

Gemeenschappelijke regeling HLTsamen



Begroting HLTsamen 2020-2023



Concept

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord.....	3
1. Voorstel	4
2. Inleiding	5
2.1 Algemeen.....	5
2.1.1. Algemeen.....	5
2.1.3. De coalitieprogramma's en het collegewerkprogramma 2018- 2022	7
Hillegom 'Samen meer bereiken'	7
Lisse 'Samen duurzaam denken, samen vernieuwend doen'	7
Teylingen collegewerkprogramma 'Vitaal Teylingen'	8
2.1.4. Strategische verkenningen 2018-2022	8
2.2 Financiële bijdragen.....	11
2.3 Samen sterk	12
3. Programmaplan	13
3.1 Programma werkorganisatie HLTsamen.....	13
3.1.1Verbinding en ontwikkeling van HLTsamen.....	13
3.1.2Verbinding en ontwikkeling met onze directe omgeving	17
3.1.3Verbinding en ontwikkeling in de regio	21
3.2 Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien.....	22
4. Paragrafen	23
4.1 Verplichte paragrafen niet voor HLTsamen.....	23
4.2 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing.....	23
4.3 Paragraaf Financiering	27
4.4 Paragraaf Kapitaalgoederen	35
5. Financiële begroting	36
5.1 Uitgangspunten begroting.....	36
5.2 Financieel overzicht	37
5.3 Investerings 2020-2023	40
5.4 Reserves en voorzieningen 2020-2023	41
Bijlage 1. Overzicht investeringen 2020-2023	43
Bijlage 2. Overzicht baten en lasten 2020-2023	45
Bijlage 3. Plus-, min- en nieuwe taken.....	48

Voorwoord

De directie biedt u hierbij de begroting 2020-2023 aan van de gemeenschappelijke regeling HLTsamen. HLTsamen is de werkorganisatie voor de drie afzonderlijke gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen met een verzorgingsgebied van 80.000 inwoners. Zij ondersteunt de zelfstandige gemeentebesturen bij de strategische denkkraft en de uitvoering van hun taken. De werkorganisatie is een krachtige, innovatieve partner en dienstverlener voor inwoners, bedrijven en (maatschappelijke) organisaties.

HLTsamen staat dichtbij de inwoners en gemeentebesturen, speelt snel in op veranderingen in de samenleving en levert een bijdrage aan het versnellen en versterken van initiatieven. De begroting HLTsamen bevat de budgetten voor de bedrijfsvoering van de werkorganisatie zoals personeel, ICT- en facilitaire zaken. De focus van HLTsamen tot en met 2020 ligt op het nog beter functioneren van de organisatie; de realisatie van de visie en de ambities op het gebied van Kwaliteit, Kostenreductie, Kwetsbaarheid en de verbeterde Strategische positie (3K's en S). We willen dit bereiken met gemotiveerde medewerkers die inventief, krachtig en verbindend zijn.

In 2017 en 2018 zijn forse stappen gemaakt om het huis op orde te krijgen. In 2019 staat het verbeteren van de kwaliteit van de werkorganisatie centraal. Hieraan blijven we hard werken, zodat we als werkorganisatie nog beter kunnen optreden als een krachtige en innovatieve partner en dienstverlener. We zijn tevreden op de resultaten die we tot nog toe behaalden: een breed gedragen en gedeelde organisatievisie en organisatieagenda met dertien projecten die zich richten op thema's als participatie, dienstverlening en duurzaamheid. Intern opgeleide Lean-ambassadeurs werken met medewerkers aan het verbeteren en vereenvoudigen van processen, intern opgeleide trainers verzorgen goed lopende trainingen als 'Hoe werkt de gemeente?' en 'Politiek-bestuurlijke sensitiviteit'. Uit de resultaten van het onderzoek Waar staat je gemeente? en de monitor HLT in 2018 bleek dat de inwoners van Hillegom, Lisse en Teylingen én de partners van de drie gemeenten tevreden zijn over de gemeentelijke dienstverlening.

2020 wordt het vierde jaar van de werkorganisatie. In 2020 staat het verbeteren van de strategische positie (de S) centraal. Ook worden in 2020 de aanbevelingen van de tussenevaluatie van HLTsamen uitgevoerd.

Het directieteam van HLTsamen,

Mw. C. Baauw

Dhr. J. Schellevis

Dhr. B. J. Covers

10 april 2019

1. Voorstel

Voorgesteld wordt:

1. Een bedrag van € 1.294.600 beschikbaar te stellen voor de investeringen, jaarschijf 2020, zoals vermeld in het overzicht investeringen;
2. Voor de nieuwe taken/nieuw beleid 2020 een bedrag beschikbaar te stellen van totaal € 1.321.000;
3. De bijdragen van de deelnemende gemeenten voor 2020 vast te stellen op:
 - a. Gemeente Hillegom € 9.361.000
 - b. Gemeente Lisse € 11.190.000
 - c. Gemeente Teylingen € 17.930.000
4. De ontwerpbegroting HLTsamen 2020 vast te stellen en de meerjarenramingen 2021-2023 voor kennisgeving aan te nemen.
5. De begroting HLTsamen 2020-2023 voor zienswijze toe te zenden aan de gemeenteraden;

2. Inleiding

2.1 Algemeen

De begroting is een financiële uitwerking van de kaderbrief HLTsamen 2020. De kaderbrief schetste de ontwikkelingen die in 2020 afkomen op de organisatie en/of de gemeenten. Dat zijn ontwikkelingen die voortvloeien uit het bedrijfsplan HLT Samen Sterker! (2016), de organisatievisie en organisatie-agenda (2018), de coalitieprogramma's 2018-2022 van de drie gemeenten en de strategische verkenningen 2018-2022.

2.1.1. Algemeen

De HLTsamen-organisatie is opgericht om met elkaar minder kwetsbaar te zijn, een hogere Kwaliteit te bieden tegen lagere kosten en samen een betere strategische positie in te nemen (3K's en S). Bij de start in 2017 was duidelijk dat onze organisatie de ambitie heeft om door te ontwikkelen naar een moderne gemeentelijke organisatie die haar gemeenten op innovatieve, krachtige en verbindende wijze voorziet in haar behoeften.

Monitor HLT-ontwikkeling

Er is in de aanloop naar de nieuwe werkorganisatie HLTsamen veel aandacht geweest voor monitoren en evalueren. Zo is op basis van de uitgangspunten van HLTsamen de monitor HLT-ontwikkeling opgesteld. Aan de hand van de monitor krijgen de raden, het bestuur en de directie de eerste vier jaren van de nieuwe werkorganisatie (tot en met 2020) inzicht in de ontwikkeling van de organisatie ten aanzien van de drie K's en de S. In 2020 vindt de laatste meting plaats (3-meting).

Huis op orde

In 2017 en 2018 is binnen de HLTsamen-organisatie gewerkt om de basis op orde te krijgen en 'samen' opnieuw betekenis te geven. Mooie resultaten zijn de organisatievisie 'Samen! Werken aan verbinding', de intern-opgeleide LEAN-ambassadeurs in de organisatie die teams helpen hun processen te vereenvoudigen en verbeteren en de interne opleidingen 'Hoe werkt de gemeente?' en 'Politiek-bestuurlijke sensitiviteit'.

Kwaliteit

2019 staat in het teken van (het verbeteren van de) Kwaliteit: in 2020 zetten we de inzet op kwaliteit onder andere voort door het uitvoeren van dertien organisatie-trajecten, voortvloeiende uit de organisatievisie, zoals bijvoorbeeld Duurzaamheid, Participatie en 'Dienstverlening toegankelijk en dichtbij: service op maat'.

Strategische positieverbetering

In 2020 staat de strategische positieverbetering (S) centraal: in het bedrijfsplan is over het innemen van bestuurlijke strategische positionering de volgende tekst opgenomen:

'Ervaringen van andere ambtelijke fusieorganisaties leren ons bovendien dat, ondanks het feit dat sprake is en blijft van zelfstandige gemeentebesturen, deze gemeentebesturen in de grotere regio als eenheid worden gezien. De vraag in regionale bestuurlijke overleggen: wat is het standpunt van de HLT-gemeenten in deze? zal dan ook steeds vaker gesteld worden. Deze

uitstraling kan ook effect hebben, zo zien we elders, op de mate waarin collegeleden strategische posities gaan innemen in (voornaam) Gemeenschappelijke Regelingen, zoals in Dagelijks Besturen van Veiligheidsregio's, Omgevingsdiensten, GGD-en en Metropoolregio's.'.

2.1.2. Visie en organisatieagenda HLTsamen 2020

HLT samen staat in verbinding met de samenleving en werkt 'van buiten naar binnen'. Wij leveren 'service op maat' en delen ons sterk opgebouwde netwerk met belanghebbenden. We denken vanuit de opgave die er ligt, vanuit 'de bedoeling' en niet vanuit de regels. Wij maken het de samenleving mogelijk om zelf te handelen en vormen het verlengstuk van trends in de samenleving. Mensen kunnen rekenen op onze steun waar nodig. In ons werk maken we gebruik van nieuwe technologieën en leveren we persoonlijk vakmanschap. Wij zijn een krachtige partner in de regio en in de diverse strategische samenwerkingen (regionaal, provinciaal en landelijk) waar we deel van uitmaken. Wij zijn de werkgever waar je voor wilt werken, waar je trots op bent. Samenwerking en eigen verantwoordelijkheid vinden wij belangrijk. Net als de ontwikkeling van de persoonlijke vaardigheden van onze medewerkers.

In de visie verwoordt HLTsamen haar ambities om te kunnen omgaan met een snel veranderende, digitale en datagedreven maatschappij. In de visie wordt onderscheid gemaakt in drie gebieden waarop de organisatie wil ontwikkelen:

- 1) **De verbinding en ontwikkeling van onze HLTsamen organisatie:** het kunnen omgaan met en invulling geven aan de geschetste ontwikkelingen vraagt van de organisatie en haar mensen een professionaliseringsslag.
- 2) **De verbinding en ontwikkeling met onze inwoners, ondernemers en organisaties in onze drie gemeenten:** de belangrijke vernieuwingen in de HLTsamen-dienstverlening waarbij standaardproducten gedigitaliseerd worden aangeboden en service steeds meer via serviceformules en op maat wordt gegeven. Ook participatie en duurzaamheid spelen een belangrijke rol;
- 3) **De verbinding en ontwikkeling in de regio:** HLTsamen wil een krachtige, regionale partner zijn en via strategische samenwerking een sterkere regio creëren.

De organisatieagenda HLTsamen sluit naadloos aan op bovenstaande visie. De dertien projecten in de organisatieagenda ondersteunen zowel de visie als de uitgangspunten in het Bedrijfsplan HLT Samen Sterker! In 2020 zal in het bijzonder het projectmatig werken tot ontwikkeling en implementatie dienen te komen met als resultaat dat de werkmethode van projectmatig werken organisatiebreed kan worden ingezet daar waar in het bijzonder de integraliteit van vraagstukken dit vraagt.

De projecten betreffen onderwerpen waarbij wordt gekeken naar de impact voor de ambtelijke organisatie zowel qua werkwijze als houding en gedrag:

1. Dienstverlening toegankelijk en dichtbij: service op maat
2. Krachtige speler, sterke positie, sterke regio
3. Participatie
4. Duurzaamheid
5. Strategie als toegevoegde kracht
6. Vertaler van landelijke wetgeving & beleid, signaleren trends en ontwikkelingen
7. Drie opdrachtgevers, één organisatie: zoeken naar balans

8. Specialisatie in beleid en advies in de 2^e en 3^e lijn van de organisatie:
9. Robuuste en centrale ondersteuning, waaronder datagedreven werken
10. Besturing organisatie
11. Moderne medewerker, moderne werkgever
12. (Persoonlijk) leiderschap
13. Professionele werkmethoden en concepten, waaronder
 - Projectmatig werken
 - Lean
 - Zaakgericht werken.

2.1.3. De coalitieprogramma's en het collegewerkprogramma 2018- 2022

Hieronder beschrijven we de grote lijnen van de in 2018 opgestelde coalitieprogramma's en welke invloed deze - soms met elkaar samenvallende - ontwikkelingen uitoefenen op de opgaven voor de werkorganisatie.

Hillegom 'Samen meer bereiken'

In het coalitieprogramma van Hillegom tekenen zich de volgende opgaven en leidende principes af:

- Het creëren van een **(inclusieve) samenleving** waarin op basis van gelijkheid alle generaties naar vermogen mee kunnen doen en de mogelijkheden en talenten van onze inwoners centraal staan.
- Het (versneld) doorzetten van het in de vorige raadsperiode ingezette (regionale) beleid
- Het (zowel ambtelijk als bestuurlijk) **gezamenlijk aanpakken van maatschappelijke opgaven** als de energietransitie, klimaat, wonen, bereikbaarheid, ondermijning en het sociaal domein.

'Het leidend principe bij de aanpak van deze opgaven blijft voor **duurzaamheid** in brede zin (sociaal, fysiek en economisch). Betrokkenheid van iedereen is daarbij hard nodig. Dat vraagt zowel bestuurlijk als ambtelijk om een **oplossingsgerichte, meedenkende en flexibele houding.**'

Lisse 'Samen duurzaam denken, samen vernieuwend doen'

In Lisse zien we de volgende vijf leidende principes:

- Als coalitiepartners willen we **denken én doen**.
- **Samenwerking** is hierbij ons vertrekpunt.
- We willen **de raad, inwoners, bedrijven en organisaties dicht betrekken** bij het bedenken én uitvoeren van plannen. En ook onderling willen we intensief en integraal samenwerken.
- We willen **vernieuwen** naar de eisen van deze tijd
- en actief resultaten **meten**.
- Dat we daarbij kiezen voor **duurzame** oplossingen is voor ons vanzelfsprekend.

- **Eigen kracht en verantwoordelijkheid** van inwoners (vitaliteit)
- Een **vangnet** voor wie dat nodig heeft
- Kijken **hoe iets wél kan** (maatwerk)
- In alles **duurzaam denken en doen**
- **Invloed van inwoners** als uitgangspunt.

2.1.4. Strategische verkenningen 2018-2022

Voor de gemeenteraadsverkiezingen bracht het domein Strategie en Projecten in samenwerking met de andere domeinen strategische verkenningen voor de drie gemeenten uit. In de verkenningen signaleren we de volgende belangrijke en relevante trends en ontwikkelingen:

- Groen en duurzaam
- Doe het zelf, doe het samen (veranderende rol burger en overheid)
- Smart living
- Connectiviteit
- Digitale burger
- Regionalisering
- Op maat (ieder mens is uniek).

