


# Noordelijk Belastingkantoor

Datum 12 juli 2017  
 Onderwerp Ontwerpbegroting 2018 Noordelijk Belastingkantoor  
 Bijlagen 3  
 Kenmerk 2017.108

 <b>WATERSCHAP Hunze en Aa's</b>				
In 13-7-2017 Nr. 2017/1378				
Afd.		Kennisgeving		
Die	BMA			Die

Jus  
Balding

Petra  
Carolina  
Marta  
Oneke  
Jurek

Waterschap Hunze en Aa's  
 t.a.v. het Dagelijks Bestuur  
 Postbus 195  
 9640 AD VEENDAM

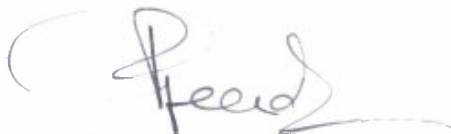
Geacht bestuur,

Hierbij doen wij u de ontwerpbegroting 2018 van het Noordelijke Belastingkantoor toekomen. Deze begroting is op 3 juli behandeld in het bestuur van het Noordelijk Belastingkantoor. Ter informatie is ook het betreffende bestuursvoorstel en de bestuurlijke memo, met de vergelijking tussen het oorspronkelijke bedrijfsplan 2016 en de begroting 2018, toegevoegd.

Voordat de begroting 2017 door het bestuur van het Noordelijk Belastingkantoor kan worden vastgesteld dienen, conform de gemeenschappelijke regeling, de deelnemers gevraagd te worden hun zienswijze ten aanzien van de begroting te geven en dient de begroting ter inzage te worden gelegd. Het Noordelijk Belastingkantoor zal namens haar deelnemers de ter inzage legging verzorgen.

De definitieve vaststelling van de begroting is geagendeerd voor de bestuursvergadering van het Noordelijk Belastingkantoor van 30 oktober 2017. Het verzoek is dan ook om uw zienswijze uiterlijk 16 oktober 2017 kenbaar te maken.

Met vriendelijke groet,



Namens het bestuur

Drs. P.W. Geerdink, kwartiermaker/beoogd directeur Noordelijk Belastingkantoor

# Noordelijk Belastingkantoor

## Bestuur

### Onderwerp: Begroting 2018 en MJR 2019-2021

Vergadering d.d.	03-07-2017
Agendapunt	5
Status	Besluitvormend
Opgesteld door	Werkgroep Financiën
Afgestemd met	Controllers Waterschappen en Gemeente Groningen
Routering stuk	
Registratienummer	2017/
Bijlagen	Begroting 2018 en MJR 2019-2021 Noordelijk Belastingkantoor Bestuurlijke memo begroting 2018 en kostenverdeling

### Het Bestuur besluit

**De begroting 2018 en MJR 2019-2021 inclusief de kostenverdeling voor te leggen aan de deelnemers met het verzoek hun zienswijze te geven.**

#### Inleiding

De begroting van 2018 is de eerste begroting van het Noordelijk Belastingkantoor. De begroting is opgesteld door de werkgroep Financiën, met daarin vertegenwoordigers vanuit alle deelnemers. Omdat het gaat om een begroting van een nog op te richten organisatie bevat deze begroting meer onzekerheden dan normaal gesproken het geval zou zijn. Dit zijn naast de financiële onzekerheden (zoals de hoogte van de operationele kosten, de personele kosten en het effect van het inbesteden van een deel van de werkzaamheden), maar ook organisatorische onzekerheden (met name de inpassing van het personeel en het implementatietraject van de nieuwe belastingapplicatie).

De planning van het begrotingstraject is afwijkend ten opzichte van de reguliere planning. Dit is afgestemd met de deelnemers en de toezichthouder van de Provincie Groningen. De planning is nu als volgt vastgesteld:

Concept begroting 2018-2021 in bestuur	3 juli 2017
Zienswijze vragen deelnemers	4 juli 2017
Ter inzage legging deelnemers	4 juli - 29 augustus 2017
Bestuurlijk traject deelnemers	4 juli - 16 oktober 2017
Definitieve begroting bestuur	30 oktober 2017
Begroting naar toezichthouder	31 oktober 2017

# Noordelijk Belastingkantoor



Een van de belangrijkste doelstellingen van het Noordelijk Belastingkantoor is het besparen van kosten ten opzichte van de huidige situatie. Het bedrijfsplan van 2016 gaf aan dat er een gezamenlijke besparing mogelijk is van € 1,7 mln ten opzichte van de huidige kosten van de deelnemers (op basis van de begroting 2016). Rekening houdend met incidentele kosten is uitgegaan van een terugverdientijd voor iedere deelnemer van 3,7 jaar. Op basis van dit bedrijfsplan hebben de deelnemers het besluit genomen om het Noordelijk Belastingkantoor te gaan oprichten.

De begroting van 2018 laat een bijdrage van de deelnemers zien van € 11.426.000 en daarmee wordt de genoemde besparing uit het bedrijfsplan gerealiseerd. Op basis van deze begroting en een herijking van de huidige kosten wordt een voordeel becijferd van € 1,9 mln en een terugverdientijd van 3,6 jaar.

Op basis van de actuele volumes en de nieuwe begroting heeft een herijking van de kostenverdeling plaatsgevonden. De uitgangspunten van deze kostenverdeling zijn niet gewijzigd ten opzichte van het bedrijfsplan. Ten aanzien van de structurele kostenverdeelsleutel is in het bedrijfsplan afgesproken dat door het Noordelijk Belastingkantoor met de deelnemers wordt afgerekend op basis van werkelijke kosten en geschatte volumes. Deze (geschatte) volumes worden voor twee jaar gefixeerd en daarna vindt een evaluatie plaats. Bij nieuwe toetreders in de samenwerking zal een herziening van de kostenverdeling plaatsvinden. Het voorstel is om deze uitgangspunten te handhaven voor 2018 en 2019.

De kostenverdeling ziet er als volgt uit:

Gemeente Groningen	€ 4.648.000	
Compensabele BTW Groningen	<u>€ 318.000</u>	
Totaal bijdrage gemeente Groningen		€ 4.966.000
Wetterskip Fryslân		€ 3.070.000
Waterschap Noorderzijlvest		€ 1.500.000
Waterschap Hunze en Aa's		<u>€ 1.890.000</u>
		€ 11.426.000

In de bijlage "Begroting-Kostenverdeling Bestuurlijke samenvatting" is een analyse te vinden waarbij de verschillen ten opzichte van het bedrijfsplan 2016 nader worden uitgewerkt.

De meerjarenraming is vooral een financiële doorvertaling van het begrotingjaar 2018 rekening houdend met een indexering van de kosten en opbrengsten. Er is vooralsnog geen rekening gehouden met een financiële taakstelling. Alles is er op gericht om de nieuwe organisatie in 2018 volledig operationeel te krijgen. Het Noordelijk Belastingkantoor heeft de ambitie om vanaf 2019 nieuwe gemeenten te laten aansluiten om op deze wijze de kosten per deelnemer verder te verlagen. Het tempo waarmee nieuwe gemeenten gaan aansluiten laat zich lastig voorspellen. Verder is ook de omvang van het financiële voordeel moeilijk in te schatten. Om die reden is in de meerjarenraming vooralsnog geen rekening gehouden met nieuwe samenwerkingen.

## Beoogd effect

Voordat het bestuur de begroting kan vaststellen zal eerst een zienswijze aan de deelnemers van de GR moeten worden gevraagd. De definitieve vaststelling van de begroting zal plaatsvinden op 30 oktober in het bestuur van het Noordelijk Belastingkantoor.

# Noordelijk Belastingkantoor



## Argumenten

In de artikelen 27 en 28 van de GR is vastgelegd dat het bestuur de begroting en de kostentoe rekening dient vast te stellen.

## Gevoeligheden, risico's en kanttekeningen

Het betreft een begroting van een nog op te richten organisatie. Dit brengt altijd de nodige onzekerheden met zich mee. Deze onzekerheden zijn in de begroting en de bijlagen benoemd.

## Financiële consequenties

De totale begroting heeft een omvang van € 11.426.000.

## Uitvoering / vervolg

In de inleiding is het vervolgtraject weergegeven.

## Communicatie

-

# Noordelijk Belastingkantoor

**Aan** Bestuur Noordelijk Belastingkantoor  
**Van** Werkgroep Financiën  
**Datum** 26 juni  
**Betreft** Begroting 2018 Noordelijk Belastingkantoor (incl. kostenverdeling en verschillenanalyse)  
**Status** Definitief

## Inleiding

Deze memo gaat in op de volgende onderwerpen:

- Begroting 2018 van het Noordelijk Belastingkantoor (incl. verschillenanalyse met begroting bedrijfsplan 2016).
- De kostenverdeling.
- Herberekening van de structurele besparing.
- Herberekening van de incidentele kosten.
- Terugverdientijd.
- Risico's.
- BAG administratie.

Deze memo bevat verder de volgende bijlagen:

- Bijlage 1. Systematiek kostenverdeelsleutel.
- Bijlage 2. Nadere toelichting op de kostenverdeling en de herberekening huidige kosten.

Ten behoeve van de navolgbaarheid van de getallen presenteren wij in deze memo niet afgeronde bedragen.

## Begroting 2018

De nu volgende tabel bevat op hoofdlijnen de begroting 2018<sup>1</sup> en vergelijkt deze met de begroting van het bedrijfsplan 2016. We merken hierbij op dat de bedragen in het bedrijfsplan *niet* zijn geïndexeerd (en dus nog steeds zijn gebaseerd op prijspeil 2016).

