.215	€ 91.297	€ 91.297	€ 91.297	€ 91.297
A.3.2	Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 2.753	€ 2.786	€ 2.786	€ 2.786	€ 2.786
A.3.3	E-hrm kaplst investering 2016 t/m 2018	€ -	€ 25.412	€ 43.297	€ 90.921	€ 88.517
A.3.4	E-hrm exploitatie / licentiekosten	€ -	€ -	€ 610.000	€ 610.000	€ 610.000
	Subtotaal PSA	€ 92.968	€ 119.496	€ 747.381	€ 795.005	€ 792.601
	Taakstelling: efficiëncy	€ -	€ -	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
	Totaal PSA incl taakstelling	€ 92.968	€ 119.496	€ 627.381	€ 675.005	€ 672.601

-/-

Informatiediensten

Volgnr	Omschrijving: Kostenplaatsen / begrotingsposten	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
A.4	Informatie Diensten					
A.4.1	Primaire salariskosten (formatie max -1)	€ 88.626	€ 107.628	€ 107.628	€ 107.628	€ 107.628
A.4.2	Secundaire personeelskosten (norm OPK)	€ 2.294	€ 2.786	€ 2.786	€ 2.786	€ 2.786
A.4.3	Programmateam, advieskosten	€ 20.000	€ -	€ -	€ -	€ -
A.4.4	ICT: kaplst investeringen 2016	€ -	€ 32.662	€ 31.594	€ -	€ -
	Subtotaal Informatie Diensten	€ 110.921	€ 143.076	€ 142.008	€ 110.414	€ 110.414
	Taakstelling: efficiëncy	€ -	€ -	€ 1.431	€ 2.862	€ 4.292
	Totaal Informatiediensten incl taakstelling	€ 110.921	€ 143.076	€ 140.577	€ 107.552	€ 106.122

-/-

Totaal Lasten

Volgnr Omschrijving: Kostenplaatsen / begrotingsposten	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	
Totaal lasten, exclusief BTW	€ 1.180.199	€ 3.338.316	€ 3.885.907	€ 3.880.311	€ 3.856.281	
BTW 21%	€ 247.842	€ 701.046	€ 816.040	€ 814.865	€ 809.819	+/-
Totaal lasten, inclusief BTW	€ 1.428.041	€ 4.039.363	€ 4.701.947	€ 4.695.177	€ 4.666.100	

B. BATEN	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	
B.1 Overkoepelende overhead						
Totaal van de lasten	€ 632.221	€ 1.145.235	€ 1.207.635	€ 1.207.635	€ 1.207.635	
Verdelen over de diensten	€ -	€ 715.772	€ 1.207.635	€ 1.207.635	€ 1.207.635	-/-
Baten overhead (te verdelen over moederorganisaties)	€ 632.221	€ 429.463	€ -	€ -	€ -	

B.2 Inkoop	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	
Totaal van de lasten	€ 344.089	€ 1.930.509	€ 1.910.314	€ 1.890.119	€ 1.869.923	
Toegerekende overhead 1/4 per 01/01/2017	€ -	€ 286.309	€ 301.909	€ 301.909	€ 301.909	+/-
Baten inkoop: te verdelen over moederorganisaties	€ 344.089	€ -	€ -	€ -	€ -	
Baten inkoop: m.i.v. 2017 o.b.v. afname x prijs per eenheid product	€ -	€ 2.216.818	€ 2.212.223	€ 2.192.027	€ 2.171.832	

B.3 PSA	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	
Totaal van de lasten	€ 92.968	€ 119.496	€ 627.381	€ 675.005	€ 672.601	
Toegerekende overhead 1/4 per 01/07/2017	€ -	€ 143.154	€ 301.909	€ 301.909	€ 301.909	+/+
Baten PSA: te verdelen over moederorganisaties	€ 92.968	€ 59.748	€ -	€ -	€ -	
Baten PSA: m.i.v. 2017 o.b.v. afname x prijs per eenheid product	€ -	€ 202.902	€ 929.290	€ 976.914	€ 974.510	

B.4 Informatie Diensten	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	
Totaal van de lasten	€ 110.921	€ 143.076	€ 140.577	€ 107.552	€ 106.122	
Toegerekende overhead 1/2 per 01/07/2017	€ -	€ 286.309	€ 603.818	€ 603.818	€ 603.818	+/+
Baten ID: te verdelen over moederorganisaties	€ 110.921	€ 71.538	€ -	€ -	€ -	
Baten ID: m.i.v. 2017 o.b.v. afname x prijs per eenheid product	€ -	€ 357.847	€ 744.394	€ 711.370	€ 709.939	

B.5 Toetredingsfee	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	
Taakstelling Toetreders m.i.v. 2018	€ -	€ -	€ 373.913	€ 747.826	€ 1.121.740	
Opbrengst moederorganisaties	€ -	€ -	€ -373.913	€ -747.826	€ -1.121.740	+/+

Totaal baten, exclusief BTW	€ 1.180.199	€ 3.338.316	€ 3.885.907	€ 3.880.311	€ 3.856.281	
BTW 21%	€ 247.842	€ 701.046	€ 816.040	€ 814.865	€ 809.819	+/+
Totaal baten, inclusief BTW	€ 1.428.041	€ 4.039.363	€ 4.701.947	€ 4.695.177	€ 4.666.100	
Resultaat	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	

8.3 Toelichting op de lasten en baten 2017

A. LASTEN

De lasten conform de begroting zijn niet in meerjarenperspectief geïndexeerd. Voor een toekomstige prijsindex wordt uitgegaan van het indexcijfer IMOC (prijs overheidsconsumptie netto materieel) uit de CEP raming van maart 2016 van het Centraal Planbureau.

