

Kadernota 2018

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Algemene ontwikkelingen	4
2.1	Strategie.....	4
2.2	ISAE.....	6
2.3	Europese aanbestedingen.....	6
2.4	Privacywetgeving	6
3.	De programma's	8
3.1	Heffen	8
3.2	Informatie & Inning	10
3.3	Waarderen	13
3.4	Directie en Bedrijfsvoering.....	16
4.	Financiële uitgangspunten begroting 2019	19

1. Inleiding

Voor u ligt de Kadernota 2018 met betrekking tot de bedrijfsvoering van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR).

De BSGR is in juli 2009 formeel in werking getreden en is een samenwerkingsverband van het Hoogheemraadschap van Rijnland en de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Katwijk, Leiden, Oegstgeest, Voorschoten, Waddinxveen, Wassenaar en Zoeterwoude.

Het doel van de onderliggende kadernota is om de uitgangspunten voor de begrotingswijziging 2018 en de meerjarenbegroting 2019-2022 weer te geven. Tevens worden in de kadernota de algemene ontwikkelingen en de ontwikkelingen per programma, zoals die op dit moment bekend zijn voor 2018 en verder, beschreven.

Een bijkomend voordeel om in november met een kadernota te komen, vooruitlopend op de Programmabegroting 2019, is dat de deelnemende gemeenten en het Hoogheemraadschap al vroeg in het traject met zienswijzen kunnen komen, zodat gedurende het begrotingstraject hiermee rekening kan worden gehouden.

De uniforme taakstelling voor de gemeenschappelijke regelingen, als aandeel in de neergang van het Gemeentefonds, wordt elk jaar door de bestuurlijke klankbordgroep Financiële kaderstelling namens de gemeenten in de regio Hollands-Midden vastgesteld.

De financiële kaderstellingen worden verwerkt in de begroting 2019, voor wat betreft de begrotingsjaren 2019 tot en met 2022, en de begrotingswijzigingen van maart 2018, voor wat betreft het begrotingsjaar 2018.

Voor het begrotingsjaar 2019 wordt vooralsnog geen taakstelling verwacht ten opzichte van 2018. Wel zal in 2019 sprake zijn van een indexering van 2,3% ten opzichte van 2018. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2019 met 2,3% verhoogd zal worden ten opzichte van 2018.

In hoofdstuk 2 worden de algemene ontwikkelingen geschetst, waarna in hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de ontwikkelingen per programma. Tenslotte worden in hoofdstuk 4 de financiële uitgangspunten weergegeven.

2. Algemene ontwikkelingen

2.1 Strategie

Vanaf de operationele start van de BSGR in 2011 is er hard gewerkt om op het huidige zeer optimale prijs-kwaliteitsniveau te komen waarop de organisatie nu presteert. Het verkrijgen van het ISAE3402 type II certificaat, een waarborg voor de validiteit en betrouwbaarheid van de belastingprocessen is daar een voorbeeld van. Tot op heden is de BSGR nog steeds de enige belastingorganisatie in Nederland die in het bezit is van deze kwalificatie.

Ook voor de komende jaren zal het behoud van deze certificering centraal staan. Immers, 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. De certificering is vanaf het begrotingsjaar 2016 des te meer van belang doordat met betrekking tot de belastingrapportage volstaan wordt met uitsluitend de ISAE3402 rapportage.

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 opschalingen van bestaande samenwerkingsverbanden aan de orde zijn. Dit vanuit overwegingen van verminderen van de kwetsbaarheid, het verlagen van de kosten en het 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.

De afgelopen jaren ontstane concurrentie met private commerciële organisaties lijkt niet door te zetten. Wel lijkt de rol van centrumgemeenten toe te nemen als alternatief voor het onderbrengen van belastingen in een Gemeenschappelijke Regeling.

Opschaling biedt niet alleen kostenvoordelen maar kan ook voorzien in de steeds hogere eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van de medewerkers en het “in control” zijn van de interne organisatie. De eisen die gesteld worden aan informatiebeveiliging en privacy vormen daar een onderdeel van.

In het rapport van de commissie Rinnooy Kan uit 2015 werd nog gepleit voor een verruiming van het gemeentelijk belastinggebied. De voorgestelde maatregelen zouden voor de burger budgetneutraal moeten worden doorgevoerd, een verlaging van de druk van de rijksbelastingen onder gelijktijdige verruiming van het gemeentelijke belastinggebied. Het toenmalige kabinet besloot om dit onderwerp door een volgend kabinet verder te laten uitwerken. Opvallend is dan ook dat dit onderwerp in het d.d. 10 oktober jl. gepresenteerde Regeerakkoord op geen enkele wijze meer voorkomt. De verruiming van het gemeentelijke belastinggebied is daarmee wederom op de lange baan geschoven zo lijkt het.

Op het gebied van de waterschapsheffingen lijkt een aanpassing van het belastingstelsel wel aanstaande. De Commissie Aanpassing Belastingstelsel (CAB) zal begin 2018 haar voorstellen voor een toekomstbestendig waterschapsbelastingstelsel presenteren.

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.

Tegen deze achtergrond hanteert BSGR een groeistrategie die in de kern op het volgende neerkomt:

- Groei van het aantal deelnemers is een instrument om tot vermindering van de kwetsbaarheid, tot verlaging van de kosten en tot verbetering van de kwaliteit van de BSGR te komen.

- Daarbij hecht de BSGR aan een verantwoorde, beheerste en gecontroleerde aanpak: organische groei waarbij het belang van de huidige deelnemers voorop staat. Er mag geen sprake zijn van discontinuïteit of afnemende kwaliteit van dienstverlening door (te snelle) groei. Het behoud van de ISAE-verklaring staat daarbij voor de BSGR voorop. Voor de BSGR is daarom 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 het 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.

Koppeling van de BAG en de WOZ-administratie is 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.

Er is in 2017 een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar de integratie van het BAG-WOZ beheer. In de vergadering van het AB d.d. 15 juni jl. zijn de uitkomsten hiervan gepresenteerd. Voor zeven van de negen gemeenten zou bezien vanuit operational excellence het nu reeds profijtelijk kunnen zijn de BAG en WOZ samen te voegen. Voor de twee grootste gemeenten zou dit op termijn eveneens een optie kunnen zijn. Dit laatste moet dan wel in het licht worden gezien van de mogelijke ontwikkeling van belastingkantoren naar gegevenshuizen. De conferentie hierover in november 2017 in combinatie met een opgestelde roadmap zou bij voorkeur begin 2018 moeten leiden tot de beslissing een business case op te stellen waarbij de samenvoeging van BAG, WOZ als ook BGT op kosten en baten (financieel als ook kwalitatief) wordt beoordeeld.

