



Ontwerp begroting BsGW 2020
en
Ontwerp meerjarenbegroting
2020-2024

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	5
1.1 Algemeen	5
1.2 Indeling van de begroting	5
1.3 Leeswijzer	5
2. Managementsamenvatting	6
3. Beleidsbegroting	8
3.1 Uitgangspunten	8
3.2 Ontwikkelingen.....	10
3.2.1 Zekere ontwikkelingen en formele bestuursbesluiten.....	10
3.2.2 Mogelijke ontwikkelingen.....	15
3.3 Kostenreductiemogelijkheden.....	20
3.3.1 Zekere kostenreductiemogelijkheden	20
3.3.2 Mogelijke kostenreductiemogelijkheden.....	20
3.3.3 Effecten toekomstige toetreders	20
3.4 Producten	22
3.4.1 Product Heffen	22
3.4.2 Product Waarderen	22
3.4.3 Product Innen	23
3.4.4 Product Klantzaken	23
3.4.5 Product Ondersteuning & Ontwikkeling.....	24
3.4.6 Sub-Product Parkeerbelasting ('exoot').....	24
3.5 Paragrafen.....	26
3.5.1 Weerstandsvermogen	26
3.5.2 Risicobeheersing.....	27
3.5.3 Onderhoud kapitaalgoederen	28
3.5.4 Financiering	28
3.5.5 Bedrijfsvoering.....	30
3.5.6 Verbonden partijen	32
4 Financiële begroting	33
4.1 Overzicht baten en lasten	33
4.2 Toelichting op de baten en lasten.....	34
4.3 Uiteenzetting van de financiële positie.....	36
4.3.1 Investerings.....	36
4.3.2 Financiering	36
4.3.3 Stand en verloop reserves en voorziening.....	36
4.4 Meerjarenraming 2020-2024.....	37
Bijlagen.....	41
Bijlage 1: MeerjarenInvesteringsProgramma : MIP 2020-2024.....	42
Bijlage 2: Rekenuitgangspunten Begroting 2020 en MJR 2020-2024	43
Bijlage 3: Staat van immateriële, materiële, financiële vaste activa en onderhanden werk.....	44
Bijlage 4: Staat van vaste schulden	45
Bijlage 5: Staat van reserves en voorzieningen	46
Bijlage 6: Berekening van het rente-omslagpercentage.....	47
Bijlage 7: Staat van personeelslasten	48
Bijlage 8: Toelichting op de kostenverdeelmethodiek	49
Bijlage 9: Risicoanalyse.....	53
Bijlage 10: Bijdrage Waterschap Limburg volgens BBP-opzet	60
Bijlage 11: Berekend EMU-saldo.....	61
Bijlage 12: Geprognosticeerde balans 2018	62

Voorwoord

Algemeen

Voor u ligt de tiende meerjarenbegroting 2020-2024 van BsGW, Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen. Deze is volledig opgesteld binnen de kaders van de door het bestuur vastgestelde kadernota 2020.

Terugblik en vooruitblik

BsGW kan terugkijken op een goed maar in een aantal opzichten ook druk 2018.

Na de groei- en nazorgfase van de eerste vijf jaar ligt de focus de komende jaren op stabilisatie en kwaliteit. Voor BsGW betekent dit een volledige herijking van de huidige structuur en werkwijze, vorm gegeven in het ondernemings- en ontwikkelplan 2018-2020. Alleen zo kan het doel worden bereikt. Dit proces zal zich de komende jaren verder voltrekken en vraagt inzet van mensen en middelen.

Tijdens dit gehele traject is het ook zaak om continuïteit van de bedrijfsvoering te borgen. Veranderingen kunnen alleen maar goed worden opgepakt en vormgegeven als we kunnen vertrekken vanuit een goede en solide basis. Echter om een verantwoorde bedrijfsvoering te kunnen borgen, zijn de grenzen van de bezuinigingen (vooralsnog) bereikt. Kwaliteit, responstijd en termijnen mogen niet in het gedrang komen.

Net als in de begroting 2018 en 2019 zijn in voorliggende begroting 2020 dan ook de loonindexering en indexering goederen en diensten opgenomen. Daarnaast is begin 2017 van Rijkswegge bepaald dat alle kosten voor beheer en exploitatie van de overheidsbrede voorzieningen conform het profijtbeginnsel worden doorbelast aan de afnemers, wat een extra kostenpost vormt.

Verder zullen de ontwikkelingen met betrekking tot de hausse aan proceskosten, waarmee BsGW sinds 2014 wordt geconfronteerd, de privacywetgeving en gegevensaanlevering aan derden blijvende aandachtspunten vormen voor de meerjarenbegroting.

We denken dat de voorliggende begroting voor BsGW in ieder geval mogelijkheden biedt om op voornoemde wensen en (wettelijke) ontwikkelingen te kunnen inspelen. Dit alles vanuit het oogpunt van een stabiele bedrijfsvoering met voldoende aandacht voor risico's en risicomangement. En niet onbelangrijk: met een grote mate van flexibiliteit en wendbaarheid.

Ten slotte

BsGW werkt er met alle medewerkers iedere dag hard aan om voor onze klanten kwaliteit te leveren. Dit blijven we ook in 2020 doen.

Onze plannen kunnen we niet alleen realiseren. Hiervoor hebben we ook anderen nodig. We willen dat graag samen doen, samen met onze stakeholders: het Waterschap Limburg en de gemeenten waarvoor wij werkzaam zijn, andere partijen om ons heen en uiteraard de medewerkers van BsGW. U mag van ons verwachten dat wij er in 2020 weer 100% tegenaan gaan.

Het Dagelijks Bestuur BsGW

Roermond, februari 2019.

De directeur,

De voorzitter,



Drs. J.G.A.W. Willemsen

P. M. Meekels

1. Inleiding

1.1 Algemeen

Belastingsamenwerking Gemeenten en Waterschappen (BsGW) is 1 april 2011 opgericht als samenwerkingsverband op belastinggebied voor gemeenten en waterschappen in de vorm van een gemeenschappelijke regeling.

BsGW is een openbaar lichaam op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Per 1 januari 2019 zijn Waterschap Limburg en de gemeenten Beek, Beekdaelen, Beesel, Bergen, Brunssum, Echt-Susteren, Eijsden-Margraten, Gennep, Gulpen-Wittem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Leudal, Maasgouw, Maastricht, Meerssen, Nederweert, Peel & Maas, Roerdalen, Roermond, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul, Venlo, Voerendaal, Weert deelnemers in BsGW. De begroting 2020 is gebaseerd op bovenstaande 29 deelnemers (rekening houdend met de fusie van de gemeente Onderbanken, Nuth en Schinnen tot de gemeente Beekdaelen per 1-1-2019).

BsGW behartigt als uitvoeringsorganisatie van het deelnemende waterschap en gemeenten de zorg voor optimaal beheer en verwerking van (basis)gegevens en informatie, het heffen, innen en afdragen van de opbrengsten van lokale belastingen en het waarderen van belastingobjecten in het kader van de wet WOZ, dit alles op basis van bedrijfseconomische principes.

1.2 Indeling van de begroting

Aangezien BsGW een samenwerking is voor zowel gemeenten en een waterschap, volgt uit de wetgeving dat verslaggeving dient plaats te vinden conform Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV).

De begroting is dan ook ingedeeld volgens het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) en bestaat uit een beleidsbegroting en een financiële begroting. In de beleidsbegroting worden het productplan en de paragrafen weergegeven. De financiële begroting omvat het overzicht van baten en lasten plus een uiteenzetting van de financiële positie per programma. In het geval van BsGW betreft dit het programma lasten heffing en invordering belastingen.

(Bron: Hoofdpijnen vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording blz. 19)

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat de managementsamenvatting. Hoofdstuk 3, 4 en de bijlagen, bevatten de details van de begroting.

2. Managementsamenvatting

Voor u ligt de tiende begroting van BsGW. Hierin zijn alleen de financiële consequenties van zekere ontwikkelingen en bestuursbesluiten in de begroting meegenomen.

De door het bestuur van BsGW per 13 december 2018 vastgestelde kadernota 2020 en de koerswijziging met de betrekking tot het opstellen van de begroting, dient als basis voor de begroting 2020 en de meerjarenraming 2020-2024. Het belangrijkste bestuurlijke uitgangspunt hierbij is een sluitende begroting en meerjarenraming.

Naast een sluitende begroting is één van de doelstellingen die voortvloeien uit de missie van BsGW kostenreductie. In de periode 2012-2016 heeft BsGW een kostenreductie gerealiseerd van 10% middels het niet doorberekenen van een kostenindexering van gemiddeld 2% per jaar aan de deelnemers. Ook voor 2017 heeft de BsGW deze handelwijze gecontinueerd. Het bestuur van BsGW heeft hierbij bepaald dat wanneer de (mogelijke) ontwikkelingen zeker zijn en/of een structureel karakter krijgen, deze aan het bestuur zullen worden voorgelegd, zodat kan worden bepaald om de eventuele risico's op te vangen via het weerstandsvermogen dan wel via een structurele aanpassing van de begroting. De hiermee gemoeide kostenreductie liep eind 2017 op tot € 1,565 miljoen per jaar.

Ook voor 2020 en verdere jaren geldt uiteraard dat BsGW een sobere en doelmatige begroting en meerjarenraming opstelt. Vanaf 2017 is de groei- en nazorgfase van de eerste vijf jaar voorbij en ligt de focus op stabilisatie en kwaliteit. Echter om een verantwoorde bedrijfsvoering te kunnen borgen, zijn de grenzen van de bezuinigingen (vooralnog) bereikt. Net als in de begroting 2018 en 2019 zijn in voorliggende begroting 2020 dan ook de loonindexering en indexering goederen en diensten opgenomen. Voor 2020 is dit geraamd op € 550 duizend.

Begin 2017 is van Rijksweg bepaald dat alle kosten voor beheer en exploitatie van de overheidsbrede voorzieningen conform het profijtbeginsel worden doorbelast aan de afnemers. Voor BsGW betekent dit een extra kostenpost van € 300 duizend van andere nieuwe GDI-voorzieningen (naast MijnOverheid en DigiD). Voor deze overige voorzieningen is nog niet bekend of – en zo ja in welke omvang – doorbelasting zal plaatsvinden.

Daarnaast zijn de begrote proceskosten aangevuld met € 670 duizend tot een bedrag van € 2 miljoen en is de post onvoorzien aangevuld met € 230 duizend tot € 300 duizend.

Per saldo bedragen de begrote netto-kosten – en daarmee de bijdragen – in 2020 € 18,9 miljoen. Dit is een stijging van € 1,7 miljoen ten opzichte van netto-kosten BsGW 2019.

Op de gebruikelijke wijze zijn de netto-kosten vervolgens via de kostenverdeelmethode toegerekend aan de bijdragen van de deelnemers aan BsGW.

Daarnaast kent BsGW 2 majeure trajecten die geen onderdeel van de reguliere begroting uitmaken en dan ook apart worden behandeld in voorliggende begroting (beleidsbegroting, paragraaf 3.6.4 Bedrijfsvoering):

Het eerste betreft het ondernemingsplan BsGW voor de jaren 2018-2020. De uitvoering van dit ondernemingsplan is een separaat traject en behoort niet tot de reguliere bedrijfsvoering van BsGW. Over de wijze van financiering en de verantwoording over dit majeure project zijn bestuurlijke afspraken gemaakt (AB, 14-12-2017).

Het tweede betreft het waarderen woningen op gebruiksoppervlakte. Vanaf 1 januari 2022 is er een verplichting om woningen te waarderen op basis van de gebruiksoppervlakte in plaats van op bruto inhoud (momenteel gebruikt BsGW deze waarderingsmethode). BsGW heeft op verzoek van de deelnemers de regie van dit project op zich genomen (AB, 13-12-2018), in nauwe samenwerking met de gemeenten en de verschillende Limburgse gegevenshuizen. De kosten

zullen verrekend worden met de individuele gemeenten, op basis van een per gemeente opgesteld plan van aanpak inclusief kostenraming.

Het benodigde weerstandsvermogen is conform besluitvorming gebaseerd op een jaarlijks bij het opstellen van de begroting uitgevoerde risicoanalyse. Het berekende weerstandsvermogen komt hiermee op € 1,19 miljoen en behoeft daarmee aanvulling.

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Meerjarenperspectief			
				2021	2022	2023	2024
Lasten							
Personeelskosten	11.671	12.241	12.669	13.113	13.572	14.047	14.538
Huisvestingkosten	675	744	758	771	785	799	814
Afschrijvingkosten	324	261	261	261	261	261	261
ICT-kosten	2.762	2.421	2.764	2.814	2.865	2.916	2.969
Overige operationele kosten	3.288	2.851	3.573	3.637	3.702	3.769	3.837
Algemene kosten	406	488	725	739	752	766	778
Bank- en rentekosten	212	284	289	294	298	303	308
Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	19.338	19.290	21.038	21.628	22.235	22.860	23.504
Taakstellende kostenreductie	0	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	19.338	19.290	21.038	21.628	22.235	22.860	23.504
Baten							
Renteopbrengten	190	13	13	13	13	13	13
Diensten aan derden	11	0	0	0	0	0	0
Bijdragen van derden	0	0	0	0	0	0	0
Opbrengst vervolgingskosten	2.188	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137
Totaal baten	2.389	2.149	2.149	2.149	2.149	2.149	2.149
Netto kosten	16.948	17.141	18.889	19.477	20.084	20.710	21.355
<i>Waarvan incidentele baten/lasten (saldo)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Bijdragen							
Totaal bijdragen	16.624	17.141	18.889	19.477	20.084	20.710	21.355
Exploitatieresultaat	-325	0	0	0	0	0	0

Voor een nadere toelichting en ontwikkelingen verwijzen we u naar hoofdstuk 3 en 4.

