

Begroting 2018-2021

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	3
<i>Opbouw meerjarenbegroting</i>	4
Indeling programmabegroting.....	4
Beleidsbegroting.....	4
Inleiding	6
Strategische ontwikkelingen	6
Financieel beleid	8
Programma 1: Heffen	10
Programma 2: Informatie & Inning.....	12
Programma 3: Waarderen.....	15
Programma 4: Directie en bedrijfsvoering	17
Algemene dekkingsmiddelen	19
<i>Paragrafen</i>	21
Weerstandsvermogen en risicobeheersing	21
Financiering & treasury.....	24
Bedrijfsvoering.....	26
<i>Financiële begroting</i>	29
Inleiding	29
Overzicht Baten en lasten.....	30
Geprognosticeerde Balans.....	33
Overzicht reserves en voorzieningen	34
<i>Bijlage 1: Deelnemersbijdragen 2017 en 2018</i>	36
<i>Bijlage 2: Deelnemersbijdragen 2019-2021</i>	37

Inleiding

Voor u ligt het voorstel voor de begroting 2018-2021 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR).

Eerder is de aan deze begroting ten grondslag liggende meerjarenbegroting 2017-2020 vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Hierna is de begroting aan de raden c.q. de verenigde vergadering van de deelnemers voorgelegd, waarbij hen gevraagd is hun zienswijzen ten aanzien van het beleid van de BSGR kenbaar te maken. Tenslotte is de definitieve programmabegroting en het programmaplan – met inachtneming van mogelijke zienswijzen van de deelnemers – definitief door het algemeen bestuur in haar vergadering van 16 juni 2016 vastgesteld. De vastgestelde begroting en de zienswijzen zijn ter kennisname van Provinciale Staten van Zuid-Holland en Noord-Holland gebracht.

Jaarlijks wordt door de bestuurlijke klankbordgroep Financiële kaderstelling namens de gemeenten in de regio Hollands-Midden een taakstelling voor de gemeenschappelijke regelingen binnen de regio vastgesteld. Met deze taakstelling wordt de gemeenschappelijke regelingen gevraagd een evenredige bijdrage te leveren aan de bezuinigingsopgave van de gemeenten.

Voor het jaar 2018 wordt, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2018-2021 zoals deze op 10 november 2016 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2017.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2018 ten opzichte van 2017 1,3%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2018 met 1,3% verhoogd wordt.

De meerjarenbegroting bestaat uit het hoofdstuk opbouw meerjarenbegroting waarin de kaders van de begroting uiteen worden gezet, een hoofdstuk waarin het programmaplan nader wordt uitgewerkt met specificering naar de individuele programma's, de paragrafen waarin een toelichting wordt gegeven op de aanwezige risico's en bedrijfsvoeringselementen en afsluitend de financiële begroting naar economische kostencategorieën. In de bijlage wordt de deelnemersbijdrage 2018-2021 gepresenteerd.

Opbouw meerjarenbegroting

Indeling programmabegroting

De programmabegroting bestaat uit verschillende onderdelen, die in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) door het Rijk zijn vastgesteld. Het zijn de beleidsbegroting, met daarin het programmaplan, de paragrafen en de financiële begroting. De verschillende onderdelen worden hieronder beschreven.

Beleidsbegroting

1. Programmaplan

In de begroting zijn de werkzaamheden van de Belastingssamenwerking verdeeld over vier programma's namelijk:

programma 1 – Heffen

programma 2 – Informatie & inning

programma 3 – Waarderen

programma 4 – Directie en Bedrijfsvoering

Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de algemene dekkingsmiddelen en de post onvoorzien.

De indeling per programma is gelijk. In elk programma wordt antwoord gegeven op de '3W-vragen':

1. Wat willen we bereiken aan maatschappelijke effecten?
2. Wat gaan we daarvoor doen?
3. Wat gaat dat kosten?

Omdat de BSGR een uitvoeringsorganisatie is, zullen de maatschappelijke effecten zich vooral vertalen in de te verwachten productie die voor de deelnemers gedraaid zal worden en de kwaliteit van die productie.

Bij de ontwikkeling van besturingsinstrumentarium zijn de deelnemers betrokken. De sturingselementen zijn vastgelegd in de dienstverleningsovereenkomst die in het begin van 2016 is geactualiseerd.

De kosten van een programma worden weergegeven door middel van een tabel, waarin een aantal wettelijk voorgeschreven elementen verwerkt zijn:

- a. per programma c.q. productgroep de raming van de baten en lasten en het saldo;
- b. het geraamde resultaat voor bestemming;
- c. de mutaties in de reserves per programma (een + is een storting, een – is een onttrekking);
- d. het geraamde resultaat na bestemming volgend uit de onderdelen b. en c.

De tabel is opgebouwd uit jaarschijven. Aanmerkelijke verschillen tussen de verschillende jaarschijven worden toegelicht. In voorkomende gevallen is een toelichting opgenomen van de investeringen die op het programma drukken.

In de Regeling financieel beheer is opgenomen dat in de begroting een overzicht gegeven wordt van de producten, respectievelijk diensten en de daarmee samenhangende baten en lasten. Voor deze begroting wordt volstaan met de opmerking dat de programma-indeling overeenstemt met het productenoverzicht.

Paragrafen

In de paragrafen wordt aandacht besteed aan een aantal financiële en bedrijfsmatige onderwerpen die dwars door het beleid van de programma's heen lopen. De onderwerpen – die het Rijk vanaf 2004 in de programmabegroting verplicht stelt en welke van toepassing zijn op de BSGR zijn:

- de bedrijfsvoering;
- het weerstandsvermogen (de mate waarin tegenvallers financieel kunnen worden opgevangen);
- financiering (lenen en uitzetten van geld).

2. Financiële begroting

In de financiële begroting wordt de financiële positie van de BSGR toegelicht en een meerjarig overzicht van inkomsten (baten) en uitgaven (lasten) gegeven. Daarnaast bevat dit onderdeel indien relevant de investeringsplanning en een overzicht van de reserves en voorzieningen.

Op basis van de te verwachten ontwikkelingen wordt er in maart 2017 een begrotingswijziging over 2017 aangeboden.

Bij de jaarstukken 2016 is voorgesteld om het rekeningresultaat uit 2016 als volgt te verdelen:

- Het doteren van een bedrag ad € 50K aan de inmiddels uitgeputte bestemmingsreserve LV-WOZ ten behoeve van de afronding van het project.
- Het vormen van een bestemmingsreserve ad € 48K ten behoeve van de resterende werkzaamheden voor het project Opwerken kadastraal.
- Met betrekking tot flankerend beleid is er een bedrag van het budget van de jaarschijf 2016 (€ 324K) ad € 40K niet benut. Gevraagd wordt dit bedrag over te hevelen naar de jaarschijf 2017 en aanvullend een bedrag ad € 60K toe te voegen vanuit het rekeningresultaat aan de jaarschijf 2017 van de bestemmingsreserve, zodat de jaarschijf 2017 per saldo met € 100K vermeerderd wordt tot een bedrag van € 250K. Hiervan is ultimo 2016 reeds een bedrag van ongeveer € 130K bestemd. Tevens wordt gevraagd om de jaarschijf 2018 met € 100K vanuit het rekeningresultaat te verhogen. **Voor 2019 en verder zal worden overwogen om flankerend beleid als structurele post op te nemen in de begroting.**
- het uitkeren van het restant ad € 736K aan de deelnemers. Van dit resultaat is een bedrag van € 246K het gevolg van hogere invorderingsopbrengsten. Rekening houdend met de daling van de deelnemersbijdragen ad € 600K als gevolg van de begrotingswijziging van september 2016 betekent dit dat de deelnemers in totaal € 1.336K over 2016 terug krijgen (in 2015 was dit € 1.161K).

➤ Programmaplan

Inleiding

De onderhavige begroting is in hoge mate bepaald door de algemene taakstelling conform de brief van 14 november 2016 van het bestuurlijk overleg financiële kaderstelling gemeenschappelijke regelingen van gemeenten in de regio Midden-Holland. In deze brief worden de uniforme afspraken, gemaakt tussen de gemeenten en de gemeenschappelijke regelingen, over indexeringen en algemene taakstellingen weergegeven.

Voor het jaar 2018 is, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2018-2021 zoals deze op 10 november 2016 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2017.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2018 ten opzichte van 2017 1,3%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2018 met 1,3% verhoogd zal worden ten opzichte van 2017.

Voor de periode 2019-2021 worden op dit moment vooralsnog geen taakstellingen en indexaties voorzien.

Strategische ontwikkelingen

Continue aandacht voor kostenreductie blijft noodzakelijk, vooral om interessant te blijven voor zowel de huidige als mogelijke nieuwe deelnemers, waarbij de kwaliteit van de dienstverlening minimaal op een gelijk niveau blijft. Een optimale prijs-kwaliteitverhouding is essentieel voor de verdere ontwikkeling van de BSGR.

Door de druk van kostprijsreductie en verdergaande ontwikkelingen in de werkzaamheden, waarbij voor de individuele medewerker een verschuiving plaatsvindt van data-entry naar meer inzicht en analytische vaardigheden, is voortzetting van het maken van een kwaliteitsslag met het personeel noodzakelijk. Het in voorgaande jaren ingezette traject naar een meer zakelijke en bedrijfsmatige cultuur blijft dan ook een aandachtspunt. Ook in de komende jaren worden er weer financiële middelen beschikbaar gesteld voor een verdergaande automatisering, gericht op een hogere productiviteit.

Door middel van flankerend beleid wordt getracht medewerkers, die de hierboven genoemde cultuuromslag niet kunnen of willen maken, te begeleiden naar alternatieven binnen of buiten de BSGR.

Tevens wordt ingezet op verdere ontwikkeling van medewerkers middels ontwikkelgesprekken naast de reguliere gesprekscyclus.

Voor wat betreft de groeistrategie ziet de BSGR groei van het aantal deelnemers als een instrument om tot vermindering van de kwetsbaarheid, verlaging van de kosten en verbetering van de kwaliteit van de BSGR te komen.

Daarnaast hecht de BSGR aan een verantwoorde, beheerste en gecontroleerde aanpak: organische groei. Het belang van de huidige deelnemers staat voorop. Er mag geen sprake zijn van discontinuïteit of afnemende kwaliteit van dienstverlening door (te snelle) groei. Daarbij staat voor de BSGR het behoud van de ISAE-verklaring voorop. Ieder jaar zal opnieuw moeten worden getoetst of de BSGR aan de hoge standaarden van deze certificering blijft voldoen. Certificering is daarmee een belangrijk "unique selling point" in de aansluiting van nieuwe deelnemers bij de BSGR.

Voor de BSGR is een gecontroleerd en beheerst proces van toetreding belangrijk. Nieuwe deelnemers treden 'schoon door de poort' toe, wat betekent dat nieuwe deelnemers hun bestanden op orde hebben, er geen achterstanden zijn en de eisen van de Waarderingskamer op terrein van toezicht geabsorbeerd zijn of kunnen worden. Daarbij moet de BSGR een herkenbare eigen organisatie blijven. Vanuit dat perspectief is uitgangspunt dat nieuwe deelnemers toetreden tot de gemeenschappelijke regeling. Verder brengen nieuwe deelnemers het integrale belastingproces onder, niet slechts een deel ervan.

De BSGR kiest primair voor groei van het aantal bij het Hoogheemraadschap van Rijnland inliggende gemeenten. Toetreding van een tweede waterschap is ook een mogelijkheid, als dat past binnen de samenwerkingsstrategie van het Hoogheemraadschap in de waterschapssector.

De BSGR kiest bij uitbreiding van het aantal taken voor het uitgangspunt 'schoenmaker blijf bij je leest'. Concreet betekent dit dat uitbreiding van het takenpakket alleen mogelijk is met aan belastingtaken gelieerde activiteiten én indien de uitbreiding leidt tot verbetering van doelmatigheid van dienstverlening, vermindering van de kwetsbaarheid, verlaging van de kosten en verbetering van de kwaliteit van de BSGR.