De meerwaarde van belastingsamenwerkingen als de BSGR hangt immers 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. De kostprijsmethodiek wordt gebruikt voor het verkrijgen van inzicht in de kostenstructuur van de BSGR en wordt gebruikt als sturingselement voor de BSGR zelf, als berekeningsmethodiek voor potentiële nieuwe deelnemers en vanaf het begrotingsjaar 2018 als basis voor de kostenverdeling tussen de deelnemers onderling. In het jaar 2018 wordt nog een gemitigeerde vorm van het model gehanteerd en vanaf 2019 een zuivere vorm waarbij de deelnemersbijdragen volledig worden bepaald op basis van de uitkomsten van het model.

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 (bijvoorbeeld 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.

Medebepalend voor de prijs van de BSGR producten zal de ontwikkeling van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) zijn. Het Rijk gaat de hiermee gemoeide kosten op basis van het profijtbeginsel aan haar afnemers waaronder lokale overheden doorbelasten. Gebruik van DigiD en MijnOverheid Berichtenbox gaat daarmee fors geld kosten. In de begrotingswijziging 2018 d.d. maart 2018 en de meerjarenbegroting 2019-2022 zullen deze kosten structureel worden meegenomen. Duidelijk is in ieder geval dat de BSGR als uitvoeringsorganisatie als gevolg van externe factoren de kosten de komende jaren zal zien oplopen. Was het enkele jaren geleden nog de verwachting dat digitalisering en basisregistraties (die momenteel nog verre van optimaal functioneren) zouden leiden tot meer efficiency en lagere kosten, dan laat helaas de praktijk inmiddels het tegenovergestelde zien. Het tweesporenbeleid in de communicatie richting burgers dat het kabinet voorstaat waarbij er de mogelijkheid is om zowel digitaal als ook per post met de overheid te kunnen blijven communiceren zal, alhoewel begrijpelijk, eveneens een kostenverhogend effect hebben.

2.2 ISAE

De BSGR heeft het proces van risicomanagement structureel ingepast in het bestaande beleid. Om invulling te geven aan dit beleid heeft de BSGR een raamwerk ontwikkeld, waarbij de bestaande risico's zijn geïdentificeerd en de bijbehorende beheersmaatregelen zijn geïmplementeerd. Dit raamwerk wordt in de vorm van een ISAE3402 type 2 rapportage jaarlijks gevalideerd door een externe accountant. Naast de ISAE rapportage is de BSGR continu bezig zich verder te ontwikkelen op het gebied van risicomanagement, dit is terug te zien in de implementatie van een management informatiesysteem voor deelnemers (Umanage) en een kostprijscalculatie model.

De ISAE werkzaamheden hebben ervoor gezorgd dat in 2015 en 2016 een "schone" verklaring is afgegeven ten behoeve van het ISAE3402 type 2 rapport. Het behaalde resultaat heeft ertoe geleid dat vanaf het boekjaar 2016 volstaan kan worden met de ISAE3402 type 2 verklaring (in plaats van een controleverklaring op de belastingrapportage in combinatie met het ISAE3402 type 2 rapport). Jaarlijks wordt het onderliggende ISAE3402-raamwerk besproken (en indien noodzakelijk aangepast) met de betreffende deelnemers en controlerend accountants. De besprekingen dienen ter afdekking en afstemming van de controlemaatregelen op deelnemersniveau.

2.3 Europese aanbestedingen

In 2017 zijn de print-, couverteer- en verzenddiensten, die vanaf 2013 zijn ondergebracht bij Addcomm Direct BV, Europees aanbesteed. In november 2017 is de Europese aanbesteding afgerond waarbij Jetmail de opdracht toegewezen heeft gekregen. De overeenkomst met Addcomm Direct BV expireert per 31 december 2017.

In 2018 zullen de volgende contracten op basis van omvang en looptijd Europees aanbesteed worden:

- Facilitaire diensten; deze diensten zijn vanaf 1 januari 2014 ondergebracht bij Facicom, gezien de omvang en duur van het contract dient Europees aanbesteed te worden;
- Telefonie; deze diensten zijn vanaf 2015 ondergebracht bij Mtel, gezien de omvang van het contract dient Europees aanbesteed te worden;
- Inhuur uitzendkrachten; sinds 2015 is er een preferred supplier overeenkomst met Olympia uitzendbureau. Op basis van de afname van de afgelopen 2 jaar dient Europees aanbesteed te worden in 2018.

2.4 Privacywetgeving

Sinds de invoering van de meldplicht datalekken per 1 januari 2016 heeft de belangstelling voor en de nadruk op de bescherming van persoonsgegevens een enorme vlucht genomen. De bescherming van persoonsgegevens zal het komende half jaar binnen de BSGR, net als bij vele andere organisaties, nog een behoorlijke investering vergen om op 25 mei 2018 volledig te kunnen voldoen aan de eisen die door de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) worden gesteld.

Inmiddels zijn er rondom de uitlevering van gegevens al maatregelen genomen om te voorkomen dat persoonsgegevens in verkeerde handen vallen:

- gegevensleveringen van deelnemers aan de BSGR waarin persoonsgegevens staan vermeld, worden alleen nog via een beveiligde verbinding uitgewisseld;
- met leveranciers aan de BSGR zijn verwerkersovereenkomsten afgesloten, waarin is aangegeven hoe zij moeten omgaan met de benodigde persoonsgegevens die zij, ten behoeve van de dienstverlening die zij aan de BSGR leveren, van de BSGR ontvangen.
- is de BSGR aangesloten bij de Informatie BeveiligingsDienst.
- alhoewel dit meer omvattend is dan alleen de persoonsgegevens, heeft de BSGR eerder dit jaar een besluit gegevensverstrekking door het dagelijks bestuur vast laten stellen.
- Is door het dagelijks bestuur het ICT beveiligingsbeleid vastgesteld, waarover periodiek vanuit de organisatie aan het bestuur wordt gerapporteerd.

Een aantal van deze maatregelen, als mede op korte termijn verder nog te nemen maatregelen, waarbij bijvoorbeeld gedacht wordt aan het niet meer per mail verstrekken van persoonsgegevens, heeft op alle terreinen gevolgen voor de werkprocessen. Deze laatste maatregel heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat er per mail geen financiële gegevens (aanslagbiljetten e.d.) aan de belastingplichtige meer worden verstrekt.

Deze informatie wordt dan nog slechts per post of via de beveiligde verbinding, de digitale balie van de BSGR, verzonden. Naast gevolgen voor het werkproces zal ook de dienstverlening, weliswaar in het belang van de klanten, strikter en mogelijk langzamer verlopen.

Inmiddels is er vanuit het landelijk directeuren overleg van de verschillende samenwerkingsverbanden die gebruik maken van de Centric applicatie een afzonderlijk overleg gestart om de weg naar de volledige implementatie van de AVG gezamenlijk te lopen. Ieder belastingsamenwerkingsverband moet tenslotte hetzelfde pad bewandelen. Daarnaast staan de organisaties sterker als zij ten aanzien van het gebruik van persoonsgegevens op gelijke wijze omgaan met externe partijen, zoals bijvoorbeeld het gebruik van eenzelfde model bij het afsluiten van verwerkersovereenkomsten.

