Gemeenschappelijke regeling HLTsamen

HLTsamen
Hillegom Lisse Teylingen

Jaarstukken HLTsamen 2021

GEMEENTE HILLEGOM

LISSE

gemeente TEYLINGEN

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2
Voorwoord 3
1. Voorstel 4
2. Leeswijzer 5
3. Inleiding 6
3.1 Algemeen 7
3.2 Financiële bijdragen gemeenten 13
3.3 Corona uitgaven 14
4. Programmaplan 15
4.1 Programma werkorganisatie HLTsamen 16
4.1.1 Verbinding en ontwikkeling van HLTsamen 16
4.1.2 Verbinding en ontwikkeling met onze directe omgeving 20
4.1.3Verbinding en ontwikkeling in de regio 24
4.1.4 Beleidsindicatoren 27
4.2 Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien 28
5. Paragrafen 29
5.1 Verplichte paragrafen niet voor HLTsamen 29
5.2 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing 29
5.3 Paragraaf Financiering 34
6. Jaarrekening 38
6.1 Balans 38
6.2 Staat van baten en lasten 40
6.3 Waarderingsgrondslagen 41
6.4 Toelichting op de balans 43
6.5 Incidenteel en structureel beeld 47
6.6 Wet normering topinkomens 48
7. Bijlagen 50
Bijlage 1. Staat van kredieten 2021 50
Bijlage 2. Budgetoverheveling 54
Bijlage 3. Dienstverlening "Service op maat" jaaroverzicht 2021 55
Bijlage 4. Financiële bijdragen deelnemende gemeenten 56
Bijlage 5. Overzicht lasten en baten per taakveld 57

Voorwoord

Tijdens het voorbereiden van de begroting 2021 in het kalenderjaar 2020 brak de coronacrisis uit. Destijds is aangegeven dat de begroting hierdoor was opgesteld in een onzekere tijd en dat mogelijke financiële gevolgen nog niet waren te overzien. Een jaar later, ten tijde van het opstellen van de bestuursrapportage, waren de gevolgen van de corona pandemie zowel zichtbaar als moeilijk voorspelbaar. In financieel opzicht is gestuurd op de kosten en inkomsten middels de kwartaalrapportages corona. De jaarrekening laat zien dat de sturing hierop goed is gelukt. Lastiger waren de gevolgen voor de organisatie. Gedurende 2021 is de werkdruk en de werkdrukbeleving toegenomen. Hierover zijn veel gesprekken gevoerd en waar mogelijk is ruimte geboden om verstandig met de corona maatregelen om te gaan. Evengoed is duidelijk geworden dat veel medewerkers meer dan toe waren aan de kerstvakantie en dat de verbinding tussen elkaar en met de organisatie en met de besturen een serieus aandachtspunt is geworden.

In ons voorwoord van de begroting 2021 heeft de directie al melding gemaakt van omgevingsfactoren die de opgaven zouden bemoeilijken. Waaronder die van de hoogconjunctuur, de participatiemaatschappij en de toenemende systeemwereld van wet- en regelgeving die leiden tot een hogere dynamiek en vraag om aandacht aan de gemeenten. Voeg daar aan de aanbodkant een toenemende krapte op de arbeids- en inhuurmarkt toe en het spanningsveld is duidelijk. Bij de bestuursrapportage was de stand dat we niet volledig binnen de personeelsbegroting konden opereren vanwege de inhuur die nodig was voor de continuïteit van bedrijfsvoering, dienstverlening en het realiseren van de bestuurlijke agenda's. Het HLTsamen bestuur heeft de directie gevraagd om het tekort niet verder op te laten lopen. Dit is gelukt. Het verwachte negatief resultaat is zelfs een stuk ingelopen. In de jaarrekening wordt dit verder toegelicht.

Terugkijkend op 2021 overheerst er bij de directie trots. Niet alleen vanwege de vele prestaties die de organisatie HLTsamen heeft weten te realiseren en de veerkracht van medewerkers onder moeilijke omstandigheden. Maar ook vanwege de verschillende wegen die we zijn ingeslagen om gezamenlijk tot een beter samenspel te komen. In de organisatie, met het HLTsamen bestuur, met de colleges en met de drie raden. Dit is alleen mogelijk als iedereen de bereidheid toont naar zijn/haar eigen rol te kijken en er samen wat van te willen maken. Dat klimaat moeten we koesteren.

Het directieteam van HLTsamen,

Constance Baauw Erik Prins Jeroen Tomassen

4 april 2022

1. Voorstel

Voorgesteld wordt:

1. De voorlopige Jaarstukken HLTsamen 2021 vast te stellen;
2. Een bedrag van € 923.165 toe te voegen aan de Reserve Budgetoverhevelingen conform bijlage 2 van deze jaarstukken.
3. De toevoegingen aan de reserve Budgetoverhevelingen in 2022 beschikbaar te stellen.
4. De definitieve bijdragen van de deelnemende gemeenten voor 2021 vast te stellen op:
    1. Hillegom: € 10.887.000.
    2. Lisse: € 13.546.000.
    3. Teylingen: € 21.220.000.
5. De voorlopige Jaarstukken HLTsamen 2021 voor een zienswijze voor te leggen aan de gemeenteraden van Hillegom, Lisse en Teylingen.

2. Leeswijzer

De jaarstukken HLTsamen starten met de inleiding; hierin nemen we u mee in de doorontwikkeling van HLTsamen aan de hand van de uitgangspunten in het bedrijfsplan (3K's en S)# en de organisatievisie 'Samen werken aan verbinding'. We verantwoorden het bestaand beleid en het nieuwe beleid in 2021.

In hoofdstuk 3 presenteren wij op hoofdlijnen de financiële bijdragen van de drie gemeenten en lichten we het verloop van de taakstelling vanaf de start van HLTsamen nader toe. Ook geven we in de inleiding de ontwikkeling in 2021 aan van het ziekteverzuim, het vacature-aanbod, de strategische positie van HLTsamen, de stand van zaken over informatieveiligheid, ontwikkelingen omtrent integraal werkconcept, voortgang bij de verbetering van de kwaliteit van stukken bestuurlijke besluitvorming, inzicht in grip op inzet van middelen en de transitie van P&O naar HRM businesspartner.

In hoofdstuk 4 Programmaplan blikken we terug op HLTsamen aan de hand van de drie ontwikkelgebieden uit de organisatievisie:

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

In plaats van een beschrijving per team en domein hebben we ervoor gekozen om de begroting en daarmee nu ook de jaarstukken vanuit de organisatievisie op te stellen.

Het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) schrijft een aantal verplichte paragrafen voor; in hoofdstuk 5 gaan we in op de paragrafen die voor HLTsamen van toepassing zijn.

In hoofdstuk 6, Jaarrekening, beschrijven we de financiële spelregels rond de jaarrekening en gaan we dieper in op de uitgaven en inkomsten, bezittingen en schulden van HLTsamen.

3. Inleiding

De bedrijfsvoering van de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen is ondergebracht in de gemeenschappelijke regeling HLTsamen. HLTsamen is een ambtelijke werkorganisatie, de gemeenten zijn bestuurlijk zelfstandig. In de organisatievisie HLTsamen is opgenomen dat:
'de werkorganisatie - in opdracht van de gemeentebesturen – een krachtige, inventieve partner en dienstverlener voor inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties is.'
De werkorganisatie HLTsamen ondersteunt de zelfstandige gemeentebesturen bij de strategische denkkracht en de uitvoering van hun taken. De aandacht van HLTsamen richt zich daarbij op de realisatie van de visie en de ambities op het gebied van Kwaliteit, Kostenreductie, Kwetsbaarheid en een verbeterde Strategische positie (3K's en S).
Voor de bedrijfsvoeringsorganisatie HLTsamen waren voor 2021 een aantal belangrijke thema's en speerpunten benoemd in het Concernplan 2021 die een relatie hebben met de 3K's en de S.

<u>Kwaliteit:</u>
- Ontwikkeling van een integraal werkconcept gericht op de toekomst
- Verbetering kwaliteit voorstellen bestuurlijke besluitvorming
- Doorontwikkeling van datagedreven sturen
- Professionalisering communicatie aan de hand van bestuurlijke speerpunten
- Sturen op competenties en gedrag

<u>Kostenreductie:</u>
- Grip op inzet van middelen

<u>Kwetsbaarheid:</u>
- Informatieveiligheid
- Aandacht voor de toenemende werkdruk en verhouding werk en beschikbare capaciteit

<u>Strategische positie:</u>
- Versterken strategische positie

De verwachting was dat Corona een ondergeschikte rol zou gaan spelen. Helaas was de werkelijkheid anders waardoor we niet alleen hebben geacteerd op de bestaande taken en rollen maar ook een crisisorganisatie operationeel hebben gehouden op een kwalitatief hoog niveau om de verbinding met de samenleving te behouden. Dit heeft wel zijn effect gehad op de voorgenomen uitvoering van de speerpunten. Ondanks corona is HLTsamen doorgegaan met het verder verbeteren en ontwikkelen van de organisatie. Belangrijkste focus is en blijft de realisatie van de visie en daarmee de ambities op het gebied van kwaliteit, kostenreductie, kwetsbaarheid en de verbeterde strategische positie.

Onderstaand gaan we kort in op de speerpunten. Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de jaarrekening 2021 van HLTsamen.

3.1 Algemeen

Kwaliteitsverbetering.

Integraal werkconcept

In 2021 is door de projectgroep Integraal werkconcept hard gewerkt om samen met de directie, concern- en teammanagers, de OR, de input vanuit de organisatie en ervaringen van vele gemeentes om ons heen te komen tot een nieuw werkconcept: werk waar het werkt. HLTsamen zet hiermee een stap in een nieuwe manier van werken waar de standaard werkplek op kantoor niet meer leidend is en er meerdere varianten van een plek om te werken mogelijk zijn, passend bij de werkzaamheden. De motivatie voor dit concept komt vooral voort uit de behoefte en de noodzaak aan innovatie en ontwikkeling. Als organisatie wil HLTsamen mee blijven doen met de wereld om haar heen en dat vraagt hetzelfde van de mensen die er werken. Corona heeft hierin voor een stroomversnelling gezorgd. Want thuiswerken als onderdeel van de Corona maatregelen heeft de ogen geopend voor wat er allemaal kan buiten de standaard kantoorwerkplek.

Vanuit P&O is aandacht voor de vitaliteit van onze medewerkers te monitoren. Ook arbo en preventie worden hierbij niet uit het oog verloren. Het verhogen van digitale vaardigheden van onze medewerkers, veilig omgaan met onze werkomgeving buiten en op kantoor en support waar dat nodig is, zijn ook onderdelen van het werkconcept. In 2022 zal nog geïnvesteerd worden in het online vergaderen. Tevens zal er een evaluatie plaatsvinden van het nieuwe werkconcept. De organisatie gaat samen leren hoe het is om op deze manier te werken, waar we gaan bijschaven, welke nieuwe behoeftes er ontstaan etc. om zo uiteindelijk tot een toekomstige huisvestingsvisie voor de langere termijn te komen waar ook de besturen nauw bij betrokken zullen gaan worden.

Verbetering kwaliteit voorstellen bestuurlijke besluitvorming

In mei 2021 is binnen de bestaande formatieve ruimte een nieuw teamonderdeel ingericht binnen Team Bestuurs- en Management-ondersteuning: bureau BBV (Bestuurlijke BesluitVorming). Doel van de oprichting van bureau BBV is het verhogen van de kwaliteit van de Bestuurlijke Besluitvorming binnen HLTsamen.

Bureau BBV is het centrale punt binnen de organisatie waar medewerkers terecht kunnen met al hun vragen over het proces rond bestuurlijke besluitvorming en voor advies bij het schrijven en in de routing brengen van voorstellen.

Doorontwikkelen Data Gedreven Sturen

In 2021 is het Programma Datagedreven Sturing (DgS) verder tot volwassenheid gebracht. Er is geïnvesteerd in het programmateam, maar ook in techniek (o.a. een datawarehouse). Het team heeft werkwijzen en vaardigheden ontwikkeld om DgS-producten te ontwerpen en te bouwen. Er is vooral veel aandacht besteed aan afstemming op behoeften vanuit de vakafdelingen, maar ook aan privacy-kwesties. Er is een speciale voorziening geïmplementeerd om persoonsgegevens ‘aan de bron’ te anonimiseren of pseudonimiseren.

De DgS-producten die nu worden opgeleverd, zijn meestal nog ‘beschrijvend’ van aard. Er is nog weinig ervaring met verklarende of zelfs voorspellende analyses. Om op dat niveau te komen, is meer kennis en tooling nodig op het gebied van o.a. kunstmatige intelligentie. Dat is niet haalbaar binnen de bestaande formatie, maar wel een ontwikkelmogelijkheid voor de toekomst. Er zijn in 2021 diverse toepassingen op het gebied van geo-informatie ontwikkeld, om te verkennen hoe we geo-producten kunnen integreren met andere informatieproducten.

Een vervolgstap, verankering in overlegstructuren, beleidscycli, communicatie met besturen en externe communicatie moet nog worden gezet. Dit heeft te maken met de noodzaak tot verdere groei in de data-volwassenheid van de organisatie

Eind 2021 zijn voorbereidingen getroffen voor het verankeren van de DgS-activiteiten in de lijn. Per 1 januari 2022 wordt het ontwikkelen van informatieproducten niet langer aangestuurd vanuit een tijdelijke programmastructuur, maar is DgS onderdeel is van de reguliere dienstverlening door Team Informatisering & Automatisering. Hiermee worden dus belangrijke onderdelen van het DgS-programma 'opgeleverd'. Het programma richt zich nu met name op het verder uitwerken van de benodigde randvoorwaarden (o.a. techniek) maar ook op het opzetten van regionale samenwerking (met name met gemeenten Katwijk en Noordwijk). Die samenwerking is van belang omdat verdere professionalisering op DgS-gebied kennis vereist die op grotere schaal beter kan worden opgebouwd en vastgehouden.

Focus op communicatie / etalageprioriteiten
In 2021 is vanuit bedrijfsvoering een belangrijke stap gezet in de verdere professionalisering.
Echt in contact zijn met inwoners, ondernemers en organisaties is de doelstelling van onze opdrachtgevers (de gemeentebesturen).
Maar als we over alle onderwerpen communiceren, is het al gauw te veel. Dan schaad je dit contact juist. Daarom is in overleg met de colleges van de in HLTsamen participerende gemeenten gekozen welke onderwerpen communicatieprioriteit krijgen. Deze zetten we 'in de etalage'.

Kiezen doen we door te kijken naar waaraan bestuurders de meeste waarde hechten én naar wat de samenleving het meest bezighoudt. Met deze werkwijze zijn we klaar voor de toekomst. We maken helder inzichtelijk waar de prioriteiten van bestuurders en samenleving liggen. En op die onderwerpen laten we zien dat we ambitie en kwaliteit leveren.

Met deze werkwijze draagt het Team Communicatie bij aan het ontwikkelen van een stevige communicatiestrategie en de bijbehorende kernboodschappen.