3. Beleidsbegroting

3.1 Uitgangspunten

De begroting 2020 en meerjarenbegroting 2020-2024 van BsGW is opgesteld binnen de kaders van de door het bestuur vastgestelde kadernota 2020 en de koerswijziging met de betrekking tot het opstellen van de begroting (DB februari/maart 2019). Onderstaand zijn de nadere uitgangspunten benoemd:

1. Een minimale, realistisch onderbouwde begroting waarmee BsGW invulling geeft aan de doelstelling om de bijdragen van de deelnemers zo laag mogelijk te houden.
2. Als basis voor de begroting 2020 en meerjarenraming 2020-2024 van BsGW dient de jaarschijf 2020 uit de vastgestelde begroting 2019 en meerjarenbegroting 2019-2023, inclusief 1^e begrotingswijziging als gevolg van de cao-wijziging.
3. De indexering voor loonontwikkeling en de indexering goederen en diensten is gebaseerd op de meest actuele, (meerjaren)gegevens van het Centraal Plan Bureau (CPB), resp. de loonvoet sector overheid en de Consumenten Prijsindex (CPI). Het CPB raamt voor 2019 en 2020 deze index op 3,5% (loon) en 1,8% (producten en diensten).
4. Alle te voorziene ontwikkelingen en risico's, ook ontwikkelingen en risico's waarvan de (financiële) effecten nog een mate van onzekerheid hebben, worden gekwantificeerd en opgenomen in de (meerjaren)begroting van BsGW dan wel de in de begroting opgenomen risico-analyse voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit (DB februari/maart 2019).

Dit is een koerswijziging ten opzichte van voorgaande jaren, toen alleen de financiële consequenties van zekere ontwikkelingen en bestuursbesluiten in de begroting worden meegenomen.

5. Het ondernemingsplan BsGW 2018-2020 en de wijze van financiering hiervan, is vastgesteld door het algemeen bestuur van BsGW in de vergadering van 14-12-2017. De uitvoering van dit ondernemingsplan is een separaat traject en behoort niet tot de reguliere bedrijfsvoering van BsGW. Het ondernemingsplan raakt de begroting 2020 en meerjarenraming 2020-2024 van BsGW daarom niet en vormt daarmee geen onderdeel van deze begroting.

Daarnaast zijn een aantal bestuurlijke standpunten ingenomen, hoe BsGW de financiële consequenties hiervan dient te verwerken in de (ontwerp-)begroting 2020 en de (ontwerp)meerjarenraming 2020-2024, te weten:

6. De proceskosten zullen in de ontwerpbegroting 2020 en de -meerjarenraming 2020-2024 worden doorbelast via de huidige door het bestuur van BsGW vastgestelde kostenverdeelmethode totdat het Algemeen Bestuur van BsGW anders besluit.
7. De kosten voor beheer en exploitatie van de GDI-voorzieningen worden in de ontwerpbegroting 2020 en de -meerjarenraming 2020-2024 doorbelast naar de deelnemers via de huidige door het bestuur van BsGW vastgestelde kostenverdeelmethode (DB/AB maart 2019).

In de volgende tabel zijn de effecten van de ontwikkelingen en kostenreducties voor 2020 weergegeven, waar mogelijk zijn de financiële effecten hiervan gekwantificeerd.

Bron: cf. art. 3 Wet Financiering decentrale overheden en art. 2 Uitvoeringsregeling Financiering Decentrale overheden.

Ontwikkelingen en kostenreducties begroting 2020	Effect op netto kosten 2020	
	toename	afname
Zekere ontwikkelingen - Indexering salarissen en inflatie - Proceskosten - Onvoorzien - Privacywetgeving - Normalisering rechtspositie ambtenaren - Stimuleringsregeling - Waarderen op gebruiksoppervlakte*) - Bedrijfsvoering: - Stelsel van Basisregistraties - Beheerskosten overige voorzieningen GDI - Aanbesteding Infrastructuur 2022 - Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)	€ 550.000,- € 670.000,- € 230.000,- nihil nihil kostenneutraal separaat project MIP € 300.000,- onbekend onbekend	kostenneutraal separaat project kostenneutraal separaat project
Mogelijke ontwikkelingen - Fiscale vereenvoudingswet: extra proceskosten - Reguliere rechtsbescherming kwijtschelding - Verruiming gemeentelijk belastinggebied - Samenwerking nieuwe deelnemers - Samenwerking belastingkantoren - Duurzaamheidsbevorderende maatregelen wet WOZ	vooralsnog niet vooralsnog niet vooralsnog niet onbekend	vooralsnog niet > 2020 onbekend
Mogelijke kostenreducties - Interactieve voormelding WOZ		onbekend

*) De (eenmalige) projectkosten voor het waarderen op gebruikersoppervlakte, zijn niet opgenomen in de begroting 2020, maar worden per individuele deelnemer bepaald. Dit wordt een separaat project waarbij per gemeente een offerte-traject wordt ingegaan (AB 13-12-2018).

In de navolgende paragrafen wordt bovenstaande tabel nader toegelicht.

3.2 Ontwikkelingen

Er doen zich de komende jaren ontwikkelingen voor die mogelijk invloed hebben op de bedrijfsvoering van BsGW. Voor het opstellen van de begroting is het van belang om onderscheid te maken in de volgende twee categorieën toekomstige ontwikkelingen:

- **Zekere ontwikkelingen en formele bestuursbesluiten**
Deze ontwikkelingen zijn zeker en geformaliseerd via een bestuursbesluit. De financiële consequenties worden verwerkt in de begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2020-2024.
- **Mogelijke ontwikkelingen**
Op het moment van opstellen van deze begroting zijn deze ontwikkelingen nog niet geformaliseerd door een bestuursbesluit of de uitkomsten nog onzeker. Deze ontwikkelingen zullen dan ook niet worden meegenomen in de begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2020-2024. Pas wanneer deze zijn geformaliseerd en de (financiële) consequenties kunnen worden vastgesteld, worden deze opgenomen in de begroting.

3.2.1 Zekere ontwikkelingen en formele bestuursbesluiten

Naast de voornoemde financiële uitgangspunten, worden de financiële consequenties van de volgende ontwikkelingen verwerkt in begroting 2020:

Kostenontwikkelingen

- **Lonen**
Zoals te doen gebruikelijk, baseert BsGW voor 2020 (en verdere jaren) haar jaarlijkse indexering van de loonkosten op de ontwikkeling van de loonvoet sector overheid van het Centraal Planbureau (CPB). Voor 2019 en 2020 raamt het CPB deze index op 3,5%. Hierop anticiperend is in de begroting 2020 3,5% opgenomen als indexering van de loonkosten.
- **Producten en diensten**
BsGW baseert haar jaarlijkse kostenindexering in haar begroting op de Consumenten Prijsindex (CPI) van het Centraal Planbureau (CPB). Voor 2019 en 2020 raamt het CPB deze index op respectievelijk 2,4% en 1,8%. In de begroting 2020 wordt daarom 1,8% opgenomen als indexering voor de inkoop van producten en diensten.
- **Onvoorzien**
Om het risico op tussentijdse begrotingswijzigingen te dempen dan wel tekorten per einde jaar te dempen, is de post onvoorzien structureel opgehoogd van € 72 duizend (0,4% van het begrotingstotaal) naar € 300 duizend (1,4% van het begrotingstotaal).

Ontwikkelingen in wetgeving

- **Proceskosten**
Door ontwikkelingen in de wetgeving betreffende de tegemoetkoming proceskosten – door het afschaffen van een zogenaamde Fierensdrempel die stelde dat bij minimale waardeverschillen de waarde gehandhaafd diende te blijven – is het sinds 2014 rendabel geworden voor zogenaamde WOZ-bureaus om namens burgers bezwaar te maken tegen de WOZ-waarde, waarbij deze bureaus de tegemoetkoming proceskosten kunnen opstrijken. Dit heeft landelijk geresulteerd in een forse stijging van de proceskosten. Zo ook voor BsGW. De post proceskosten is in voorliggende begroting opgehoogd met € 670 duizend tot een bedrag van € 2 miljoen.

Elk kwartaal wordt de actuele stand van zaken weergegeven via een mededeling aan het bestuur, bij de bestuursrapportage.

Landelijk (VNG) wordt aangedrongen op een aanpassing van de proceskostenregeling om de bovenmatige vergoeding voor WOZ-bureaus terug te brengen tot redelijke proporties.

BsGW heeft in 2018 deelgenomen aan het onderzoek van de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) inzake de problematiek rondom de no cure, no pay-bureaus bij WOZ-bezwaren. De LVLB heeft de resultaten van dit onderzoek inmiddels beschikbaar gesteld aan diverse instanties

Daarnaast heeft BsGW in 2018 deelgenomen aan een onderzoek met 13 andere belasting-samenwerkingen naar de impact van no cure, no pay-bureaus op deze organisaties. De conclusie van dit onderzoek is dat er een discrepantie is tussen de hoogte van de kostenvergoeding en restitutie van belastingbedragen. Bovendien leggen genoemde bedrijven een onevenredig beslag op tijd van de samenwerkingen. Daarnaast bedient men zich van strategieën, die in toenemende mate een belemmering dreigen te vormen om ingekomen bezwaarschriften tijdig af te handelen (dwangsommen).

De uitkomsten van het onderzoek zijn verstrekt aan VNG, UvW, Waarderingskamer en het ministerie van BZK.

Omdat de signalen en misstanden inzake de problematiek rondom de no cure, no pay bureaus bij WOZ-bezwaren de Waarderingskamer met zorg vervullen, heeft de Waarderingskamer middels een brief de minister voor Rechtsbescherming gevraagd een onafhankelijk onderzoek in te stellen naar het functioneren van de bureaus. De Waarderingskamer schat in dat met de afhandeling van deze bezwaarschriften landelijk inmiddels zo'n 15 tot 20 miljoen euro gemoeid is.

Naar aanleiding van bovenstaande zijn inmiddels ook Kamervragen gesteld (ingezonden 14-7-2018) aan de ministers voor Rechtsbescherming en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De ministeries van Financiën en Justitie en Veiligheid stellen een onderzoek in naar de ontwikkeling van het aantal bezwaren en de in verband hiermee toegekende kostenvergoedingen. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zal de no cure, no pay-problematiek worden bezien.

Daarnaast speelt mee dat uit gewezen jurisprudentie nog altijd geen bestendige lijn volgt ten aanzien van aspecten die van invloed zijn op de hoogte van de proceskostenvergoeding. Het gaat hier bijvoorbeeld over de hoogte van een toegekende proceskostenvergoeding bij gegrond verklaarde bezwaarschriften, waarbij objecten in meerdere gemeenten zijn gelegen. Ook de vraag welke mate van onderbouwing van de waarde van een object voldoende wordt geacht, kan niet altijd eenduidig worden beantwoord en zal moeten blijken uit toekomstige jurisprudentie.

Op basis van wijzigingen in wet- en regelgeving en recente jurisprudentie vindt steeds een kritische beschouwing plaats van het huidige beleidskader en interne werkinstructies, en worden indien noodzakelijk of wenselijk processen aangepast.

- **Algemene verordening gegevensbescherming (privacywetgeving)**

Per 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dit betekent dat er vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie (EU).

BsGW heeft de intentie om de deelnemers optimaal van gegevens te voorzien binnen wettelijke kaders. De aanscherping van de privacyregels leidt tot een kritischere houding bij BsGW ten aanzien van het verstrekken van (persoons)gegevens (met een ander doel dan uitvoering wet WOZ, belastingheffing en inning) aan de deelnemers.

Een essentieel onderdeel van de AVG is dat gegevens alleen verwerkt mogen worden als daar specifieke doeleinden voor zijn vastgesteld, de zogenoemde doelbinding. BsGW heeft de gegevens ingewonnen en verwerkt voor de doelen uitvoering wet WOZ, heffing en invordering en mogen voor dat doel gebruikt worden. Gebruik van de gegevens voor een ander doel en door een andere entiteit, dient steeds getoetst te worden aan de privacy regels.

Voor het verstrekken van fiscale gegevens geldt dat BsGW is gehouden aan de geheimhoudingsplicht op grond van artikel 67 van de Algemene wet inzake Rijksbelastingen (AWR).

Het Dagelijks bestuur van BsGW kan hiervoor ontheffing verlenen. Zo is voor het verstrekken van fiscale gegevens in het kader van onderzoeken op het gebied van grootschalige criminali-

teit en ondermijning door het Regionaal Informatie en Expertisecentrum (RIEC) onlangs een vrijstellingsbesluit genomen.

Een informatieverzoek voor fiscale gegevens zal steeds worden getoetst aan de bestuurlijk geaccordeerde doelen.