Omschrijving	Begroting 2018 (incl. btw)	Bedrijfsplan 2016 (incl. btw)	Vershil
Opbrengsten	-€ 3.147.038	-€ 3.076.128	-€ 70.910
Personele lasten + uitbesteding	€ 10.175.890	€ 9.666.860	€ 509.030
ICT budgetten	€ 1.763.616	€ 2.524.500	-€ 760.883
Overige uitvoeringskosten	€ 2.632.276	€ 2.540.559	€ 91.716
<b>Totaal (incl. compensabele btw Groningen)</b>	<b>€ 11.424.744</b>	<b>€ 11.655.790</b>	<b>-€ 231.046</b>
Compensabele btw Groningen	-€ 318.966	-€ 413.615	€ 94.649
<b>Totaal (excl. compensabele btw Groningen)</b>	<b>€ 11.105.778</b>	<b>€ 11.242.176</b>	<b>-€ 136.398</b>

De tabel laat zien dat –ten opzichte van het bedrijfsplan- de besparing als gevolg van de samenwerking stijgt met circa € 135.000. De grootste verschillen zitten tussen personele lasten en uitbesteding (stijging van de budgetten) en ICT (daling van de budgetten). We lichten dit als volgt nader toe:

- De daling van de benodigde ICT budgetten wordt met name veroorzaakt door het feit dat de aanbesteding van de belastingapplicatie geleid heeft tot lagere kosten dan waarvan in het bedrijfsplan was uitgegaan. Tevens zijn de kosten voor overige applicaties lager dan geraamd. Daarentegen zijn de kosten voor ICT ondersteuning vanuit het SSC van de gemeente Groningen hoger dan geraamd in het bedrijfsplan; dit wordt veroorzaakt door het hogere aantal gebruikers.
- De budgetten voor personele lasten en uitbesteding liggen in de begroting 2018 circa € 510.000 hoger dan in het bedrijfsplan. De belangrijkste verklaringen hiervoor zijn:
  - Het prijspeil van het bedrijfsplan 2016 is niet geïndexeerd, terwijl er twee jaar zit tussen beide peildata (2016 versus 2018). Anders gezegd is in bovenstaande vergelijking geen rekening gehouden met indexering van de loonsom vanuit het bedrijfsplan, terwijl er twee jaar verschil zit tussen beide peildata.
  - Op basis van de cao van de waterschappen heeft een nauwkeuriger berekening van de omvang van de reiskosten plaatsgevonden voor de medewerkers van de gemeente Groningen.

<sup>1</sup> Ten behoeve van de vergelijkbaarheid met het bedrijfsplan is in bovenstaande opstelling bij de begroting 2018 geen rekening gehouden met de volgende (extra) WOZ gerelateerde uitvoeringskosten voor Groningen: WOZ-voormeldingen en proceskostenvergoedingen. Deze kosten komen geheel ten laste van Groningen.

- De arbokosten waren bij Groningen meegenomen als onderdeel van de overhead.

We merken hierbij op dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van uitbesteding naar inbesteden; dit betreft 10 fte.<sup>2</sup> Dit past in het voornemen uit het bedrijfsplan 2016 om de personele frictiekosten te beperken.

### **Kostenverdeling begroting**

We gaan nu in op de kostenverdeling van de begroting. Deze wordt in twee stappen uitgevoerd:

1. Toerekenen van de begroting naar de producten van het Noordelijk Belastingkantoor.
2. Berekening van het aandeel van de partijen in de verschillende producten.

Bijlage 1 gaat in op de systematiek van de kostenverdeelsleutel; deze systematiek is ongewijzigd ten opzichte van de systematiek in het bedrijfsplan. Bijlage 2 bevat nadere informatie over de feitelijke kostenverdeling.

Ten aanzien van de structurele kostenverdeelsleutel is in het bedrijfsplan afgesproken dat door het Noordelijk Belastingkantoor met de deelnemers wordt afgerekend op basis van werkelijke kosten en geschatte volumes. Het voorstel was om deze (geschatte) volumes voor twee jaar te fixeren en daarna deze volumes te (her)evalueren; tevens was het voorstel om de sleutel te herzien bij nieuwe toetreders in de samenwerking. Het voorstel is om dit uitgangspunt te blijven hanteren.

Ten behoeve van de begroting 2018 zijn de aanslaggegevens (volumes) nogmaals bekeken wat heeft geleid tot een gewijzigd inzicht voor de specials van de waterschappen (zie bijlage 2)

### **Herberekening van de structurele besparing**

De tabel op de volgende pagina laat de herberekening van de structurele besparing zien.

---

<sup>2</sup> Deze verschuiving is budgetneutraal doorgevoerd. Bij de in te besteden taken gaat het met name om de volgende taken: call center, kwijtschelding en deurwaarders. Dit zijn taken die zeer concurrerend in de markt gezet kunnen worden, mede omdat bij deze taken 'productieaantallen' kunnen worden meegegeven aan de uitbestedings-contractpartners. Dit zijn productieaantallen die een 'normale' medewerker bij het Noordelijk Belastingkantoor in de regel niet zal kunnen realiseren, wegens benodigde tijd voor bijvoorbeeld opleidingen, teamvergaderingen, ziekte, personeelsuitjes, etc. Daarnaast moet nog blijken of de eigen medewerkers voldoende kennis en ervaring hebben met deze werkzaamheden.

Wij merken hierbij op dat de huidige kosten (begroting 2016/2017) van de vier deelnemers gecorrigeerd zijn voor substantiële wijzigingen; bijlage 2 gaat hier nader op in. De huidige kosten zijn nog steeds gebaseerd op prijspeil 2016 en niet opgehoogd met een indexering. Desondanks stijgt het voordeel ten opzichte van het bedrijfsplan met ca. € 140.000.<sup>3</sup> Voor Groningen presenteren we de bedragen exclusief compensabele (terug te vorderen) btw.

Categorie	Groningen (excl. btw)	Hunze en Aa's	Noorderzijlvest	Wetterskip Fryslân	Totaal
Huidige (herberekende) kosten	€ 5.610.693	€ 2.154.318	€ 1.704.272	€ 3.519.211	€ 12.988.493
Aandeel in begroting NBK	€ 4.647.630	€ 1.889.133	€ 1.499.635	€ 3.069.381	€ 11.105.778
<b>Structurele besparing begroting 2018</b>	<b>€ 963.063</b>	<b>€ 265.185</b>	<b>€ 204.637</b>	<b>€ 449.830</b>	<b>€ 1.882.715</b>
Structurele besparing bedrijfsplan 2016	€ 935.445	€ 283.764	€ 205.203	€ 309.905	€ 1.734.317
<b>Verschil</b>	<b>€ 27.618</b>	<b>-€ 18.579</b>	<b>-€ 566</b>	<b>€ 139.925</b>	<b>€ 148.398</b>

De tabel laat onder meer een onderlinge verschuiving tussen de waterschappen zien; deze pakt positief uit voor het Wetterskip. De achtergrond hiervan lichten we nader toe in bijlage 2.

De nu volgende tabel laat per deelnemer de herberekende structurele besparing zien.

Deelnemer	Totaal bijdrage begroting 2018	Huidige kosten (herberekend)	Structurele besparing	Proc. verdeling besparing	Aandeel in begroting 2018	Besparing t.o.v. huidige kosten
Groningen (excl. btw)	€ 4.647.630	€ 5.610.693	€ 963.063	51%	42%	17%
Hunze en Aa's	€ 1.889.133	€ 2.154.318	€ 265.185	14%	17%	12%
Noorderzijlvest	€ 1.499.635	€ 1.704.272	€ 204.637	11%	14%	12%
Wetterskip Fryslân	€ 3.069.381	€ 3.519.211	€ 449.830	24%	28%	13%
<b>Totaal</b>	<b>€ 11.105.778</b>	<b>€ 12.988.493</b>	<b>€ 1.882.715</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>14%</b>

<sup>3</sup> Om mogelijke verwarring te voorkomen merken wij hierbij dat de cijfers in deze tabel en de vorige tabel verschillende grootheden met elkaar vergelijken. De eerste tabel vergelijkt de begroting 2018 met de budgetten in het bedrijfsplan 2016; tevens zijn deze bedragen *inclusief* compensabele btw Groningen. De tweede tabel vergelijkt de begroting 2018 met de herberekende huidige kosten van de deelnemers; tevens zijn deze bedragen *exclusief* de voor Groningen compensabele btw.



### Herberekening van de incidentele kosten

De nu volgende tabel laat de herijking (herberekening) van de incidentele kosten zien (stand 1 juni 2017) en vergelijkt deze met de opstelling van de incidentele kosten van het bedrijfsplan.

Categorie	Bedragen incl. btw		
	Totaal herijking 2017	Totaal bedrijfsplan 2016	Vershil
Projectkosten + kn. tijdelijk personeel	€ 3.447.711	€ 3.447.711	€ 0
Personele frictiekosten	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 0
Desintegratiekosten	€ 993.243	€ 1.217.583	-€ 224.340
Desintegratiekosten Hefpunt	€ 240.864		€ 240.864
Aanloopkosten ICT 2017	€ 204.283		€ 204.283
Raadpleegomg. oude belastingomgevingen	€ 148.632		€ 148.632
<b>Totaal incidentele kosten</b>	<b>€ 7.034.733</b>	<b>€ 6.665.294</b>	<b>€ 369.439</b>

We lichten de tabel als volgt toe:

- De desintegratiekosten dalen, omdat er meer kosten vanuit ICT Groningen worden doorbelast aan het Noordelijk Belastingkantoor.
- In het bedrijfsplan was geen rekening gehouden met:
  - Desintegratiekosten van Hefpunt voor onder meer Oracle licenties, telefonie en investeringen in Centric software.
  - Aanloopkosten voor ICT in 2017.
  - Raadpleegomgeving oude belastingomgevingen. Het gaat hierbij om een bedrag van €61.418 (excl. btw) per jaar. Deze raadpleegomgeving is voor maximaal twee jaar nodig<sup>4</sup>. We nemen dit op als incidentele kosten.