A.1 Overheadkosten

Budget 2017: € 1.145.235

A.1.01 Primaire salariskosten. Budget 2017: € 573.826

Zie bijlage A “Formatieoverzicht”.

A.1.02 Secundaire personeelskosten. Budget 2017: € 23.408

Gebaseerd op normering per FTE. Het uiteindelijk bedrag van de normering moet nog met de moederorganisaties worden afgestemd.

A.1.03 Tijdelijk personeel. Budget 2017: € 0

In 2016 nog opgenomen voor de eenmalige kosten van de inzet van de kwartiermaker SSC-ZL.

A.1.04 Externe advisering BOR. Budget 2017: € 12.144

Betreft voortzetting extern adviseur BOR SSC-ZL, conform de hierover met de coördinerend WOR Bestuurder met de BOR gemaakte afspraken.

A.1.05 Teambuilding. Budget 2017: € 20.420

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. Budget 2017: € 50.600

Voorzichtige raming, niet als onderdeel van de “overige personeelskosten” maar additioneel om gedurende de transitie de competenties en kennis op het gewenste niveau te krijgen. Bij het opstellen van de (deel) organisatieplannen wordt dit bedrag middels opleidingsbehoefte onderbouwd.

A.1.07 Werkbudget algemeen. Budget 2017: € 20.240

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 algemeen. Budget 2017: € 14.709

Gebaseerd op normering van € 455 per FTE, bedoeld voor algemene kantoorkosten en centraal verantwoord.

A.1.09 Materiële kosten abonnementen. Budget 2017: € 10.120

Ten behoeve van voor abonnementen, lidmaatschappen en vakliteratuur en centraal verantwoord.

A.1.10 Materiële kosten accountant. Budget 2017: € 15.000

Als zelfstandige organisatie benodigd voor de controle van de jaarrekening etc. Vergelijkbaar met budget als opgenomen in de begroting van de RUD.

A.1.11 Materiële kosten verzekeringen. Budget 2017: € 40.000

Het SSC-ZL moet zich zelfstandig verzekeren (o.a. aansprakelijkheid, ongevallen en inboedel). Met de verzekeraar zijn oriënterende gesprekken gaande. De opgenomen raming betreft een eerste inschatting.

A.1.12 Communicatie, inclusief website. Budget 2017: € 20.240

Betreft budget voor onder meer e-mail service nieuwsbrief, beheer en ontwikkelen website SSC-ZL.

A.1.13 HR21 abonnement en advieskosten. Budget 2017: € 16.192

Dit betreft zowel structurele licentiekosten als ook aanvullende advisering t.b.v. de functieboeken.

A.1.14 Financiële administratie. Budget 2017: € 30.360

Betreft inkoop van dienstverlening voor het voeren van de financiële administratie bij de gemeente Maastricht.

A.1.15 Huisvesting. Budget 2017: € 262.655

Betreft een eerste indicatie van de voor huisvestingskosten op te nemen raming. Hierin begrepen: huur (na overleg met OGO vooralsnog € 104 per m², 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 2017: € 35.500

Betreft externe inhuur van beleidsadviezen van de archiefwet.

A.2 Inkoop

Budget 2017: € 1.930.509

A.2.01 Primaire salariskosten. Budget 2017: € 1.756.413

Zie bijlage A "Formatieoverzicht". In de formatie voor 2017 is met de uitbreiding van de formatie met 7,6 FTE als gevolg de te verwachten toename van het takenpakket, nog geen rekening gehouden.

A.2.02 Secundaire personeelskosten. Budget 2017: € 64.088

Gebaseerd op normering per FTE. Het uiteindelijk bedrag van de normering moet nog met de moederorganisaties worden afgestemd.

A.2.03 Secundaire personeelskosten vervanging ziekteverzuim. Budget 2017: € 0

A.2.04 Externe capaciteit. Budget 2017: € 0

In 2016 eenmalig budget voor externe inhuur ten behoeve van het opstellen en implementeren van het organisatieplan Inkoop.

A.2.05 E-procurement kapitaallasten. Budget 2017: € 29.889

Betreft de kapitaallasten van de in 2016 goedgekeurde investering ad € 125.000 voor het basispakket. De kapitaallasten zijn samengesteld op basis van afschrijving in vijf jaren en rente 3,5%. Met de investering voor het zogenaamde pluspakket is geen rekening gehouden.