BsGW heeft de uit te voeren maatregelen om AVG compliant te worden nagenoeg allemaal doorgevoerd.

Begin 2019 zal een nulmeting worden uitgevoerd, om te kunnen beoordelen of de door BsGW uitgezette acties afdoende zijn. Ook worden dan mogelijke verbeterpunten in kaart gebracht.

Voor het inrichten en borgen van deze processen en systemen, verwacht BsGW (vooralsnog) geen extra kosten op dit vlak. Met eventuele boetes die kunnen worden opgelegd voor alle overtredingen van de AVG is in de begroting geen rekening gehouden.

- **Normalisering rechtspositie ambtenaren**

Op 2 februari 2014 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het initiatiefvoorstel Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (WNRA). Op 8 november 2016 dit wetsvoorstel aangenomen. Per 1 januari 2020 wordt deze wet van kracht. Daarmee komt een einde aan de werking van de huidige rechtspositie van de ambtenaren, en moet BsGW een cao, personeelsregelingen en arbeidsovereenkomsten naar burgerlijk recht gaan afsluiten.

Uitgangspunt is dat de arbeidsverhoudingen bij de overheid uiteindelijk gelijk moeten zijn aan de verhoudingen in het private bedrijfsleven. De normalisering past bij deze tijd, een arbeidsovereenkomst sluit aan op vertrouwen en gelijkwaardigheid tussen werkgever en werknemer. Ambtenaren zullen in de toekomst een arbeidsovereenkomst met hun werkgever gaan sluiten. Deze komt in de plaats van het huidige (eenzijdige) aanstellingsbesluit. Het wetsvoorstel heeft geen invloed op de huidige arbeidsvoorwaarden en de pensioenregelingen van ambtenaren of het eigenrisicodragerschap van overheidswerkgevers voor de Werkloosheidswet. De benaming 'ambtenaar' zal niet verdwijnen.

Op 1 januari 2020 zullen alle medewerkers van BsGW een arbeidsovereenkomst krijgen ter vervanging van hun huidige aanstelling en zal de personeelsadministratie ingericht moeten zijn naar burgerlijk recht. In de periode voor 2020 zal er ook een omscholing plaats moeten vinden bij HRM en overige betrokkenen van publiek recht naar civiel recht.

Momenteel volgt BsGW de rechtspositie van de waterschappen. Dit is ook zo vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling. Aangezien BsGW geen waterschap is, maakt BsGW nu geen deel uit van de onderhandelingstafel over een nieuwe rechtspositie.

Eind juni 2018 is duidelijk geworden dat alle publieke organisaties die nu de rechtspositie van de waterschappen volgen (zoals BsGW), straks lid kunnen worden van de werkgeversvereniging voor waterschappen. Op het moment dat BsGW lid is van deze vereniging, is de cao voor waterschappen algemeen bindend voor alle medewerkers van BsGW én kan BsGW via deze vereniging invloed uitoefenen op de inhoud van de cao.

Het besluit tot lidmaatschap van de werkgeversvereniging is aan het Algemeen bestuur van BsGW, nadat de raden van deelnemende gemeenten en het bestuur van het waterschap een ontwerpbesluit is toegezonden en in de gelegenheid zijn gesteld hun wensen en bedenkingen in te brengen.

Op het moment dat BsGW lid wordt van de werkgeversvereniging voor waterschappen is contributie verschuldigd. Het is nog niet bekend wat de hoogte van deze contributie zal zijn. Naar de huidige verwachting zal dit binnen de begroting van BsGW kunnen worden opgevangen.

Overige ontwikkelingen

○ **Stimuleringsregeling**

Vanaf 1-1-2017 is het voor medewerkers vanaf 10 jaar voor hun AOW-leeftijd mogelijk om minder te gaan werken met het oog op strategisch formatiebeheer nu en in de toekomst. De maatregel behelst compensatie salaris en pensioenopbouw tot het moment dat de deelnemende medewerker de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt en uitstroomt. De regeling heeft in eerste aanleg een werkingsduur van 4 jaar (2017 tot en met 2020).

Het doel van deze stimuleringsregeling was tweeledig. Naast het feit dat BsGW nu de mogelijkheid krijgt om een gezonde mobiliteit te stimuleren en bovendien tijdig te kunnen inspelen op de groeiende behoefte aan personeel met andere kenniscompetenties, leidt deze stimuleringsregeling tot een snellere oplossing voor het instromen in de BsGW-formatie van het eerder in dienst genomen boventallig personeel van de LiBel-partijen. Hiermee kon BsGW de omvang en duur van het financiële risico van de LiBel-gemeenten helpen te beperken. Inmiddels zijn medio 2018 alle extra overgenomen fte ingestroomd in de formatie van BsGW en zal het project extra fte Libel – na accountantscontrole over de (eind)afrekening 2018 - definitief worden afgesloten.

De stimuleringsmaatregel wordt door BsGW budgettair neutraal uitgevoerd.

○ **Strategisch HRM-beleid**

De ontwikkelingen waar BsGW zich voor gesteld ziet staan, op inzet en inspeelt, hebben uiteraard ook een grote invloed op de werkprocessen van BsGW. Uit het oogpunt van strategisch HRM-beleid is een opleidingsacademie BsGW ingericht die de medewerkers van BsGW continue traint en ontwikkelt. De opleidingsacademie BsGW wordt kostenneutraal uitgevoerd via het in de reguliere begroting van BsGW opgenomen opleidingsbudget.

Strategisch HRM-beleid is van belang voor de doorontwikkeling van de organisatie (zoals ook in het ondernemingsplan 2018-2020 wordt geschetst).

○ **Nieuwe Gemeenschappelijke Regeling (GR) voor BsGW en deelnemers**

Gezien de samenvoeging van de waterschappen, externe adviezen, opgedane ervaringen, leesbaarheid en nieuwe wetgeving is het wenselijk de bestaande Gemeenschappelijke Regeling te actualiseren. Hiervoor is een werkgroep gevormd waarin, conform een besluit van het Dagelijks Bestuur, ook medewerkers de gemeenten Heerlen, Venlo, Meerssen, Roermond en het Waterschap Limburg participeren. De voorgestelde wijzigingen zullen in 2019 worden voorgelegd aan het bestuur van BsGW en de deelnemers. Eventuele advieskosten worden binnen de begroting van BsGW opgevangen.

Ontwikkelingen op het gebied van belastingheffing

○ **Waarderen op gebruiksoppervlakte**

Vanaf 1 januari 2022 is er een wettelijke verplichting om woningen te waarderen op basis van de gebruiksoppervlakte. Momenteel gebruikt BsGW de bruto inhoud om woningen te waarderen. Pas na goedkeuring door de Waarderingskamer mag BsGW de WOZ-beschikkingen en belastingaanslagen versturen. Het niet kunnen aantonen van de kwaliteitseisen kan ertoe leiden dat de OZB-aanslagen voor woningen niet of later verzonden worden.

De belangrijkste overwegingen van de wetgever om het waarderen van woningen op oppervlakte verplicht te stellen zijn:

- Aansluiting op de markt en beleving bij burgers: de gebruiksoppervlakte is beter herkenbaar voor burgers en vastgoedorganisaties (woningcorporaties en makelaars) dan de bruto inhoud. Daarom is de gebruiksoppervlakte uit de BAG nu ook al zichtbaar in het WOZ-waardeloket.
- Invulling geven aan het stelsel van basisregistraties: de gebruiksoppervlakte is een authentiek gegeven en wordt door de inliggende gemeenten (of samenwerkingen) beheerd in de Basisregistraties Adressen en Gebouwen (BAG).

Op basis van landelijke ervaringen, ook bij andere samenwerkingsverbanden en het door BsGW reeds uitgevoerde vooronderzoek blijkt dat deze transitie een enorme klus zal zijn. BsGW

neemt de regie van dit project op zich, in nauwe samenwerking met de gemeenten en de verschillende Limburgse gegevenshuizen. In dit kader worden ook nadere afspraken gemaakt over de beheersfase (registratie van gebruiksovervlakke).

De kosten zullen verrekend worden met de individuele gemeenten, op basis van een per gemeente opgesteld plan van aanpak inclusief kostenraming (AB 13-12-2018). Een exacte inschatting is pas te maken als de impactanalyse is uitgevoerd en de mogelijke individuele additionele wensen met de gemeentes zijn besproken.

Ontwikkelingen bedrijfsvoering BsGW

Er zijn een aantal interne en externe ontwikkelingen met een verplicht karakter te voorzien die een majeure impact hebben op de bedrijfsvoering van BsGW. De interne processen en informatievoorziening van BsGW dienen op deze ontwikkelingen afgestemd te worden.

o **Digitale overheid**

Het *Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-overheid (NUP)* had tot doel een compacte, efficiënte overheid te realiseren met hoogwaardige dienstverlening. Digitalisering is een vereiste en het digitale kanaal is het voorkeurskanaal. In het daarop volgende programma de "digitale Agenda 2020" is verder ingezet op samen organiseren en het gebruik van collectieve voorzieningen. In dit kader zijn een aantal overheidsbrede voorzieningen gerealiseerd voor de basisregistraties (terugmelden), gegevensuitwisseling, digitale dienstverlening en de authenticatievoorzieningen (zoals DigiD, Eidas). Deze voorzieningen worden in het kader van de *Overheidsbrede visie op dienstverlening 2020* doorontwikkeld tot de *Generieke Digitale Infrastructuur* van de overheid (GDI).

BsGW implementeert de voorzieningen van de GDI binnen haar informatievoorziening om het elektronische verkeer tussen de overheid (waaronder de deelnemers van BsGW), burgers en bedrijven op een efficiënte en effectieve wijze mogelijk te maken. BsGW sluit aan bij in de praktijk bewezen oplossingen. De prioriteiten voor BsGW liggen bij:

- Aansluiten en werken met het stelsel van basisregistraties volgens het principe "gebruik basisregistraties tenzij".
- Het optimaal integreren van de Persoonlijke Internet Pagina (PIP) van BsGW met MijnOverheid. MijnOverheid is de wettelijk geborgde poort naar de overheid en biedt voor BsGW de optimale mogelijkheid tot kanaalsturing.

Stelsel van basisregistraties

Een basisregistratie is een door de overheid officieel aangewezen registratie met daarin gegevens van hoogwaardige kwaliteit, die door alle overheidsinstellingen verplicht en zonder nader onderzoek, worden gebruikt bij de uitvoering van publiekrechtelijke taken. Basisregistraties bevatten authentieke en niet-authentieke gegevens. Het verplicht gebruik door overheidsinstellingen geldt voor de authentieke gegevens in een basisregistratie. In de wet van een basisregistratie ligt vast welke gegevens authentiek zijn. Bij het gebruik van de gegevens is de privacy van de burger gewaarborgd.

Er zijn 12 basisregistraties. BsGW is bronhouder voor de basisregistratie WOZ (Waardering onroerende zaken). In 2017 zijn alle gemeentelijke deelnemers van BsGW aangesloten op de Landelijke Voorziening WOZ. In 2018/2019 ligt de focus landelijk op de afnemersfunctionaliteit. De leverancier van het belastingpakket heeft voor acht belastingkantoren hiervoor software ontwikkeld. De kosten hiervoor bedragen voor BsGW € 150 duizend. Volgens recente, voorlopige inschattingen van de leverancier bedragen de kosten voor BsGW voor de beheersfase (2019/2020) ook € 150 duizend.

Van de voor BsGW relevante overige basisregistraties is BsGW afnemer: BGT (Basisregistratie Geometrie), BRK (kadastrale registratie), het Handelsregister (bedrijvenregistratie), BAG (basisregistraties adressen en gebouwen) en BRP (basisregistratie personen en niet ingezetenen). De komende jaren wordt ingezet op de verdere optimalisatie voor het afnemen van deze basisregistraties.

Naar de huidige inzichten wordt er van uitgegaan dat het MeerjarenInvesteringsPlan (MIP) voldoende dekking biedt voor de uitgaven van deze (investerings-)projecten.

MijnOverheid

MijnOverheid is de persoonlijke website van burgers voor overheidszaken. MijnOverheid biedt de burger toegang tot zijn of haar digitale post, persoonlijke gegevens en lopende zaken bij steeds meer overheidsdiensten, zoals de Belastingdienst, Kadaster, RDW, SVB, UWV en gemeenten. De Wet elektronisch berichtenverkeer die per 1 november 2015 in werking is getreden, stelt de Belastingdienst in staat om al het berichtenverkeer met belastingplichtigen te digitaliseren. Als gevolg daarvan stuurt de Belastingdienst vanaf die datum steeds meer post alleen nog digitaal, via de Berichten box van MijnOverheid.

De ambitie van de overheid om massaal digitaal te communiceren met burgers en bedrijven is wat getemperd, doordat de wetgeving om het digitale berichtenverkeer voor de gehele overheid verplicht te maken, vertraging heeft opgelopen. Het wetsvoorstel (Digitale Overheid) zal naar verwachting in de loop van 2019 gefaseerd in werking treden. Bij de aanslagoplegging 2015 maakte 9% van de burgers gebruik van MijnOverheid, bij de aanslagoplegging 2016, 2017, 2018 en 2019 was dit respectievelijk 23%, 36%, 36% en 40%. Voor de jaren 2020 en verder is de verwachting dat het gebruik stabiliseert op het niveau van de aanslagoplegging 2018 en 2019.