Sturen op competenties en gedrag
Binnen het team P&O wordt de focus gericht op de voorbereidingen voor strategisch personeelsmanagement. De visie is om de mens te verbinden met de organisatie en de omgeving, zodat de talenten van de medewerkers optimaal kunnen worden ingezet, de organisatie de juiste talenten heeft en ontwikkeling doormaakt zodat deze past bij de continue veranderende omgeving nu en in de toekomst. Competenties en gedrag spelen hier een belangrijke rol in. Aandacht voor de hoge werkdruk en verhouding werk en beschikbare capaciteit zijn belangrijke onderwerpen voor behoud van werkplezier en vitaliteit van onze organisatie in een steeds krappere arbeidsmarkt en met de effecten van de Coronatijd.
Binnen P&O is hard gewerkt om de basis op de orde te krijgen en de voordelen van automatisering verder te benutten. Arbeidsmarktcommunicatie sluit nu beter aan op de visie HLTsamen en de voorbereidingen voor HR zijn getroffen.

Kosten

Gemeentelijke bijdrage

De in deze Programmarekening opgenomen kosten van de bedrijfsvoeringsorganisatie HLTsamen zijn gebaseerd op de uitvoering van de bestuurlijke programma's van de drie deelnemende gemeenten.
De basis is hiervoor gelegd in het bedrijfsplan van HLTsamen. De drie k's (kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid) zijn voor HLTsamen leidend in de realisatie van de doelen van HLTsamen. De bijdrage aan HLTsamen is overeenkomstig de vastgestelde beleidsuitgangspunten voor 2021 voor de drie gemeenten als volgt:

Gemeentelijke bijdrage	Rekening 2019	Rekening 2020	Begroting 2021	Berap 2021	Rekening 2021
Hillegom	€ 9.713	€ 10.300	€ 10.011	€ 10.956	€ 10.887
Lisse	€ 11.379	€ 13.037	€ 12.001	€ 13.780	€ 13.546
Teylingen	€ 18.584	€ 20.000	€ 19.512	€ 21.185	€ 21.220
Totaal	**€ 39.676**	**€ 43.337**	**€ 41.525**	**€ 45.921**	**€ 45.652**

Grip op inzet van middelen

In 2021 is managementrapportage voor sturing van HLTwerkorganisatie ontwikkeld die meer inzicht geeft in het kostenverloop gedurende het jaar. Hierdoor kunnen we steeds meer sturen en anticiperen op ontwikkelingen. Tevens is samen met een vertegenwoordiging van de raden van de drie gemeenten en de griffies een werkgroep actief met de doorontwikkeling van de P&C. Met de ervaringen die zijn opgedaan en nieuwe ontwikkelingen wordt vooruit gekeken naar de mogelijkheden tot verbetering van deze cyclus. Dit loopt in 2022 door.

Kwetsbaarheid verminderen.

Informatieveiligheid en ENSIA

In 2021 zijn de eerste stappen gezet richting de professionalisering en structurering van informatiebeveiliging binnen HLTsamen en hiermee invulling te geven aan de adviezen van 2020. In Q2 2021 is het strategisch informatiebeveiligingsbeleid 2021-2023 vastgesteld. Het informatiebeveiligingsbeleid draagt onder meer bij aan de vormgeving van de beveiliging van persoonsgegevens en andere (vertrouwelijke) informatie binnen de processen van de organisatie en de verantwoordelijkheid daaromtrent.

In Q3 2021 heeft er een personele wisseling plaatsgevonden en is er een nieuwe Chief Information Security Officer (CISO) aangesteld. Voor de resterende periode van 2021 is er hard gewerkt met de organisatie aan de verbetermaatregelen die vanuit de ENSIA geadviseerd zijn. Deze inspanning heeft er in geresulteerd dat inmiddels aan de minimale normen wordt voldaan. Maar, een verdere doorgroei / doorontwikkeling is essentieel om ook in de toekomst de informatieveiligheid blijvend te kunnen garanderen.

In Q4 2021 is gewerkt aan het structuren van de organisatie en de betrokkenheid van de CISO bij verschillende onderwerpen en vraagstukken. Zo is de CISO een vast onderdeel geworden van het Strapp, het gremium waarin ideeën worden besproken met een i-component, zoals de aanschaf van een applicatie. Hierdoor wordt informatiebeveiliging vanaf het eerste idee geborgd en getoetst.

Daarbij is de rol van Technical Information Security Officer (TISO) aan het eind van 2021 geïntroduceerd. Met deze rol wordt een sterk duo gevormd met de CISO en de TISO binnen HLTsamen, waarbij techniek en organisatie samenkomen.

In de laatste weken van 2021 heeft een informatiebeveiligingsincident geleid tot een crisis. Dit incident, bekent onder de naam Log4J, betrof een internationale kwetsbaarheid van software. Complicerende factor in deze crisis was de grote potentiële scope van de kwetsbaarheid, aangezien deze mogelijk ook aanwezig was bij onze leveranciers. De adequate inzet van het crisisteam heeft er toe geleid dat de kwetsbaarheid niet is uitgebuit bij HLTsamen en dat onze dienstverlening weinig tot geen hinder heeft ondervonden van het handelen van het crisisteam. Daarbij was de betrokkenheid van het crisisteam, medewerkers, directie en bestuur noemenswaardig hoog. Dit toont dan ook op zijn minst aan dat bewustwording binnen de organisatie groeit.

De lessen uit de ENSIA 2021, de Log4J crisis en de groei van het afgelopen jaar vormen dan ook een mooie basis voor de opgaven in 2022.

AVG en datalekken
Bescherming van persoonsgegevens vormt nog steeds een specifiek aandachtsgebied binnen de informatie-veiligheid; de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is daarbij de norm.
Er is een bredere basis gelegd voor het borgen van privacy en gegevensbescherming in de organisatie door meer aandacht van het bestuur voor privacy en informatieveiligheid en het structureel uitbreiden van de formatie voor de Functionaris Gegevensbescherming en de Privacy Officer en het maken van een start met het inregelen van risicomanagement. Daarnaast heeft de gemeente in 2021 een kleine vooruitgang geboekt om de AVG verder te implementeren in de systemen en de processen. In 2021 zijn 5 datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens en 4 inzageverzoeken door burgers ingediend. Voor verdere informatie verwijzen wij u naar de Jaarrapportage functionaris gegevensbescherming met de bijbehorende managementreactie.

Werkdruk en verhouding werk vs capaciteit
Werkdruk vormt een steeds groter risico op uitval en doet een aanslag op de vitaliteit van de organisatie. Diverse interne- en externe invloeden spelen hier een rol in. In de tweede helft van 2021 is nadrukkelijk hierbij stilgestaan. Teaminterviews hebben plaatsgevonden om de diverse oorzaken te achterhalen en te voelen wat er leeft bij de diverse teams. Op basis daarvan is het programma gestart "van werkdruk naar werkplezier". Dit programma gaat in 2022 maatregelen opleveren om sturing te kunnen geven aan de oorzaken van de werkdruk en de regulering daarvan.

Strategische positieverbetering.
De als gevolg van corona beperkte mogelijkheden om fysieke bijeenkomsten te beleggen heeft een negatieve invloed gehad op versterking van de strategische kracht van organisatie en bestuur. Juist de dynamiek van het gesprek en de betrokkenheid op elkaar is een investering in de ambtelijke en bestuurlijke (strategische) kracht. Toch zijn er in 2021 stevige stappen gezet. Als we bijvoorbeeld kijken naar de ambtelijke en bestuurlijke rol en positie die we innemen in regionale samenwerking op het gebied van de regionale strategische ruimtelijke agenda, de regionale energietransitie, het regionale mobiliteitsbeleid en de invloed vanuit HLT op de (sub)regionale dossiers in de sociale agenda, zien we dat we ambtelijk en bestuurlijk nog steeds aan invloed winnen.

Verder mag in dit verband ook niet onvermeld blijven dat in 2021 fors is geïnvesteerd in de subregionale samenwerking in de Duin- en Bollenstreek. Dat heeft geresulteerd in een op collegeniveau afgestemde gezamenlijk uitvoeringsagenda met de hieronder genoemde topprioriteiten.

Actualisatie Greenport en gezamenlijke keuzes hernieuwbare energiebronnen

Maatregelenpakket 'Ontsluiting Noordelijke Bollenstreek'



Realisatie van de woningbouwopgave

Corridorstudie mobiliteit/ruimte Leiden-Katwijk-Noordwijk

Verbinden kennisintensieve sectoren

Ontwikkelen van een 'Regiobrand'

3.1.5.Personeelbestand en vacatures HLTsamen

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt
In 2021 bereikte de arbeidsmarktkrapte in Nederland record na record. Ook het aantal vacatures binnen de gemeentelijke sector lag nog steeds op een hoog niveau. Ten opzichte van 2020 nam het totaal aantal vacatures in gemeenteland in 2021 met 12% toe. Direct gevolg hiervan was dat HLTsamen steeds vaker moeite had om openstaande functies in te vullen. In combinatie met een hoog verloop leidde dit ertoe dat wervingskosten toenamen en dat er vaker noodgedwongen gebruik werd gemaakt van tijdelijke externe inhuur. De kosten hiervan zijn aanzienlijk hoger dan het aannemen van vast personeel, waardoor ons bij gelijkblijvende personele budgetten minder capaciteit ter beschikking staat.

Onze vacatures
In 2021 hadden we 89 vacatures. Ten opzichte van 2020 is dit een toename van zo'n 20%. Op basis van het totaal aantal medewerkers (470), komt het aantal vacatures in 2021 overeen met een verlooppercentage van bijna 19% (15% in 2020). Als uitgegaan wordt van het totaal aantal fte's (405,5), dan komen we uit op een verlooppercentage van bijna 22% (17,75% in 2020).

- **Invulling**
  57 van die 89 vacatures hebben we in 2021 weten te vervullen, oftewel: 64% van het totaal; 10 ervan hebben we niet weten te vervullen (ruim 11%); 6 ervan zijn ingetrokken en van de overige vacatures (7%) liep de wervingsprocedure op 31 december 2021 nog.

- **Moeilijk vervulbaar**
  37 van de 89 vacatures waren moeilijk vervulbaar. Dat komt overeen met ruim 41,5%. Een stijging ten opzichte van 2020, toen ongeveer 36% van alle vacatures moeilijk
  vervulbaar was. En zeker ten opzichte van 2019, toen ongeveer 16% van onze vacatures moeilijk vervulbaar was.

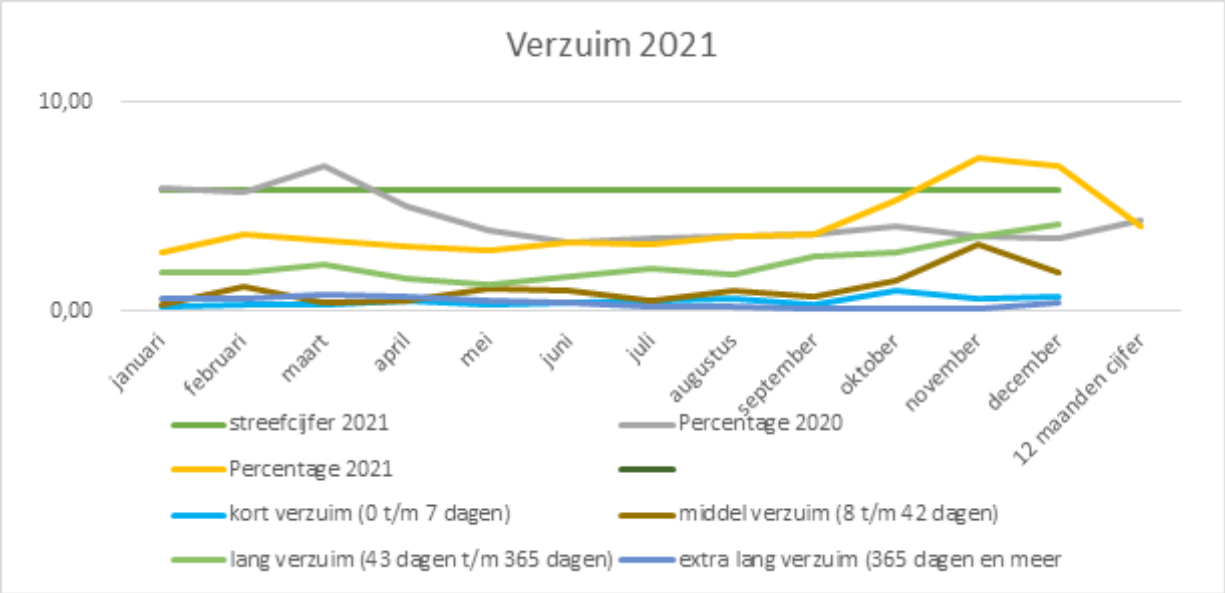
Instroom
57 vervulde vacatures komt overeen met een instroompercentage van ruim 12, als je uitgaat van het aantal medewerkers. En 14, als je uitgaat van het aantal fte's. Een daling ten opzichte van 2020, want toen waren die percentages 15, respectievelijk 17,75. En dit bij een toename van het aantal vacatures.

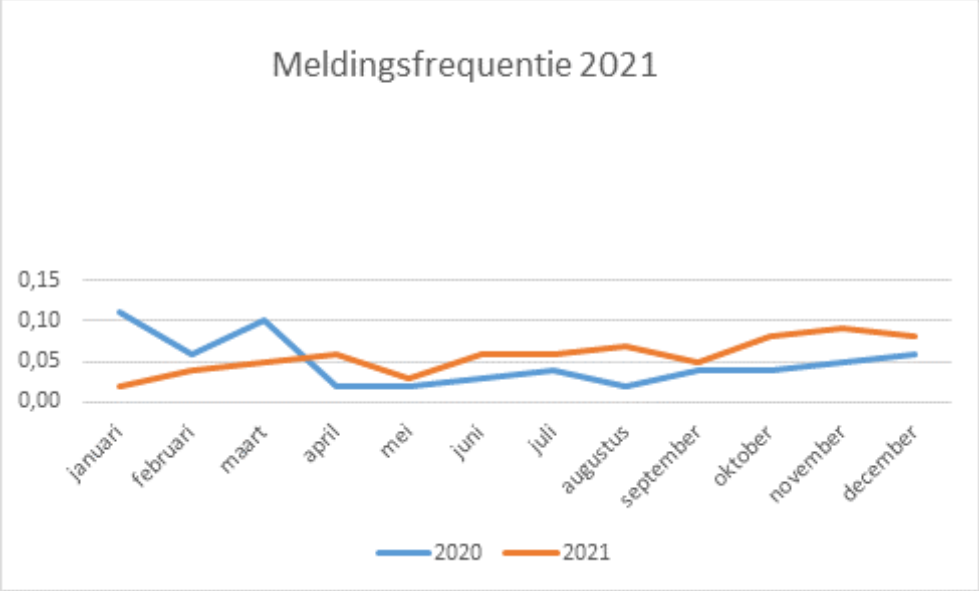
In 2020 was de instroom in gemeentelijke organisaties, net als in 2019, 13,4%. Ook dit bij een stijging van het aantal vacatures. Een onderschrijving van het gegeven, dat gemeenten het voor een toenemend aantal vacatures moeilijk hebben om goede kandidaten te vinden. De cijfers over 2021 zijn nog niet bekend. Dit geldt nog steeds en in toenemende mate voor onder andere vacatures voor bouwkundigen, medewerkers bouw- en woningtoezicht, BOA's (Buitengewoon Opsporingsambtenaren), (senior) beleidsmedewerkers ruimtelijke ordening en maatschappelijke ontwikkeling, planologen, stedenbouwkundigen, financieel specialisten, strategisch communicatieadviseurs, (senior) juridisch adviseurs en leidinggevenden.