A.2.06 E-procurement licentiekosten. Budget 2017: € 70.000

Betreft de structurele licentiekosten voor het basispakket. Met de licentiekosten voor het zogenaamde pluspakket is geen rekening gehouden.

A.2.07 Spendanalyse. Budget 2017: € 10.120

De spendanalyse wordt jaarlijks uitgevoerd.

A.3 PSA

Budget 2017: € 119.496

A.3.01 Primaire salariskosten. Budget 2017: € 91.297

Zie bijlage A "Formatieoverzicht". Betreft de functie van "Coördinator Personeels- en Salarisadministratie".

A.3.02 Secundaire salariskosten. Budget 2017: € 2.786

Gebaseerd op normering per FTE. Het uiteindelijk bedrag van de normering moet nog met de moederorganisaties worden afgestemd.

A.3.03 E-hrm kapitaallasten. Budget 2017: € 25.412

Betreft de kapitaallasten van de in 2016 goedgekeurde investering ad € 185.000 voor het "E-hrm systeem". De kapitaallasten zijn samengesteld op basis van afschrijving in tien jaren en rente 3,5%. Ook wordt nog rekening gehouden met een investering 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. Het oorspronkelijk geraamde budget is daarom gehandhaafd.

A.3.04 E-hrm licentiekosten. Budget 2017: € 0

De structurele licentiekosten komen voor het eerst in de begroting 2018 tot uitdrukking.

A.4 Informatiediensten

Budget 2017: € 143.076

A.4.01 Primaire salariskosten. Budget 2017: € 107.628

Zie bijlage A "Formatieoverzicht". Betreft de functie van "Hoofd Informatie Diensten".

A.4.02 Secundaire salariskosten. Budget 2017: € 2.786

Gebaseerd op normering per FTE. Het uiteindelijk bedrag van de normering moet nog met de moederorganisaties worden afgestemd.

A.4.03 Programmteam. Budget 2017: € 0

In 2016 eenmalig budget voor externe inhuur ten behoeve van het opstellen en implementeren van het organisatieplan Informatiediensten.

A.4.04 ICT kapitaallasten. Budget 2017: € 32.662

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 (bijvoorbeeld inkopers die nog geen laptop hebben). De kapitaallasten zijn samengesteld op basis van afschrijving in twee jaren en rente 3,5%. Een nadere onderbouwing ter zake de "Koppeling van de infrastructuur" moet nog aan het OGO en Bestuur worden voorgelegd en is daarom vooralsnog als PM post in de begroting opgenomen.

B. BATEN

De baten conform de begroting zijn niet in meerjarenperspectief geïndexeerd. Voor een toekomstige prijsindex wordt uitgegaan van het indexcijfer IMOC (prijs overheidsconsumptie netto materieel) uit de CEP raming van maart 2016 van het Centraal Planbureau. De gemeente Maastricht berekent voor het zomerreces een her calculatie en de index indien nodig aanpassen. Voorgesteld wordt die lijn te volgen.

B.1 Overheadkosten

In de uiteindelijke volledig operationele fase worden de overheadkosten toegerekend aan de producten. Hiermee wordt bereikt dat op de kostendragers (producten) zowel de direct als ook indirect toe te rekenen kosten, als basis voor een integrale kostprijs, worden verantwoord.

Bij een volledig functionerende GR worden de overheadkosten aan de producten toegerekend en maken dan deel uit van de integrale kostprijs per eenheid product. In bijlage B is een onderbouwing opgenomen waarin de overheadkosten meerjarig aan de diensten wordt toegerekend. In 2017 kan dit deels niet plaatsvinden, omdat de diensten Informatiedienst en PSA pas medio 2017 operationeel zijn. Voor de toerekening naar de diensten is de arbitraire verdeling voor overhead van ¼ Inkoop, ¼ PSA en ½ ID aangehouden.

In 2017 resulteert de latere start van een tweetal diensten tot het niet volledig kunnen toerekenen van overheadkosten en dienst specifieke kosten ad € 560.749.

Deze kosten worden gelijkelijk over de 3 moederorganisaties verdeeld. Dit bedrag is het equivalent van de € 750.000 welke de moederorganisaties in 2016 en eerder betaalden. De overige kosten worden met ingang van 2017 verhaald middels het tarief. De lasten worden in 2016 als volgt gedekt:

Dekking baten 2016:	
Bijdrage moederorganisaties	€ 750.000
Exploitatieresultaat / afrekening 2014 & 2015	€ 430.199

B.2 Inkoop

Met ingang van begin 2017 door te belasten op basis van de afname, gebaseerd op prijs per eenheid product.

B.3 PSA

Met ingang van medio 2017 door te belasten op basis van de afname, gebaseerd op prijs per eenheid product. Bij de uitwerking van het organisatieplan zullen de voorstellen met betrekking tot de integrale kostprijs en doorberekening daarvan (verdeelsleutels) een prominente rol krijgen en aan het OGO en Bestuur worden voorgelegd.

