

Datum 11 mei 2016
Onderwerp Ontwerpbegroting 2017 Hefpunt
Kenmerk 2016/54
Uw Kenmerk
Bijlage(s) 3



Rozenburglaan 15
 Groningen
 Postbus 88
 9700 AB Groningen
 hefpunt.nl

Hefpunt voor belastingen van
 waterschappen en gemeenten

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

 WATERSCHAP Hunze en Aa's				
In 12-5-2016 Nr. 2016/1128.				
Afd.		Kennisgeving		
Staf		Staf	GZ	Bma


Geacht Bestuur,

Hierbij doen wij u de ontwerpbegroting 2017 van Hefpunt toekomen. Deze begroting is op 9 mei behandeld in het Dagelijks Bestuur van Hefpunt. Ter informatie is ook het betreffende bestuursvoorstel en de toelichting op de exploitatie toegevoegd.

Voordat de begroting 2017 door het Algemeen Bestuur van Hefpunt kan worden vastgesteld dienen, conform de gemeenschappelijke regeling, de deelnemende waterschappen gevraagd te worden hun zienswijze ten aanzien van de begroting te geven en dient de begroting ter inzage te worden gelegd. Hefpunt zal namens de waterschappen de ter inzage legging verzorgen.

De vastgestelde begroting van Hefpunt dient uiterlijk 1 augustus van dit jaar aan de provincie Groningen te worden aangeboden. Dit betekent dat de begroting in de laatste vergadering voor de zomervakantie, de vergadering van maandag 11 juli, door het Algemeen Bestuur van Hefpunt vastgesteld moet worden. Aan de besturen van de deelnemende waterschappen wordt dan ook gevraagd om uiterlijk maandag 4 juli hun zienswijze aan te leveren.

Namens het Dagelijks Bestuur,


 drs. P.W. Geerdink
 directeur

*Gas Bolding Janet Eeye
 Hidding de
 hysgruider.*

DAGELIJKS BESTUUR

Vergadering DB d.d.	09-05-2016
Agendapunt:	7
Status	Besluitvormend
Naar AB van	11/07/2016
Behandeld door	M. Bos, Bedrijfsbureau
Registratienummer	2016/52

Onderwerp:

Begroting Hefpunt 2017

Bijlagen:

1. Begroting Hefpunt 2017
2. Toelichting begroting 2017 Hefpunt

HET DAGELIJKS BESTUUR BESLUIT:

1. De begroting 2017 voor te leggen aan de deelnemende waterschappen met het verzoek hun zienswijze te geven.
 2. De begroting 2017 met de zienswijze van de deelnemende waterschappen ter vaststelling voor te leggen aan het algemeen bestuur.
-

Inleiding

Hefpunt is door de drie waterschappen vooral opgericht om tot kostenbesparingen te komen. De bij de oprichting van Hefpunt voorziene reductie van kosten is de afgelopen jaren ruimschoots gehaald, waarbij elk jaar aanzienlijk meer is bespaard dan destijds werd verwacht.



Het is de ambitie van Hefpunt om voor 2017 en de jaren daarna verder invulling te geven aan de doelstelling om kosten te besparen. De doelstelling voor de begroting 2017 is om binnen het kader van de MJR 2017 van de begroting 2016 te blijven zoals die vorig jaar is vastgesteld. Hierin is rekening gehouden met een bijdrage van de waterschappen van € 7.581.731.

De begroting van Hefpunt voor 2017 komt uit op € 7.414.000, dit is vergelijkbaar met de begroting van 2016 en blijft bijna € 170.000 binnen de bijdrage uit de MJR 2017.

In de begroting is nog geen rekening gehouden met de eventuele kosten van de oprichting van een Noordelijk Belasting Kantoor (NBK) in samenwerking met de gemeente Groningen. Deze ontwikkeling heeft wel invloed op de begroting, vanwege het NBK is er in de begroting 2017 geen rekening gehouden met nieuw beleid en is er erg terughoudend om gegaan met nieuwe investeringen.

Ten opzichte van de begroting 2016 dalen de kapitaalslasten met € 46.000 en de operationele kosten met € 98.000. De daling van de kapitaalslasten heeft te maken met het feit dat er in het kader van het toekomstige NBK alleen rekening is gehouden met echt noodzakelijk investeringen. De operationele kosten dalen als gevolg van een daling van de kosten voor porto en drukwerk door de invoering van de digitale nota via MinOverheid.nl. Verder dalen de kosten van het call-center en de gegevensverstrekking door derden.

De personele kosten stijgen met € 125.000 ten opzichte van de begroting 2016. De belangrijkste oorzaak hiervan is de invoering van het Persoonsgebonden Basis Budget (PBB), dit is een uitvoering van een afspraak uit de nieuwe cao. In de begroting is hiervoor rekening gehouden met een extra bedrag van € 70.000, dit is gemiddeld € 1.000 euro per medewerker per jaar. Daarnaast zijn extra personele kosten gerekend van € 45.000 voor de bezetting van de balie.

Voor de MJR 2018-2021 is voor de salarissen gerekend met een groei van 2,5% en voor de overige lasten met 1,5%. Hierbij is zoveel als mogelijk aansluiting gezocht met de percentages die de waterschappen hiervoor hanteren.

Het onderzoek naar de oprichting van het NBK bevindt zich in de afronding van de tweede fase, wat moet leiden tot een GO/NO-GO besluit in juli 2016. Het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur van Hefpunt hebben ingestemd met het voorstel. Het uiteindelijke besluit zal worden genomen door de 'algemene besturen van de waterschappen en het College van burgemeester en wethouders van de gemeente Groningen. Bij een GO zal de nieuwe organisatie naar verwachting met ingang van 1 januari 2018 volledig operationeel kunnen zijn. Het jaar 2017 zal derhalve in het teken staan van de voorbereidingen op het NBK. In de aanloop naar deze nieuwe organisatie zullen er door alle partijen kosten gemaakt worden. De omvang van deze kosten zijn geraamd in een afzonderlijke



projectbegroting. Over de financiering hiervan zullen nog nadere afspraken moeten worden gemaakt. Daarom is er voor gekozen om in de begroting van 2017 van Hefpunt de eventuele aanloopkosten van de nieuw op te richten organisatie buiten beschouwing te laten.