2.1.5 Toekomstige ontwikkeling HLTsamen-organisatie

Uit de leidende plannen, programma's en verkenningen tekenen zich vijf majeure algemeen maatschappelijke ontwikkelingen af die het komende jaar invloed uitoefenen zowel op de HLT-organisatie als op de drie gemeenten. Het gaat om:

- Dienstverlening
- Participatie
- de Omgevingswet
- Datagedreven werken
- Duurzaamheid.

Daarnaast vloeien in 2020 aanbevelingen en maatregelen voort uit de tussenevaluatie HLTsamen, de tussenevaluatie van de coalitieakkoorden en de kwaliteits-analyse P&O; een analyse die inzicht biedt in de kwaliteit en talenten van het huidige personeelsbestand. In 2020 staat ook het verbeteren van de strategische positie centraal. Het verbeteren van de strategische positie houdt in het versterken van de strategische kracht van zowel de organisatie als de raden en colleges. Het in 2019 op te stellen plan van aanpak Strategisch vermogen zal een nadere uitwerking aan geven.

Autonome ontwikkelingen

De volgende autonome ontwikkeling voor de gemeenten kunnen gevolgen hebben voor HLTsamen:

- door een wetswijziging worden de colleges in 2021 zelf verantwoordelijk voor het rechtmatigheidsoordeel; dit leidt mogelijk tot een taak voor HLTsamen.
- De invoering van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren per 1 januari 2020.
- De verbetering toerekening van kosten HLTsamen aan de taakvelden en de berekening van overhead overeenkomstig de notitie Overhead vanaf 2020 en de mogelijke (financiële) gevolgen voor de gemeentelijke programmabegrotingen 2020.

- De mogelijkheid tot het vormen van reserves, waartoe bij het vaststellen van de jaarrekening 2018 van HLTsamen een voorstel wordt gedaan.

Lisse en het (dagelijks) beheer van de openbare buitenruimte

De gemeente Lisse zal mogelijk een aantal uitbestede service en (groen-) beheer-taken in de openbare buitenruimte in verband met de afloop van de dienstverlenings-overeenkomst met de huidige uitvoerder terugnemen. De overheveling van taken naar HLTsamen zal – als hiertoe besloten wordt – tenminste budgetneutraal plaatsvinden. Ook wordt er bezien welke (bulk)werkzaamheden kunnen worden uitbesteed. Na besluitvorming wordt budget voor de taken vanuit de begroting van de gemeente Lisse naar de HLT begroting overgeheveld.

2.1.6 Uitwerking ontwikkelingen 2020

Dienstverlening/communicatie/regie op kanalen/service op maat

In 2018 is het Dienstverleningsconcept opgesteld en heeft een verbeteringslag plaatsgevonden in online informatievoorziening en de communicatie naar inwoners en ondernemers. Daarnaast is een ontwikkeling in gang gezet om de telefonie en online communicatie te versterken en is in 2019 gestart met het nieuwe kanaal WhatsApp en het monitoren van het online gesprek (Tam Tam) voor Teylingen (plustaak Teylingen). Deze ontwikkelingen vragen om een andere organisatie, beheer en sturing. Dit betreft direct het project “Regie op kanalen”. In 2020 krijgt dit project nader vorm.

Participatie

De omslag naar overheidsparticipatie waarbij de overheid inwoners faciliteert bij hun initiatieven én een meer gestandaardiseerde werkwijze rond burgerparticipatie zal in 2020 in de organisatie stevig moeten worden ingebed.

De Omgevingswet

In 2020 bereiden de organisatie en de gemeenten zich voor op de invoering van de Omgevingswet die op 1 januari 2021 ingaat. De nieuwe Omgevingswet biedt naast een betere afstemming tussen verschillende plannen en minder aparte regelgeving, meer ruimte voor gemeenten, provincies en waterschappen én meer ruimte voor particuliere ideeën. De houding bij het beoordelen van plannen is vanaf 2021 ‘ja mits’ in plaats van ‘nee tenzij’. Participatie is daarbij een belangrijke pijler: vroegtijdig samenwerken vergroot de kwaliteit van oplossingen en zorgt ervoor dat verschillende perspectieven, kennis en creativiteit direct op tafel komen. Deze pijler geven we in nauw overleg met alle stakeholders en met behulp van het bovengenoemde programma de komende periode nader vorm.

Duurzaamheid

De organisatie en de medewerkers hebben oog voor een duurzame ontwikkeling van de (lokale) samenleving en de gemeentelijke organisatie. Dit betekent dat we investeren in kennis en bewustwording van de medewerkers waardoor in het adviseren en uitvoeren steeds het duurzaamheidsaspect wordt betrokken. Dit geldt ook voor het management dat in de keuzes bij het maken van beleid voor de gemeentelijke organisatie aandacht besteedt aan een duurzame toekomstontwikkeling. Eén van de in 2019 uit te werken organisatietrajecten uit de organisatie-agenda staat in het teken van het thema duurzaamheid.

Tussenevaluatie HLTsamen

In het bedrijfsplan is het volgende opgenomen over een tussenevaluatie van de werkorganisatie:

‘Twee jaar na de start van de werkorganisatie, begin 2019, wordt een tussenevaluatie gehouden. Vervolgens wordt begin 2021, vier jaar na de start, een evaluatie uitgevoerd.’
Aanbevelingen die voortvloeien uit de tussenevaluatie kunnen leiden tot nieuwe/andere werkzaamheden in 2020 en verder.

Tussenevaluatie coalitieakkoorden

In 2020 zullen we de drie coalitieakkoorden evalueren (tussenevaluatie).

Kwaliteit en mobiliteit

Een P&O-kwaliteitsanalyse van de organisatie in 2019 - een analyse van de kwaliteit van het huidige personeelsbestand, - maakt inzichtelijk welk talent we aan boord hebben. Daarnaast willen we blijvend aandacht organiseren voor mobiliteit en aansluiting van kwaliteit die nodig is voor de opgaven van onze drie gemeenten. Door capaciteit en middelen te richten op de beoogde verandering willen we een vliegwiel creëren voor de rest van de organisatie. Hiervoor is het nodig dat we in 2020 (extra) investeren in kwaliteit, mobiliteitsbeleid en in bestaand en nieuw personeel.

Strategische positieverbetering

Een van de doelstellingen van samenwerking in HLT-verband is de versterking van onze gezamenlijke en individuele positie in de regio. Op dit gebied maken we behoorlijke slagen. Rondom de verkiezingen in 2018 hebben we voor elke gemeente een strategische verkenning opgesteld. Direct na de verkiezingen is vanuit HLTsamen door het bestuur, daar waar het kan, ingezet op versteviging van de samenwerking en gezamenlijk optreden. Zo is bekeken hoe een gezamenlijke positie verworven kan worden binnen de regionale samenwerkingsverbanden, zoals in het bestuur van Holland Rijnland. Door de samenwerking HLTsamen hebben we meer mogelijkheden, bijvoorbeeld binnen de domeinen Strategie en projecten en Ruimtelijke ontwikkeling, om in te zetten op ontwikkelingen. Zo hebben we nu de mogelijkheid om te investeren in de relatie en de samenwerking met de metropoolregio Amsterdam (Den Haag/Rotterdam/Leidse regio). Kortom, we investeren in onze netwerken en zijn daar steeds beter voor geëquipeerd. Dat betekent bovendien dat we een aantrekkelijkere werkgever worden en kwaliteit aan onze organisatie kunnen toevoegen. We zien ook steeds meer dat we als eenheid, zowel bestuurlijk als ambtelijk, invloed hebben. Dit komt omdat er oog is voor elkaars kwaliteiten. We weten elkaar te vinden en in te zetten. Het programma Versterking strategisch vermogen vergroot in 2020 en verder de strategische denk- en handelingskracht van de organisatie.

Transformatie sociaal domein

De gewenste vernieuwing in het sociaal domein op het gebied van jeugdhulp, ouderenzorg en –welzijn en werk & inkomen wordt in 2020 verder uitgevoerd. Deze zogenoemde transformatieopgave is enkele jaren geleden ingezet via de decentralisaties van bevoegdheden op deze onderwerpen naar gemeentelijk niveau en wordt sindsdien

vormgegeven. Het betreft een grote opgave, waarin niet alleen het effectiever maken van zorg en welzijn, maar ook het efficiënter inzetten van beschikbare financiën een belangrijke doelstelling is. De juiste hulp op de juiste plek op het juiste moment is de uiteindelijke doelstelling van deze operatie.

Lisse en het (dagelijks) beheer van de openbare buitenruimte

De gemeente Lisse zal mogelijk een aantal uitbestede service en (groen-) beheer-taken in de openbare buitenruimte in verband met de afloop van de dienstverlenings-overeenkomst met de huidige uitvoerder terugnemen. De overheveling van taken naar HLTsamen zal – als hiertoe besloten wordt - tenminste budgetneutraal plaatsvinden. Ook wordt er bezien welke (bulk)werkzaamheden kunnen worden uitbesteed. Na besluitvorming wordt budget voor de taken vanuit de begroting van de gemeente Lisse naar de HLT begroting overgeheveld.

2.1.7 Nieuw beleid

Datagedreven werken

De nieuwe ontwikkeling van het datagedreven werken vraagt om een investering. In 2018 is gestart met het werken vanuit van een Datalab om te kijken wat HLTsamen kan en wil doen op het gebied van datagedreven werken. Uit de projecten die passeerden en de vragen die op het Datalab af kwamen kan geconcludeerd worden dat het gebruik maken van (big) data bijdraagt aan een meer professionele werkwijze. De coalitieakkoorden vragen hierbij ook om het realiseren van een publieke meerwaarde door gebruik te maken van data. In 2019 en 2020 werken we op programmabasis verder aan het datalab. In de loop van 2020 zullen wij op basis van de opgedane ervaringen naar u toekomen met plannen en de bijbehorende bekostiging.

2.1.8 Relatie met Ondernemingsraad

In deze begroting melden wij dat we een constructieve samenwerking met de Ondernemingsraad ervaren. Vooral tijdens deze opbouwjaren is een goede samenwerking belangrijk. Deze samenwerking blijkt er in ieder geval ook uit dat de directie/managementteam reeds ideeën en gedachten bespreekt met de Ondernemingsraad nog voordat deze zijn verwerkt in een uitgewerkt voorstel. Wij zetten ons in om deze wijze van samenwerking de komende jaren voor te zetten.

2.1.9 Totstandkoming begroting

Dat we al een mooie slag gemaakt hebben in de ontwikkeling en professionalisering van de organisatie komt tot uitdrukking in het proces van totstandkoming en presentatie van de voorliggende begroting. Er is voor gekozen om bij deze programmabegroting zowel aan te sluiten bij de organisatievisie van HLTsamen als de strategische verkenningen (2018), de coalitieprogramma's van Hillegom en Lisse en het collegewerkprogramma van Teylingen (2018-2022). We hebben ervoor gekozen om integraal te werken en een begroting te maken vanuit onze gezamenlijke opgaven.

2.2 Financiële bijdragen

In het bedrijfsplan 'Samen Sterker' zijn de bijdragen van de gemeenten voor de werkorganisatie HLTsamen bepaald voor de jaren 2017 tot en met 2020. De bijdragen voor 2020 en volgende jaren zijn aangepast aan het 'financieel kader gemeenschappelijke regelingen Hollands-Midden'. Dit

betekent dat de bijdragen jaarlijks worden gecompenseerd voor loon- en prijsstijgingen. In de begroting HLTsamen houden we rekening met de geldende CAO-gemeenten. Wijzigingen in de CAO hebben direct gevolgen voor de begroting HLTsamen. De afwijkingen tussen de jaarlijkse compensatie en de werkelijke kosten worden afgerekend met de deelnemende gemeenten.

In de bijdragen zijn een aantal correcties verwerkt alsmede de financiële consequenties van eerdere besluiten en het nieuwe beleid. Dit is in paragraaf 5.2 verder uitgewerkt.

In de financiële tabellen kunnen afwijkingen voorkomen door afrondingen. De gemeentelijke bijdragen voor de begroting van HLTsamen zijn voor de komende jaren als volgt geraamd:

Bedragen x € 1.000

HLT samen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bijdrage Hillegom	9.213	9.498	9.361	9.244	9.233	9.280
Bijdrage Lisse	10.969	11.114	11.190	11.071	10.943	10.943
Bijdrage Teylingen	17.453	17.861	17.930	17.714	17.815	17.825
Totaal baten	37.635	38.473	38.481	38.029	37.991	38.048

2.3 Samen sterk

Bij de start van HLTsamen is een duidelijk financieel doel meegegeven aan de nieuwe organisatie, namelijk een besparing van € 1,8 miljoen. Hiervan is reeds bij de aanloop van de fusie al € 100.000 bezuinigd op kapitaallasten I&A. Resteert een besparing van € 862.000 in 2019 en vanaf 2020 € 1,7 miljoen.

Voor het realiseren van deze doelstelling is het project 'Samen sterk' in het leven geroepen. Een belangrijk uitgangspunt voor 'Samen sterk' is dat we deze klus met de gehele organisatie klaren. Op deze manier bieden bezuinigingen ons de mogelijkheid om in cocreatie kosten terug te dringen met behoud of zelfs verbetering van de kwaliteit. We grijpen de bezuinigingen ook aan als een middel voor vernieuwing. Niet bezuinigen uitsluitend om te bezuinigen, maar structurele oplossingen te bedenken waar de organisatie beter van wordt. Zoals al eerder aangegeven hebben we eind 2017 brainstormsessies georganiseerd voor alle medewerkers, we hebben een prijsvraag uitgezet en is een groep 'slimme jatters' aan de slag gegaan. Ruim 300 ideeën die hieruit voortkwamen zijn zorgvuldig bekeken en er is nagegaan of ze haalbaar zijn, concreet zijn, of er een mogelijke besparing of opbrengst is en hoe hoog de eventuele besparing of opbrengst is. Een aantal ideeën is inmiddels in concrete acties omgezet. Voorbeelden hiervan is zijn o.a. de klussenbank, meer stagiaires inzetten, onderzoek naar abonnementen, het afsluiten van raamcontracten, papierloos werken. Daarnaast loopt een tweede spoor het 'Verbond van de Proeverij' waarin de domeinen personele besparingen aanleveren voor de realisatie van de taakstelling.