### Terugverdientijd

De laatste stap in de berekeningen betreft de terugverdientijd. Uitgangspunt bij het bedrijfsplan was dat de (collectieve) terugverdientijd van de incidentele kosten 3,7 jaar is. Tevens worden de incidentele kosten zodanig over de deelnemers verdeeld dat de terugverdientijd voor alle partijen gelijk is (namelijk 3,7 jaar).

De nu volgende tabel laat de terugverdientijd zien op basis van de begroting 2018. De terugverdientijd komt op 3,6 jaar uit.

<sup>4</sup> Overigens wordt in de komende periode onderzocht of er niet goedkopere oplossingen mogelijk zijn voor het hosten van de raadpleegomgeving.

Stap b. Verdeling incidentele kosten (excl. compensabele btw Groningen)	Groningen (excl. btw)	Hunze en Aa's	Noorder-zijlvest	Wetterskip Fryslân	Totaal
Bruto synergievoordeel	€ 963.063	€ 265.185	€ 204.637	€ 449.830	€ 1.882.715
Totaal incidentele kosten (excl. btw Groningen) <sup>5</sup>	€ 3.429.734	€ 944.397	€ 728.768	€ 1.601.969	€ 6.704.868
Terugverdientijd (excl. comp. btw)	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6

De nu volgende tabel vergelijkt het aandeel van elke deelnemer in de incidentele kosten.

Vergelijking incidentele kosten (excl. compensabele btw Groningen)	Groningen (excl. btw)	Hunze en Aa's	Noorder-zijlvest	Wetterskip Fryslân	Totaal
Begroting 2018	€ 3.429.734	€ 944.397	€ 728.768	€ 1.601.969	€ 6.704.868
Bedrijfsplan 2016	€ 3.425.297	€ 1.039.054	€ 751.387	€ 1.134.772	€ 6.350.510
Verschil	€ 4.437	-€ 94.657	-€ 22.619	€ 467.197	€ 354.358

Opgemerkt wordt dat een deel van de kosten in 2016/2017 zijn/worden gedragen door de vier moeders. Het betreft dan de kosten van personeelondersteuning, communicatie en 'schoon door de poort'. Deze kosten zijn niet meegenomen in de berekening van de terugverdientijd.

#### Risico's

Ten aanzien van deze begroting zijn enkele risico's te benoemen. De risico's die staan aangegeven in het bedrijfsplan zijn nog steeds relevant.

Naast het algemene risico dat de beide bestaande organisaties verschillend werken en vanaf 2018 één werkwijze moeten hanteren om het synergievoordeel te kunnen behalen, wordt in de eerste plaats het risico genoemd van de fiscale aspecten. Dit wordt momenteel door een fiscalist in beeld gebracht. Het gaat dan om de volgende onderwerpen:

- de wijze waarop de voor Groningen compensabele btw is berekend;
- de wijze waarop met btw en (eventueel) Vpb moet worden omgegaan bij de DVO met de DALT gemeenten, mede omdat Groningen er als partij tussen zit;
- de wijze waarop de kostenverdeelsleutel ingericht moet zijn, om te borgen dat het Noordelijk Belastingkantoor geen btw (of Vpb) over haar prestaties richting de deelnemers hoeft te betalen.

<sup>5</sup> Doordat de voor Groningen compensabele btw van de incidentele kosten is afgetrokken, sluit het bedrag niet aan met het cijfer in de voorgaande tabel.

Een ander risico is het verloop van de plaatsingsprocedure. Eind juli is hierover meer bekend. Dit heeft effect op de gemiddelde personele lasten en de omvang van de personele frictie.

#### **BAG administratie**

De gemeente Groningen is naar verwachting voornemens per medio 2018 de administratieve BAG taken over te dragen naar het Noordelijk Belastingkantoor. Omdat op dit moment de financiële consequenties hiervan niet bekend zijn, is dit niet meegenomen in de begroting 2018.

We merken hierbij op dat de financiële consequenties van overdracht van de BAG taken (ook) in het bedrijfsplan niet waren meegenomen. In het bedrijfsplan werd hierover onder meer het volgende opgemerkt:

- De daadwerkelijke inhoudelijke procesinrichting BAG-WOZ dient op basis van het bovenstaande uitgangspunt in de volgende fase (ontwerpfase) verder te worden uitgewerkt.
- Uitgangspunt is dat administratieve werkzaamheden rondom de BAG administratie overgaan naar het Noordelijk Belastingkantoor. Echter de vraag is per wanneer dit gaat gebeuren; direct bij de start of nadat het Noordelijk Belastingkantoor 1 á 2 jaar 'draait'? In de ontwerpfase zal hierover een besluit genomen moeten worden.

## Bijlage 1. Systematiek kostenverdeelsleutel

### Inleiding

Deze bijlage geeft inzicht in de systematiek van de kostenverdeelsleutel van het Noordelijk Belastingkantoor. Het is van belang om bij de kostenverdeling onderscheid te maken tussen:

- De verdeling van de *structurele* kosten c.q. de begroting van het Noordelijk Belastingkantoor.
- De verdeling van de *incidentele* kosten c.q. de transitiekosten.

De teksten in deze bijlage zijn gebaseerd op het bedrijfsplan (paragraaf 6.5 tot en met 6.7).

### Uitgangspunten kostenverdeelsleutel begroting (structurele kosten)

De ideale kostenverdeelsleutel voldoet aan de volgende criteria:

1. Het is gebaseerd op het principe "de afnemer/veroorzaker betaalt": hoe meer werk de samenwerkingsorganisatie voor de betreffende deelnemer uitvoert, hoe groter diens aandeel in de kosten.
2. Het is plausibel, uitlegbaar en toekomstvast.
3. De kosten worden verdeeld volgens een verdeelsleutel die zowel voldoet aan de voorwaarden voor btw-vrijstelling voor de dienstverlening van het Noordelijk Belastingkantoor aan haar deelnemers, als aan de voorwaarden voor het doorschuiven van de inkoop-btw aan gemeenten.<sup>6</sup>
4. Het zorgt ervoor dat iedere deelnemer voordeel bij de samenwerking heeft. Daarnaast zijn er idealiter geen grote onevenwichtigheden in de structurele financiële effecten van de deelnemers.

Deze criteria kunnen met elkaar conflicteren. De kostenverdeelsleutel voor het Noordelijk Belastingkantoor die we in deze bijlage presenteren voldoet aan deze criteria en wordt door diverse andere belastingkantoren reeds toegepast.

Bij deze kostenverdeelsleutel worden de kosten via twee stappen verdeeld. In de eerste stap worden de kosten van het Noordelijk Belastingkantoor toegerekend aan de producten van het Noordelijk Belastingkantoor. In de volgende stap wordt per product een sleutel toegepast voor de verdeling van de kosten. Wij werken dit nu nader uit.

---

<sup>6</sup> Deze laatste voor zover het gaat om diensten die gemeenten afnemen in hun rol als overheid. Een en ander betekent dat de kosten van het basispakket verdeeld worden op basis van een vaste verdeelsleutel en uitdrukkelijk niet op basis van tarieven.

*Stap 1. Toerekenen kosten Noordelijk Belastingkantoor aan de producten*

In de eerste stap worden de kosten van het Noordelijk Belastingkantoor toegerekend aan de vijf producten van het Noordelijk Belastingkantoor. De nu volgende tabel laat deze vijf producten zien.

Product Noordelijk Belastingkantoor	Toelichting
WOZ	WOZ waardering/ taxatie
Heffen	Heffen/ gegevensbeheer van belastingsoorten op het gecombineerde aanslagbiljet (van gemeenten en waterschappen)
Invorderen	Invorderen gecombineerde aanslagbiljet en invorderen van de specials van de waterschappen.
Specials gemeenten	Gemeentelijke belastingsoorten c.q. aanslagregels die niet gecombineerd kunnen worden met de aanslagregels van het waterschap; zie onderstaande tabel <sup>7</sup>
Specials waterschappen	Belastingsoorten van de waterschappen die niet gecombineerd kunnen worden met de aanslagregels van de gemeenten; zie onderstaande tabel <sup>8</sup>

De nu volgende tabel bevat een overzicht van de specials van gemeenten en waterschappen.

Gemeente specials	Waterschap specials
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hondenbelasting (deels)</li> <li>● Forensen/toeristenbelasting</li> <li>● Precariobelasting terrassen</li> <li>● Parkeerbelasting</li> <li>● Grafrechten/lijkbezorgingrechten</li> <li>● Haven-, kade- en opslaggelden</li> <li>● Marktgeld</li> <li>● Leges</li> <li>● Reclamebelasting</li> <li>● Roerende zaakbelasting/liggeld woonschepen</li> <li>● Precariobelasting overig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zuiveringsheffing bedrijven</li> <li>● Verontreinigingsheffing bedrijven</li> </ul>

Bij het toerekenen van de kosten van het Noordelijk Belastingkantoor aan genoemde vijf producten zijn –in hoofdlijnen- de volgende uitgangspunten toegepast:

- De personele kosten van de ten behoeve van elk product ingezette formatie en de aan elk product gerelateerde uitbestedingskosten zijn aan het betreffende product toegerekend.