Beoogd resultaat

Met de begrotingsvaststelling geeft het algemeen bestuur het dagelijks bestuur de opdracht het beleid te gaan uitvoeren.

Argumenten

Volgens artikel 9 van de gemeenschappelijke regeling is het vaststellen van de begroting een taak van het algemeen bestuur. Vooraf dient aan de deelnemende waterschappen hun zienswijze te worden gevraagd.

Kanttekeningen

De begroting 2017 is volgens een strak tijdschema opgesteld. Dit moet er toe leiden dat de door het algemeen bestuur vastgestelde begroting uiterlijk 1 augustus van dit jaar wordt aangeboden aan Gedeputeerde Staten. Voordat het algemeen bestuur de begroting kan vastleggen moeten de deelnemende waterschappen eerst in de gelegenheid worden gesteld hun zienswijze te geven en de begroting ter inzage te leggen.

Bovenstaande planning betekent dat de concept begroting uiterlijk begin mei gereed moest zijn. Dit heeft uiteraard consequenties voor de inhoud en de zekerheid van de begroting. Doordat de ramingen van de begrotingsposten circa 8 maanden voor aanvang van het begrotingsjaar moeten worden afgegeven is er een kans dat de ramingen minder nauwkeurig zijn. De consequenties van nieuw beleid en nieuwe ontwikkelingen zijn vaak nog niet goed in beeld te krijgen.

Financiën

Het bedrijfsresultaat en dus ook de bijdrage van de waterschappen in de begroting 2016 bedraagt €7.414.000.

Uitvoering

Alvorens de begroting 2017 ter instemming aan het algemeen bestuur wordt voorgelegd worden de deelnemende waterschappen gevraagd hun zienswijze te geven en de begroting ter inzage moeten worden gelegd. Hefpunt zal zorgdragen voor de ter inzage legging. Na vaststelling door het algemeen bestuur zal deze begroting voor 1 augustus 2016 aan Gedeputeerde Staten van de provincie Groningen worden toegezonden.

BEGROTING 2017

(incl. meerjarenraming 2018-2021)

HEFPUNT

Inhoudsopgave

1. Inleiding
 - 1.1 Algemeen
 - 1.2 Indeling begroting
2. Beleidsbegroting
 - 2.1 Algemeen
 - 2.2 Programma
 - 2.2.1 Heffen
 - 2.2.2 Innen
 - 2.2.3 KCC
 - 2.3 Paragrafen
 - 2.3.1 Weerstandsvermogen
 - 2.3.2 Onderhoud kapitaal goederen
 - 2.3.3 Financiering
 - 2.3.4 Bedrijfsvoering
3. Financiële begroting
 - 3.1 Overzicht van baten en lasten
 - 3.2 Toelichting op de baten en lasten
 - 3.3 Uiteenzetting van de financiële positie
 - 3.3.1 Investerings
 - 3.3.2 Financiering
 - 3.3.3 Stand en verloop reserves en voorzieningen
 - 3.4 Meerjarenraming

1. Inleiding

1.1 Algemeen

Hefpunt is per 1-9-2007 opgericht door de drie noordelijke waterschappen, Hunze en Aa's, Noorderzijlvest en Wetterskip Fryslân. Als rechtsvorm is gekozen voor een openbaar lichaam op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen.

Onze visie

Slim fiscaal werken in Noord-Nederland, samen natuurlijk!

Onze missie

Kwalitatief goed en op respectvolle wijze, heffen en innen voor waterschappen en gemeenten in Noord-Nederland, tegen laagst mogelijke maatschappelijke kosten.

Onze doelstellingen

Realiseren van goede en tijdige aanslag en inning.
 Zorgen voor maximale acceptatie en draagvlak van belastingbetaler.
 Streven naar laagst mogelijke kosten.
 Realiseren van samenwerking met gemeenten.
 Een aantrekkelijke werkgever zijn in de regio.
 Bijdrage aan de ontwikkeling van een positief imago.

De begroting van 2017 is, net als de vorige begrotingen, volgens een strak tijdschema opgesteld. De reden hiervoor is dat de door het algemeen bestuur vastgestelde begroting uiterlijk 1 augustus van dit jaar moet worden aangeboden aan Gedeputeerde Staten van de Provincie Groningen. Voordat het algemeen bestuur de begroting kan vaststellen zijn de deelnemende waterschappen eerst in de gelegenheid gesteld hun zienswijze te geven en de begroting ter inzage te leggen.

Deze planning betekent dat de concept begroting uiterlijk begin mei gereed moest zijn. Dit heeft uiteraard consequenties voor de inhoud en de zekerheid van de begroting. Doordat de ramingen van de begrotingsposten circa acht maanden voor aanvang van het begrotingsjaar moeten worden afgegeven is er een kans dat de ramingen minder nauwkeurig zijn. De consequenties van nieuw beleid en nieuwe ontwikkelingen zijn vaak nog niet goed in beeld te krijgen.

1.2 Indeling van de begroting

De begroting is ingedeeld volgens het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) en bestaat uit een beleidsbegroting en een financiële begroting. In de beleidsbegroting zijn het programmaplan en de paragrafen opgenomen. In de financiële begroting wordt het overzicht van baten en lasten en een overzicht van de financiële positie weergegeven.

2 Beleidsbegroting

2.1 Algemeen

Organisatieontwikkeling

Met ingang van 1-1-2015 is de organisatie van Hefpunt gewijzigd. De gedachte achter deze organisatiewijzigingen is de wens om de organisatie meer klantgericht te laten opereren en daarnaast het aantal managementlagen te verminderen. De organisatie bestaat nu uit vier teams, Klant Contact Center, Heffen, Innen en het Bedrijfsbureau. De aansturing vindt plaats door het MT en de directeur. De organisatiewijziging is gebaseerd op de nieuw vastgestelde en geactualiseerde missie, visie en de doelstellingen.

Financieel

Hefpunt is door de drie waterschappen met name opgericht om tot kostenbesparingen te komen. De bij de oprichting van Hefpunt voorziene reductie van kosten is de afgelopen jaren ruimschoots gehaald, waarbij elk jaar aanzienlijk meer is bespaard dan destijds werd verwacht.