Deze twee sporen hebben ervoor gezorgd dat de taakstelling voor 2020, totaal 5% bezuinigen, in zijn geheel is ingeboekt in de begroting van HLTsamen.

3. Programmaplan

In het visiedocument 'Samen werken aan verbinding' worden drie gebieden onderscheiden waarop we de werkorganisatie HLTsamen willen ontwikkelen:

1. verbinding en ontwikkeling van onze HLTsamen organisatie;
2. verbinding en ontwikkeling met de directe omgeving;
3. verbinding en ontwikkeling in de regio.

We hanteren deze ontwikkelgebieden als kapstok voor deze programmabegroting. Dit programmaplan bevat tot slot het overzicht algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien.

3.1 Programma werkorganisatie HLTsamen

3.1.1 Verbinding en ontwikkeling van HLTsamen

Het kunnen omgaan met en invulling geven aan de ontwikkelingen, vraagt van de organisatie en haar mensen een professionaliseringsslag. Het vraagt om meer digitalisering, LEAN ingerichte processen, denken en werken over grenzen van domeinen en organisatie heen en handelen vanuit de geest en niet zozeer de letter van de wet. Het vraagt om een slag in mentaliteit en cultuur; de grootte van de HLTsamen-organisatie en haar opgave vraagt om inventieve, krachtige en verbindende medewerkers voor wie nieuwe ontwikkelingen en veranderingen een mooie uitdaging zijn.

De vier belangrijkste opgaven die HLTsamen heeft meegekregen voor de komen jaren zijn het verbeteren van de kwaliteit, beperken van de kwetsbaarheid, terugbrengen van de kosten en versterken van de strategische positie.

Hiervoor is de organisatie reeds volop in ontwikkeling. In de project- en beleidsontwikkeling wordt inmiddels geprofiteerd van elkaars kennis en expertise wat maakt dat we sneller tot **kwalitatief** goede producten komen. De gezamenlijke kracht bij het ontwikkelen van de visie en implementatie van de Omgevingswet is hier een mooi voorbeeld van. Samenwerking krijgt een zichtbaar effect wanneer ervaring en professionele inzet op het gebied van bijvoorbeeld digitalisering en participatie worden samengebracht. Ook wordt geïnvesteerd in kwaliteitsimpulsen; die blijven nodig om de ontwikkelingen door te zetten. Zo is ingezet op arbeidsmarktcommunicatie om als werkgever zichtbaar te zijn en worden netwerken ingezet om zo meer kwaliteit aan onze organisatie te kunnen toevoegen.

De zichtbare voordelen van grotere teams en het verstevigen van taakvelden maakt dat de **kwetsbaarheid** is afgenomen. Met LEAN management ontwerpen we efficiënte en klantgerichte processen waardoor de kwaliteit van onze producten eenduidig wordt. Ook het centraal organiseren van de managementondersteuning is een goed voorbeeld.

Processen en budgetten worden voortdurend tegen het licht gehouden en efficiënter of doelmatiger ingezet. Dit biedt mogelijkheden om de **kosten** terug te brengen. Er wordt gezamenlijk aanbesteed en slim ingekocht. Daarnaast gaan we in veel gevallen van drie verschillende applicaties naar een gezamenlijke, waardoor de kosten afnemen en processen efficiënter kunnen worden ingericht.

We kunnen stellen dat, om deze opgaven te realiseren het nodig is dat HLTsamen kwalitatieve en efficiënte ondersteuning biedt en blijft bieden aan onze partners waarbij wij als proactief, accuraat, betrouwbaar en verbindend worden ervaren. Om dit te kunnen realiseren, zijn hieronder voor 2020 de volgende doelstellingen en activiteiten nader uitgewerkt:

- Basis is en blijft op orde;
- Verbetering van de kwaliteit van de klant- en servicegerichtheid;
- Dienstverlening en Bedrijfsvoering zijn afgestemd op de opgaves van de HLTsamen-organisatie en de drie gemeenten

Wat we willen bereiken?

De basis is en blijft op orde.

Wat we gaan doen

Voor de processen die dan nog niet geharmoniseerd zijn, plannen we de laatste fase in en voeren deze in 2020 uit.

Realisatie van de doelen van HLTsamen op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze vraagt om goed geëquipeerde medewerkers op de juiste plek. In het concernplan, de domein- en teamontwikkelplannen schetsen de managers op basis van de voorliggende opgaves en de gevolgen voor hun domein en team. Ze bepalen de collectieve ontwikkelrichting en de betekenis voor de individuele medewerker. Een P&O-kwaliteitsanalyse van de organisatie - een analyse van de kwaliteit van het huidige personeelsbestand, - maakt inzichtelijk welk talent we aan boord hebben. Daar waar medewerkers niet matchen met de functie die ze vervullen, gaan we gezamenlijk op zoek naar een andere, passende plek. Dat kan een plek zijn bij HLTsamen, maar kan ook een positie extern betekenen. We zijn een flexibele organisatie. Hierdoor is het mogelijk om ons aan te passen aan de veranderende vraag van onze opdrachtgevers en van onze omgeving.

Sinds de start van HLTsamen is de organisatie flink doorontwikkeld. Door samen te werken aan de verschillende projecten en beleidsvraagstukken komen we tot **kwalitatief** goed producten. Denkracht uit verschillende disciplines versterken elkaar en maken dat adviezen breed bekeken en breed gedragen zijn. Maar ook het evalueren van ons gevoerde beleid met alle stakeholders versterkt de doorontwikkeling van deze producten. Het tot stand komen van de begroting via SCRUM, maar ook de daaropvolgende evaluatie zijn hier een mooie voorbeelden van. Continue het klantperspectief vanuit de LEAN-gedachte voor ogen houden. Ondersteund door professionele werkmethode als projectmatig werken, versterken dit proces.

Kennis van de drie gemeenten hebben we zo geborgd dat kennis altijd paraat of snel te verkrijgen en te ontsluiten is. Zo beantwoorden we in HLTsamen eenvoudige, maar zeker ook de complexe vragen. **Kwetsbaarheid** verminderen doe je immers samen. Vertrouwen dat je rollen en taken goed hebt verdeeld, maar vooral de cultuur dat je iets overneemt, ondersteunt of samenwerkt met je collega als je daarmee een betere dienstverlening kan realiseren. Die cultuur, die wens om er samen voor te gaan is een belangrijk vertrekpunt binnen HLTsamen.

Opleidingen intern organiseren, slim inkopen, contract management, interne begeleiders voor participatieve opgaves, allemaal prachtige voorbeelden van efficiënter en doelmatiger inzet van je middelen. Naast het terugdringen van de **kosten**, levert het grip op geld en borging van kennis binnen HLTsamen.

Om aan deze opgaven te blijven werken, investeren wij in continue leren. Door de Deming-cirkel (Plan, Do, Check, Act) toe te passen en ruimte te bieden om te leren van fouten. Zo bieden wij goede ondersteuning aan onze partners. Om dit verder door te ontwikkelen werken wij in 2020 met de volgende doelstellingen en activiteiten:

1. Kwaliteit blijft op peil
2. Robuuste en centrale ondersteuning
3. We bouwen actief aan de toekomst van HLTsamen

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit blijft op peil

Wat gaan we doen?

Het kunnen omgaan met en invulling geven aan de ontwikkelingen, vraagt van de organisatie en haar mensen een professionaliseringsslag. Het vraagt om meer digitalisering, LEAN ingerichte processen, denken en werken over grenzen van domeinen en organisatie heen en handelen vanuit de geest en niet zozeer de letter van de wet. Het vraagt om een slag in mentaliteit en cultuur; de grootte van de HLTsamen-organisatie en haar opgave vraagt om inventieve, krachtige en verbindende medewerkers voor wie nieuwe ontwikkelingen en veranderingen een mooie uitdaging zijn.

De vier belangrijkste opgaven die HLTsamen heeft meegekregen voor de komende jaren zijn het verbeteren van de kwaliteit, beperken van de kwetsbaarheid, terugbrengen van de kosten en versterken van de strategische positie.

Wat we willen bereiken?

Robuuste centrale ondersteuning door bedrijfsvoering

Wat we gaan doen?

In 2020 bouwen we door op de basis die we in de jaren ervoor hebben neergezet. Een solide en kwalitatief goede ondersteuning in een steeds veranderende organisatie vraagt een verdere professionalisering die past bij een organisatie van onze omvang.

- Plustaken communicatie drie gemeenten: voor drie gemeenten worden gerichte actie programma's opgesteld waarin de communicatie ambities zijn uitgewerkt in concrete acties en taken.
- Verwachtingsmanagement; Bouwen aan een communicatieve organisatie: verder verstevigen van de interne communicatie, investeren in communicatie talent en verder optimaliseren van communicatieve processen. De buitenwereld halen we letterlijk binnen door een fysieke plek te creëren. Op deze fysiek plek worden binnen en buitenwereld met elkaar in verbinding gebracht. Luisteren en zenden wordt op elkaar afgestemd en daarmee wordt het gesprek en de samenwerking mogelijk wordt gemaakt.
- Datagedreven werken: in 2020 willen we dit structureel beleggen in de organisatie. Hierdoor werken we aan een verdere professionalisering in de lijn.

Wat we willen bereiken?

We bouwen actief aan de toekomst van HLTsamen

Wat we gaan doen?

Naast de reguliere taken en ontwikkelingen, is het de verwachting dat we de komende jaren voor een belangrijke doorontwikkeling staan. Dit komt voort uit de tussenevaluatie enerzijds, en de veranderende omgeving waarin we ons bevinden. Van deze ontwikkelingen weten we nog niet precies welke impact deze gaan hebben. Dat dit echter aanzienlijk zal zijn, is nu al duidelijk.

Belangrijke ontwikkelingen:

- Energie en duurzaamheid:
- Zowel in regionaal verband als in onze 3 gemeenten zijn er afspraken gemaakt over het energieneutraal maken van gebouwen. Onze 3 gemeenten willen hierin een voorbeeldrol vervullen. Dit betekent voor HLTsamen dat de door de gemeenten in gebruik zijnde gebouwen uiterlijk 2030 energieneutraal moeten zijn. Dit heeft een grote impact op gebouwenbeheer, die hier al een start mee heeft gemaakt in 2018.
- Omgevingswet: de komst van de Omgevingswet heeft een grote impact op HLTsamen. Processen, taken, rollen en systemen veranderen, en met een nieuwe werkwijze en wetgeving dient ook de houding en gedrag te veranderen. 2020 zal in het teken staan van de eerste implementatie, waar we ook de jaren daarna nog hard aan zullen moeten werken.
- Werken aan talent en eigen regie: van onze medewerkers verwachten we steeds meer integraliteit, flexibiliteit, en kwaliteit. We verwachten medewerkers die sterk zijn op de inhoud, en om kunnen gaan met verandering. Dit betekent dat we moeten investeren in het persoonlijk leiderschap en ontwikkeling van onze mensen.
- Doorontwikkeling na de tussenevaluatie: de uitkomsten van de tussenevaluatie kunnen aanleiding zijn voor doorontwikkeling en aanpassingen. Hier is momenteel nog geen zicht op.
- Doorontwikkeling I&A: in 2019 is HLTsamen gestart met een aantal nieuwe ontwikkelingen zoals datagedreven werken. Dit vraagt ook om een verdere structurele professionalisering van I&A om dit goed te kunnen faciliteren.

Garantiebanen

Landelijk zijn afspraken gemaakt om in de jaren 2014-2023 extra banen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Vanaf 2017 hebben de drie gemeenten aan de werkorganisatie HLTsamen ook middelen beschikbaar gesteld voor het realiseren van deze banen. Op verschillende plekken in de organisatie zijn daadwerkelijk mensen uit de doelgroep werkzaam. In samenwerking met het Servicepunt Werk wordt in 2020 gestreefd het aantal extra banen verder uit te breiden..

Verplichte beleidsindicator bestuur en organisatie	2020
Formatie (fte per 1.000 inwoners)	4,9
Bezetting (fte per 1.000 inwoners)	4,9
Externe inhuur (als % van totale loonsom + kosten inhuur externen)	1,8%

3.1.2Verbinding en ontwikkeling met onze directe omgeving

Dit ontwikkelgebied staat voor in verbinding komen met onze directe omgeving die bestaat uit inwoners, ondernemers en (belangen)groeperingen uit Hillegom, Lisse en Teylingen. HLTsamen helpt de klant op een moderne en efficiënte manier: digitaal waar het kan en persoonlijk waar de klant dat wil. Wij bieden kwaliteit, zijn zorgvuldig en snel. Onze persoonlijke dienstverlening is toegankelijk en biedt service over de gemeentegrenzen heen.

Wat we willen bereiken

Verbetering van de kwaliteit van de klant- en servicegerichtheid.

Wat we gaan doen

In 2020 richten wij ons op de verdere verbetering van de kwaliteit van klantgerichtheid (adviesrol) en servicegerichtheid (ondersteuning).

Het is van belang dat de adviesvaardigheden verder worden ontwikkeld met opleidingen en trainingen. Om goed advies te kunnen geven, moet de vakkennis binnen onze organisatie op orde zijn. Dat vraagt van onze medewerkers dat zij zich actief inzetten om de eigen kennis actueel en op niveau te houden door het volgen van opleidingen, trainingen en het benutten van netwerken.

Er is behoefte om met informatie te sturen op het behalen van doelen, het besturen van processen en ook om met behulp van data slimmer beleid en beter passende projecten te realiseren. Op dit moment wordt op verschillende plekken in de organisatie invulling gegeven aan deze behoeftes. Zo zijn in de domeinen verschillende specifieke rapportages ontwikkeld. Daarnaast groeit ook de vraag naar de ondersteuning van data-analisten, die het gebruik van data naar een volgend niveau kunnen tillen.

Wat we willen bereiken

Dienstverlening en bedrijfsvoering zijn afgestemd op de opgaven van de HLTsamen-organisatie en de drie gemeenten.

Wat we gaan doen

Dienstverlening en Bedrijfsvoering zijn er om de primaire processen van de organisatie te faciliteren en te zorgen dat deze processen zo efficiënt en effectief mogelijk verlopen. Tegelijkertijd dienen de drie gemeenten in dit opzicht optimaal bediend te worden. Dit betekent dat we goed moeten inventariseren wat de behoefte aan ondersteuning en advisering is om onze expertise goed in te zetten. Vanuit deze verbinding begint een proces van continue met elkaar in gesprek zijn over dienstverlening, informatievoorziening en beleidsrealisatie.

