

Begroting 2017-2020

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	9
Programma 2: Invorderen.....	11
Programma 3: Informatie & Inning.....	12
Programma 4: Waarderen.....	15
Programma 5: Bezwaar & Beroep	17
Programma 6: Front office	18
Programma 7: Directie en bedrijfsvoering	19
Algemene dekkingsmiddelen	21
<i>Paragrafen</i>	23
Weerstandscapaciteit	23
Financiering & treasury.....	25
Bedrijfsvoering.....	27
<i>Financiële begroting</i>	30
Inleiding	30
Overzicht Baten en lasten.....	31
Overzicht reserves en voorzieningen	34
<i>Bijlage 1: Deelnemersbijdragen 2016 en 2017</i>	36
<i>Bijlage 2: Deelnemersbijdragen 2018-2020</i>	37

Inleiding

Voor u ligt het voorstel voor de begroting 2017-2020 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR).

Eerder is de aan deze begroting ten grondslag liggende meerjarenbegroting 2016-2019 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 18 juni 2015 vastgesteld. De vastgestelde begroting en de zienswijzen zijn ter kennisname van Provinciale Staten van Zuid-Holland en Noord-Holland gebracht.

Per 1 januari 2016 is de gemeente Waddinxveen toegetreden tot de Gemeenschappelijke Regeling.

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 2017 wordt, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2017-2020 zoals deze op 21 december 2015 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2016.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2017 ten opzichte van 2016 0,75%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2017 met 0,75% verhoogd wordt. Voor de periode 2018-2020 worden op dit moment vooralsnog geen taakstellingen en indexaties voorzien.

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 bedrijfsvoeringelementen en afsluitend de financiële begroting naar economische kostencategorieën. In de bijlagen wordt de deelnemersbijdrage 2017-2020 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 – Invorderen

programma 3 – Informatie & inning

programma 4 – Waarderen

programma 5 – Bezwaar & Beroep

programma 6 – Frontoffice

programma 7 – Directie en Bedrijfsvoering

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

De programma-indeling van voorgaande jaren is in de onderliggende begroting nog gehandhaafd vanwege de vergelijkende cijfers uit de jaarrekening 2015. Per 1 augustus 2015 is er een structuurwijziging doorgevoerd. Met deze structuurwijziging is de afdeling Bezwaar & Beroep opgeheven en daarmee ook het programma Bezwaar & Beroep. De taken van de afdeling zijn overgegaan naar de programma's Heffen, Waarderen en Informatie & Inning. Daarnaast zijn met de structuurwijziging de afdelingen Invorderen en Front office, en daarmee eveneens de programma's Invorderen en Front office, samengevoegd tot de afdeling Informatie & Inning.

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 vierde kwartaal van 2015 is geëvalueerd.

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 ervaringen opgedaan in het begrotingsjaar 2015 wordt er in maart 2016 een begrotingswijziging over 2016 aangeboden.

Bij de jaarstukken 2015 is voorgesteld om het rekeningresultaat uit 2015 als volgt te verdelen:

- het doorschuiven van het restantbudget “project opwerken Kadastraal” binnen het programma Heffen ad € 245K ten behoeve van met name de niet-deelnemende gemeenten, zoals besloten in de vergadering van 17 september 2015;
- het verhogen van het restant van de bestemmingsreserve flankerend beleid voor 2016 ad € 224K met € 100K aangezien deze zo het zich laat aanzien voor 2016 al volledig wordt uitgeput;
- het coulonce halve uitbetalen van een bedrag ad € 108K aan Servicepunt71 zoals afgesproken in de AB-vergadering van 3 december 2015;
- het ophogen met € 100K van het restant van de bestemmingsreserve WOZ-BAG/LV-WOZ naar € 136K aangezien de daadwerkelijke aansluiting op de LV-WOZ in 2016 nog additionele kosten met zich meebrengt;
- het uitkeren van het restant aan de deelnemers.

➤ Programmaplan

Inleiding

De onderhavige begroting is in hoge mate bepaald door de algemene taakstelling conform de (concept)brief van 21 december 2015 van het bestuurlijk overleg financiële kaderstelling gemeenschappelijke regelingen van gemeenten in de regio Midden-Holland. In deze brief vragen de gemeenten de gemeenschappelijke regelingen een evenredige bijdrage te leveren aan de bezuinigingsopgave van de gemeenten.

Voor het jaar 2017 is, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2017-2020 zoals deze op 21 december 2015 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2016.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2017 ten opzichte van 2016 0,75%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2017 met 0,75% verhoogd zal worden ten opzichte van 2016.

Voor de periode 2018-2020 worden op dit moment vooralsnog geen taakstellingen en indexaties voorzien.

Strategische ontwikkelingen

Op basis van plateauplanning stonden de afgelopen jaren vooral in het teken van het op orde brengen van de “harde” fundamenten van de organisatie: bestanden, AO/IC, planning en control, werkvoorraden en noodzakelijke (wettelijke) projecten. Dit heeft de afgelopen jaren geleid tot een zeer sterke reductie van werkvoorraden en het verkrijgen van het ISAE3402 certificaat, een kwaliteitskeurmerk voor de validiteit en betrouwbaarheid van de processen. Tot op heden is BSGR de enige belastingorganisatie in Nederland die in het bezit is van deze certificering.

Voor de komende jaren zal 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.

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) recent 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. Daarbij speelt ook de toenemende concurrentie met private commerciële organisaties een rol; er is inmiddels een aantal partijen actief op de markt aan wie gemeenten en waterschappen (delen van) het belastingproces kunnen uitbesteden. Prijs is daarbij een zeer doorslaggevend criterium voor de uiteindelijke keuze.

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 heeft de BSGR een groeistrategie ontwikkeld die in de kern op het volgende neerkomt:

- Groei van het aantal deelnemers is een instrument om tot vermindering van de kwetsbaarheid, verlaging van de kosten en verbetering van de kwaliteit van de BSGR te komen.
- Daarbij 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. 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. En nieuwe deelnemers nemen ten minste het standaardpakket van belastingsoorten af.
- 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. Ten aanzien van uitbreiding van het aantal taken kiest de BSGR voor een voorzichtige benadering. Uitsluitend voor de BAG kan een uitzondering worden gemaakt.

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.

Concreet wil de BSGR, ook gelet op ontwikkelingen bij andere samenwerkingsverbanden, een business case maken waarin de voor- en nadelen worden onderzocht van het beheer door de BSGR van de Basisadministratie Adressen en Gebouwen (BAG) voor haar deelnemers. 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 belastingssamenwerkingen de BAG-taak toe aan hun takenpakket.