<sup>7</sup> Voor gemeentelijke specials gaat het zowel om de processen heffen als invorderen.

<sup>8</sup> Voor de specials van de waterschappen betreft dit sec het proces heffen.

Om een voorbeeld te geven: de kosten voor uitbesteding van invorderingswerkzaamheden en de kosten van de formatie werkzaam voor het proces Invorderen worden aan het proces Invorderen toegerekend.

- De indirecte kosten van het Noordelijk Belastingkantoor worden op basis van het aantal direct aan een product verbonden fte's aan de producten toegerekend. Het gaat hierbij om:
  - de personele lasten van indirect personeel; dit betreft met name management, staf en ondersteuning, applicatiebeheer en beleid;
  - fte-gerelateerde materiële lasten en kapitaallasten; zoals kantoorartikelen, ICT kosten (inclusief de kosten van de belastingapplicatie) en kosten gerelateerd aan huisvesting.

De toerekening via de fte's vindt als volgt plaats. Eerst wordt berekend hoeveel fte's procentueel gezien werkzaam zijn ten behoeve van elk product.<sup>9</sup> Vervolgens worden op basis van deze procentuele verdeling de indirecte kosten verdeeld over de producten.

- De materiele lasten en kapitaallasten worden op verschillende manieren toegerekend aan de producten:
  - Een deel van de kosten wordt rechtstreeks toegerekend aan het product waar het voor wordt ingezet (bijvoorbeeld kosten van uitbesteding van werkzaamheden).
  - Een tweede deel wordt via de fte's toegerekend, conform de beschrijving bij de vorige bullet.
  - Drukwerk en porti worden o.b.v. het aantal aanslagregels aan de producten toegerekend.
  - De bankkosten worden o.b.v. het aantal aanslagbiljetten toegerekend aan de producten.
- De opbrengsten van Hefpunt voor de kwijtschelding en de opbrengsten van de dwangbevelen worden toegerekend aan het proces Invorderen.
- De opbrengsten van de DALT gemeenten worden aan de producten toegerekend op basis van een inschatting van de kosten die per product gemaakt moeten worden om deze opbrengsten te genereren.

#### *Stap 2. Toerekenen kosten van elk product aan de deelnemers*

In stap 2 wordt per product een verdeelsleutel toegepast. De nu volgende tabel laat dit zien.

---

<sup>9</sup> De kosten van indirecte formatie (zoals management en staf) worden hierbij dus niet meegerekend.

Product Noordelijk Belastingkantoor	Kostenverdeelsleutel
WOZ	O.b.v. het aandeel in het aantal WOZ objecten (gemeenten) <sup>10</sup>
Heffen	O.b.v. het aandeel in het aantal aanslagregels
Invorderen	O.b.v. het aandeel in het aantal aanslagbiljetten <sup>11</sup>
Specials gemeenten <sup>12</sup>	O.b.v. het aandeel in het aantal aanslagregels (gemeenten)
Specials waterschappen	O.b.v. het aandeel van elk waterschap in het aantal aanslagregels (waterschappen)

### Verdeling incidentele kosten/ transitiekosten t.b.v. gelijke terugverdientijd

Uitgangspunt is dat de incidentele kosten zodanig over de deelnemers worden verdeeld dat elke deelnemer een gelijke terugverdientijd heeft (van de incidentele kosten). Belangrijke factor hierbij is dat rekening wordt gehouden met de door Groningen terug te vorderen btw<sup>13</sup>, op de volgende twee punten:

- Structureel: op basis van het aandeel van Groningen in de verdeelsleutel kan Groningen een deel van de btw terugvorderen. Dit bedrag wordt (dus) meegenomen in de berekening om tot een gelijke terugverdientijd te komen.
- Incidenteel: de incidentele kosten worden zodanig verdeeld over de deelnemers dat de terugverdientijd gelijk is. De compensabele btw voor Groningen hangt af van het aandeel van Groningen in de incidentele kosten. De compensabele btw van Groningen zorgt voor een verlaging van de incidentele kosten. Deze verlaging zorgt weer voor een verlaging van de terugverdientijd. Het aandeel van elke deelnemer in de incidentele kosten neemt dan af.

In principe is dit een oneindige berekening. Om het beheersbaar te houden wordt deze berekening in twee stappen uitgevoerd:

<sup>10</sup> Bij de start van de samenwerking draagt de gemeente Groningen –als enige in de BVO deelnemende gemeente- de kosten van het WOZ proces. Dit geldt ook voor het product 'specials gemeenten'.

<sup>11</sup> Bij Groningen worden de 'normale' combi kohier aanslagbiljetten van DAL *tweemaal* meegerekend, omdat deze niet gecombineerd kunnen worden.

<sup>12</sup> Omdat er maar één gemeentelijke deelnemer is in het Noordelijk Belastingkantoor, worden alle kosten van de specials gemeenten toegerekend aan de gemeente Groningen.

<sup>13</sup> Hierbij is steeds de aanname gehanteerd dat Groningen 100% van deze btw kan terugvorderen; dit betreft de zogenaamde 'doorschuif btw' of compensabele btw.

- a. In stap (a) wordt de terugverdientijd *inclusief* de btw berekend. Op basis hiervan wordt becijferd wat het aandeel van Groningen in de incidentele kosten is. Op basis van dit aandeel (percentage) wordt berekend wat het aandeel van Groningen in de btw is.
- b. In stap (b) wordt de voor Groningen compensabele btw van de incidentele kosten afgehaald. Vervolgens wordt de terugverdientijd opnieuw berekend. Op basis hiervan vindt vervolgens een (her)verdeling van de incidentele kosten over de deelnemers plaats.

Voor wat betreft de btw over de incidentele kosten zijn verder de volgende aannames gehanteerd:

- Over de projectkosten, de aanloopkosten van ICT in 2017 en de kosten voor de raadpleegomgeving van de oude belastingomgevingen is gerekend met 21% btw.
- Over de frictiekosten en de desintegratiekosten is geen btw gerekend.
- Er is geen (extra) btw verschuldigd bij onderlinge verrekening van de incidentele kosten tussen de vier initiatiefnemers van het Noordelijk Belastingkantoor.



## Bijlage 2. Nadere toelichting op de kostenverdeling en de herberekening huidige kosten

Deze bijlage bevat een nadere toelichting op de kostenverdeling en de herberekening van de huidige kosten.

### Kostenverdeling

Wat betreft de berekening van het aandeel van de partijen in de verschillende producten van het Noordelijk Belastingkantoor, zijn met name de kengetallen van het product 'specials waterschappen' veranderd. De nu volgende tabel laat dit zien.

Deelnemer	Aantal aanslagregels begroting 2018 (bedrijven)	Aantal aanslagregels bedrijfsplan 2016 (bedrijven)	Vershil
Hunze en Aa's	29,8%	26,9%	2,8%
Noorderzijvest	21,6%	20,3%	1,3%
Wetterskip Fryslân	48,6%	52,7%	-4,1%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Uit bovenstaande tabel kunnen we de conclusie trekken dat het aandeel van Wetterskip in de kosten van het product 'Specials waterschappen' daalt met ruim 4%, terwijl het aandeel van de andere twee waterschappen stijgt. Dit wordt met name veroorzaakt door het feit dat voor Wetterskip met een lager aantal aanslagregels (bedrijven) rekening wordt gehouden dan bij het bedrijfsplan 2016 het geval was. Onderstaande tabel laat de vergelijking zien.

Deelnemer	Aantal aanslagregels begroting 2018 (bedrijven)	Aantal aanslagregels bedrijfsplan 2016 (bedrijven)	Vershil
Hunze en Aa's	23.339	24.500	-1.161
Noorderzijvest	16.941	18.500	-1.559
Wetterskip Fryslân	38.139	48.000	-9.861
<b>Totaal</b>	<b>78.419</b>	<b>91.000</b>	<b>-12.581</b>

Voor deze relatief grote daling ten opzichte van het bedrijfsplan bij Wetterskip Fryslan kunnen we niet een specifieke oorzaak achterhalen. We zijn er zeker van de cijfers voor de begroting 2018 de juiste zijn. De gegevens zijn gebaseerd op de werkelijk in 2016 en 2017 verzonden aanslagen.

De nu volgende tabel vergelijkt het aandeel van de vier deelnemers in de (totale) begroting.