B.4 Informatiediensten

Met ingang van medio 2017 door te belasten op basis van de afname, gebaseerd op prijs per eenheid product. Bij de uitwerking van het organisatieplan zullen ook voorstellen met betrekking tot de integrale kostprijs en doorberekening daarvan (verdeelsleutels) een prominente rol krijgen en aan het OGO en Bestuur worden voorgelegd.

B.5 Toetredingsfee

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

8.4 Toelichting op de lasten en baten 2018-2020

LASTEN

De stijging van de lasten 2018 ten opzichte van begrotingsjaar 2017 bedraagt ca € 688.000 en wordt veroorzaakt door:

- licentiekosten van het E-hrm systeem € 610.000, voor het eerst en structureel in de begroting,
- huisvestingskosten € 62.000, toename als gevolg van uitbreiding m²,
- en voor het overige kapitaallasten van € 16.000.

De stijging van de lasten 2019 ten opzichte van begrotingsjaar 2018 bedraagt ca € 15.000 dit wordt veroorzaakt door mutaties in de kapitaallasten.

De daling van de lasten 2020 ten opzichte van begrotingsjaar 2019 bedraagt ca € 3.000 en wordt veroorzaakt door mutaties in de kapitaallasten.

Met ingang van 2018 worden de lasten verlaagd als gevolg van eerder genoemde taakstellingen.

BATEN

Het uitgangspunt is dat er geen exploitatiesaldo is. Alle lasten worden doorberekend aan de afnemers van de geleverde producten en diensten. Voor 2017 gedeeltelijk nog via gelijke verdeling over de moederorganisaties.

8.5 Producten en diensten

Volgt, aan de hand van de Producten- en Dienstencatalogus.

8.6 Reserves en voorzieningen

Bedrijfsreserve

Er wordt een bedrijfsreserve ingesteld die de organisatie in staat stelt om fluctuaties in de exploitatie die zich gedurende het jaar voordoen (tussentijdse prijswijzigingen) op te vangen, zodat tussentijdse wijzigingen in de prijs van de dienstverlening niet noodzakelijk zijn. Voeding van de reserve vindt plaats ten laste van het resultaat in enige jaarrekening. Het plafond van de reserve is vooralsnog op € 250.000 vastgesteld.

8.7 Investeringsprojecten

SSCZL Begroting 2016 & MJB 2018-2020

Volgnr	Omschrijving: Kostenplaatsen / begrotingsposten	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
C.	INVESTERINGSPROJECTEN	€ 370.000	€ 135.000	€ 355.000	€ -	€ -
C.1	Overkoepelende overhead: Huisvesting					
	- investeringen 2016	pm € -	€ -	€ -	€ -	€ -
	- totaal investeringskosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	- kapitaallasten: afschrijving 2 jaar / rente 3,5%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
C.2	Inkoop: E-procurement (basispakket)					
	- aanbesteding	€ 20.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	- aanschaf	€ 60.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	- implementatie Projectleider (0,6 fte, schaal 11)	€ 24.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	- implementatie Projectmedewerker (0,6 fte, schaal 10)	€ 21.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	- totaal investeringskosten	€ 125.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	- kapitaallasten: afschrijving 5 jaar / rente 3,5%	€ -	€ 29.889	€ 28.999	€ 28.108	€ 27.218
C.3	PSA: E-hrm					
	- Projectleider E-hrm (0,6 fte, schaal 11)	€ 50.000	€ 50.000	€ -	€ -	€ -
	- Projectmedewerker HRM (0,6 fte, schaal 10)	€ 45.000	€ 45.000	€ -	€ -	€ -
	- Europese aanbesteding E-hrm-systeem	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	- Beschrijven HRM processen	€ 35.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	- Projectsecretariaat	€ 9.000	€ 9.000	€ -	€ -	€ -
	- Advieskosten (consultancy pre scan en proof of concept)	€ 30.000	€ 30.000	€ -	€ -	€ -
	- Overige kosten	€ 1.000	€ 1.000	€ -	€ -	€ -
	- Implementatiekosten	€ -	€ -	€ 355.000	€ -	€ -
	- totaal investeringskosten	€ 185.000	€ 135.000	€ 355.000	€ -	€ -
	- kapitaallasten: afschrijving 10 jaar / rente 3,5%	€ -	€ 25.412	€ 43.297	€ 90.921	€ 88.517
C.4	Informatiediensten					
C.4.1	Koppelen infrastructuur					
	- investeringen 2016	€ pm € -	€ -	€ -	€ -	€ -
	- totaal investeringskosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	- kapitaallasten: afschrijving 5 jaar / rente 3,5%	€ -	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
C.4.2	Werkplekken / mobile devices					
	- investeringen 2016	€ 60.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	- totaal investeringskosten	€ 60.000	€ -	€ -	€ -	€ -
	- kapitaallasten: afschrijving 2 jaar / rente 3,5%	€ -	€ 32.662	€ 31.594	€ -	€ -

9. Paragrafen

De risicoparagrafen zijn ingedeeld in een drietal onderdelen; Strategisch, Tactisch en operationeel. Waarbij rekening is gehouden met de dynamiek van de buitenwereld.