De meerwaarde van belastingssamenwerkingen 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 zal zetten 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 kan 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 is het de bedoeling om dit model te gaan gebruiken als onderbouwing voor de kostenverdeling tussen de deelnemers onderling. Hoe en in welk tempo het model als onderbouwing voor de kostenverdeling tussen de deelnemers onderling zal worden gebruikt, zal naar verwachting in het tweede kwartaal van 2016 worden bepaald.

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.

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 is het bereiken en betrekken van haar doelgroepen de komende jaren belangrijk. De BSGR zal onderzoeken hoe social media intensiever gebruikt kunnen worden om dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen nog verder te verbeteren. Ook zal de BSGR – gegeven de grote volumes – haar contacten met de zogenaamde ‘grote gemachtigden’ intensiveren door binnen de organisatie accounthouders aan te stellen. De nieuwe organisatiestructuur draagt hiertoe bij. Als onderdeel van deze strategie biedt het inrichten van focusgroepen en een klantenpanel de BSGR mogelijkheden directer te acteren op de wensen en behoeften van haar burgers.

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 2017 is, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2017-2020 zoals deze op 21 december 2015 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2016.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2017 ten opzichte van 2016 0,75%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2017 met 0,75% verhoogd zal worden ten opzichte van 2016.

Voor de periode 2018-2020 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 2017 zou dit een maximale algemene reserve van € 327K 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 2017 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.

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.

Doordat de basisregistraties een steeds prominentere rol in gaan nemen verandert de aard en inhoud van het werk op de afdeling steeds meer. De processen veranderen van het periodiek inlezen van bestanden met duizenden records en het structureel handmatig opwerken van de uitval naar het geautomatiseerd verwerken van losse records die real-time worden aangeleverd en verwerkt in de administratie. Voor het personeel betekent dit een verandering van het “afwerken van lijstjes en overzichten” naar het inzicht of het geautomatiseerde proces goed verloopt en daar controls op inrichten.

Er zal altijd een beperkte uitval blijven. Deze zal in de toekomst vele malen minder zijn dan nu. Gezien de ervaring met de Basisregistratie Personen kan dat echter nog een fors aantal jaren duren.

Analytische en conceptuele capaciteiten worden uiteindelijk randvoorwaardelijk om de werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.

Naast deze kwalitatieve wijziging in de inhoud van taken zal er organisatorisch ook een kwantitatieve verschuiving gaan plaatsvinden van minder medewerkers Heffen naar meer applicatiebeheerders. In dit kader wordt in 2016 hier reeds op voorgesorteerd door een extra applicatiebeheerder te werven. Door de druk op de arbeidsmarkt voor goede applicatiebeheerders zal dit geen gemakkelijke opgave zijn.

Belastingsamenwerkingen die werken met het softwarepakket van Centric werken landelijk steeds meer samen binnen het project Slim Heffen. Ook voor de komende jaren zal meer en meer gebruik gemaakt worden van elkaars kennis en kunde en zal op basis van gezamenlijke ontwikkelagenda's gestreefd worden naar meer uniformiteit en daardoor kostenefficiëntie in het verwerkingsproces. In dat kader is Centric bezig met de ontwikkeling van een modulair backend systeem, waarvan de modules makkelijk te koppelen zijn met andere softwarepakketten. Zo zal de komende jaren de backend (K2belastingen) ‘onafhankelijk’ van de frontend (Bakerware) ontwikkeld gaan worden.

Vanuit de prognoses die ons nieuwe managementinformatiesysteem uManage levert is duidelijk geworden dat meer aandacht besteed moet worden aan de objecten die vanuit de conversie nog dubbel in de administratie voorkomen, zowel als heffingsobject als ook als WOZ-object met de hierbij behorende plichten en belangen. Voor de aanslagoplegging levert dit geen probleem op, er wordt slechts éénmalig opgelegd. Voor de prognoses kan het in een aantal gevallen voorkomen dat deze plichten en belangen er nog dubbel in zitten. Deze moeten geschoond worden. De ontwikkeling van uManage leidt hiermee tot betere bronbestanden en tot een voorsprong in de markt qua kwaliteit van de bronbestanden.

Tot slot zullen de kosten per eenheid product de komende jaren nadrukkelijk gemonitord gaan worden middels het kostprijscalculatiemodel. Door aan de juiste ‘knoppen’ te draaien is de verwachting een grotere efficiency te bereiken.

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2015	Begroting 2016 na wijziging maart 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Personeelslasten	1.535	2.033	2.051	2.048	2.045	2.041
Overige goederen en diensten	234	270	270	270	270	270
Projectkosten (ICT)	104	100	100	100	100	100
Project opwerken Kadastraal	105	245	0	0	0	0
Totaal Lasten	1.978	2.648	2.421	2.418	2.415	2.411
Baten						
Bijdragen deelnemers	-1.978	-2.403	-2.421	-2.418	-2.415	-2.411
Totaal Baten	-1.978	-2.403	-2.421	-2.418	-2.415	-2.411
Resultaat voor bestemming	0	245	0	0	0	0
Dotaties	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	0	-245	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	0	0	0	0	0	0

De verwachting is dat de personeelslasten ondanks interne verschuivingen (zie hiervoor) de komende jaren redelijk stabiel blijven.

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. In tegenstelling tot voorgaand jaar wordt voorgesteld om de projectkosten ICT jaarlijks structureel te ramen.

Er worden in de jaren 2017-2020 geen incidentele baten en lasten binnen het programma Heffen verwacht.

Programma 2: Invorderen

Onderwerp

Het 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 Belasting samenwerking verzorgt het gehele invorderingsproces, inclusief de dwanginvordering, grotendeels zelf.

Vanaf 1 augustus 2015 is de afdeling Invorderen samengegaan met de afdeling Front office tot de afdeling Informatie & Inning. Reden waarom dit programma niet meer wordt meegenomen in de begroting 2017-2020.

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2015	Begroting 2016 na wijziging maart 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Personeelslasten	614	0	0	0	0	0
Overige goederen en diensten	490	0	0	0	0	0
Totaal Lasten	1.104	0	0	0	0	0
Baten						
Bijdragen deelnemers	-289	0	0	0	0	0
Bijdragen derden	-815	0	0	0	0	0
Totaal Baten	-1.104	0	0	0	0	0
Resultaat voor bestemming	0	0	0	0	0	0
Dotaties	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	0	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	0	0	0	0	0	0

Programma 3: Informatie & Inning

Onderwerp

Door het samenvoegen per 1 augustus 2015 van de afdelingen Front office en Invorderen is de afdeling Informatie & Inning ontstaan. Deze afdeling is verdeeld in drie teams: dwanginvordering, kwijtschelding en betalingen. In de laatste twee vinden met name de klantcontacten plaats.

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 en balie- en receptiewerkzaamheden. Voor wat betreft de telefoonbeantwoording is er sprake van een keuzemenu waarbij de specialistische vragen direct bij de backoffices terecht komen. De afdeling blijft verantwoordelijk voor de algemene vragen.