Deelnemer	Begroting 2018	Bedrijfsplan Noordelijk Belastingkantoor 2016	Vershil
Groningen (excl. btw; excl. nieuw beleid)	€ 4.647.630	€ 4.913.248	-€ 265.618
Hunze en Aa's	€ 1.889.133	€ 1.797.553	€ 91.579
Noorderzijvest	€ 1.499.635	€ 1.441.319	€ 58.316
Wetterskip Fryslân	€ 3.069.381	€ 3.090.056	-€ 20.675
<b>Totaal bijdrage</b>	<b>€ 11.105.778</b>	<b>€ 11.242.176</b>	<b>-€ 136.398</b>
Terug te vorderen btw Groningen	€ 318.966	€ 413.615	-€ 94.649
<b>Totaal incl. btw</b>	<b>€ 11.424.744</b>	<b>€ 11.655.791</b>	<b>-€ 231.047</b>

We lichten de tabel als volgt toe:

- De tabel laat zien dat voor Hunze & Aa's en Noorderzijvest de kosten toenemen, terwijl dit voor Wetterskip gelijk blijft. Dit verschil tussen de waterschappen wordt verklaard door het lagere aandeel van Wetterskip in het product 'Specials waterschappen'.
- De tabel laat verder een daling van de kosten van Groningen zien. De belangrijkste verklaring hiervoor heeft te maken met de toegerekende indirecte kosten. De indirecte kosten worden toegerekend op basis van het aantal fte wat werkzaam is voor een bepaald product. De investering van 10 fte leidt met name tot een stijging van de formatie bij Invorderen. Deze stijging van formatie bij (met name) Invorderen heeft tot gevolg dat de aan het product Invorderen (waar Groningen een aandeel van 17,5% in heeft) toegerekende indirecte kosten stijgen, terwijl de toegerekende indirecte kosten aan de producten 'WOZ' en 'Specials gemeenten' (waar Groningen 100% aan bijdraagt) dalen.
- Bij de vergelijking in de bovenstaande tabel is geen rekening gehouden met herijking van de huidige kosten. Dat doen we verderop in deze bijlage.
- Tot slot merken we op dat de cijfers van het bedrijfsplan 2016 *niet* zijn geïndexeerd.

De nu volgende tabel vergelijkt het procentuele aandeel van de vier deelnemers in de (totale) begroting.

Deelnemer	Begroting 2018	Bedrijfsplan Noordelijk Belastingkantoor 2016	Vershil
Groningen (excl. btw)	41,8%	43,9%	-2,0%
Hunze en Aa's	17,0%	15,9%	1,1%
Noorderzijvest	13,5%	12,8%	0,7%
Wetterskip Fryslân	27,6%	27,4%	0,2%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>

### Herberekening van de huidige kosten

De herberekening van de huidige kosten heeft zich gericht op:

1. Posten die in de begroting zijn achtergebleven; hiervan is sprake bij de gemeente Groningen voor de posten regiefunctie en externe juridische advisering.
2. Posten die structureel én substantieel zijn gewijzigd (in positieve of negatieve zin). Dit betreft (toevalligerwijze) zowel bij Groningen als bij Hefpunt de opbrengsten van vervolgingskosten en van drukwerk en porti. Het effect voor deze posten is echter tegengesteld bij beide partijen; wij lichten dat straks nader toe.

De overige posten in de begroting van de afdeling Belastingen van Groningen en van Hefpunt zijn (min of meer) gelijk gebleven. Wij hebben deze, zoals al eerder opgemerkt, dus *niet* geïndexeerd. De nu volgende tabel laat de herberekening van de huidige kosten voor Groningen zien.

Groningen	Groningen (excl. btw)	Groningen (incl. btw)	Btw
Huidige kosten bedrijfsplan	€ 5.848.693	€ 6.228.866	€ 380.173
Correctie beleids/regiefunctie (0,6 fte) (-/-)	-€ 48.000	-€ 48.000	€ 0
Correctie externe juridische advisering	-€ 25.000	-€ 30.250	-€ 5.250
Correctie opbr. Invordering (-/-)	-€ 125.000	-€ 125.000	€ 0
Correctie drukwerk en porti (-/-)	-€ 40.000	-€ 48.400	-€ 8.400
<b>Huidige kosten herberekend</b>	<b>€ 5.610.693</b>	<b>€ 5.977.216</b>	<b>€ 366.523</b>

De nu volgende tabel laat de herberekening zien voor de waterschappen.

Waterschappen	Hunze en Aa's	Noorder-zijvest	Wetterskip Fryslân	Totaal waterschappen
Aandeel in begroting Hefpunt	29,2%	23,1%	47,7%	100,0%
Huidige kosten bedrijfsplan	€ 2.081.318	€ 1.646.522	€ 3.399.961	€ 7.127.800
Correctie lagere opbr. Invordering (+)	€ 29.200	€ 23.100	€ 47.700	€ 100.000
Correctie drukwerk en porti (+)	€ 43.800	€ 34.650	€ 71.550	€ 150.000
<b>Huidige kosten herberekend</b>	<b>€ 2.154.318</b>	<b>€ 1.704.272</b>	<b>€ 3.519.211</b>	<b>€ 7.377.800</b>

De nu volgende tabel laat de totalen zien voor Groningen en Hefpunt.

Totaal	Totaal Groningen (excl. btw) + waterschappen	Totaal Groningen (incl. btw) + waterschappen
Huidige kosten bedrijfsplan	€ 12.976.493	€ 13.356.666
Correctie regiefunctie (0,6 fte) (-/-)	-€ 48.000	-€ 48.000
Correctie externe juridische advisering	-€ 25.000	-€ 30.250
Correctie opbr. Invordering (-/-)	-€ 25.000	-€ 25.000
Correctie drukwerk en porti (-/-)	€ 110.000	€ 101.600
<b>Huidige kosten herberekend</b>	<b>€ 12.988.493</b>	<b>€ 13.355.016</b>
<b>Verschil met bedrijfsplan (saldo totaal)</b>	<b>€ 12.000</b>	<b>-€ 1.650</b>

We lichten de drie tabellen als volgt toe:

- Een aantal budgetten blijven achter bij Groningen. Het gaat om de regiefunctie (0,6 fte) en €25.000 budget voor juridische advisering inzake bouwleges.
- Daar waar bij Groningen de opbrengsten van de invorderingskosten zijn gestegen, zijn deze gedaald bij Hefpunt. Een vergelijkbare beweging heeft zich voorgedaan bij drukwerk en porti: bij Groningen zijn deze kosten gedaald, terwijl deze bij Hefpunt gestegen zijn.

**Noordelijk  
Belastingkantoor**

**Begroting 2018**  
incl. meerjarenraming 2019-2021

# Inhoudsopgave

	pag.
<b>1. Inleiding</b>	3
1.1 Algemeen	3
1.2 Begroting	4
<b>2. Beleidsbegroting</b>	5
2.1 Algemeen	5
2.2 Programma	6
2.2.1 Gegevensbeheer/Heffen	7
2.2.2 Waardebepaling	7
2.2.3 Invordering	7
2.2.4 KCC	8
2.3 Paragrafen	8
2.3.1 Weerstandsvermogen	8
2.3.2 Onderhoud kapitaalgoederen	9
2.3.3 Financiering	9
2.3.4 Bedrijfsvoering	10
<b>3. Financiële begroting</b>	12
3.1 Overzicht van baten en lasten	12
3.2 Toelichting op de baten en lasten	12
3.3 Uiteenzetting van de financiële positie	14
3.3.1 Investeringen	14
3.3.2 Financiering	14
3.3.3 Stand en verloop reserves en voorzieningen	14
3.4 Meerjarenraming 2019-2021	14

## 1. Inleiding

### 1.1 Een nieuwe organisatie

Het Noordelijk Belastingkantoor is in juli 2017 opgericht door de gemeente Groningen en de drie noordelijke waterschappen Hunze en Aa's, Noorderzijlvest en Wetterskip Fryslân. Met ingang van 1 januari 2018 verzorgt het Noordelijk Belastingkantoor voor deze organisaties de belastingheffing en -inning. Als rechtsvorm is gekozen voor een bedrijfsvoeringsorganisatie op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. In het Bedrijfsplan zijn als volgt het doel, de ambitie, missie en visie opgenomen:

#### *Efficiency door samenwerking*

Het doel dat ten grondslag ligt aan het Noordelijk Belastingkantoor is het behalen van meer efficiency door middel van samenwerking. Een van de manieren om dat doel te verwezenlijken is het verder uitbreiden van de samenwerking met andere overheden in de toekomst. Hiervoor zullen potentiële toetreders (gemeenten) interesse moeten tonen in het Noordelijk Belastingkantoor. Dit betekent dat het een deskundige, betrouwbare en flexibele organisatie moet zijn, die haar werk verricht tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten.

De ambitie is daarmee dat het Noordelijk Belastingkantoor hét lokale belastingkantoor van het Noorden wordt. Om die organisatie te kunnen worden, is het nodig dat we investeren in de mensen die de organisatie vormen. Door het creëren van een kenniscentrum, ondersteuning van een goede automatisering en goed werkgeverschap scheppen we de voorwaarden om de taak met de juiste mensen en bijbehorende cultuur uit te oefenen. Klantgerichtheid, flexibiliteit en wendbaarheid staan daarbij in de cultuur voorop.

#### *Missie*

Het Noordelijk Belastingkantoor is hét kantoor in Noord-Nederland voor heffing, inning en WOZ-waardering van lokale belastingen. Dankzij de bundeling van kennis in deze samenwerking kunnen we lokale overheden vernieuwend en efficiënt ondersteunen in hun belastinguitdagingen, nu en in de toekomst.

Onze organisatie is klantgericht en wendbaar, gaat respectvol om met haar klanten en staat voor kwaliteit. Wij doen ons werk tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. Zo ondersteunen we onze groeiende groep opdrachtgevers bij het realiseren van hun publiek-maatschappelijke doelstellingen.

#### *Visie*

Vernieuwend en efficiënt klantgericht samenwerken.

## 1.2. Begroting

Met de toezichthouder, de provincie Groningen, is afgesproken dat we over 2017 geen begroting maken omdat alle aanloopkosten rechtstreeks worden verrekend met de deelnemers.