3. De programma's

3.1 Heffen

De verwachtingen over de inhoud van het regeerakkoord Rutte III waren hoog gespannen ten aanzien van mogelijke aanpassingen op het gebied van gemeentelijke heffingen. Immers, het vorige kabinet had de feitelijke invulling van het rapport van de commissie Rinnooy Kan (Betalen betekent bepalen) uit 2015 doorgeschoven naar het nieuw te vormen kabinet. In het regeerakkoord van Rutte III is hierover echter nog geen nadere invulling gegeven. De verwachting is dan ook dat op het gebied van de gemeentelijke heffingen in de komende kabinetsperiode geen ingrijpende wijzigingen zullen gaan plaatsvinden.

Met betrekking tot de waterschapbelastingen is een commissie in het leven geroepen (de commissie Onderzoek mogelijke Aanpassing Belastingdruk waterschappen (CAB)), die onderzoek doet naar hoe op de langere termijn principes als 'de gebruiker/ veroorzaker/ vervuiler/ belanghebbende betaalt' nog beter in de financiering van het waterbeheer kunnen worden toegepast. Hierbij worden in het onderzoek ook andere beleidsvelden en instrumenten dan economische prikkels in ogenschouw genomen. Begin 2018 zullen de voorstellen voor een toekomstbestendig waterschapsbelastingstelsel worden gepresenteerd.

Het afgelopen jaar heeft voor de afdeling Heffen voornamelijk in het teken gestaan van de ontwikkelingen op het gebied van basisregistraties. Hierbij is de afdeling met een aantal uitdagingen geconfronteerd, die grotendeels toe te rekenen zijn aan een tragere implementatie van de automatisering rondom deze basisregistraties. Een aantal factoren ligt hieraan ten grondslag:

- Vooraf zijn uitgangspunten onvoldoende helder en/of éénduidig beschreven, zodat in verschillende basisregistraties vergelijkbare definities verschillend zijn ingevuld;
- Gebrek aan inzicht in het procesmatig samenstellen van aanslagen lokale heffingen bij de bronhouders;
- De softwareleveranciers die de benodigde applicaties moeten leveren kampen met een capaciteitstekort op personeelsgebied. Gevolg is dat deadlines niet zijn gehaald of dat de opgeleverde applicaties kwalitatief achter blijven.

Bovenstaande elementen hebben ervoor gezorgd dat de ingebruikname van een aantal basisregistraties vertraagd is. Onderstaand geeft een korte uiteenzetting van de ontwikkelingen bij de diverse basisregistraties.

De landelijke voorziening WOZ (LV WOZ)

Inmiddels zijn alle gemeentelijke deelnemers van de BSGR aangesloten op de LV WOZ. Vanuit de BSGR worden berichten met de WOZ gegevens aangeleverd aan de LV, de leveranciersrol. De leveringen verlopen naar behoren, echter is nog wel sprake van meerdere foutmeldingen. Deze afwijkingen worden voornamelijk veroorzaakt door:

- Software die nog niet op alle fronten voldoet aan de eisen dan wel nog niet gereed is;
- Verbindingen die niet in alle gevallen stabiel zijn;
- Interpretatieverschillen in de software definities bij de diverse bronhouders en softwareleveranciers.

Om toch tot een volledige verwerking van gegevens te komen worden door applicatiebeheer gebouwde work-arounds (scripting) gebruikt. Dit heeft als gevolg dat een extra tijdsinspanning op de afdeling noodzakelijk is. In de toekomst zullen deze processen meer en meer door de software ondersteund moeten gaan worden, waarbij de focus van de afdeling in de monitoring van verwerking van gegevens zal liggen.

De Basisregistratie Personen (BRP)

Begin juli is door de minister van Binnenlandse Zaken aangegeven dat een verdere ontwikkeling van de BRP niet zal plaatsvinden. Wel heeft de berichtuitwisseling waarmee de BRP werkt een gedaantewisseling ondergaan. Het nieuwe berichtenformat, samen met een nieuw platform, zal in 2018 geïmplementeerd moeten worden om de berichtuitwisseling te kunnen garanderen. Voor de afdeling Heffen heeft deze nieuwe ontwikkeling geen directe gevolgen voor de bestaande processen.

De Basisregistratie kadaster (BRK)

Het proces met betrekking tot gegevenslevering BRK is gedurende 2017 gewijzigd in een dagelijkse levering in plaats van een maandelijkse levering van mutaties van eigendom van onroerende zaken. Voor het verwerken van de dagelijkse berichten is momenteel bij onze leverancier nog geen standaard software beschikbaar. Om toch een juiste en volledige verwerking van mutaties te kunnen garanderen heeft de softwareleverancier een work-around ontwikkeld. Deze work-around zorgt ervoor dat de berichten worden verzameld en daarna als bulk worden verwerkt in de belastingapplicatie. Een tekortkoming is momenteel nog dat het kadaster nog niet in staat is eventuele terugmeldingen van geconstateerde omissies te verwerken, waardoor uitval van berichten blijft bestaan. De huidige werkwijze zorgt voor een extra inspanning op de afdeling Heffen en applicatiebeheer. In 2018 zal door Centric software (planning kwartaal 3) worden uitgeleverd waarbij een gedeeltelijke automatische verwerking van berichtenverkeer zal kunnen plaatsvinden.

Het Handelsregister (HR)

Momenteel is het nog niet mogelijk om de gegevenslevering vanuit het handelsregister rechtstreeks (zonder bewerking) in te lezen in Key2belastingen. In 2017 is software ontwikkeld om via een bewerking toch deze gegevenslevering automatisch in te kunnen lezen, echter het format voor het berichtenverkeer dient nog aangepast te worden. De planning is om de benodigde technische aanpassingen in 2018 door te voeren, om zodoende efficiency binnen het proces aanzienlijk te kunnen verhogen.

In eerste instantie verwachtte de BSGR dat door de nieuwe opzet van de basisregistraties veel gegevens geautomatiseerd binnen de belastingadministratie zouden kunnen worden ingelezen, waardoor werkprocessen effectiever en efficiënter zouden gaan verlopen. Als gevolg van de bovenstaande ontwikkelingen heeft deze verbetering zich nog niet voorgedaan. Voornamelijk het gebruikmaken van work-arounds om te komen tot een juiste en volledige verwerking, heeft voor een toenemende tijdsinspanning binnen de afdeling Heffen en applicatiebeheer geleid. Hierbij dienen de bestaande werkprocessen opnieuw te worden geëvalueerd en geherstructureerd.

De geautomatiseerde gegevensverwerking heeft derhalve in 2017 een grote rol gespeeld in de uitwerking van processen binnen de afdeling Heffen. De verwachting in de komende periode is dat deze trend zich zal doorzetten waardoor de applicatiebeheer een steeds prominentere rol zal vervullen. Voor de afdeling Heffen en tevens de overige afdelingen binnen de BSGR zal deze ontwikkeling meegenomen worden in de invulling van de bestaande formatie.