De BAG is een aan het BSGR takenpakket gelieerde activiteit. In juni 2016 heeft het algemeen bestuur naar aanleiding van een business case besloten om aan de individuele colleges te vragen of zij het wenselijk achten om het beheer van de administraties van de BAG en de WOZ te integreren en zo ja, of zij ten behoeve van hun eigen organisatie daartoe een concreet haalbaarheidsonderzoek zouden willen laten verrichten. Koppeling van de BAG en de WOZ-administratie wordt in het kader van de Landelijke voorziening WOZ verplicht. Daarnaast is er een landelijke ontwikkeling naar implementatie van een werkwijze waarbij de belastingbestanden worden opgebouwd vanuit de basisregistraties. Om die reden voegen steeds meer belastingsamenwerkingen de BAG-taak toe aan hun takenpakket. Als gevolg van de reacties vanuit de deelnemers is najaar 2016 aan een extern bureau opdracht gegeven tot het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek. De kick off van dit haalbaarheidsonderzoek vond plaats op 26 januari jongstleden en het advies aan het algemeen bestuur wordt verwacht eind tweede kwartaal 2017. Indien wordt besloten tot integratie van de BAG- en WOZ-administratie ofwel bij de deelnemers ofwel bij de BSGR dient dit zowel de efficiency en effectiviteit van de deelnemers als van de BSGR te verhogen.

Kijkend naar ontwikkelingen in de omgeving van de BSGR kan geconstateerd worden dat naast horizontale samenwerking (gemeenten en waterschappen onderling) en verticale samenwerking (gemeenten en waterschappen gezamenlijk) ook opschaling van bestaande samenwerkingsverbanden aan de orde is. Dit wordt ingegeven door overwegingen van verminderen van de kwetsbaarheid, verlagen van de kosten en verbeteren van de kwaliteit van die samenwerkingsverbanden. Hierbij speelt dat waterschappen en gemeenten elkaar ook op andere terreinen opzoeken vanuit de gedachte dat sommige opgaven beter gezamenlijk dan zelfstandig kunnen worden opgelost, bijvoorbeeld als het gaat om het beheer van riolering. De erkenning dat de opgaven niet alleen opgelost kunnen worden is voor waterschappen en gemeenten een drijfveer om binnen de eigen sector tot nauwere samenwerking te komen, bijvoorbeeld door te kiezen voor ambtelijke en/of bestuurlijke opschaling. Een dergelijke opschaling kan gevolgen hebben voor bestaande samenwerkingsverbanden op het terrein van belastingen, namelijk daar waar fusiepartners in andere verbanden participeren. Er moet dan gekozen worden waar de belastingtaak in de toekomst belegd zal worden.

Tot slot speelt als ontwikkeling dat samenwerkingsverbanden in een concurrerende verhouding tot elkaar komen, wanneer partijen die geïnteresseerd zijn in toetreding op zoek gaan naar de meest gunstige aanbieding. Prijs is daarbij een zeer doorslaggevend criterium voor de uiteindelijke keuze.

De meerwaarde van belastingsamenwerkingen als de BSGR hangt in belangrijke mate af van de prijs-kwaliteitsverhouding van de te leveren diensten. Kostenbesparingen mogen niet ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening.

Een belangrijke stap die de BSGR heeft gezet is dat de prijs van haar producten kan worden doorgerekend. De door het Algemeen Bestuur van de BSGR vastgestelde kostprijsmethodiek speelt daarbij een grote rol. Deze zal worden gebruikt voor het verkrijgen van inzicht in de kostenstructuur van en als sturingselement van de BSGR en als berekeningsmethodiek voor potentiële nieuwe deelnemers.

Tevens wordt dit model vanaf het begrotingsjaar 2018 gebruikt als onderbouwing voor de kostenverdeling tussen de deelnemers onderling. In 2018 zal de kostprijsmethodiek deels gebruikt worden voor de bepaling van de deelnemersbijdrage, vanaf 2019 wordt de kostprijsmethodiek volledig als basis gehanteerd voor het bepalen van de deelnemersbijdrage per deelnemer.

Element in de prijs-kwaliteit verhouding is tevens de verhouding tussen harmonisatie en standaardisatie enerzijds versus maatwerk anderzijds. Harmonisatie en standaardisatie van uitvoering is elementair in een grootschalig productieproces en feitelijk een randvoorwaarde voor toetreding tot de BSGR. Te denken valt hierbij aan bijvoorbeeld betaaltermijnen, betaalwijzen (bijv. automatische incasso's vanaf een bepaald bedrag), combineren van aanslagen en dergelijke.

Harmonisatie en standaardisatie van het belastingbeleid is qua kostenefficiëntie wenselijk, echter qua politieke beleidsvrijheid lastig te realiseren. Deze politieke beleidsvrijheid heeft echter wel een prijs, welke met het kostprijscalculatiemodel berekend kan worden.

Het streven naar harmonisatie staat de mogelijkheid daarmee niet in de weg dat de BSGR ook maatwerk aan haar deelnemers kan en wil leveren. In dat geval zal de BSGR voor de betreffende deelnemer inzichtelijk maken wat daarvan de kosten zijn ten opzichte van het afnemen van een geharmoniseerd product. Uitgangspunt is daarbij wel dat de deelnemer de integrale kosten voor maatwerk betaalt.

Bij dit alles dient echter niet uit het oog te worden verloren dat de BSGR primair een maatschappelijke organisatie is die “dienend” is richting haar deelnemers en burgers. Basiswaarden als eerlijkheid, rechtvaardigheid en billijkheid staan daarbij immer voorop.

Communicatie door en het “vermarkten” van de BSGR is een belangrijke voorwaarde om de ambities ten aanzien van prijs-kwaliteit en organische groei mogelijk te maken: “Be good and tell about it”

Voor de BSGR blijft het bereiken en betrekken van haar doelgroepen in de komende jaren belangrijk. Als onderdeel van deze strategie biedt de in 2016 gestarte inrichting van focusgroepen de BSGR mogelijkheden directer te acteren op de wensen en behoeften van haar burgers. Ook binnen het programma Waarderen zal de komende jaren de interactie met de burger worden versterkt middels “voormeldingen”.

Communicatie richting potentiële toetreders is primair gericht op de marketing van de BSGR. Dit betekent dat de BSGR bij potentiële toetreders onder de aandacht gaat brengen welke diensten de BSGR voor hen kan uitvoeren. Ook brengt de BSGR onder de aandacht onder welke voorwaarden zij dat voor potentiële deelnemers kan doen. Een belangrijke voorwaarde is uiteraard de prijs. Daarbij speelt de ontwikkelde kostprijsmethodiek een belangrijke rol.

Middels communicatie legt de BSGR tevens verantwoording af aan volksvertegenwoordigers en toezichthoudende instanties. Daarom is het zaak dat de BSGR in nauwe afstemming met haar bestuursleden de volksvertegenwoordigers actief van de benodigde informatie voorziet. De ISAE3402 verklaring, alsmede de producten binnen de planning & control cyclus, voorzien daarbij in een belangrijke informatiebehoefte.

Ook toezichthoudende instanties, met name de Waarderingskamer, zijn van belang voor de legitimiteit van de BSGR. De relatie met de Waarderingskamer is de afgelopen jaren sterk verbeterd en geïntensiveerd. Het dienaangaande ingeslagen pad zal worden voortgezet.

Financieel beleid

Voor het jaar 2018 is, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2018-2021 zoals deze op 10 november 2016 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2017.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2018 ten opzichte van 2017 1,3%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2018 met 1,3 verhoogd zal worden ten opzichte van 2017.

Voor de periode 2019-2021 worden op dit moment vooralsnog geen taakstellingen en indexaties voorzien.

De algemene reserve mag, conform de notitie Risicomanagement & Weerstandsvermogen, niet meer bedragen dan 3% van het totaal van de begrote lasten. Voor het begrotingsjaar 2018 zou dit een maximale algemene reserve van € 331K betekenen. Gezien de fluctuaties in de algemene reserve die deze systematiek in de komende jaren met zich mee zou brengen wordt de algemene reserve gehandhaafd op het peil van 2015 (€ 324K) zo lang dit bedrag niet boven de 3%-norm uit gaat.

In de begroting 2018 en volgende jaren is vooralsnog geen rekening gehouden met extra opbrengsten en kosten als gevolg van de toetreding van andere gemeenten en/of waterschappen. Indien nodig worden deze meegenomen in toekomstige begrotingswijzigingen.

Conform de wijziging van het Besluit Begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) zal er in onderhavige begroting een geprognosticeerde balans gepresenteerd worden, evenals enkele verplichte kengetallen.

Onderstaand zal per programma de meerjarenbegroting nader worden toegelicht.

Programma 1: Heffen

Onderwerp

Het programma Heffen omvat het tijdig, correct en volledig opleggen van zowel subject- als objectgebonden aanslagen waterschapslasten en gemeentelijke heffingen. Dit is inclusief de vergaring en verwerking van de daartoe benodigde gegevens vanuit interne en externe bronnen (onder andere Basisregistraties en de door de gemeenten en het waterschap aan te leveren belastinggrondslagen). Daarnaast omvat het programma de activiteiten met betrekking tot het behandelen en afdoen van bezwaren tegen plicht en maatstaf. Tevens worden ingebrekestellingen wegens het uitblijven van een uitspraak binnen de wettelijke beslistermijn met betrekking tot deze bezwaren binnen het programma Heffen opgepakt.

Wat gaan we doen

Het beheren, beheersen en bewerken van de gegevens uit de basisregistraties die tot een aanslag moeten leiden behoort tot de reguliere processen van Heffen. De processen die hiermee gemoeid zijn leveren een constante stroom werk voor zowel de applicatiebeheerders als de overige medewerkers op de afdeling Heffen.

De basisregistraties zijn inmiddels gedeeltelijk operationeel. De afname van de Landelijke Voorziening-WOZ (LV-WOZ) laat zeker nog tot 2018 op zich wachten, evenals de afname van het Nationaal Handels Register (NHR). Door de volgtijdige overschakeling op de basisregistraties in dan wel een leveranciersrol dan wel een afnemersrol, lopen processen van oude en nieuwe werkwijzen door elkaar heen. Een en ander leidt tot onduidelijkheid en veel extra werk. Met name de uitval zal de eerste jaren eerder toenemen dan afnemen is inmiddels de ervaring met de Basis Registratie Kadaster (BRK) en Basis Registratie Personen (BRP).

Er wordt nog steeds uitgegaan van een uiteindelijke afname van de uitval, dit zal echter de eerste jaren nog niet het geval zijn zo is de verwachting. Pas als alle basisregistraties voor levering en afname volledig geschikt zijn gemaakt zal dit gaan leiden tot een vermindering in de uitval.

Overigens zal er altijd een beperkte uitval blijven door discrepanties tussen de diverse basisregistraties.

Samen met de softwareleveranciers Centric en Bakerware (inmiddels onderdeel van het Centric concern) is een roadmap naar de toekomst ontvouwen. Om alle projecten met betrekking tot de in te voeren basisregistraties een plaats in de tijd te geven loopt deze roadmap inmiddels tot ver in 2020 door. Dit geeft direct een indicatie over de tijd dat een aantal werkzaamheden 'dubbel' zal moeten worden uitgevoerd.

Personeel

Ook in de komende jaren zal de druk op de ICT blijven. Niet uitgesloten is dat nog meer applicatiebeheerders geworven of opgeleid dienen te worden. De ervaring leert dat per basisregistratie minimaal een half fte applicatiebeheer benodigd is om het beheer te voeren.

Verregaande automatisering leidt tot wijziging in de werkzaamheden en een verandering in de vraag naar personeel. Inmiddels zijn vele processen geautomatiseerd en wordt het echte handwerk langzaam minder. Uiteraard heeft dit invloed op het zittende personeel. Door middel van opleidingen en on-the-job begeleiding worden mensen aan de hand meegenomen. In sommige gevallen zal een personeelslid de ontwikkelingen niet meer kunnen volgen. Hier dient op gepaste wijze mee om gegaan te worden zodat de zorg voor het personeel niet uit het oog wordt verloren.

Doordat er meer hoogwaardig werk komt, is ook het gevraagde opleidingsniveau aan wijziging onderhevig. Waar vroeger een MAVO opleiding al snel voldeed, is tegenwoordig bij voorkeur HBO-niveau vereist.

Voorzien wordt dat er met minder maar wel hoogwaardiger personeel gewerkt zal worden op termijn.

Het aansluiten op de basisregistraties heeft ook tot gevolg dat met name de kadastrale medewerkers op de afdeling Heffen en de applicatiebeheerders moeten (gaan) voldoen aan de vakbekwaamheidseisen zoals gesteld in de Waarderingsinstructie 2017.

De kosten per eenheid product zullen de komende jaren gemonitord worden middels het kostprijscalculatiemodel. Door aan de juiste “knoppen” te draaien is de verwachting een grotere efficiency te bereiken. Oude en nieuwe werkwijzen die de komende jaren nog door elkaar lopen zullen deze efficiëncyslag beperken.