9.1 Strategische risico's

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 bepaald ook de start van overdracht medewerkers aan het SSC-ZL en daarmee ook de start van de dienstverlening. Voor nu wordt uitgegaan van een start moment van 1 januari 2017, in elk geval voor de Inkoop dienstverlening. Mocht dit vertragen dan heeft dit significante impact op kosten, doorbelasting en effectuering van de beschreven voordelen.

9.2 Tactische risico's

Weerstandsvermogen en risicobeheer

Het weerstandsvermogen geeft de relatie aan tussen de middelen waarover beschikt kan worden om niet begrote kosten te dekken en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis zijn voor de financiële positie.

Nieuwe toetreders

Kijkend naar de ambitie van het SSC-ZL, wordt in de meerjarenbegroting uitgegaan van nieuwe toetreders met bijbehorende toetredingsfees. Deze inkomstenstroom is voor de komende 5 jaar ingerekend. Deze inkomsten zijn bedoeld voor de moederorganisaties ter compensatie van de gedane investeringen.

9.3 Operationele risico's

Inventarisatie bedrijfsreserve

De bedrijfsreserve is bedoeld om incidentele tegenvallers op te vangen (denk bijvoorbeeld aan langdurig zieken). Vooralsnog is het plafond van deze reserve op € 250.000 vastgesteld. Vooralsnog vindt voeding van de reserve plaats uit eventuele overschotten uit enige jaarrekening. Op de vraag of deze incidentele stortingen toereikend zijn, wordt bij de opstelling van de beleidsnota weerstandsvermogen nader ingegaan.

Inventarisatie van de risico's

Bij het opstellen van de deel-organisatieplannen en de overheveling van personele en materiële budgetten, in relatie tot de het takenpakket en verwachtingspatroon, van de moederorganisaties naar het SSC-ZL geldt het principe van "schoon door de poort". In de betreffende businesscase worden eventuele risico's benoemd, gekwantificeerd en mogelijke oplossingen voor besluitvorming voorgelegd.

Het beleid ter zake de weerstandscapaciteit en de risico's

Een beleidsnota met betrekking tot het weerstandsvermogen wordt in de 2^e helft van 2016 uitgewerkt en voor besluitvorming aan het Bestuur voorgelegd.

Financiering

Op basis van het wettelijk kader dient het Bestuur een financiële verordening vast te stellen. Hiermee worden transparantie, sturing, beheersing en controle van de financieringsfunctie geborgd. In de 2^e helft van 2016 wordt een concept financiële verordening en financieringsstatuut aan het OGO en Bestuur ter besluitvorming voorgelegd.

Bedrijfsvoering

Op het moment van opstellen van deze begroting zijn de kostenramingen van de huisvesting in Heerlen nog niet volledig afgerond. Er is formeel besloten welk pand betrokken gaat worden en er zijn gemandateerde opdrachten verstrekt om de noodzakelijke aanbesteding te starten. Op basis van de huidige inzichten gaat de huurprijs na verbouwing circa € 104 per m² bedragen. Dit is inclusief extra bijdrages van de Gemeente Heerlen gebaseerd op een huurperiode van 10 jaar, hetgeen bekrachtigd is door een collegebesluit. Voor wat betreft het meubilair streven we naar hergebruik, om de additionele kosten te reduceren. Kosten voor ICT voorzieningen zijn ook niet additioneel ingerekend omdat ook hiervoor het streven is om hergebruik te maximaliseren en vervanging door te voeren wanneer afschrijvingstermijnen zijn verstreken. De structurele exploitatiekosten van het gebouw zijn nog niet bekend, anders dan dat de gemeente Heerlen deze ondersteuning op basis van marktconforme prijsstelling uitvoert. Vooralsnog zijn we voor de huurprijs van de eerder genoemde € 104 per m² uitgegaan.

Bijlagen

Bijlage A. Formatieoverzicht

In de begroting 2017 is rekening gehouden met een totaal van 32,30 FTE.