Het is de ambitie van Hefpunt om voor 2017 en de jaren daarna verder invulling te geven aan de doelstelling om nog meer op de kosten te besparen. In het kader van het project Hefboom (procesverbeteringsafspraken) is afgesproken dat voor de begrotingen van 2014 t/m 2017 de formatie ieder jaar met 1 fte moet dalen, in totaal dus 4 fte. Van deze taakstelling is reeds 3 fte ingevuld en de laatste fte zal in de begroting 2017 worden ingeboekt. Voor de begroting van 2017 zal de formatie daarom met 1 fte worden teruggebracht ten opzichte van 2016.

De bijdrage van de waterschappen voor 2017 komt naar verwachting uit op € 7.414.000.

Oprichting Noordelijk Belasting Kantoor

In 2015 is met gemeente Groningen een onderzoek gestart naar de gezamenlijke oprichting van een Noordelijk Belasting Kantoor voor gemeenten en waterschappen. Dit onderzoek bevindt zich in de afronding van de tweede fase, wat moet leiden tot een GO/NO-GO besluit in juli 2016. Het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur van Hefpunt hebben ingestemd met het voorstel, het uiteindelijke besluit zal worden genomen door de algemene besturen van de waterschappen en het College van burgemeester en wethouders van de gemeente Groningen. Bij een GO zal de nieuwe organisatie naar verwachting met ingang van 1 januari 2018 volledig operationeel kunnen zijn. Het jaar 2017 zal derhalve in het teken staan van de voorbereidingen op het NBK. In de aanloop naar deze nieuwe organisatie zullen er door alle partijen kosten gemaakt worden. De omvang van deze kosten zijn geraamd in een afzonderlijke projectbegroting. Over de financiering hiervan zullen nog nadere afspraken moeten worden gemaakt. Daarom is er voor gekozen om in de begroting van 2017 van Hefpunt de eventuele aanloopkosten van de nieuw op te richten organisatie buiten beschouwing te laten.

2.2 Programma

Hefpunt heeft één programma, namelijk het heffen en innen van de belastingen. Het primaire proces kan worden onderverdeeld in de volgende activiteiten:

1. Heffen
2. Innen
3. KCC

2.2.1 Heffen

Deze activiteit heeft betrekking op alle werkzaamheden om te komen tot een correcte aanslagoplegging. Het bestandsbeheer is de verantwoordelijkheid van het team Heffen. Deze activiteit heeft betrekking op het verzamelen, registreren en bewerken van de basisgegevens van alle deelnemers in Hefpunt.

De volgende werkzaamheden vallen onder de activiteit Heffen:

- verwerken kadastrale gegevens;
- verwerken BRP gegevens;
- verwerken van mutatielevering van deelnemers en uit andere bronnen (bv Kamer van Koophandel);
- verwerken WOZ-leveringen van gemeenten;
- bepaling juiste belastingplicht;
- opleggen belastingaanslagen;
- afhandelen bezwaar- en beroepsschriften (aangiftebedrijven).

Actuele gegevens uit diverse basisregistraties worden in de eigen administratie verwerkt. Op grond van deze gegevens volgt een correcte aanslagoplegging. We ontwikkelen de automatische koppelingen met deze basisregistraties door. Hierdoor verwachten we op termijn een positief effect op de juistheid, volledigheid, en rechtmatigheid van de aanslagen.

Hoewel de ontwikkelingen rond de basisregistraties niet stil staan verloopt de landelijke invoering niet volgens planning. Problemen rond technische aanpassingen en aansluitingseisen op de bestaande praktijk leiden tot vertragingen. Enkele voorbeelden zijn de Basisregistratie Kadaster (BRK) en de Landelijke Voorziening WOZ (LV-WOZ). De interne voorbereiding en ondersteuning bij de uitvoering van het kaderplan basisregistraties is een van de prioriteiten van het team Heffen.

Na de reorganisatie in 2015 is er veel geïnvesteerd in interne kennisoverdracht om daarmee het allroundschap van de medewerkers te verhogen. Dit proces zal in 2016 geïntensiveerd worden voortgezet. Hierdoor wordt het mogelijk om beter in te spelen op de veranderingen die plaatsvinden rond o.a. de werkwijzen met basisregistraties en de verhoogde kwaliteitseisen rond de categorie indeling ongebouwd (ongebouwd, natuur en wegen).

Uiteindelijk maakt een goede combinatie van de aanwezige kennis, een tijdige, juiste aanlevering van gegevens en een goed verwerkingssysteem het mogelijk de belastingaanslagen tijdig, volledig, correct en rechtmatig op te leggen. Dit zorgt voor meer acceptatie van de aanslagen, minder bezwaren en een beter imago.

In 2017 zal voor circa 745.000 WOZ objecten en 940.000 kadastrale percelen het bestandsbeheer en de aanslagregeling worden uitgevoerd. In totaal zullen er ruim 800.000 aanslagen, verdeeld over de verschillende heffingssoorten en waterschappen, worden opgelegd.

2.2.2 Innen

Deze activiteit heeft betrekking op alle werkzaamheden in het kader van de invordering van belastinggelden. Hiertoe behoren het incasseren van gelden, het voeren van een volledige en accurate invorderingsadministratie en het verrichten van deurwaarderswerkzaamheden in het kader van dwanginvordering. De volgende werkzaamheden vallen hieronder:

- bijhouden van de debiteurenadministratie;
- verzenden van herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen;
- het treffen van overige invorderingsmaatregelen;
- uitvoering van de dwanginvordering;
- het beoordelen van oninbaarheid.

In 2017 zal verder gewerkt worden aan de uitvoering van het project "invorderen op maat" uit 2016. Daarbij zullen we ons richten op "grote" debiteuren en het proces loonvordering in bulk. Daarnaast verwachten we dat we nu in 2017 echt gebruik kunnen gaan maken van "de Overheidsvordering". De overheidsvordering is een efficiënt invorderingsmiddel dat ons in staat stelt via een eenzijdige automatische incasso de belastinggelden te innen. Hiervoor is een samenwerking met de Rijksbelastingdienst benodigd. Na enig uitstel in de jaren 2015 en 2016 over het verstrekken van de benodigde gegevens lijkt hierin eind 2016 een doorbraak te komen.