Uitstroom
- In 2021 vertrokken 57 medewerkers bij onze organisatie. In totaal van deze 57 medewerkers, is 14 % vertrokken vanwege (pre) pensioen, 32% vertrok vanwege culturele aspecten en het grootste deel vertrok omdat ze elders een andere baan hadden gevonden met functie en/of salaris verbetering

- Uitgaande van het totaalaantal medewerkers, was ons uitstroompercentage 12,2 % en van het totaal aantal fte's ruim 13%. Dit is minder hoog dan in 2020 (14%), maar wel hoger dan in 2019 (10,2%).

Verloop ziekteverzuim
Het streefpercentage voor het ziekteverzuim HLTsamen is gesteld op 5,8. In de periode januari 2021 tot en met september 2021 lag het gemiddelde ziekteverzuimpercentage ruim onder het streefpercentage. Vanaf oktober 2021 is het gemiddelde ziekteverzuimpercentage beduidend hoger geworden. Het uiteindelijke gemiddelde ziekteverzuimpercentage in 2021 komt uit op 4,10%. In bijgaande grafieken wordt zowel het soort verzuim als de meldingsfrequentie vertoond.





3.2 Financiële bijdragen gemeenten
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 financiële tabellen kunnen afwijkingen voorkomen door afrondingen. De gemeentelijke bijdragen voor HLTsamen bedraagt € 45.652.000. Per saldo is de gemeentelijke bijdrage € 269.000 lager dan begroot.

Bedragen x € 1.000

Gemeentelijke bijdrage	Rekening 2019	Rekening 2020	Begroting 2021	Berap 2021	Rekening 2021
Hillegom	€ 9.713	€ 10.300	€ 10.011	€ 10.956	€ 10.887
Lisse	€ 11.379	€ 13.037	€ 12.001	€ 13.780	€ 13.546
Teylingen	€ 18.584	€ 20.000	€ 19.512	€ 21.185	€ 21.220
Totaal	**€ 39.676**	**€ 43.337**	**€ 41.525**	**€ 45.921**	**€ 45.652**

We verwijzen naar hoofdstuk 6.2 voor een analyse.

Corona:
In HLTsamen is afgerond € 1,7 mln. aan extra uitgaven voor corona gemaakt, zie paragraaf 3.3. Gemeenten worden voor de gemaakte corona kosten gecompenseerd via het gemeentefonds. Een deel van deze kosten zijn binnen HLTsamen gevallen. Bij de bestuursrapportage HLTsamen 2021 is opgenomen dat € 1,7 mln. beschikbaar is gesteld tot 1 januari 2022 De werkelijke kosten zijn in 2021 zijn fractioneel (€ 34.000) hoger uitgekomen.

Effecten CAO-ontwikkelingen:
In februari 2022 is de cao-gemeenten vastgesteld. Hierdoor stijgen de brutosalarissen stapsgewijs tot 2023 met 3,9%. De impact hiervan is structureel. Eerdere berekeningen gaven aan dat HLTsamen te weinig compensatie heeft gekregen om deze kostenverhoging op te vangen. Een deel van het effect valt binnen 2021. Daarvoor is een voorziening getroffen van ca. € 700.000.

3.3 Corona uitgaven

In HLTsamen is in 2021 tijd en middelen besteed aan corona. De uitgaven zijn in 2021 aan de raden gepresenteerd en verwekt in de bestuursrapportages.

In onderstaand overzicht ziet u de gemaakte kosten m.b.t. Corona door HLTSamen. Dit is slechts een deel van de door de drie gemeenten gemaakte kosten waar de gemeenten via een bijdrage uit het gemeentefonds voor worden gecompenseerd.

Categorie corona kosten	Werkelijke en geprognosticeerde lasten(-) baten(+)
Project kosten corona	-189
Afbouwen crisis organisatie en nafase(4e kwartaal 2021)	-100
Aanschaf ergonomische middelen	-44
Aanpassen huisvestingsconcept	-72
Extra schoonmaak middelen	-24
extra gebruik data en telefoon kosten	-12
Thuiswerkvergoeding	-72
Communicatie	-246
Handhaving	-970
Totaal	**-1.729**

4. 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.

Na een ontwikkelslag te hebben gemaakt op de diverse thema's die onder deze lijnen hingen, is medio 2019 in samenspraak met het HLTsamen bestuur besloten om focus aan te brengen op 4 thema's:

Thema 1: Sturing en heldere rol- en taakverdeling
Thema 2: Politiek speelveld en de omgeving
Thema 3: Integraliteit: samenhang en samenspel
Thema 4: Betere balans en verminderde werkdruk

De ontwikkeling is daarna op deze thema's doorgezet, en dit is ook de grondslag geweest voor de ontwikkeling in 2020 zoals ook terug is te lezen in het Concernplan. Hierin zijn de vier thema's doorvertaald naar Succes Bepalende Factoren, die leidend zijn voor de resultaten die HLTsamen wil bereiken ten aanzien van haar ontwikkeling. Voor 2020 waren dat:

Thema 1 Sturing en heldere rol- en taakverdeling

1. Iedere medewerker en bestuurder weet wat er van hem/haar verwacht wordt en handelt daarnaar.
2. Er is grip op geld (uit 2019 meegenomen).

Thema 2 Politiek speelveld en de omgeving

3. In onze interactie met bestuurders en inwoners zijn wij politiek sensitief en omgevingsbewust.
4. Er is een gezamenlijk gedragen bestuurlijke strategische opgave.

Thema 3 Integraliteit: samenhang en samenspel

5. Wij starten, werken en leveren in samenhang en samenspel met bestuurders en omgeving.

Thema 4 Betere balans en verminderde werkdruk

6. De ambities van de bestuurders en de organisatie zijn in balans met de beschikbare kennis, kunde en tijd.
7. We ontwikkelen onze kracht en talent (uit HLT-tussenevaluatie)

Na een initieel plan hoe op deze thema's verder te ontwikkelen, kwam Corona in maart 2020 en was de organisatie gericht op het hoofd bieden aan deze crisis.

Organisatie ontwikkeling tijdens de Corona periode

Uiteraard is ook in 2021 een groot deel van de tijd en energie van de organisatie uit gegaan naar de impact van Corona op onze gemeenten en eigen organisatie. Het Team Bevolkingszaken (TBZ) is ingericht en bemenst met medewerkers van HLTsamen, en er was een interne projectgroep Corona die zich heeft gericht op de impact van Corona binnen HLTsamen. Tevens is een netwerkstrategie ontwikkeld waardoor direct en structureel contact is gehouden met de diverse doelgroepen in de samenleving. Dit betekende dat sommige medewerkers een (groot) deel van hun tijd met Corona gerelateerde werkzaamheden bezig waren, en andere medewerkers hun werk op moesten vangen en de organisatie draaiende hielden. Daarnaast was iedere leidinggevende en medewerker bezig om over te schakelen van fysiek naar online werken: een verandering van systeem, werkwijze, en cultuur.
We kunnen dus concluderen dat, hoewel veel van de werkzaamheden Corona gerelateerd en ongepland waren, de organisatie niet heeft stilgestaan in haar ontwikkeling. De organisatieontwikkeling is op gang gekomen en heeft gezorgd voor een nieuwe visie op de

organisatie. Ook de introductie van het nieuwe werkconcept ""werken waar het werkt" heeft zijn vruchten afgeworpen in het op afstand werken en toch met elkaar verbonden blijven zowel intern als met de samenleving.

Tot slot
Het werken in de crisis geeft ook een beeld over de slagkracht, flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie, het maakt de kracht, maar ook de kwetsbaarheden zichtbaar. Het werken in de crisis kan dan ook worden beschouwd als een *"stress-test"* voor de werkorganisatie HLTsamen. Het doen is goed ontwikkeld. Vandaar uit zal worden verder gebouwd aan de nieuwe doelstellingen van de organisatievisie.

4.1 Programma werkorganisatie HLTsamen

4.1.1 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 werkorganisatie HLTsamen 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 voorgenomen afname van de **kwetsbaarheid** is maar ten dele gerealiseerd. De krapte op de arbeidsmarkt naast de ontwikkelingen op het gebied van Corona hebben gezorgd voor een hoge werkdruk en een vertraging van de doorontwikkeling van de organisatie. Het centraal organiseren van de bestuurlijke besluitvorming is hier wel een goed voorbeeld van.
Processen en budgetten worden voortdurend tegen het licht gehouden en efficiënter of doelmatiger ingezet. Dit biedt mogelijkheden om de **kosten** binnen de bestaande financiële kaders te houden. Tevens is er verder onderzoek gedaan naar toekomstbestendig begroten en de doorontwikkeling van de P&C cyclus.

Ook wordt er steeds meer 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. Daarentegen hebben we wel te maken met kostenstijgingen van arbeid, materiaal en worden aan diverse ICT producten hogere eisen gesteld in verband met informatiebeveiliging. Dit maakt dat de financiën ook in de komende tijd onder druk blijft staan, ondanks alle inspanningen.

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 hebben we in 2021 ingezet op:

- Basis op orde brengen;
- 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 hebben we gedaan?
Er vindt structureel een analyse plaats van het ziekteverzuim en voorbereidingen zijn getroffen om de instroom, uitstroom en doorstroom in kaart te brengen waarmee een begin is gemaakt met strategisch personeelsbeleid. Hiermee Voor kunnen we de kwaliteiten en groeipotentie van medewerkers in kaart brengen, zodat we in de toekomst de juiste medewerkers op de juiste plek kunnen inzetten. Een gehele P&O-kwaliteitsanalyse van de organisatie en het huidige personeelsbestand heeft nog niet plaatsgevonden. Decentraal hebben er wel een aantal trajecten gelopen die voorloper kunnen zijn voor een centrale aanpak. Belangrijk is om deze ontwikkeling voort te zetten in een strategische personeelsplanning aanpak om uiteindelijk een collectieve ontwikkeling richting te kunnen bepalen voor de organisatie en deze te kunnen vertalen naar wat dit betekent voor de individuele medewerker. Dit gaat ondersteuning bieden in de realisatie van de nieuwe organisatievisie en het behalen van onze doelstellingen.
Sinds de start van HLTsamen is de organisatie flink doorontwikkeld. Door samen te werken aan de verschillende projecten en beleidsvraagstukken komen we tot **kwalitatief** goede producten. Veranderende wetgeving dwingt ons ook naar een andere wijze van samenwerken. Meer transparantie, verdergaande digitalisering en integraal werken, vanuit het perspectief om nieuwe initiatieven vanuit de samenleving mogelijk te maken.

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 ook in 2021 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 hebben we gedaan?
Het kunnen omgaan met en invulling geven aan de ontwikkelingen, vraagt van de organisatie en haar mensen een professionaliseringsslag. Er is een goede start gemaakt met deze professionaliseringslag door digitalisering, LEAN ingerichte processen en denken en werken over

grenzen van domeinen en organisatie heen. De coronaperiode heeft bijgedragen aan de digitalisering en aan een cultuur van continue verbeteren en vooral van uitproberen. Hierdoor is HLTsamen weer een stukje dichterbij de organisatie gekomen waar een mentaliteit van inventieve, krachtige en verbindende medewerkers heerst. De invoering van het integraal werkconcept "werken waar het werkt' is hier een mooi voorbeeld van.

Wat we willen bereiken?
Robuuste centrale ondersteuning door bedrijfsvoering

Wat hebben we gedaan?

- In 2021 hebben we de basis van communicatie die we in de jaren ervoor hebben neergezet verder verstevigd en uitgebouwd. Een solide en kwalitatief goede ondersteuning vanuit communicatie in een steeds veranderende organisatie vraagt een verdere professionalisering die past bij een organisatie van onze omvang.
- Plustaken communicatie drie gemeenten: voor drie gemeenten zijn gerichte actieprogramma's opgesteld waarin de communicatie ambities zijn uitgewerkt in concrete acties en taken.
- COVID pandemie: de communicatieve opgave rondom de gevolgen van de COVID-19 pandemie hebben grote impact gehad op de interne- en externe communicatie en de inzet van onze communicatieprofessionals. De online ontwikkeling van communicatie en participatie is in een stroomversnelling geraakt. Dit hebben we als kans benut. De ondersteuning en doorontwikkeling van online werken en het ontwikkelen van communicatie die daarbij past vroegen veel inzet van het team. De inzet van de newsroom heeft hier een duidelijke meerwaarde in betekent. Ook was de inzet met de netwerkstrategie gericht op het aansluiten met communicatie op de diverse behoeften van de diverse doelgroepen in onze samenleving.
- Focus communicatie-inzet: de vraag en behoefte aan communicatieondersteuning was in 2021 onverminderd enorm hoog en sloot absoluut niet aan. Er is een werkwijze ontwikkeld met etalageprojecten som met focus en aandacht gericht te communiceren. Dit betekent dat we keuzes maken voor onderwerpen en projecten waar professionele communicatieondersteuning nodig is.
- Bouwen aan een communicatieve organisatie: dit jaar hebben we ingezet op het verstevigen van de interne communicatie, het investeren in communicatietalent en het optimaliseren van communicatieve processen. De Newsroom, de fysieke plek waar de buitenwereld en binnenwereld samenkomen maakt onderdeel uit van het werk. Het stelt medewerkers en bestuurders in staat om proactief te reageren op dat wat speelt in de dorpen. Luisteren en zenden wordt op elkaar afgestemd en daarmee wordt het gesprek en de samenwerking mogelijk wordt gemaakt.
- Datagedreven werken: Het Programma DgS loopt van medio 2020 tot medio 2023. In die periode zal duidelijk worden hoe DgS structureel kan gaan worden en zullen hier voorstellen voor komen.