De voortgang van de beleidsuitvoering en de financiële realisatie wordt regelmatig gemonitord. Door middel van het instrumentarium van de Planning & Control-cyclus worden de stakeholders (gemeenten, bestuur, directie en management) betrokken en geïnformeerd bij het opstellen van de beleidsplannen en de voortgangsrapportages. In 2018 is een eerste stap gezet in simplificatie van de P&C-cyclus, gericht op een eenvoudiger productiemethode van de HLT-samen en de drie gemeentelijke programmabegrotingen. Een tweede stap staat gepland voor in 2019. Deze is meer gericht op aanpassing van de wijze en vorm van de informatievoorziening vanuit de P&C-cyclus.

Hiervoor is eerst afstemming nodig met betrokken stakeholders om hun behoefte nauwkeurig te bepalen.

Verbinding en ontwikkeling met onze directe omgeving

Dit ontwikkelgebied staat voor in verbinding komen met onze directe omgeving die bestaat uit inwoners, ondernemers en (belangen)groeperingen uit Hillegom, Lisse en Teylingen.

Dienstverlening

HLTsamen helpt de klant op een moderne en efficiënte manier: digitaal waar het kan en persoonlijk waar de klant dat wil. Wij bieden kwaliteit, zijn zorgvuldig en snel. Onder invloed van een veranderende samenleving, nieuwe wetgevingen en nieuwe technologieën zien wij een tweedeling ontstaan in de dienstverlening; standaard versus maatwerk dienstverlening. De ingezette digitalisering en automatisering zetten we voort, waardoor er steeds meer producten en diensten via meerdere kanalen, 24/7 en locatieonafhankelijk beschikbaar komen. Zelfservice maken we meer mogelijk, zodat het gemak van de gemeentelijke dienstverlening toeneemt. De complexere, maatwerk vraagstukken (burgerinitiatieven, co-creatie en meervoudige, complexe aanvragen) blijven over; en wij gaan hier nog meer op inspelen. Wij zien meer maatwerk ontstaan doordat de participatiesamenleving steeds meer gestalte krijgt; de wijk gaat (meer) bepalen wat er in de wijk gebeurt en wij gaan meer faciliteren en participeren. Inwoners en bedrijven worden dus ook vaker samenwerkingspartners.

Participatie

De samenleving vraagt de gemeente zich anders te verhouden tot de lokale gemeenschap. Het volstaat niet meer alleen te vragen wat inwoners en ondernemers van ons beleid vinden. Dat is een vorm van participatie, die niet meer aansluit bij de behoefte van de samenleving aan zeggenschap en gelijkwaardigheid. Andersom verwacht de gemeente meer zelfredzaamheid van de samenleving: op eigen kracht waar mogelijk, ondersteuning waar nodig.

We maken daarbij steeds vaker de overstap van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie. Waar burgerparticipatie start bij de overheid en de inwoner als participant kent, is bij overheidsparticipatie juist de inwoner initiatiefnemer en de overheid facilitator. Inwoners (maar ook ondernemers en instellingen) worden zo steeds meer samenwerkingspartners. Dit betekent voor de organisatie dat de agenda's mede bepaald worden door de buitenwereld.

Om dit kunnen realiseren, zijn hieronder voor 2020 de volgende doelstellingen en activiteiten nader uitgewerkt:

1. Participatie
2. Maatschappelijke agenda
3. Dienstverlening

1. Participatie

Wat we willen bereiken?

Het centrale thema voor alle domeinen is het thema Participatie met bijbehorende nieuwe werkwijze, in relatie met de Omgevingswet waarin (overheids-) participatie een belangrijke pijler is.

Wat we gaan doen?

Door afstemming in processen – het opstellen van kaders en handelingsperspectieven - met behulp van co-creatie komen we tot een integrale aanpak, zowel bij het betrekken van inwoners, ondernemers en instellingen bij beleid en het benutten van hun denkracht (burgerparticipatie) als bij het ondersteunen van initiatieven van inwoners, ondernemers en instellingen (overheidsparticipatie).

2. Maatschappelijke agenda

Wat we willen bereiken?

De ambitie van HLTsamen en haar partners is om integraal te werken en in co-creatie met het maatschappelijk middenveld en inwoners te komen tot beleid. De maatschappelijke agenda is een hulpmiddel om deze ambities te realiseren.

Wat we gaan doen?

De gewenste vernieuwing in het sociaal domein op het gebied van jeugdhulp, ouderenzorg en – welzijn en werk & inkomen wordt in 2020 verder uitgevoerd. Deze zogenoemde transformatieopgave is enkele jaren geleden ingezet via de decentralisaties van bevoegdheden op deze onderwerpen naar gemeentelijk niveau en wordt sindsdien vormgegeven. Het betreft een grote opgave, waarin niet alleen het effectiever maken van zorg en welzijn, maar ook het efficiënter inzetten van beschikbare financiën een belangrijke doelstelling is. De juiste hulp op de juiste plek op het juiste moment is de uiteindelijke doelstelling van deze operatie.

3. Dienstverlening

Wat we willen bereiken?

De komende jaren bouwen we onder andere met het dienstverleningsconcept 'Service op Maat' aan een sterke organisatie, waarbij we het klantcontact, de interactie met de klant en productafhandeling in de eerste lijn van de organisatie onderbrengen. Op die manier komt er een scherpe afbakening in de organisatie tussen de front office (eerste lijn) en de overige zaken in de backoffice van de organisatie (tweede en derde lijn). Ook signaleren wij dat dienstverlening, participatie en communicatie steeds meer met elkaar verweven raken door toenemend gebruik van online kanalen. Dit komt ook terug in de serviceformules die wij gaan vormgeven.

In de serviceformules wordt de dienstverlening gezien als een samenhangend geheel; de gehele keten, de kanalen, de klantbeleving, alsook de hieraan gekoppelde ICT-kosten, processen en de gevraagde houding en het gedrag van onze medewerkers.

De formules zijn bedacht vanuit de rol die de inwoner of ondernemer op dat moment met de gemeente heeft. De ene keer gaat het bijvoorbeeld om het leveren van een product of dienst, en de andere keer om een handhavings-zaak. Maar het kan ook gaan over het ontwikkelen van beleid, uitvoering geven aan de Omgevingswet of een participatietraject waarin inwoners een actieve rol vervullen. Serviceformules gaan dus dwars door de organisatie heen en zijn een middel om service op maat te gaan leveren. We leveren service op afstand (online en telefonisch), op afspraak (op het gemeentehuis) en op locatie (thuis, in de wijk, etc.).

We meten continu onze dienstverlening en hebben 'Servicenormen 2020' benoemd waarop we sturen. In 2020 willen we bereikt hebben dat we 90% van alle telefonische oproepen tijdig wordt opgenomen en dat 90% van alle klanten van de balie binnen 5 minuten wordt geholpen. Alle (aan)vragen handelen we binnen wettelijke termijnen af en we bellen onze klanten binnen twee werkdagen terug. Het gemiddelde cijfer wat we nastreven voor onze klanttevredenheid, volgens Waar Staat Je Gemeente, is het cijfer 7.0.

Wat we gaan doen

1. Sturen op het nakomen van servicelevels
2. Regie op vormgeving en ontwikkeling communicatiekanalen:
 - a. Verbeteren online-communicatie, toename van het digitale gebruik en het vergroten van het digitale aanbod van producten en diensten;
 - b. Organiseren van sturing en regie op de klantvraag vanuit alle kanalen (integratie van dienstverlenings- en communicatiekanalen) in een organisatieonderdeel;
 - c. Gegevens ontsluiten via mijnoverheid.nl;
 - d. Accountmanagement verder vormgeven.

3. Ontwikkelen van serviceformules

Het implementeren en verder vormgeven van de servicesformules, zoals: snelservice- , wegwijs-, handhaaf-, beheer- en 'co-creatie' (participatie) formule.

3.1.3Verbinding en ontwikkeling in de regio

De samenwerking van de drie gemeenten biedt kansen om de strategische kwaliteit en de gezamenlijke strategische positie te verbeteren. Dit geldt zowel voor de afspraken die zijn gemaakt in regionaal verband als voor het verdiepen en uitwerken van overige vraagstukken op strategisch niveau en de advisering op strategische onderwerpen. Het plan van aanpak Strategisch vermogen zal hier in 2020 een bijdrage aan leveren.

Strategische positieverbetering.

Wat we willen bereiken?

Deze opgave heeft zich vertaald in vier ambities voor strategie:

1. De versterking van de strategische functie moet bijdragen aan de toekomstbestendigheid van beleid, met aandacht voor langetermijneffecten.
2. Een betere benutting van kennis en onderzoek bij de totstandkoming van beleid ten behoeve van de versterking van het strategisch vermogen: meer 'doordacht' en minder 'beleid met de onderbuik'.
3. Aandacht voor strategie als middel om 'verkokering' te doorbreken en samenhang in beleid te bevorderen
4. Versteving van de externe oriëntatie, om de betrokkenheid van de samenleving te versterken. Ook gaat het om het versterken van de positie van de drie gemeenten in haar omgeving.

Wat we gaan doen?

Ad 1

- Trends en ontwikkelingen in beeld brengen en bij beleidsontwikkeling betrekken.
- Vandaag de goede dingen doen, om in de toekomst op de juiste plaats uit te komen.
- Anticiperen en op de hoogte zijn van trends en ontwikkelingen en flexibel zijn.

Ad 2

- Het uitbouwen en professionaliseren van datagedreven werken.
- Opleidingsbehoefte in kaart brengen en medewerkers daarop trainen
- Uitvoeren plan van aanpak strategisch vermogen

Ad 3

- Beleidsgrenzen overstijgende beleidsplannen maken.
- Beleid en uitvoering meer in verbinding brengen.
- Inwonersinitiatieven actief ondersteunen en de organisatie hierin faciliteren (met behulp van kaders en handelingsperspectieven voortvloeiende uit het uitwerken van het thema Participatie.)

Ad 4

- Lezingen en themabijeenkomsten organiseren voor ambtenaren en bestuurders (raads- en collegeleden) op relevante actuele- en toekomstige thema's om kennis op te doen, inzicht te krijgen en bouwstenen aan te leveren voor het opstellen en evalueren van beleid
- Lobbywerk uitvoeren.
- Strategische posities verwerven.
- Netwerken in kaart brengen.

3.2 Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien

Het tweede onderdeel van het programmaplan betreft de algemene dekkingsmiddelen en de post onvoorzien.

Algemene dekkingsmiddelen

Algemene dekkingsmiddelen zijn baten en lasten die niet specifiek aan een programma zijn toe te rekenen. Dit betreft bijvoorbeeld de algemene uitkering en niet-gebonden belastingen. In deze begroting zijn geen algemene dekkingsmiddelen van toepassing.

Onvoorzien

De regelgeving schrijft voor dat in de begroting een onvoorzien bedrag is opgenomen. De hoogte staat vrij. In de HLT begroting is een bedrag geraamd van € 1.000.

4. Paragrafen

4.1 Verplichte paragrafen niet voor HLTsamen

Onderstaande verplichte paragrafen zijn niet van toepassing op de HLTsamen-organisatie.

HLTsamen:

- heeft geen **lokale heffingen**;
- heeft grond noch **grondbeleid**;
- heeft geen **verbonden partijen**.
- De paragraaf **Bedrijfsvoering** is in deze begroting ondergebracht in het programma Werkorganisatie HLTsamen.

4.2 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Inleiding

Per 1 januari 2017 voert de werkorganisatie HLTsamen beleid op de beheersing van de risico's die we gezamenlijk lopen. Door inzicht in de actuele risico's worden de betrokken partijen in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen. Om een complexe veranderopgave als de vorming van de werkorganisatie HLTsamen in goede banen te leiden, vooral ook in financiële zin, is het van belang de risico's consequent te monitoren. In 2019 wordt gestart met een nota risicomanagement om daarmee onder andere het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten. De overige risico's zijn terug te vinden in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing van de afzonderlijke gemeenten.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is het vermogen om financiële risico's op te kunnen vangen. Dit weerstandsvermogen wordt bepaald door enerzijds de beschikbare weerstandscapaciteit en anderzijds door de risico's die de organisatie loopt (benodigde weerstandscapaciteit).

Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is in het Besluit Begroting en Verantwoording (art. 11.1) omschreven als "de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet-begrote kosten te dekken". Deze omschrijving is ook van toepassing op HLTsamen als de gemeenschappelijke regeling van de drie deelnemende gemeenten.

De beschikbare weerstandscapaciteit van HLTsamen bestaat uit de algemene reserve.

N.B. Het aanhouden van een reserve door HLTsamen betekent niet dat tegenvallers die niet door HLTsamen opgevangen kunnen worden niet ten laste van de gemeente kunnen worden gebracht. Het uitgangspunt blijft dat de gemeenschappelijke regeling de jaarlijkse rekeningresultaten volledig afwikkelt op de deelnemende gemeenten.

Om de risico's te kunnen classificeren hebben we ze naar laag, midden en hoog ingedeeld. Op basis van de huidige inzichten zijn de volgende risico's geïnventariseerd en van beheersmaatregelen voorzien.