De begroting van 2018 is dus de eerste begroting van het Noordelijk Belastingkantoor. De begroting is opgesteld door vertegenwoordigers vanuit de vier deelnemers, die in de implementatiefase de werkgroep Financiën vormen. Daarbij is gebruikgemaakt van de ervaringen van Hefpunt en de gemeente Groningen. Omdat het gaat om een nieuwe organisatie bevat deze begroting meer onzekerheden in de budgetten dan normaal gesproken het geval zou zijn.

Om bovenstaande reden is de planning van het begrotingstraject afwijkend ten opzichte van een reguliere planning voor een gemeenschappelijke regeling. Dit hebben we afgestemd met de deelnemers en de toezichthouder. De planning is als volgt vastgesteld:

Concept begroting 2018-2022 in Voorlopig Bestuur	3 juli 2017
Zienswijze vragen deelnemers	4 juli 2017
Ter inzage legging bij deelnemers	4 juli - 29 augustus 2017
Bestuurlijk traject deelnemers	4 juli - 16 oktober 2017
Definitieve begroting in Bestuur Noordelijk Belastingkantoor	30 oktober 2017
Begroting naar toezichthouder	31 oktober 2017

De begroting hebben we ingedeeld volgens het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) en bestaat uit een beleidsbegroting en een financiële begroting. In de beleidsbegroting leest u het programmaplan en de verplichte paragrafen. In de financiële begroting vindt u het overzicht van baten en lasten en een overzicht van de financiële positie.

De financiële kengetallen zoals voorgeschreven vanuit het BBV zijn niet opgenomen. Voor een samenwerkingsverband zoals het Noordelijk Belastingkantoor en de wijze waarop de financiering vanuit de deelnemers is georganiseerd, zijn deze niet relevant.

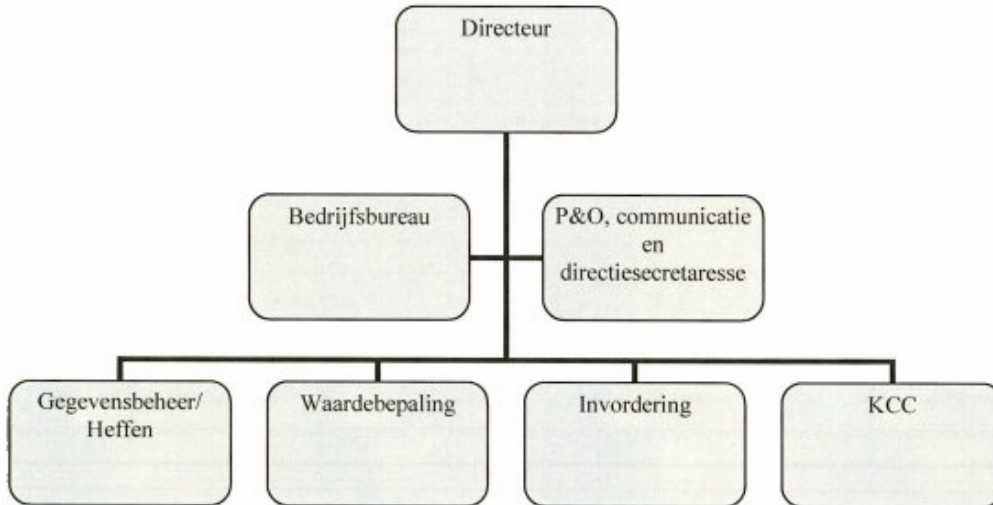


## 2 Beleidsbegroting

### 2.1 Algemeen

#### **Organisatie**

De organisatiestructuur van het Noordelijk Belastingkantoor ziet er als volgt uit:



#### *Directeur en managementondersteuning*

De directeur wordt ondersteund door een directiesecretaresse (1 fte). Daarnaast worden de personeelsadviseur (1 fte) en de communicatieadviseur (1 fte) rechtstreeks onder de directeur geplaatst.

#### *Team Bedrijfsbureau*

Dit team is ondersteunend aan de primaire processen binnen het Noordelijk Belastingkantoor en de afstemming op juridisch en financieel gebied van de deelnemers. Het Bedrijfsbureau biedt ondersteuning op het gebied van fiscaal juridische zaken, functioneel applicatiebeheer, projectmanagement, accountmanagement en informatiemanagement, financiën en control.

#### *Team Gegevensbeheer/Heffen*

Team Gegevensbeheer/Heffen is verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van belastingbestanden en voor tijdige verzending van belastingaanslagen.

#### *Team Waardebepaling*

Dit team is verantwoordelijk voor de registratie van alle benodigde vastgoedgegevens en op basis hiervan de waardebepaling van alle WOZ-objecten (woningen, courante niet-woningen en incurant) voor de gemeentelijke deelnemers binnen het Noordelijk Belastingkantoor.

*Team Invordering*

Team Invordering is verantwoordelijk voor het innen van de gemeentelijke belastinggelden en de waterschapsheffingen en de kwijtschelding.

*Team Klantcontactcentrum (KCC)*

Het Klantcontactcentrum is verantwoordelijk voor de klantcontacten vanuit de verschillende kanalen en het afhandelen van bezwaren van de belastingplichtigen van de waterschappen en de gemeentelijke deelnemers.

**Financieel**

Een van de belangrijkste doelstellingen van het Noordelijk Belastingkantoor is het besparen van kosten ten opzichte van de huidige situatie. Het Bedrijfsplan van 2016 gaf aan dat er een gezamenlijke besparing mogelijk is van € 1,7 mln ten opzichte van de huidige kosten van de deelnemers. Rekening houdend met incidentele kosten is uitgegaan van een terugverdientijd voor iedere deelnemer van 3,7 jaar. Op basis van dit Bedrijfsplan hebben de deelnemers het besluit genomen om het Noordelijk Belastingkantoor op te oprichten.

De begroting van 2018 laat zien dat de genoemde besparing nog steeds gerealiseerd kan worden en zelfs groter is dan was berekend. Op basis van deze begroting wordt namelijk een voordeel becijferd van € 1,9 mln en een terugverdientijd van 3,6 jaar.

Voor de meerjarenraming is geen financiële doelstelling gerealiseerd. Alles is er op gericht om de nieuwe organisatie in 2018 volledig operationeel te krijgen. Het Noordelijk Belastingkantoor heeft de ambitie om vanaf 2019 nieuwe gemeenten te laten aansluiten om op deze wijze de kosten per deelnemer verder te verlagen. Het tempo waarmee nieuwe gemeenten gaan aansluiten laat zich lastig voorspellen. Verder is ook de omvang van het financiële voordeel moeilijk in te schatten. Om die reden is in de meerjarenraming vooralsnog geen rekening gehouden met nieuwe samenwerkingen.

**2.2 Programma**

Het Noordelijk Belastingkantoor heeft één programma, namelijk het heffen en innen van de belastingen.

Het primaire proces kan daarbij worden onderverdeeld in de volgende activiteiten:

1. Gegevensbeheer/Heffen
2. Waardebepaling
3. Invordering
4. Klantcontactcentrum

### **2.2.1 Gegevensbeheer/Heffen**

Het team Gegevensbeheer/Heffen is verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van belastingbestanden en voor tijdige verzending van belastingaanslagen. Centraal hierbij staan innoveren en anticiperen. Dit door zoveel mogelijk gebruik te maken van basisregistraties, locatiebezoeken en gegevens van de deelnemers. Dit team is het organisatieonderdeel dat zich richt op het verwerken van deze gegevens om te komen tot de juiste aanslag gemeentelijke en/of waterschapheffingen. Primaire verantwoordelijkheid is de kwaliteit van de gegevens en de daaruit voortvloeiende (gecombineerde) belastingaanslagen voor zowel de waterschappen als de gemeentelijke deelnemers.

### **2.2.2 Waardebepaling**

Het team Waardebepaling is verantwoordelijk voor de registratie van alle benodigde vastgoedgegevens en op basis hiervan de waardebepaling van alle WOZ-objecten (woningen, courante niet-woningen en incourant) voor de gemeentelijke deelnemers binnen het Noordelijk Belastingkantoor. Om hiertoe te komen maken de medewerkers onder meer gebruik van de gegevens binnen het referentiemodel Stelsel van basisregistraties. Daarnaast gaat naar verwachting het team Waardebepaling de BAG-administratie beheren en zorgdragen voor de afstemming BAG-WOZ. Deze gegevens worden door het team verrijkt met procesgegevens zoals marktanalyse en secundaire objectkenmerken. Het voeren van de WOZ-administratie in zijn geheel en de herwaardering WOZ is de kerntaak van het team Waardebepaling. Ook handelt het team de bezwaren en beroepen tegen de vastgestelde waarde af. Daarnaast is het team aanspreekpunt voor externe organisaties die (controleerende) belangen hebben bij de uitvoering van de wet WOZ. Dit gaat onder andere om de Waarderingskamer en de Rijksbelastingdienst.

Zoals genoemd is de gemeente Groningen naar verwachting voornemens per medio 2018 de administratieve BAG-taken over te dragen naar het Noordelijk Belastingkantoor. Omdat op dit moment de financiële consequenties hiervan niet bekend zijn, is dit niet meegenomen in de begroting.

### **2.2.3 Invordering**

Het team Invordering is verantwoordelijk voor het innen van de gemeentelijke belastinggelden en de waterschapsheffingen en voor het verwerken van betalingen, automatische incasso, financiële mutaties en verrekeningen. Daarnaast verzorgt, coördineert en rapporteert dit team de taken rondom dwanginvordering. Dit team handelt ook de kwijtscheldingverzoeken af voor de deelnemers en de inliggende gemeenten waarmee dienstverleningsovereenkomsten zijn afgesloten.