SSCZL Begroting 2017 & MJB 2018-2020

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

Bijlage B. Onderbouwing tariefbepaling Diensten SSC-ZL

LASTEN				
Overkoepelende overhead				
	2017	2018	2019	2020
Overhead	€ 1.145.235	€ 1.207.635	€ 1.207.635	€ 1.207.635
Doorbelaste overhead naar diensten	€ 715.772	€ 1.207.635	€ 1.207.635	€ 1.207.635
Restant overhead	€ 429.463	€ -	€ -	€ -
INKOOP				
	2017	2018	2019	2020
exclusief overhead	€ 1.930.509	€ 1.929.619	€ 1.928.729	€ 1.927.838
efficiency 1% jrl	€ -	€ 19.305	€ 38.610	€ 57.915
inclusief efficiency	€ 1.930.509	€ 1.910.314	€ 1.890.119	€ 1.869.923
overhead 25%	€ 286.309	€ 301.909	€ 301.909	€ 301.909
INKOOP incl. overhead en efficiency	€ 2.216.818	€ 2.212.223	€ 2.192.027	€ 2.171.832
PSA				
	2017	2018	2019	2020
exclusief overhead	€ 59.748	€ 747.381	€ 795.005	€ 792.601
efficiency € 120k	€ -	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
inclusief efficiency	€ 59.748	€ 627.381	€ 675.005	€ 672.601
overhead 25%	€ 143.154	€ 301.909	€ 301.909	€ 301.909
PSA incl. overhead en efficiency	€ 202.902	€ 929.290	€ 976.914	€ 974.510
INFORMATIEDIENSTEN				
	2017	2018	2019	2020
exclusief overhead	€ 71.538	€ 142.008	€ 110.414	€ 110.414
efficiency 1% jrl	€ -	€ 1.431	€ 2.862	€ 4.292
inclusief efficiency	€ 71.538	€ 140.577	€ 107.552	€ 106.122
overhead 50%	€ 286.309	€ 603.818	€ 603.818	€ 603.818
ID incl. overhead en efficiency	€ 357.847	€ 744.394	€ 711.370	€ 709.939
SEPARATE BIJDRAGE				
	2017	2018	2019	2020
restant overhead	€ 429.463	€ -	€ -	€ -
1ste helft 2017 niet in tarief ID	€ 71.538	€ -	€ -	€ -
1ste helft 2017 niet in tarief PSA	€ 59.748	€ -	€ -	€ -
SEPARATE BIJDRAGE	€ 560.749	€ -	€ -	€ -
TOTAAL LASTEN				
Totaal lasten	€ 3.338.316	€ 3.885.907	€ 3.880.311	€ 3.856.281
totaal taakstellingen lasten	€ -	€ 140.736	€ 161.472	€ 182.208
Controle aansluiting begroting	€ 3.338.316	€ 4.026.643	€ 4.041.783	€ 4.038.489

BATEN				
Tarief Inkoop m.i.v. 1/1/17	€ 2.216.818	€ 2.212.223	€ 2.192.027	€ 2.171.832
Tarief PSA m.i.v. 1/7/17	€ 202.902	€ 929.290	€ 976.914	€ 974.510
Tarief Informatiediensten m.i.v. 1/7/17	€ 357.847	€ 744.394	€ 711.370	€ 709.939
Taakstelling Toetreders m.i.v. 2018	€ -	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913
Bijdrage/opbrengst moeders	€ 560.749	€ (373.913)	€ (373.913)	€ (373.913)
Totaal baten	€ 3.338.316	€ 3.885.907	€ 3.880.311	€ 3.856.281

Bijlage C. Taakstellingen SSC-ZL

Taakstellingen:

1. Efficiencytaakstelling: 1% pjr op totaal bedrag excl overhead cumulatief

	2018	2019	2020	2021	2022
ID	€ 1.431	€ 2.862	€ 4.292	€ 5.723	€ 7.154
INKOOP	€ 19.305	€ 38.610	€ 57.915	€ 77.220	€ 96.525
PSA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal	€ 20.736	€ 41.472	€ 62.208	€ 82.943	€ 103.679

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

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 € 6,00

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

Korting PIT gemeenten:	-/- € 264.214
Inwoners PIT gemeenten: 132.107	
à € 2,00	

Restant toetredingsfee na PIT korting € 1.869.566

Fee in 5 jaar binnenhalen: 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

	2018	2019	2020	2021	2022
Taakstelling toetreders (3)	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913	€ 373.913

Totaal taakstellingen efficiency (1+ 2) en toetreders taakstelling (3)

	2018	2019	2020	2021	2022
Totaal (1+2+3)	€ 514.649	€ 535.385	€ 556.121	€ 576.857	€ 597.592

Bijlage D. Geactiveerde kapitaaluitgaven

De staat van geactiveerde kapitaaluitgaven is verwerkt in een Excelbestand en daarom apart toegevoegd.

Bijlage E. Strategische uitgangspunten SSC-ZL

Tijdens een aantal OGO vergadering, onder andere op 29 april, zijn alle relevante strategische uitgangspunten doorgesproken, keuzes gemaakt en uiteindelijk vastgelegd in voorliggend document. De uitgangspunten zijn gegroepeerd naar de volgende categorieën:

Processen

- Processen zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd/**gedigitaliseerd**.
- Processen zijn zoveel mogelijk **gestandaardiseerd**.
- **Schoon door de Poort** heeft ook betrekking op de status van processen kijkend bijvoorbeeld naar achterstanden, mate van digitalisering, up to date zijn van systemen etc. Bij het “niet schoon” zijn zullen aanvullende afspraken gemaakt moeten worden tussen leverende en ontvangende partijen voor het “schoon” maken en bijbehorende kosten waarbij het principe geldt van “de veroorzaker betaalt”. Oplossen van achterstanden etc. ligt dus bij de moederorganisatie waarbij de mogelijkheid bestaat dat het SSC-ZL het kan oplossen in opdracht van de betreffende moederorganisatie.