Wat we willen bereiken?
We bouwen actief aan de toekomst van HLTsamen

Wat hebben we gedaan?
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 wat inmiddels onderdeel is geworden van een het cluster Vastgoed.
- 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. 2021 heeft in het teken gestaan van de eerste implementatie, werken met intaketafels, nieuwe rollen waar we ook de komende jaren nog verder ervaring mee op zullen doen. Ook is er in samenwerking met de VNG onderzoek gedaan naar de kostenstructuur van de invoering van de Omgevingswet. Vanuit HLT is een model ontworpen die gebruikt wordt in VNG verband.
- Werken aan talent en eigen regie: van onze medewerkers verwachten we steeds meer integraliteit, flexibiliteit en kwaliteit. Daarom zijn er trainingen verzorgd en gevolgd op inhoud, persoonlijk leiderschap en om kunnen gaan met verandering.
- Doorontwikkeling van de organisatie is vormgegeven in het organisatieontwikkeltraject. Een nieuwe organisatievisie is ontwikkeld en de eerste contouren zijn geschetst voor de komende jaren waarin nog een verdere verdieping plaatsvindt en een ontwikkelplan wordt opgesteld.
- Doorontwikkeling I&A:De digitale transformatie zorgt ervoor dat I&A in toenemende mate van strategisch belang is voor HLTsamen. Daarbij gaat het niet langer alleen over de techniek, maar in toenemende mate over de mens die met die techniek gaat werken. In 2021 hebben we hier vooral vanuit onze adviesrol meer aandacht aan gegeven. Informatiestromen bepalen steeds meer ons werk als dienstverlenende overheid. Snelheid, beschikbaarheid en toegankelijkheid en privacy van data spelen een steeds nadrukkelijker rol in ons dagelijks werk. Dit blijft de komende jaren een doorontwikkeling die een grotere rol zal spelen dan de afgelopen jaren. Het werken met dashboards, data kunnen analyseren en uiteindelijk trends kunnen voorspellen en hierop kunnen anticiperen zijn de uitdagingen in de komende jaren.

Ontwikkeling formatie

De formatie en bezetting per 1.000 inwoners bedraagt 5,1 fte. Dit is behoorlijk lager dan het aantal fte bij vergelijkbare gemeenten/organisaties ten opzichte van HLTsamen voor wat betreft het primaire proces. Dit is een gevolg van het feit dat veel meer taken worden uitbesteed ten opzichte van andere vergelijkbare gemeenten/organisaties.

Ontwikkeling inhuur

Uit onderzoek is gebleken dat de kosten van inhuur over 2019 19.6% bedraagt van de personele kosten inclusief kosten externe inhuur. Het percentage over 2020 bedraagt 20,1%. Voor 2021 komt dit op een percentage van 19,8 % (exclusief inhuur t.b.v. Corona). Medio 2022 zal HLTsamen een visie op inhuur opstellen om zo in staat te zijn om te komen tot overwogen keuzes voor verhouding vast personeel en flexibele schil.

Beleidsindicatoren personeel	2021
Formatie per 1.000 inwoners (fte)	5,1
Bezetting per 1.000 inwoners (fte)	4,9
Externe inhuur (als % van de loonsom*)	19.8%

* excl. inhuur corona

4.1.2 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. 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 hebben we gedaan?

In 2021 hebben we ons gericht 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 hebben we gedaan?

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 steeds goed inventariseren wat de behoefte aan ondersteuning en advisering is om onze expertise goed in te zetten. Vanuit deze verbinding zijn we continue met elkaar in gesprek over dienstverlening, informatievoorziening en beleidsrealisatie.

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. De rol van de gemeente is verandert. Burgers en partijen verwachten een gemeente die hen begrijpt, transparant is en inspeelt op de behoeften van haar inwoners.
Het volstaat niet meer alleen te vragen wat inwoners en ondernemers van ons beleid vinden. Meedenken, meedoen en meebesluiten zijn rollen van inwoners en ondernemers die steeds groter worden bij het samenstellen van beleid. Andersom verwacht de gemeente meer zelfredzaamheid van de samenleving: op eigen kracht waar mogelijk, ondersteuning waar nodig.
We merken dat de open samenleving zorgt voor mensen die zich eenvoudig verenigen en zo initiatieven aandraagt om de publieke ruimte te verbeteren. Ze benaderen de gemeente actief waardoor we steeds vaker de overstap van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie maken. Waar burgerparticipatie start bij de overheid en de inwoner als participant kent, is bij overheidsparticipatie juist de inwoner initiatiefnemer en de overheid facilitator. Dit betekent voor de organisatie dat de agenda's mede bepaald worden door de buitenwereld. Deze ontwikkeling wordt nog versterkt door de komst van de Omgevingswet in 2023 waarin participatie een belangrijke pijler is en van de lokale overheid gevraagd wordt een kader vast te stellen waarin dit samenspel met de omgeving vorm gegeven wordt.
Om dit kunnen realiseren, zijn hieronder voor 2021 de volgende doelstellingen en activiteiten nader uitgewerkt:

1. Participatie
2. Maatschappelijke agenda
3. Dienstverlening

1. Participatie

Wat we willen bereiken?
Participatie als een van de pijlers binnen de collegewerkprogramma's is een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden binnen de organisatie. Ook binnen de omgevingswet speelt participatie een rol en vraagt het om verdere duiding. Doel is dit thema met haar bijbehorende werkwijzen te integreren binnen de organisatie en helderheid te verschaffen naar inwoners, ondernemers en verenigingen over onze manier van werken.

Wat hebben we gedaan?
Begin 2021is er een beknopt visiedocument "Visie HLTsamen", een intakeformulier en een toolbox opgeleverd om aan beschikbaar te stellen aan de organisatie. Deze geven praktische ondersteuning aan medewerkers wanneer zij werken met participatievraagstukken. De opgeleverde producten zijn het resultaat van een integrale samenwerking tussen verschillende projecten zoals de Serviceformules, Regie op kanalen en het project rondom Projectmatig Werken. Begin 2021 zijn hiervoor verschillende werkwijzen opgeleverd ter ondersteuning van de organisatie. Als onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden binnen de organisatie zijn, ondanks de beperkingen die de Corona crisis met zich meebrengt, verschillen projecten gestart en verder uitgewerkt met participatie als onderdeel hiervan. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de centrumvisie voor Teylingen. Binnen de Omgevingswet is een start gemaakt met de omgevingstafels waarbij de verschillende belanghebbenden van een aanvraag met elkaar om tafel gaan. Voor de gemeenten is de participatie in maatwerk aangeboden in 2021.

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 hebben we gedaan?
In 2021 is de maatschappelijke agenda opgesteld. Eén integraal beleidsstuk met een visie op het brede sociaal domein en 7 opgaven. Na de start met Lisse en Teylingen is Hillegom ook gevolgd. Om vanuit deze opgave te werken doen we ervaring op met opgavegericht werken. Dit is een kans om wendbaarder te zijn en effectiever met partners kunnen samen werken vanuit ieder haar toegevoegde waarde. In 2021 zijn we begonnen met het opstellen van de uitvoeringsprogramma's.

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.).
In de Coronaperiode hebben we onze dienstverlening aangepast en zoveel als mogelijk op afspraak gewerkt daar waar het on line niet kon.

Wat hebben we gedaan?
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- , ontwerp-, toezicht-, beheer- en 'ontwikkel' (participatie) formule.

Wat hebben we gerealiseerd?
De Coronapandemie heeft er toe geleid dat de twee ontwikkeltrajecten 'Regie op Kanalen' en 'serviceformules' in een ander tempo zijn opgepakt. Meer regie op kanalen heeft geleid tot een sterkere positionering van accountmanagement om zo met name de dienstverlening aan ondernemers beter vorm te kunnen geven. Tevens heeft meer op kanalen geleid tot een betere routering van crisisgerelateerde vragen.
Met de uitwerking van de netwerkstrategie hebben de contactfunctionarissen een groet rol vervult in de contacten met de diverse doelgroepen in de samenleving. Ondersteuning en gezamenlijk

optrekken hebben geleid tot wederzijds begrip en ondersteuning daar waar het mogelijk was, in lijn met de maatregelen vanuit de Veiligheidsregio.
Het uitstellen van de omgevingswet heeft geleid tot een lager implementatietempo van serviceformules. De experimenten intaketafel en omgevingstafel die bijdragen aan het vormgeven van de ontwerpformule zijn gecontinueerd en er zijn workshops gehouden over serviceformules. De ambitie van het implementeren van alle serviceformules is verder doorgeschoven naar 2022.

4.1.3Verbinding 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 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. Versteviging 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.

Wat hebben we gerealiseerd?

De als gevolg van corona beperkte mogelijkheden om fysieke bijeenkomsten te beleggen heeft een negatieve invloed gehad op versterking van de strategische kracht van organisatie en bestuur. Juist de dynamiek van het gesprek en de betrokkenheid op elkaar is een investering in de ambtelijke en bestuurlijke (strategische) kracht. Toch zijn er in 2021 stevige stappen gezet. Als we bijvoorbeeld kijken naar de ambtelijke en bestuurlijke rol en positie die we innemen in regionale samenwerking op het gebied van de regionale strategische ruimtelijke agenda, de regionale energietransitie, het regionale mobiliteitsbeleid en de invloed vanuit HLT op de (sub)regionale dossiers in de sociale agenda, zien we dat we ambtelijk en bestuurlijk nog steeds aan invloed

winnen. Ten aanzien van de mate van realisatie van de geformuleerde acties kunnen we over het jaar 2021 het volgende melden:

Ad 1

Voor de gemeenten Teylingen en Lisse hebben we een scenariostudie opgesteld " leven na corona". De opgestelde notitie draagt voor die gemeenten bij aan het in beeld brengen van trends en ontwikkelingen die bijdragen aan het scherp krijgen van de gemeentelijke ambities en het te formuleren toekomstige beleidskader. De noodzakelijke ambtelijke inzet op corona-gerelateerde activiteiten heeft er toe geleid dat aan dit thema minder aandacht is geschonken dan het oorspronkelijke voornemen.

Ad 2

In 2021 is het Programma Datagedreven Sturing (hierna: DgS) verder tot volwassenheid gebracht. Er is geïnvesteerd in het programmateam, maar ook in techniek (o.a. een datawarehouse). Het team heeft werkwijzen en vaardigheden ontwikkeld om DgS-producten te ontwerpen en te bouwen. Er is vooral veel aandacht besteed aan afstemming op behoeften vanuit de vakafdelingen, maar ook aan privacy-kwesties. Er is een speciale voorziening geïmplementeerd om persoonsgegevens ‘aan de bron’ te anonimiseren of pseudonimiseren.

De DgS-producten die nu worden opgeleverd, zijn meestal nog ‘beschrijvend’ van aard. Er is nog weinig ervaring met verklarende of zelfs voorspellende analyses. Om op dat niveau te komen, is meer kennis en tooling nodig op het gebied van o.a. kunstmatige intelligentie. Dat is niet haalbaar binnen de bestaande formatie, maar wel een ontwikkelmogelijkheid voor de toekomst. Er zijn in 2021 diverse toepassingen op het gebied van geo-informatie ontwikkeld, om te verkennen hoe we geo-producten kunnen integreren met andere informatieproducten.

De ontwikkelde producten zijn nog niet altijd goed zichtbaar voor managers en bestuurders. Ze zijn nog niet altijd verankerd in overlegstructuren, beleidscycli, communicatie met besturen en externe communicatie. Dit heeft te maken met de data-volwassenheid van de organisatie: de informatieproducten die nu worden ontwikkeld, worden vooral gebruikt door bv. beleidsmedewerkers en programmamanagers. Zij verwerken de informatie uit de DgS-producten in beleidsdocumenten, presentaties, evaluaties en dergelijke. Er is in 2021 op diverse manieren gewerkt aan het verhogen van de data-volwassenheid van de organisatie: uiteindelijk moeten informatieproducten direct beschikbaar komen aan meer collega’s, maar ook aan bestuurders, ketenpartners, bedrijven en burgers. Hiermee gaan we in 2022 uiteraard door.

Eind 2021 zijn voorbereidingen getroffen voor het verankeren van de DgS-activiteiten in de lijn. Per 1 januari 2022 wordt het ontwikkelen van informatieproducten niet langer aangestuurd vanuit een tijdelijke programmastructuur, maar is DgS onderdeel is van de reguliere dienstverlening door Team Informatisering & Automatisering. Hiermee worden dus belangrijke onderdelen van het DgS-

Ad 3

We slagen er steeds meer en meer in integraal en over beleidsgrenzen en -domeinen heen te werken.

Mooie voorbeeld daarvan is de wijze waarop we werken aan ondermijningsthema's

In dit verband mag ook niet onvermeld blijven onze activiteiten gericht op de implementatie van de Omgevingswet. Juist de beweging die gemaakt wordt met de Omgevingswet maakt het noodzakelijk om op een integrale manier te denken en te werken.

Een mooi voorbeeld van een "positieve spin off" van corona is dat we - noodgedwongen - reuze stappen hebben gezet in digitale participatievormen. Een innovatieve sprong waarbij het de kunst is de kwaliteiten voor de toekomst vast te houden en te borgen.

Ad 4

In 2021 is verder ingezet op de ambtelijke en bestuurlijk rol in regionale samenwerking, zoals de regionale energietransitie, het regionale mobiliteitsbeleid en de invloed vanuit HLT op de (sub)regionale dossiers in de sociale agenda, zien we dat we ambtelijk en bestuurlijk nog steeds aan invloed winnen. Verder mag in dit verband ook niet onvermeld blijven dat in 2021 fors is geïnvesteerd in de subregionale samenwerking in de Duin- en Bollenstreek. Dat heeft geresulteerd in een op collegeniveau afgestemde gezamenlijk uitvoeringsagenda.

Om de betrokkenheid in de samenleving te versterking is vanuit bedrijfsvoering een belangrijke stap gezet in verdere professionalisering. Als gemeenten willen we echt in contact zijn met inwoners, ondernemers en organisaties. Maar als we over álle onderwerpen communiceren, is het al gauw te veel. Dan schaad je dit contact juist. Daarom hebben we in overleg met de colleges gekozen welke onderwerpen communicatieprioriteit krijgen. Deze zetten we 'in de etalage'. Kiezen doen we door te kijken naar waaraan bestuurders de meeste waarde hechten én naar wat de samenleving het meest bezighoudt. Vakambtenaren, management en Team Communicatie geven stevig advies, het uiteindelijke besluit voor de prioriteiten ligt bij het college. Met deze werkwijze zijn we klaar voor de toekomst. We maken helder inzichtelijk waar de prioriteiten van bestuurders en samenleving liggen. En op die onderwerpen laten we zien dat we ambitie en kwaliteit leveren.

4.1.4 Beleidsindicatoren

De beleidsindicatoren zijn verplicht voorgeschreven gegevens die een trend kunnen signaleren. Deze gegevens worden voornamelijk vanuit externe bronnen verkregen. Deze informatie is ook beschikbaar op www.waarstaatjegemeente.nl. Voor de HLT organisatie zijn de meeste beleidsindicatoren niet van toepassing, uitgezonderd van de indicatoren die onder het taakveld bestuur thuis horen.