Beschrijving risico	Beheersmaatregel	Kans dat risico zich voordoet	Financieel risico
Aannames in de incidentele lasten blijken niet toereikend te zijn. Als gevolg van de vorming van de werkorganisatie HLTsamen en de daarmee samenhangende keuzen op het gebied van personeel, formatieomvang, arbeidsvoorwaarden, digitalisering en harmonisering van ICT-voorzieningen, treden potentieel frictie- en des integratiekosten op.	Voor de dekking van deze potentiële lasten wordt incidenteel een transitiebudget geraamd van € 2,465 miljoen. De uitputting van dit budget zal consequent gemonitord worden en waar nodig worden maatregelen getroffen om deze te beheersen.	0-20%	€ 250.000
De inschatting van de efficiencyvoordelen blijken niet juist te zijn. De opgave om realisatie van de reductie van 2,5% (2019) en 5% (vanaf 2020) op de bedrijfsvoeringslasten te realiseren, is ambitieus maar mogelijk. In de opstartfase van een organisatie kan het lastig zijn besparing tijdig te realiseren door de ontwikkelopgaven zich voordoende.	De werkorganisatie HLTsamen moet sturen op de meegegeven kostenreductie van 2,5% (2019) en 5% (vanaf 2020) , zoals in dit bedrijfsplan is opgenomen. Over de mate van realisatie van de kostenreductie wordt periodiek gerapporteerd in de Planning- en Controlcyclus van HLTsamen.	0-20%	€ 981.000

Beschrijving risico	Beheersmaatregel	Kans dat risico zich voordoet	Financieel risico
Tegenvallende lasten of baten kunnen niet gecompenseerd worden.	De werkorganisatie HLTsamen zal de budgetten goed moeten bewaken en zo nodig ter compensatie bezuinigen op andere uitgaven. In de begrotingspunten is een (beperkte) post onvoorzien opgenomen van € 1.000.	20-40%	€ 100.000
Rente verloopt anders dan geraamd. De rekenrente die HLTsamen hanteert is 0%. Ondanks dat op dit moment tegen zeer geringe percentages leningen aangetrokken kunnen worden, is de kans aanwezig dat de rente op termijn weer gaat oplopen.	De werkorganisatie monitort de renteontwikkelingen en stelt deze zo nodig bij.	0-20%	€ 50.000

Beschrijving risico	Beheersmaatregel	Kans dat risico zich voordoet	Financieel risico
Langdurig ziekteverzuim leidt tot onvoorziene kosten. Personeelskosten zijn de grootste kostenpost van HLTsamen. Langdurig ziekteverzuim kan er toe leiden dat inhuur noodzakelijk is boven op de lasten van de formatie.	Ziekteverzuim monitoren en periodiek bespreken in het MT. In overleg met het MT waar nodig gerichte acties afspreken.	0-20%	€ 250.000
ICT-storingen en problemen in de informatievoorziening leiden tot complicaties, kosten en schadeclaims. Bij een crash van het computersysteem ligt de organisatie vrijwel geheel stil. Datalekken door medewerkers en derden leiden tot complicaties in de sfeer van informatieveiligheid, privacy. Uitval telefoon/dataverkeer leidt tot onbereikbaarheid en verstoringen.	De werkorganisatie treft een geheel van maatregelen om het risico te verminderen dan wel tot een minimum te beperken.	0-20%	€ 50.000

Ter informatie: het berekende risico bedraagt in totaal (maximale kans x risico) = € 356.400.
Desgewenst kunnen de aangesloten gemeenten hun aandeel in de eigen risico-paragraaf opnemen via de afgesproken verdeelsleutel.

Kengetallen

Het BBV schrijft een aantal kengetallen voor ter opname in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicomanagement.

Kengetallen	Rekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Netto schuldquote	2,6%	16,8%	9,9%	9,9%	8,3%	7,2%
Netto schuldpositie gecorr. voor verstr. len.	2,6%	16,8%	9,9%	9,9%	8,3%	7,2%
Solvabiliteit	35,0%	10,0%	26,1%	27,8%	30,1%	31,8%
Structurele exploitatieruimte	2,2%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%

4.3 Paragraaf Financiering

Inleiding

De financieringsfunctie dient uitsluitend de publieke taak. Het beleid valt binnen de kaders die zijn gesteld in de Wet financiering decentrale overheden (Wet Fido). Centraal in deze wet staan transparantie en risicobeheersing. Om inzicht te geven in de manier waarop de gemeenschappelijke regeling dit doet en een beeld te geven van de stand van zaken gaan we in deze paragraaf in op de ontwikkelingen rond de financiering, het te voeren beleid op dit gebied en de risico's die we daarbij lopen.

Algemeen

Het door het bestuur nog vast te stellen concept-financieringsstatuut vormt het kader voor beleid en uitvoering van de treasuryfunctie. In 2018 is door De Geus Treasury Consultancy onderzoek gedaan naar de treasuryfunctie binnen HLTsamen, zowel gericht op de wijze waarop deze georganiseerd is als op de inhoud. De belangrijkste inhoudelijke aanbevelingen zijn om financieringsstatuten en -paragrafen van de gemeenten en HLTsamen te actualiseren en te harmoniseren. Daarnaast wordt geadviseerd om een meer HLT-brede oriëntatie te krijgen bij beleid en uitvoering van de treasuryfunctie. Bij de opstelling van het Financieringsstatuut zal hiermee rekening worden gehouden.

Het uitgangspunt bij het aantrekken van vermogen is dat de kasgeldlimiet optimaal benut wordt en zoveel mogelijk kort vermogen wordt aangetrokken. Hierbij wordt benadrukt dat de treasuryfunctie uitsluitend de publieke taak dient en dat een behoedzaam beleid wordt gevoerd binnen de kaders die zijn gesteld in de Wet financiering decentrale overheden (Wet Fido).

Welke ontwikkelingen spelen er?

Rente ontwikkelingen

De Europese Centrale Bank (ECB) heeft in maart 2016 de herfinancieringsrente verlaagd naar 0,00% en is sindsdien onveranderd. Momenteel (maart 2019) bedraagt de geldmarktrente voor aan te trekken driemaands kasgeldleningen -0,3% (0,3% te ontvangen). De tarieven voor positieve saldi op de rekening-courant bedragen -0,80% (0,8% te betalen). De vergoedingen bij het schatkistbankieren staan op 0%.

De kapitaalmarktrente voor aan te trekken leningen voor looptijden van 5 en 10 jaar zonder renteherziening bedraagt momenteel resp. 0,35% en 0,85%. De verwachting is dat deze rentetarieven voorlopig ongeveer op dit niveau zullen blijven of iets zullen stijgen.

Overige ontwikkelingen

HLTsamen mocht in 2018 volgens het toen geldige contract met de BNG niet rood staan. In bepaalde situaties is dit niet handig. Inmiddels zijn wij met de BNG een aanpassing van het contract overeengekomen, waarbij een kredietlimiet van € 2.000.000 is opgenomen. In 2019 zal bij voorkeur door het aantrekken van kasgeldleningen de liquiditeit worden geoptimaliseerd.

Liquiditeitsprognoses

HLTsamen verkrijgt zijn financiële middelen door periodieke bijdragen van de deelnemende gemeenten. Wekelijks stellen we liquiditeitsprognoses voor de korte termijn op om tijdig in te spelen op schommelingen in de liquiditeit.

Omdat de reguliere exploitatiekosten gefinancierd worden door de deelnemende gemeenten, heeft HLTsamen in principe geen geldleningen nodig anders dan voor de aanschaf en vervanging van bedrijfsmiddelen met een meerjarig nut. Gezien de hoogte van de geraamde investeringen zal er naar verwachting extra financiering noodzakelijk zijn.

HLTsamen verkrijgt zijn financiële middelen door periodieke bijdragen van de deelnemende gemeenten die de reguliere exploitatiekosten afdekken.

Risicobeheer

Het risicobeheer is gericht op het beperken van financiële risico's. In het Financieringsstatuut zullen richtlijnen en limieten worden opgenomen, die de basis vormen voor alle transacties op dit gebied. Ons beleid is om zoveel mogelijk gebruik te maken van veilige en inzichtelijke financiële instrumenten.

De Wet Fido geeft normen voor het beperken van risico's. De belangrijkste risicocategorie is het renterisico, waarvan de kasgeldlimiet en de renterisiconorm belangrijke richtlijnen zijn ter beperking van renterisico's.

De kasgeldlimiet heeft betrekking op leningen met een rentetypische looptijd tot één jaar. Het totaal van deze leningen mag voor een gemeenschappelijke regeling niet meer bedragen dan 8,2% van de totale lasten op de begroting.

De renterisiconorm heeft betrekking op leningen met een rentetypische looptijd vanaf één jaar. De verplichte aflossingen en renteherzieningen op deze leningen mogen niet meer bedragen dan 20% van de totale lasten op de begroting. Het doel van deze normen is om het risico te beperken wanneer bij herfinanciering van de leningen een rentestijging leidt tot financiële problemen.

HLTsamen heeft op dit moment geen leningen met een looptijd langer dan één jaar.

Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet staat toe om in 2020 de financieringsbehoefte tot een bedrag van € 3.178.000 te dekken met kortlopende leningen. Zodra wij deze limiet voor een langere periode (meer dan een half jaar) dreigen te overschrijden, trekken wij een langlopende lening aan of vragen wij (onderbouwd) toestemming aan de provincie om gedurende een bepaalde periode de limiet te mogen overschrijden. Dit zal in 2020 niet aan de orde zijn.

Gelet op de lage rente voor kort krediet, maken we zoveel mogelijk gebruik van de toegestane norm, tenzij we sterke rentestijgingen verwachten op de kapitaalmarkt.

Bedrage x € 1.000

	2020	2021	2022	2023
Begrote lasten	38.481	38.029	37.991	38.048
Maximaal toegestane kasgeldlimiet (8,2%)	3.155	3.118	3.115	3.120
Ruimte kasgeldlimiet 2020				
per kwartaal (x € 1.000)	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw
Gemiddelde netto vlottende schuld + dan wel				
Gemiddelde overschot vlottende middelen (-)				
Kasgeldlimiet	3.155	3.118	3.115	3.120
Ruimte kasgeldlimiet	3.155	3.118	3.115	3.120

Renterisiconorm

Renterisiconorm (bedragen x € 1.000)	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
1 Renteherziening op langlopende schuld o/g	0	0	0	0
2 Te betalen aflossingen	0	0	0	0
3 Renterisico (1 en 2)	0	0	0	0
4 Renterisiconorm	7.696	7.606	7.598	7.610
5a Ruimte onder risiconorm	7.696	7.606	7.598	7.610
5b Overschrijding risiconorm	0	0	0	0
4a Begrotingstotaal lasten	38.481	38.029	37.991	38.048
4 Renterisiconorm 20% van begrotingstotaal	7.696	7.606	7.598	7.610

Ook voor de komende jaren zullen we onder de renterisico-norm blijven.

Financieringsbehoefte

Per 1 januari 2020 houden we boekhoudkundig rekening met een financieringsbehoefte van € 1,9 mln. Dit is een globale berekening van het verschil tussen het totaal van de vaste activa enerzijds en de vaste financieringsmiddelen anderzijds (reserves, voorzieningen, langlopende leningen). Het werkelijke liquiditeitstekort per 1 januari 2020 zal lager uitkomen ten gevolge van crediteurensaldi, vertraging van investeringen en vooruit ontvangen bedragen.

Financieringsbehoefte	Begroting 1-1-2020	Begroting 1-1-2021	Begroting 1-1-2022	Begroting 1-1-2023
1 Reserves en voorzieningen	2.300	2.300	2.300	2.300
2 Langlopende leningen	0	0	0	0
3 Totaal vaste financieringsmiddelen	2.300	2.300	2.300	2.300
4 Boekw. investeringen, incl. voorraden grond	4.219	4.469	3.851	3.426
Financieringstekort/overschot (3 – 4)	-1.919	-2.169	-1.551	-1.126

Schuldpositie en solvabiliteit

Het BBV schrijft een aantal kengetallen voor ter opname in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicomanagement. Omdat een aantal van deze kengetallen verband houden met de financiering, zijn deze ook hier opgenomen.

Kengetal	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Netto schuldquote	2,6%	16,8%	9,9%	9,9%	8,3%	7,2%
Netto schuldquote gecorr. voor verstr. leningen	2,6%	16,8%	9,9%	9,9%	8,3%	7,2%
Solvabiliteitsratio	35,0%	10,0%	26,1%	27,8%	30,1%	31,8%

Netto schuldquote

De netto schuldquote weerspiegelt het niveau van de schuldenlast van de GR ten opzichte van de eigen middelen. De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie. Overigens hanteert de VNG een signaalwaarde van 100%, waarboven waakzaamheid is geboden. Een netto schuldquote van hoger dan 130% is een indicatie voor een te hoge schuld.

Netto schuldquote	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Vaste schulden	+	0	0	0	0	0
Netto vlottende schuld	+	4.408	6.588	6.269	5.719	4.676
Overlopende passiva	+	69	275	250	250	250
Fin. activa (uitsluitend art. 36, d, e, f)*	-	0	0	0	0	0
Uitzettingen < 1 jaar	-	1	2	2	2	2
Liquide middelen	-	298	200	200	200	200
Overlopende activa	-	3.166	400	2.500	2.000	2.000
Totaal		1.012	6.261	3.817	3.149	2.724
Totale baten, excl. mutaties reserves		38.310	37.200	38.481	37.991	38.048
Netto schuldquote (netto schuld/baten)		2,6%	16,8%	9,9%	8,3%	7,2%

* Betreft art. 36 BBV

- d. uitzettingen in 's Rijks schatkist met een rentetypische looptijd van één jaar of langer;
- e. uitzettingen in de vorm van Nederlands schuld papier met een rentetypische looptijd van één jaar of langer;
- f. overige uitzettingen met een rentetypische looptijd van één jaar of langer.

Netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen

Om inzicht te verkrijgen in hoeverre sprake is van doorlenen wordt de netto schuldquote zowel in- als exclusief doorgeleende gelden weergegeven. Op die manier wordt duidelijk in beeld gebracht wat het aandeel van de verstrekte leningen is en wat dit betekent voor de schuldenlast. De wijze waarop de netto schuldquote gecorrigeerd voor de doorgeleende gelden wordt berekend is gelijk aan de netto schuldquote, met dien verstande dat bij de financiële activa ook alle verstrekte leningen worden opgenomen. HLTsamen heeft geen doorgeleende leningen.

Netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Vaste schulden	+	0	0	0	0	0
Netto vlottende schuld	+	4.408	6.588	6.269	5.719	4.676
Overlopende passiva	+	69	275	250	250	250
Fin. activa (uitsluitend art. 36, b,c,d,e,f)*	-	0	0	0	0	0
Uitzettingen < 1 jaar	-	1	2	2	2	2
Liquide middelen	-	298	200	200	200	200
Overlopende activa	-	3.166	400	2.500	2.000	2.000
Totaal		1.012	6.261	3.817	3.149	2.724
Totale baten, excl. mutaties reserves		38.310	37.200	38.481	37.991	38.048
Netto schuldquote (netto schuld/baten)		2,6%	16,8%	9,9%	8,3%	7,2%

* Betreft art. 36 BBV

b. leningen aan:

1. openbare lichamen als bedoeld in artikel 1, onderdeel a, van de Wet financiering decentrale overheden;
2. woningbouwcorporaties;
3. deelnemingen;
4. overige verbonden partijen;

c. overige langlopende leningen;

d. uitzettingen in 's Rijks schatkist met een rentetypische looptijd van één jaar of langer;

e. uitzettingen in de vorm van Nederlands schuldpapier met een rentetypische looptijd van één jaar of langer;

f. overige uitzettingen met een rentetypische looptijd van één jaar of langer.

Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin het bezit op de balans gefinancierd is door het eigen vermogen en in hoeverre de GR aan de financiële verplichtingen kan voldoen. Onder de solvabiliteitsratio wordt verstaan het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Onder het eigen vermogen verstaan we de algemene reserve en de overige bestemmingsreserves en het eventuele resultaat uit het overzicht baten en lasten.

Solvabiliteitsratio	Rekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Eigen vermogen	2.415	689	2.300	2.300	2.300	2.300
Balanstotaal	6.892	6.863	8.819	8.269	7.651	7.226
Solvabiliteit (ev/balanstotaal)	35,0%	10,0%	26,1%	27,8%	30,1%	31,8%

Rentemethodiek

In het vernieuwde BBV is opgenomen dat de paragraaf financiering van de begroting en jaarrekening naast de beleidsvoornemens en het gerealiseerde beleid ten aanzien van het risicobeheer van de financieringsportefeuille ook verplicht inzicht moet geven in:

- de rentelasten uit externe financiering
- het renteresultaat
- de wijze van rentetoerekening.

Door onderstaand overzicht en toelichting in de paragraaf financiering op te nemen wordt invulling gegeven aan deze verplichting.

		1-1-2020	1-1-2021	1-1-2022	1-1-2023
Restant korte financiering		1.900	2.200	1.600	1.100
Restant lange financiering		0	0	0	0
Totaal externe financiering		1.900	2.200	1.600	1.100
Gewogen gemiddeld rentepercentage externe financiering tbv rente eigen vermogen		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
a1. De externe rentelasten over de korte financiering	+	0	0	0	0
a2. De externe rentelasten over de lange financiering	+	0	0	0	0
b. De externe rentebaten	-/-	0	0	0	0
<i>Totaal door te rekenen externe rente</i>		0	0	0	0
c1. De rente die aan de grondexploitatie moet worden doorberekend	-/-	0	0	0	0
c2. De rentelasten van projectfinanciering	-/-	0	0	0	0
c3. De rentebaten van doorverstrekte leningen (projectfinanciering)	+	0	0	0	0
<i>Saldo door te rekenen externe rente</i>		0	0	0	0
d1. Rente over eigen vermogen	+	0	0	0	0
d2. Rente over voorzieningen (gewaardeerd op contante waarde)	+	0	0	0	0
<i>De aan taakvelden toe te rekenen rente</i>		0	0	0	0
e. De werkelijk aan taakvelden toegerekende rente (renteomslag)	-/-	0	0	0	0
<i>f. Renteresultaat op het taakveld treasury</i>		0	0	0	0
Boekw. waarde activa voor renteomslag, excl. verstrekte leningen		100.000	100.000	100.000	100.000
Omslagrenteberekening		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Voorstel: afronden naar		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Verskil in toegepast %		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Hierdoor te verwachten renteresultaat		0	0	0	0
Verskil met werkelijk renteresultaat		0	0	0	0

Met ingang van 2017 moet in het kader van de gewijzigde BBV de rente op een nieuwe manier worden verwerkt. Alle rente loopt via het taakveld 0.5 Treasury. Alle rentelasten en -baten worden indien van toepassing direct op dit taakveld geboekt. Voor de inzet van immateriële, materiële en financiële activa wordt de rente voor de financiering van deze activa omgeslagen over de betreffende taakvelden (lasten).

De afschrijvingen worden direct ten laste gebracht van de diverse taakvelden, waarop de af te schrijven activa betrekking hebben.

Overzicht EMU-saldo

Sinds 2006 zijn gemeenten en gemeenschappelijke regelingen verplicht een raming van de eigen 'bijdrage' aan het EMU-saldo op te nemen. (EMU staat voor Economische en Monetaire Unie). Om de cijfers tussen verschillende landen goed te vergelijken zijn in de Europese Unie afspraken gemaakt over de wijze van berekening van het EMU-saldo.

Het EMU-saldo wordt berekend op kasbasis, dus de feitelijke geldstromen die in een jaar plaatsvinden. Een negatief EMU-saldo wil niet zeggen dat de gemeenschappelijke regeling onmiddellijk een probleem heeft, omdat zij werkt met het baten- en lastenstelsel.

Het geraamde EMU-saldo van HLTsamen voor 2020 t/m 2023 ziet er als volgt uit:

EMU saldo prognose (x € 1.000)		2020	2021	2022	2023	
1	Exploitatiesaldo voor toevoeging aan (+) cq onttrekking uit reserves (-)	-/+	0	0	0	0
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	+	1.104	1.393	1.716	1.706
3	Bruto dotaties aan de voorzieningen ten laste van de exploitatie	+	0	0	0	0
4	Uitgaven aan investeringen in (im) materiële vaste activa	-	1.460	1.643	1.098	1.281
5	De in mindering op 4 gebrachte bijdragen van Rijk, Provincie, EU en ov.	+	0	0	0	0
6a	Verkoopopbrengsten uit desinvesteringen in (im) materiële vaste activa	+	0	0	0	0
6b	Boekw inst op desinvesteringen in (im) materiële vaste activa	-	0	0	0	0
7	Uitgaven aan aankoop van grond en uitgaven van bouw rijp maken	-	0	0	0	0
8a	Verkoopopbrengsten van grond	+	0	0	0	0
8b	Boekw inst op grondverkoop	-	0	0	0	0
9	Betalingen ten laste van voorzieningen	-	0	0	0	0
10	Boekw inst bij verkoop van deelnemingen en aandelen	-	0	0	0	0
	Geraamd EMU-saldo		-356	-250	618	425

Geprognosticeerde balans

Met het oog op een betere raming en beheersing van het EMU-saldo is in het nieuwe BBV een geprognosticeerde balans voorgeschreven. Met het opnemen van een geprognosticeerde balans krijgt het bestuur meer inzicht in de ontwikkeling van onder meer investeringen, het aanwenden van reserves en voorzieningen, en in de financieringsbehoefte.

Geprognosticeerde balans per 31 december (bedragen x € 1.000)

Activa	Rekening 2018	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
VASTE ACTIVA					
immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
materiële vaste activa					
met economisch nut	2.430	4.219	4.469	3.851	3.426
<i>sub-totaal materiële vaste activa</i>	2.430	4.219	4.469	3.851	3.426
financiële vaste activa					
len. aan openb. lich., woningb., deelnemingen, ov. verb. partijen	0	0	0	0	0
overige langlopende leningen	0	0	0	0	0
<i>sub-totaal financiële vaste activa</i>	0	0	0	0	0
Totaal vaste activa	2.430	4.219	4.469	3.851	3.426
VLOTTENDE ACTIVA					
voorraad overige grond en hulpstoffen	0	0	0	0	0
vorderingen op openbare lichamen	998	1.500	1.200	1.200	1.200
overige vorderingen	0	400	400	400	400
kortlopende uitzettingen					
liquide middelen	298	200	200	200	200
overlopende activa	3.166	2.500	2.000	2.000	2.000
Totaal vlottende activa	4.462	4.600	3.800	3.800	3.800
Totaal generaal	6.892	8.819	8.269	7.651	7.226
Passiva	Rekening 2018	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
EIGEN VERMOGEN					
algemene reserves					
bestemmingsreserves	1.727	1.800	1.800	1.800	1.800
nog te bestemmen resultaat	688	500	500	500	500
<i>sub-totaal eigen vermogen</i>	2.415	2.300	2.300	2.300	2.300
VOORZIENINGEN	0	0	0	0	0
VASTE SCHULDEN					
afgesloten	0	0	0	0	0
<i>sub-totaal vaste schulden</i>	0	0	0	0	0
Totaal vaste passiva	2.415	2.300	2.300	2.300	2.300
VLOTTENDE PASSIVA					
netto vlottende schulden	4.408	6.269	5.719	5.101	4.676
overlopende passiva	69	250	250	250	250
Totaal vlottende passiva	4.477	6.519	5.969	5.351	4.926
Totaal generaal	6.892	8.819	8.269	7.651	7.226

4.4 Paragraaf Kapitaalgoederen

De activa van de werkorganisatie HLTsamen betreffen de bedrijfsvoering en bestaan vooral uit investeringen voor automatisering, facilitair en tractie buitenruimte.

In deze begroting zijn de benodigde vervangingsinvesteringen en investeringen inzichtelijk gemaakt in een meerjarig investeringsplan (zie bijlage 1).

In de begroting 2020 is € 1.104.400 aan kapitaallasten opgenomen. Meerjarige dekking van de investeringen valt binnen het kapitaallastenplafond. Hierbij wordt opgemerkt dat in het verleden door de drie gemeenten gedane investeringen niet zijn overgedragen aan HLTsamen.

I&A investeringen

Data is steeds meer het sleutelwoord in de bedrijfsvoering van zowel HLTsamen als de deelnemende gemeenten. Op basis van data kan worden gepland en begroot, verantwoord, geanalyseerd, geëxperimenteerd en samengewerkt.

Om de data uit de verschillende bronnen tot betrouwbare informatie te transformeren is het van belang dat de data compleet, veilig en juist wordt gegenereerd en opgeslagen. Ook zal het genereren van informatie op basis van deze data, vanuit de verschillende klantbehoeftes, goed georganiseerd moeten worden.

In 2019 en 2020 werken we op programmaprojectbasis verder aan het datalab. De komende periode zullen wij op basis van de opgedane ervaringen naar het HLTbestuur en de drie gemeenten toekomen met een uitgelijnd proces voor verdere planvorming.

Huisvesting

HLTsamen maakt gebruik van gemeentelijke gebouwen. HLTsamen heeft de gebouwen om niet in gebruik van de gemeenten.

5. Financiële begroting

5.1 Uitgangspunten begroting

De begroting HLTsamen sluit aan op de financiële kaders en de uitgangspunten uit het bedrijfsplan HLT 'Samen sterker'

Geen nadeelgemeenten

Uitgangspunt dat er, als gevolg van de samenwerking in financiële zin, geen nadeelgemeente ten aanzien van het ingebrachte budget voor de exploitatie van de werkorganisatie HLTsamen is. Om dit uitgangspunt te borgen, is de exploitatiebegroting van de HLTsamen-werkorganisatie bij aanvang opgebouwd vanuit de bedrijfsvoeringslasten in de drie individuele gemeentelijke begrotingen met als peildatum 1 januari 2016.

Bijdragen gemeenten

Voor de bijdragen van de drie gemeenten worden voor de jaren 2020 en verder conform het bedrijfsplan de volgende percentages voor de inbreng gehanteerd:

Hillegom	24,20 %
Lisse	27,95 %
Teylingen	47,85 %

Voor de jaarschijf 2019 is uitgegaan van de bedragen uit de geactualiseerde begroting 2019.

Financieel kader 2020

In de basis is de financiële kaderstelling verbonden partijen leidend voor de indexering van loon- en prijsstelling. Voor de lonen bedraagt de indexatie 3,2% en voor de materiële kosten 1,5%.

Conform het bedrijfsplan verhogen we de gemeentelijke bijdragen met areaaluitbreiding. Door uitbreiding (inbreiding) van de gemeente nemen de werkzaamheden voor de gemeenten toe, niet alleen de kosten voor de taakvelden bij de gemeenten maar ook bij HLTsamen. Voor de berekening van de areaaluitbreiding nemen we de verwachte aantallen in toename en afname woningen uit de woningbouwprognose van de gemeenten. De wijzigingen in de aantallen relateren we aan de maatstaven van de algemene uitkering voor inwoners en woningen. Het bedrijfsplan HLTsamen stelt dat hiervan 81% bij de gemeenten blijft 19% wordt overgeheveld naar de werkorganisatie HLTsamen. Dit sluit aan bij het feit dat de programmagelden in de gemeentebegrotingen zijn gebleven (81%) en dat de bedrijfsvoeringskosten (19%) naar HLTsamen zijn overgeheveld.

De Cao-onderhandelingen zijn nog gaande. De stijging van de salariskosten is nog niet bekend. Daarom sluiten wij aan bij het door de werkgroep geadviseerde percentage van 3,2%. Op een salarisbegroting van € 29,9 miljoen betekent dit een concrete stijging van afgerond € 960.000. Voor de materiële budgetten betekent dit een stijging van ongeveer € 150.000 (1,5 % van € 10 miljoen). De begroting van HLTsamen heeft geen mogelijkheid tot opvangen van afwijkingen en deze worden verrekend met de deelnemende gemeenten. De afwijkingen tussen de indexering en de werkelijke kosten wordt eveneens afgerekend met de deelnemende gemeenten.

Constante prijzen in meerjarenbegroting

In de meerjarenramingen 2021-2023 is geen indexatie meegenomen (constante prijzen). De inbreng van de afzonderlijke gemeenten in HLTsamen zal stijgen door prijs- en loonindexatie conform het 'Financieel kader gemeenschappelijke regelingen Hollands-Midden'. Dit wordt jaarlijks bij het vaststellen van de begroting voorgelegd.

Activa

Na het vaststellen van het bedrijfsplan is door de raden van de drie gemeenten gekozen om de investeringen in bedrijfsvoeringsactiva tot 2017 vanwege fiscale redenen niet in te brengen in HLTsamen. De afschrijvingen van de achter gebleven bestaande activa worden daarom tot en met 2019 gecorrigeerd op de totale ingebrachte afschrijvingslasten in HLTsamen. Vanaf 2020 zal de bijbehorende vervangingsinvestering wel vanuit de begroting van HLTsamen kunnen gaan plaatsvinden.

Plus- en mintaken

Bij de start is een takenpakket van de drie gemeenten overgedragen aan de werkorganisatie HLTsamen. In dit pakket zitten verschillen tussen de drie gemeenten. Dit noemen we plus- en mintaken. Een overzicht treft u aan in bijlage 3.

5.2 Financieel overzicht

Bedragen x € 1.000

Exploatiebegroting werkorganisatie HLTsamen		2020	2021	2022	2023
	Verwachte lasten conform kaderbrief HLTsamen 2020	38.078	37.566	37.224	37.224
	Lasten conform begroting HLTsamen 2020	38.481	37.943	37.907	37.964
	Verschil begroting t.o.v. kaderbrief	403	377	683	740
	<i>Mutaties na kaderbrief</i>				
A	Correctie kapitaallasten op het bedrijfsplan	346	422	737	794
B	Verschil lasten inflatiecorrectie t.o.v. kaderbrief	57	-45	-54	-54
	Totaal	403	377	683	740

Hieronder wordt per post een toelichting gegeven en indien van toepassing hoe de bijdrage per gemeente is voor 2020.