Profijtbeginsel: doorbelasting kosten GDI-voorzieningen

In de begroting 2019 en eerdere jaren, is vermeld dat BsGW ervan uit gaat dat het MeerjarenInvesteringsPlan (MIP) voldoende dekking biedt voor de uitgaven van deze (investerings-)projecten. Voor wat betreft de implementatiekosten voor BsGW is dit nog steeds. Begin 2017 heeft de ministerraad besloten dat vanaf 1 januari 2018 alle kosten voor beheer en exploitatie van Digiport, DigiD en MijnOverheid conform het profijtbeginsel worden doorbelast aan afnemers. Deze financieringsafpraak is bedoeld om de digitale overheid veilig en bruikbaar te houden en geldt vanaf 1 januari 2019 ook voor de overige voorzieningen van Generieke Digitale Infrastructuur (GDI). Voor BsGW betekent dit een extra kostenpost van € 300 duizend (naast MijnOverheid en DigiD).

o **Aanbesteding Infrastructuur 2022**

In 2022 loopt het contract voor de ICT-infrastructuur af. Dit betekent dat vóór die tijd een aanbesteding gestart moet worden. De voorbereiding wat betreft scope, tijdspad, programma van eisen, samenwerking met belastingsamenwerkingen BgHU, RBG (BRB), budget, zullen vanaf 2019 moeten worden onderzocht om een tijdige implementatie te kunnen realiseren.

o **Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)**

Vanaf 2020 geldt de Baseline Informatiebeveiliging Overheid als norm voor alle overheden. De BIO is de opvolger van de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG) waarbij het jaar 2019 geldt als overgangsjaar.

Het grote verschil tussen de BIG en de BIO is dat de BIO op de meest actuele versie van de ISO norm 27002 (2017) is gebaseerd en dat de BIO meer ruimte geeft voor het treffen van passende maatregelen op basis van risicomanagement. Het is de verantwoordelijkheid van elke proceseigenaar om ervoor te zorgen dat risico's binnen zijn proces passend worden beheerst op basis van de BIO. In 2019 wordt gestart met het onderzoeken van de impact en het voorbereiden van de overgang, zodat BsGW per 2020 aan de norm voldoet.

3.2.2 Mogelijke ontwikkelingen

De volgende mogelijke ontwikkelingen hebben invloed op de bedrijfsvoering en de kosten van BsGW, maar zijn niet opgenomen in de begroting 2020:

Ontwikkelingen in wetgeving

o **Fiscale Vereenvoudigingswet 2017**

In het kader van belastingvereenvoudiging is op 21-12-2016 de Fiscale Vereenvoudigingswet 2017 aangenomen, die op 1 januari 2017 in werking is getreden. Dit is een rijksregeling die zijn weerslag kan hebben op diverse andere regelingen, zoals de Invorderingswet 1990.

Tot 2017 was er een aparte rechtsgang met betrekking tot eventuele geschillen over uitstel van betaling en kwijtschelding, namelijk administratief beroep bij het bestuursorgaan. Dit betekent dat dit de enige (en laatste) mogelijkheid was ten aanzien van deze twee procedures.

In de Fiscale Vereenvoudigingswet 2017 wordt aangesloten op de reguliere rechtsbescherming. Dit betekent dat er in eerste instantie bezwaar ingediend kan worden en vervolgens beroep kan worden ingesteld bij de bestuursrechter (bij de rechtbank (in eerste aanleg), het gerechtshof (in hoger beroep) en de Hoge Raad (in cassatie)).

De Fiscale Vereenvoudigingswet 2017 is een rijksregeling. Indien deze wijzigingen ook voor de centrale overheden worden geformaliseerd, leidt dit tot extra werkzaamheden bij BsGW. Er worden immers extra rechtsbeschermingsstappen in de procedure ingebouwd: bezwaar, hoger beroep en cassatie. Daarnaast zal dit naar verwachting leiden tot een (forse) toename van de proceskostenvergoedingen. In de huidige situatie kan geen aanspraak worden gemaakt op de proceskostenvergoeding, dit is wel het geval indien de procedures onder de reguliere rechtsbescherming van bezwaar en beroep (rechtbank) gaan vallen. Daarnaast leidt deze nieuwe wetgeving wellicht tot een nieuwe markt voor de zogenaamde beroepsmatige gemachtigden (eventueel op 'no cure, no pay' basis) om namens burgers bezwaar/beroep te maken waarbij deze gemachtigden de tegemoetkoming proceskosten als mogelijke inkomsten zien.

Vanwege eenvoud en eenduidigheid voor de belastingbetaler hebben de decentrale overheden sinds jaar en dag als uitgangspunt bij formele invorderings- en kwijtscheldingswetgeving dat zij het beleid van het Rijk volgen, tenzij er zwaarwegende redenen zijn om daarvan af te wijken.

De reactie van de commissie Invordering van de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) op de wet is dat deze weliswaar voorziet in een verbetering van de rechtsbescherming voor de verzoeker en een eenduidige werkwijze van afdoening ten opzichte van andere werkprocessen, maar dat de voorgestelde wijziging een forse (werk)druk met zich mee zal brengen bij zowel de kwijtschelding verlenende organisaties en de rechterlijke macht.

De beoogde inwerkingtreding voor de lokale overheden betreffende het onderdeel wijziging rechtsbescherming bij verzoeken uitstel van betaling en kwijtschelding was 1 januari 2019 maar is inmiddels opgeschort naar op zijn vroegst 1 januari 2022.

In de huidige begroting van BsGW zijn dan ook geen proceskostenvergoedingen als gevolg van eventuele geschillen over uitstel van betaling en kwijtschelding opgenomen.

- **Verruiming gemeentelijk belastinggebied**

Op Prinsjesdag 2015 heeft het kabinet in een brief aan de Eerste en Tweede Kamer keuzes gemaakt als startpunt voor een belastingherziening. Het doel is hierbij om het stelsel te vereenvoudigen en de lasten op arbeid te verlagen, de economische groei te bevorderen en zo meer mensen aan werk te helpen. Hier bovenop zijn nog enkele andere opties mogelijk, waaronder de verruiming van het gemeentelijk belastinggebied.

Door de recente decentralisaties vanuit het Rijk, is het aantal taken waar de gemeenten voor staan toegenomen, terwijl bij die verschuiving de financiële ruimte die gemeenten krijgen niet mee is ontwikkeld.

In het meest recente regeerakkoord (oktober 2017) is niets opgenomen over een uitbreiding van het lokaal belastinggebied. Op 14 februari 2018 ondertekenden het Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen echter een interbestuurlijk programma (IBP) met een bijbehorende gezamenlijke agenda. Over de fiscale thema's zijn procesafspraken gemaakt, zoals het verkennen van de mogelijkheden die decentrale belastingstelsels bieden om de realisatie van gezamenlijke ambities te faciliteren en het inventariseren van eventuele knelpunten in de fiscale regelgeving die belangrijke doelstellingen van Rijk en medeoverheden in de weg staan.

Hoewel een wezenlijke wijziging dan wel toevoeging van belastingsoorten vergaande gevolgen kan hebben voor de bestaande processen binnen BsGW en zelfs voor de kostenverdeelmethode, is een dergelijke wijziging op korte termijn niet te verwachten.

- **Omgevingswet**

Met de Omgevingswet wil de overheid de regels voor ruimtelijke ontwikkeling vereenvoudigen en samenvoegen. De vereenvoudiging heeft ook tot gevolg dat er meer vergunningsvrij gebouwd of verbouwd kan worden. BsGW zal hierdoor minder informatie over wijzigingen in de leefomgeving kunnen halen uit vergunningen en meldingen.

Teneinde deze veranderingen te kunnen faciliteren, wordt het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) opgezet en stapsgewijs ontwikkeld. Het DSO dient per 2024 volledig operationeel te zijn. Als het stelsel van basisregistraties vanaf dan optimaal werkt, valt de uiteindelijke impact op de werkwijze van BsGW mee. Tot die tijd zal BsGW andere bronnen moeten raadplegen zoals bijvoorbeeld luchtfotovergelijking. BsGW voorziet dan ook dat de verwerking van de vergunningsvrije bouwmutaties arbeidsintensiever is dan de huidige werkwijze, zeker in de overgangperiode.

- **Uniforme objectregistratie**

De verschillende bestaande basisregistraties (waaronder BGT, BAG en WOZ) vertonen tot nu toe weinig samenhang. De registraties zijn op verschillende momenten en gescheiden van elkaar ontstaan. Dat heeft er toe geleid dat gegevens over (nagenoeg) hetzelfde object (zoals gebouwen, wegen of openbare ruimten) verspreid zijn geraakt over verschillende registraties met elk hun eigen inhoud, manieren om processen bij te houden en ICT-systemen. BsGW is in gesprek met de Waarderingskamer, VNG en Het Gegevenshuis hoe men de bestaande registraties in samenhang zou kunnen doorontwikkelen tot een integrale objectenregistratie.

Een integrale objectenregistratie betekent, naast voordelen voor de gemeenten en beheerders, ook voordelen voor de burgers. Een burger krijgt via één portal toegang tot zijn data waartoe de burger als rechthebbende bevoegd is. Hiermee kan een belangrijke stap gezet worden in de landelijk gewenste ontwikkeling dat de burger meer verantwoordelijk wordt voor de eigen data die voor verschillende overheidsdoeleinden gebruikt worden. Hierdoor ontstaat ook gemakkelijk inzicht in zijn/haar data die gebruikt worden voor waardebeoordeling en zal de burger sneller geneigd zijn te melden dat gegevens niet actueel, volledig of juist zijn.

- **Overheidsvordering**

Een overheidsvordering is een automatisch incasso van de Nederlandse (lokale) overheid, waarbij zonder toestemming achterstallige schulden van de bankrekening van de debiteur mogen worden afgeschreven.

Gezien de (maatschappelijke) discussie en de wens tot een sociale(re) rijksincasso heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) Berenschot gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de effecten van bijzondere incasso-bevoegdheden van bepaalde overheidsorganisaties en preferentie die bepaalde overheidsvorderingen hebben. Uit het eindrapport medio 2018 zijn geen wijziging(en) voortgekomen. BsGW kan dan ook de overheidsvordering blijven inzetten als instrument van de invorderingscyclus.

Ontwikkelingen op het gebied van belastingheffing

- **Samenwerking / nieuwe deelnemers in BsGW**

Schaalvergroting op het gebied van belastingheffing en invordering heeft zowel financieel als qua kwaliteit van de dienstverlening een heel direct effect. Waterschap Limburg en 28 Limburgse gemeenten zijn onderdeel van de samenwerking. Slechts drie gemeenten in het werkgebied van BsGW zijn geen deelnemer. Eventuele groei heeft dan ook geen groot toekomstig (financieel) effect voor de zittende deelnemers.

- **Samenwerking belastingkantoren BgHU, RBG, BsGW (BRB)**

Vanaf medio 2017 zijn de belastingsamenwerkingen BgHU, BsGW en RBG met elkaar in gesprek gekomen over kwetsbaarheden en oplossingsrichtingen in de bedrijfsvoering. Dit is het

startmoment geweest om in gezamenlijkheid te bezien welke vormen van nadere samenwerking mogelijk zouden kunnen zijn. De gedachte tot verdere samenwerking komt ook voort uit de vergelijkbaarheid van het applicatielandschap van de drie organisaties, in combinatie met de gedachte om te komen tot maximale samenwerking, onderlinge ondersteuning en reductie van interne kwetsbaarheid.

In het tweede kwartaal van 2018 is de intentieverklaring BgHU, RBG en BsGW (BRB) ondertekend. In deze verklaring is opgenomen dat in eerste aanleg wordt samengewerkt door de clustering van ICT-infrastructuur. Verdere samenwerking kan vervolgens later worden gezocht in harmonisatie van werkprocessen, systemen en uiteindelijk in een gezamenlijke aanbesteding van hard – en software.

Eind mei 2018 is de overeenkomst met Centric ondertekend voor de clustering van de infrastructuur. Migratie naar de nieuwe (gezamenlijke) omgeving vindt voor BsGW naar huidig inzicht plaats in het tweede kwartaal van 2019.

De vervolgfases van de samenwerking zullen de komende periode nader worden uitgewerkt.

- ***Unie van Waterschappen: onderzoek houdbaarheid belastingstelsel***

De Commissie Aanpassing Belastingstelsel (CAB) van de Unie van Waterschappen heeft onderzocht of het huidige belastingstelsel van de waterschappen op de middellange termijn houdbaar is. Daarbij is tevens de toekomst van kwijschelding onderzocht. Landelijk is de trend zichtbaar dat het aantal huishoudens dat kwijschelding aanvraagt en krijgt toegekend toeneemt. Dit leidt tot een steeds grotere last bij een beperkt aantal belastingplichtigen.

In mei 2018 is het definitieve rapport van de commissie opgeleverd, met voorstellen tot wijziging van de waterschapsbelastingen. Op basis van dit definitieve rapport, heeft het bestuur van de Unie van Waterschappen de voorstellen voorgelegd aan de waterschappen. Uit de voorlopige standpunten van de waterschappen is gebleken dat er op onderdelen onvoldoende draagvlak bestond. Het Uniebestuur heeft besloten de voorstellen op enkele punten aan te passen en op andere punten nader onderzoek te doen. Dit heeft geleid tot een gewijzigd voorstel aan de waterschappen.