Indicator	Eenheid	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2021	Bron
Formatie	Fte per 1.000 inwoners	5,0	5,1	Nb	*
Bezetting	Fte per 1.000 inwoners	4,9	4,9	Nb	*
Externe inhuur**	Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	20,10%	19,80%	1,30%	*
Apparaatskosten	Kosten per inwoner	€ 503,50	€ 536,82	€ 551,40	*
Overhead	% van de totale lasten	52%	52%	47%	*

Toelichting indicator Formatie

Het gaat hier om de toegestane formatie in fte van het ambtelijk apparaat van de organisatie op peildatum 1 januari. Uitgangspunt is het vastgestelde formatieplan, dus niet de werkelijke bezetting. Het gaat om formatieplaatsen ongeacht of die worden ingevuld door iemand met een vaste aanstelling, een tijdelijke aanstelling of nog openstaan (vacature). Fte is het equivalent van een 36-urige werkweek.

Toelichting indicator Bezetting

Het gaat hier om het werkelijke aantal fte dat werkzaam is, dus niet om de toegestane formatieve omvang uit het formatieplan. Terugkijkend op een begrotingsjaar wordt de werkelijke bezetting berekend. Conform de definitie van Vensters voor Bedrijfsvoering is de gemiddelde bezetting in dat begrotingsjaar berekend door het gemiddelde te nemen van de werkelijke bezetting op 1 januari en op 31 december.

Toelichting indicator Externe inhuur

Onder externe inhuur wordt verstaan: het uitvoeren van werkzaamheden in opdracht van een opdrachtgever die bij de organisatie in dienst is i) door een private organisatie met winstoogmerk ii) die tegen betaling personele capaciteit en deskundigheid inzet, iii) zonder arbeidsovereenkomst of aanstelling tussen organisatie en de ingezette personen.

Toelichting indicator Apparaatskosten

Apparaatskosten (ofwel organisatiekosten) zijn de noodzakelijke financiële middelen voor het inzetten van personeel (salarissen), organisatie-, huisvestings-, materieel-, automatiseringskosten e.d. voor de uitvoering van de organisatorische taken. Apparaatskosten zijn dus alle personele en materiële kosten die verbonden zijn aan het functioneren van de organisatie, exclusief griffie en bestuur.

Toelichting indicator Overhead

De overheadkosten zijn alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.

4.2 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.

5. Paragrafen

5.1 Verplichte paragrafen niet voor HLTsamen

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

- heeft geen **lokale heffingen**;
- heeft geen **kapitaalgoederen** omdat deze in eigendom en beheer zijn bij de deelnemende gemeenten;
- heeft grond noch **grondbeleid;**
- heeft geen **verbonden partijen.**
- De paragraaf **Bedrijfsvoering** is in deze jaarrekening ondergebracht in het programma Werkorganisatie HLTsamen.

5.2 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

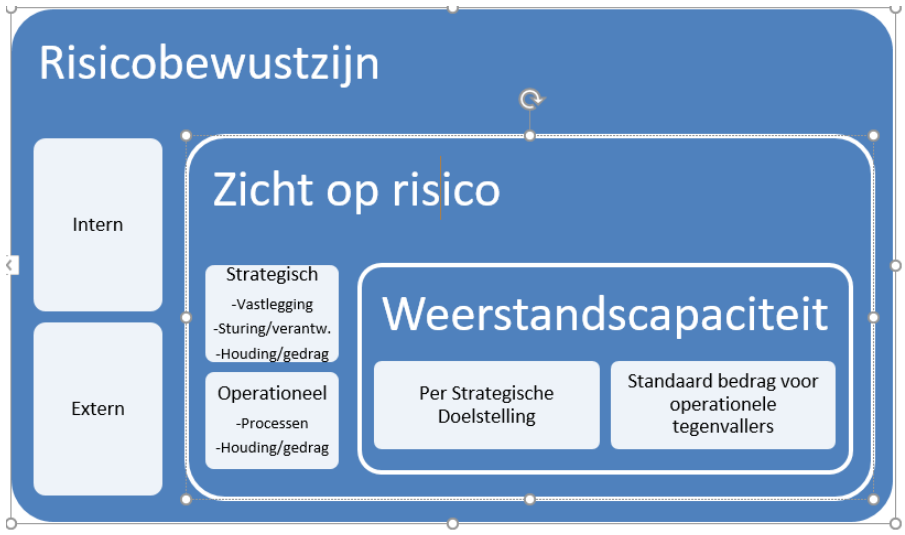
Deze paragraaf schept inzicht in de actuele risico's en het vermogen om deze risico's op te kunnen vangen. De grondslag van deze paragraaf is vastgelegd in artikel 11 van het BBV.

Inleiding en achtergrond

HLTsamen omschrijft een risico als een onzekere gebeurtenis die effect heeft op het kunnen behalen van een doelstelling. Een risico onderscheidt zich van een probleem omdat een probleem een zekerheid is. Risico's kunnen zowel intern als extern zijn.
Door te sturen op risico's in relatie tot doelstellingen is HLTsamen beter in staat om haar doelen te verwezenlijken met de beschikbare middelen. Bij het aangaan van risico's worden onderstaande vier vragen in acht genomen:

- Wat willen wij bereiken?
- Wat is daarbij onzeker (voor wie)?
- Wat gaan wij doen (voor wie)?
- Hoeveel risico is aanvaardbaar*?

**Ten aanzien van de hoeveelheid aanvaardbaar risico is het voorlopige uitgangspunt gekozen dat de (netto) kans maal (netto) impact van de risico's totaal niet groter mogen zijn dan 5% van het materiele budget tenzij hier een door het bestuur goedgekeurde onderbouwing aan ten grondslag* ligt. Het uitgangspunt zal formeel worden vastgesteld wanneer er voldoende ervaring is opgedaan *met de herziene methodiek van risicoberekening.*
Het beperken van risico's is geen doel op zich. Risico's zullen altijd bestaan en zijn nooit volledig te vermijden en/of te beheersen. Oftewel bij het invulling geven aan haar maatschappelijke missie zal de HLTsamen organisatie altijd een bepaalde mate van risico lopen. De kern van bovengenoemde vragen is om bewust te zijn over de risico's en een gedegen afweging te maken tussen effectiviteit en efficiency in het omgaan met die risico's.
Het sturen op risico's in relatie tot doelstellingen is een ontwikkeling binnen HLTsamen die zich de komende jaren verder zal vertalen. De nadruk ligt op het inventariseren en beheren van de strategische risico's in de doelstellingen van HLTsamen. Hierbij wordt gekeken naar de netto risico's. Dit zijn de risico's na het inrichten van de beheersmaatregelen. In de komende jaren zal een grotere nadruk worden gelegd op risicobewustzijn en governance risico's. De huidige opzet ten aanzien van risicomanagement is weergegeven in onderstaand figuur.



Omvang Risico en Weerstandscapaciteit

De omvang van het risico is berekend door voor de onderdelen beleid, dienstverlening en bedrijfsvoering van HLTsamen inzichtelijk te maken wat de belangrijkste risico's (zie inleiding en achtergrond) zijn, hoe groot de kans wordt ingeschat dat het risico zich door de jaren heen zal voordoen en hoe groot de impact (in euro) naar inschatting zal zijn wanneer dit plaatsvindt. De kans maal de impact vormt het risicobedrag dat HLTsamen opneemt in haar begroting.
Bij het inschatten van kans en impact wordt rekening gehouden met de beheersmaatregelen die zijn getroffen (of worden getroffen) om het risico en/of de impact te verkleinen. Op deze manier wordt het netto risicobedrag berekend.
De risico's zijn geïnventariseerd en geactualiseerd door de managers die sturen op de beheersing van het risico en de daarmee verbonden doelstellingen. Bij het inschatten van kans en impact hebben zij gebruik gemaakt van een standaard tabel voor kans en impact.
Op basis van bovengenoemde risico-inventarisatie is gebleken dat de omvang van het netto risico van HLTsamen afgerond € 977.500 bedraagt. Dit bedrag zal naar rato (verdeelsleutel) worden toegevoegd aan de omvang van het risico van Hillegom, Lisse en Teylingen. De incidentele weerstandscapaciteit kan worden ingezet om niet geraamde (onvoorziene) lasten van substantiële aard mee te dekken. De structurele weerstandscapaciteit geeft de omvang van de maximale ruimte om de belastingen te verhogen om structurele lasten mee te dragen.

Omvang risico HLTsamen

31-12-2021	
Risicobedrag	€ 977.500
% risico i.r.t. omvang jaarrekening / begroting	2 % werkelijk, norm begroting < 5%

Omvang incidentele weerstandscapaciteit HLTsamen

HLT heeft geen incidentele weerstandscapaciteit, omdat HLT geen algemene reserve en geen stille reserves heeft.

Score	Risicokans	Gemiddelde risicokans
1. laag	0% - 25%	12,50%
2. gemiddeld	25% - 75%	50%
3. hoog	75% - 100%	87,50%

Onderdeel	Beschrijving risico	Maximaal risico	Kans	%	Financieel risico
Beleid	Effecten omgevingswet op organisatie ontwikkeling. In 2022 zal helder worden op welke wijze HLTsamen dekking kan organiseren voor de kosten die gemaakt moeten worden om te kunnen werken volgens de Omgevingswet. Dit is afhankelijk van diverse factoren zoals ambitie van de gemeentebesturen en de hoogte van de rijksbijdrage.	€ 540.000 (6fte)	Gemiddeld	50%	€ 270.000
	De crisisorganisatie legt beslag op de capaciteit. De nafase van de coronacrisis zal komende periode zijn beslag krijgen. In februari 2022 heeft zich een nieuwe crisis geopenbaard en wordt ingezet op de opvang van Oekraïense vluchtelingen. Net als aan de vorige crisis wordt hieraan prioriteit gegeven en wordt via de crisisorganisatie hieraan gewerkt. Dit legt wederom een onverwachte claim op onze capaciteit en vraagt veel van de flexibiliteit van de werkorganisatie. Dit kan leiden tot meer werkdruk en een hoger verzuim. Uitgangspunt is dat de gemaakte kosten worden gecompenseerd door het rijk.	€ 450.000 (5fte)	Gemiddeld	50%	€ 225.000
Bedrijfsvoering	De huidige krappe arbeidsmarkt maakt het moeilijk om vacatures te kunnen invullen. Dit kan resulteren in hoge kosten inhuur, bijstellen /vertragen plannen en vermindering van kwaliteit van producten en diensten.	€ 500.000	Hoog	87,5%	€ 437.500
	Rechtmatigheid. De context voor gemeenten als het gaat om de systeemwereld van wet- en regelgeving wordt steeds complexer en ingrijpender. De opgave om daar op ingericht te zijn wordt steeds groter. De colleges en het HLTsamen bestuur gaan de rechtmatigheidsverklaring afleggen. Op basis van het huidige ambitieniveau als het	€ 90.000 (1fte)	Gemiddeld	50%	€ 45.000

	gaat om rapporteringsgrenzen en controle toleranties wordt het een flinke opgave om als organisatie voldoende op niveau te komen. Het risico bestaat dat we extra moeten in huren om de wettelijke eisen waar te maken.				
	Inkoop. HLTsamen kent momenteel geen/ nauwelijks een inkoopfunctie. Zowel niet centraal als decentraal. Dit geeft risico's in de rechtmatigheid van aanbestedingstrajecten.				
	Incidenten ICT, Informatieveiligheid en Privacy. Dit kan resulteren in continuïteitsproblemen, boetes en reputatieschade.				
	Stevige druk op financiële positie gemeenten resulteert in terughoudendheid en ontwikkelarme begrotingen en voorstellen. Dit beperkt de ontwikkeling van de werkorganisatie.				
					Totaal: €977.500

Toelichting
Voor inzicht in de risico's van HLTsamen is in bovenstaande tabel de stand van zaken verwerkt per voorjaar 2022 en wordt vooruitgekeken naar de komende jaren. Een deel van de risico's zijn reeds in de Kadernota 2023 vermeld.

Kengetallen

Recapitulatie kengetallen	Rekening 2020	Begroting 2021	Rekening 2021
Netto schuldquote	6,59%	10,5%	4,37%
Netto schuldquote gecorr. voor verstr. leningen	6,59%	10,5%	4,37%
Solvabiliteitsratio	2,06%	10,1%	8,47%
Structurele exploitatieruimte	2,97%	0,0%	0,96%

Netto schuldquote
De netto schuldquote weerspiegelt het niveau van de schuldenlast van de organisatie ten opzichte van de eigen middelen. De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie. Hier geldt: hoe lager, hoe beter. 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 (bedragen x € 1.000)		Rekening 2020	Begroting 2021	Rekening 2021
Vaste schulden	+	0	0	0
Netto vlottende schuld	+	10.604	6.862	8.237
Overlopende passiva	+	328	275	1.737
Fin. activa (uitsluitend art. 36, d,e,f)*	-	0	0	0
Uitzettingen < 1 jaar	-	199	2.200	2.400
Liquide middelen	-	256	150	262
Overlopende activa	-	7.583	500	5.295
Totaal		2.893	4.287	2.110
Totale baten, excl. mutaties reserves		43.879	40.838	48.341
Netto schuldquote (netto schuld/baten)		6,59%	10,5%	4,37

* Betreft art. 36 BBV

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

Netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen (bedragen x € 1.000)		Rekening 2020	Begroting 2021	Rekening 2021
Vaste schulden	+	0	0	0
Netto vlottende schuld	+	10.604	6.862	8.237
Overlopende passiva	+	328	275	1.737
Fin. activa (uitsluitend art. 36, b,c,d,e,f)*	-	0	0	0
Uitzettingen < 1 jaar	-	199	2.200	2.400
82Liquide middelen	-	256	150	262
Overlopende activa	-	7.583	500	5.295
Totaal		2.893	4.287	2.110
Totale baten, excl. mutaties reserves		43.879	40.838	48.341
Netto schuldquote (netto schuld/baten)		6,59%	10,5%	4,37%

* 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 de Rijksschatkist met een rentetypische looptijd van één jaar of langer;
   e. uitzettingen in vorm van Nederlands schuldpapier met 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 gemeente 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 (bedragen x € 1.000)	Rekening 2020	Begroting 2021	Rekening 2021
Eigen vermogen	230	800	923
Balanstotaal	11.162	7.937	10.897
Solvabiliteit (ev/balanstotaal)	2,06%	10,1%	8,47%

5.3 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 HLTsamen dit doet en om 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. De huidige gemeentelijke statuten verschillen niet veel qua inhoud. Daarom zullen tot dan deze statuten het uitgangspunt zijn voor de treasuryfunctie.
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 prudent 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 (januari 2022) bedraagt de geldmarktrente voor aan te trekken driemaands kasgeldleningen -0,35% (0,35% te ontvangen). 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. 0,21% en 0,48%. De verwachting is dat deze rentetarieven iets zullen stijgen.

Overige ontwikkelingen
In 2021 zijn geen langlopende leningen afgesloten. Wel zijn 4 kasgeldleningen aangetrokken, waarvan er 1 nog doorliep tot in 2022. Het totaalsaldo hiervan bedraagt € 3.000.000.

Liquiditeitsprognoses

Wekelijks stellen we liquiditeitsprognoses voor de korte termijn op om tijdig in te spelen op schommelingen in de liquiditeit.