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2016	Begroting 2017 na wijziging maart 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Personeelslasten	1.966	2.051	2.086	2.082	2.078	2.074
Overige goederen en diensten	280	270	270	270	270	270
Projectkosten (ICT)	89	100	100	100	100	100
Project opwerken Kadastraal	197	48	-	-	-	-
Totaal Lasten	2.532	2.469	2.456	2.452	2.448	2.444
Baten						
Bijdragen deelnemers	2.287	2.421	2.456	2.452	2.448	2.444
Totaal Baten	2.287	2.421	2.456	2.452	2.448	2.444
Resultaat voor bestemming	245	48	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	245	48	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	-	48	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-	48	-	-	-	-
Resultaat na bestemming	-	-	-	-	-	-

De verwachting is dat de komende jaren de personele lasten op ongeveer hetzelfde niveau zullen blijven, buiten de te verwachten CAO-stijgingen en verhoging van pensioenpremies.

De overige goederen en diensten betreffen de lasten inzake gegevensverstrekking van derden en de proces-, gerechts- en griffiekosten. De proces-, gerechts- en griffiekosten betreffen de bezwaren tegen plicht en maatstaf.

Gezien de noodzaak tot vergaande automatisering/digitalisering wordt er jaarlijks een post opgenomen voor projectkosten ICT.

Er worden in de jaren 2018-2021 geen incidentele baten en lasten binnen het programma Heffen verwacht.

Programma 2: Informatie & Inning

Onderwerp

Dit programma omvat het gehele proces van doelgerichte acties om de opgelegde aanslagen in te vorderen: binnengekomen belastinggelden worden ingeboekt, in voorkomende gevallen wordt automatisch dan wel na beoordeling kwijtschelding verleend en zo nodig worden belastingplichtigen gemaand tot betalen. De aanmaningen kunnen uitmonden in een traject van dwanginvordering. De BSGR verzorgt het gehele invorderingsproces, inclusief de dwanginvordering, grotendeels zelf. Daarnaast bevat dit programma de klantencontacten in de vorm van correspondentie, algemene telefoonbeantwoording en balie- en receptiewerkzaamheden. Tenslotte omvat het programma de behandeling en afdoening van bezwaar- en beroepschriften inzake respectievelijk invorderingskosten en kwijtscheldingen.

Wat gaan we doen

Ontwikkelingen zullen met name liggen in het steeds meer digitaliseren van de werkzaamheden en in het digitale contact met de belastingplichtigen. Daarbij blijft het belangrijk dat niet uit het oog verloren wordt dat een gedeelte van de belastingplichtigen nog niet zo goed uit de voeten kan met het digitaal communiceren.

Er is meer aandacht voor burgers met problematische schuldsituaties en druk vanuit de maatschappij om zachte invordering toe te passen waar het kan en hard als het nodig is.

De afdeling Informatie & Inning zal concreet met de volgende uitdagingen en ontwikkelingen aan de slag gaan.

Berichtenbox, mijn overheid

In 2017 worden de aanslagen in de Berichtenbox van mijn overheid geplaatst voor de burgers die zich daar hebben aangemeld. Voor de burgers die de aanslagen nog met acceptkaarten betaalden is er een voorziening getroffen. Deze voorziening DigiAccept zorgt er voor dat er op een eenvoudige manier digitaal betaald wordt. Aanmaningen zullen in den beginne nog zowel op papier als in de Berichtenbox verstuurd worden om belastingplichtigen te laten wennen aan de verandering. De komende jaren zal de digitale communicatie in de Berichtenbox een steeds grotere vlucht nemen.

Digitalisering

De processen 'aanvragen betalingsregeling', 'onvermogen' en 'aankondiging loonvordering' zullen verder gedigitaliseerd worden. Een betalingsregeling zal nog eenvoudiger met DigiD in de digitale balie op de website aangevraagd kunnen worden.

De al bestaande digitale portal waar instanties aanvragen kunnen doen in verband met de wettelijke schuldsanering en onvermogen, wordt verder uitgebreid met faillissementen.

De banken gaan daarnaast weer werken met naam- nummercontrole. Dit betekent dat de rekeninghouder zoals voorheen wordt gekoppeld aan het bankrekeningnummer, wat de kans op foutieve en onterechte betalingen verkleint.

Telefonie

De telefooncentrale wordt aangepast. Alle uitgaande correspondentie wordt voorzien van een eigen kenmerk. Men komt door het intoetsen van dit kenmerk direct bij de desbetreffende afdeling terecht. Daardoor hoeft niet altijd het hele keuzemenu doorlopen te worden.

Kwijtschelding

In de toekomst zal het zo zijn dat steeds meer verzoeken om kwijtschelding getoetst worden bij het Inlichtingenbureau. Zij beschikken over steeds meer informatie qua inkomen, toeslagen etc. waardoor er valt te verwachten dat de handmatige behandeling van de verzoeken af zal nemen.

Het totale aantal verzoeken neemt ondanks dat het economisch beter gaat nog niet af.

Er wordt voorlichting gegeven aan en door hulporganisaties zoals Vluchtelingenwerk, Humanitas en sociale teams. Zij kunnen burgers helpen bij het invullen van de verzoeken om kwijtschelding. Daarbij wordt met name gestuurd op het indienen van een digitaal verzoek via de website. Dit zorgt ervoor dat er minder burgers naar onze balie komen met vragen.

Ook blijft het afschaffen c.q. verminderen van kwijtschelding een veel besproken onderwerp. Wat dit voor de BSGR gaat betekenen is nog onduidelijk.

Beroepen Kwijtschelding

De beroepen tegen de uitspraak van een verzoek om kwijtschelding verlopen nu nog zuiver administratief. Er is een wetsvoorstel gedaan om deze beroepen alsmede de beroepen tegen de opgelegde invorderingskosten gelijk te behandelen aan de reguliere beroepschriften. Dit betekent dat burgers in plaats van naar de ombudsman naar de rechtbank kunnen. Een en ander impliceert ook dat burgers bezwaar aan kunnen tekenen tegen een afgewezen kwijtscheldingsverzoek.

Het grootste probleem hierbij is dat No Cure No Pay bureaus hier direct mee aan de slag zullen gaan met alle gevolgen van dien.

Op dit moment lopen er jaarlijks enkele zaken via de ombudsman. Er is momenteel nog niet in te schatten hoeveel extra werk dit zal opleveren.

Uitbreiding gemeentelijk belastinggebied

Diverse rapporten zijn verschenen in het kader van de mogelijke uitbreiding van het gemeentelijk belastinggebied. Ofwel: Rijksbelastingen omlaag en de gemeentelijke belasting omhoog.

Bij een groter gemeentelijk belastinggebied wordt de invordering van gemeentelijke belastingsschulden belangrijker. Gemeenten moeten dan adequaat belastingsschulden kunnen innen. In die zin zou overwogen moeten worden om gemeentelijke belastingdiensten ook preferent schuldeiser, na de rijksbelastingdienst, te maken. Hiertoe is wel een wetswijziging noodzakelijk.

De hervorming van het lokaal belastinggebied zal waarschijnlijk op de agenda van het volgende kabinet komen te staan.

Dwanginvordering en beslaglegging

Er wordt door verschillende instanties onderzoek gedaan naar het op een andere manier innen van vorderingen. Nu gaat er voor de rijksbelastingdienst, lokale overheden en andere overheidsinstanties, zoals bijvoorbeeld het CJIB, een aparte deurwaarder op pad om de vordering te innen. Er wordt door externe instanties bekeken of het mogelijk is vorderingen te clusteren, zodat burgers en bedrijven nog maar met één deurwaarder te maken hebben en niet onnodig verder in financiële nood raken.

De rol van de deurwaarder verandert daarbij ook meer en meer van niet alleen inning van gelden maar ook advisering ten aanzien van schuldhelpverlening en kwijtschelding.

Er is een wetsvoorstel in ontwikkeling dat het mogelijk maakt om beslagleggen tegen te gaan op roerende zaken en niet registergoederen bij burgers die zich voor schuldbemiddeling laten bijstaan.

Daarmee wordt deze categorie beschermd.

Vereenvoudiging van de beslagvrije voet

De beslagvrije voet is een complexe berekening om het bestaansminimum vast te stellen. De beslagvrije voet wordt met name gebruikt bij beslaglegging.

De verwachting is dat de nieuwe vereenvoudigde berekening in 2018 een feit is.

Deze berekening moet er voor zorgen dat de uitvoering eenvoudig en transparant is en een betere balans biedt tussen de belangen van schuldenaar en schuldeisers.

Nieuwe wetgeving moet er ook voor zorgen dat er een beter inzicht komt in de schuldenpositie van de belastingplichtigen om te voorkomen dat er alleen maar meer problemen ontstaan waardoor invorderen ook steeds moeilijker wordt, de zogenoemde debiteurgerichte invordering.

Scanbus

Er wordt binnenkort een proef met een scanbus gedaan. BSGR-bestanden worden geladen waarbij de bus kentekens scant van debiteuren met een openstaande post. In eerste instantie zal er nog sprake zijn van een laatste waarschuwingsbrief. Als dit niet resulteert in een betaling kan er beslag gelegd worden op de auto.

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2016	Begroting 2017 na wijziging maart 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Personeelslasten	1.729	1.762	1.792	1.788	1.785	1.781
Overige goederen en diensten	702	708	708	708	708	708
Totaal Lasten	2.431	2.470	2.500	2.496	2.493	2.489
Baten						
Bijdragen deelnemers	486-	1.370-	1.400-	1.396-	1.393-	1.389-
Bijdragen derden	1.945-	1.100-	1.100-	1.100-	1.100-	1.100-
Totaal Baten	2.431-	2.470-	2.500-	2.496-	2.493-	2.489-
Resultaat voor bestemming	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-	-	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-
Resultaat na bestemming	-	-	-	-	-	-

De verwachting is dat de komende jaren de personele lasten op ongeveer hetzelfde niveau zullen blijven, buiten de te verwachten CAO-stijgingen en verhoging van pensioenpremies.

De overige goederen en diensten bestaan voornamelijk uit de drukwerk-, porti- en verzendkosten, de scankosten en uit de post inhuur deurwaarders in de buitengebieden.

Bij (dwang)invordering kan een gedeelte van de kosten in rekening gebracht worden bij de betreffende belastingplichtige. De opbrengsten die dat met zich meebrengt, staan begroot onder de post 'bijdrage derden'. De invorderingsopbrengsten worden vooralsnog gesteld op een structureel bedrag van € 1.100K voor de komende jaren. Het blijkt niet eenvoudig om een eenduidige trend te ontdekken in de ontwikkeling van de invorderingsopbrengsten.

Er worden in de jaren 2018-2021 geen incidentele baten en lasten binnen het programma Informatie & Inning verwacht.

Programma 3: Waarderen

Onderwerp

De Belastingssamenwerking voert voor haar deelnemers de Wet Waardering Onroerende Zaken (de WOZ) uit. Dit omvat het beheer van gegevens van objecten, benodigd om tot een jaarlijkse waardebeoordeling en waardevaststelling van die objecten te komen en deze gegevens en waarden beschikbaar te stellen aan de interne processen en externe afnemers.

Onder het gegevensbeheer valt ook het onderhouden van de relaties tussen de WOZ en andere basisregistraties (bijvoorbeeld de basisregistratie BAG bij de gemeenten). De BSGR voert het WOZ proces inclusief de taxaties grotendeels in eigen beheer uit.

Daarnaast omvat het programma Waarderen alle activiteiten met betrekking tot het tijdig (juridisch) behandelen en afdoen van waarde gerelateerde bezwaarschriften en wordt verweer opgesteld en gevoerd tegen zowel ingediende WOZ- als plichts- en maatstaf(hoger)beroepschriften.

De uitvoering van de activiteiten dient plaats te vinden conform het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer.

Wat gaan we doen

De komende jaren zal er op het breder gebruik van de WOZ-waarde naar verwachting nog verder voortgeborduurd worden. Het belang van een zorgvuldige uitvoering van de waardebeoordeling en waarde-vaststelling wordt voor eigenaren, huurders en derden belanghebbenden steeds groter. Het efficiënt en effectief registreren en vastleggen van de primaire en secundaire objectkenmerken in de WOZ administratie speelt hierin een belangrijke rol. De WOZ-waarde van onroerende zaken moet een goede weergave zijn van de marktwaarde op de waarde-peildatum. Voor onze belastingorganisatie een toekomstgerichte uitdaging om zo veel mogelijk belanghebbenden op een zo vroeg mogelijk en een zoveel mogelijk 'op maat gemaakte' wijze te betrekken in het proces van de jaarlijkse herwaardering om zodoende de WOZ-waarde voldoende overtuigend onderbouwd te kunnen presenteren.