Op 7 december jl. zijn in de Commissie Bestuurszaken, Communicatie en Financiën (CBCF) van de Unie van Waterschappen de ontvangen reacties, over hoe het gewijzigde voorstel tot aanpassing van het belastingstelsel door de leden-waterschappen is beoordeeld, besproken. In de CBCF is gezamenlijk geconstateerd dat er onvoldoende draagvlak is voor het voorstel op zowel de inhoud als het proces. De opvattingen binnen de waterschappen en tussen de waterschappen onderling liepen te ver uiteen om tot eenduidige besluitvorming te komen. Om deze reden heeft het Uniebestuur, met instemming van de CBCF, besloten het aangepast voorstel 'aanpassing belastingstelsel' van de agenda van de Ledenvergadering van 14 december jl. te halen.

De waterschappen willen zelf regie hebben en houden over de vormgeving van het toekomstbestendige belastingstelsel. Daarom moet een aanpassing van ons belastingstelsel kunnen rekenen op een zo groot mogelijk draagvlak bij de algemeen besturen van de waterschappen. Nu de waterschapsverkiezingen van 20 maart 2019 voor de deur staan acht het Uniebestuur het logisch om het gewenste draagvlak voor de wijziging van het belastingstelsel bij de nieuwe algemeen besturen te verkrijgen.

Gezien het bovenstaande heeft het Uniebestuur voorgesteld om de verdere beraadslagingen en besluitvorming over de gewenste aanpassing van het belastingstelsel ten minste een half jaar te laten rusten. Tegen die tijd zal met directe betrokkenheid van de nieuwe besturen bekeken worden op welke wijze het proces om te komen tot aanpassing van het belastingstelsel vervolgd kan worden.

De daadwerkelijke inwerkingtreding zal dan ook pas plaatsvinden na 2020. Ambtelijk is een werkgroep gevormd met deelnemers van zowel het waterschap als BsGW ter voorbereiding op de implementatie van de eventuele wijzigingen in het belastingstelsel van de waterschappen.

- ***Uitholling (gemeentelijke) belastingcapaciteit door ruimere uitleg vrijstellingen***
Als gevolg van jurisprudentie wordt er in de rechtspraak een steeds ruimere uitleg gegeven aan vrijstellingen. Het betreft met name de uitleg betreffende de vrijstellingen met betrekking tot de onroerende zaakbelasting (OZB), zoals woondelenvrijstelling bij verpleeg- en verzorgingshuizen en recreatieparken, werktuigenvrijstelling bij ziekenhuizen en vrijstelling bodemverontreiniging. Door de ruimere uitleg verandert de grondslag (WOZ-waarden) voor deze heffingen of vervalt deze zelfs geheel.

De steeds ruimere uitleg van vrijstellingen leidt tot uitholling van de gemeentelijke belastingcapaciteit en daarmee tot een steeds grotere last bij het overige deel van de belastingplichtigen. De VNG beraadt zich op actie richting de wetgever.

- ***Waardering zonnepanelen en duurzaamheid bevorderende maatregelen voor de WOZ waarde***
De WOZ-waarde is een objectief bepaalde waarde, die een zo zuiver mogelijke benadering moet zijn van de marktwaarde van de onroerende zaak op de waarde peildatum. De gemeente heeft geen beleidsruimte om bepaalde onderdelen van een woning, zoals zonnepanelen of andere installaties gericht op duurzaamheid en/of energietransitie, buiten de waardebepaling te laten. Dit uitgangspunt is ook onderschreven door de betrokken bewindslieden en door belangenorganisaties zoals de Vereniging Eigen Huis. Wel kan een gemeente zonnepanelen vrijstellen van de onroerende zaak belasting.

De Waarderingskamer geeft aan dat energiebesparende maatregelen betrokken moeten worden in de WOZ-waarde. De aanwezigheid van zonnepanelen en andere maatregelen die duurzaamheid bevorderen wordt op dit moment door BsGW niet apart bijgehouden in de waarderingsapplicatie. Dit gebeurt overigens ook niet bij veel andere organisaties in het land. Er bestaat geen algemene registratie van deze maatregelen. Het opvragen van deze gegevens wordt bemoeilijkt door de AVG. De gegevens mogen immers alleen gebruikt worden voor het doel waarvoor ze verzameld zijn. BsGW neemt wel, indien bekend, het totaal aan energiebesparende maatregelen mee bij het vaststellen van de WOZ-waarde.

De Waarderingskamer kijkt momenteel de mogelijkheden hoe om te gaan met deze kwestie. Een energie-index zou een betere indicator zijn om woningen op het aspect van duurzaamheid te vergelijken. De Waarderingskamer wil met alle betrokken partijen streven naar een betere beschikbaarheid en registratie van deze energie-index, bijvoorbeeld in het kader van de lopende ontwikkelingen op het terrein van de samenhangende objectenregistratie.

Daarnaast speelt dat steeds meer raadsfracties of –leden het college van hun gemeente oproepen om zonnepanelen en overige duurzaamheidsbevorderende maatregelen niet mee te tellen voor de bepaling van de OZB-waarde van woningen, via een vrijstelling in de gemeentelijke verordening. Het financiële effect hiervan voor de burger is echter marginaal (€ < 5,-/jaar) en de administratieve lastendruk is een veelvoud hiervan.

Ter stimulering van duurzaamheidsinvesteringen zijn er, zoals de Waarderingskamer aangeeft en waar BsGW volledig bij aansluit, ook andere mogelijkheden, zoals fiscale maatregelen, subsidies of andere privaatrechtelijke constructies. Al deze mogelijkheden worden momenteel landelijk onderzocht. BsGW volgt de ontwikkelingen.

3.3 Kostenreductiemogelijkheden

BsGW is continu op zoek naar mogelijkheden voor het verder verlagen van de kosten voor de deelnemers. Net als bij de ontwikkelingen in het vorige hoofdstuk, wordt ook bij de kostenreductiemogelijkheden onderscheid gemaakt in twee categorieën.

1. Zekere kostenreductiemogelijkheden

De financiële uitkomsten van deze kostenreductiemogelijkheden zijn zeker en/of geformaliseerd via een bestuursbesluit.

2. Mogelijke kostenreductiemogelijkheden

Kostenreducties die een beleidswijziging en dus een bestuursbesluit vereisen, zijn niet meegenomen in de begroting. Zij zullen pas na formele besluitvorming worden meegenomen in de begroting.

3.3.1 Zekere kostenreductiemogelijkheden

Wanneer de uitkomst van een kostenreductiemogelijkheid zeker is of wanneer hiervoor een bestuursbesluit is genomen, wordt deze verwerkt en meegenomen in de begroting. In de begroting 2020 zijn (vooralsnog) geen zekere kostenreducties opgenomen.

Wel dient hierbij vermeld te worden dat BsGW, naast de reguliere bedrijfsvoering, momenteel een separaat traject uitvoert, zijnde het ondernemings- en ontwikkelingsplan BsGW 2018-2020 (AB 14-12-2017). Na een fase van groei is het aantal deelnemers in het samenwerkingsverband BsGW Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen in het laatste jaar geconsolideerd. Na de verzelfstandiging in 2011 groeide BsGW in slechts vier jaar tijd uit naar het huidige samenwerkingsverband waarin 28 van de 31 Limburgse gemeenten en het Waterschap Limburg deelnemen. De consolidatie van het aantal deelnemers luidt een nieuwe fase in en maakt het noodzakelijk om een fase van borging te starten. Dit vraagt om een herijking van de organisatie.

Herijking binnen BsGW zal fundamenteel ingrijpen in de huidige structuur en werkwijze. Tegelijkertijd is actie vereist om de verbetering en continuïteit van de werkprocessen te borgen. Voor dit ontwikkeltraject is in eerste instantie een investerings- en ontwikkelbudget benodigd van € 4 miljoen. De dekking voor deze investering kan worden gevonden in de op termijn te realiseren structurele reductie van de netto-kosten. Zoals uit het ondernemingsplan blijkt, committeert BsGW zich aan een taakstellende formatiereductie van 20 fte. Deze taakstelling wordt indien mogelijk gerealiseerd vanaf 2022 maar uiterlijk 7 jaar na start van de in dit plan beschreven doorontwikkeling (AB 14-12-2017).

Het ondernemingsplan raakt de begroting van BsGW daarom niet en vormt daarmee geen onderdeel van deze begroting. De voortgang en de kosten voor deze doorontwikkeling wordt vast onderdeel van de Planning en Control-cyclus en wordt periodiek via de reguliere verantwoordingsrapportages aan bestuur en deelnemers gerapporteerd.

3.3.2 Mogelijke kostenreductiemogelijkheden

Interactieve voormelding WOZ

Eind 2014 heeft BsGW de interactieve voormelding ingevoerd. Doel hiervan was om de acceptatie van de WOZ bij de burger te vergroten, de kwaliteit van de basisgegevens te verbeteren en het aantal bezwaren te verlagen en hierdoor kosten te besparen.

In voorgaande jaren zijn burgers uitgenodigd om hieraan deel te nemen. BsGW gaat zich ook op andere specifieke doelgroepen richten, zoals onder andere de agrarische objecten.

De interactieve voormelding WOZ zal verder worden doorontwikkeld.

3.3.3 Effecten toekomstige toetreders

Omdat BsGW geen invloed heeft op het instappen en de effecten niet bij alle instappers hetzelfde zijn, kan geen betrouwbare inschatting worden gemaakt van eventuele effecten van nieuwe toetreders in de toekomst. De mogelijke groei in 2020 van BsGW – en daarmee het financiële effect voor

de huidige deelnemers - is gering, rekening houdend met het feit dat slechts drie gemeenten binnen Limburg niet zijn toegetreden tot BsGW.

3.4 Producten

BsGW heeft haar processen uitgedrukt in 5 producten van dienstverlening:

1. Heffen
2. Waarderen
3. Innen
4. Klantzaken
5. Ondersteuning & Ontwikkeling

Wanneer belastingsoorten die afwijken van de standaardbelastingsoorten van BsGW (de zogenaamde exoten) worden ingebracht in de samenwerking, wordt via een (financiële) analyse bepaald of de gangbare methode van kostenverdeling van toepassing kan zijn, of dat de kosten apart doorberekend kan worden.

Sinds 2014 kent BsGW daarom 1 sub-product (exoot):

- a. Parkeerbelasting

3.4.1 Product Heffen

Kern van het product Heffen is het beheer en onderhoud van de basisgegevens belastingen en vastgoed van alle deelnemers. Aangezien de kwaliteit van de basisgegevens bepalend is voor de kwaliteit van de andere primaire processen, worden de basisgegevens continu actueel gehouden. Dit gebeurt hoofdzakelijk via geautomatiseerde verwerkingen. Er is permanente aandacht voor bestandsbeheer en reguliere, structurele controles op de juistheid en volledigheid van de basisgegevens. Binnen de randvoorwaarden van betrouwbare en actuele basisgegevens worden aanslagen met een zo vroeg mogelijke dagtekening opgelegd. Er worden per belastingplichtige zoveel mogelijk aanslagregels belastingen van gemeente(n) en heffingen van waterschap(pen) gecombineerd op één biljet.

Doelstellingen

- Tijdige, juiste en volledige verwerking van brongegevens landelijke authentieke basisadministraties (WOZ, BRK, NHR, BAG en BRP) en andere bronnen (waterleidingmaatschappij, postcodetabellen, afvalverzamelaars enzovoorts). BsGW is zelf bronhouder van de LV WOZ en afnemer voor de overige basisregistraties;
- Een gecombineerde aanslagbiljet als eindproduct;
- Aanslagen en WOZ-beschikkingen worden conform de hiervoor geldende regelgeving opgelegd;
- Aansluiten bij de ontwikkelingen op het gebied van digitaal berichtenverkeer.

Speerpunten

- Aanpassing en optimalisering werkprocessen door aansluiting op de Landelijke Voorziening (LV);
- Aanpassing en optimalisering werkprocessen door aanslagoplegging en overige berichten digitaal aan te bieden op MijnOverheid, Persoonlijke Pagina van BsGW;
- Project Waarderen op oppervlakte (2019-2022).

Het verwachte aantal op te leggen aanslagregels voor 2020 is 3.987.616. De totale kosten in 2020 van dit product bedragen € 3.260.140,-.

3.4.2 Product Waarderen

Het product Waarderen heeft tot doel het waarderen van alle onroerende zaken van de gemeentelijke opdrachtgever, conform de Wet Waardering Onroerende Zaken. Onder waarderen wordt de jaarlijkse (modelmatige) waardebeoordeling, de herwaardering als gevolg van bezwaar- en beroepsprocedures en de marktanalyse woningen en niet-woningen verstaan. Het resultaat van de waardering dient te voldoen aan de kwaliteitseisen die de Waarderingskamer hieraan stelt.

De lasten van het product Waarderen zullen geheel worden gedragen door de gemeentelijke deelnemers.

Doelstellingen

- Het waarderen van alle onroerende zaken van de gemeentelijke opdrachtgevers conform de wet WOZ;
- De uitkomst van de inspecties van de Waarderingskamer dienen jaarlijks verbetering te laten zien en uiteindelijk structureel het predicaat 'goed' op te leveren;
- Aansluiten bij de ontwikkelingen op het gebied van digitaal berichtenverkeer.