In verband met de oprichting van het NBK komen er extra werkzaamheden. In het kader van de afspraken met de gemeente Groningen om "schoon door de poort" te gaan zal de afdeling haar bestand moeten opschonen van vorderingen ouder dan 5 jaar. Tegelijkertijd blijft de invordering last hebben van de (naweeën) van de crisis. Als de groei van de economie niet doorzet, of afneemt in 2017 dan zullen we dat bij de invordering blijven merken.

In 2017 zullen er circa 800.000 aanslagen worden ingevorderd.

2.2.3 KCC

De activiteiten binnen het team KCC hebben betrekking op klantcontacten in de breedste zin van het woord. Door dit te bundelen in één team wordt de effectiviteit van de externe dienstverlening verhoogd.

De volgende werkzaamheden vallen onder het team KCC

- beantwoorden telefonische vragen;
- beantwoorden vragen belastingplichtigen bij de balie;
- ;
- beantwoorden ontvangen vragen via de digitale balie/portal;
- dagelijkse postverwerking (uitpakken, inboeken en scannen)
- verwerken retourpost;
- verwerken contactformulieren;
- afhandeling van bezwaar- en beroepschriften;
- afhandelen van kwijtscheldingsverzoeken;
- verwerken AIC verzoeken;
- verwerken verzoeken om betalingsregelingen;
- plaatsen nieuws op de website van Hefpunt;
- beantwoorden vragen ontvangen via ons twitteraccount;
- plaatsen van nieuws op ons twitteraccount.

In 2016 zijn we gestart met een nieuwe werkwijze voor wat betreft het beoordelen van kwijtscheldingsverzoeken door maandelijks de ontvangen verzoeken die daar voor in aanmerking komen te laten toetsen door het Inlichtingenbureau. De volgende stap hierin zal worden gezet in 2017 met het digitaliseren van de kwijtscheldingsverzoeken en de beoordeling hiervan.

In 2016 hebben belastingplichtigen van Hefpunt de mogelijkheid om de aanslagen te kunnen ontvangen in de berichtenbox van MijnOverheid. Voor 2017 willen we hier een vervolg aan geven door meerdere documenten te gaan aanbieden via de berichtenbox van MijnOverheid.

In 2017 verwachten we 140.000 klantcontacten.

2.3 Paragrafen

2.3.1 Weerstandsvermogen

Hefpunt heeft zelf geen tot zeer beperkte middelen om nietbegrote kosten te kunnen dekken. De mogelijke risico's zijn in relatie tot de omstandigheden waarbinnen de bedrijfsvoering plaatsvindt van geringe omvang. Hefpunt 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.

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

Door het vroege tijdstip van het opstellen van de begroting is het niet mogelijk in te spelen op de ontwikkelingen in de loop van het jaar voorafgaand aan de begroting. Om Hefpunt 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 € 250.000.

2.3.2 Onderhoud kapitaalgoederen

De kapitaalgoederen van Hefpunt bestaan uit inventaris, meubilair en ICT-toepassingen. Op deze activa wordt afgeschreven. Hefpunt beschikt vooralsnog niet over egalisatie-reserves voor vervangingen. Kleine aanschaffingen vinden binnen de begroting plaats. Grote investeringen vergen een krediet waarvoor dan een voorstel wordt voorgelegd aan het Algemeen Bestuur.

2.3.3 Financiering

De exploitatiekosten van Hefpunt worden voorgefinancierd door de drie deelnemende waterschappen. De totale bijdrage van de waterschappen over 2017 wordt geraamd op € 7.414.000.

De kostenverdeling ziet er als volgt uit:

Wetterskip Fryslan	47,7%	€ 3.536.478
Noorderzijlvest	23,1%	€ 1.712.634
Hunze en Aa's	29,2%	<u>€ 2.164.888</u>
		€ 7.414.000

Op basis van de vastgestelde begroting wordt aan de deelnemende waterschappen een maandelijks voorschot in rekening gebracht. Bij de vaststelling van de jaarrekening wordt de definitieve bijdrage per waterschap vastgesteld. Zo spoedig mogelijk daarna vindt de afrekening met de waterschappen plaats.

Kasgeld

Tijdelijke tekorten komen in principe niet voor omdat er wordt gewerkt met een bevoorschotting vanuit de waterschappen. Om eventuele tijdelijke tekorten toch op te kunnen vangen is daarnaast op de lopende rekening bij de ING bank een rekeningcourant-faciliteit ter beschikking gesteld van maximaal € 1.000.000.

Leningenportefeuille

In 2014 is een lineaire lening met een looptijd van 5 jaar en een bedrag van € 1,0 mln afgesloten bij de NWB. De stand per 31 december 2015 bedraagt € 0,8 mln.

Liquiditeitenplanning

Voor 2017 zal een liquiditeitenplanning worden opgesteld. De bevoorschotting door de waterschappen zal worden afgestemd op de liquiditeitsbehoefte.

Renterisico's

Vanwege de beperkte financieringsbehoeften is het renterisico gering.

Financieringsrisico's

De deelnemende waterschappen zijn eindverantwoordelijk voor de exploitatiekosten van Hefpunt. Zij hebben zich dan ook verplicht de tekorten in zijn geheel gezamenlijk te dragen. Voor Hefpunt zijn er daardoor geen financieringsrisico's.

Kasgeldlimiet

De toegestane kasgeldlimiet is vastgesteld op 8,5% van de omvang van de begroting van Hefpunt. Omdat Hefpunt door de voorfinanciering vanuit de waterschappen in principe geen vlottende schulden heeft, blijven we in 2017 naar verwachting ruim binnen de kasgeldlimiet.

2.3.4 Bedrijfsvoering**HRM**

Het jaar 2017 zal voor een groot deel in het teken staan van de voorbereiding en uitvoering op HRM gebied voor het NBK. Te denken valt aan het ontwikkelen en vaststellen van het functieboek, het sociaal statuut, de plaatsingsprocedure en de implementatie van het NBK.