Naast alle reeds bestaande interactiemomenten met de burger zal de BSGR vanaf einde 2017/begin 2018 gefaseerd ook met 'voormeldingen' de burgers actief de mogelijkheid gaan bieden om voorafgaande aan de WOZ-beschikking kennis te nemen van de WOZ-waarde, de daarbij gebruikte onderbouwing en de kenmerken op basis waarvan de waardebeoordeling tot stand is gekomen.

De uitkomsten van het in 2017 af te ronden positioneringsonderzoek BAG-WOZ, waarin gekeken wordt naar de wenselijkheid om (elementen van) de BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen)- en WOZ administraties samen te voegen, zal richtinggevend zijn voor de wijze waarop een goede synergie bereikt gaat worden tussen deze beide administraties, rekening houdend met effectiviteit en efficiëntie van zowel deelnemers als de BSGR maar ook met wettelijke regelgeving en gevolgen voor toezichthoudende instanties alsmede de relaties met andere basisregistraties (o.a. Basisregistratie Personen (BRP), Basisregistratie Handelsregister (NHR), Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) en Basisregistratie Kadaster (BRK)).

Daarnaast bieden deze (toekomstige) aansluitingen op de diverse basisregistraties ons een schat aan informatie die, zoveel mogelijk geautomatiseerd, zal gaan leiden tot steeds betere basisbestanden en meer duidelijkheid, uniformiteit en transparantie voor alle afnemers.

Alvorens het 'eenmalig inwinnen, meervoudig gebruik' hierin zijn vruchten zal gaan afwerpen, zijn hieraan voorafgaand voor de afdeling WOZ nog wel enkele ingrijpende projecten nodig om de diverse registraties (beter) op elkaar af te stemmen. Zo zullen onder anderen de DUWOZ codes (typering van woningen en niet-woningen) landelijk dwingend geüniformeerd gaan worden waarbij keuzes uit het verleden wellicht gewijzigd moeten worden en zullen uiterlijk 1 januari 2022 de gebruiksooppervlakten dwingend de basis gaan vormen voor de vaststelling van de WOZ-waarden. Met name dit laatste project zal, gezien de complexiteit, over enige jaren uitgespreid gaan worden; het plan van aanpak zal in 2017 worden uitgewerkt.

Deze wijzigingen zullen uiteindelijk resulteren in behoorlijke financiële besparingen maar er zal ook geïnvesteerd moeten worden om vanuit projectfases over te kunnen gaan in beheerfases; bijvoorbeeld de aansluiting op de LV-WOZ, de continue uitwisselingsstroom van gegevens van BAG

mutaties en de terugmeldingen van en naar andere basisregistraties zullen de komende jaren op efficiënte wijze vorm gegeven moet worden binnen bestaande werkprocessen.

De openbaarheid van de WOZ-waarden voor woningen zal hoogstwaarschijnlijk in eerste instantie leiden tot meer bezwaarschriften op de WOZ-waarden; ook de kostenvergoedingen aan de 'no-cure-no-pay' bureaus zullen naar verwachting eerst stijgen. Afhankelijk van de grootte van de toename lijkt het aannemelijk dat deze werkzaamheden niet binnen de bestaande capaciteit kunnen worden afgerond en dat mogelijk additionele middelen nodig zijn. Zodra hierover meer duidelijk is, zal dit in de budgetten meegenomen moeten worden.

Op landelijk niveau wordt op dit moment nagedacht over de haalbaarheid en het nut van openbaarmaking van de waarde van niet-woningen; de Waarderingskamer zal een (verkenkend) onderzoek opstarten naar de argumenten voor en tegen openbaarheid.

Intern betekent dit de komende jaren dat op adequate, doelmatige en aantoonbare wijze nog uitgebreider invulling wordt gegeven aan de (interne) beheersing van alle werkzaamheden op WOZ-gebied waarbij verantwoordelijkheid ook naar derden toe kan worden afgelegd over de getroffen beheersmaatregelen en de bereikte kwaliteit. Door middel van uitbreiding van interne controles op (deel)processen met raakvlakken naar de basisadministratie en aansluiting bij de wijze van toetsing van de Waarderingskamer die zich in de periode tot 2020 steeds meer gaat richten op de toepassingsmogelijkheden van self-assessment, zal hieraan vorm gegeven gaan worden.

De deskundigheid van WOZ-medewerkers op inhoudelijke kennis en met name specifieke en/of analytische vaardigheden, heeft grote invloed op de kwaliteit van de WOZ uitvoering; de hernieuwd geformuleerde deskundigheidseisen van de Waarderingskamer zullen een meer prominente plaats gaan innemen. Een aantal medewerkers WOZ zal de 'eigen functie' zien veranderen en zal zich moeten gaan (door)ontwikkelen op het uit de voeten kunnen met nieuwe materie vanuit de basisadministraties, gegevensanalyses en kwaliteitscontroles. De BSGR zal dit ondersteunen door te investeren in coaching, aanvullende ontwikkelingstrajecten en de specifieke vakbekwaamheidseisen voor de diverse functies binnen de afdeling WOZ; een stimulerende uitdaging!

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2016	Begroting 2017 na wijziging maart 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Personeelslasten	2.039	2.089	2.124	2.120	2.116	2.112
Overige goederen en diensten	145	147	147	147	147	147
LV-WOZ	143	50	-	-	-	-
Totaal Lasten	2.327	2.286	2.271	2.267	2.263	2.259
Baten						
Bijdragen deelnemers	2.191	2.236	2.271	2.267	2.263	2.259
Totaal Baten	2.191	2.236	2.271	2.267	2.263	2.259
Resultaat voor bestemming	136	50	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	100	50	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	100	50	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	136	50	-	-	-	-
Resultaat na bestemming	-	-	-	-	-	-

De verwachting is dat de komende jaren de personele lasten vooralsnog op ongeveer hetzelfde niveau zullen blijven, buiten de te verwachten CAO-stijgingen en verhoging van pensioenpremies.

De overige goederen en diensten betreffen kosten van de bedrijfswagen, contributies en abonnementen, alsmede proces- en griffiekosten met betrekking tot de WOZ-bezwaren en (hogere) beroepen inzake de WOZ-bezwaren en de bezwaren tegen plicht en maatstaf.

Er worden in de jaren 2018-2021 geen incidentele baten en lasten binnen het programma Waarderen verwacht.

Programma 4: Directie en bedrijfsvoering

Onderwerp

De directie, de staf en alle ondersteunende activiteiten ten behoeve van de primaire programma's zijn binnen dit programma ondergebracht. Hieronder vallen de taken met betrekking tot beleid, interne controle werkzaamheden, management informatie, de financiële administratie, communicatie en de P&O werkzaamheden.

Wat gaan we doen

De komende jaren zullen in het teken staan van het onderzoeken van mogelijkheden voor verdere uitbreiding van de BSGR. Primair wordt hier gekeken naar gemeenten binnen het gebied van het Hoogheemraadschap van Rijnland.

Ten behoeve hiervan wordt gebruik gemaakt van het kostprijscalculatiemodel waarbij middels activity based costing alle werkzaamheden en activiteiten gedifferentieerd worden toebedeeld aan primaire producten.

Daarnaast wordt het kostprijscalculatiemodel gebruikt om de interne prijzen per product te challengen en te benchmarken (denk hierbij bijvoorbeeld aan de prijs van een WOZ-object) en wordt het kostprijscalculatiemodel tevens gebruikt om de deelnemersbijdrage van de huidige deelnemers te bepalen.

Het behouden van een "schone" ISAE-verklaring zal een nadrukkelijk Unique Selling Point zijn in de uitbreidingsstrategie. Immers, de BSGR is ook nu nog steeds de eerste en enige belastingorganisatie met dit internationaal erkende kwaliteitspredicaat.

Voor wat betreft de interne organisatieontwikkeling, de ontwikkelingen op personeelsgebied en de financiën wordt gemakshalve verwezen naar de paragraaf Bedrijfsvoering, zie pagina 26 en verder.

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2016	Begroting 2017 na wijziging maart 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Personeelslasten	636	737	749	748	747	745
Kapitaallasten (incl. eventuele vervangingsinvesteringen)	124	140	140	140	140	140
Automatisering	1.091	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Huisvesting	746	851	864	877	890	903
Overige goederen en diensten	425	650	650	650	650	650
Bijdrage SP71	108	-	-	-	-	-
Totaal Lasten	3.130	3.528	3.553	3.565	3.576	3.588
Baten						
Bijdragen	3.022	3.528	3.553	3.565	3.576	3.588
Totaal Baten	3.022	3.528	3.553	3.565	3.576	3.588
Resultaat voor bestemming	108	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	108	-	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-
Resultaat na bestemming	-	-	-	-	-	-

De verwachting is dat de komende jaren de personele lasten op ongeveer hetzelfde niveau zullen blijven, buiten de te verwachten CAO-stijgingen en verhoging van pensioenpremies.

De kapitaallasten zullen op ongeveer hetzelfde niveau blijven. Enerzijds omdat de belastingapplicatie voor bijna alle deelnemers is afgeschreven, anderzijds wordt er rekening gehouden met eventuele vervangings- of uitbreidingsinvesteringen.

De automatiseringslasten betreffen vooral de belastingapplicatie, de ICT-infrastructuur en de digitale balie. Enerzijds is hier een besparing gerealiseerd door de overgang naar een nieuwe serviceprovider (eind 2015), anderzijds zullen de lasten op een hoog niveau blijven gezien de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering.

De huisvestingslasten bestaan onder andere uit de huur van het pand, de servicelasten, energiekosten en de schoonmaakkosten. De huur en de servicelasten worden jaarlijks geïndexeerd.

De overige goederen en diensten betreffen diverse lastensoorten waaronder bankkosten, accountantskosten, advieskosten, communicatiekosten etc. De kosten met betrekking tot het ISAE-traject vormen inmiddels reguliere accountantskosten.

Er worden in de jaren 2018-2021 geen incidentele baten en lasten binnen het programma Directie en bedrijfsvoering verwacht.

Algemene dekkingsmiddelen

Onderwerp

Naast de raming van baten en lasten per programma, schrijft het BBV (artikel 8) ook voor dat er een overzicht Algemene dekkingsmiddelen en een bedrag Onvoorzien opgenomen moet worden. Deze posten zijn niet direct aan een van de voorgaande programma's verbonden. Daarnaast komen de financieringslasten en –baten in dit programma tot uitdrukking, alsmede de bestemmingsreserve flankerend beleid.

Flankerend beleid

Uit het oogpunt van de privacy worden de kosten inzake het flankerend beleid verantwoord binnen het programma Algemene dekkingsmiddelen. Ook de onttrekking uit de bestemmingsreserve wordt in dit programma verantwoord. **Voor 2019 en verder zal worden overwogen om flankerend beleid als structurele post op te nemen in de begroting.**

Het bedrag onvoorzien

Het bedrag onvoorzien moet volgens het BBV expliciet vermeld worden. De keus wordt gelaten om dit bedrag per programma of voor de begroting in zijn geheel te ramen. Om praktische redenen hanteert de BSGR de laatst genoemde mogelijkheid.

De aanwending van het bedrag onvoorzien is alleen onder voorwaarden toelaatbaar; inzet vindt plaats voor uitgaven die onvoorzien, onuitstelbaar en onvermijdbaar zijn en waarvoor in de begroting geen raming is opgenomen. Indien een dergelijke uitgave een structureel karakter heeft, dan worden de meerjarige consequenties als autonome ontwikkelingen in de volgende begroting verwerkt. Verwerking van een onvoorzien post leidt tot een begrotingswijziging welke aan het Algemeen Bestuur wordt voorgelegd. Het bedrag onvoorzien is vastgesteld op € 100K.

Saldo financieringsfunctie

Deze post betreft de creditrente die wordt ontvangen op de bankrekeningen bij de ING en de schatkist. Gezien de huidige rentestand is de verwachting dat er geen of vrijwel geen rente ontvangen zal worden. Daarnaast wordt hier eveneens de toegerekende rente op de activa verantwoord.