Het gebruik van de basisregistraties heeft nu en op termijn daarmee consequenties voor de wijze waarop bij de afdeling Heffen de processen zullen worden uitgevoerd. De werkzaamheden verschuiven van een handmatig karakter (invoer) naar meer monitoring van gegevens (controleren). Om ervoor te zorgen dat de afdeling Heffen ook in de toekomst toegesneden is op de uitvoering van haar taken moeten medewerkers zich voorbereiden op deze reeds ingezette ontwikkeling. Deze ontwikkeling is het afgelopen jaar in de POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan) gesprekken met de medewerkers teruggekomen. In de gesprekken hebben medewerkers aan kunnen geven welk toekomstbeeld zij voor zichzelf zien en hoe zij zich daarin kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld door middel van scholing.

Vanuit de BSGR worden de verwachte kaders van de toekomstige wijze van uitvoering van de werkzaamheden duidelijk aangegeven. Hierbij speelt ook de ontwikkeling een rol om de uitvoering van meerdere basisregistraties (denk aan BAG, WOZ, e.d.) in één hand te leggen in de vorm van een gegevenshuis. Deze ontwikkeling wordt door de BSGR nauwgezet gevolgd. Een eventuele doorgroei van de BSGR naar een gegevenshuis verhoogt de behoefte aan medewerkers die beschikken over analytische vaardigheden. Vooralsnog zorgen met name de eisen vanuit de Waarderingskamer ervoor dat medewerkers terugkeren in de schoolbanken.

In de komende periode zal bij de afdeling Heffen de nadruk liggen op de doorontwikkeling van de basisregistraties, het verplichte gebruik hiervan en de doorvertaling naar de inzet en competenties op de afdeling.

3.2 Informatie & Inning

De BSGR en dus ook de afdeling I&I volgen de maatschappelijke trend met betrekking tot meer maatschappelijk invorderen, maar willen hierin een duidelijk onderscheid maken tussen niet kunnen en niet willen betalen van aanslagen. De door het bestuur in september 2017 gemaakte keuzes qua soft-invorderen, zullen verder worden vormgeven en geïmplementeerd. Teksten van brieven richting burgers zullen worden aangepast naar een vriendelijkere en zachtere toon, en het taalgebruik zal worden afgestemd op de burger in plaats van veel ambtelijke en juridische taal te gebruiken.

Degenen die niet willen betalen, zullen met name eerder, maar soms ook “harder” dienen te worden aangepakt. De mogelijkheden om (direct) te kunnen betalen zijn er al en worden verder uitgebreid, maar ook de inzet van de deurwaarders zal hier meer en meer op worden bepaald.

Er is in 2017 veel analyse gedaan naar het huidige telefoon selfservice-menu, en hoe dit aansluit bij de wensen van burgers en deelnemers. Het gaat er dan vooral om welke keuzes door burgers het meest worden gebruikt, en welke wijzigingen er in het menu dienen te worden opgenomen.

In het laatste kwartaal van 2017 zullen alle teamcoördinatoren van alle afdelingen gezamenlijk werken aan een verkorting en versimpeling van het telefoonkeuzemenu. Daarnaast zal ook worden gekeken naar de telefonische openingstijden van de BSGR om de service richting burgers verder te vergroten. In 2018 zal er een nieuwe aanbesteding voor de telefonie worden gedaan volgens de Europese aanbestedingsregels.

Burgers kunnen indien gewenst op afspraak langskomen bij het kantoor van de BSGR. Hoewel het aantal bezoekers de afgelopen jaren wel steeds verder terugloopt, blijft dit een contactmogelijkheid voor burgers die gewaardeerd wordt.

Invordering

De opschoning van oudere vorderingen zal in 2018 structureel worden gecontinueerd voor aanslagen van belastingjaren ouder dan 5 jaar. De focus zal meer en meer liggen op het beperken van de ‘instroom’ van nieuwe wanbetalers. Dit zal worden gedaan door wanbetalers sneller persoonlijk te benaderen. Er zal worden gewezen op de mogelijkheden voor het indienen van een verzoek tot kwijtschelding, maar vooral ook op de diverse mogelijkheden van betalen volgens betalingsregelingen. Door nog dichter op het invorderingsproces te zitten en sneller actie te ondernemen, is de verwachting dat dossiers sneller kunnen worden afgewikkeld, wat uiteindelijk zal resulteren in minder oninbare posten.

Eén van de invorderingsprocessen die frequenter zullen worden uitgevoerd in 2018, is het proces van de loonvorderingen. Momenteel wordt dit nog tweemaal per jaar (mei en november) uitgevoerd in verband met het uitkeren van vakantiegelden en/of eindejaarsuitkeringen. Dit zal worden aangepast naar een maandelijks proces om al eerder deelbetalingen te kunnen ontvangen.

Om burgers meer mogelijkheden te bieden met betrekking tot het afspreken van betalingsregelingen en de bijbehorende automatische incasso, zal in 2018 de optie worden ingebouwd om burgers zelf specifiek aan te laten geven op welke dag van de maand de incasso van hun rekening het beste kan plaatsvinden. Een meer klantvriendelijke wijze van invorderen.

De belastingdeurwaarders van de BSGR zijn en blijven onze ogen en oren op straat. Zij kunnen het beste beoordelen welke invorderingsmaatregelen er kunnen worden ondernomen bij wanbetalers. Er zal meer dan voorheen gestuurd worden op opbrengst in plaats van aantallen, en de deurwaarders zullen de door de binnendienst voorbereide dossiers ter plaatse gaan beoordelen.

In het geval dat er nog sprake is van een mogelijkheid om kwijtschelding voor particulieren aan te vragen, werd er tot op heden een kwijtscheldingsformulier afgegeven, waarbij de burger zelf het verzoek tot kwijtschelding kon aanvragen.

In 2018 zullen de deurwaarders de wanbetalers direct een machtigingsformulier voor toestemming tot toetsing bij het Inlichtingen Bureau dienen te laten ondertekenen. De BSGR kan dan in veel gevallen de verdere afhandeling verzorgen zonder dat er wordt afgewacht of de burger zelf deze actie onderneemt. Hiermee kunnen zaken sneller worden afgewikkeld.

Is een kwijtscheldingsverzoek niet (meer) mogelijk, of is een verzoek reeds eerder afgewezen, dan kan er natuurlijk direct (gedeeltelijk) per PIN worden betaald.

Het inzetten van de scan-bus is in 2017 succesvol getest. In 2018 zal de operationele inzet van deze invorderingsmogelijkheid gericht worden toegevoegd.

Schuldhulp / Onvermogen

Hoewel de crisis gelukkig voorbij is, komen helaas nog steeds een behoorlijk aantal burgers in de schuldhelpverlening terecht door het opstapelen van diverse rekeningen. In 2017 is de module Webis-Schuldhelpverlening live gegaan. Instanties die burgers ondersteunen als zij in aanmerking komen voor schuldhelpverlening en zijn aangesloten bij de NVVK (branchevereniging voor schuldhelpverlening en sociaal bankieren), kunnen nu online inloggen en zelf direct diverse zaken voor betreffende burgers regelen in de systemen van de BSGR.