Daarnaast krijgen in 2017 de volgende ontwikkelingen aandacht:

- versterking van verbinding tussen mens en (nieuwe) organisatie;
- teamgroei ook tussen de teams onderling;
- focus op externe ontwikkelingen en trends om als organisatie klaar te zijn voor veranderingen en flexibel en veerkrachtig te kunnen reageren op vernieuwing en verandering;
- de kwaliteit en interactie over "plannen, presteren en belonen" verder optimaliseren;
- via vijf generieke competenties toewerken naar excellente medewerkers waarbij vakken en klantcommunicatie centraal staan;
- het verbeteren van aansluiting tussen persoonlijke kwaliteiten en organisatiebehoeften;
- activerend personeelsbeleid, aandacht voor het activeren van de loopbaankansen, kwaliteiten en drijfveren beter in beeld brengen waarbij ook het stimuleren van positieve contacten naar buiten toe (netwerken) bevorderd wordt.

Automatisering

Ook op het terrein van de automatisering zal 2017 in het teken staan van de voorbereiding op het NBK. Er zal een aanbestedingstraject en een implementatie van een mogelijk nieuw belastingsysteem op de agenda staan. Andere projecten zijn het voortdurend verbeteren en verder ontwikkelen van ons digitaal loket, de verdere ontwikkeling van MijnOverheid en de implementatie van de basisregistraties.

Communicatie

Onmisbaar voor het bereiken van onze organisatiedoelen is professionele communicatie, waarin onze kernwaarden duidelijk doorklinken: zorgvuldig, klantgericht, respectvol, geloofwaardig en verantwoordelijk. In de aanloop naar het NBK zetten we in 2017 met de volgende communicatiedoelen een aantal punten op de i:

Goede voorlichting

Door continu onze communicatiemiddelen te screenen en te updaten zorgen we ervoor dat onze voorlichting via alle kanalen (website, brieven, aanslagen, etc.) klantgericht, respectvol, duidelijk, up to date en goed leesbaar is.

Transparant

We publiceren goed vindbaar ons jaarverslag/rapport, zodat zowel belastingbetalers als bestuurders gemakkelijk informatie vinden over hoe wij werken en over onze financiën en resultaten.

Optimale kanaalsturing en meer digitale communicatie

We optimaliseren de verwijzing naar onze communicatiekanalen: website, mijnhefpunt, telefoon etc., en sturen daarbij richting digitale communicatie. Daarmee bereiken we dat de belastingbetaler zoveel mogelijk onze digitale kanalen gebruikt en ook daadwerkelijk zoveel mogelijk zelf regelt via mijnhefpunt, de huidige digitale balie. Zo houden we meer tijd over om diegenen die dit niet kunnen of willen via andere kanalen (telefoon en balie) te helpen.

Onze communicatie is bij de tijd

We gaan proactief aan de slag met MijnOverheid.nl en andere ontwikkelingen en bouwen het gebruik van social media uit. De belastingbetaler krijgt hierdoor tijdig heldere informatie over nieuwe ontwikkelingen en wij kunnen sneller en met meer bereik en impact communiceren.

Hiermee dragen we bij aan de kwaliteit van de aanslagen en aan de acceptatie en het draagvlak van de belastingbetaler, besparen we kosten en werken we aan een positief imago, ook als werkgever en als potentiële samenwerkingspartner.

Organisatie

De totale formatie voor de begroting 2017 is geraamd op 63,1 fte. De formatie is als volgt opgebouwd:

Formatie	fte
Directie	1,70
Team Bedrijfsbureau	10,70
Team KCC	20,55
Team Heffen	14,40
Team Innen	15,75
Totaal	63,10

Ten opzichte van de begroting van 2016 is de formatie met 1 fte teruggedaan. Hiervan is 0,2 fte ingevuld door het team Heffen, 0,3 fte door het team Innen en 0,5 fte bij het Bedrijfsbureau. Hiermee is de oorspronkelijke taakstelling uit 2013 van het traject Hefboom volledig ingevuld.

Financieel beheer

De financiële administratie van Hefpunt wordt gevoerd door de medewerkers van de staf van Hefpunt. De financiële administratie betreft enerzijds de eigen exploitatierekening van Hefpunt en anderzijds de verantwoording van de belastingopbrengst van de waterschappen.

Huisvesting

Voor de huisvesting huurt Hefpunt een pand met een oppervlakte van circa 1.750 m² aan de Rozenburglaan 15 in Groningen. Hiervoor is een huurcontract van 10 jaar afgesloten, het contract loopt tot juni 2017. De huurprijs bedraagt € 30.000 per maand. Dit is inclusief servicekosten en de huur van parkeerplaatsen.

3. Financiële begroting

3.1 Overzicht van baten en lasten

	Rekening 2015	Begroting 2016	MJR 2017 ¹	Begroting 2017
Baten				
Dienstverlening kwijtschelding	98.000	100.000	100.000	100.000
Opbrengst vervolgingskosten	1.272.315	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Rente baten	8	0	0	0
Overige inkomsten	14.555	10.000	10.000	10.000
Totaal baten	1.384.878	1.510.000	1.510.000	1.510.000
Lasten				
Kapitaallasten	204.509	247.000	261.000	201.000
Personele lasten	4.845.221	4.991.000	5.070.951	5.116.000
Operationele kosten	2.453.917	2.595.000	2.646.900	2.493.000
Huisvestings- en facilitaire kosten	449.539	457.000	466.140	460.000
Overige kosten	539.217	389.000	396.740	404.000
Onvoorzien	0	250.000	250.000	250.000
Bijdrage voorziening oud-personeel	22.304	0	0	0
Totaal bedrijfslasten	8.514.707	8.929.000	9.091.731	8.924.000
Bedrijfsresultaat	-7.129.829	-7.419.000	-7.581.731	-7.414.000
Bijdragen waterschappen	7.129.829	7.419.000	7.581.731	7.414.000
Programmaresultaat	0	0	0	0

3.2 Toelichting op de baten en lasten

In deze paragraaf worden de belangrijkste verschillen ten opzichte van de begroting 2016 nader toegelicht.

Baten

Opbrengst vervolgingskosten

De opbrengst vervolgingskosten zijn de laatste jaren steeds stabiel en dus ook beter te ramen. Voor 2017 wordt rekening gehouden met een opbrengst van € 1.400.000, dit is gebaseerd op de realisatie van de afgelopen jaren. Dit is gelijk aan de begroting 2016.