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2016	Begroting 2017 na wijziging maart 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Onvoorzien	-	100	100	100	100	100
Flankerend beleid	284	250	250	100	-	-
Totaal Lasten	284	350	350	200	100	100
Baten						
Bijdragen deelnemers	977-	82-	82-	82-	82-	82-
Bijdragen overig	1-	-	-	-	-	-
Saldo financieringsfunctie	16-	18-	18-	18-	18-	18-
Totaal Baten	994-	100-	100-	100-	100-	100-
Resultaat voor bestemming	710-	250	250	100	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	100-	160-	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	100	160	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	284-	250-	250-	100-	-	-
Resultaat na bestemming	994-	-	-	-	-	-

Binnen het programma Algemene dekkingsmiddelen zijn er in de jaren 2018-2021 de volgende incidentele baten en lasten:

Incidentele baten en lasten x € 1.000	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Flankerend beleid	250	100	-	-
Totaal Lasten	250	100	-	-
Baten				
Totaal Baten				
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	250	100	-	-
Dotaties				
Onttrekkingen bestemmingsreserve	250-	100-	-	-
Gerealiseerde resultaat	-	-	-	-

Paragrafen

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De weerstandscapaciteit van de BSGR bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover beschikt kan worden om niet voorziene uitgaven (tegenvallers) te dekken. Onderdelen van de weerstandscapaciteit kunnen zijn: het vrij besteedbare deel van de algemene reserve en stille reserves. Een stille reserve is bij de BSGR niet aanwezig. Wel beschikt de BSGR over de post "onvoorzien", waarmee onvoorziene, onuitstelbare en onvermijdbare uitgaven kunnen worden gedekt. Deze post bedraagt jaarlijks € 100K.

In 2013 is de notitie Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2013 vastgesteld. In de notitie wordt het beleid rondom het weerstandsvermogen en de risico's weergegeven. De notitie is vastgesteld in de vergadering van het Algemeen Bestuur van 19 juni 2013. Daarbij is vastgesteld dat er een algemene reserve wordt opgebouwd vanaf 2014 tot een maximum van 3% van de totale jaarlijks begrote lasten van de BSGR.

Bij het opstellen van de begroting worden de volgende risico's onderkend:

Risico's	Getroffen maatregelen
Continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking Het is voor de BSGR als service organisatie van cruciaal belang dat de continuïteit van de gebruikte (belasting)systemen gewaarborgd is. Bij uitval van een systeem zal dit direct van invloed zijn op het serviceniveau van de organisatie.	Om de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking te waarborgen heeft de BSGR een groot aantal interne controlemaatregelen geïmplementeerd. Deze controlemaatregelen worden op periodieke wijze getoetst. Tevens is een continuïteitsplan opgesteld en is een beleidsplan Informatiebeveiliging opgeleverd.
Niet voldoen aan wet- & regelgeving Wet- en regelgeving op het gebied van de diverse belastingsoorten zijn onderhevig aan veranderingen. Deze verandering zullen een directe impact hebben op de bedrijfsvoering en investeringsbeslissingen van de BSGR (Bijv. de landelijke voorziening WOZ)	De BSGR volgt de beleidsontwikkelingen op de voet. In de meerjarenbegroting en jaarplannen wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met diverse scenario's. Desalniettemin blijft een veranderende wet- en regelgeving een risico wat niet te vermijden, verminderen of over te dragen is.
Flankerend beleid Door een veranderende werkomgeving en het gebrek aan het juiste kennis niveau, zullen additionele stappen ondernomen moeten worden om medewerkers zo efficiënt en effectief mogelijk hun werk uit te kunnen laten voeren.	Binnen de afdelingen wordt ingezet op flankerend beleid: daar waar een medewerker niet (meer) in staat is de steeds sneller elkaar opvolgende ontwikkelingen in de arbeidsinhoud (o.a. als gevolg van basisregistraties) bij te benen zal naar (waardige) alternatieven moeten worden gezocht. Dit beleid zal additionele kosten met zich meebrengen. Tevens worden middels persoonlijke ontwikkelingsgesprekken medewerkers voorbereid op veranderingen in de in- en externe omgeving.
Risico's bij schaalvergroting Groeï waarbij differentiatie verder toeneemt leidt veelal tot kostenstijging en vermindering van de beheersbaarheid en reductie van de kwaliteit.	Verdere schaalvergroting en daarmee verlaging van kosten is alleen een begaanbare weg als de mogelijkheid bestaat tot een verdergaande harmonisatie en standaardisering van beleid, grondslagen en maatstaven. Hiervoor wordt aandacht gewaagd bij de deelnemers.
Risico's binnen operationele processen Door diverse oorzaken kunnen achterstanden ontstaan in de gegevensverwerking en de belastingopleggingen en inningen. De BSGR en haar deelnemers loopt hierin het risico op vertraagde belastingopbrengsten (renterisico voor deelnemers).	Het bepalen van ambitieuze productiviteitseisen en hier strak op sturen is cruciaal in het voorkomen en elimineren van achterstanden.
Liquiditeitsrisico Het risico bestaat dat BSGR onvoldoende inzicht heeft in de bestaande kasstromen.	De kasstromen binnen BSGR zijn zeer inzichtelijk mede door de beperkte omvang hiervan.
Uittredingsrisico Momenteel bestaat de BSGR uit tien deelnemers, die hun belastingactiviteiten hebben uitbesteed aan de BSGR. Bij uittreding van een deelnemer dient de continuïteit van de bedrijfsvoering gewaarborgd te zijn.	De afspraken met de deelnemers zijn vastgelegd in de aangepaste dienstverleningsovereenkomst, waarin tevens verwezen wordt naar het besluit van het AB d.d. 27 maart 2014 inzake uittreding.
Reputatieschade De BSGR is een publieke organisatie met een belangrijke publieke taak. Incidenten, schandalen en maatschappelijke onrust kunnen een negatieve uitwerking hebben op de reputatie en goede naam.	De BSGR werkt bewust aan de relatie met haar deelnemers door in de communicatie dienstverlening en efficiency centraal te stellen en prestaties transparant inzichtelijk te maken. Hiertoe dienen de website en management informatie.
Privacy De BSGR verzamelt ten behoeve van de belastingheffing en als werkgever de nodige persoonsgegevens. Op de BSGR rust, op grond van de Wet beschermingspersoonsgegevens, de plicht om te voorkomen dat de door de BSGR verzamelde persoonsgegevens niet voor een ieder zijn in te zien. Sinds 1 januari 2016 kan dit met hoge boetes bestraft worden. De gegevens mogen alleen gedeeld worden met derden, indien hiervoor een juridische basis bestaat.	Medewerkers binnen de BSGR zijn o.a. in privacy-sessies nadrukkelijk bewust gemaakt van het feit dat zij met beschermde persoonsgegevens werken, die zij niet zonder meer met derden mogen delen. Daarnaast is het ICT-beveiligingsbeleid geactualiseerd, is het protocol Datalekken verder uitgewerkt en worden met leveranciers bewerkersovereenkomsten gesloten.
Personeelskosten Het zich voordoen van sterke CAO-verhogingen	De BSGR stuurt sterk op de kosten.

Op grond van artikel 32 lid 4 van de Gemeenschappelijke regeling Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland zijn de deelnemers verplicht er zorg voor te dragen dat de BSGR te allen tijde beschikt over voldoende middelen om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Dit betekent dat de deelnemers zelf maatregelen moeten treffen om eventuele risico's af te dekken.

Binnen de BSGR is een gestructureerd risicomanagement model ontwikkeld (te weten de stappen identificatie, analyse en beoordeling, beheersing van risico's en structurele inpassing in het beleid). Deze ontwikkeling is onder andere vormgegeven in het ISAE project en het project ter verbetering van de managementinformatie. De ISAE werkzaamheden zijn gericht op het jaarlijks behouden van een ISAE3402 type II controleverklaring. Het raamwerk beschrijft het volgende:

- De wijze waarop de belangrijkste processen binnen BSGR, gericht op het waarderen, heffen en invorderen van belastingen, zijn ingericht.
- Per proces wat de doelstelling is.
- Welke risico's op kunnen treden binnen deze processen.
- Welke beheersmaatregelen minimaal moeten zijn ingericht.

Dit raamwerk wordt jaarlijks indien nodig bijgesteld. Aangezien het besluit is genomen om vanaf het boekjaar 2016 geen assuranceverklaring meer af te laten geven, is het raamwerk voor 2016 bijgesteld, zodat de deelnemers en met name de accountants van de deelnemers voor wat betreft de belastingrapportage kunnen steunen op de ISAE3402 type II-rapportage. Ook voor de komende jaren zal het raamwerk jaarlijks, in samenwerking met de controllers en de accountants van alle deelnemers, worden geactualiseerd.

De BSGR is wederom verheugd dat zij de eerste en voorlopig enige belastingorganisatie is die "geslaagd" is voor ISAE3402. In februari 2017 is voor het vierde achtereenvolgende jaar de ISAE3402 type II verklaring ontvangen. Net als de voorgaande twee verklaringen is ook de rapportage over de periode 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016 zonder beperking.

Verplichte kengetallen

Conform de wijziging van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV), gepubliceerd op 17 maart 2016 en in werking getreden op 1 april 2016, dienen in de begroting en jaarstukken enkele verplichte kengetallen te worden opgenomen. Hieronder worden deze in een overzicht weergegeven: De kengetallen zijn grotendeels gebaseerd op geprognosticeerde balansgegevens. De geprognosticeerde balans is opgenomen op pagina 33 van deze begroting. Naarmate de geprognosticeerde balansgegevens verder in de toekomst zijn gelegen, worden deze minder betrouwbaar.

Kengetallen	Jaarrekening 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Netto schuldquote	-0,12	-0,01	-0,01	-0,02	-0,03	-0,03
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-0,12	-0,01	-0,01	-0,02	-0,03	-0,03
Solvabiliteitsrisico	0,27	0,11	0,07	0,05	0,06	0,06
Structurele exploitatieruimte	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Grondeexploitatie	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Bovenstaande kengetallen maken het inzichtelijk hoeveel financiële ruimte er aanwezig is binnen de BSGR om de structurele en incidentele lasten te kunnen dekken. De kengetallen geven daarmee inzicht in de financiële weerbaarheid van de BSGR.

De netto schuldquote is de netto schuld als aandeel van de inkomsten en geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Er wordt een onderscheid gemaakt door het kengetal zowel inclusief als exclusief de verstrekte leningen te berekenen. Van verstrekte leningen is bij de BSGR geen sprake, zodat beide kengetallen aan elkaar gelijk zijn. Een netto schuldquote lager dan 1 wordt gezien als voldoende. Bij de BSGR is het kengetal negatief, omdat er per saldo sprake is van een netto vordering.

De solvabiliteitsratio geeft aan in welke mate de BSGR in staat is om aan de financiële verplichtingen op langere termijn te kunnen voldoen. Het geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. Een kengetal van 0,3 tot 0,8 wordt doorgaans als matig tot voldoende gezien.

Een lagere ratio geeft aan dat er relatief veel vreemd vermogen is. Gezien de aard van de BSGR, die gelegen is in het innen en het doorstorten van gelden, en de keuze voor een zeer beperkt eigen vermogen is een solvabiliteit lager dan 0,3 zeer plausibel.

De structurele exploitatieruimte is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte aanwezig is om de lasten te dragen. Een kengetal groter dan nihil duidt op structurele ruimte. In de begrotingen 2017 tot en met 2021 worden de structurele lasten door de structurele baten gedekt.

Financiering & treasury

Treasurybeheer en –beleid

De financieringsfunctie van de BSGR is gericht op de ondersteuning van haar publieke taak. Het beheer heeft uitsluitend een voorzichtig en risicomijdend karakter. De uitvoering daarvan vindt plaats binnen de kaders van de wet Financiering decentrale overheden (Wet Fido, onder andere de kasgeldlimiet en de renterisiconorm) en het eigen treasurystatuut.

Zoals voorgeschreven heeft de BSGR een treasurystatuut, vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 16 juni 2014. In het Treasurystatuut zijn de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van de verschillende functionarissen binnen de BSGR, die een rol hebben in het treasurybeheer, weergegeven.

Risicoprofiel

Gezien de aard en activiteiten van de BSGR is het risicoprofiel beperkt. Het kredietrisico (oninbaarheid van geldleningen verstrekt aan derden), koersrisico, valutarisico en debiteurenrisico worden niet gelopen. Het liquiditeitsrisico is zeer beperkt: de huidige en toekomstige geldstromen van de BSGR zijn uitermate inzichtelijk.

Met betrekking tot de rekenrente wordt een percentage van 3% gehanteerd. Dit percentage wordt gehanteerd voor de toegerekende rente op kapitaal. Jaarlijks wordt, aan de hand van de ontwikkelingen op de financiële markten, de hoogte van de rekenrente bepaald.

De belasting- en de bedrijfsvoering-geldstroom zijn binnen de BSGR strikt gescheiden op twee hoofdrekeningen bij de huisbankier (ING). De BSGR heeft bij s' Rijks schatkist eveneens twee rekening-courantverhoudingen, één voor de belastinggelden en één voor de eigen bedrijfsvoering. Om de liquiditeitspositie ten behoeve van de bedrijfsvoering te bewaken wordt er gewerkt met een liquiditeitsprognose en –planning en een strikt debiteurenbeheer.