Tenslotte omvat het programma de behandeling en afdoening van bezwaar- en beroepschriften inzake respectievelijk invorderingskosten en kwijtscheldingen.

Wat gaan we doen

Terugkijkend op de afgelopen 5 jaren van de BSGR zijn er grote veranderingen doorgevoerd. Inmiddels is er steeds meer grip op de processen en de werkzaamheden. De verwachting is dat deze ontwikkelingen de komende jaren alleen maar sneller gaan en dat er steeds meer gedigitaliseerd en geautomatiseerd zal worden waardoor met minder mensen meer werk gedaan kan worden. Een zorg is wel dat het de vraag is of de huidige medewerkers gezien de leeftijdscategorie, opleiding en achtergrond, dit allemaal kunnen bijbenen.

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.

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

Afschaffen accepten

Zoals het er nu voorstaat, worden de acceptkaarten met ingang van 2019 landelijk afgeschaft. Er kan dan niet meer betaald worden met acceptkaarten. De meeste belastingsamenwerkingen hebben de acceptkaart al afgeschaft. Het is niet verstandig om dit op het laatste moment in te voeren bij de BSGR. Het is daarom de bedoeling dat dit vanaf 2017 ingevoerd zal worden. In de tussentijd wordt gewerkt aan andere betalingsmogelijkheden zoals Ideal, Digi- accept en eventuele varianten op de huidige AIC-mogelijkheden.

Uitbreiding digitale balie

De afgelopen jaren wordt er steeds meer gebruik gemaakt van de digitale balie op de website van de BSGR. Er kunnen zaken geregeld worden zonder tussenkomst van een medewerker. Het is met name belangrijk dat de digitale balie overzichtelijk en gebruiksvriendelijk blijft, terwijl tegelijkertijd de toepassingsmogelijkheden worden uitgebreid. Hierbij wordt onder andere gedacht aan het digitaal treffen van betalingsregelingen door de burger zelf.

Daarnaast wordt de website uitgebreid met portals via welke digitaal gegevens aangeleverd kunnen worden door externe instanties in het kader van schuldhulpverlening en/of onvermogen en loonbeslagen.

Telefonie

De telefooncentrale van de BSGR is onlangs na een aanbesteding vervangen. Deze centrale kent meer mogelijkheden zoals bijvoorbeeld een selfservicemenu. Doelstelling hierbij is het selfservicemenu steeds verder uit te breiden, waardoor op termijn het aantal telefonische medewerkercontacten significant zal dalen.

Archivering

Op dit moment worden alle binnenkomende poststukken gescand. Alle poststukken worden daarna opgeslagen bij een externe gecertificeerde partij. De kosten van het opslaan van papieren documenten zijn hoog. Digitalisering van het archief kan uitkomst bieden in deze.

Samenwerking sociale diensten en kwijtschelding

2015 liet voor het eerst een minimale daling zien van het aantal verzoeken om kwijtschelding. Het is nog niet in te schatten of deze daling zich voort zal zetten. Omdat er op dit moment jaarlijks toch nog vele tienduizenden verzoeken binnenkomen, wordt er gezocht naar mogelijkheden om de afhandeling efficiënter en sneller te laten verlopen. Er is een start gemaakt met het samenwerken met de sociale diensten van diverse gemeenten. Het blijkt dat het uitwisselen van bestanden soms niet makkelijk c.q. mogelijk is doordat het om privacygevoelige informatie gaat. Tevens lopen de normen voor een bijstandsuitkering enerzijds en kwijtscheldingen anderzijds niet gelijk. Het is de bedoeling dat de komende tijd verder wordt bekeken hoe hier mee om te gaan.

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 schuldhulpverlening en kwijtschelding.

Aanvullend wordt in navolging van andere gemeenten (bijvoorbeeld Den Haag) en samenwerkingsverbanden (Belastingsamenwerking West-Brabant) nagedacht over het inzetten van een scanbus, die door ons gebied rijdt, waarbij kentekens en openstaande posten gekoppeld worden, waardoor relatief eenvoudig beslag kan worden gelegd op de auto. Uitgangspunt is dat hier ook een preventieve werking van uit gaat.

Samenwerking belastingkantoren

Ook op het gebied van invordering wordt steeds meer samengewerkt met andere belastingkantoren. Er wordt veel bij elkaar in de keuken gekeken en informatie gedeeld. Op deze manier wordt er niet alleen tijdswinst behaald maar ook op ontwikkelkosten bespaard.

Een goed voorbeeld is het Project Automatisering Schuldhulpverlening (PAS), een digitale oplossing om de steeds maar toenemende stroom aan documenten met betrekking tot schuldhulpverlening en onvermogen op te kunnen vangen.

Wat gaat het kosten

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2016	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2015	na wijziging maart 2016	2017	2018	2019	2020
Personeelslasten	660	1.746	1.762	1.759	1.756	1.753
Overige goederen en diensten	194	708	708	708	708	708
Totaal Lasten	854	2.454	2.470	2.467	2.464	2.461
Baten						
Bijdragen deelnemers	534	-1.354	-1.370	-1.367	-1.364	-1.361
Bijdragen derden	-1.388	-1.100	-1.100	-1.100	-1.100	-1.100
Totaal Baten	-854	-2.454	-2.470	-2.467	-2.464	-2.461
Resultaat voor bestemming	0	0	0	0	0	0
Dotaties	0	0	0	0	0	0
Ottrekkingen reserves/rekeningresultaat	0	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	0	0	0	0	0	0

De verwachting is dat de personeelslasten de komende jaren redelijk stabiel blijven.

De overige goederen en diensten bestaan voornamelijk uit de drukwerk-, porti- en verzendkosten, de scankosten en uit de post inhuur deurwaarders in de buitengebieden. Hier worden geen grote wijzigingen in verwacht de komende jaren.

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 voorsnog 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 2017-2020 geen incidentele baten en lasten binnen het programma Informatie & Inning verwacht.

Programma 4: 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 vanaf augustus 2015 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. Begin 2016 is ook voor de laatste deelnemende gemeente (gemeente Bodegraven-Reeuwijk) het oordeel 'voldoende' verkregen. De komende jaren zullen in het teken staan van verdergaande kwaliteitsslagen zowel binnen de WOZ administratie als wel met betrekking tot procesoptimalisatie teneinde gefaseerd toe te werken naar een algemeen oordeel 'goed'.