## 2.2.4 KCC

Het Klantcontactcentrum is verantwoordelijk voor de klantcontacten vanuit de verschillende kanalen en het afhandelen van bezwaren van de belastingplichtigen van de waterschappen en de gemeentelijke deelnemers. Het is een organisatieonderdeel dat streeft naar vernieuwing, optimalisering en vervolmaking van de digitalisering van haar werkzaamheden. Dit team is ook verantwoordelijk voor de eerste- en tweedelijns contacten met de niet-deelnemende organisaties binnen het Noordelijk Belastingkantoor, waarvoor we door middel van dienstverleningsovereenkomsten werkzaamheden uitvoeren. Daarnaast verzorgt het team de afhandeling van bezwaarschriften gemeentelijke belastingen en waterschapsheffingen met uitzondering van de WOZ-bezwaarschriften en de bedrijfsaanslagen van de waterschappen.

## 2.3 Paragrafen

### 2.3.1 Weerstandsvermogen

Het Noordelijk Belastingkantoor heeft zelf geen tot zeer beperkte middelen om niet-begrote kosten te kunnen dekken. De mogelijke risico's zijn in relatie tot de omstandigheden waarbinnen de bedrijfsvoering plaatsvindt ook van geringe omvang. Het Noordelijk Belastingkantoor heeft vooral te maken met reguliere kosten die vooraf redelijk goed te ramen zijn, zoals personeelskosten, huisvesting, ICT en kantoorkosten. Onverwachte kosten van substantiële omvang waarvoor geen dekking is, doen zich naar verwachting niet voor.

Vanwege het feit dat het de eerste begroting van het Noordelijk Belastingkantoor is, benoemen we dit jaar een aantal extra onzekerheden en risico's:

- fiscale aspecten BTW en VPB;
- uitkomst plaatsingsprocedure nog niet bekend;
- uitkomst aantal Europese aanbestedingstrajecten nog niet bekend.

Ten aanzien van de BTW en de VPB is er overleg met de fiscus en naar verwachting leidt dit niet tot extra kosten voor het Noordelijk Belastingkantoor.

De kosten worden gefinancierd door middel van voorschotten van de deelnemers. De werkelijke kosten worden na afloop van het boekjaar bij hen in rekening gebracht.

Doordat we de begroting vroeg in het jaar opstellen is het niet mogelijk in te spelen op de ontwikkelingen in de loop van het jaar voorafgaand aan de begroting. Om toch de mogelijkheid te geven eventuele tegenvallers binnen de eigen begroting op te vangen en enige ruimte te geven in het alsnog inpassen van nieuwe ontwikkelingen die zich voordoen tussen vaststelling en inwerkingtreding van de begroting, is in de begroting een post onvoorzien opgenomen van € 242.000.

### 2.3.2 Onderhoud kapitaalgoederen

De kapitaalgoederen bestaan uit kantoorinrichting, meubilair en ICT-investeringen. Op deze activa wordt afgeschreven. Het Noordelijk Belastingkantoor beschikt vooralsnog niet over egalisatiereserves voor vervangingen. Kleine aanschaffingen vinden binnen de begroting plaats. Grote investeringen vergen een krediet, waarvoor we, als dat aan de orde is, een voorstel voorleggen aan het Bestuur.

### 2.3.3 Financiering

De totale bijdrage van de deelnemers over 2018 ramen we op € 11.426.000.

De kostenverdeling ziet er als volgt uit:

Gemeente Groningen	€ 4.648.000	
Compensabele BTW Groningen	<u>€ 318.000</u>	
Totaal bijdrage gemeente Groningen		€ 4.966.000
Wetterskip Fryslân		€ 3.070.000
Waterschap Noorderzijlvest		€ 1.500.000
Waterschap Hunze en Aa's		<u>€ 1.890.000</u>
		€ 11.426.000

De deelnemers financieren de exploitatiekosten voor. Op basis van de vastgestelde begroting brengen we aan de deelnemers een maandelijks voorschot in rekening. Bij de vaststelling van de jaarrekening stellen we de definitieve bijdrage vast. Zo spoedig mogelijk daarna vindt de afrekening plaats.

#### ***Kasgeld***

Tijdelijke tekorten komen in principe niet voor omdat we werken met een bevoorschotting vanuit de deelnemers. Om eventuele tijdelijke tekorten toch op te kunnen vangen, wordt daarnaast op de lopende rekening bij de huisbankier een rekeningcourant-faciliteit ter beschikking gesteld van maximaal € 1.000.000.

#### ***Leningenportefeuille***

Voor de financiering van de investeringen is het Noordelijk Belastingkantoor voornemens een lineaire lening met een looptijd van 5 jaar en een bedrag van € 2,1 mln af te sluiten. De te betalen rente bedraagt naar verwachting 0,17%.

#### ***Liquiditeitenplanning***

Voor 2018 stellen we een liquiditeitenplanning op. De bevoorschotting door de deelnemers stemmen we af op de liquiditeitsbehoefte.

#### ***Renterisico's***

**Financieringsrisico's**

De deelnemers zijn eindverantwoordelijk voor de exploitatiekosten van het Noordelijk Belastingkantoor. Voor het Noordelijk Belastingkantoor zijn er daardoor geen financieringsrisico's.

**Kasgeldlimiet**

De toegestane kasgeldlimiet is vastgesteld op 8,5% van de omvang van de begroting. Omdat het Noordelijk Belastingkantoor door de voorfinanciering vanuit de deelnemers in principe geen vlottende schulden heeft, blijven we in 2018 naar verwachting ruim binnen de kasgeldlimiet.

**2.3.4 Bedrijfsvoering****HRM**

Het jaar 2018 zal in teken staan van de verdere implementatie van de in 2017 ontworpen HRM-visie. Centraal in deze visie staat dat we investeren in de mensen die de organisatie vormen en dat we de visie van het Noordelijk Belastingkantoor in alle facetten laten doorklinken. Het fundament voor een goedlopende organisatie is het menselijk kapitaal. HR-instrumenten worden ingezet om dit menselijk kapitaal zo efficiënt mogelijk in te zetten en een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Om de visie en de daaraan gekoppelde doelen te bereiken, is het noodzakelijk om te sturen op competenties en resultaten. Deze competenties en resultaten spelen op organisatieniveau, teamniveau en medewerkersniveau en hebben een wisselwerking op elkaar. Een belangrijk onderdeel van competentie management is het opstellen van een 'woordenboek' waarin precies omschreven staat wat een competentie binnen de organisatie betekent. Als de omschrijving eenmaal duidelijk is, weet de organisatie waarop ze de medewerkers moet beoordelen en welke HR-instrumenten (opleidingen, trainingen en andere middelen) ingezet moeten worden om de competenties op het juiste niveau te krijgen. De vier belangrijkste competenties voor het Noordelijk Belastingkantoor zijn: klantgerichtheid, aanpassingsvermogen, resultaatgerichtheid en samenwerken.

**Automatisering**

Met ingang van 1 januari 2018 werken we vanuit een nieuw integraal pakket voor de gemeentelijke en de waterschapsbelastingen. Het jaar zal vooral in het teken staan van het verder perfectioneren en ontwikkelen van het pakket.

Andere projecten zijn het voortdurend verbeteren en verder inrichten van ons digitaal loket, de verdere ontwikkeling van MijnOverheid en de implementatie van de basisregistraties.

Voor de ICT-ondersteuning maken we gebruik van de diensten van de gemeente Groningen.

### **Communicatie**

Onmisbaar voor het bereiken van onze organisatiedoelen is professionele communicatie, waarin onze kernwaarden duidelijk doorklinken. Al in een vroeg stadium van de implementatiefase hebben we de organisatievisie vertaald naar een communicatievisie en -strategie. Die is gericht op de verschillende doelgroepen van het Noordelijk Belastingkantoor: belastingbetalers, bestuurders, medewerkers, oprichters en potentiële toetreders. Aangezien we een nieuwe organisatie zijn, is er extra aandacht voor de corporate communicatie (naamsbekendheid, imago etc.).

### **Organisatie**

De totale formatie voor de begroting 2018 is geraamd op 120,1 fte. De formatie is als volgt opgebouwd:

Directeur en managementondersteuning	4,00 fte
Team Bedrijfsbureau	16,60 fte
Team Heffen	23,70 fte
Team Waardebepaling	21,40 fte
Team Invordering	28,75 fte
Team KCC	25,65 fte

### **Financieel beheer**

De financiële administratie van het Noordelijk Belastingkantoor wordt gevoerd door de medewerkers van het team Bedrijfsbureau. Dit betreft enerzijds de eigen exploitatierekening en anderzijds de verantwoording van de belastingopbrengst van de deelnemers.

### **Huisvesting**

Voor de huisvesting huurt het Noordelijk Belastingkantoor een pand van de gemeente Groningen aan de Trompsingel in Groningen, met een oppervlakte van 2.100 m<sup>2</sup>. Hiervoor is een huurcontract van 10 jaar afgesloten.