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 voornamelijk 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 is het wettelijke maximum aan leningen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar. De kasgeldlimiet stond toe om in 2021 de financieringsbehoefte tot een bedrag van € 3.471.000 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 was in 2021 niet aan de orde.
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.

Kasgeldlimiet (bedragen x € 1.000)		**2021**
1	Begrotingstotaal lasten	40.838
2	Maximaal toegestane kasgeldlimiet (8,2% van begrotingstotaal lasten)	3.471
3	Gemiddeld saldo vlottende korte schuld en vlottende middelen	0
4	Ruimte onder kasgeldlimiet	3.471

Renterisiconorm

Renterisiconorm (bedragen x € 1.000)		**2021**
1	Renteherziening op langlopende schuld o/g	0
2	Te betalen aflossingen	0
3	Renterisico (1 en 2)	0
4	Renterisiconorm	8.168
5a	Ruimte onder risiconorm	8.168
4a	Begrotingstotaal lasten	40.838
4	Renterisiconorm 20% van begrotingstotaal	8.168

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

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.

	Berekening renteomslagpercentage		2021
	Restant korte financiering		3.000.0000
	Restant lange financiering		0
	Totaal externe financiering		3.000.0000
	Gewogen gemiddeld rentepercentage externe financiering tbv rente eigen vermogen		0%
a1.	De externe rentelasten over de korte financiering	+	0
a2.	De externe rentelasten over de lange financiering	+	0
b.	De externe rentebaten	- /-	-4.221
	Totaal door te rekenen externe rente		-4.221
c1.	De rente die aan de grondexploitatie moet worden doorberekend	- /-	0
c2.	De rentelasten van projectfinanciering	- /-	0
c3.	De rentebaten van doorverstrekte leningen (projectfinanciering)	+	0
	Saldo door te rekenen externe rente		-4.221
d1.	Rente over eigen vermogen	+	0
d2.	Rente over voorzieningen (gewaardeerd op contante waarde)	+	0
	De aan taakvelden toe te rekenen rente		-4.221
e.	De werkelijk aan taakvelden toegerekende rente (renteomslag)	- /-	0
f.	Renteresultaat op het taakveld treasury		-4.221
	Boekwaarde activa tbv renteomslag begin dienstjaar, excl. verstrekte leningen		3.123.493
	Omslagrenteberekening		-0,14%
	Na afronding		0%

Conform de in 2017 gewijzigde BBV wordt de rente op de volgende manier verwerkt. Alle rente loopt via het taakveld 0.5 Treasury. Alle rentelasten en -baten worden in principe 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). Omdat in 2021 de omslagrente 0% is, is dit in 2021 niet gedaan.

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 gerealiseerde EMU-saldo van HLTsamen voor 2021 ziet er als volgt uit:

	EMU saldo prognose (x € 1.000)	- /+	2021
1	Exploitatiesaldo voor toevoeging aan (+) cq onttrekking uit reserves (-)	-/+	0
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	+	916
3	Bruto dotaties aan de voorzieningen ten laste van de exploitatie	+	0
4	Uitgaven aan investeringen in (im) materiële vaste activa	-	924
5	De in mindering op 4 gebrachte bijdragen van Rijk, Provincie, EU en ov.	+	0
6a	Verkoopopbrengsten uit desinvesteringen in (im) materiële vaste activa	+	97
6b	Boekwinst op desinvesteringen in (im) materiële vaste activa	-	0
7	Uitgaven aan aankoop van grond en uitgaven van bouwrijp maken	-	0
8a	Verkoopopbrengsten van grond	+	0
8b	Boekwinst op grondverkopen	-	0
9	Betalingen ten laste van voorzieningen	-	0
10	Boekwinst bij verkoop van deelnemingen en aandelen	-	0
	Geraamd EMU-saldo		89

6. Jaarrekening

6.1 Balans

Activa	PER 31-12-2021	PER 1-1-2021
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Investeringen met een economisch nut		
Vervoermiddelen	854.595	793.883
Machines, apparaten en installaties	1.851.829	1.902.245
Overige investeringen met een economisch nut	327.137	427.365
	3.033.561	3.123.493
Totaal vaste activa	3.033.561	3.123.493
Vlottende activa		
Uitzettingen met rentetyp. looptijd korter dan 1 jaar		
Vorderingen op openbare lichamen	512.696	197.505
Rekening-courantverhouding met het Rijk	1.840.091	0
	2.352.787	197.505
Overige vorderingen	47.140	1.440
Totaal uitzettingen met rentetyp. looptijd korter dan 1 jaar	2.399.927	198.945
Overlopende activa		
Nog te ontvangen bijdr. ov. overheid met een spec. doel	4.261.182	7.583.401
Overige overlopende activa	940.292	
	5.201.474	7.583.401
Liquide middelen		
Banksaldi	262.104	255.881
	262.104	255.881
Totaal vlottende activa	7.863.505	8.038.228
Totaal generaal	10.897.066	11.161.721

Passiva	PER 31-12-2021	PER 1-1-2021
Vaste passiva		
Eigen vermogen		
Bestemmingsreserves	923.165	230.000
Nog te bestemmen resultaat	0	0
	923.165	230.000
Vlottende passiva		
Netto-vlott. schulden met rentetyp. looptijd < 1 jaar		
Overige kasgeldleningen	3.000.000	6.000.000
Overige schulden	5.237.293	4.603.770
	8.237.293	10.603.770
Overlopende passiva		
Vooruit ontvangen bijdr. ov. overheid met een spec. doel	566.145	0
Overige overlopende passiva	1.170.462	327.951
	1.736.608	327.951
Totaal vlottende passiva	9.973.901	10.931.721
Totaal generaal	10.897.066	11.161.721

6.2 Staat van baten en lasten

In onderstaande tabel is de afrekening 2021 opgenomen die overeenkomstig de indeling van de Jaarrekening 2021 en de Bestuursrapportage 2021 is.

Omschrijving bedragen x 1.000	Rekening 2020	Begroting 2021	Begroting incl wijziging 2021	Rekening 2021	Verschil
LASTEN					
Programma 1	18.282	40.838	46.151	19.556	26.595
Subtotaal programma's	18.282	40.838	46.151	**19.556**	26.595
Overhead	26.347	0	0	**28.091**	-28.091
Subtotaal overig	26.347	0	0	**28.091**	-28.091
Totaal lasten exploitatie	**44.629**	**40.838**	**46.151**	**47.647**	**-1.496**

Omschrijving bedragen x 1.000	Rekening 2020	Begroting 2021	Begroting incl wijziging 2021	Rekening 2021	Verschil
BATEN					
Programma 1	17.336	40.838	45.921	18.248	-27.673
Subtotaal programma's	17.336	40.838	45.921	**18.248**	-27.673
Overhead	26.543	0	0	30.092	30.092
Subtotaal overig	26.543	0	0	**30.092**	30.092
Totaal baten exploitatie	**43.879**	**40.838**	**45.921**	**48.340**	**2.419**
Saldo baten en lasten programma 1	946	0	230	**1.308**	54.268
Saldo baten en lasten overhead	-196	0	0	**-2.001**	-58.183
Resultaat voor bestemming	**-750**	**0**	**-230**	**693**	**923**
Onttrekkingen aan reserves	980	0	230	230	0
Toevoegingen aan reserves	230	0	0	923	-923
Resultaat na bestemming	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

In onderstaande toelichting worden de verschillen voor zowel de baten en lasten verklaard.

Lasten

In 2021 is € 1.496.000 meer uitgegeven dan begroot. Dit is als volgt te verklaren.

<u>Personeelskosten (€ -1.445.000 N)</u>

In de bestuursrapportage van HLTsamen 2021 gaven we aan dat er een overschrijding van personeelskosten mede als gevolg van extra inhuur te verwachten was. Dit blijkt een reële inschatting te zijn geweest. We zagen in 2021 al signalen dat mede door de ontwikkeling van de arbeidsmarkt (krapte) een aantal vacatures moeilijk in te vullen waren. Daarnaast heeft werkdruk geleid tot uitval van een aantal sleutelfunctionarissen. Ook het verloop van personeel door de ontwikkeling van die arbeidsmarkt (krapte) is een factor geweest. Dit te samen heeft geleid tot inhuur. Deze inhuur leidt tot hogere personele kosten. Een deel van deze personele kosten konden we toerekenen aan projecten. (zie hiervoor toelichting onder het kopje Baten)

<u>Ontwikkeling CAO (€ -323.000 N)</u>

Na goedkeuring door het bestuur van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) is de nieuwe cao-gemeenten definitief gesloten. Met terugwerkende kracht is het loon in een tweetal stappen verhoogd. Voor 2021 betekent dit een nadelig effect van € 323.000 ten opzichte van de begroting. In december zijn de loonbudgetten met 1,5% verhoogd.

Personeelsgerelateerde budgetten (€-236.000 N)
De afwijking op personeelsgerelateerde budgetten is klein te noemen. Wel valt hier op dat we een groter beroep deden op St. Rijk (inkoopondersteuning) en dat er meer claims zijn gehonoreerd vanuit het knelpuntenbudget.

ICT-budgetten (€ 356.000 V)
De ICT gerelateerde kosten zijn ten opzichte van de begroting niet volledig besteed. Het voordeel wat hier te zien is komt voort uit:
·Lagere investeringen
·Lagere uitgaven gegevensmanagement
·Lagere uitgaven vak applicaties

Overige Bedrijfsvoeringskosten (€ 152.000 V)
Binnen het onderdeel overig valt een onderschrijding te zien op de post overige. Het blijkt dat deze begroot wordt voor een fors bedrag maar dat daarop nagenoeg niets geboekt wordt.

Baten
In 2021 is een voordeel gerealiseerd op de baten van € 2.419.000. Dit is wordt met name veroorzaakt door de volgende verschillen.

Bijdragen gemeenten (€-269.000 N)
De bijdragen van de deelnemende gemeenten zijn in 2021 per saldo € 269.000 lager uitgevallen dan begroot.

Vergoeding Personeelskosten en overige vergoedingen € 2.688.000 (V)
In het afgelopen jaar heeft HLTsamen meer personele kosten kunnen dekken vanuit projectbudgetten, adviesbudgetten of detacheringsinkomsten. Deze posten worden normaliter niet begroot maar zijn integraal onderdeel van de afzonderlijke gemeentelijke bijdragen. Per saldo valt er een voordeel op de vergoeding voor personele kosten (zie toelichting bij lasten) te melden. Daarmee wordt de uiteindelijk lagere gemeentelijke bijdrage verklaard.

Reserve mutaties
In 2021 wordt voorgesteld om € 923.000 over te hevelen naar 2022. Conform afspraak loopt dit via de reserve budgetoverhevelingen.

6.3 Waarderingsgrondslagen

Algemene grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening
De jaarrekening is opgemaakt met inachtneming van de voorschriften die het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten daarvoor geeft. De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vindt plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij het desbetreffende balanshoofd anders is vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarden.
De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Baten en winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico’s die hun oorsprong vinden voor het einde van het begrotingsjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.
Personeelslasten worden in principe toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Als gevolg van het formele verbod op het opnemen van voorzieningen c.q. schulden uit hoofde van jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume worden sommige personele lasten echter toegerekend aan de periode waarin uitbetaling plaatsvindt; daarbij moet worden gedacht aan componenten zoals ziektekostenpremie ten behoeve van gepensioneerden, overlopende vakantiegeld- en verlofaanspraken en dergelijke. Personele kosten worden niet geactiveerd. Dus voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks

vergelijkbaar volume wordt geen voorziening getroffen of op een andere wijze een verplichting opgenomen.

Vaste activa

Waardering en afschrijving vaste activa

1. Geactiveerde kosten voor onderzoek en ontwikkeling voor een bepaald actief worden lineair in maximaal 5 jaar afgeschreven.
2. Kosten voor het afsluiten van geldleningen worden direct ten laste van de exploitatie gebracht.
3. De materiële vaste activa worden gewaardeerd op de verkrijgingsprijs.
4. Activa met een verkrijgingsprijs van minder dan € 10.000,- worden in beginsel niet geactiveerd, uitgezonderd gronden en terreinen. Gronden en terreinen worden altijd geactiveerd.
5. Bij de waardering van de vaste activa worden bijdragen van derden die in directe relatie staan met het actief in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs.
6. Investeringen worden lineair afgeschreven.
7. Afschrijven van een investering beginnen in het jaar volgend op het jaar waarin het actief wordt opgeleverd.
8. Aan een investering wordt rente toegerekend over de boekwaarde op de eerste dag van het jaar. De rente wordt berekend met het omslagpercentage. Voor 2021 is dit 0%.
9. Bij het bepalen van de afschrijvingen wordt de componentenbenadering gehanteerd. De componentenbenadering houdt in dat verschillende samenstellende delen van een materieel vast actief afzonderlijk worden afgeschreven op basis van het individuele waardeverloop van die delen. Per samenstellend deel kunnen de economische gebruiksduren namelijk verschillen.
10. Afschrijvingsbeleid materiële vaste activa met economisch nut
    - Machines, apparaten en installaties

Hardware:	5 jaar
Software en randapparatuur:	3 - 5 jaar
Tractie:	7 jaar
Overige:	5 jaar

    - Overige materiële vaste activa

Inventarissen in gebouwen:	6 - 15 jaar
Aanpassing gebouw inpandig:	15 jaar

      Het bestuur kan in bijzondere gevallen beargumenteerd afwijken van de bovenstaande afschrijvingstermijnen. Overige niet genoemde investeringen worden zo veel mogelijk volgens bovenstaande richtlijnen geactiveerd.

Financiële vaste activa

Eventuele leningen u/g zijn opgenomen tegen nominale waarde.

Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Liquide middelen en overlopende posten

De liquide middelen en overlopende posten worden tegen nominale waarde opgenomen.

Vaste passiva

Onderscheid tussen reserves en voorzieningen

In het Besluit Begroting en Verantwoording is een onderscheid gemaakt tussen reserves en voorzieningen. De reserves worden weer onderscheiden in algemene reserve en bestemmingsreserves.

Algemene reserve : alle reserves, niet zijnde een bestemmingsreserve. Per 31-12-2021 zijn geen algemene reserves gevormd.

Bestemmingsreserve : een reserve waaraan het bestuur een bepaalde bestemming heeft gegeven. Per 31-12-2021 is één bestemmingsreserve gevormd (Reserve budgetoverhevelingen).

Voorziening : Per 31-12-2021 zijn geen voorzieningen gevormd.

Pensioenen en andere lange termijn-personeelsbeloningen

Het pensioenfonds waarbij HLTsamen is aangesloten geeft aan dat zij geen waardering conform Richtlijn voor de Jaarrekening 271 kan maken, aangezien zij geen betrouwbare en consistente splitsing kan maken van de fondsbeleggingen en pensioenverplichtingen tegenover deelnemers, ex-deelnemers en slapers van de diverse bij het fonds aangesloten werkgevers. HLTsamen heeft bij eventuele tekorten in het pensioenfonds geen verplichting tot aanvullende bijdragen anders dan toekomstige premieverhogingen.

Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening dient het bestuur, in overeenstemming met de algemeen aanvaarde grondslagen, bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die mede bepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen afwijken van deze schattingen.

Rentetoerekening aan reserves

Aan reserves wordt geen rente toegerekend.

Vaste schulden

Vaste schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, verminderd met betaalde aflossingen. Vaste schulden hebben een rentetypische looptijd van één jaar of langer.
Per 31-12-2021 zijn geen langlopende leningen opgenomen.

Vlottende passiva

De vlottende passiva worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

6.4 Toelichting op de balans

Vaste activa

De vaste activa worden onderscheiden in:

A. Immateriële vaste activa: per 31-12-2021 heeft HLTsamen geen immateriële activa.

B. Materiële vaste activa met een economisch nut: gronden en terreinen, gebouwen, weg- en waterbouwkundige werken, vervoermiddelen, machines en overige investeringen.
Per 31-12-2021 beschikt HLTsamen uitsluitend over vervoermiddelen, machines en overige investeringen. Het totaalbedrag in de eindbalans bedraagt € 3.033.561.

C. Financiële vaste activa: dit zijn aandelen, deelnemingen en langlopende leningen(U/G).
Per 31-12-2021 heeft HLTsamen geen financiële vaste activa.

Omschrijving	Boekwaarde 1-1-2021	Investering	Des-investering	Afschrijvingen	Aflossingen	Bijdragen derden	Boekwaarde 31-12-2021
Immateriele vaste activa							
kosten geldleningen	0	0	0	0	0	0	0
Kosten onderzoek en ontwikkeling	0	0	0	0	0	0	0
Totaal immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
Materiele vaste activa							
Investeringen met een economisch nut							
Gronden en terreinen	0	0	0	0	0	0	0
Bedrijfsgebouwen	0	0	0	0	0	0	0
Vervoermiddelen	793.883	232.996	19.000	153.284	0	0	854.595
Machines, apparaten en installaties	1.902.245	660.459	62.992	647.884	0	0	1.851.829
Overige investeringen	427.365	30.052	15.000	115.279	0	0	327.137
	3.123.493	923.507	96.992	916.447	0	0	3.033.561
Financiele vaste activa							
Overige langlopende leningen u/g	0	0	0	0	0	0	0
Ov. uitzettingen	0	0	0	0	0	0	0
Totaal financiele vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
Totaal vaste activa	**3.123.493**	**923.507**	**96.992**	**916.447**	**0**	**0**	**3.033.561**

In 2021 is voor een totaalbedrag van ruim € 889.507 geïnvesteerd. De voornaamste investeringen staan hieronder vermeld.

Materiële vaste activa

De investeringen in vervoermiddelen betreffen:

Volkswagen Transporter 8-VGN-30	33.058
Vervanging dienstauto VW Polo (binnendienst)	24.609
Vervanging VW Transporter 1-VFX-95 Boa's Lisse	17.788
Aanschaf vrachtwagen t.b.v. buitenruimte	57.236
Aanschaf elektrectische vrachtwagen t.b.v. buitenruimte	85.056
Aanschaf Heftruck	15.250
Totaal vervoersmiddelen	232.996

De investeringen in machines, apparaten en installaties betreffen:

Financieel pakket	4.304
Beveiliging locatie Voorhout	9.224
Aanschaf ISMS en privacytool	833
Laptops	25.763
Mobiele telefoons	7.148
Monitoren	333
Geluidsapparatuur diverse locaties	19.860
Front-End Devices	271.539
Vervanging audio/video apparatuur locatie Lisse	107.097
Vervanging audio/video apparatuur locatie Voorhout	119.729
Aanschaf Kantensteker op Tractor	30.527
Hybride Raadsvergadersysteem diverse locaties	1.542
Aanschaf watergeefvoorziening	35.711
Vervanging rioolinspectievoorzieningen	11.282
Vervanging zaagmachine en afzuiginstallatie	15.567
Totaal machines, apparaten en installaties	660.459

De overige investeringen met economisch nut betreffen:

Vervangen bureau's	17.650
Vervangen overig meubilair	11.930
Aanbesteding LIAS	472
Totaal overig economisch nut	30.052

Vlottende activa

Uitzettingen met rente typische looptijd korter dan 1 jaar

Het debiteurensaldo betreffende openbare lichamen bedraagt per 31 december 2021 € 512.696. In dit saldo zijn niet de nog te factureren aanvullende gemeentelijke bijdragen opgenomen. Deze komen tot uiting in de overlopende activa en passiva.
Het debiteurensaldo betreffende de overige vorderingen per 31 december 2021 bedraagt in totaal € 47.140. Het totale debiteurensaldo is hierdoor € 559.836. De vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Gemeentelijke bijdragen	325.162
Gedetacheerd personeel aan overheid	187.534
	512.696

Gedetacheerd personeel aan niet-overheid	41.600
Overige te ontvangen bedragen	5.540
	47.140

Ten tijde van de opstelling van deze jaarrekening stond hiervan nog € 45.322 open.

Schatkistbankieren

In december 2013 is de regelgeving omtrent het schatkistbankieren ingegaan. In deze jaarrekening wordt verslag gedaan over de uitvoering van het schatkistbankieren conform art 52c van het BBV. Het bedrag dat gemiddeld over een kwartaal buiten de schatkist mag worden gehouden (drempelbedrag) bedraagt voor 2021 € 288.608. In onderstaande tabel is aangegeven welke bedragen gemiddeld per kwartaal buiten de schatkist zijn gehouden.

Drempelbedrag schatkistbankieren	2021
Lasten begroting 2021	40.838.000
Maximaal toegestaan drempelbedrag (0,75%) 1e/2e kwartaal	306.000
Maximaal toegestaan drempelbedrag 3e/4e kwartaal	1.000.000
Gemiddeld saldo buiten schatkist gehouden 1e kwartaal	204.000
Gemiddeld saldo buiten schatkist gehouden 2e kwartaal	211.000
Gemiddeld saldo buiten schatkist gehouden 3e kwartaal	234.000
Gemiddeld saldo buiten schatkist gehouden 4e kwartaal	217.000

Per 31 december 2021 stond € 1.840.091 gestald bij de schatkist.

Overlopende activa

De naar 2022 overlopende activa ad € 5.201.474 betreffen:

Diverse vooruitbetaalde facturen	940.292
Te betalen aanvullende bijdragen door gemeenten	4.261.182
	5.201.474

Liquide middelen

Per 31 december 2021 bedroegen de banksaldi als volgt:

BNG-hoofdrekening NL 78 BNGH 0285170414	251.625
Rabobank NL 95 RABO 0130584886	10.473
Totaal	262.104

PASSIVA

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de Reserve budgetoverhevelingen. Per 31-12-2021 bedraagt het saldo € 817.833.

Reserve	Stand per 1-1-2021	Toevoeging	Onttrekking	Stand per 31-12-2021
Overhevelingen	230.000	923.165	230.000	923.165

De bestemmingsreserve overhevelingen is gevormd door:

Budget extra taken team vergunningen	121.910
Budget extra taken team facilitaire zaken	65.000
Budget inhuur personeel team communicatie	9.000
Budget inhuur personeel impl. Omgevingswet	385.934
Budget advieskosten Digitaal Stelsel Omgevingswet	301.390
Budget advieskosten Data Gedreven Sturing	39.931
	923.165

De Reserve budgetoverhevelingen is alleen voor de overheveling van budgetten van het afgelopen dienstjaar naar het nieuwe dienstjaar.

Vaste schulden met een rente typische looptijd van één jaar of langer

Per 31-12-2021 had HLTsamen geen langlopende leningen.

Netto vlottende schulden met een rente typische looptijd korter dan één jaar

De netto vlottende schulden worden onderscheiden in kasgeldleningen en overige schulden.
Per 31-12-2021 had HLTsamen één kasgeldlening van € 3.000.000.
De netto vlottende schulden per 31 december 2021 bestaan uit "overige schulden"
ter grootte van € 5.237.293. Deze schulden bestaan uit de volgende kostensoorten:

Personeelskosten	2.592.803
Kosten personeel derden	674.413
Overige goederen en diensten	82.406
Af te dragen BTW	1.887.671
	5.237.293

Overlopende passiva

De overlopende passiva bedragen in totaal € 1.736.608. Deze bestaan uit nog te betalen bedragen voor:

Personeelskosten	785.863
Kosten personeel derden	66.378
Terug te betalen bijdrage gemeenten	566.145
Overige goederen en diensten	318.222
	1.736.608

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

De gemeenschappelijke regeling is verplichtingen aangegaan met meerdere leveranciers. De opdrachten met een contractwaarde boven de Europese aanbestedingsdrempel bedroeg per eind 2021 ca. € 3,5 mln.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen	Per 31-12-2021	
Energiecontract	n.b.	
ICT, applicaties, telecom etc.	€	3.009.000
Facilitair		
-Schoonmaak	€	250.000
-Warme drank etc.	€	166.000
Beveiliging	€	50.000
Verzekeringen	€	12.739
Totaal niet in de balans opgenomen verplichtingen	**€**	**3.487.739**

6.5 Incidenteel en structureel beeld

De incidentele baten en lasten 2021 betreffen een aantal extra en plus taken die HLT voor de gemeenten uitvoert. Het overgrote deel van deze taken zijn structureel van aard en zijn derhalve niet in het overzicht meegenomen. De onderstaande taken bestaan uit implementatie werkzaamheden, die eenmaal gerealiseerd, daarna niet meer terugkomen.

Bedragen x € 1.000

	Begroting 2021		Realisatie 2021	
Realisatie - Digitaal Stelsel Omgevingswet	€	54	€	54
Storting reserve - Digitaal Stelsel Omgevingswet	€	301	€	301
Realisatie - Implementatie Omgevingswet	€	18	€	22
Onttrekking reserve - Implementatie Omgevingswet	€	-90	€	-90
Storting reserve - Implementatie Omgevingswet	€	272	€	386
Storting reserve - Inhuur communicatie Omgevingswet	€	9	€	9
Storting reserve - Inhuur opzet vastgoedadministratie	€	65	€	65
Storting reserve - Data Gedreven Sturing	€	40	€	40
Storting reserve - Inhuur extra taken team Vergunningen	€	122	€	122
Onttrekking reserve - Veiligheid/handhaving (ondermijning)	€	-32	€	-32
Onttrekking reserve - Handhaving buitengebied (GOM/ISG)	€	-13	€	-13
Onttrekking reserve - Contactfunctionaris	€	-95	€	-95
Totaal lasten	**€**	**651**	**€**	**769**
Bijdrage Hillegom/Lisse/Teylingen	€	-651	€	-769
Totaal baten	**€**	**-651**	**€**	**-769**
Totaal lasten - baten	**€**	**-**	**€**	**-**

Structureel evenwicht.
De toezichthouder (provincie) ziet toe op het structureel evenwicht. Structureel in evenwicht zijn betekent dat na eliminatie van de incidentele posten de lasten gedekt kunnen worden met baten (structurele lasten worden gedekt met structurele baten).

Op basis van onderstaand overzicht wordt getoond dat de jaarrekening 2021, conform de uitgangspunten van de BBV, structureel in evenwicht is.

Bedragen x € 1.000

	Begroot 2021	Werkelijk 2021	Verschil
Reguliere taken	42.389	41.706	683
BRO, DSO, Datagedreven sturing	810	810	0
Capaciteit Verkeer	120	120	-
Capaciteit Verkeer, mobiliteit, DPW	145	145	-
Centrumvisie	196	196	-
Contactfunctionaris	198	198	-
Energietransitie	274	274	-
Extra bouwaanvragen, DPW, Extra DPW, Legalisatie onderzoeken	136	136	-
Extra bouwaanvragen, DPW, Legalisatie onderzoeken	86	86	-
Extra bouwaanvragen, Legalisatie onderzoeken	80	80	-
Extra bouwvergunningen	100	100	-
Handhaving buitengebied, juridische handhaving	90	90	1
Handhaving buitengebied, juridische handhaving, BOA capaciteit	126	153	-27
Handhaving buitengebied, juridische handhaving, BOA capaciteit, uitstallingenbeleid	288	289	-1
LAA medewerker	130	96	34
Omgevingsmanager bouwprojecten	190	142	48
Omgevingsvisie Lisse (is al teruggegeven in BERAP 2021)	80	-	80
Omgevingswet	360	360	-
Ondermijning	221	194	27
Ondermijning, Integraal veiligheidsbeleid	151	151	0
Toezichthouder Kabels en leidingen	87	87	-
Vastgoed	208	240	-33
Eindtotaal	46.465	45.652	812
Bijdrage Hillegom/Lisse/Teylingen	45.921	45.652	269
Totaal baten	544	-	543

6.6 Wet normering topinkomens

In onderstaand overzicht staan de topfunctionarissen van de werkorganisatie HLTsamen opgenomen. Op grond van de Wet Normering Topinkomens (WNT) moeten inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak openbaar gemaakt worden. Het voor HLTsamen toepasselijke bezoldigingsmaximum is het algemeen bezoldigingsmaximum en is in 2021 gesteld op € 209.000.

De topfunctionarissen zijn in dienst bij de volgende WNT-instellingen: gemeente Hillegom, Lisse en Teylingen. De topfunctionarissen ontvangen geen inkomen vanuit de werkorganisatie HLTsamen, maar vanuit de gemeente waar ze in dienst zijn. Er is ook geen sprake van onverschuldigde betalingen aan de topfunctionarissen binnen de betreffende gemeente.

Hillegom	A. van Erk	A. de Jong	C. Baauw
	Bestuurder HLTsamen	Bestuurder HLTsamen	Directeur HLTsamen
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Dienstbetrekking?	Nee	Nee	Nee

Lisse	L. Spruit	J. van der Laan	J. van Haaster	B. Marinussen	E. Prins
	Bestuurder HLTsamen	Bestuurder HLTsamen	Bestuurder HLTsamen	Directeur HLTsamen a.i.	Directeur HLTsamen
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 – 31/12	1/1 – 30/3	15/4 – 31/12	1/1 – 30/4	01/5 – 31/12
Dienstbetrekking?	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee

Teylingen	C. Breuer	M. Volten	J. Tomassen
	Voorzitter bestuur	Bestuurder HLTsamen	Directeur HLTsamen

	HLTsamen		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Dienstbetrekking?	Nee	Nee	Nee

In 2021 zijn geen topfunctionarissen conform WNT-wetgeving ingehuurd.