Wat gaan we doen

Nadat de eerste vijf jaar na oprichting van de BSGR voor de afdeling WOZ voornamelijk in het teken hebben gestaan van het verwerken van achterstanden en doelmatiger inrichten van de basisprocessen zal in de komende jaren worden ingestoken op optimalisatie en verdergaande kwaliteitsverbetering van de WOZ administratie en de daarbij behorende (deel)processen. Meer uniformiteit in de WOZ administratie waarbij nadrukkelijk aansluiting zal worden gezocht bij de diverse basisregistraties alsmede veel aandacht voor optimalisatie van interne beheersmaatregelen. Beheersing van werkzaamheden en processen is vele malen doelmatiger gebleken dan controle(s) achteraf. Het in 2014/2015 uitgevoerde onderzoek interne beheersmaatregelen van de Waarderingskamer biedt een mooie basis om (beschreven) risico's nog beter en doelmatiger in de werkprocessen in te bedden.

De eerste fase van het project optimalisatie WOZ-BAG koppeling is eind 2015/begin 2016 afgerond. Er zal aan het begin van het tweede kwartaal 2016 nog een laatste gegevensverwerking plaatsvinden alvorens de projectfase wordt afgerond. Feitelijk vangt de beheerfase aan vanaf februari 2016 waarbij voor de komende jaren de structurele en continue uitwisselingsstroom van gegevens van BAG mutaties op efficiënte wijze vorm gegeven moet worden binnen bestaande processen. Dit betekent voor met name medewerkers WOZ die zich met repeterende en routinematige werkzaamheden bezig houden een veranderende werkomgeving waarin andere of soms nieuwe competenties moeten worden ontwikkeld. Er worden op kwalitatief niveau de komende jaren hogere eisen gesteld aan onze medewerkers; een aantal zal zich moeten gaan (door)ontwikkelen op het uit de voeten kunnen met gegevensanalyses en kwaliteitscontroles; een nieuwe uitdaging!

In het verlengde daarvan en in navolging van andere samenwerkingsverbanden, die in een aantal gevallen de BAG-taak al aan het dienstenpakket hebben toegevoegd, zal de BSGR op korte termijn een business case gaan opstellen waarin de voor- en nadelen van het beheer van BAG-activiteiten door de BSGR zullen worden uitgewerkt.

Daarnaast zullen door de aansluiting op de LV-WOZ, welke de BSGR in de tweede helft van 2016 wil realiseren, extra informatiestromen ontstaan. Uitdaging is om uit deze grote hoeveelheid beschikbare informatie zoveel mogelijk (en geautomatiseerd) een verdere optimalisatie van de belastingadministratie te realiseren en werkprocessen steeds meer op deze (externe) basisregistraties aan te laten sluiten. Alles vanuit de basisgedachte: 'Eenmalige inwinning, meervoudig gebruik'. Door uniformiteit en transparantie in gegevens welke de burger via verschillende kanten bereiken, zal het vertrouwen in de verstrekte informatie bevorderd kunnen worden.

Door de toekomstige marktontwikkeling, in de vorm van stijgende verkoopprijzen, in combinatie met het van kracht worden van het WoningWaarderingsStelsel (WWS), waarin de gebruiker weer belang krijgt bij de WOZ waarde, wordt vanaf 2016 een toename van het aantal bezwaar- en daarop volgend beroepschriften verwacht. 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 hier meer duidelijkheid over is zal dit indien nodig in een begrotingswijziging worden voorgelegd. Deze uitbreiding (in omvang) van werkzaamheden zal met zich meebrengen dat voor dit min of meer nieuwe product de komende tijd, na evaluatie van de eerste ervaringen die in 2016 worden opgedaan, ook weer gezocht zal gaan worden naar de meest efficiënte wijze van vormgeven van dit procesonderdeel.

De komende jaren zullen tevens in het teken staan van een meer en meer actief betrekken van de burger bij de totstandkoming van de WOZ-waarde. In navolging van andere belastingorganisaties zal onderzocht worden welke mogelijkheden (ook financieel) er zijn om de burger in een vroegtijdig stadium, alvorens te beschikken, hierbij te betrekken.

De verschuiving richting een meer zakelijke bedrijfsorganisatie en een meer zichtbare druk op de arbeidsmarkt op bepaalde functies zal voor kwalitatief goede invulling van het personeelsbestand op de afdeling WOZ in de toekomst nagedacht moeten worden over meer differentiatie binnen de bestaande functiebeschrijvingen. Medewerkers die meer uitdaging en meer verantwoordelijkheid aankunnen zullen, wanneer wij deze voor de toekomst van onze organisatie willen behouden, in een meer seniorachtig profiel hun werkzaamheden gaan verrichten. Hiervoor zal een afwijkend functieprofiel worden opgesteld waarin met name lastige procesonderdelen en uitdagende (nieuwe) projecten zullen worden ondergebracht. Verder zal aansturing op resultaten en tijdigheid middels norm aantallen en –tijden, een belangrijk speerpunt blijven in het functioneren van de individuele medewerker; het aanbieden van coaching en aanvullende ontwikkelingstrajecten zal ook in de toekomst een belangrijke rol van betekenis spelen.

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2015	Begroting 2016 na wijziging maart 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Personeelslasten	1.702	2.070	2.089	2.086	2.082	2.078
Overige goederen en diensten	81	147	147	147	147	147
WOZ-BAG en LV-WOZ	92	136	0	0	0	0
Totaal Lasten	1.875	2.353	2.236	2.233	2.229	2.225
Baten						
Bijdragen deelnemers	-1.783	-2.217	-2.236	-2.233	-2.229	-2.225
Totaal Baten	-1.783	-2.217	-2.236	-2.233	-2.229	-2.225
Resultaat voor bestemming	92	136	0	0	0	0
Dotaties	0	100	0	0	0	0
Ottrekkingen reserves/rekeningresultaat	-92	-236	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	0	0	0	0	0	0

De verwachting is dat de personeelslasten de komende jaren redelijk stabiel blijven.

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 2017-2020 geen incidentele baten en lasten binnen het programma Waarderen verwacht.

Programma 5: Bezwaar & Beroep

Onderwerp

Binnen het programma Bezwaar & Beroep vielen - in de breedste zin - de activiteiten met betrekking tot het behandelen en afdoen van bezwaren tegen aanslagen en werd verweer gevoerd tegen ingediende beroepschriften. Daarnaast werden ook alle andere juridische activiteiten die voortvloeien uit het behandelen van voornoemde zaken, zoals ingebrekestellingen wegens het uitblijven van een uitspraak binnen de wettelijke beslistermijn, door Bezwaar & Beroep opgepakt.

Tevens werden binnen Bezwaar & Beroep de beroepszaken tegen afgewezen kwijtscheldingsverzoeken opgepakt en werd in voorkomende gevallen zelf beroep aangetekend tegen uitspraken van de rechtbank/gerechtshof. In de afgelopen jaren was ook de afhandeling van de Wob-verzoeken daarbij gekomen.