### 3. Financiële begroting

#### 3.1 Overzicht van baten en lasten

	Begroting 2018
<b>Baten</b>	
Dienstverlening kwijtschelding	€ 100.000
Opbrengst vervolgingskosten	€ 1.611.000
Opbrengst DAL(T)	€ 1.437.000
Rente baten	
Overige inkomsten	
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 3.148.000</b>
<b>Lasten</b>	
Kapitaallasten	€ 411.000
Personele lasten	€ 9.076.000
Operationele kosten	€ 3.706.000
Huisvestings- en facilitaire kosten	€ 593.000
Overige kosten	€ 546.000
Onvoorzien	€ 242.000
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>€ 14.574.000</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-€ 11.426.000</b>
Bijdragen deelnemers	€ 11.426.000
<b>Programmaresultaat</b>	<b>€ 0</b>

#### 3.2 Toelichting op de baten en lasten

Voor de begroting 2018 zijn alle posten geactualiseerd ten opzichte van het in 2016 opgestelde Bedrijfsplan. De voorgenomen inrichting van de organisatie en de inrichting van de processen hebben hierbij als basis gefungeerd. Omdat het plaatsingsplan nog moet worden ingevuld zijn er ten aanzien van de personele lasten onzekerheden te benoemen. Daarnaast loopt er nog een aantal aanbestedingstrajecten: voor het print- en drukwerk, de bankdiensten, de dwanginvordering, het callcenter en de accountant, die ook impact op de budgetten kunnen hebben.

Vanuit de gemeente Groningen is ten aanzien van de uitvoering van de WOZ nieuw beleid vastgesteld. De daarmee samenhangende kosten worden rechtstreeks afgerekend met de gemeente Groningen en zijn daarom ook niet opgenomen in deze begroting. Het gaat om de WOZ-voormeldingen en de proceskostenvergoedingen.



## **Baten**

### *Opbrengst vervolgingskosten*

De begroting van de opbrengst vervolgingskosten is gebaseerd op de realisatie van beide organisaties. We hebben rekening gehouden met een lagere opbrengst als gevolg van de integrale belastingaanslag.

### *Opbrengst kwijtschelding*

Deze post is gebaseerd op de realisatie bij Hefpunt en is gecorrigeerd voor het aandeel van de gemeente Groningen.

### *Opbrengsten DAL en Ten Boer*

De opbrengst is gebaseerd op het huidige contract met de DAL+T-gemeenten.

## **Lasten**

### *Kapitaalslasten*

De kapitaalslasten zijn gebaseerd op een totale investering van € 2,1 mln. Het betreft hier investeringen in de nieuwe belastingapplicatie, meubilair en overige inrichting en overige ICT-investeringen.

### *Personele lasten*

Voor de personele lasten is uitgegaan van een formatie van 120,1 fte. Ten opzichte van het Bedrijfsplan is de formatie gegroeid met 10 fte als gevolg van het inbesteden van werkzaamheden. De budgetten voor het uitbestede werk zijn als gevolg daarvan verlaagd. Deze uitwisseling van budgetten heeft financieel neutraal plaatsgevonden. Omdat er nog geen plaatsingsplan is, zijn we uitgegaan van de gemiddelde salariskosten van beide organisatie. Daarbij hebben we rekening gehouden met de effecten van de waterschaps-cao.

### *Operationele kosten*

Voor de operationele kosten heeft er een herijking plaatsgevonden ten opzichte van de raming van het Bedrijfsplan. Als gevolg van het inbesteden van een aantal werkzaamheden zijn de budgetten voor uitbesteed werk verlaagd. Verder zijn de ICT-budgetten naar beneden toe bijgesteld als gevolg van de gunstige uitkomst van de aanbesteding van de belastingapplicatie. Voor een aantal grote budgetten lopen op dit moment aanbestedingen, voor de begroting hebben we daarom nog de uitgangspunten van het Bedrijfsplan gehanteerd. Het gaat hierbij om print- en drukwerk, callcenter en de dwanginvordering.

### *Huisvestings- en facilitaire kosten*

De huisvestings- en facilitaire kosten zijn gebaseerd op de afgesloten huurovereenkomst met de gemeente Groningen.

*Overige kosten*

Voor de overige kosten hebben we de uitgangspunten van het Bedrijfsplan gehanteerd. Voor de bankkosten loopt nog een Europese aanbesteding.

### 3.3 Uiteenzetting van de financiële positie

#### 3.3.1 Investerings

In de aanloop naar de oprichting is voor € 2,1 mln aan investeringen geraamd. Dit gaat om investeringen in kantoorinrichting, de belastingapplicatie, ICT-hardware en overige zaken. In onderstaande activastaat wordt het verloop van de activa weergegeven.

##### Staat van vaste activa

ACTIVA	Aanschaffingswaarde	Investerings	Afschrijvingen	Boekwaarde
	1-1-2018	2018	2018	31-12-2018
<b>Materiele vaste activa</b>				
Inrichting en kantoormeubilair	400.000		40.000	360.000
Belastingapplicatie	1.500.000		300.000	1.200.000
ICT-hardware	90.000		18.000	72.000
Overige	110.000		22.000	88.000
<b>Totaal</b>	<b>2.100.000</b>	<b>0</b>	<b>380.000</b>	<b>1.720.000</b>

#### 3.3.2 Financiering

Voor een nadere toelichting op de financiering verwijzen we naar paragraaf 2.3.3.

#### 3.3.3 Stand en verloop reserves en voorzieningen

Vooralsnog doet het Noordelijk Belastingkantoor niet aan reservevorming. In principe vormen we geen eigen vermogen omdat jaarlijks alle lasten worden verdeeld over de deelnemers van de gemeenschappelijke regeling. In 2018 vormen we geen voorzieningen.

### 3.4 Meerjarenraming 2019-2021

De uitgangspunten van de begroting 2018 vormen het startpunt van de meerjarenraming 2019-2021. De volgende tabel laat de meerjarenraming zien. Zoals hiervoor aangegeven, is de begroting 2018 opgesteld op basis van de ervaringen van de moederorganisaties en zijn meerdere posten nog onzeker. Pas in de loop van 2018 wordt duidelijk wat de meerjarige effecten zijn. De onderstaande meerjarenraming moet dan ook vooral worden gezien als een globale indicatie.

	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Baten</b>				
Dienstverlening kwijtschelding	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Opbrengst vervolgingskosten	€ 1.611.000	€ 1.611.000	€ 1.611.000	€ 1.611.000
Opbrengst DAL(T)	€ 1.437.000	€ 1.233.000	€ 1.233.000	€ 1.233.000
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 3.148.000</b>	<b>€ 2.944.000</b>	<b>€ 2.944.000</b>	<b>€ 2.944.000</b>
<b>Lasten</b>				
Kapitaallasten	€ 411.000	€ 411.000	€ 411.000	€ 411.000
Personele lasten	€ 9.076.000	€ 9.303.000	€ 9.535.000	€ 9.774.000
Operationele kosten	€ 3.706.000	€ 3.761.000	€ 3.818.000	€ 3.875.000
Huisvestings- en facilitaire kosten	€ 593.000	€ 602.000	€ 611.000	€ 620.000
Overige kosten	€ 546.000	€ 554.000	€ 563.000	€ 571.000
Onvoorzien	€ 242.000	€ 242.000	€ 242.000	€ 242.000
<b>Totaal bedrijfslasten</b>	<b>€ 14.574.000</b>	<b>€ 14.873.000</b>	<b>€ 15.180.000</b>	<b>€ 15.493.000</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-€ 11.426.000</b>	<b>-€ 11.929.000</b>	<b>-€ 12.236.000</b>	<b>-€ 12.549.000</b>
Bijdragen deelnemers	€ 11.426.000	€ 11.929.000	€ 12.236.000	€ 12.549.000
<b>Programmaresultaat</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>

### **Baten**

De begroting 2018 is als uitgangspunt genomen voor de raming van de baten. Per 1 januari 2019 wordt de gemeente Ten Boer onderdeel van de gemeente Groningen. Dit heeft tot gevolg dat ruim € 0,2 mln aan baten komt te vervallen.

### **Lasten**

#### *Kapitaalslasten*

De afschrijvingslasten zijn voor de gehele periode op circa € 0,4 mln geraamd.

#### *Personele lasten*

De formatie van 2018 is het uitgangspunt voor de komende jaren. Voor de personele lasten is, gezien de huidige economische ontwikkelingen, uitgegaan van een jaarlijkse stijging van 2,5%.

#### *Operationele lasten*

De operationele lasten ontwikkelen zich op basis van een indexering van 1,5%.

#### *Huisvesting en facilitaire kosten*

De huisvesting en facilitaire kosten ontwikkelen zich op basis van een indexering van 1,5%.

*Overige kosten*

De operationele lasten ontwikkelen zich op basis van een indexering van 1,5%.

***Bijdrage deelnemers***

De bijdrage van de deelnemers stijgt van € 11,4 mln in 2018 naar € 12,5 mln in 2021. Dit is het gevolg van de jaarlijkse indexering en het vervallen van de opbrengst van de gemeente Ten Boer.

Uitgaande van de kostenverdeling van 2018 ziet de geraamde bijdrage per deelnemer er als volgt uit:

	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Deelnemer</b>				
Groningen	€ 4.966.000	€ 5.186.000	€ 5.320.000	€ 5.456.000
Hunze en Aa's	€ 1.890.000	€ 1.973.000	€ 2.023.000	€ 2.075.000
Noorderzijlvest	€ 1.500.000	€ 1.566.000	€ 1.606.000	€ 1.647.000
Wetterskip Fryslân	€ 3.070.000	€ 3.205.000	€ 3.287.000	€ 3.371.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 11.426.000</b>	<b>€ 11.929.000</b>	<b>€ 12.236.000</b>	<b>€ 12.549.000</b>