Kasgeldlimiet en renterisico

De kasgeldlimiet is een norm aan de hand waarvan bepaald wordt of bij het aantrekken van geldmiddelen van derden gebruik gemaakt mag worden van kortlopende of langlopende leningen (Wet Fido).

De kasgeldlimiet is gesteld op 8,2% van de omvang van de begroting, met een minimum van € 300K. De begrotingsomvang van de BSGR is in het jaar 2018 ongeveer € 11 miljoen, de bijbehorende kasgeldlimiet is € 903K. Dit betekent dat tot een bedrag van € 903K aan kortlopende geldleningen mag worden afgesloten. Daarboven moet worden overgegaan op langlopende geldleningen.

De renterisiconorm is een belangrijk kader om afwegingen te maken op het gebied van volume, looptijd en renteherzieningstermijnen van aan te trekken langlopende geldleningen. Met behulp van de renterisiconorm kan worden bepaald op welke wijze de langlopende financiering moet worden ingezet om de gevoeligheid van de begroting voor rentefluctuaties binnen de gestelde kaders te houden. De renterisiconorm is 20% van het begrotingstotaal, met een minimum van € 2,5 miljoen. Dreigen de verplichte aflossingen en renteherzieningen boven de renterisiconorm uit te komen, dan zullen nieuwe langlopende schulden slechts met langere looptijden (met de daarbij behorende lagere aflossingsverplichtingen) uitkomst moeten bieden. Voor de BSGR geldt de minimumnorm ad € 2,5 mln. voor de renterisiconorm. Dit minimum is bedoeld om kleinere organisaties niet al te zeer te beperken bij het komen tot een efficiënt liquiditeitsbeheer.

Vooralsnog zal er in de periode 2018-2021 naar verwachting geen gebruik worden gemaakt van kortlopende of langlopende financieringen.

Schatkistbankieren

In het kader van het schatkistbankieren dient de BSGR een rekening-courant bij s' Rijks schatkist aan te houden waar overtollige middelen op worden gestort. Geld en vermogen mogen niet buiten de Schatkist, zoals bij banken, worden aangehouden.

De BSGR heeft twee rekening-courantverhoudingen met s' Rijks schatkist, één ten behoeve van belastinggelden en één ten behoeve van de eigen bedrijfsvoering, zodat de twee geldstromen strikt gescheiden kunnen worden.

Bepaalde middelen kunnen worden uitgezonderd van de verplichting om deze bij s' Rijks schatkist aan te houden, waaronder het drempelbedrag. Tot aan het drempelbedrag mogen middelen buiten de

Schatkist worden aangehouden. Bij de BSGR worden de saldi dagelijks volledig afgeroomd c.q. aangevuld tot een nihil-saldo, waardoor er geen bedragen buiten de Schatkist worden aangehouden.

De drempelbedragen bedragen voor de belastingrekening € 1 miljoen en voor de eigen bedrijfsvoeringsrekening € 250K.

EMU-saldo

Het EMU-saldo is het saldo van de inkomsten en uitgaven van de overheid op transactiebasis. Conform het BBV (artikel 71) dient in de programmabegroting een berekening opgenomen te worden van het aandeel van de decentrale overheidsinstelling in het EMU-saldo.

EU-lidstaten mogen als gevolg van de Europese regelgeving een begrotingstekort (EMU-saldo) hebben van maximaal 3% van het bruto binnenlands product. Van dit maximale tekort van 3% van Nederland is in 2017 0,3% (2016: 0,4% tekortnorm) voor de decentrale overheden. De norm voor het jaar 2018 is nog onbekend. Het EMU-saldo wordt anders berekend dan in het baten-lastenstelsel:

Omschrijving	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
1. Exploitatiesaldo voor bestemming reserves	221	-348	-250	-100	-	-
2. Afschrijvingen tlv de exploitatie	107	109	113	116	26	13
3. Bruto dotaties aan de post voorzieningen	-	-				
4. Investerings in (im)materiële activa	-	-				
5. Baten uit bijdragen andere overheden die niet in de exploitatie zijn verantwoord	-	-				
6. Desinvesteringen in (im)materiële activa	-	-				
7. Aankoop van grond en uitgaven aan bouw-, woonrijp maken	-	-				
8. Baten bouwgrondexploitatie	-	-				
9. Lasten op balanspost voorzieningen	-	-				
10. Lasten ivm transacties met derden en die rechtsstreeks tlv de reserves worden gebracht	-	-				
11. Verkoop van effecten	-	-				
Saldo	328	-239	-137	16	26	13

Het Exploitatiesaldo voor bestemming reserves is het uitgangspunt voor de berekening van het EMU-saldo. Dit saldo is terug te vinden in het Overzicht van baten en lasten (zie pagina 30, vijfde rij van onderen). Om aan te sluiten met de berekeningswijze van de EU worden er met betrekking tot het "exploitatiesaldo voor bestemming" enkele correcties aangebracht.

Bij de BSGR is momenteel alleen de correctiepost 2 van toepassing. Er vindt een correctie plaats voor de afschrijvingen, het zijn wel lasten maar geen uitgaven.

De bijdrage van de BSGR in het totale EMU-saldo is slechts zeer marginaal. Over het begrotingsjaar 2016 heeft de BSGR positief bijgedragen aan het EMU-saldo. De bijdrage over de jaren 2017 en 2018 is negatief. Dit wordt veroorzaakt door de incidentele lasten, te weten de lasten met betrekking tot flankerend beleid, opwerken kadastraal en de LV-WOZ. Deze lasten worden gedekt vanuit de bestemmingsreserves.

Bedrijfsvoering

Organisatieontwikkeling

In 2017 is de formele functieformatie vastgesteld op 89,5 FTE. Een klein gedeelte van deze functieformatie (1,9 FTE) is nog niet ingevuld en zal voor de reguliere werkzaamheden geheel of gedeeltelijk ingezet kunnen worden ten behoeve van een grotere flexibele schil. De continuïteit zal hierdoor beter gewaarborgd worden omdat gedurende piekperioden tijdelijk meer formatie nodig is.

Kwaliteit van de medewerkers, met name gericht op de nabije toekomst, zal een belangrijk aandachtspunt blijven. De belastingtaken dienen immers efficiënt, tegen lage kosten maar kwalitatief hoogwaardig uitgevoerd te worden. Werkzaamheden worden steeds meer gedigitaliseerd. De BSGR heeft te maken met vergaande automatisering als gevolg van de wettelijke verplichting gebruik te maken van de basisregistraties, waardoor gegevens steeds meer gekoppeld worden en het werk een andere inhoud krijgt. Voor de taken die overblijven, zijn andere competenties nodig, zoals analytisch vermogen en een HBO-werk- en denkniveau. Daar waar vacatureruimte wel ingevuld wordt, zal instroom leiden tot een meer hoogwaardige en kwalitatieve bezetting van de functies binnen de BSGR omdat in principe uitsluitend medewerkers met HBO-niveau (of hoger) aangetrokken zullen worden.

Hoe de functieformatie er vanaf 2018 gaat uitzien, is mede afhankelijk van de uitkomsten van het uitgebreide positioneringsonderzoek van de BAG- en WOZ-administratie. Er wordt onderzocht of een samenvoeging (van elementen) efficiënter en effectiever is voor de bedrijfsvoering van de deelnemers aan de belastingssamenwerking alsmede de BSGR. Het eindresultaat zal zijn een onderbouwd advies voor de BSGR over de positionering van de BAG en/of de WOZ, hetgeen gevolgen kan hebben voor de functieformatie van de BSGR.

De BSGR heeft in het kader van strategische personeelsplanning in relatie tot de landelijke digitalisering van het belastingdomein een eerste analyse van het huidige medewerkersbestand gemaakt om meer inzicht krijgen in de knelpunten op het gebied van de personele bezetting; het in de toekomst benodigd personeel ten opzichte van het huidige beschikbare personeel. Er is gewerkt aan een concreet actieplan om de slagkracht van de organisatie te behouden. Naast de gesprekscyclus is het ontwikkelgesprek ingevoerd, waarbij de medewerker een POP-formulier invult (POP: Persoonlijk OntwikkelPlan). Het formulier en de (zelf)analyse zijn een instrument om te komen tot een toekomstgericht opleidings- en ontwikkelingstraject voor de medewerkers en te investeren in hun potentieel. Medewerkers moeten immers voorbereid zijn op hun toekomst, waarbij management en medewerkers samen richting gaan geven aan ontwikkelingskansen. De sleutel voor de BSGR-organisatie is een duurzame inzetbare medewerker. Hieronder wordt verstaan dat de medewerker zo optimaal mogelijk inzetbaar blijft gedurende zijn of haar loopbaan bij de BSGR, afgestemd op de organisatiebehoefte en behoefte van het individu. Dit houdt in een vitale, gemotiveerde, zelfsturende en productieve medewerker. Investerings in opleiding en training zijn essentieel en anders dan tot op heden niet langer een vrijblijvende keuze voor medewerkers om te blijven aansluiten op de ontwikkelingen in de organisatie en haar externe omgeving.

Flankerend beleid

Voor de continuïteit van de BSGR is het van wezenlijk belang medewerkers te kunnen blijven inzetten daar waar noodzakelijk. Als gevolg van de verdergaande automatisering en digitalisering worden voor de overblijvende taken andere vaardigheden en competenties gevraagd, zoals een hoger werk- en denkniveau en analytisch vermogen. Sommige medewerkers zullen niet in staat zijn deze ontwikkelingen bij te benen en daardoor niet kunnen voldoen aan de eisen die de aangepaste taken met zich meebrengen.

De BSGR verwacht dat als gevolg van deze – ook landelijke - ontwikkelingen flankerend beleid blijvend moeten worden ingezet.

De hiervoor vrijgemaakte bestemmingsreserves voor de komende jaren, zodat voor individuele medewerkers een passende maatwerkoplossing ingezet kan worden, zullen waarschijnlijk niet voldoende blijken te zijn. Daarnaast moet op termijn rekening worden gehouden met eventuele boventalligheid als gevolg van de landelijke ontwikkelingen met betrekking tot verdere digitalisering/automatisering, hetgeen ook ten laste komt van het flankerend beleid. **Voor 2019 en verder zal worden overwogen om flankerend beleid als structurele post op te nemen in de begroting.**

Instrumenten waarvan onder andere gebruik gemaakt kan worden om te zoeken naar alternatieven buiten de organisatie:

- Studiekosten: om-, her- en bijscholing
- Training on the job, in- of externe stage
- Begeleiding naar ander werk (in-/extern)
- Outplacement
- Mobiliteitsdienstverband
- Loonsuppletie bij vrijwillige uitstroom of eerdere pensionering
- Overeengekomen uitdiensttreding met vertrekregeling

Arbeidsvoorwaarden en wetgeving

De medewerkers van BSGR vallen onder de CAR UWO, de Personeelsregelingen BSGR en het Sociaal Statuut BSGR.

CAO-onderhandelingen hebben gevolgen voor de loonkosten in de komende jaren. De huidige cao loopt af per 1 mei 2017 en de onderhandelingen starten medio februari 2017. Er zal niet veel ruimte blijken te zijn voor verhoging van de salarissen, maar wel wordt in 2018 wederom een stijging van de pensioenpremielkosten verwacht van circa 1%. Tevens zal uniformiteit in de verlofregelingen naar verwachting per 1 januari 2019 van toepassing worden. Aan zeer goed functionerende medewerkers kan een functioneringstoelage toegekend worden. Voor wat betreft moeilijk vervulbare functies zal meer dan voorheen het instrument van de arbeidsmarkttoelage gebruikt gaan worden. Daarbij de kanttekening dat in een aantrekkelijke arbeidsmarkt voor hoog gekwalificeerd personeel een overheidsorganisatie niet altijd de meest aantrekkelijke werkgever is. De toekenning van extra emolumenten binnen onze huidige cao staat immers nog steeds in schril contrast met het arbeidsvoorwaardenpakket wat elders geboden wordt aan hoog gekwalificeerd personeel.