Speerpunten

- Voor de jaren 2020 en verder is verdere procesoptimalisatie en innovatie hét speerpunt. Het proces afhandeling bezwaar en beroep heeft hierbij speciale aandacht;
- Bevordering digitaal contact met de burger, zoals interactief contact met de klant;
- Overgang van waardering op basis van inhoud naar waardering op basis van oppervlakte (woningen).

Het verwachte aantal WOZ-objecten (exclusief de ongebouwd vrijgestelde objecten) van de gemeenten bedraagt voor 2020: 561.113. De totale kosten in 2020 van dit product bedragen € 5.192.866,-.

3.4.3 Product Innen

Het product Innen omvat het tijdig en volledig invorderen van opgelegde aanslagen gericht op een goed betalingsgedrag, een actueel en strak openstaande postenbeheer en een zo vroeg mogelijke ontvangstdatum. Daarnaast behelst dit product het tijdig afdragen van de ontvangen heffing, conform de met opdrachtgevers overeengekomen afdrachtenprognoses.

Doelstellingen

- Actueel en strak openstaande postenbeheer middels het dagelijks, juist en volledig verwerken van betalingen, klantenreacties en informatie van derden;
- Beperken financiële risico als gevolg van oninbaarheid van de vordering;
- Realisatie afdracht conform de met opdrachtgevers overeengekomen afdrachtprognoses;
- Definitieve eindafrekening belastingjaar na 5 kalenderjaren na betreffende belastingjaar.

Speerpunten

- Afronding invordering heffingsjaar 2016;
- Verder optimaliseren huidige processen en het zoeken naar nieuwe effectieve invorderingsmogelijkheden binnen de wettelijke kaders.

De dekking voor het product Innen wordt (voorheen grotendeels en vanaf 2014 volledig) gedekt door de opbrengst vervolgingskosten (geraamd voor 2020 op € 2,131 miljoen) die BsGW, naar aanleiding van dwanginvorderingsacties, volgens de kostenwet in rekening brengt bij belasting-schuldigen.

De netto kosten 2020 van dit product bedragen -/- € 220.738,-. Het verwachte aantal bruto aanslagbiljetten voor 2020 is 1.299.943.

3.4.4 Product Klantzaken

Het product Klantzaken draait om de massale afhandeling van alle klantcontacten, zowel burgers als bedrijven, ongeacht het communicatiekanaal en ongeacht of deze betrekking heeft op heffing of invordering. De kern van dit product is het tijdig en adequaat afhandelen van klantvragen zoals (telefonische) klantreacties, afhandeling van kwijscheldingsverzoeken, afhandeling bezwaren en beroepen, correspondentie op het gebied van dwanginvordering en het verlenen van uitstel en betalingsregelingen.

Doelstellingen:

- Een snelle en gerichte afhandeling van het eerste klantcontact ongeacht het gehanteerde communicatiekanaal waarbij vervolcontacten voorkomen worden;
- Verzoek- en bezwaarschriften worden binnen de wettelijk termijnen beantwoord.

Speerpunten:

- Bereikbaarheid
- Klantenreacties worden bij het eerste contact binnen een dag volledig afgehandeld.
- Terugbrengen van het absolute aantal klantencontacten;
- Vergroten aandeel digitale klantencontacten via kanaalsturing, onder andere via Persoonlijke Pagina Digitale Balie BsGW en de ontwikkelingen op het gebied van MijnOverheid.

Het verwachte aantal klantcontacten voor 2020 is 442.254. De totale kosten in 2020 van dit product bedragen € 3.809.242,-.

3.4.5 Product Ondersteuning & Ontwikkeling

Het product Ondersteuning & Ontwikkeling heeft betrekking op de algemene activiteiten die een indirect verband hebben met de operationele uitvoering van de primaire hoofdprocessen heffen, innen, waarderen en klantzaken. Het gaat hierbij vooral om activiteiten op het gebied van Informatievoorziening, Processturing en Automatisering (IPA), HRM, bestuursondersteuning, algemene (fiscaal)-juridische aangelegenheden, Planning & Control, algemeen management en directievoering.

Deze activiteiten worden veelal uitgevoerd ter ondersteuning van de activiteiten die verricht moeten worden om de primaire taken van de dienstverlening uit te voeren. Hiermee vallen ook de huisvesting en overige facilitaire zaken onder de kosten van dit product.

Doelstellingen:

- Innovatie in werkprocessen en ICT-middelen gericht op kwaliteit- en efficiencyverbetering.

Speerpunten:

- Herinrichten, borgen van het continu verbeteren van de organisatie en de processen;
- Optimaliseren (ICT-)processen door harmonisatie afspraken, kaders deelnemers en mogelijkheden samenwerking;
- Inrichten adequate informatievoorziening;
- Aansluiten op de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) zoals MijnOverheid, en stelsel van basisregistraties.

De kosten in 2020 van dit product bedragen € 6.513.694,-.

3.4.6 Sub-Product Parkeerbelasting ('exoot')

Belastingen die niet passen in de integrale uitvoeringswijze van BsGW worden aangemerkt als 'exoot'. In de uitvoeringsregeling van BsGW worden de standaard belastingsoorten en de afwijkende belastingsoorten die hiervoor in aanmerking komen apart genoemd. Indien een 'exoot' in de samenwerking ingebracht wordt, dient een financiële analyse aan te tonen of de gangbare kostenverdelingssystematiek van toepassing kan zijn, of dat de kosten apart doorberekend moeten worden.

Vanaf 2012 voert BsGW de parkeerbelasting uit voor enkele gemeenten. Omdat parkeerbelasting in eerste instantie was aangemerkt als exoot, werd dit uitgevoerd via een pilot. De uitkomst hiervan was dat de directe activiteiten die BsGW moet uitvoeren voor de parkeerbelasting voor het overgrote deel specifiek van aard zijn en uitsluitend gericht zijn op een adequate uitvoering van deze taak voor de betreffende gemeente. De activiteiten kunnen deels niet geïntegreerd worden in de reguliere uitvoering van de processen. Vanaf 2014 is daarom het product Parkeerbelasting toegevoegd als sub-product van de dienstverlening van BsGW.

Voor het waterschap en voor de andere gemeentelijke deelnemers hoeven deze processen niet uitgevoerd te worden. De structurele, directe uitvoeringskosten van de parkeerbelasting worden daarom rechtstreeks toegerekend aan dit product. Vermeerderd met de indirecte algemene kosten worden de kosten voor het product Parkeerbelasting separaat in rekening gebracht bij de desbetreffende gemeentelijke deelnemers.

Het verwachte aantal op te leggen aanslagregels voor 2020 is 37.276. De kosten in 2020 voor het sub-product parkeerbelasting zijn geraamd op € 333.331,-.

3.5 Paragrafen

3.5.1 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de middelen waarover BsGW kan beschikken om niet begrote kosten te dekken plus de financiële gevolgen op te kunnen vangen van bedrijfsvoeringsrisico's waarvoor geen maatregelen zijn of kunnen worden getroffen. Bestuurlijk is de voorkeur uitgesproken het weerstandsvermogen van BsGW zo bescheiden mogelijk, doch wel realistisch, te laten zijn. Operationele risico's moeten door BsGW zelf kunnen worden opgevangen, zonder te hoeven terugvallen op de deelnemers. Het benodigde weerstandsvermogen is conform besluitvorming gebaseerd op een risicoanalyse, volgens de beproefde systematiek van de gemeente Venlo. De founding fathers - Waterschap Limburg en de gemeente Venlo - hebben het weerstandsvermogen in 2011 opgebouwd door een bodemstorting van € 385.000,-. Een en ander is vastgelegd in het bestuursdocument van Conquaestor en als zodanig vastgesteld door de founding fathers. Eventuele verhoging van het weerstandsvermogen zal door alle deelnemers in BsGW gedragen dienen te worden.

Het aanhouden van weerstandsvermogen voorkomt dat elke financiële tegenvaller dwingt tot directe begrotingsmaatregelen zoals bezuinigingen en het aanpassen van het vastgestelde beleidskader en de daaruit voortvloeiende productdoelstellingen. Fluctuaties in de jaarlijkse bijdragen van de deelnemers aan BsGW kunnen hiermee worden voorkomen.

De risicoanalyse wordt elk jaar uitgevoerd zodat bepaald kan worden of het gestorte weerstandsvermogen toereikend is. Voor de begroting 2020 heeft BsGW begin 2019 opnieuw een risicoanalyse uitgevoerd. De risicoanalyse is opgenomen in bijlage 9.

Ratio weerstandsvermogen

De verhouding tussen de niet afgedekte risico's en het aanwezige weerstandsvermogen wordt weergegeven in de ratio weerstandsvermogen. De ratio weerstandsvermogen wordt berekend door het beschikbare weerstandsvermogen te delen door het benodigde weerstandsvermogen op basis van het risicoprofiel. Deze ratio is een stuurmiddel.

Het berekend weerstandsvermogen is voor de voorliggende begroting berekend op € 1,19 miljoen. Voor de (meerjaren)begroting 2019-2023 was dit berekend op € 593 duizend. Een ratio lager dan 1,0 duidt op een kwetsbare financiële positie, omdat de capaciteit niet voldoende is om de geïdentificeerde risico's af te dekken.

Wanneer het weerstandsvermogen wordt aangevuld tot het bedrag van € 1,19 miljoen, gelijk aan het benodigde weerstandsvermogen, komt de ratio weerstandsvermogen uit op 1,0.

Financiële kengetallen

Op grond van het wijzigingsbesluit BBV is een aantal financiële kengetallen verplicht voorgeschreven. Hiervan zijn drie financiële kengetallen relevant voor BsGW, zoals in onderstaande tabel weergegeven:

Kengetallen	JR2017	R2018	B2019	B2020
Netto schuldquote	2,5%	-0,6%	3,0%	-0,1%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	2,5%	-0,6%	3,0%	-0,1%
Solvabiliteitsrisico	2,7%	4,4%	10,6%	20,2%
Grondexploitatie	nvt	nvt	nvt	nvt
Structurele exploitatieruimte	nvt	nvt	nvt	nvt
Belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt	nvt

De netto schuldquote weerspiegelt het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Een laag percentage is gunstig. De VNG adviseert om 130% als maximumnorm te hanteren en daarboven de schuld af te bouwen. BsGW blijft ruim onder de norm.

De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin BsGW in staat is aan haar financiële verplichtingen te blijven voldoen. Ervan uitgaande dat het weerstandsvermogen in 2019 wordt aangevuld tot aan

het berekende bedrag plus de ophoging van het weerstandsvermogen in 2020 conform risicoanalyse, neemt de solvabiliteit in deze jaren toe.

3.5.2 Risicobeheersing

De bedrijfsvoeringsrisico's van de Gemeenschappelijke Regeling BsGW worden ingeschat door BsGW. Risico's met betrekking tot de belastingopbrengsten behoren niet tot de bedrijfsrisico's van BsGW.

Overeenkomstig een bij de oprichting van BsGW bepaalde methode, voert BsGW jaarlijks een risicoanalyse uit op haar bedrijfsvoeringsrisico's. In de risicoanalyse is voor elk van de risico's de kans dat het zich voordoet realistisch ingeschat en worden de gevolgen benoemd met daarbij de omvang van de financiële impact. Door het treffen van effectieve beheersmaatregelen, kan BsGW de financiële gevolgen hiervan terugbrengen. Het geïdentificeerde risico na het nemen van de beheersmaatregelen (het restrisico) leidt tot een berekend weerstandsvermogen. Zie ook paragraaf 3.5.1. Weerstandsvermogen.

Voor de begroting 2020 heeft BsGW begin 2019 opnieuw een risicoanalyse uitgevoerd, welke is geactualiseerd op basis van de meest actuele begrotingscijfers 2019. De benodigde weerstandcapaciteit is berekend op € 1,19 miljoen. Het weerstandsvermogen behoeft daarmee aanvulling ten opzichte van de risicoanalyse die begin 2018 is uitgevoerd ten behoeve van de begroting 2019.

De onderkende risico's zijn nog steeds relevant. De impact van deze risico's is geëvalueerd en de bruto-risico's zijn afgezet tegen de meest actuele begrotingscijfers.

De bedrijfsvoeringsrisico's voor BsGW, oplopend qua impact (kans x gevolg), zijn:

1. *Datalek, hackersaanvallen en overige ICT-storingsen.*

BsGW wil de continuïteit van de informatie en de informatievoorziening waarborgen. De eventuele gevolgen van beveiligingsincidenten zoals aanvallen van hackers die pogen de ICT-infrastructuur van BsGW te verstoren, maar ook verlies of diefstal van informatiedragers als laptop en USB-stick of de verstrekking van privacy-gevoelige gegevens naar onbevoegden dienen tot een acceptabel niveau te worden beperkt. Als beheersmaatregel hanteert BsGW daarom de procedure meldplicht datalekken BsGW en de door het bestuur vastgesteld informatiebeveiligingsbeleid en besluit gegevensverstrekking en privacy-protocol. De FG en CISO toetsen/monitoren op naleving. Daarnaast zet BsGW ICT-beveiligingstoepassingen in zoals beveiligde FTP-server voor uitwisselingen met de deelnemers of andere partijen, adequate anti-virusbeveiligingen en data-encryptie.