Per 1 augustus 2015 is de afdeling formeel opgeheven. De taken zijn verdeeld over de afdelingen Heffen, Waarderen en Informatie & Inning. Reden waarom dit programma niet meer wordt meegenomen in de begroting 2017-2020.

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2015	Begroting 2016 na wijziging maart 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Personeelslasten	478	0	0	0	0	0
Overige goederen en diensten	98	0	0	0	0	0
Totaal Lasten	576	0	0	0	0	0
Baten						
Bijdragen deelnemers	-576	0	0	0	0	0
Totaal Baten	-576	0	0	0	0	0
Resultaat voor bestemming	0	0	0	0	0	0
Dotaties	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	0	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	0	0	0	0	0	0

Programma 6: Front office

Onderwerp

Het programma bevat de klantencontacten in de vorm van telefoonbeantwoording, verwerken van correspondentie en balie- en receptiewerkzaamheden. Daarnaast vervult de afdeling Front office een rol in de verwerking van de betalingsgegevens.

Vanaf 1 augustus 2015 is de afdeling Front office samengegaan met de afdeling Invorderen tot de afdeling Informatie & Inning. Reden waarom dit programma niet meer wordt meegenomen in de begroting 2017-2020.

Wat gaat het kosten

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2016	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2015	na wijziging	2017	2018	2019	2020
		maart 2016				
Personeelslasten	277	0	0	0	0	0
Overige goederen en diensten	6	0	0	0	0	0
Totaal Lasten	283	0	0	0	0	0
Baten						
Bijdragen deelnemers	-283	0	0	0	0	0
Totaal Baten	-283	0	0	0	0	0
Resultaat voor bestemming	0	0	0	0	0	0
Dotaties	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	0	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	0	0	0	0	0	0

Programma 7: 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. Samen met een extern adviesbureau zullen quick scans en haalbaarheidsonderzoeken worden uitgevoerd.

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

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

Het behouden van een "schone" ISAE-verklaring zal een nadrukkelijke USP zijn in de uitbreidingsstrategie. Immers, de BSGR is 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 27.

Wat gaat het kosten

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2015	Begroting 2016 na wijziging maart 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Personeelslasten	613	730	737	735	734	733
Kapitaallasten (incl. eventuele vervangingsinvesteringen)	271	140	140	140	140	140
Automatisering	1.105	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Huisvesting	782	840	851	862	873	885
Overige goederen en diensten	534	650	650	650	650	650
Inrichting nieuwe ICT infrastructuur incl. telefonie en digikoppeling	236	108	0	0	0	0
Totaal Lasten	3.541	3.618	3.528	3.537	3.547	3.558
Baten						
Bijdragen	-3.541	-3.510	-3.528	-3.537	-3.547	-3.558
Totaal Baten	-3.541	-3.510	-3.528	-3.537	-3.547	-3.558
Resultaat voor bestemming	0	108	0	0	0	0
Dotaties	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	0	-108	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	0	108	0	0	0	0

De verwachting is dat de personeelslasten de komende jaren redelijk stabiel blijven.

De kapitaallasten worden vanaf 2016 lager geraamd doordat met name de investeringskosten van de belastingapplicatie voor de eerste negen deelnemers en de digitale balie volledig afgeschreven zijn.

De automatiseringslasten betreffen vooral de belastingapplicatie, de ICT-infrastructuur en de digitale balie. Er is hier sprake van twee tegengestelde tendensen. Enerzijds dalen de lasten als gevolg van de nieuwe ICT-infrastructuur. Anderzijds worden in het kader van de vergaande digitalisering additionele kosten verwacht. Per saldo zullen de lasten stabiel blijven.

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 2017-2020 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.

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 2015	Begroting 2016 na wijziging maart 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Onvoorzien	0	100	100	100	100	100
Flankerend beleid	376	324	150	150	100	0
Totaal Lasten	376	424	250	250	200	100
Baten						
Bijdragen deelnemers	-1.693	-77	-77	-77	-77	-77
Saldo financieringsfunctie	-21	-23	-23	-23	-23	-23
Totaal Baten	-1.714	-100	-100	-100	-100	-100
Resultaat voor bestemming	-1.338	324	150	150	100	0
Dotaties	0	100	0	0	0	0
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	-376	-424	-150	-150	-100	0
Resultaat na bestemming	-1.714	0	0	0	0	0

Binnen het programma Algemene dekkingsmiddelen zijn er in de jaren 2017-2020 de volgende incidentele baten en lasten:

Incidentele baten en lasten x € 1.000	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Flankerend beleid	150	150	100	0
Totaal Lasten	150	150	100	0
Baten				
Totaal Baten				
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	150	150	100	0
Dotaties				
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	-150	-150	-100	0
Gerealiseerde resultaat	0	0	0	0

Paragrafen

Weerstandscapaciteit

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 dat aangepast wordt aan de verandering in de ICT-infrastructuur.
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
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 gevraagd bij de deelnemers en er wordt onderzocht wat de mogelijkheden hiervoor zijn.
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.
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.
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 ISAE 3402 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.

De BSGR is uitermate verheugd dat zij de eerste en voorlopig enige belastingorganisatie is die "geslaagd" is voor ISAE3402. In februari 2016 is voor het derde achtereenvolgende jaar de ISAE3402 type II verklaring ontvangen. Net als de verklaring van februari 2015 is ook de rapportage over de periode 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015 zonder enige beperking.

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.

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 8,5% van de omvang van de begroting, met een minimum van € 300K. De begrotingsomvang van de BSGR is in het jaar 2017 ongeveer € 10,8 miljoen, de bijbehorende kasgeldlimiet is € 921K. Dit betekent dat tot een bedrag van € 921K 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 2017-2020 naar verwachting geen gebruik worden gemaakt van kortlopende of langlopende financieringen.

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 0,5% (2016: 0,4% tekortnorm) voor de decentrale overheden. Het EMU-saldo wordt anders berekend dan in het baten-lastenstelsel:

Omschrijving x € 1.000	Realisatie 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
1. Exploitatiesaldo voor bestemming reserves	1.246	-813	-150
2. Afschrijvingen tlv de exploitatie	250	118	110
3. Bruto dotaties aan de post voorzieningen	-	-	-
4. Investerings in (im)materiële activa	-290	-	-
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 rechtstreeks tlv de reserves worden gebracht	-	-	-
11. Verkoop van effecten	-	-	-
Saldo	1.206	-695	-40

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 31, vierde 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 zijn momenteel alleen de correctieposten 2 en 4 van toepassing. Er vindt een correctie plaats voor de afschrijvingen, het zijn wel lasten maar geen uitgaven. Daarnaast vindt een correctie plaats met betrekking tot de investeringen, aangezien het uitgaven zijn in het betreffende begrotingsjaar.