Overige opbrengsten vanuit GHS

Het betreft hier belastingopbrengsten en aanmaningskosten die niet verantwoord kunnen worden in GHS omdat er geen koppeling gelegd kan worden met een aanslag. Ten opzichte van de begroting 2016 wordt geen wijziging voorzien.

Lasten

Kapitaalslasten

De kapitaalslasten vallen € 60.000 lager uit dan de begroting 2016. Gezien de mogelijke komst van het NBK gaan we terughoudend om met het doen van investeringen.

¹. De kolom MJR 2017 van de begroting 2016 is gecorrigeerd, de totale bijdrage van de waterschappen was niet € 7.336.931, maar zoals hier weergegeven € 7.581.731. De correctie heeft te maken met een onjuiste calculatie van de totale kosten in de MJR 2017. Voor de begroting 2016 en de begroting 2017 heeft dit geen gevolgen.

Voor 2016 en 2017 is rekening gehouden met een investering van € 100.000 per jaar voor de afronding van de invoering van de basisregistraties en andere noodzakelijke ICT-applicaties.

De rentekosten zijn gebaseerd op de rentelasten van de lening bij de NWB van € 1.000.000 die eind vorig jaar is afgesloten. De lening heeft een looptijd van 5 jaar en een rente van 0,67%.

Personele lasten

De personele lasten stijgen met € 125.000 ten opzichte van de begroting 2016. Dit wordt veroorzaakt door extra kosten in verband met het Persoonsgebonden Basis Budget (PBB), een nieuwe cao gerelateerde regeling. Daarnaast is in 2015 in het kader van de wet arbeidsparticipatie besloten tot extra personele inzet bij de balie. Voor het PBB is in de begroting rekening gehouden met een extra bedrag van € 1.000 per medewerker per jaar.

De salarissen zijn gebaseerd op een formatie van 63,1 fte. Hierbij is rekening gehouden met een reductie van 1 fte ten opzichte van 2016. De totale salariskosten blijven ongeveer gelijk ten opzichte van de begroting 2016. Hierbij is rekening gehouden met een cao loonstijging van 1,75%.

Operationele kosten

De operationele lasten dalen met € 102.000 ten opzichte van de begroting 2016. De kosten voor gegevensverstrekking dalen met € 30.000, dit is gebaseerd op de realisatie van 2015. Voor het callcenter wordt rekening gehouden met een daling van € 25.000, door het invoeren van het automatisch ontheffen verwachten we minder telefoontjes. Op basis van de realisatie 2015 en de aansluiting bij MijnOverheid.nl verwachten we € 46.000 aan lagere kosten voor porto en drukwerk. Het effect van MijnOverheid is nog beperkt door de extra kosten die we maken voor het verzenden van een bevestigingsbrief naar de nieuwe aanmelders.

Huisvestings- en facilitaire kosten

De kosten voor huisvesting en de facilitaire kosten stijgen met € 3.000 ten opzichte van de begroting 2016.

Overige kosten

De totale overige kosten stijgen € 15.000 ten opzichte van de begroting 2016. Dat wordt veroorzaakt door een stijging in de bankkosten van € 15.000. Deze stijging is gebaseerd op de realisatie van 2015.

3.3 Uitzetting van de financiële positie

3.3.1 Investerings

Voor 2017 zijn voor € 100.000 investeringen geraamd. Het betreft hier investeringen in Key2Belastingen voor de basisregistraties en een stelpost voor overige ICT-applicaties. In de onderstaande activastaat wordt het verloop van de activa weergegeven.

Staat van vaste activa

ACTIVA	Aanschaffingswaarde	Investerings	Cum. afschrijvingen	Afschrijvingen	Boekwaarde
	1-1-2017	2017	t/m 2017	2017	31-12-2017
Materiele					
vaste activa					
Inventaris en kantoormeubilair	314.599		305.299	4.650	9.300
Automatisering-hardware	785.757		784.313	47.990	1.444
Automatisering-software	2.659.012	100.000	2.385.792	126.257	373.220
Telecommunicatie-apparatuur	144.417		111.134	11.094	33.283
Totaal	3.903.785	100.000	3.586.538	189.991	417.247

3.3.2 Financiering

Voor een nadere toelichting op de financiering wordt verwezen naar paragraaf 2.4.3.

3.3.3 Stand en verloop reserves en voorzieningen

Vooralsnog doet Hefpunt niet aan reservevorming. In principe wordt er geen eigen vermogen gevormd omdat jaarlijks alle lasten worden verdeeld over de deelnemers van de gemeenschappelijke regeling. In 2017 worden er geen voorzieningen gevormd.

3.4 Meerjarenraming 2018-2021

	Begroting	mjr	mjr	mjr	mjr
	2017	2018	2019	2020	2021
Baten					
Dienstverlening kwijtschelding	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Opbrengst vervolgingskosten	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Overige inkomsten GHS	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Totaal baten	1.510.000	1.510.000	1.510.000	1.510.000	1.510.000
Lasten					
Kapitaallasten	201.000	207.000	203.000	215.000	211.000
Personele lasten	5.116.000	5.232.465	5.351.747	5.473.915	5.599.040
Operationele kosten	2.493.000	2.530.395	2.568.351	2.606.876	2.645.979
Huisvesting en facilitaire kosten	460.000	466.900	473.904	481.012	488.227
Overige Kosten	404.000	410.030	416.150	422.363	428.668
Onvoorzien	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Totaal bedrijfslasten	8.924.000	9.096.790	9.263.152	9.449.166	9.622.914
Bedrijfsresultaat	7.414.000	7.586.790	7.753.152	7.939.166	8.112.914
Bijdragen waterschappen	7.414.000	7.586.790	7.753.152	7.939.166	8.112.914
Programmaresultaat	0	0	0	0	0

De uitgangspunten van de begroting 2017 vormen het startpunt van de meerjarenraming 2018-2021. In deze meerjarenraming is nog geen rekening gehouden met samenwerking met de gemeente Groningen en is dus gebaseerd op Hefpunt in haar huidige vorm.

Baten

De begroting 2017 is als uitgangspunt genomen voor de raming van de baten.

Lasten

Kapitaalslasten

Voor de komende jaren is in de kapitaalslasten rekening gehouden met beperkte vervangingsinvesteringen. De afschrijvingslasten zijn voor de gehele periode op € 200.000 geraamd. Mogelijke grote nieuwe investeringen zoals de belastingapplicatie en meubilair zijn hierin niet meegenomen.