Als gevolg van de ingevoerde Participatiewet zal, als werkgevers niet gaan voldoen aan de targets van de gemaakte banenafspraken, een quotumverplichting kunnen worden ingevoerd. Per niet ingevulde arbeidsplaats door mensen met een arbeidsbeperking of bijstandsuitkering wordt dan een heffingsbedrag in rekening gebracht. Hieraan voldoen kan voor de BSGR heel lastig zijn in combinatie met het feit dat de BSGR een zwaar gedigitaliseerde organisatie is met zeer beperkte ondersteunende facilitaire diensten; er is geen bedrijfsrestaurant en schoonmaakwerkzaamheden zijn uitbesteed. Bovendien heeft de BSGR nu al te maken met medewerkers die in de toekomst moeilijk of niet inzetbaar zullen zijn. Desalniettemin gaat de BSGR haar verantwoordelijkheid in dit maatschappelijk belang niet uit de weg en is in overleg getreden met een deskundige organisatie op dit gebied om invulling te geven aan arbeidsplaatsen voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals in het doelgroepenregister gedefinieerd staat. Ondanks de beperkte mogelijkheden zijn voor 2 medewerkers afspraken gemaakt.

Het ambtenarenrecht verandert de komende jaren ingrijpend. In november 2016 heeft de Eerste Kamer ingestemd met het wetsvoorstel Normalisatie rechtspositie ambtenaren. De beoogde inwerkingtreding van de wet is 1 januari 2020. Dit heeft veel gevolgen voor gemeenten en dus ook voor de rechtspositie van de medewerkers van de BSGR.

Samengevat zijn de gevolgen: in de toekomst zal de rechtspositie van de overheidsmedewerkers voortvloeien uit de regels van het Burgerlijk Wetboek. In het bijzonder zal het arbeidsrecht van het Burgerlijk Wetboek van toepassing zijn op de verhouding tussen de organisatie en de medewerkers. Voorbeeld daarvan is het vervallen van het eenzijdige aanstellingsbesluit. Daar zal een tweezijdige arbeidsovereenkomst voor in de plaats komen. Tevens zullen de huidige mogelijkheden om iedere besluitvorming van het bestuursorgaan in twijfel te trekken middels de daarvoor geldende procedures van het bestuursrecht komen te vervallen. Ook de regels voor het arbeidsvoorwaardenoverleg zullen worden vervangen door het reguliere cao-recht. Zo zullen de taken en bevoegdheden van het lokale 'georganiseerd overleg' (GO) ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden komen te vervallen. Deze rol wordt dan overgenomen door de ondernemingsraad van de organisatie. Het wetsvoorstel zal voornamelijk niet van invloed zijn op de bestaande arbeidsvoorwaarden, zoals het salaris, de vakantie- en verlofdagen, uitkeringen bij ontslag, pensioen of het eigenrisicodragerschap in het kader van de Werkloosheidswet. De nieuwe regelgeving zal gepaard gaan met een ongekeerde operatie van nieuwe wetgeving, een behoorlijke aanpassing van het HRM beleid en een verdere omslag van de huidige cultuur.

De bijzondere rechten en plichten die gelden voor ambtenaren, blijven bestaan. Deze komen in een nieuwe Ambtenarenwet voor alle werknemers in dienst van een overheidswerkgever. Voor hen wordt dus, bovenop het private arbeidsrecht, ook de nieuwe Ambtenarenwet van toepassing. Voorbeelden van verplichtingen zijn de beperking van de vrijheid van meningsuiting en het afleggen van een ambtseed/-belofte.

Financiën

In 2016 is de accountantscontrole Europees aanbesteed, waarbij de accountancydiensten vanaf het boekjaar 2017 tot en met het boekjaar 2020 uiteindelijk aan BDO gegund zijn. Daarna is er de mogelijkheid om de overeenkomst tweemaal te verlengen met één jaar.

Naast de certificerende functie met betrekking tot de jaarstukken en de ISAE3402 type II rapportage, behelst de dienstverlening tevens de beoordeling van de toedeling van de kosten aan de deelnemers binnen het door de BSGR gehanteerde kostprijscalculatiemodel. Er is door het algemeen bestuur besloten dat de deelnemersbijdragen vanaf begrotingsjaar 2018 gemitigeerd en vanaf begrotingsjaar 2019 volledig gebaseerd zijn op het kostprijscalculatiemodel.

Vanaf het begrotingsjaar 2016 is de Assurance verklaring bij de belastingrapportage komen te vervallen. Dit hiaat is ingevuld door een meer uitgebreide ISAE-rapportage waarin ook nadrukkelijk de totstandkoming van de belastingrapportage en de prognoses zijn meegenomen.

Financiële begroting

Inleiding

De financiële begroting heeft een aantal doelen.

Ten eerste: autorisatie, door vaststelling door het Algemeen Bestuur geeft het bestuur goedkeuring aan het doen van de uitgaven binnen de gestelde kaders.

Ten tweede: allocatie, het maakt duidelijk voor welke taken de middelen worden ingezet.

Tenslotte: (ook op langere termijn) inzicht verschaffen in de financiële positie van de BSGR.

De begroting is opgesteld conform de eisen die daaraan in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) worden gesteld.

Jaarlijks wordt door de bestuurlijke klankbordgroep Financiële kaderstelling namens de gemeenten in de regio Hollands-Midden een taakstelling voor de gemeenschappelijke regelingen binnen de regio vastgesteld. Met deze taakstelling wordt de gemeenschappelijke regelingen gevraagd een evenredige bijdrage te leveren aan de bezuinigingsopgave van de gemeenten.

Voor het jaar 2018 wordt, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2018-2021 zoals deze op 10 november 2016 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2017.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2018 ten opzichte van 2017 1,3%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2018 met 1,3% verhoogd wordt.

Voor de periode 2019-2021 worden op dit moment vooralsnog geen taakstellingen en indexaties voorzien.

Met betrekking tot de huisvestingslasten is net als voorgaande jaren afgeweken van de voorkeur van de bestuurlijke klankbordgroep om de meerjarenraming op te stellen op basis van constante prijzen. Met betrekking tot de huurlasten en de servicekosten is rekening gehouden met een gemiddelde indexering van 1,5%.

Verder wordt eveneens afgeweken van de maximering van de algemene reserve naar de stand per 1 januari 2013. In het besluit van het algemeen bestuur op 19 juni 2013 is besloten om een algemene reserve op te bouwen vanaf het boekjaar 2014 tot maximaal 3% van de totale jaarlijkse begrote lasten. Gezien de fluctuaties in de algemene reserve als gevolg hiervan wordt voor de komende jaren deze reserve gesteld op € 324K zo lang dit bedrag niet boven de 3%-norm uit gaat.

Het uitgangspunt voor deze begroting is de bijgestelde begroting 2017 die in maart 2017 door het algemeen bestuur naar verwachting wordt goedgekeurd. De financiële kaders gesteld door het bestuurlijk overleg financiële kaderstelling gemeenschappelijke regelingen van gemeenten in de regio Hollands-Midden zijn in deze begroting verwerkt.

Een en ander leidt tot de volgende ontwikkeling van de deelnemersbijdragen:

x € 1.000 Lasten	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Bijdragen deelnemers standaard pakket	9.565	9.565	9.565	9.565
Kosten uitvoering pluspakket	197	197	197	197
Totaal Lasten	9.762	9.762	9.762	9.762

In de bijlage is een specificatie van de bijdrage per deelnemer opgenomen inclusief, ter vergelijking, de bijdrage over 2017.

Overzicht Baten en lasten

Deze paragraaf bevat een overzicht met alle baten en lasten op economische kosten categorie.

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2016	Begroting 2017 na wijziging maart 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Personeelslasten	6.369	6.639	6.751	6.738	6.725	6.712
Flankerend beleid	284	250	250	100	-	-
Overige goederen en diensten	1.553	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775
Kapitaallasten (incl. eventuele vervangingsinvest)	124	140	140	140	140	140
Automatisering	1.091	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Huisvesting	746	851	864	877	890	903
Onvoorzien	-	100	100	100	100	100
Projectkosten (ICT)	89	100	100	100	100	100
Project opwerken Kadastraal	197	48	-	-	-	-
LV-WOZ	143	50	-	-	-	-
Bijdrage SP71	108	-	-	-	-	-
Totaal Lasten	10.704	11.103	11.130	10.980	10.880	10.880
Baten						
Bijdragen deelnemers	8.963	9.637	9.762	9.762	9.762	9.762
Bijdragen derden	1.946	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Saldo financieringsfunctie	16	18	18	18	18	18
Totaal Baten	10.925	10.755	10.880	10.880	10.880	10.880
Resultaat voor bestemming	221	348	250	100	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	553	258	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	200	258	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	420	348	250	100	-	-
Resultaat na bestemming	994	-	-	-	-	-

Resultaat na bestemming

Bij de BSGR zijn de begrote baten en lasten, rekening houdend met de geraamde mutaties in de reserves en de bestemming van het rekeningresultaat, in evenwicht.

Personeelslasten

De personeelslasten laten voor de komende jaren een redelijk vlak beeld zien. Er is rekening gehouden met een flexibele schil ten behoeve van benodigde piekcapaciteit. Er is nog geen rekening gehouden met eventuele gevolgen van het positioneringsonderzoek van de BAG- en de WOZ-administraties.

Flankerend beleid

In flankerend beleid is voorzien tot en met 2019. Voor 2019 en verder zal worden overwogen om flankerend beleid als structurele post op te nemen in de begroting.

Overige goederen en diensten

De overige goederen en diensten betreffen onder meer de gegevensverstrekking door derden, drukwerk, porti en verzendkosten, externe advieskosten, inhuur deurwaarders buitengebieden, etc. De impact van de Berichtenbox op de porti- en verzendkosten is nog niet geheel duidelijk. Daarbij speelt tevens dat de print- en verzenddiensten in 2017 Europees zullen moeten worden aanbesteed.

Kapitaallasten

Investerings hebben het kenmerk dat zij meerdere jaren ten dienste van de BSGR staan. Op het moment dat een investering plaatsvindt (de aanschaf van een object) worden de uitgaven gedaan. Deze uitgaven leiden echter niet direct tot lasten in de exploitatiebegroting. Toerekening van de kapitaallasten (afschrijving en toegerekende rentekosten) vindt in principe voor de eerste maal plaats in het jaar nadat een investering is opgeleverd. Het aantal jaren waaraan de kapitaallasten worden toegerekend is afhankelijk van het soort investering en varieert in de regel van 5 tot 10 jaar. Voor het inbouwpakket is rekening gehouden met een termijn van 12 jaar, aangezien dit de termijn is van de huurovereenkomst van het pand op de Lammenschansweg. De regeling Waardering activa en afschrijvingen dient nog daarop aangepast te worden.

De kapitaallasten zullen op ongeveer hetzelfde niveau blijven. Enerzijds omdat de belastingapplicatie voor bijna alle deelnemers is afgeschreven, anderzijds wordt er rekening gehouden met eventuele vervangings- of uitbreidingsinvesteringen.

Automatisering

De automatiseringslasten betreffen vooral de belastingapplicatie, de ICT-infrastructuur en de digitale balie. Enerzijds is hier een besparing gerealiseerd door de overgang naar een nieuwe serviceprovider (eind 2015), anderzijds zullen de lasten op een hoog niveau blijven gezien de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn geïndexeerd met de verwachte jaarlijkse huurverhoging. Dit geldt eveneens voor de servicekosten.

Onvoorzien

De aanwending van het bedrag onvoorzien is alleen onder voorwaarden toelaatbaar; inzet vindt plaats voor uitgaven die onvoorzien, onuitstelbaar en onvermijdbaar zijn. Indien een dergelijke uitgave een structureel karakter heeft, dan worden de meerjarige consequenties als autonome ontwikkelingen in de volgende begroting verwerkt. Verwerking van een onvoorziene post leidt tot een begrotingswijziging welke aan het Algemeen Bestuur wordt voorgelegd.

Projectkosten ICT

Gezien de noodzaak tot vergaande automatisering/digitalisering wordt er jaarlijks een post opgenomen voor projectkosten ICT.

Bijdrage deelnemers

Voor het jaar 2018 wordt, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2018-2021 zoals deze op 10 november 2016 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2016.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2018 ten opzichte van 2017 1,3%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2018 met 1,3% verhoogd wordt. Voor de periode 2019-2021 worden op dit moment vooralsnog geen taakstellingen en indexaties voorzien.

Bijdragen derden

De structurele invorderingsopbrengsten zijn naar aanleiding van het besluit van het algemeen bestuur op 3 december 2015 structureel geraamd op een bedrag van € 1.100K.

Saldo financieringsfunctie

De ontwikkeling van de financieringsfunctie is onder andere afhankelijk van de toekomstige omvang van het benodigde vreemd vermogen. Uit de berekeningen blijken momenteel geen verwachte financieringstekorten in de jaren 2018 tot en met 2021. Verder worden op deze post de rente op de investeringen en de rentebaten op de bankrekeningen verantwoord. Vanwege de lage rentestand worden er vooralsnog geen rentebaten op de bankrekeningen verwacht.