De bijdrage van de BSGR in het totale EMU-saldo is slechts zeer marginaal. Over het begrotingsjaar 2015 heeft de BSGR positief bijgedragen aan het EMU-saldo.

Bedrijfsvoering

Organisatieontwikkeling

Het traject van de wijziging in de organisatiestructuur is in 2015 conform planning afgerond. Sinds 1 augustus 2015 is de nieuwe organisatiestructuur van kracht. Per 1 januari 2016 is de gemeente Waddinxveen aangesloten. De formele functieformatie is per die datum vastgesteld op 87,5 FTE, excl. 0,7 FTE bovenformatief als gevolg van de reorganisatie. Een klein gedeelte van deze functieformatie (2,8 FTE) is nog niet ingevuld en zal voor de reguliere werkzaamheden geheel of gedeeltelijk ingezet worden ten behoeve van een grotere flexibele schil. De continuïteit zal hierdoor beter gewaarborgd worden omdat gedurende piekperioden tijdelijk meer formatie nodig is. Daar waar vacatureruimte wel ingevuld wordt, zal instroom uiteindelijk moeten leiden tot een meer hoogwaardige en kwalitatieve bezetting van de functies binnen de BSGR omdat uitsluitend medewerkers met HBO-niveau (of hoger) aangetrokken zullen worden.

In de afgelopen jaren heeft de BSGR als gevolg van de taakstellingen al forse besparingen gerealiseerd op de loonkosten door het toepassen van flankerend beleid en het sturen op kwaliteit, kwantiteit en frequent verzuim.

Voor de komende jaren zal de BSGR een pas op de plaats kunnen maken als het gaat om de kwantitatieve formatie. Kwaliteit van de medewerkers en met name gericht op de nabije toekomst zal wel een belangrijk aandachtspunt blijven. De belastingtaken dienen immers efficiënt, tegen lage kosten maar kwalitatief hoogwaardig uitgevoerd te worden. Werkzaamheden zullen steeds meer gedigitaliseerd worden. De BSGR zal ook werken aan de verdergaande 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.

Door middel van strategische personeelsplanning zal de BSGR 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 zal een concreet actieplan opgesteld worden om de slagkracht van de organisatie te behouden.

Een analyse van het huidige medewerkersbestand is daarin een eerste stap. Vervolgens zullen instrumenten, zoals ontwikkelgesprekken, investeringen in opleiding en training, ingezet worden om medewerkers te laten aansluiten op de ontwikkelingen in de organisatie en haar externe omgeving.

Daarnaast is er de oriëntatie op het behouden en koesteren van zogenaamde “high potentials” om de continuïteit en de groei van de organisatie te kunnen waarborgen. Gezien de ontwikkelingen en uitdagingen op ICT gebied zal de nadruk liggen qua competenties op technische en analytische vaardigheden op tenminste het niveau zoals hierboven aangegeven.

Flankerend beleid

De BSGR zal het ingezette traject vervolgen naar een meer zakelijke en bedrijfsmatige cultuur met de focus op productiviteit (output), flexibiliteit en inzetbaarheid van management en medewerkers. Voor de continuïteit van de BSGR is het van wezenlijk belang medewerkers te kunnen blijven inzetten daar waar noodzakelijk. Er zijn medewerkers die gemotiveerd zijn en graag willen blijven werken in hun (huidige) functie bij de BSGR, maar desalniettemin toch niet in staat zijn de aantallen te produceren die nodig zijn om een concurrerende kostprijs in de markt te bieden. Ook is er een groep medewerkers die niet kan voldoen aan de eisen die de functie stelt, maar zich daarnaast ook niet wil aanpassen en liever blijft vasthouden aan hoe het vroeger was. Dit betreft meestal medewerkers die vanwege aspecten als leeftijd, opleiding, werkervaring niet in staat zijn de ontwikkelingen op het gebied van de te verrichten werkzaamheden bij te benen. Met hen kunnen afspraken worden gemaakt in het kader van flankerend beleid.

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 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. Indien mogelijk zullen jaarlijkse dotaties aan de bestemmingsreserve flankerend beleid vanuit een positief resultaat de komende jaren dan ook noodzakelijk blijven.

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. Per 1 januari 2016 worden de salarissen met 3% verhoogd; per 1 januari 2017 volgt nog een verhoging van 0,4%. Binnen de beschikbare budgetten zal hiermee rekening moeten worden gehouden.

Per 1 januari 2017 wordt het Individueel Keuze Budget (IKB) ingevoerd.

Het IKB is een budget in geld dat elke medewerker maandelijks kan inzetten voor door hem gekozen doelen. Het IKB sluit aan bij de wens voor meer keuzevrijheid voor de medewerker ten behoeve van werk en privésituatie en is daarmee een grote stap in de modernisering van de arbeidsvoorwaarden voor de sector. In het IKB wordt voor vakantiegeld, eindejaarsuitkering en levensloopbijdrage een vastgesteld percentage van het salaris in geld gereserveerd. Eveneens wordt de financiële waarde van de bovenwettelijke verlofdagen in het IKB opgenomen en dit kan betekenen dat de loonsom als gevolg hiervan autonoom stijgt als medewerkers deze dagen niet terugkopen.

Als gevolg van de ingevoerde Participatiewet zal, als werkgevers in de periode tot 2017 niet gaan voldoen aan de targets van de gemaakte banenafspraken, een quotumverplichting worden ingevoerd. Per niet ingevulde arbeidsplaats door mensen met een arbeidsbeperking of bijstandsuitkering wordt dan een heffingsbedrag in rekening gebracht. Hieraan voldoen wordt voor de BSGR heel lastig 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 hebben met medewerkers die in de toekomst moeilijk of niet inzetbaar zullen zijn. Desalniettemin zal de BSGR haar verantwoordelijkheid in dit maatschappelijk belang niet uit de weg gaan en in overleg treden met een deskundige organisatie op dit gebied om invulling te geven aan een arbeidsplaats voor een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals in het doelgroepenregister gedefinieerd staat.

Het ambtenarenrecht verandert de komende jaren ingrijpend. In 2014 is in de Tweede Kamer het wetsontwerp "Normalisatie rechtspositie ambtenaren" aangenomen. Strekking van het ontwerp is dat het arbeidsovereenkomstenrecht, waaronder ook het civiele procesrecht, ook voor ambtenaren gaat gelden. De plenaire behandeling door de Eerste Kamer begon op 22 september 2015 met een eerste termijn van de kant van de Kamer. De voortzetting van het debat zou plaatsvinden op 10 november 2015, maar werd uitgesteld. De ingangsdatum voor de nieuwe wet staat nog steeds gepland op 1 januari 2017. Dit zal grote gevolgen hebben voor de rechtspositie van ambtenaren, dus ook voor medewerkers van de BSGR. Deze gevolgen zijn:

- De rechtspositie van de ambtenaar wordt onder het privaatrecht gebracht. De aanstelling 'van rechtswege' wordt omgezet in een arbeidsovereenkomst. Rechtspositieregelingen worden omgezet in cao's; dit heeft vooral gevolg voor het proces en de regels voor de onderhandelingen.
- De beroeps-/bezwaarprocedure wordt vervangen door procedures bij het UWV of de kantonrechter.