Toelichting

A. Correctie kapitaallasten op het bedrijfsplan

De correctie kapitaallasten op het bedrijfsplan tot 2017 was voor een bedrag van € 939.000 structureel in de begroting opgenomen. De correctie op de kapitaallasten moet aflopend in de begroting worden opgenomen. Deze correctie is in de begroting 2020-2023 verwerkt.

B. Verschil lasten inflatiecorrectie t.o.v. kaderbrief HLTsamen 2020

In de kaderbrief HLTsamen worden afgeronde bedragen opgenomen t.b.v. de inflatiecorrectie op personeelskosten en materiële budgetten. Nu de inflatiecorrectie voor deze budgetten in de begroting nauwkeurig is berekend levert dit een verschil op t.o.v. de kaderbrief.

Incidentele lasten en baten

De incidentele lasten bij HLTsamen worden gedekt door de gemeentelijke bijdragen.

Bedragen x € 1.000

Incidentele baten en lasten (-= nadeel)	Begroting 2020		Begroting 2021		Begroting 2022		Begroting 2023	
	Lasten	Baten	Lasten	Baten	Lasten	Baten	Lasten	Baten
Tijdelijke uitbreiding sociaal domein	-397							
Dekking gemeentelijke bijdrage		397						
Veiligheids en handhaving (ondermijning)	-291		-291					
Dekking gemeentelijke bijdrage		291		291				
Zorg- en veiligheidstafel	-99							
Dekking gemeentelijke bijdrage		99						
Ambtelijke capaciteit Duinpolderweg	-62		-62					
Dekking gemeentelijke bijdrage		62		62				
Totaal incidentele baten en lasten	-849	849	-353	353	0	0	0	0

Structureel begrotingsevenwicht

Voor HLTsamen is er voor alle jaren sprake van een structureel begrotingsevenwicht.

Bedragen x € 1.000

Structureel resultaat begroting	2020		
	Lasten	Baten	Saldo
Personeelskosten	-29.656		-29.656
Personeelsgerelateerde budgetten	-2.289		-2.289
ICT-budgetten	-3.579		-3.579
Facilitaire budgetten	-1.569		-1.569
Overige bedrijfsvoeringskosten	-676		-676
Nieuwe taken	-1.321		-1.321
Totaal herstel correcties	15		15
Correctie kapitaallasten bedrijfsplan	593		593
Gemeentelijke bijdrage		38.481	38.481
Totaal Lasten en baten	-38.481	38.481	-0
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserves	-	-	-
Totaal Lasten en baten incl.	-38.481	38.481	-
Correctie Incidentele baten en lasten	-849	849	-
Structureel resultaat begroting	-37.632	37.632	-

Bedragen x € 1.000

Structureel resultaat begroting		2021	
	Lasten	Baten	Saldo
Personeelskosten	-29.468		-29.468
Personeelsgerelateerde budgetten	-2.289		-2.289
ICT-budgetten	-3.579		-3.579
Facilitaire budgetten	-1.569		-1.569
Overige bedrijfsvoeringkosten	-832		-832
Nieuwe taken	-825		-825
Totaal herstel correcties	15		15
Correctie kapitaallasten bedrijfsplan	517		517
Gemeentelijke bijdrage		38.029	38.029
Totaal Lasten en baten	-38.029	38.029	0
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserves	-	-	-
Totaal Lasten en baten incl.	-38.029	38.029	-
Correctie Incidentele baten en lasten	-353	353	-
Structureel resultaat begroting	-37.676	37.676	-

Bedragen x € 1.000

Structureel resultaat begroting		2022	
	Lasten	Baten	Saldo
Personeelskosten	-29.468		-29.468
Personeelsgerelateerde budgetten	-2.289		-2.289
ICT-budgetten	-3.579		-3.579
Facilitaire budgetten	-1.569		-1.569
Overige bedrijfsvoeringkosten	-832		-832
Nieuwe taken	-472		-472
Totaal herstel correcties	15		15
Correctie kapitaallasten bedrijfsplan	202		202
Gemeentelijke bijdrage		37.991	37.991
Totaal Lasten en baten	-37.991	37.991	0
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserves	-	-	-
Totaal Lasten en baten incl.	-37.991	37.991	-
Correctie Incidentele baten en lasten	-	-	-
Structureel resultaat begroting	-37.991	37.991	-

Structureel resultaat begroting		2023	
	Lasten	Baten	Saldo
Personeelskosten	-29.468		-29.468
Personeelsgerelateerde budgetten	-2.289		-2.289
ICT-budgetten	-3.579		-3.579
Facilitaire budgetten	-1.569		-1.569
Overige bedrijfsvoeringskosten	-832		-832
Nieuwe taken	-472		-472
Totaal herstel correcties	15		15
Correctie kapitaallasten bedrijfsplan	145		145
Gemeentelijke bijdrage		38.048	38.048
Totaal Lasten en baten	-38.048	38.048	0
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserves	-	-	-
Totaal Lasten en baten incl.	-38.048	38.048	-
Correctie Incidentele baten en lasten	-		-
Structureel resultaat begroting	-38.048	38.048	-

5.3 Investerings 2020-2023

Als gevolg van investeringen ontstaan bezittingen, ofwel de vaste activa. Er is sprake van een vast actief als de investering betrekking heeft op een uitgave waarvan het nut zich over meerdere jaren uitstrekt. Investerings binnen de begroting van HLTsamen hebben betrekking op de bedrijfsvoeringsactiva. De overige investeringen in vaste activa, zoals gebouwen en voorzieningen, worden opgenomen in de meerjareninvesteringsplanning bij de programmabegrotingen 2020 van elke afzonderlijke gemeente.

Met de vaststelling van de begroting van HLTsamen stelt het bestuur, conform artikel 5.1 van de financiële verordening HLTsamen 2017, de investeringen vast en de investeringskredieten beschikbaar als opgenomen in de investeringsplanning 2020-2023, jaarschijf 2020. Bij het opstellen van deze investeringsplanning is rekening gehouden met de nota activabeleid HLTsamen.

De investeringsplanning van HLTsamen geeft het volgende beeld voor de komende jaren.

Investerings	2020	2021	2022	2023
Informatiebeleid en beheer	510.000	550.000	650.000	650.000
Automatisering	385.000	885.000	218.500	539.000
Facilitair	184.000	163.000	79.000	92.000
Buitenruimte	215.600	45.000	150.000	0
Totaal	1.294.600	1.643.000	1.097.500	1.281.000

Bij de investeringen wordt uitgegaan van een investeringsniveau dat overeenkomt met het taakstellende budget aan kapitaallasten. Hierbij is het bij het bedrijfsplan HLTsamen afgesproken gemiddeld bedrag aan kapitaallasten van € 1,7 miljoen per jaar (prijspeil 2017) gehanteerd. Dit vormt als het ware het budgettaire kader voor het totaal aan investeringen.

Daarbij houden we rekening met het feit dat door efficiënte inkoop de bedragen nog kunnen veranderen.

In de bijlage 1 'Investerings' zijn alle investeringen genoemd.

5.4 Reserves en voorzieningen 2020-2023

Bij een Gemeenschappelijke Regeling moet er actief onderzocht worden of er sprake is van eventuele belastingplicht voor de vennootschapsbelasting. Dit fiscale onderzoek naar een eventuele belastingplicht voor de vennootschapsbelasting voor HLTsamen is in 2018 afgerond. De Belastingdienst heeft bevestigd dat er voor het cluster ambtelijk apparaat de vrijstelling voor samenwerkingsverbanden geldt. Doordat bovenstaande nu bevestigd is door de belastingdienst, bestaat er vanaf 2018 de mogelijkheid om reserves te vormen.

Nu reservevorming een mogelijkheid is geworden, is er conform de gemeenschappelijke regeling, een nota met beleidsregels beschreven met betrekking tot reserves en voorzieningen. Deze nota wordt gelijk bij de jaarrekening 2018 HLTsamen aan het Bestuur aangeboden. Binnen de richtlijnen van deze nota wordt bij deze jaarrekening ook een voorstel aan het Bestuur gedaan voor het instellen van twee reserves.

Hieronder worden doel, voeding, omvang en rentetoerekening toegelicht.

Algemene reserve

Het doel van deze reserve is buffervorming. De eerste reden is het vormen van een buffer als weerstandsvermogen voor de risico's als gekwantificeerd in de begroting van HLTsamen. De tweede reden heeft betrekking op het kunnen opvangen van tegenvallers. Met ingang van 2019 is de taakstelling van 2,5% ingegaan en in 2020 zal er 5% op de bijdrage van de deelnemende gemeenten worden bezuinigd. De budgetten van de werkorganisatie komen hiermee onder druk te staan. We hebben de taakstellingen ingevuld, tegelijkertijd zien we dat er weinig ruimte is voor het opvangen van tegenvallers. Ook is het traject om aan de deelnemende gemeenten een onvoorzien budget te vragen erg omslachtig. Tot slot is er een buffer nodig in het kader van het verder bouwen en onderhouden van de organisatie als krachtige en innovatieve partner en dienstverlener.

De werkorganisatie HLTsamen stort in de jaarrekening de bedragen voor de budgetoverhevelingen in de bestemmingsreserve. Het resultaat van de jaarrekening komt ten gunste van de Algemene reserve. Deze reserve kan dus onder meer ingezet worden voor onvoorziene omstandigheden waarvoor in het lopend boekjaar geen middelen beschikbaar zijn. Ook kan deze reserve ingezet worden indien een boekjaar een negatief saldo heeft.

De algemene reserve kan maximaal 2,5% van het begrotingstotaal bedragen. Na de eindevaluatie van HLTsamen kan dit maximum opnieuw worden bekeken. Wellicht is er in de toekomst een kleinere buffer nodig. Er wordt geen rente toegerekend.

Bestemmingsreserve budgetoverheveling

Deze bestemmingsreserve wordt ingesteld voor het overhevelen van budgetten van voornemens die nog niet of niet geheel zijn uitgevoerd. Hierbij wordt expliciet getoetst aan de vastgestelde criteria bij het opstellen van de jaarrekening HLTsamen. Indien de overheveling voldoet aan de criteria wordt

deze bij deze bij de resultaatbestemming in de jaarrekening voorgesteld om aan de bestemmingsreserve toe te voegen. In het volgende jaar ($t+1$) kunnen deze budgetten worden onttrokken voor het verder realiseren van de voornemens. In de huidige situatie loopt dit via de besluitvorming van de jaarrekening H, L en T en kan de organisatie pas na deze besluitvorming weer beschikken over deze budgetten. Formeel gezien kunnen voornemens hierdoor een half jaar stilliggen. Het bestuur kan door middel van het vaststellen van een administratieve wijziging van de begroting $t+1$ beschikken over deze bestemmingsreserve.

De voeding vanuit het jaar t zal in het jaar $t+1$ uitgenut moeten worden. Zonder onderbouwing zal anders het bedrag bij de jaarrekening $t+1$ vrijvallen ten gunste van de exploitatie.

Het maximum van de reserve wordt jaarlijks bepaald door het bedrag van de getoetste overhevelingen. Er wordt geen rente aan de reserve toegerekend.

Bijlage 1. Overzicht investeringen 2020-2023

Investering	Afschr. termijn	2020	2021	2022	2023
OV - Overige Initiatieven	5	25.000	450.000	550.000	580.000
OV - Aanschaf ISMS en privacytool '18/'19/'20	3	10.000			
OV- Squitt XO 2020-aanpassing obv omgevwwet	6	225.000			
HA - Verbindingsfunctie (tbv landelijke uitwisseling)	6	0	0	0	70.000
HA - Aanbesteding beheerpakketten basisregistraties (Neuron)	6	100.000			
UD - Uitvoering Dienstverleningsconcept: Service maat	5	150.000	100.000	100.000	0
Investeringen Informatiebeleid en -beheer		510.000	550.000	650.000	650.000
Telefooncentrale	7	120.000	0	0	0
Mobiele telefoons	3	100.000	100.000	100.000	100.000
Laptops	4	0	0	0	399.000
Ipads college leden	4	0	20.000	0	0
Monitoren	5	150.000	0	0	0
Muis+Keyboards	5	0	0	0	25.000
Servers	5	0	225.000	0	0
Oracle Servers	5	0	25.000	0	0
storage en backup	5	0	400.000	0	0
Firewall	5	0	20.000	0	0
switches core	5	0	70.000	0	0
switches edge	6	0	0	20.000	0
wifi	5	0	0	80.000	0
Herijking Continuïteitsplan / uitwijk	5	0	10.000	0	0
Vervangen Airco ICT-ruimte locatie Hillegom	5	0	15.000	0	0
Vervangen Airco ICT-ruimten Teylingen	5	15.000	0	0	15.000
Vervanging UPS ICT-ruimte Lisse	5	0	0	18.500	0
Investeringen Automatisering		385.000	885.000	218.500	539.000
vervanging maaiaarm t.b.v. John Deere	7	30.000	0	0	0
Skottel werkboot (vervanging Yamaha dieselmotor)	7	20.000	0	0	0
Volkswagen Transporter 1-VFX-99	7	47.800	0	0	0
Volkswagen Transporter 8-VGN-30	7	47.800	0	0	0
Renault Kangoo (elektrisch) BOA VB-998-V	7	25.000	0	0	0
Volkswagen Transporter VK-752-L (spelen)	7	0	45.000	0	0
Daf Vrachtwagen 88-BGX-1	7	0	0	150.000	0
Tractor en aanhanger Koudenhoorn	7	45.000	0	0	0
Investeringen Buitenruimte-Tractie		215.600	45.000	150.000	0
Vervangen tractie, electro scooters	5	0	0	0	12.000
Vervangen dienstauto facilitair VW Transporter Boa's Hillegom-Extra tov oude situatie	7	0	24.000	0	0
Vervangen dienstauto facilitair VW Transporter (1-VFX-95) Boa's Lisse	7	0	24.000	0	0
Dienstauto facilitair locatie Sassenheim	7	24.000	0	0	0
Vervangen dienstauto facilitair E-Up Hatchback (GH-003-N)-Teylingen	7	0	0	24.000	0

Vervangen Clever Viking boot t.b.v. Boa's	15	0	30.000	0	0
Investerings Facilitair-Vervoersmiddelen		24.000	78.000	24.000	12.000
Geluidsapparatuur div. locaties	5	20.000	50.000	0	0
Aanpassing balie Locatie Voorhout	5	25.000	0	0	0
Vervangen bureau's	10	25.000	25.000	55.000	80.000
Vervangen bureaustoelen	8	75.000	0	0	0
Vervangen overig meubilair	10	15.000	10.000	0	0
Investerings Facilitair-Overige		160.000	85.000	55.000	80.000
Totaal		1.294.600	1.643.000	1.097.500	1.281.000

De investeringen voor de buitendienst Teylingen vallen onder de plustaken voor de gemeente Teylingen (zie ook bijlage 3). Een en ander zal in de definitieve investeringsstaat nader worden toegelicht.