Informatievoorziening

- **Cloud** tenzij security/privacy (techniek) niet kan worden gegarandeerd. Cloud thema wordt nader besproken in OGO waarbij extern advies kan worden meegenomen, naast de notitie die in Maastricht en Sittard-Geleen hierover eerder is opgesteld.
- **“Schoon door de Poort”** heeft ook betrekking op het up to date zijn van systemen (bijv. versies, updates en patching) en de mate van digitalisering et cetera. Bij het “niet schoon” zijn zullen aanvullende afspraken gemaakt moeten worden tussen leverende en ontvangende partijen voor het “schoon” maken en bijbehorende kosten waarbij het principe geldt van “de veroorzaker betaalt”.
- Systemen zijn zoveel mogelijk **gestandaardiseerd**.

Personeel & Organisatie

- Plaatsing binnen SSC-ZL gebeurt op basis van “**mens volgt werk**”. Indien het aantal functievolgers groter is dan de beschikbare functieformatie, heeft selectie op basis van “meest geschikt” de voorkeur. Indien “meest geschikt” niet mogelijk is, dan afspiegeling op basis van anciënniteit. Anciënniteit wordt dan bepaald door de gehele ABP-diensttijd.
- **Selectie/sollicitatie** vindt plaats voor nieuwe functies, leidinggevende posities (bijv. afdelingshoofden en teammanagers) en vacatures.
- **Passend werk** is circa 70% gelijkheid van inhoud werkzaamheden en een geoorloofde afwijking van 2 functieschalen.
- De gevolgen van **boventalligheid**, ontstaan bij plaatsing binnen het SSC-ZL, zijn voor de moederorganisatie. Boventalligheid die ontstaat binnen het SSC-ZL na opstart, is voor rekening van het SSC-ZL.
- Het zogenaamd **proportioneel alloceren**, aantal te plaatsen medewerkers afhankelijk van daadwerkelijke afname, wordt als principe toegepast voor de disciplines Inkoop, Informatiediensten en PSA. Op basis van de huidige inzichten en door toepassing van deze allocatie blijkt dat er geen boventalligheid te verwachten is.
- Bij **overname van personeel** geldt het principe van “Schoon door de Poort”. Dit betekent concreet voor Personeel dat het SSC-ZL Functiehuis bepalend is

- **Mobiliteit** van en naar het SSC-ZL vindt primair plaats vanuit de 3 moederorganisaties en het SSC-ZL zelf. De binnen de moederorganisaties boventalligen, ontstaan bij aanvang SSC-ZL, genieten voorrang bij gelijke geschiktheid.
- Interne arbeidsmarkt wordt gevormd door de 3 moederorganisaties en de Provincie.
- **Geen terugkeergarantie** .
- **Werkzekerheidsgarantie** wordt geëist door Vakbonden.
- **Sociale statuten** variëren per gemeente.
- SSC-ZL is **schaalbaar** (80% vast en 20% variabel als richting).
- **Platte organisatie** (Directeur, Hoofd en max. 1 extra niveau).
- **Span of Control** max. 30 medewerkers.
- **Hoofdstructuur is gebaseerd op disciplines** en niet op de opdrachtgever.
- SSC-ZL is een **eigentijdse en aantrekkelijke werkgever**; aantrekkelijk ook voor arbeidsmarkt.
- Het SSC-ZL kent een **eigen identiteit**.