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 eed en belofte.

Financiën

Op 12 mei 2010 heeft het Algemeen Bestuur de controleverordening Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland en de regeling periodiek onderzoek Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland vastgesteld. De accountant dient op basis van zijn accountantscontrole het bestaan en de werking van de administratieve organisatie en het stelsel van interne beheersmaatregelen te toetsen. In 2016 zal de accountantscontrole Europees worden aanbesteed, waarbij de accountant aan wie gegund wordt, de controle vanaf begrotingsjaar 2017 zal gaan uitvoeren. Tevens zal vanaf 2016 de Assurance verklaring bij de belastingrapportage komen te vervallen. Dit hiaat zal worden ingevuld door een meer uitgebreide ISAE-rapportage waarin ook nadrukkelijk de totstandkoming van de prognoses wordt meegenomen.

Tenslotte is in de regeling periodiek onderzoek verordonneerd dat iedere organisatie-eenheid minimaal eens in de drie jaar wordt getoetst op doelmatigheid en doeltreffendheid. De komende jaren zullen de afdelingen Informatie & Inning (2016), Heffen (2017) en Waarderen (2018) hiervoor in aanmerking komen.

Financiële begroting

Inleiding

De financiële begroting heeft een aantal doelen.

Ten eerste: autorisatie, door vaststelling door het Algemeen Bestuur geeft deze 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 2017 wordt, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2017-2020 zoals deze op 21 december 2015 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2016.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2017 ten opzichte van 2016 0,75%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2017 met 0,75% verhoogd wordt.

Voor de periode 2018-2020 worden op dit moment vooralsnog geen taakstellingen en indexaties voorzien.

Met betrekking tot de huisvestingslasten is afgeweken van de voorkeur 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 2016 die in maart 2016 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 en structurele doorwerkingen vanuit de jaarrekening 2015 zijn in deze begroting verwerkt.

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

x € 1.000 Lasten	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Bijdragen deelnemers standaard pakket	9.443	9.443	9.443	9.443
Kosten uitvoering pluspakket	190	190	190	190
Totaal Lasten	9.632	9.632	9.632	9.633

In de bijlage is een specificatie van de bijdrage per deelnemer opgenomen inclusief, ter vergelijking, de bijdrage over 2016.

Overzicht Baten en lasten

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

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2015	Begroting 2016 na wijziging maart 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Personeelslasten	5.879	6.579	6.639	6.628	6.617	6.605
Flankerend beleid	376	324	150	150	100	0
Overige goederen en diensten	1.637	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775
Kapitaallasten (incl. eventuele vervangingsinvest)	271	140	140	140	140	140
Automatisering	1.105	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
Huisvesting	782	840	851	862	873	885
Onvoorzien	0	100	100	100	100	100
Projectkosten (ICT)	104	100	100	100	100	100
Project opwerken Kadastraal	105	245	0	0	0	0
Inrichting nieuwe ICT infrastructuur incl. telefonie	236	0	0	0	0	0
WOZ-BAG en LV-WOZ	92	136	0	0	0	0
Bijdrage SP71	0	108	0	0	0	0
Totaal Lasten	10.587	11.497	10.905	10.905	10.855	10.755
Baten						
Bijdragen deelnemers	-9.609	-9.561	-9.632	-9.632	-9.632	-9.632
Bijdragen derden	-2.203	-1.100	-1.100	-1.100	-1.100	-1.100
Saldo financieringsfunctie	-21	-23	-23	-23	-23	-23
Totaal Baten	-11.833	-10.684	-10.755	-10.755	-10.755	-10.755
Resultaat voor bestemming	-1.246	813	150	150	100	0
Dotaties	0	200	0	0	0	0
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	-468	-1.013	-150	-150	-100	0
Resultaat na bestemming	-1.714	0	0	0	0	0

Resultaat na bestemming

Bij de BSGR zijn de begrote baten en lasten, rekening houdend met de geraamde mutaties in de reserves/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.

Flankerend beleid

In flankerend beleid is voorzien tot en met 2019. Extra dotaties aan de reserve bij een positief rekeningresultaat de komende jaren zullen naar verwachting noodzakelijk zijn. Op dit moment is lastig te bepalen hoe hoog deze dotaties zullen moeten zijn. Een concreet actieplan in het kader van strategische personeelsplanning is hiervoor in de maak.

Overige goederen en diensten

De overige goederen en diensten betreffen onder meer de gegevensverstrekking van derden, drukwerk, porti en verzendkosten, externe advieskosten, inhuur deurwaarders buitengebieden, etc. Er worden geen grote wijzigingen hierin verwacht de komende jaren.

Kapitaallasten

De kapitaallasten worden vanaf 2016 lager geraamd doordat met name de investeringskosten van de belastingapplicatie voor de eerste negen deelnemers en de digitale balie volledig afgeschreven zijn.

Automatisering

De automatiseringslasten betreffen vooral de belastingapplicatie, de ICT-infrastructuur en de digitale balie. Er is hier sprake van twee tegengestelde tendensen. Enerzijds dalen de lasten als gevolg van de nieuwe ICT-infrastructuur. Anderzijds worden in het kader van de vergaande digitalisering additionele kosten verwacht. Per saldo zullen de lasten stabiel blijven.

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. In tegenstelling tot voorgaand jaar wordt voorgesteld om de projectkosten ICT jaarlijks structureel te ramen.

Bijdrage deelnemers

Voor het jaar 2017 wordt, in aansluiting bij de financiële kaderstellingen voor de begrotingen 2017-2020 zoals deze op 21 december 2015 door de bestuurlijke klankbordgroep zijn vastgesteld, de taakstelling bepaald op 0,0% ten opzichte van 2016.

Daarnaast bedraagt de indexering van 2017 ten opzichte van 2016 0,75%. Per saldo betekent dit dat de bijdrage van de deelnemers over het begrotingsjaar 2017 met 0,75% verhoogd wordt. Voor de periode 2018-2020 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 afhankelijk van de toekomstige omvang van het benodigde vreemd vermogen. Uit de berekeningen blijken momenteel geen verwachte financieringstekorten in de jaren 2017 tot en met 2020.

Onttrekkingen reserves/resultaat

In de jaren 2017 tot en met 2020 worden er slechts mutaties in de bestemmingsreserve flankerend beleid verwacht.