2. *Uitbesteding van niet-kernactiviteiten.*

Niet-kernactiviteiten worden waar mogelijk uitbesteed. Als risico's worden hierbij onderkend: het niet nakomen van de afspraken en het leveren van onvoldoende kwaliteit van de dienstverlening. Door middel van contracten, Service Level Agreements, stuurinformatie en controlemogelijkheden zal BsGW grip houden op de dienstverlening die intern of extern is uitbesteed.

3. *Fraude.*

Fraude staat en valt met de integriteit van medewerkers. De burgers moeten kunnen vertrouwen op een integere overheid. De Gedragscode Integriteit Ambtenaren levert een belangrijke bijdrage aan het bevorderen van het integriteitbewustzijn van de BsGW-medewerkers. De gedragscodes en gerichte communicatie over fraudebeleid dragen bij aan een integere organisatiecultuur, waardoor fraude ontmoedigd kan worden. Naast het streven naar een ingebedde, integere organisatiecultuur zet BsGW een stelsel van interne controlemaatregelen en toetsingsmaatregelen (audits) in om fraude te voorkomen. Aanvullend heeft BsGW een frauderisico-verzekering afgesloten.

4. *Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden.*

Correctiewerkzaamheden als gevolg van foutieve aanslagen hebben extra kosten tot gevolg. BsGW zal daarom goede afspraken maken over beheer, verantwoordelijkheid en gebruik van de gegevens. Door middel van een stelsel van verbandcontroles zullen de juistheid en volledigheid van de administraties worden geborgd. Foutieve gegevens worden terug gemeld aan de bronhouders.

5. *Overschrijding van de exploitatiebegroting van BsGW.*

BsGW heeft tot taakstelling de processen binnen de begroting uit te voeren. Door een adequate opzet van de planning en control cyclus, waarbinnen onder meer taakstellende budgettering gekoppeld wordt aan strakke control, wordt het risico op overschrijding van de exploitatiebegroting van BsGW beperkt. Echter, door onvoorziene tegenvallers of ten tijde van het opstellen van de begroting (nog) niet te kwantificeren kosten, kunnen de kosten van de begroting worden overschreden of kunnen geraamde opbrengsten achterblijven op de begroting. Te denken valt aan juridische aangelegenheden en extern opgelegde aanpassingen (bijvoorbeeld overheidsbesluiten als centrale basisregistraties en wijzigingen in wet-regelgeving, CAO-stijgingen en inflatie bovenop de indexering conform de rekenregels, kabinetsaanpassingen).

6. *Ambitieuze raming opbrengst vervolgingskosten.*

Door de strakke invorderingscycli die BsGW hanteert, kan de betaalmoraal verbeteren waardoor de opbrengst vervolgingskosten achterblijven op de begroting.

7. *Frictiekosten personeel.*

BsGW dient het personeelsbestand zowel kwantitatief als kwalitatief te laten aansluiten op de (gewijzigde) eisen die BsGW aan haar medewerkers stelt, onder andere als gevolg van de ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering van BsGW. BsGW is gestart met de volledige herijking van de huidige structuur en werkwijze, vormgegeven in het ondernemings- en ontwikkelplan 2018-2020. Doel is juiste mensen op de juiste plek. Ontwikkelkosten en kosten voor vrijwillige en verplichte mobiliteit buiten BsGW zijn in dit plan gebudgetteerd. Bij afscheid bij functie-ongeschiktheid is BsGW eigen risicodragers WW en overige verplichtingen buitenwettelijke uitkering. Deze onvrijwillige uitstroom is niet gebudgetteerd; er is op dit moment namelijk geen zicht op het daadwerkelijk manifest worden van deze uitstroom.

3.5.3 Onderhoud kapitaalgoederen

De kapitaalgoederen van BsGW bestaan uit ICT-(innovatie)projecten, grote aanschaf ICT(licenties) en grote aanschaf en vervanging inventaris. Op deze activa wordt afgeschreven. Kleine aanschaf van inventaris en hard- en software wordt via de (begrotings)exploitatie afgehandeld. De kaders zoals deze zijn opgesteld in de nota financieel beleid zijn hierop van toepassing.

3.5.4 Financiering

De netto-exploitatiekosten van BsGW worden geheel voorgefinancierd via vaste maandelijkse bijdragen van de deelnemers.

Voor de financiering van (ICT-)investeringen, kunnen eventueel (langlopende) leningen worden aangetrokken. BsGW kan zelf leningen aangaan sinds de verzelfstandiging is geformaliseerd. Dit geldt ook voor de deelname aan het overige geldverkeer.

Wet FiDO

Met als doel het bevorderen van een solide financiering en kredietwaardigheid van de decentrale overheden, is per 1 januari 2001 de Wet FiDO (Financiering Decentrale Overheden) in werking getreden. Uit hoofde van deze wet is een treasurystatuut van toepassing, waarin onder andere de taken, bevoegd- en verantwoordelijkheden, beleid, doelstellingen en uitgangspunten omtrent de treasury functie zijn uitgewerkt.

Verplicht dient in de begroting en de jaarrekening in de treasuryparagraaf verslag te worden gedaan van de uitvoering van het treasurybeleid, bedoeld voor het sturen en beheersen van, verantwoord over en toezicht houden op de treasury.

Treasurybeheer

Het risicoprofiel van BsGW kan als laag worden gekwalificeerd. Onderkende risico's in dit verband zijn: renterisico's, kredietrisico's, liquiditeitsrisico's, en, voor zover dit voorkomt, koers- en valutarisico's.

Renterisicobeheer

1. Kasgeldlimiet

Tijdelijke (exploitatie-)tekorten worden gefinancierd middels kasgeldleningen. Het renterisico op deze vlottende schuld wordt ingeperkt door het hanteren van de kasgeldlimiet: de maximaal toegestane netto korte schuld. De hoogte van de kasgeldlimiet is wettelijk bepaald op 8,2% van de totale brutolasten (€ 20 miljoen) en komt daarmee voor het begrotingsjaar 2020 uit op een bedrag van € 1,6 miljoen.

(Bron: art. 3 Wet Financiering decentrale overheden en art. 2 Uitvoeringsregeling Financiering Decentrale overheden)

Ratio netto vlottende schuld / kasgeldlimiet

Op basis van bovenstaande mag BsGW € 1,6 miljoen lenen via kortlopende leningen (korter dan 1 jaar). Als de kasgeldlimiet in drie achtereenvolgende kwartalen wordt overschreden, moet de gemeente maatregelen nemen (zoals het aantrekken van langlopende leningen). BsGW verwacht voor het begrotingsjaar 2020 geen kortlopende leningen aan te trekken. De ratio tussen gemiddeld netto vlottende schuld en kasgeldlimiet is daarmee nihil.

2. Renterisiconorm

Naast de kasgeldlimiet geeft de renterisiconorm inzicht in de feitelijke risico's op de vaste schuld. Het financieren en (op korte termijn) uitzetten van gelden houdt in dat er renterisico wordt gelopen. De renterisiconorm geeft het maximale leningsbedrag aan dat binnen 1 jaar onderhevig mag zijn aan rentewijziging. Dit per jaar te berekenen normbedrag is wettelijk bepaald op 20% van de netto vaste schuld. Toepassing van deze norm heeft tot gevolg dat jaarlijks geen al te grote verschillen in rentelasten (en -baten) kunnen voorkomen.

Door de renterisiconorm kan BsGW tot een dusdanige opbouw van de langlopende leningenportefeuille komen, dat tegenvallers als gevolg van renteaanpassing en herfinanciering in voldoende mate worden beperkt. Het totaal aan aflossing en herfinanciering mag jaarlijks maximaal 20% zijn van het begrotingstotaal. De directeur van BsGW is gemandateerd tot het aangaan van een maximaal krediet van € 4 miljoen in het kader van de (tijdelijke) financiering van het Ondernemings- en Ontwikkelingsplan 2018-2020. Er is in begrotingsjaar 2020 geen sprake van herfinanciering hiervan.

Kredietrisicobeheer

Het kredietrisicobeheer (of debiteurenrisicobeheer) is het beheersen van risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid van een waardedaling van de vorderingspositie ten gevolge van het niet (tijdig) na kunnen komen van verplichtingen door de tegenpartij.

Aangezien BsGW geen geldleningen heeft verstrekt aan derden geldt het kredietrisico uitsluitend voor de vorderingen op debiteuren. Dit risico is laag gezien het feit dat de bijdrage of vergoeding van de deelnemers/klanten van BsGW vooraf in vaste maandelijks termijnen wordt ontvangen.

Liquiditeitenbeheer

Het te volgen financieringsbeleid ligt vast in het Financieringsstatuut en houdt in dat beleidsmatig wordt gestreefd naar een gemiddelde nulstand van het rekening-courantsaldo. Gezien het tijdens het jaar niet-synchroon lopen van ontvangsten en uitgaven zijn fluctuaties rond het nulpunt onvermijdelijk. Om de nulstand zo veel mogelijk te kunnen benaderen, wordt voor 2020 een liquiditeitsplanning opgesteld.

Kasbeheer

Via verplicht schatkistbankieren worden alle decentrale overheden verplicht om overtollige (liquide) middelen aan te houden in de schatkist. Dit betekent dat overtollige liquide middelen automatisch naar de schatkist zullen worden afgeroomd met als gevolg dat BsGW geen kasbeheer meer voert. In verband met de noodzakelijk geachte scheiding tussen de heffingengeldstromen en de BsGW-exploitatiegeldstromen, lopen deze geldstromen via twee aparte rekening-courantverhoudingen met de staat. Bij eventuele kastekorten zal BsGW kasgeldleningen aangaan.

3.5.5 Bedrijfsvoering

Verdeelsleutels

De processen voor het waterschap en gemeenten overlappen elkaar in grote mate en de benodigde basisgegevens worden gelijktijdig voor alle deelnemers opgebouwd. Omdat BsGW de processen voor alle belastingsoorten integraal uitvoert, zijn de daarmee samenhangende kosten zodanig met elkaar verweven dat kosten niet per belastingsoort gedifferentieerd kunnen worden. De uitvoeringskosten van de productieprocessen worden om die reden toegerekend aan eenduidige, herkenbare hoofdprocessen, overeenkomstig de organisatieopzet van BsGW. Dit resulteert in vijf primaire producten van dienstverlening: Heffen, Waarderen, Innen, Klantzaken, Ondersteuning en Ontwikkeling en één sub-product Parkeerbelasting. De verdeling van deze kosten over de deelnemers gebeurt hierna met behulp van eenheidstarieven per product van dienstverlening.

De kosten van de activiteiten en processen op BsGW-niveau die dienen ter ondersteuning van de organisatie als geheel (zoals ICT, de ondersteuning van het personeel en de ontwikkeling van BsGW) worden eveneens als apart product inzichtelijk gemaakt. Deze kosten zijn, zonder arbitraire verdeelsleutels, niet te splitsen naar de primaire processen en worden daarom verdeeld naar rato van het aandeel dat de deelnemers hebben in de kosten van de vijf producten van de primaire processen.

Fixeren productieaantallen ten behoeve van vaststellen verdeelsleutels

De verdeelsleutels voor de kosten van de primaire processen zijn gebaseerd op de productieomvang van de deelnemers: bruto-aanslagbiljetten, aanslagregels, gemeentelijke WOZ-objecten en klantcontacten. De niet-reguliere belastingsoort Parkeerheffing – een zogenaamde exoot - wordt apart met de deelnemers afgerekend. Als verdeelsleutel geldt hierbij het aantal aanslagregels (gebaseerd op jaarschijf 2012 en gefixeerd voor de jaren erna).

De bijdrage per deelnemer dient een bestendige lijn te laten zien. Een jaarlijks schommelende bijdrage is voor de deelnemers niet gewenst en levert ook bij de voorstellen voor nieuwe toetreders een verkeerde verwachting over de te betalen bijdrage en per saldo te behalen voordeel in de toekomst. Afsproken is de aantallen die als verdeelsleutels gehanteerd worden bij de bijdragebepaling, als ook de opzet van de kostenverdeelmethodete fixeren. Alleen een wezenlijke, substantiële wijziging van belastingsoorten, kan invloed hebben op de opzet van de kostenverdeelmethodete.

In de tabel in de bijlage worden de (bruto)productenaantallen per deelnemer weergegeven, zoals deze als verdeelsleutel zijn opgenomen in de kostenverdeelmethodete.

Formatieplan

Onderstaande tabel toont het formatieplan van BsGW in periode 2011 – 2025.

Formatie in historisch perspectief	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020-2025
Startformatie BsGW	77,0	77,0								
Integratie WOZ-waardebepaling Venlo		5,1								
Toetreders 2012		3,5								
Formatie BsGW	77,0	85,6	85,6							
Toetreders 2013			19,1							
Parkeerbelasting			2,5							
Inbesteding taken			16,0							
Formatie BsGW	77,0	85,6	123,3	123,3						
Toetreders 2014, 1 biljet				23,0						
Formatie BsGW	77,0	85,6	123,3	146,3	146,3					
Toetreders 2015					13,8					
Formatie BsGW	77,0	85,6	123,3	146,3	160,1	160,1	160,1			
Parkeerbelasting							0,2			
Formatie BsGW	77,0	85,6	123,3	146,3	160,1	160,1	160,3	160,3	160,3	160,3
Ondernemings- en ontwikkelingsplan (OOP)										-20,0
Totaal										140,3

Vanaf 2017 is de formatie 160,3 fte. In de begroting 2020 wordt geen rekening gehouden met eventuele toekomstige nieuwe toetreders dan wel nieuwe belastingen.