Financiën

- De generieke SSC-ZL **aanloop- en opstartkosten** en de specifieke discipline **transitie-, implementatiekosten** zullen volgens een nog vast te stellen verdeelsleutel (een eenmalig fee), in rekening worden gebracht aan nieuwe toetreders. Belangrijk om de aanloop- en opstartkosten in beeld te brengen, waarbij redelijkheid in acht wordt genomen. Deze vergoeding is voor de 3 moederorganisaties bedoeld. Wanneer de eenmalige kosten zijn gecompenseerd geldt dat 50% van deze extra inkomsten kan worden aangewend door het SSC-ZL voor innovatie doeleinden en de overige 50% door de drie moederorganisaties ter compensatie van de structurele frictiekosten. Jaarlijks wordt bekeken of dit moet worden bijgesteld, want er komt een moment dat er geen frictiekosten meer zijn.
- De voor de moederorganisatie relevante **frictiekosten** (o.a. Overhead, Rugzakjes en Huisvesting) en **desintegratiekosten** (o.a. inrichten Demand management) zijn voor rekening van de moederorganisaties en komen initieel niet in aanmerking voor vergoeding door nieuwe toetreders.
- Er geldt een jaarlijkse **efficiency taakstelling** voor het SSC-ZL afhankelijk van de gerealiseerde groei (aantal afnemers en totale volume) en de mate van standaardisatie. Deze taakstelling wordt jaarlijks bepaald en is niet beperkt tot geld maar kan net zo goed betrekking hebben op kwaliteit.
- Bij **overname materieel/activa** geldt het principe van “Schoon door de Poort”. Dit betekent concreet voor materieel/activa niet alleen de boekwaarde (niet van toepassing voor Sittard-Geleen door toepassing lease contracten) wordt overgedragen maar ook de relevante vervangingsinvesteringen. Alternatief: als de boekwaarde van activa op moment van overdracht overeenkomt met de dan geldende marktwaarde van een vergelijkend product, kan het SSC-ZL zelf zorgdragen voor vervangingsreserve middels een opslag.
- De financiële impact van het zogenaamde “**rugzakje**” (o.a. toelage op functieschaal, TOR et cetera) is voor rekening van de moederorganisatie. Bij voorkeur rugzakje contant maken en afrekenen en dus afkopen voorafgaand aan overdracht aan SSC-ZL.
- Het **weerstandsvermogen** van het SSC-ZL wordt expliciet middels een Risico Analyse opgenomen in de algemene reserve van het SSC-ZL. Deze algemene reserve mag niet hoger zijn dan het weerstandsvermogen. Bij een hogere positie dan retour moederorganisaties en bij een tekort volgt een bijdrage vanuit de moederorganisaties. Weerstandsvermogen beperken, doorgaans 0,8 – 1,2 %.
- Middelen ter realisatie van **innovatie** zullen jaarlijks expliciet worden opgenomen in de begroting en als zodanig ook moeten worden geaccordeerd door het Bestuur.

- De 2017 **bedrijfsreserve** (opvangen schommelingen in de bedrijfsvoering) bedraagt maximaal 250.000. Voor 2018 en verder wordt dit bedrag bepaald op basis van de evaluatie 2017. Bij een positief jaarresultaat mag dit worden gestort in deze bedrijfsreserve. Bij overschrijding van het maximum wordt terugbetaald aan de moederorganisaties.
- Zo snel mogelijk gaat **gefactureerd** worden voor de geleverde dienstverlening (P*Q). Naar verwachting geldt dit in 2017 nog niet voor alle diensten. Voor Inkoop is de ambitie om dit te starten per 2017.

Diensten en Producten

- Maximaliseren van standaard producten en werkwijzen.
- Service Differentiatie kan, maar tegen meerprijs ook bij neerwaartse bijstelling.
- We kennen standaard werk, meerwerk en maatwerk.
- Bij standaard werk is er sprake van een collectief opdrachtgeverschap. Egaliseringsrol ligt bij moederorganisatie.
- Primair focus op Operational Excellence: betrouwbaar, weinig fouten en aantrekkelijk. geprijsd. Secundair op Customer Intimicy.
- Opdrachtgevers bepalen omvang en kwaliteit.
- SSC-ZL bepaalt de prijs.
- Omvang/ kwaliteit en prijs is kwestie van elkaar in vinden (DVO). Transparantie van belang.
- Noodzaak om continu te kunnen verbeteren van kwaliteit en/of prijs. Vernieuwingen in de markt omarmen maar niet per se initiëren.
- SSC-ZL als eerste gegadigde (first supplier) bij nieuwe diensten en/of uitbreiding van bestande diensten.
- Verplichte winkelnering is van toepassing.
- De opdrachtgever/klant is de moederorganisatie versus het SSC-ZL als opdrachtnemer/leverancier.
- Het betreft een duurzame relatie.
- Click, call en face zijn de primaire contactkanalen richting SSC-ZL waarbij Self Service een invulling hiervan is.

Bijlage F. Verklarende woordenlijst / Afkortingenlijst

BOR:	Bijzondere Ondernemingsraad; Ondernemingsraad van SSC-ZL
Category management:	Inkoop activiteiten bundelen binnen specifieke en herkenbare entiteiten zoals ICT, Facilitair, HRM etc.
Customer Intimicy:	Invulling en gedrag volledig afstemmen op behoefte van de klant zonder rekening te houden met bijv. uitvoeringskosten
DVO:	Dienstverlenings Overeenkomst; contract tussen SSC-ZL en deelnemer
Egaliseringsrol:	Afstemmen, uniformeren en standaardiseren
HRM:	Human Resource management
ID:	Informatie Diensten
Omgekeerde dienstverlening:	Dienstverlening die wordt afgenomen bij één van de moederorganisaties.
PDC:	Product Diensten Catalogus; opsomming van de beschikbare diensten inclusief prijs
Proportioneel alloceren:	Toewijzing medewerkers moederorganisatie uitgedrukt in aantallen, relateren aan de feitelijke volume dienstenafname door betreffende moederorganisatie. Concreet: hoe meer je afneemt, hoe meer medewerkers van die betreffende moederorganisatie mogen worden geplaatst.
PSA:	Personeels- en Salarisadministratie
SLA:	Service Level Agreement; kwalitatieve en kwantitatieve beschrijving van dienstverlening
SSC-ZL:	Shared Service Center Zuid Limburg