7. Bijlagen

Bijlage 1. Staat van kredieten 2021

Kredietnaam	Totaalkrediet	Uit jaar	Uitgegeven t/m 2020	Uitgegeven 2021	Restant per 31-12-2021	Afsluiten per 31-12-2021
IBB_OV_Overige initiatieven	101.199	2019	35.378	21.225	44.596	Ja
FAC_Beveiliging locatie Voorhout	30.000	2019	66	9.224	20.710	Nee
IBB_OV_BGT naar IMGEO	63.100	2019	22.600		40.500	Ja
IBB_HA_Harm.App.landschap	134.750	2019	103.149		31.601	Ja
IBB_HA_Financieel pakket	4.304	2018		4.304	0	Ja
IBB_OW_Dienstverlening service formules	100.000	2020		-15.000	115.000	Nee
IBB_HA_Harm BOR	270.000	2019	50.926	112.041	107.033	Nee
IBB_OV_Overige Initiatieven 2021	600.000	2021			600.000	Nee
IBB_UD_Dienstverlening_Regie op kanalen	52.395	2019	43.215	9.180	0	Ja
AUT_Firewall	13.000	2019			13.000	Ja
AUT_Front-End Devices 2021	250.000	2021		271.539	-21.539	Nee
				-62.992	62.992	
AUT_Centrale Infrastructuur 2021	1.500.000	2021			1.500.000	Nee
AUT_Veilgheid, continuïteit 2021	50.000	2021			50.000	Ja
AUT_Proces en Optimalisatie 2021	50.000	2021			50.000	Ja

IBB_OV_aanschaf ISMS en privacytool 19/19/20	833	2021		833	0	Ja
IBB_OV_Aanbesteding LIAD 2021	50.000	2021		472	49.528	Ja
HA_Aanbesteding beheerpakketten basisreg(Neuron)	100.000	2020			100.000	Ja
Implementatie Omgevingswet	226.076	2020	17.244	0	208.832	Ja
IBB_UD_Dienstverlening_Dashboards	74.000	2020	57.155		16.845	Ja
AUT_SQL licenties	10.942	2020		10.942	0	Ja
FAC_Beveiliging locatie Lisse	30.000	2019			30.000	Ja
Vervanging audio/video apparatuur locatie Lisse	100.000	2020		107.097	-7.097	Ja
Vervanging audio/video apparatuur locatie Voorhout	107.495	2020		119.729	-12.234	Ja
FAC_Vervangen tractie electro scooters 2019	16.000	2019	11.000		5.000	Nee
Verv. Dienstauto fac. VW Polo (alg.binnendienst)	24.609	2021		24.609	0	Ja
AUT_Telefooncentrale	0	2019			0	Ja
AUT_Laptops 2019	399.000	2019	256.883	25.763	116.354	Nee
FZI_Verv,airco ICT ruimte locatie Lisse	50.000	2020			50.000	Ja
FZI_Verv,airco ICT ruimte locatie Hillegom	15.000	2021			15.000	Ja
Telefooncentrale 2020	225.000	2019		60.711	164.289	Nee
FZV_verv. Auto VW Transporter Boa's Hgom ext. 2021	24.000	2021			24.000	Nee
FZV_verv. Auto VW Transporter 1-VFX-95Boa's Lisse 2021	24.000	2021		17.788	6.212	Ja
Mobiele telefoons 2020	97.719	2019	90.571	7.148	-1	Ja
Monitoren 2020	70.350	2019	55.350	333	14.667	Ja

Vervangen Airco ICT ruimten Teylingen 2020	15.000	2020			15.000	Ja
Dienstauto facilitair locatie Sassenheim	24.000	2020			24.000	Ja
FZV_Verv. Sloep Clever Viking boot BOA's	30.000	2021			30.000	Ja
FZO_Geluidsapparatuur div.locaties 2020	20.000	2020		19.860	140	Ja
FZV_Verv.Sloep Clever Viking t.b.v. BOA's	50.000	2020			50.000	Ja
FZO_Aanpassing balie locatie Voorhout 2020	25.000	2020			25.000	Nee
Vervangen bureau's 2020	25.000	2019	11.002	17.650	-3.651	Ja
Vervangen bureau's 2021	25.000	2021			25.000	Nee
Vervangen overig meubilair 2021	10.000	2021			10.000	Nee
Vervangen bureaustoelen 2020	75.000	2019			75.000	Nee
Vervangen overig meubilair 2020	15.000	2019		11.930	3.070	Ja
Hybride Raadsvergadersysteem div. locaties	1.542	2020		1.542	0	Ja
Project burgerzaken	17.723	2021		29.507	-11.784	Ja
Project vergunningen	20.177	2021		36.507	-16.330	Ja
BR_VW Transporter 1-VFX-99	47.800	2020			47.800	Ja
BR_Verv.VW Transporter 8-VGN-30	47.800	2020		33.058	14.742	Nee
BR_Verv.Borstelmachine 2021	25.000	2021			25.000	Nee

BR_Verv.Vrachtw.Volkswagen Transport VK-752-L 2021	45.000	2021			45.000	Nee
Vervanging Volkswagen Polo binnendienst	19.000	2020	19.000	-19.000	19.000	Ja
Skottel werkboot (vervanging Yamaha dieselmotor)	20.000	2021			20.000	Ja
Renault Kangoo (electrisch) BOA VB-998-V	25.000	2020			25.000	Ja
BRV_Aanschaf vrachtw. t.b.v. buitenruimte	65.000	2020		57.236	7.764	Ja
BRV_Aanschaf elektr. vrachtw. t.b.v. buitenruimte	100.000	2020		85.056	14.944	Nee
Aanschaf Kantensteker op Tractor	30.527	2021		30.527	-0	Ja
Aanschaf Heftruck	15.250	2021		15.250	0	Ja
Aanschaf watergeefvoorziening 2021	30.884	2021		35.711	-4.827	Ja
Vervanging zaagmachine en afzuiginstallatie	15.567	2021		15.567	0	Ja
Vervanging rioolinspectievooorzieningen	8.510	2021		11.282	-2.772	Ja
	5.712.552			**1.106.627**	**3.832.387**	

In 2021 is er geïnvesteerd in ICT - waaronder BOR. Daarnaast front end devices (laptops etc.) . De trend waarbij applicaties op abonnementsbasis worden afgenomen wordt steeds zichtbaarder. Dit zorgt ervoor dat de hoge initiële kosten niet zo zeer liggen in de aanschaf, maar in de implementatie van nieuwe software. Daarnaast zijn er audio en video faciliteiten voor raadzalen aangeschaft.

Bijlage 2. Budgetoverheveling

De onttrekkingen uit en stortingen in de Reserve Budgetoverheveling zijn de volgende.

	Programma	Onttrekking uit reserve	Storting in reserve
Specificatie nieuwe taken:			
Veiligheid/handhaving (ondermijning)	Bedrijfsvoering	32.000	
Handhaving buitengebied (GOM/ISG)	Bedrijfsvoering	13.000	
Omgevingswet	Bedrijfsvoering	90.000	
Inhuur opzet vastgoedadministratie	Bedrijfsvoering		65.000
Inhuur communicatie Omgevingswet	Bedrijfsvoering		9.000
Data gedreven sturing	Bedrijfsvoering		39.931
Digitaal stelsel Omgevingswet	Bedrijfsvoering		301.390
Inhuur implementatie Omgevingswet	Bedrijfsvoering		385.934
		135.000	801.255
Contactfunctionaris	Dienstverlening	95.000	
Inhuur extra taken team Vergunningen	Dienstverlening		121.910
		95.000	121.910
Totaal nieuwe taken		**230.000**	**923.165**

De middelen die in 2021 beschikbaar zijn gesteld voor de Omgevingswet in 2021 zijn niet geheel besteed. Dit mede als gevolg van uitstel invoering Omgevingswet.

Bijlage 3. Dienstverlening "Service op maat" jaaroverzicht 2021

Kanalen: ontwikkeling vraag

Aantallen		2019	2020	2021	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021
Beantwoorde telefoongesprekken		53.220	54.373	47.234	14.760	13.654	7.457	11.363
Baliebezoek	Totaal	32.940	25.341	34.422	7.735	10.8561	9.040	6.791
	Hillegom	8.316	6.708	9.081	2.263	2.804	2.316	1.698
	Lisse	8.736	7.335	9.574	2.247	2.982	2.551	1.794
	Sassenheim	15.888	11.298	15.767	3.225	5.070	4.173	3.299
Facebookberichten			11.677	9.620	2813	2.350	2.948	1.509
Twitterberichten			658	306	90	121	55	40
Chats	Ontvangen		8.600	8.433	2.924	2.203	1.583	1.723

Percentages	KPI	'19	'20	'21
% opgenomen telefoongesprekken	90	98	95	95
% binnen 5 minuten geholpen aan de balie	90	89	80	92
% terugbellen binnen 2 werkdagen HLT-organisatie	80	57	63	62

Een keer per twee jaar meten we onze klanttevredenheid in de benchmark 'Waarstaatjegemeente.nl'. De rapportages zijn binnen en de resultaten zien er als volgt uit:

Gemeente	Score 2018 Algehele dienstverlening		Score 2020 Algehele dienstverlening	
	Inwoners	Ondernemers	Inwoners	Ondernemers
Lisse	6.6	Niet gemeten	7.0	6.6
Hillegom	6.8	Niet gemeten	7.2	6.8
Teylingen	7.1	Niet gemeten	7.1	6.9
Landelijk gemiddelde	**6.7**		**6.8**	**6.5**

1 Het afgelopen kwartaal hebben we meer klanten aan de balie geholpen dan in de afzonderlijke kwartalen vorig jaar, met minder openingsvensters.

Bijlage 4. Financiële bijdragen deelnemende gemeenten

Bedragen x € 1.000

	Werkorganisatie HLTsamen	Rekening 2020	Begroting 2021	Geactualiseerde Begroting 2021	Wijzigingen Berap 2021	Overhevelingen 2020	Begroting na Berap 2021	Jaarrekening
A	Personeelskosten	32.969	30.398	33.350	500	-	33.850	32.850
B	Personeelsgerelateerde budgetten	986	2.395	2.163	47	-	2.210	2.457
C	ICT-budgetten	3.493	4.139	4.410	-0	-	4.410	3.790
D	Facilitaire budgetten	2.074	1.584	1.397	200	-	1.597	1.653
E	Overige bedrijfsvoeringskosten	784	623	434	118	-	552	264
Totaal taken		**40.306**	**39.139**	**41.755**	**865**	**-**	**42.619**	**41.013**
Totaal nieuwe taken*					**3.532**		**3.532**	**3.946**
	Toevoegingen aan reserves	230	-	-	-	-	-	923
	Onttrekkingen aan reserves	-980	-	-230	-	-	-230	-230
Totaal van baten en lasten		**41.775**	**40.838**	**41.525**	**4.397**	**230**	**45.921**	**45.652**
	Bijdrage Hillegom	9.914	9.843	10.011	945	-	10.956	10.887
	Bijdrage Lisse	12.580	11.819	12.001	1.779	-	13.780	13.546
	Bijdrage Teylingen	19.281	19.175	19.512	1.673	-	21.185	21.220
Totaal bijdragen		**41.775**	**40.838**	**41.525**	**4.397**	**-**	**45.921**	**45.652**
Saldo		**-**	**0**	**0**	**0**	**230**	**0**	**0**

Nieuwe taken 2021	Hillegom	Lisse	Teylingen	Eindtotaal
BRO, DSO, Datagedreven sturing	201.493	229.987	392.810	824.290
Capaciteit Verkeer	40.433	-	80.867	121.300
Capaciteit Verkeer, mobiliteit, DPW	-	146.571	-	146.571
Centrumvisie	-	-	-	-
Contactfunctionaris	28.442	77.305	40.840	146.587
Energietransitie	75.128	76.033	100.472	251.633
Extra bouwaanvragen, DPW, Extra DPW, Legalisatie onderzoeken	136.000	-	-	136.000
Extra bouwaanvragen, DPW, Legalisatie onderzoeken	-	86.000	-	86.000
Extra bouwaanvragen, Legalisatie onderzoeken	-	-	80.000	80.000
Extra bouwvergunningen	25.000	25.000	50.000	100.000
Handhaving buitengebied, juridische handhaving	-	90.000	-	90.000
Handhaving buitengebied, juridische handhaving, BOA capaciteit	152.500	-	-	152.500
Handhaving buitengebied, juridische handhaving, BOA capaciteit, uitstallingenbeleid	-	-	288.000	288.000
LAA medewerker	23.630	27.292	46.723	97.646
Omgevingsmanager bouwprojecten	-	-	56.979	56.979
Omgevingsvisie Lisse (is al teruggegeven in BERAP 2021)	-	-	-	-
Omgevingswet	87.000	101.000	172.000	360.000
Ondermijning	97.008	-	97.008	194.016
Ondermijning, Integraal veiligheidsbeleid	-	151.008	-	151.008
Toezichthouder Kabels en leidingen	18.532	18.532	37.064	74.127
Vastgoed	64.410	64.410	128.820	257.639
Eindtotaal	**949.576**	**1.093.137**	**1.571.582**	**3.614.296**

Bijlage 5. Overzicht lasten en baten per taakveld
Het overzicht van lasten en baten geeft per, in het BBV voorgeschreven, taakveld aan de omvang van de lasten en baten per taakveld. Het betreft hier een door de BBV verplicht op te nemen overzicht. Voor 2021 gelden de volgende cijfers.

Taakveld BBV	x € 1,000	Lasten	Baten	Saldo
0.1	Bestuur	119	278	-159
0.10	Mutaties reserves	693	0	693
0.2	Burgerzaken	1.229	2.369	-1.140
0.3	Beheer overige gebouwen en gronden	0	47	-47
0.4	Overhead	28.091	30.092	-2.001
0.5	Treasury	0	4	-4
0.64	Belastingen overig	0	61	-61
0.8	Overige baten en lasten	18	338	-319
1.1	Crisisbeheersing en brandweer	1.353	639	714
1.2	Openbare orde en veiligheid	1.647	1.804	-157
2.1	Verkeer en vervoer	1.518	1.397	121
2.2	Parkeren	52	51	0
2.3	Recreatieve havens	0	98	-98
2.4	Economische havens en waterwegen	156	12	144
3.1	Economische ontwikkeling	904	607	298
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	52	28	23
3.4	Economische promotie	0	62	-62
4.2	Onderwijshuisvesting	682	271	411
4.3	Onderwijsbeleid en leerlingenzaken	429	292	136
5.1	Sportbeleid en activering	0	135	-135
5.2	Sportaccommodaties	385	48	337
5.3	Cultuurpresentatie, cultuurprod. en cultuurpart.	560	799	-239
5.5	Cultureel erfgoed	0	6	-6
5.6	Media	53	77	-23
5.7	Openbaar groen en (openlucht) recreatie	1.643	880	763
6.1	Samenkracht en burgerparticipatie	583	942	-359
6.2	Wijkteams	0	154	-154
6.3	Inkomensregelingen	187	291	-104
6.5	Arbeidsparticipatie	0	32	-32
6.6	Maatwerkvoorzieningen (WMO)	0	1	-1
7.1	Volksgezondheid	622	84	537
7.2	Riolering	670	367	303
7.3	Afval	1.381	526	855
7.4	Milieubeheer	104	265	-162
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	0	12	-12
8.1	Ruimtelijke ordening	2.436	2.485	-50
8.2	Grondexploitatie (niet bedrijventerreinen)	0	72	-72
8.3	Wonen en bouwen	3.003	2.944	59
Totaal		**48.571**	**48.571**	**0**