In 2018 staat de implementatie van de module Webis-Bewindvoering gepland om live te gaan. Op dat moment kunnen de bij de CCBR (Centraal Curatele- en Bewindregister) ingeschreven bewindvoerders ook inloggen bij de BSGR en hun bewindvoeringdossiers hierin verder behartigen. Hierbij moet gedacht worden aan (persoonlijke) faillissementen, surseance van betaling en Wet Schuldsanering natuurlijke personen. Door deze mogelijkheid wordt de papierenstroom verminderd.

Kwijtschelding

Landelijk zal de wijziging in artikel 25 in de Invorderingswet in 2019 worden ingevoerd. Deze wijziging betekent dat vanaf 2019 op een uitspraak van een kwijtscheldingsverzoek in plaats van een administratief beroep, een bezwaar kan worden ingediend. Met deze mogelijkheid wordt de Invorderingswet gelijk getrokken aan de Algemene Wet inzake Rijksbelastingen.

De wijziging in de invorderingswet brengt naast een wettelijke behandeltermijn (artikel 236 lid 2 Gemeentewet) van 6 weken, mogelijk extra kosten voor de BSGR met zich mee. Hierbij kan worden gedacht aan :

- Dwangsommen voor het niet na kunnen leven van de behandeltermijn (€ 1.260,- p/s)
- Kosten voor beroepsprocedures
- Griffierechten betalen voor kwetsbare doelgroepen
- Behandelkosten voor bezwaren tegen afgewezen kwijtscheldingsverzoeken door 'No Cure No Pay'-bureaus die zich op deze markt zullen richten (momenteel zijn deze bureaus nog met name gericht op de WOZ-waarde bepaling)

Zodra er meer inzicht is in de hoogte van de extra kosten, zal dit via een begrotingswijziging worden verwerkt.

De focus van de BSGR zal gericht zijn op het verder stroomlijnen en automatiseren van de processen rondom kwijtscheldingsverzoeken.

Het digitaal aanvragen van kwijtschelding, in combinatie met het digitaal aanleveren van ondersteunende documenten was al mogelijk via het digitale contactformulier van de BSGR. Met name studenten maken van deze mogelijkheid gebruik. Toetsing bij het Inlichting Bureau kan momenteel slechts één maal per maand. De terugkoppeling van het Inlichtingen Bureau duurt vervolgens ongeveer 4 tot 6 weken. Ongeveer 25% van de burgers ontvangt een afwijzing omdat er informatie over inkomen/vermogen/auto ontbreekt bij het Inlichtingen Bureau.

In deze gevallen doet de BSGR ná de uitspraak van het Inlichtingen Bureau een generieke opvraag voor ondersteunende gegevens bij betreffende burgers. Door bij deze burgers op basis van de afwijzreden van het Inlichtingen Bureau gericht informatie op te vragen en klanten deze informatie digitaal aan te laten leveren, kan er in een aantal gevallen sneller uitspraak door de BSGR worden gedaan, en kunnen er met name administratieve beroepen worden voorkomen.

Door het (digitale) kwijtscheldingsformulier uit te breiden met voorbeeldberekeningen en gerichte vragen omtrent vermogen en eigendom, kunnen burgers op basis van hun eigen antwoorden makkelijker vooraf controleren of zij redelijkerwijs wel/niet in aanmerking zouden kunnen komen voor kwijtschelding. Hiermee zal dan de instroom van kwijtscheldingsverzoeken die worden afgewezen op basis van voldoende betalingscapaciteit kunnen worden beperkt.

Net als voorgaande jaren zal de BSGR ook in 2018 diverse voorlichtingsavonden organiseren voor (overkoepelende) organisaties van schuldhelpverlening en vrijwilligers om hun wegwijs te maken in de

van toepassing zijnde wetgeving en mogelijkheden tot het indienen van (digitale) kwijtscheldingsverzoeken.

3.3 Waarderen

Juiste en tijdige uitvoering van interne (beheers)maatregelen die zowel voor de Waarderingskamer als voor de ISAE controles de basis zijn voor een goed lopend WOZ-proces, hebben in 2017 geleid tot het predicaat 4**** (goed) bij de Waarderingskamer. Tal van ontwikkelingen vormen de komende jaren voldoende uitdaging om de kwaliteitsaspecten en efficiency minimaal op het zelfde niveau te houden.

Zo heeft de VNG voorgesteld om levering aan de afnemers via de LV-WOZ verplicht te stellen per 1 januari 2019. Nu in 2017 de aansluiting op de LV-WOZ voor alle deelnemende gemeenten binnen de BSGR is gerealiseerd, zullen in de komende jaren in toenemende mate belastingbestanden en bijbehorende werkprocessen moeten worden afgestemd op het afnemen van gegevens vanuit deze basisregistraties. Een complicerende factor hierin is dat de bestaande programmatuur (van Centric) hierop nog volop in ontwikkeling is. Door een aantal samenwerkingsverbanden wordt gezamenlijk meegedacht over de meest efficiënte wijze waarop de programmatuur en gewenste werkprocessen zo goed mogelijk op elkaar afgestemd kunnen worden. Met name de berichtenuitwisseling en verwerking tussen BAG en WOZ staan hierin voor de afdeling WOZ de komende jaren centraal.

De 'terugmeldvoorziening' speelt hierin voor de afdeling WOZ een sleutelrol. Vooralsnog lijkt het, mede gezien het planningsschema van Centric, nog wel enige jaren te duren voordat de programmatuur zo is ingericht dat het 'eenmalig inwinnen, meervoudig gebruik' met behulp van digitalisering en basisregistraties ook daadwerkelijk gaat leiden tot meer efficiency en lagere uitvoeringskosten. Tot die tijd zal deze stroom aan gegevens eerder meer dan minder handmatige verwerking, correcties en controles achteraf tot gevolg hebben. Aansluiting op de LV-WOZ als project was één, in controle zijn op bijbehorende werkprocessen is een volgende. Pas wanneer de validiteit en volledigheid van de gegevensstroom vaststaat, kunnen nu nog handmatige acties in de toekomst geautomatiseerd binnen de verbeterde werkprocessen worden verwerkt.

Om deze reden wordt bij een groeiend aantal belastingsamenwerkingen de BAG-taak toegevoegd aan het takenpakket. Een andere zichtbare ontwikkeling is die van het ontstaan van gegevenshuizen waarbij een overheidsorganisatie zich specifiek gaat richten op inwinnen, beheren en leveren van informatie uit basisregistraties. Gegevens worden hier op uniforme en integrale wijze beheerd waarbij er in meerdere registraties tegelijk wijzigingen kunnen worden doorgevoerd. Beschikbare informatie uit diverse registraties kan relatief eenvoudig aan elkaar worden gekoppeld en/of worden herleid naar kaartmateriaal of tabellen ('geo-data'). Bezien zal worden op welke wijze de in november georganiseerde conferentie over dit onderwerp input biedt voor toekomstige ontwikkelingen op dit gebied en de rol van de BSGR daarin.