Ten opzichte van het meerjaren investeringsplan uit de geactualiseerde begroting 2019 is er sprake van één wijziging.

1. Skottel werkboot (€ 20k): deze stond gepland om vervangen te worden in 2021, maar eerdere vervanging blijkt noodzakelijk. De vervanging vindt nu plaats in 2020.

Bijlage 2. Overzicht baten en lasten 2020-2023

In deze bijlage wordt in de eerste tabel een overzicht van baten en lasten opgenomen met daarin een uitsplitsing van de bijdragen voor de gemeenten per onderdeel voor de jaren 2018-2023. Daaronder wordt per jaar in een tabel een overzicht van de bijdrage per gemeente getoond.

Het vaststellen van de bijdragen is gebaseerd op de uitgangspunten van het bedrijfsplan HLTsamen uit 2016. Dit geldt voor de reguliere taken, overig bedrijfsplan en de frictiekosten.

De bijdragen voor de overige onderdelen die betrekking hebben op drie gemeenten zijn berekend op basis van het afgesproken percentage vanuit het bedrijfsplan of een ander afgesproken percentage, de bijdrage die betrekking hebben op één gemeente zijn volledig toegerekend naar die betreffende gemeente.

Bedragen x € 1.000						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Personeelskosten	27.795	29.631	29.656	29.468	29.468	29.468
Personeelsgerelateerde budgetten	2.450	2.248	2.289	2.289	2.289	2.289
ICT-budgetten	2.436	4.005	3.579	3.579	3.579	3.579
Facilitaire budgetten	1.535	1.546	1.569	1.569	1.569	1.569
Overige bedrijfsvoeringkosten	288	724	676	832	832	832
Inzetbare stelpost bezuinigingen	742					
Begroting 2020	35.246	38.154	37.768	37.736	37.736	37.736
Uitvoeren kadernota 2017 Lisse			96	96	96	96
Tijdelijke uitbreiding sociaal domein			397			
Veiligheids en handhaving (ondermijning)			291	291		
Zorg- en veiligheidstafel			99			
Handhaving buitengebied			222	222	222	222
Duurzaamheidsbeleid uitvoeren			124	124	124	124
Stichting Rijk			30	30	30	30
Ambtelijke capaciteit Duinpolderweg			62	62		
Nieuwe taken eerder besloten	0	0	1.321	825	472	472
Correctie bedrijfspl. o.g.v. personelekosten		-302	-302	-302	-302	-302
Gem. Hillegom: budg.kadaster en geg.informatieb.		66	66	66	66	66
Gem.Lisse: dubbele corr. bijdrage Hillegom ICT		184	184	184	184	184
Gem.Lisse: budget kadaster en ICT		37	37	37	37	37
Totaal herstel correcties		-15	-15	-15	-15	-15
Totaal overige mutaties uit jaarrekening	2.389					
Geactualiseerde begroting 2019		1.273				
Correctie kapitaallasten bedrijfsplan		-939	-593	-517	-202	-145
Totaal lasten	37.635	38.473	38.481	38.029	37.991	38.048
Bijdrage gemeenten						
Hillegom	9.213	9.498	9.361	9.244	9.233	9.280
Lisse	10.969	11.114	11.190	11.071	10.943	10.943
Teylingen	17.453	17.861	17.930	17.714	17.815	17.825
Totaal bijdragen	37.635	38.473	38.481	38.029	37.991	38.048

Bedragen x € 1.000

	Totaal	Hillegom	Lisse	Teylingen
Begroting reguliere taken	37.768	9.140	10.556	18.072
Uitvoeren kadernota 2017 Lisse	96		96	
Tijdelijke uitbreiding sociaal domein	397	96	111	190
Veiligheids en handhaving (ondermijning)	291	97	97	97
Zorg- en veiligheidstafel	99	24	15	60
Handhaving buitengebied	222	64	64	95
Duurzaamheidsbeleid uitvoeren	124	83	41	
Stichting Rijk	30	10	10	10
Ambtelijke capaciteit Duinpolderweg	62	31	31	
Nieuwe taken eerder besloten	1.321	404	465	452
Correctie kapitaallasten bedrijfsplan	-593	-217	-16	-360
Totaal correctie kapitaallasten bedrijfsplan	-593	-217	-16	-360
Totaal bijdrage 2020 voor herstel correcties	38.496	9.327	11.005	18.164
Correctie bedrijfspl. o.g.v. personelekosten	-302	-32	-36	-234
Gem. Hillegom: budg.kadaster en geg.informatieb.	66	66	0	0
Gem.Lisse: dubbele corr. bijdrage Hillegom ICT	184	0	184	0
Gem.Lisse: budget kadaster en ICT	37	0	37	0
Totaal bijdrage 2020	38.481	9.361	11.190	17.930

Bedragen x € 1.000

Exploitatiebegroting werkorganisatie HLTsamen	Aandeel 2021			
	Totaal	Hillegom	Lisse	Teylingen
Begroting reguliere taken	37.736	9.132	10.547	18.057
Uitvoeren kadernota 2017 Lisse	96		96	
Tijdelijke uitbreiding sociaal domein	0			
Veiligheids en handhaving (ondermijning)	291	97	97	97
Zorg- en veiligheidstafel	0			
Handhaving buitengebied	222	64	64	95
Duurzaamheidsbeleids uitvoeren	124	83	41	
Stichting Rijk	30	10	10	10
Ambtelijke capaciteit Duinpolderweg	62	31	31	
Nieuwe taken eerder besloten	825	284	339	202
Correctie kapitaallasten bedrijfsplan	-517	-206	0	-311
Totaal correctie kapitaallasten bedrijfsplan	-517	-206	0	-311
Totaal bijdrage 2021 voor herstel correcties	38.044	9.210	10.886	17.948
Correctie bedrijfspl. o.g.v. personelekosten	-302	-32	-36	-234
Gem. Hillegom: budg.kadaster en geg.informatieb.	66	66	0	0
Gem.Lisse: dubbele corr. bijdrage Hillegom ICT	184	0	184	0
Gem.Lisse: budget kadaster en ICT	37	0	37	0
Totaal bijdrage 2021	38.029	9.244	11.071	17.714

Bedragen x € 1.000

Exploitatiebegroting werkorganisatie HLTsamen	Aandeel 2022			
	Totaal	Hillegom	Lisse	Teylingen
Begroting reguliere taken	37.736	9.132	10.547	18.057
Uitvoeren kadernota 2017 Lisse	96		96	
Tijdelijke uitbreiding sociaal domein	0			
Veiligheids en handhaving (ondermijning)	0			
Zorg- en veiligheidstafel	0			
Handhaving buitengebied	222	64	64	95
Duurzaamheidsbeleids uitvoeren	124	83	41	
Stichting Rijk	30	10	10	10
Ambtelijke capaciteit Duinpolderweg	0			
Nieuwe taken eerder besloten	472	156	211	105
Correctie kapitaallasten bedrijfsplan	-202	-89	0	-113
Totaal correctie kapitaallasten bedrijfsplan	-202	-89	0	-113
Totaal bijdrage 2022 voor herstel correcties	38.006	9.199	10.758	18.049
Correctie bedrijfspl. o.g.v. personelekosten	-302	-32	-36	-234
Gem. Hillegom: budg.kadaster en geg.informatieb.	66	66	0	0
Gem.Lisse: dubbele corr. bijdrage Hillegom ICT	184	0	184	0
Gem.Lisse: budget kadaster en ICT	37	0	37	0
Totaal bijdrage 2022	37.991	9.233	10.943	17.815

Bedragen x € 1.000

Exploitatiebegroting werkorganisatie HLTsamen	Aandeel 2023			
	Totaal	Hillegom	Lisse	Teylingen
Begroting reguliere taken	37.736	9.132	10.547	18.057
Uitvoeren kadernota 2017 Lisse	96		96	
Tijdelijke uitbreiding sociaal domein	0			
Veiligheids en handhaving (ondermijning)	0			
Zorg- en veiligheidstafel	0			
Handhaving buitengebied	222	64	64	95
Duurzaamheidsbeleids uitvoeren	124	83	41	
Stichting Rijk	30	10	10	10
Ambtelijke capaciteit Duinpolderweg	0			
Nieuwe taken eerder besloten	472	156	211	105
Correctie kapitaallasten bedrijfsplan	-145	-42	0	-103
Totaal correctie kapitaallasten bedrijfsplan	-145	-42	0	-103
Totaal bijdrage 2023 voor herstel correcties	38.063	9.246	10.758	18.059
Correctie bedrijfspl. o.g.v. personelekosten	-302	-32	-36	-234
Gem. Hillegom: budg.kadaster en geg.informatieb.	66	66	0	0
Gem.Lisse: dubbele corr. bijdrage Hillegom ICT	184	0	184	0
Gem.Lisse: budget kadaster en ICT	37	0	37	0
Totaal bijdrage 2023	38.048	9.280	10.943	17.825

Bijlage 3. Plus-, min- en nieuwe taken

Plus- en min-taken

Taak	Domein	Omschrijving	Toelichting
Dagelijkse uitvoering van beheer, onderhoud en toezicht van de buitenruimte.	Buitenruimte	Deze taak is voor Hillegom belegd bij Meerlanden NV en ondergebracht in de DVO Meerlanden.	(Mintaak Hillegom) Loopt tot en met 2020. Jaarlijks evalueren.
Dagelijkse uitvoering van beheer, onderhoud en toezicht van de buitenruimte.	Buitenruimte	Deze taak is voor Lisse en Hillegom belegd bij Meerlanden NV en ondergebracht in de DVO Meerlanden.	(Mintaak Lisse) Periode 2017 - 2020
Handhaving pleziervaartuigen/ligplaatsen en woonschepen.	Buitenruimte	In de vele watergangen en de Kaag zijn veel ligplaatsen voor pleziervaartuigen en woonboten vergund.	(Plustaak Teylingen) Voor onbepaalde tijd.
Serviceteams buitenruimte	Buitenruimte	Serviceteams in de buitenruimte: 2 teams van de gemeente Teylingen verzorgen het 1 ^e lijns onderhoud en afhandeling van meldingen. Tevens verzorgen zij een gedeelte van het groenonderhoud, het beheer van de milieustraat, inrichten van stemlocaties voor verkiezingen en diensten bij evenementen zoals plaatsen van dranghekken en prullenbakken. Gladheidsbestrijding en 24-uurs piketdienst maakt eveneens onderdeel uit van hun werkzaamheden.	(Plustaak Teylingen) Personeelskosten maken onderdeel uit van de HLT begroting evenals de kosten van de bedrijfsmiddelen die door de teams worden gebruikt. Voor onbepaalde tijd.
Versterking communicatie	Bedrijfsvoering	In 2018 is de intentie van de kadernotitie communicatie voortgezet. Voor 2019 wordt opnieuw het gesprek gevoerd.	(Plustaak Teylingen) € 150.000 voor 2018 evenals in 2017. Voor 2019 wordt opnieuw het gesprek gevoerd.
Economie	Ruimtelijke ontwikkeling	Extra inzet op projecten economie, recreatie en toerisme. Teylingen heeft als speerpunt het versterken van de economie en de recreatieve sector. De gemeenteraad heeft een hogere formatie aangesteld.	(Plustaak Teylingen) Voor onbepaalde tijd. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd.

Taak	Domein	Omschrijving	Teylingen
Duurzaamheid	Ruimtelijke ontwikkeling	De gemeenteraad heeft voor onbepaalde tijd 1 fte aangesteld om blijvend een impuls te geven aan duurzaamheid. De raad heeft tevens een uitvoeringsbudget beschikbaar gesteld.	(Plustaak Teylingen) Voor onbepaalde tijd. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd.
SCC Trefpunt	Bedrijfsvoering	Het beheer van Het Trefpunt in Warmond wordt in tegenstelling tot andere cultureel centra in eigen beheer uitgevoerd. Het beheer zal naar wens en behoefte van de gemeente Teylingen (blijven) worden uitgevoerd. Een kanttekening hierbij is dat bij gebruik door de HLTsamen organisatie of bijvoorbeeld door de gemeente Hillegom of Lisse formeel kosten doorberekend moeten worden voor het gebruik.	(Plustaak Teylingen) Voor onbepaalde tijd en jaarlijks wordt dit geëvalueerd.

Conform het besluit van het bestuur HLTsamen van 14 september 2017.

Nieuwe taken

Omschrijving	Start	Domein	2020	H	L	T	Verdeling	S / I	Bron HLT
Uitvoeren kadernota 2017 Lisse	2017	Buitenruimte	€ 96.000	€ 0	€ 96.000	€ 0	1	S	Begroting HLT 2017, uitvoering kadernota 2017
Tijdelijke uitbreiding Sociaal Domein	2018	Maatschappelijke ontwikkeling	€ 397.000	€ 96.000	€ 111.000	€ 190.000	1-1-2	2018, 2019 en 2020	Berap HLT 2018 en Begroting HLT 2019
Ondermijning	2019	Buitenruimte	€ 291.000	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000	1-1-1	2020 en 2121	Begroting HLTsamen 2019 notitie uitbreiding formatie en investering veiligheid
Duurzaamheidsbeleid	2019	Buitenruimte	€ 124.000	€ 83.000	€ 41.000	€ 0	2-1	S	Begroting HLTsamen 2020
Project handhaving buitengebied (GOM)	2019	Buitenruimte	€ 222.000	€ 63.500	€ 63.500	€ 95.000	10-10-15	S	Begroting HLTsamen 2020
Personele capaciteit ihkv Duinpolderweg	2019	Ruimtelijke ontwikkeling	€ 62.000	€ 31.000	€ 31.000	€ 0	1-1-0	2020 en 2121	Begroting HLTsamen 2020
Zorg- en veiligheidstafel	2019	Maatschappelijke ontwikkeling Buitenruimte	€ 99.000	€ 24.000	€ 15.000	€ 60.000	24-15-61	I	Begroting HLTsamen 2020