Personele lasten

De formatie van 2017 is het uitgangspunt voor de komende jaren. De taakstelling in verband met het project Hefboom (procesverbeteringsafspraken) is afgerond.

Voor de loonkosten is, gezien de huidige economische ontwikkelingen, uitgegaan van een jaarlijkse stijging van 2,5%. Dit is vergelijkbaar met de waterschappen. Hierin zijn meegenomen de CAO-loonstijgingen, de loonrondes en de stijgingen van de sociale lasten. De overige lasten stijgen volgens de indexering van 1,5%, ook dit is afgestemd met de waterschappen.

Operationele lasten

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

Huisvesting en facilitaire kosten

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

Overige kosten

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

Bijdrage waterschappen

De bijdrage van de waterschappen stijgt van € 7.414.000 in 2017 naar € 8.112.914 in 2021. Dit is het gevolg van de jaarlijkse indexering (1,5%) en ontwikkeling van de loonkosten.

Toelichting begroting 2017

1. TOELICHTING

1.1 Algemeen

Bij het opstellen van de begroting is het doel gesteld om de bijdrage van de waterschappen voor 2017 op het niveau te houden zoals is geraamd voor de mjr 2017. In de mjr 2017 is daarbij al rekening gehouden met reductie van 1 fte in verband met de taakstelling van Hefboom (procesverbeteringsafspraken).

De kolom MJR 2017 van de begroting 2016 is gecorrigeerd, de totale bijdrage van de waterschappen was niet € 7.336.931, maar zoals hier weergegeven € 7.581.731. De correctie heeft te maken met een onjuiste calculatie van de totale kosten in de MJR 2017. Voor de begroting 2016 en de begroting 2017 heeft dit geen gevolgen.

De begroting van Hefpunt voor 2017 komt uit op € 7.414.000, daarmee wordt ruim voldaan aan de doelstelling om uit te komen op de (gecorrigeerde) mjr 2017. De bijdrage is hiermee bijna € 170.000 lager dan waar meer was gerekend in de mjr 2017. De belangrijkste oorzaken zijn de lagere kapitaalslasten (€ 60.000) en de lagere operationele kosten (€ 102.000).

Hieronder worden de belangrijkste verschillen ten opzichte van de realisatie 2015, de begroting 2016 en de mjr 2017 toegelicht.

1.2 Baten

Opbrengst vervolgingskosten

De opbrengst vervolgingskosten zijn de laatste jaren steeds stabiel en dus ook beter te ramen. Voor 2017 wordt rekening gehouden met een opbrengst van € 1.400.000, dit is gebaseerd op de realisatie van de afgelopen jaren. Dit is gelijk aan de begroting 2016 en de mjr 2017, maar € 127.685 hoger dan de realisatie van 2015. De lagere opbrengst in 2015 is incidenteel en het gevolg van het later opleggen van de aanslagen in 2015.

1.3 Lasten

Kapitaalslasten

Gezien de mogelijke komst van het NBK gaan we terughoudend om met het doen van investeringen. Voor de jaren 2016 en 2017 is rekening gehouden met een jaarlijkse investering in ICT van € 100.000 voor de afronding van de basisregistraties en overige applicaties.

De rentekosten zijn gebaseerd op de rentelasten van de lening bij de NWB van €1.000.000 die in 2014 is afgesloten. De stand per 31 december 2015 bedraagt € 0,8 mln. De lening heeft een looptijd van 5 jaar en een rente van 0,67%.

Personele lasten

Salarissen

De salarissen zijn gebaseerd op een formatie van 63,1 fte. Hierbij is rekening gehouden met een reductie van 1 fte ten opzichte van 2016. Er is gerekend met de een CAO stijging van 1,75% en voor de loonronde is gerekend met een effect van 1,0%. De uitstroom van oudere en relatief duurdere medewerkers heeft een drukkend effect om de salariskosten. Mede daarom is per saldo de stijging ten op van 2016 slechts € 5.000.

Voor de opleidingskosten is gerekend met 2,5% van de salariskosten. Daarnaast is voor het Persoonsgebonden Basis Budget (PBB), een nieuwe cao gerelateerde regeling, rekening gehouden met een bedrag van € 1.000 per medewerker. In de CAO zijn afspraken gemaakt over een PBB van in totaal € 5.000 over een periode van 5 jaar.

Personeel van derden algemeen, heffing en innen

De post personeel van derden algemeen komt overeen met de begroting 2016 en de mjr 2017. In 2015 zijn hier voor de laatste twee maanden van het jaar de inhuur voor een extra applicatiebeheerder op geboekt. Deze inzet zal in 2016 en 2017 ook nodig zijn, maar dan voor het gehele jaar.

Voor de post personeel van derden heffing en innen worden geen wijzigingen voorzien.

De post personeel van derden KCC daalt ten opzichte van de realisatie van 2015 als gevolg van de nieuwe werkwijze voor de kwijtschelding waarbij mindere personele inzet nodig zal zijn. Ten opzichte van de begroting 2016 en de MJR 2017 wordt een stijging voorzien als gevolg van de tijdelijke extra inzet bij de balie. Tot deze inzet is in 2015 in het kader van de wet arbeidsparticipatie besloten en dit zal worden gecontinueerd in 2016 en 2017.

Operationele kosten

Diensten derden KCC/Innen/Heffen

Ten opzichte van de begroting 2016 en de MJR 2017 worden geen significante wijzigingen voorzien.

Gegevensverstrekking derden

Op basis van de realisatie van 2015 is het budget naar beneden toe aangepast naar € 20.000.

Callcenter

Ten opzichte van de realisatie 2015, de begroting 2016 en de MJR 2017 wordt een structurele verlaging voorzien naar € 250.000. Mede als gevolg van de invoering van het automatisch ontheffen voorzien we minder telefonische contacten.

Drukwerk en porto

De totale kosten voor drukwerk en porto worden voor 2017 geraamd op € 803.000. Door de invoering van MijnOverheid wordt rekening gehouden met circa € 50.000 aan lagere kosten ten opzichte van de begroting 2016 en de MJR 2017. Het effect van MijnOverheid is nog beperkt door de extra kosten die we maken voor het verzenden van een bevestigingsbrief naar de nieuwe aanmelders.