Bovenstaande ontwikkelingen leveren (mogelijk) een mooie nieuwe uitdaging op maar doen ook een beroep op nieuwe en andere competenties van onze medewerkers. Analyse van gegevens en kwaliteitscontroles gaan een steeds grotere rol spelen in de vernieuwde werkprocessen met effecten op de bestaande functieprofielen. De belastingmedewerker van de toekomst zal steeds meer over bèta-gerichte competenties moeten beschikken om goed vorm te kunnen geven aan de toekomstige ontwikkelingen. Ook de Waarderingskamer heeft in haar Waarderingsinstructie 2017 nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de veranderende benodigde competenties van de WOZ- en Kadastrale medewerkers. De kwaliteit van de werkzaamheden en het eindproduct wordt geacht sterk afhankelijk te zijn van de vakbekwaamheid (en kunde) van de betrokken medewerkers. Deze deskundigheid zal, binnen alle gedefinieerde rollen, aantoonbaar aanwezig moeten zijn op de afdelingen. Een behoorlijk aantal medewerkers op de afdeling WOZ heeft 'deze handschoen al opgepakt' en zijn of gaan aan de slag met het volgen van cursussen en/of opleidingen. Een goede ontwikkeling die zich de komende jaren zal moeten voortzetten!

Minder projectmatig en meer procesmatig werken vereist ook meer specifieke en diepgaande kennis van het belastingproduct van de BSGR. Een deel van de flexibele schil zal mede daarom vanaf 2018 worden omgezet in vaste formatie. Meer structurele/vaste capaciteit is daarnaast ook nodig om met de toegenomen werkdruk de gewenste tijdigheid en kwaliteit te kunnen blijven leveren.

Mede door de openbaarheid van de WOZ-waarden vanaf 2017 alsmede de naar verwachting aanhoudende waardeontwikkeling van met name woningen de komende jaren, is de verwachting dat het aantal bezwaarschriften ingediend tegen de WOZ-waarde de komende jaren zal blijven stijgen. De

NoCure-NoPay bureaus springen niet alleen in op deze ontwikkelingen maar laten hun verdienmodel ook nadrukkelijk los op het vervolgtraject, de beroepsfase. Dit heeft een significante verhoging van het budget kostenvergoeding tot gevolg. Diepgaandere evaluatie op deze procesonderdelen zal voor de toekomst een aantal mogelijke verbeterlagen tot gevolg moeten hebben. Hierin zullen ook de mogelijkheden en gevolgen van een eventuele verrekening van proceskostenvergoeding met een nog van de belastingschuldige te innen bedrag aan gemeentelijke belastingen (openstaande belastingschuld) worden meegenomen. Daarnaast zijn door de wijziging in het Woningwaarderingssysteem, waarin de WOZ-waarde een grotere rol is gaan spelen bij de bepaling van de maximale huurprijs voor woningen in de gereguleerde huursector, tegenstrijdige belangen voor hetzelfde WOZ-object ontstaan. Dit geeft complicaties bij de rechtsbescherming; het vooraf informeren van beide belanghebbenden is mogelijk in strijd met de Wet bescherming persoonsgegevens. De wetgever is aan zet om dit op te lossen; de voorgelegde wijziging van de wet WOZ zal op zijn vroegst per 1 januari 2019 kunnen plaatsvinden.

Ook zal de komende jaren de nieuwe Waarderingsinstructie 2017, welke voornamelijk gericht is op interne beheersmaatregelen en zelfsturing, worden geëvalueerd en ontwikkeld. Zowel de gemeenten/belastingorganisaties als de Waarderingskamer zijn nog zoekende naar de meest optimale vorm in deze nieuwe wijze van rapporteren waarbinnen ook de (wettelijke) kwaliteitseisen voldoende zichtbaar blijken. Resultaten uit zelfevaluaties en beheersmaatregelen spelen een nadrukkelijker rol bij het afleggen van interne en externe verantwoording (accountant, deelnemende gemeenten en belanghebbenden). De Waarderingskamer zal in toenemende mate haar toezicht zoveel mogelijk gaan baseren op deze procesbewakingen, eigen evaluaties en daaruit getrokken conclusies en maatregelen. Daarnaast heeft de Waarderingskamer in haar brief aan de Staatssecretaris (d.d. 29 juni 2017) aangegeven dat zij de actualiteit van de WOZ-administratie alsmede de adequate wijze van onderlinge afstemming op basisadministraties tot één van de speerpunten voor de komende jaren heeft benoemd. Er is op dit moment nog geen geïntegreerde applicatie beschikbaar waarin berichtuitwisseling tussen de BAG en de WOZ (Key2Gebeurtenissen BAG-WOZ) en tussen de BRK en de WOZ (Key2Gebeurtenissen BRK-WOZ) mogelijk is. Totdat deze integratie gerealiseerd is, zal invulling gegeven moeten worden aan (tijdelijke) wijziging van werkprocessen, innovaties en alternatieven op het gebied van gegevensuitwisseling.

Vanaf 2018 zullen de onderstaande grote projecten daarnaast de volledige aandacht vragen:

- **Waterverdedigingswerken**
De Waarderingskamer en de VNG hebben, op basis van recente jurisprudentie, een handreiking gepubliceerd met betrekking tot de toepassing van de vrijstelling Waterverdedigingswerken. Deze jurisprudentie leidt echter tot het ongewenste resultaat dat het woon- of gebruiksgenot niet volledig in de waardering wordt betrokken. Een wetswijziging op dit punt zal naar verwachting niet eerder dan medio 2019 plaatsvinden. Tot die tijd zullen uitvoeringsorganisaties, waaronder de BSGR, de jurisprudentie in de huidige vorm volledig moeten toepassen. Concreet houdt dit in dat de opwerkactie die in 2017 wordt uitgevoerd, naar verwachting in 2019 of 2020 een vervolg zal krijgen. Mogelijk zal een deel van de uitgevoerde werkzaamheden (gedeeltelijk) moeten worden teruggedraaid.
- **Uitbreiding Voormeldingen**
Voorafgaand aan het verzenden van de WOZ beschikkingen belastingjaar 2018 aan belanghebbenden wordt aan 2% van deze populatie (digitaal) inzicht gegeven in de kenmerken van de woningen en de op basis daarvan geprognosticeerde WOZ-waarde. Eigenaren wordt op deze wijze de mogelijkheid geboden om vooraf te reageren. Deze invulling van 'Prettig contact met de Overheid' zal naar verwachting de komende jaren worden uitgebreid over een grotere populatie. Op welke wijze deze vorm van informeel contact in het bestaande herwaarderingproces Woningen kan worden geïntegreerd en welke kosten hiermee gemoeid zijn, zal na de evaluatie van de pilot Voormeldingen duidelijk worden. Deze werkwijze wordt voor grote belanghebbenden (o.a. woningbouwverenigingen, ziekenhuizen, Universiteit Leiden) al een aantal jaren gevolgd. Een verbeterlag op de digitale aanschrijving objectkenmerken zal 'in de slipstream' van deze evaluatie meelopen.
- **Overgang naar waarden op gebruiksoppervlakte**
De verplichting om alle woningen in het kader van de wet WOZ te waarden op gebruiksoppervlakte is per 1 januari 2022 een feit. De doelstelling van de Waarderingskamer is enerzijds betere aansluiting op de markt (huur en verkopen), anderzijds uniformiteit en een

betere aansluiting op de door de overheid ingerichte basisadministraties. Dit zal uiteindelijk moeten leiden tot meer duidelijkheid bij de burgers en efficiëntere, kwalitatief hoogwaardigere administraties ('eenmalige inwinning, meervoudig gebruik').