Onttrekkingen reserves/resultaat

In de jaren 2018 en volgende worden er slechts mutaties in de bestemmingsreserve flankerend beleid verwacht.

Vennootschapsbelasting

Met betrekking tot de vennootschapsbelastingplicht heeft er afstemming plaatsgevonden met de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft geconcludeerd dat de BSGR voor de activiteiten van het heffen en innen van belasting, evenals voor de activiteiten in verband met de uitvoering van de Wet WOZ, niet deelneemt aan het economisch verkeer. Hierdoor bestaat er voor de BSGR geen vennootschapsbelastingplicht.

Incidentele baten en lasten

De incidentele baten en lasten worden begroot onder de post flankerend beleid. Hierbij vindt een dekking plaats vanuit de bestemmingsreserve flankerend beleid.

In de jaren 2018-2021 zijn er de volgende incidentele baten en lasten:

Incidentele baten en lasten x € 1.000	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Flankerend beleid	250	100	-	-
Totaal Lasten	250	100	-	-
Baten				
Totaal Baten				
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	250	100	-	-
Dotaties				
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	250-	100-	-	-
Gerealiseerde resultaat	-	-	-	-

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

In het BBV is opgenomen dat geen voorzieningen worden getroffen voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen *van een jaarlijks vergelijkbaar volume*. Deze verplichtingen dienen wel expliciet in de begroting en meerjarenraming te worden verwerkt. Bij de BSGR worden het aantal nog op te nemen verlofuren per ultimo van een begrotingsjaar in de jaarrekening opgenomen. Sedert de invoering van het Individuele Keuzebudget (IKB) geldt dit niet meer voor het gereserveerde vakantiegeld.

Voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen met een *niet jaarlijks vergelijkbaar volume* dienen er wel voorzieningen te worden getroffen.

De BSGR is voor een aantal jaren verbonden (tot en met 31 oktober 2022) aan een huurovereenkomst voor het gebouw aan de Lammenschansweg 144 te Leiden.

Daarnaast is er met betrekking tot de ICT infrastructuur een overeenkomst met het System Management Center (SMC) van Centric afgesloten. Deze overeenkomst loopt tot en met 31 december 2020 met de mogelijkheid om tweemaal met een jaar te verlengen.

Voor onderhoud van de belastingapplicatie is een overeenkomst afgesloten met Centric die jaarlijks stilzwijgend wordt verlengd.

Voor druk – en verzendwerk heeft de BSGR een overeenkomst afgesloten met AddComm. Deze diensten worden in 2017 opnieuw Europees aanbesteed.

Daarnaast serviced het bedrijf BakerWare (inmiddels overgenomen door Centric) de digitale balie en de interne portal van de BSGR.

Tenslotte heeft de BSGR de beschikking over een lease-auto.

Geprognosticeerde Balans

In het gewijzigde BBV wordt een meerjarig geprognosticeerde balans voorgeschreven. Deze balans dient aan te sluiten op de balans in de jaarrekening maar hoeft niet dezelfde mate van detail weer te geven.

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing zijn kengetallen opgenomen die op basis van deze balans zijn berekend.

Activa x € 1.000	31 december 2016	31 december 2017	31 december 2018	31 december 2019	32 december 2020	31 december 2021
Vaste activa	484	375	262	146	26	13
Vlottende activa	5.439	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
Liquide middelen	12	10	10	10	10	10
Overlopende activa	518	300	300	300	300	300
Totaal activa	6.453	6.185	6.072	5.956	5.836	5.823
Passiva x € 1.000	31 december 2016	31 december 2017	31 december 2018	31 december 2019	32 december 2020	31 december 2021
Eigen vermogen	1.758	674	424	324	324	324
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Vlottende passiva	4.695	5.511	5.648	5.632	5.512	5.499
Totaal passiva	6.453	6.185	6.072	5.956	5.836	5.823

Naarmate de geprognosticeerde balansgegevens verder in de toekomst zijn gelegen, worden deze minder betrouwbaar.

In bovenstaande balans zijn de gegevens inzake de vaste activa bepaald aan de hand van de huidige activastaat. Er is geabstraheerd van nieuwe investeringen.

De vlottende activa zijn geschat op het huidige niveau en bestaan voor een groot deel uit de rekening courantverhouding bij de Schatkist en de per ultimo begrotingsjaar openstaande debiteuren (voornamelijk de vooruit gefactureerde deelnemersbijdrage over het eerste kwartaal van het volgende begrotingsjaar).

Met betrekking tot de overlopende activa is uitgegaan van een schatting. Deze post bevat voornamelijk transitorische posten als “vooruitbetaalde bedragen” en “nog te ontvangen bedragen”. De liquide middelen bestaan uit de geschatte kassaldi en kruisposten. De bankrekeningen worden dagelijks afgeroomd c.q. aangevuld en hebben daarmee een saldo van nihil.

De stand van het Eigen Vermogen sluit aan met de cijfers in de hierna volgende paragraaf.

Er wordt vanuit gegaan dat er vooralsnog geen langlopende leningen noodzakelijk zijn.

De post vlottende passiva bevat als belangrijkste posten “aan de deelnemers af te dragen belastingontvangsten”, “crediteuren” en transitorische posten als “nog te betalen bedragen” en “vooruitontvangen bedragen”.

Overzicht reserves en voorzieningen

Het verloop van de algemene en bestemmingsreserves ziet er als volgt uit:

Eigen Vermogen	Saldo ultimo 2016	Saldo ultimo 2017	Saldo ultimo 2018	Saldo ultimo 2019	Saldo ultimo 2020	Saldo ultimo 2020
x € 1.000						
Algemene reserve	324	324	324	324	324	324
Bestemmingsreserve flankerend beleid	440	350	100	-	-	-
Bestemmingsreserve LV-WOZ*	-	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve Opwerken kadastraal*	-	-	-	-	-	-
Totaal Eigen Vermogen	764	674	424	324	324	324

*) De bestemmingsreserves LV-WOZ en Opwerken kadastraal betreffen een tweetal kortlopende bestemmingsreserves die in 2017 aflopen.

Toelichting:

Naam van de reserve	Algemene reserve
Type	Algemene reserve.
Doel van de reserve	De algemene reserve heeft een algemene bestedingsmiddel-/bufferfunctie om risico's op te vangen.
Maximale omvang van de reserve	Max 3% van de totaal begrote lasten conform het besluit van het Algemeen bestuur op 19 juni 2013. NB: De reserve bedroeg per ultimo 2016 € 324K. Er is bij de vaststelling van de begroting 2017-2020 besloten om de algemene reserve te handhaven op € 324K zo lang dit bedrag niet boven de 3%-norm uit gaat.
Dotatie	Incidentele baten (onder andere jaarrekeningoverschotten).
Verwachte bestedingen	Incidentele bestedingen.
Opheffingsdatum	Niet van toepassing

Naam van de reserve	Flankerend beleid
Type	Bestemmingsreserve
Doel van de reserve	Ten behoeve van medewerkers die de omslag naar een meer zakelijk en resultaat gerichte organisatie niet kunnen of willen maken wordt flankerend beleid ingezet. Flankerend beleid kan tevens ingezet worden ingeval van boventalligheid.
Omvang van de reserve	Na de begrotingswijziging is de omvang van de reserve € 600K, verdeeld over drie jaarschijven.
Datum ingesteld	Bij de vaststelling van de Jaarstukken over 2013 d.d. 27 maart 2014 heeft het Algemeen bestuur besloten tot het instellen van de bestemmingsreserve.
Looptijd	Tot en met 2019. Voor 2019 en verder zal worden overwogen om flankerend beleid als structurele post op te nemen in de begroting.
Verwachte bestedingen naar aanleiding van de	2017 € 250.000

begrotingswijziging van maart 2017	2018 € 250.000
	2019 € 100.000

Er zijn geen voorzieningen ingesteld anders dan de voorziening die rechtstreeks in mindering wordt gebracht op de balanspost "te ontvangen invorderingskosten".

Bijlage 1: Deelnemersbijdragen 2017 en 2018

<i>Bijdragen deelnemers 2017</i>	<i>begroting</i>	<i>Rijnland</i>	<i>Gouda</i>	<i>Leiden</i>	<i>Oegstgeest</i>	<i>Voorschoten</i>	<i>Wassenaar</i>	<i>Katwijk</i>	<i>Bodegraven-Reeuwijk</i>	<i>Zoeterwoude</i>	<i>Waddinxveen</i>
Bijdrage deelnemers aan standaardpakket	9.442.511	3.175.084	1.253.815	2.007.413	363.329	420.621	475.900	666.615	531.545	170.378	377.813
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	194.084	0	158.038	0	1.320	2.737	5.173	14.172	8.080	2.303	2.260
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2017	9.636.595	3.175.084	1.411.853	2.007.413	364.648	423.358	481.072	680.787	539.625	172.681	380.073

<i>Bijdragen deelnemers 2018</i>	<i>begroting</i>	<i>Rijnland</i>	<i>Gouda</i>	<i>Leiden</i>	<i>Oegstgeest</i>	<i>Voorschoten</i>	<i>Wassenaar</i>	<i>Katwijk</i>	<i>Bodegraven-Reeuwijk</i>	<i>Zoeterwoude</i>	<i>Waddinxveen</i>
Bijdrage deelnemers aan standaardpakket	9.565.263	3.216.360	1.270.115	2.033.509	368.052	426.089	482.087	675.281	538.455	172.593	382.724
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	196.607	0	160.093	0	1.337	2.773	5.240	14.356	8.185	2.333	2.289
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2018	9.761.870	3.216.360	1.430.208	2.033.509	369.389	428.862	487.326	689.637	546.640	174.926	385.013

De hierboven vermelde bijdragen deelnemers 2018 betreffen voorschotten. Na doorrekening van het kostprijscalculatiemodel op basis van de realisatie over 2016 zal in september 2017 de prognose worden aangepast. De uiteindelijke deelnemersbijdrage over 2018 wordt deels berekend op basis van het kostprijscalculatiemodel. Dit gebeurt in het tweede kwartaal van 2019.

Bijlage 2: Deelnemersbijdragen 2019-2021

<i>Bijdragen deelnemers 2019</i>	begroting	Rijnland	Gouda	Leiden	Oegstgeest	Voorschoten	Wassenaar	Katwijk	Bodegraven-Reeuwijk	Zoeterwoude	Waddinxveen
Bijdrage deelnemers aan standaardpakket	9.565.263	3.216.360	1.270.115	2.033.509	368.052	426.089	482.087	675.281	538.455	172.593	382.724
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	196.607	0	160.093	0	1.337	2.773	5.240	14.356	8.185	2.333	2.289
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2019	9.761.870	3.216.360	1.430.208	2.033.509	369.389	428.862	487.326	689.637	546.640	174.926	385.013

<i>Bijdragen deelnemers 2020</i>	begroting	Rijnland	Gouda	Leiden	Oegstgeest	Voorschoten	Wassenaar	Katwijk	Bodegraven-Reeuwijk	Zoeterwoude	Waddinxveen
Bijdrage deelnemers aan standaardpakket	9.565.263	3.216.360	1.270.115	2.033.509	368.052	426.089	482.087	675.281	538.455	172.593	382.724
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	196.607	0	160.093	0	1.337	2.773	5.240	14.356	8.185	2.333	2.289
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2020	9.761.870	3.216.360	1.430.208	2.033.509	369.389	428.862	487.326	689.637	546.640	174.926	385.013

<i>Bijdragen deelnemers 2021</i>	begroting	Rijnland	Gouda	Leiden	Oegstgeest	Voorschoten	Wassenaar	Katwijk	Bodegraven-Reeuwijk	Zoeterwoude	Waddinxveen
Bijdrage deelnemers aan standaardpakket	9.565.263	3.216.360	1.270.115	2.033.509	368.052	426.089	482.087	675.281	538.455	172.593	382.724
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	196.607	0	160.093	0	1.337	2.773	5.240	14.356	8.185	2.333	2.289
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2021	9.761.870	3.216.360	1.430.208	2.033.509	369.389	428.862	487.326	689.637	546.640	174.926	385.013

De hierboven vermelde bijdragen deelnemers 2019 - 2021 betreffen voorschotten. Na doorrekening van het kostprijscalculatiemodel op basis van de realisatie over 2016 zal in september 2017 de prognose worden aangepast. De uiteindelijke deelnemersbijdrage over bovenvermelde jaren wordt eveneens berekend op basis van het kostprijscalculatiemodel. Dit gebeurt in het tweede kwartaal van het jaar volgend op het betreffende begrotingsjaar.