Huisvesting en facilitaire kosten

De kosten voor huisvesting en de facilitaire kosten stijgen met € 3.000 ten opzichte van de begroting 2016.

Overige kosten

De totale overige kosten stijgen € 15.000 ten opzichte van de begroting 2016. Dat wordt veroorzaakt door een stijging in de bankkosten van € 15.000. Deze stijging is gebaseerd op de realisatie van 2015.

3. BUDGETOVERZICHT

	realisatie 2014	realisatie 2015	begroting 2016	mjr 2017	begroting 2017
BATEN					
rente baten	1.002	8	0	0	0
bijdrage waterschappen	10.264.720	7.129.829	7.419.000	7.581.731	7.414.000
opbrengst vervolgingskosten	1.437.201	1.272.315	1.400.000	1.400.000	1.400.000
dienstverlening kwijtschelding	96.273	98.000	100.000	100.000	100.000
overige inkomsten vanuit GHS	10.873	14.555	10.000	10.000	10.000
TOTAAL BATEN	11.810.069	8.514.707	8.929.000	9.091.731	8.924.000
LASTEN					
Kapitaalslasten					
rente langlopende lening	0	6.700	7.000	11.000	11.000
afschrijvingen	184.705	197.809	240.000	250.000	190.000
	184.705	204.509	247.000	261.000	201.000
Personele lasten					
salarissen	3.150.179	3.281.501	4.275.000	4.343.250	4.280.000
gratificaties	18.588	16.202	0	0	0
reiskosten woonwerk (regulier)	96.859	101.320	160.000	160.000	160.000
eindheffing salarissen	5.880	66	0	0	0
WKR		30.527	0	0	0
pensioenpremie ABP	486.411	423.517	0	0	0
overige werkgeverslasten	6.982	7.074	0	0	0
inkomensafhankelijke bijdrage ZVW	204.141	197.427	0	0	0
premies WIA/UFO	166.671	187.622	0	0	0
opleidingskosten algemeen	5.350	10.077	105.000	108.581	180.000
opleidingskosten heffing	18.787	28.769	0	0	0
opleidingskosten innen	44.214	25.391	0	0	0
opleidingskosten KCC		9.270	0	0	0
opleidingskosten bedrijfsbureau		3.438	0	0	0
toelagen	20.410	21.075	0	0	0
ambts- en dienstjubilea		0	0	0	0
arbokosten	22.000	22.000	30.000	30.600	30.000
overige personeelskosten	43.466	9.914	20.000	20.400	20.000
kosten OR	8.236	5.489	5.000	5.100	5.000
representatie	1.295	776	1.000	1.020	1.000
personeel van derden algemeen		11.411	65.000	66.300	65.000
personeel van derden heffingen	115.149	41.716	50.000	51.000	50.000
personeel van derden innen	288.533	19.708	25.000	25.500	25.000
personeel van derden KCC		335.626	205.000	209.100	250.000
kosten lease auto	7.002	6.781	5.000	5.100	5.000
reis- en verblijfskosten	47.242	48.524	45.000	45.000	45.000
ontvangen UWV-gelden					
	4.757.395	4.845.221	4.991.000	5.070.951	5.116.000
Operationele kosten					
onderhoud automatisering	664.458	632.169	650.000	663.000	650.000
Diensten derden KCC		46.641	80.000	81.600	80.000
diensten derden heffing	142.274	86.347	110.000	112.200	110.000
diensten derden invordering	508.756	362.802	410.000	418.200	410.000
ICT dienstverlening	94.967	96.548	95.000	96.900	95.000
abonnements telecom/datacom	71.416	59.119	75.000	76.500	75.000
gegevensverstrekking door derden	197.149	16.708	50.000	51.000	20.000
WOZ kosten	2.212.012	0	0	0	0
callcenter	286.367	301.149	275.000	280.500	250.000
drukwerk heffingen	132.707	123.653	135.000	137.700	139.000
porto heffingen	342.941	390.911	350.000	357.000	322.000
porto invordering	98.228	87.553	100.000	102.000	102.000
drukwerk invordering	71.739	15.134	35.000	35.700	25.000
porto algemeen	183.655	192.509	190.000	193.800	180.000
porto KCC		5.758	5.000	5.100	5.000
drukwerk KCC		36.916	35.000	35.700	30.000
	5.006.669	2.453.917	2.595.000	2.646.900	2.493.000
Huisvestings- en facilitaire kosten					
kantoorkosten	34.276	36.554	30.000	30.600	30.000
kosten werkplek	1.338	17.438	10.000	10.200	10.000
overige kosten huisvesting	31.015	-4.565	5.000	5.100	5.000

huur kantoor gebouw	353.238	345.009	357.000	364.140	360.000
schoonmaakkosten kantoorgebouw	29.563	30.553	30.000	30.600	30.000
catering	27.106	24.550	25.000	25.500	25.000
	476.536	449.539	457.000	466.140	460.000
Overige kosten					
rente rekening courant	1.969				
verzekeringen	11.371	11.078	11.000	11.220	11.000
diensten door derden directie	91.093	129.415	35.000	35.700	35.000
bestuurskosten	1.650	2.250	2.000	2.000	2.000
promotiekosten/communicatie	50.298	43.272	40.000	40.800	40.000
abonnementen	9.923	9.250	8.000	8.160	8.000
bankkosten	232.840	245.119	230.000	234.600	245.000
kosten salarisverwerking	20.000	20.000	20.000	20.400	20.000
accountantskosten	28.476	39.682	30.000	30.600	30.000
externe juridische advisering	25365	30.059	5.000	5.100	5.000
dienstverlening beveiligingsbedrijf	2.465	1.890	3.000	3.060	3.000
overige kosten	3.743	7.201	5.000	5.100	5.000
	479.193	539.217	389.000	396.740	404.000
onvoorzien		0	250.000	250.000	250.000
Bijdrage voorziening oud-personeel	905.571	22.304	0	0	0
TOTAAL LASTEN	11.810.069	8.514.707	8.929.000	9.091.731	8.924.000
TOTAAL RESULTAAT	0	0	0	0	0