Afgelopen jaar zijn daartoe al de nodige voorbereidingen getroffen onder andere om kengetallen te verzamelen en te onderzoeken welke tools het meest geschikt lijken te zijn om nauwkeurig en betrouwbaar een deel van deze klus geautomatiseerd uit te kunnen (laten) voeren. Het project zal een tijdrovende en kostbare exercitie worden waarbij innovatieve applicaties in combinatie met bouwdossier-onderzoek en inmeten ter plaatse op een slimme manier zullen moeten worden ingezet. De uitkomsten zullen zowel tegen de WOZ-administratie als tegen de BAG-administratie (welke veelal is opgebouwd uit een conversietabel over de destijds beschikbare gegevens uit de WOZ administratie) aangelegd dienen te worden om uiteindelijk zoveel mogelijk uniformiteit te bereiken. De inspanningen die op dit project worden verricht, zullen ook leiden tot kwaliteitsverbetering van de BAG gegevens op dit punt. Omdat het gegevensbeheer van zowel de BAG als de WOZ (nog) niet integraal georganiseerd is, betekent dit wel dat een nauwe onderlinge samenwerking met de BAG afdelingen voorwaarde is voor een verantwoorde overgang van inhoud naar gebruiksoppervlakte en daarmee voor het slagen van dit omvangrijke project.

Einde 2017 zal een plan van aanpak aan de Waarderingskamer moeten zijn toegezonden.

3.4 Directie en Bedrijfsvoering

Financiën

De managementletter van de accountant over de interim controle 2017 (verkregen in november 2017) geeft aan dat binnen de BSGR sprake is van een effectieve beheeromgeving. De financiële afdeling, het management en de directie hebben veel aandacht voor de begrotings- en verantwoordingscyclus en de actuele ontwikkelingen op het gebied van onder andere wijzigingen in wet- en regelgeving en privacybescherming. De management letter 2017 laat geen noemenswaardige tekortkomingen zien.

Vanwege de geringe omvang van de organisatie en beperkingen van het financiële pakket worden enkele (verbijzonderde) controles op een pragmatische en gegevensgerichte wijze uitgevoerd. De BSGR zal zich blijven inspannen om verdere verbeteringen binnen de processen te bewerkstelligen.

Het Besluit Begroting en Verantwoording voor provincies en gemeenten (BBV) is met ingang van 25 april 2016 gewijzigd. Voor gemeenten gaan de wijzigingen in voor het begrotingsjaar 2017, voor gemeenschappelijke regelingen, aangezien deze de begroting eerder moeten opstellen, voor het begrotingsjaar 2018.

De wijzigingen hebben betrekking op nieuwe taakvelden, nieuwe economische categorieën, verplichte beleidsindicatoren en financiële kengetallen in verband met de introductie van de geprognosticeerde balans. De BSGR zal deze wijzigingen in samenspraak met de accountant doorvoeren binnen de financiële administratie.

Personeelsontwikkeling

Het sturen op kwaliteit van het personeelsbestand blijft in de komende jaren een aandachtspunt. De werkzaamheden dienen immers efficiënt en kwalitatief hoogwaardig uitgevoerd te worden. Er wordt steeds meer geautomatiseerd en gedigitaliseerd, waardoor de overblijvende taken andere vaardigheden en competenties vragen, zoals een hoger werk- en denkniveau en analytisch vermogen. De BSGR verwacht dat als gevolg van deze – ook landelijke - ontwikkelingen flankerend beleid zal moeten worden ingezet en hiervoor is tot en met 2019 budget voorzien. De verwachting is echter dat ook na 2019 flankerend beleid zal moeten worden ingezet gezien de ontwikkelingen in de externe omgeving.

Personeelsontwikkeling draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van de BSGR. Met behulp van een personeelsplanning kan de BSGR de meest optimale inzet nu en in de toekomst creëren; wat zijn gewenste kwaliteiten en wat moet er gebeuren om die kwaliteiten beschikbaar te hebben. Met behulp van dit instrument kunnen tijdig maatregelen worden genomen om ongewenste uitstroom te voorkomen en doorstroom te bevorderen om werknemers met specifieke kenmerken te behouden voor de organisatie. Ook kan gericht gewerkt worden aan scholing. Het gaat daarbij met name om de benodigde kwaliteiten (capaciteiten en competenties) van de medewerkers. Tegelijkertijd past strategische personeelsplanning in het streven van de BSGR om medewerkers te blijven ontwikkelen en te motiveren ('binden en boeien') zodanig dat de organisatiedoelen en –ambities kunnen worden waargemaakt.

In het kader van de strategische personeelsplanning is naast de gesprekscyclus het ontwikkelgesprek ingevoerd, waarbij de medewerker een POP-formulier invult (POP: Persoonlijk Ontwikkel Plan). 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. Medio 2016 is gestart met deze gesprekken. In 2018 zal, daar waar nodig, in gesprekken opvolging worden gegeven aan afspraken. Tevens is eind 2017 gestart met een opleidingstraject voor de teamcoördinatoren dat naar 2018 doorloopt.

Medewerkers moeten worden voorbereid 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. Opleidingen zijn daarbij essentieel en anders dan tot op heden niet langer een vrijblijvende keuze van de medewerker.

Het is de bedoeling dat vanaf 2018 een deel van de flexibele schil wordt omgezet in vaste formatie. Tijdelijke projecten lijken te evolueren naar structurele werkzaamheden (denk bijvoorbeeld aan de eisen vanuit de WAKA) waardoor het kosten-baten technisch interessanter wordt om medewerkers in dienst te nemen. Voorwaarde voor indiensttreding zal wel een assessment zijn waarbij vaardigheden en competenties moeten matchen met de eisen die de toekomstige ontwikkelingen stellen. Het gewenste profiel van een belastingmedewerker zal daarmee verschuiven van een alpha achtergrond naar een meer bèta gerichte achtergrond/affiniteit.

De gemaakte cao afspraken voor de nieuwe cao met een looptijd van 1 mei 2017 tot 1 januari 2019 hebben autonoom gevolgen voor onze loonkosten.

De salarissen zijn per 1 augustus 2017 verhoogd met 1% en per 1 januari 2018 stijgen de salarissen nog eens met 1,5%.