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 2017-2020 zijn er de volgende incidentele baten en lasten:

Incidentele baten en lasten x € 1.000	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Flankerend beleid	150	150	100	0
Totaal Lasten	150	150	100	0
Baten				
Totaal Baten				
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	150	150	100	0
Dotaties				
Onttrekkingen reserves/rekeningresultaat	-150	-150	-100	0
Gerealiseerde resultaat	0	0	0	0

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* (bijvoorbeeld het vakantiegeld). Deze verplichtingen dienen wel expliciet in de begroting en meerjarenraming te worden verwerkt, hetgeen ingeval van de BSGR het geval is.

Voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen met een *niet jaarlijks vergelijkbaar volume* dienen er wel voorzieningen te worden getroffen. De BSGR kent dergelijke verplichtingen echter (nog) niet. De invoering van het Individueel Keuze Budget (IKB) zou hierin verandering kunnen brengen. Wat het IKB financieel concreet gaat betekenen is echter op dit moment niet duidelijk.

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 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 inmiddels jaarlijks stilzwijgend wordt verlengd.

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.

Overzicht reserves en voorzieningen

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

Eigen Vermogen	Saldo ultimo 2015	Saldo ultimo 2016	Saldo ultimo 2017	Saldo ultimo 2018	Saldo ultimo 2019	Saldo ultimo 2020
x € 1.000						
Algemene reserve	324	324	324	324	324	324
Bestemmingsreserve flankerend beleid	624	400	250	100	0	0
Bestemmingsreserve BAG-WOZ/LV-WOZ	36	0	0	0	0	0
Totaal Eigen Vermogen	984	724	574	424	324	324

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 2015 € 324K. Voorgesteld wordt 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 wordt tevens ingezet ingeval van boventalligheid bij reorganisaties.
Omvang van de reserve	Aanvankelijk bedroeg de bestemmingsreserve € 663K. Bij de resultaatbestemming van de jaarstukken 2014 is er € 400K aan de bestemmingsreserve toegevoegd.
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.
Verwachte bestedingen naar aanleiding van de begrotingswijziging van maart 2016	2016 € 324.000 2017 € 150.000

	2018 € 150.000 2019 € 100.000
--	----------------------------------

Naam van de reserve	LV-WOZ en BAG-WOZ
Type	Bestemmingsreserve
Doel van de reserve	Het uitvoeren van de noodzakelijke activiteiten t.b.v. de invoering van de Landelijke Voorziening WOZ en ten behoeve van de restant werkzaamheden BAG-WOZ. Deze reserve is voortgekomen uit het restant ad € 47K van de voormalige bestemmingsreserve "Restant activiteiten 2013 en noodzakelijke projecten".
Omvang van de reserve	Op basis van een inschatting is de benodigde omvang van de reserve geraamd op € 128.000.
Datum ingesteld	Bij de vaststelling van de Jaarstukken over 2014 d.d. 26 maart 2015 heeft het Algemeen Bestuur besloten tot het instellen van de bestemmingsreserve.
Looptijd	In principe tot ultimo 2015. Naar verwachting zal de looptijd naar 2016 moeten worden uitgebreid en zal het bedrag verhoogd moeten worden.
Verwachte bestedingen zoals opgenomen in de begrotingswijziging van maart 2016	2016 € 136.000.

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

Bijlage 1: Deelnemersbijdragen 2016 en 2017

Bijdragen deelnemers 2016	begroting	Rijnland	Gouda	Leiden	Oegstgeest	Voorschoten	Wassenaar	Katwijk	Bodegraven-Reeuwijk	Zoeterwoude	Waddinxveen
Bijdrage deelnemers aan standaardpakket	9.372.219	3.151.448	1.244.481	1.992.469	360.624	417.490	472.357	661.652	527.588	169.110	375.000
Kosten uitvoering pluspakket	188.327	0	156.862	0	1.310	1.640	4.142	14.067	8.020	2.286	
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	188.327	0	156.862	0	1.310	1.640	4.142	14.067	8.020	2.286	0
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2016	9.560.546	3.151.448	1.401.343	1.992.469	361.934	419.130	476.499	675.719	535.608	171.396	375.000

Bijdragen deelnemers 2017	begroting	Rijnland	Gouda	Leiden	Oegstgeest	Voorschoten	Wassenaar	Katwijk	Bodegraven-Reeuwijk	Zoeterwoude	Waddinxveen
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
Kosten uitvoering pluspakket	189.739	0	158.038	0	1.320	1.652	4.173	14.172	8.080	2.303	0
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	189.739	0	158.038	0	1.320	1.652	4.173	14.172	8.080	2.303	0
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2017	9.632.250	3.175.084	1.411.853	2.007.413	364.648	422.273	480.072	680.787	539.625	172.681	377.813

Bijlage 2: Deelnemersbijdragen 2018-2020

Bijdragen deelnemers 2018	begroting	Rijnland	Gouda	Leiden	Oegstgeest	Voorschoten	Wassenaar	Katwijk	Bodegraven- Reeuwijk	Zoeterwoude	Waddinxveen
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
Kosten uitvoering pluspakket	189.739	0	158.038	0	1.320	1.652	4.173	14.172	8.080	2.303	0
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	189.739	0	158.038	0	1.320	1.652	4.173	14.172	8.080	2.303	0
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2016	9.632.250	3.175.084	1.411.853	2.007.413	364.648	422.273	480.072	680.787	539.625	172.681	377.813

Bijdragen deelnemers 2019	begroting	Rijnland	Gouda	Leiden	Oegstgeest	Voorschoten	Wassenaar	Katwijk	Bodegraven- Reeuwijk	Zoeterwoude	Waddinxveen
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
Kosten uitvoering pluspakket	189.739	0	158.038	0	1.320	1.652	4.173	14.172	8.080	2.303	0
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	189.739	0	158.038	0	1.320	1.652	4.173	14.172	8.080	2.303	0
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2016	9.632.250	3.175.084	1.411.853	2.007.413	364.648	422.273	480.072	680.787	539.625	172.681	377.813

Bijdragen deelnemers 2020	begroting	Rijnland	Gouda	Leiden	Oegstgeest	Voorschoten	Wassenaar	Katwijk	Bodegraven- Reeuwijk	Zoeterwoude	Waddinxveen
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
Kosten uitvoering pluspakket	189.739	0	158.038	0	1.320	1.652	4.173	14.172	8.080	2.303	0
Bijdrage deelnemers aan pluspakket	189.739	0	158.038	0	1.320	1.652	4.173	14.172	8.080	2.303	0
TOTAAL BIJDRAGEN DEELNEMERS 2016	9.632.250	3.175.084	1.411.853	2.007.413	364.648	422.273	480.072	680.787	539.625	172.681	377.813