Sinds 1 januari 2017 is voor alle medewerkers het IKB (Individueel Keuze Budget) van 16,3% ingevoerd, bestaande uit de vroegere looncomponenten vakantietoeslag, eindejaarsuitkering, bijdrage levensloop en bovenwettelijke verlofuren. Het IKB% wordt per december 2017 verhoogd naar 16,8%. Per 1 juli 2018 stijgt het IKB met 0,25% naar 17,05%.

Daarnaast zijn in de cao onder andere de volgende afspraken gemaakt:

- Flexibiliteit en zekerheid: Daar waar nodig wordt flexibel personeel ingezet. De gemeentelijke werkgever kan daarbij verschillende soorten dienstverbanden inzetten. De VNG en de vakbonden streven het principe na, dat voor gelijkwaardig werk gelijkwaardige beloning geldt. In deze cao is afgesproken dat medewerkers die in payroll werken, een beloning ontvangen die vergelijkbaar is met een medewerker met een aanstelling. Deze afspraak gaat in op 1 juli 2018.
- Duurzame inzetbaarheid: Partijen willen duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen. Het doel is dat medewerkers hun werk goed, gezond en met plezier kunnen blijven doen en daarbij breed inzetbaar blijven. Een leven lang leren wordt daarin steeds belangrijker en zorgt ervoor dat medewerkers hun positie op de arbeidsmarkt behouden en verbeteren. Hierbij neemt de medewerker zelf de regie en het initiatief om te werken aan duurzame inzetbaarheid en de werkgever faciliteert dit proces.
- Verlof: Een belangrijk punt voor de VNG was de harmonisatie van het verlof zodat medewerkers meer keuzevrijheid krijgen om hun verlof in te zetten. Partijen zijn overeengekomen om een nieuwe verlofregeling uit te werken en na overeenstemming over de uitwerking, deze regeling in 2020 op te nemen in de cao.
- Perspectief op de arbeidsmarkt: Partijen hebben afgesproken gedurende de looptijd van de cao 2.000 jongeren aan het werk te helpen bij gemeenten. Ook blijven partijen zich inzetten om meer banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. De doelstelling is om tot en met 2023 in totaal 5.250 garantiebanen te realiseren.

In lijn met de landelijke banenafpraak in het kader van de Participatiewet biedt de BSGR sinds medio 2016 werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op dit moment is hiervoor 32 uur per week ingevuld. De verwachting is dat dit in 2018 niet verder uitgebreid kan worden en er ook in de komende jaren onvoldoende arbeidsplaatsen geboden kunnen worden aan deze specifieke groep werknemers. Dit heeft te maken met de inhoud van de taken bij de BSGR en de vergaande automatisering en digitalisering. In de praktijk is gebleken dat er bij de BSGR weinig mogelijkheden zijn om functies of taken te creëren die overeenkomen met de eisen vanuit de Participatiewet, temeer daar de facilitaire taken grotendeels zijn uitbesteed. De BSGR realiseert zich dat het niet kunnen voldoen aan de quotumverplichting mogelijk een financiële boete oplevert.

Als alles volgens planning verloopt, zal de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) op 1 januari 2020 in werking treden. Vanaf dat moment is op de rechtspositie van de ambtenaren, enkele uitzonderingen daargelaten, het civiele arbeidsrecht van toepassing. In de toekomst zal de rechtspositie van overheidsmedewerkers daarmee 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. Op het moment dat de Wnra in werking treedt, zal de aanstelling van de betrokken ambtenaren van rechtswege worden omgezet in een (2-zijdige) arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht. Van deze arbeidsovereenkomst maken deel uit de op het "uur U" ten aanzien van deze ambtenaren bestaande beslissingen, afspraken

en toezeggingen inzake hun arbeidsvoorwaarden. Aangenomen wordt dat deze arbeidsovereenkomst verder zal worden ingevuld door een sectorale cao, net zoals nu doorgaans een sectorale rechtspositieregeling (zoals de CAR/UWO) wordt gevolgd. Voor overheidswerkgevers die de 'normalisering' willen aangrijpen om in bredere zin te vernieuwen is er echter goed nieuws: binnen het civiele arbeidsrecht is er ruimte om een eigen cao te hanteren.

Ten aanzien van de collectieve arbeidsvoorwaarden bepaalt de Wnra dat de bestaande rechtspositieregelingen komen te vervallen op het moment dat de Wnra in werking treedt. Hieraan is toegevoegd dat de bestaande rechtspositieregeling blijft gelden tussen de overheidswerkgever en de ambtenaren 'als ware het een cao', voor zover en voor zolang op het moment dat de Wnra in werking treedt geen cao is gesloten waarbij de betreffende overheidswerkgever partij is.

Het zou goed zijn als er, op het moment dat de Wnra in werking treedt, de nodige cao's tot stand zijn gebracht. Op die manier wordt veel onduidelijkheid over de inhoud van de individuele arbeidsovereenkomst voorkomen. Voor de hand lijkt het te liggen dat de BSGR op wie nu de CAR UWO van toepassing is de cao voor gemeentepersoneel zal gaan volgen.

De nieuwe regelgeving zal gepaard gaan met een ongekende operatie van nieuwe wetgeving en een behoorlijke aanpassing van het HRM beleid.

4. Financiële uitgangspunten begroting 2019

Voor de begroting 2019 en de meerjarenbegroting 2019-2022 volgt de BSGR de financiële kaderstelling zoals deze is vastgesteld door het bestuurlijk overleg financiële kaderstelling gemeenschappelijke regelingen van gemeenten in de regio Hollands-Midden.

Voor de periode 2019-2022 worden de financiële kaderstellingen begin 2018 door de bestuurlijke klankbordgroep vastgesteld. Deze financiële kaderstellingen worden verwerkt in de begroting 2019 voor de begrotingsjaren 2019 tot en met 2022, en indien nodig in de begrotingswijziging maart 2018 voor het begrotingsjaar 2018.

De financiële kaders zien er voor de jaren 2019-2022 als volgt uit:

- De indexering van de deelnemersbijdrage 2019 ten opzichte van 2018 bedraagt 2,3%, dit is inclusief de nacalculatie van de indexering voor 2018 (+0,7%).
- De uniforme taakstelling voor de Gemeenschappelijke Regelingen als aandeel in een mogelijk neerwaartse ontwikkeling van het Gemeentefonds in 2019 bedraagt 0,0%.
- Met betrekking tot de activa zal op lineaire basis worden afgeschreven (in het verleden annuïtair) waarbij geen toerekening meer plaatsvindt van rekenrente.
- Maximaliseren van de algemene reserve tot 3% van de totaal begrote lasten conform het besluit van het Algemeen Bestuur op 19 juni 2013.
- Opnemen van taakvelden in de begroting en jaarrekening conform de doorgevoerde vernieuwingen in de BBV (Besluit Begroting en Verantwoording)
- Indien sprake is van nieuwe wettelijke eisen/taken dan wel uitbreiding van de vraagsturing door deelnemers zullen de financiële consequenties/investeringen hier tijdig en gedetailleerd van in kaart moeten worden gebracht indien de insteek is additionele financiële middelen beschikbaar gesteld te krijgen.