Verder committeert BsGW zich aan een taakstellende formatiereductie van 20 fte uit het ondernemingsplan. Deze taakstelling wordt gerealiseerd uiterlijk 7 jaar na start van de beschreven doorontwikkeling (AB 14-12-2017). Het formatieplan zal hiermee uiterlijk 2025 uitkomen op 140,3 fte.

Majeure projecten

BsGW kent een aantal majeure projecten die geen onderdeel van de reguliere begroting uitmaken.

1. Ondernemingsplan 2018-2020
2. Waarderen woningen op gebruiksoppervlakte

Ondernemingsplan BsGW 2018-2020

Nu de (forse) groei van BsGW voorbij is, luidt de consolidatie van het aantal deelnemers een nieuwe fase in en maakt dit het noodzakelijk om een fase van borging te starten. Dit vraagt om een volledige herijking van de organisatie, zowel formeel (structuur, functiebeschrijvingen enzovoort) als ook qua plaatsing (toetsen van kwaliteit medewerkers en leidinggevendenden) en begeleiding (cultuur). Het gaat dus om een ingrijpend veranderproces dat zich de komende jaren zal voltrekken en de nodige inzet van mensen en middelen vraagt. Tegelijkertijd is actie vereist om de verbetering en continuïteit van de werkprocessen te borgen.

De kosten die nodig zijn voor de in het plan beschreven ontwikkelingen dienen te worden gezien als investeringen om BsGW toekomstbestendig te maken.

Het investerings- en ontwikkelbudget voor het uitvoeren van het Ondernemings- en ontwikkelplan BsGW 2018-2020 bedraagt € 4 miljoen. Dit ontwikkelbudget wordt naar verwachting als volgt besteed: in 2018 € 2 miljoen en in de jaren 2019 en 2020 jaarlijks € 1 miljoen.

De dekking voor deze investering kan worden gevonden in de op termijn te realiseren structurele reductie van de netto-kosten. Middels het ondernemingsplan committeert BsGW zich aan een taakstellende formatiereductie van 20 fte. Dit leidt uiteindelijk tot een lastenverlaging van € 1,3 miljoen.

In de voorzichtigste variant wordt de taakstellende formatiereductie uiterlijk in 2025 (7 jaar na start van de in het ondernemingsplan beschreven doorontwikkeling) volledig geëffectueerd. Dit betekent dat het totale investering- en ontwikkelbudget binnen circa 10 jaar is terugverdiend (vanaf 2028). In de maximale variant start het terugverdieneffect al in het eerste jaar na het einde van het ontwikkeltraject. Vanaf 2021 wordt hierbij elk jaar al 20% van de formatiereductie geëffectueerd. In deze variant wordt het totale investering- en ontwikkelbudget twee jaar eerder terugverdiend (vanaf 2026).

Het daadwerkelijke terugverdieneffect zal zich manifesteren tussen deze twee bandbreedtes.

Onderstaande tabel toont de kosten van € 4 miljoen in de eerste jaren tot en met 2020 en de gerealiseerde kostenreductie vanaf respectievelijk 2021 (maximale variant) of 2025 (minimale variant).

Investerings/ontwikkelbudget niet geïndexeerd (* € 1.000,-)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Na 7 jaar 100% geëffectueerd	2.000	1.000	1.000	0	0	0	0	-1.300	-1.300	-1.300	-1.300	-1.300
Cumulatief voordeel	2.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	2.700	1.400	100	-1.200	-2.500
Na 3 jaar 20% geëffectueerd per jaar	2.000	1.000	1.000	-260	-520	-780	-1.040	-1.300	-1.300	-1.300	-1.300	-1.300
Cumulatief	2.000	3.000	4.000	3.740	3.220	2.440	1.400	100	-1.200	-2.500	-3.800	-5.100

De voortgang en de kosten voor deze doorontwikkeling wordt vast onderdeel van de Planning en Control-cyclus van BsGW. Er wordt periodiek via de reguliere verantwoordingsrapportages aan bestuur en deelnemers gerapporteerd, daarnaast zal er een jaarlijkse separate accountantscontrole plaatsvinden op dit project.

Waarderen woningen op gebruiksoppervlakte

Vanaf 1 januari 2022 is er een wettelijke verplichting om woningen te waarderen op basis van de gebruiksoppervlakte. Momenteel gebruikt BsGW de bruto inhoud om woningen te waarderen. BsGW neemt de regie van dit project op zich, in nauwe samenwerking met de gemeenten en de verschillende Limburgse gegevenshuizen. De kosten zullen verrekend worden met de individuele gemeen-

ten, op basis van een per gemeente opgesteld plan van aanpak inclusief kostenraming en wordt dan ook niet opgenomen in de begroting 2020 en meerjarenraming 2020-2024.

Huisvesting

BsGW huurt momenteel haar kantoorpand, inclusief parkeerplaatsen, tegen een marktconforme huurprijs. Daarnaast bestaan de huisvestingskosten uit energiekosten en facilitaire kosten zoals onderhoud, schoonmaak, beveiliging.

3.5.6 Verbonden partijen

Partijen worden als verbonden beschouwd indien de ene partij de zeggenschap over de andere partij bezit of belangrijke invloed kan uitoefenen op de financiële en operationele beslissingen van de andere partij (bron: Richtlijnen voor de Accountantscontrole, RAC 583). BsGW heeft geen verbonden partijen.

4 Financiële begroting

4.1 Overzicht baten en lasten

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Meerjarenperspectief			
				2021	2022	2023	2024
Lasten							
bruto lonen	8.677	9.459	9.790	10.132	10.487	10.854	11.234
sociale lasten	2.372	2.166	2.242	2.320	2.401	2.485	2.572
overige personeelskosten	621	617	638	660	684	707	732
personeel derden	0	0	0	0	0	0	0
Personeelskosten	11.671	12.241	12.669	13.113	13.572	14.047	14.538
Huisvestingskosten	675	744	758	771	785	799	814
Afschrijvingskosten	324	261	261	261	261	261	261
ICT-kosten	2.762	2.421	2.764	2.814	2.865	2.916	2.969
drukwerk	12	11	11	11	11	11	12
print/kopieerwerk	131	165	168	171	174	177	181
porti	355	479	488	496	505	514	524
telefonie/datacommunicatie	23	24	24	24	25	25	26
incassokosten	1	0	0	0	0	0	0
kosten brongegevens	277	355	361	368	374	381	388
diensten door derden	706	409	417	424	432	439	447
tegemoetkoming proceskosten	1.700	1.306	2.000	2.036	2.073	2.110	2.148
overige operationele kosten	83	103	104	106	108	110	112
Overige operationele kosten	3.288	2.851	3.573	3.637	3.702	3.769	3.837
algemene kosten	406	417	425	432	440	448	456
onvoorzien	0	71	300	305	311	316	322
Algemene kosten	406	488	725	739	752	766	779
bankkosten	211	253	257	262	266	271	276
rentekosten	1	32	32	32	32	32	32
Bank- en rentekosten	212	284	289	294	298	303	308
Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Totale lasten	19.338	19.290	21.038	21.627	22.234	22.860	23.505
taakstellende kostenreductie	0	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	19.338	19.290	21.038	21.627	22.234	22.860	23.504
Baten							
Renteopbrengsten	190	13	13	13	13	13	13
BsGW diensten aan derden	0	0	0	0	0	0	0
overige opbrengsten	11	0	0	0	0	0	0
Diensten aan derden	11	0	0	0	0	0	0
Bijdragen van derden	0	0	0	0	0	0	0
Opbrengst vervolgingskosten	2.188	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137
Totale baten	2.389	2.149	2.149	2.149	2.149	2.149	2.149
Netto kosten	16.948	17.141	18.889	19.477	20.084	20.710	21.355
Waarvan incidentele baten/lasten (saldo)	0	0	0	0	0	0	0
Bijdragen							
Totaal bijdragen	16.624	17.141	18.889	19.477	20.084	20.710	21.355
Exploitatieresultaat	-325	0	0	0	0	0	0

4.2 Toelichting op de baten en lasten

Lasten

Personeelskosten

Uitgangspunt voor de berekening van de personeelskosten is het formatieplan. Voor 2020 is dit geïndexeerd met 3,5%. De formatie bestaat uit 160,3 fte. De staat van personeelslasten is als aparte bijlage opgenomen.

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten bestaan uit huur, energiekosten en facilitaire kosten zoals onderhoud, schoonmaak, beveiliging.

Daarnaast is er nog een post begroot voor kleine aanschaf en onderhoud van inventaris.

Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten van BsGW hebben voornamelijk betrekking op de geactiveerde ICT- en organisatieontwikkelingsprojecten. BsGW voert het integrale proces van de belastingheffing en invordering in grote mate geautomatiseerd uit en zal daarom investeren in ICT-projecten om kwaliteit, continuïteit en efficiency te kunnen garanderen.

In het meerjareninvesteringsplan (MIP) zijn investeringskredieten opgenomen van € 300 duizend per jaar. Daarnaast worden kosten voor grote aanschaf en vervanging van inventaris geactiveerd en jaarlijks afgeschreven.

De staat van vaste activa en onderhanden werken is als bijlage opgenomen.

Indexering inkoop goederen en diensten

Voor 2020 is uitgegaan van een kosteninflatie van 1,8% ten opzichte van 2019.

ICT-kosten

Wegens de grote mate van automatisering van de primaire processen, worden de ICT-kosten - naast de (ICT) afschrijvingskosten - als aparte post weergegeven. De ICT-kosten bestaan voornamelijk uit jaarlijkse onderhoudskosten ICT plus de kosten van het uitbesteden van de ICT-infrastructuur en -beheer opgenomen.

Ten opzichte van 2019 stijgen de ICT kosten met € 300 duizend als gevolg van het door belasten van de gebruikerskosten van de overige overheidsbrede voorzieningen (naast DigiD en MijnOverheid). Voor deze overige voorzieningen is nog niet bekend of - en zo ja in welke omvang - doorbelasting zal plaatsvinden.

Daarnaast is een bedrag opgenomen voor kleine aanschaf soft- en hardware.

Operationele kosten

Operationele kosten omvatten de overige met de operationele primaire processen samenhangende kosten, naast de afschrijvings- en ICT-kosten. Gezien de omvang van deze kostenpost, wordt deze verder gespecificeerd naar voor het primaire proces belangrijke kosten, waaronder de post 'tegenmoetkoming proceskosten'. Ten opzichte van 2019 is de verwachting dat de kosten met 670 duizend toenemen doordat naar verwachting nog meer burgers en bedrijven het bezwaar indienen via één van de gemachtigdenbureaus.

Algemene kosten

Kosten zonder oorzakelijk verband met de primaire processen zijn algemene kosten. Naast huisvestingskosten, die apart worden vermeld, worden de algemene kosten hier weergegeven. Hierin zijn de advertentie- en reclamekosten, accountantskosten, advieskosten, abonnementen en lidmaatschappen, verzekeringen, facilitaire kosten als kantoorbenodigdheden en vergader- en representatiekosten, uitbesteding van de salarisverwerking en eventuele overige algemene kosten opgenomen.

De post onvoorzien 2020 is begroot op 1,4% van het bruto-begrotingstotaal.

Bank- en rentekosten

De rentekosten betreft de rente over de investeringskredieten en de wettelijk door BsGW te vergoeden invorderingsrente. In de begroting 2020 is het reken-rentepercentage gesteld op 0,5%. Gezien de geringe geraamde kasgeldlening, is het effect op de totale netto-kosten gering.

Baten

Renteopbrengsten

BsGW ontvangt vanaf eind 2013 geen rentevergoeding meer voor de dagelijkse positieve saldi op de heffingenbankrekeningen door de invoering van schatkistbankieren aangezien de positieve saldi dagelijks worden afgeroomd naar de schatkist. De staat vergoedt hiervoor (nagenoeg) geen renteopbrengsten.

Opbrengst vervolgingskosten

De werkelijk geïnde vervolgingskosten lopen direct via de exploitatie van BsGW. De verwachte netto opbrengst vervolgingskosten in de begroting en meerjarenraming wordt gebaseerd op een reëel ingeschat bedrag gerelateerd aan de aantallen te versturen aanmaningen, dwangbevelen en overige aanvullende dwanginvorderingsacties op grond van de kostenwet.

Bijdragen deelnemers

De bijdragen per deelnemer voor de door de desbetreffende deelnemer in de samenwerking ondergebrachte taken voor het begrotingsjaar 2020, worden in navolgende tabel weergegeven.

Bedragen x € 1.000	Reguliere bijdrage
Gemeente Beek	197
Gemeente Beekdaelen	432
Gemeente Beesel	176
Gemeente Bergen	157
Gemeente Brunssum	387
Gemeente Echt-Susteren	397
Gemeente Eijsden-Margraten	378
Gemeente Gennep	220
Gemeente Gulpen-Wittem	178
Gemeente Heerlen	1.345
Gemeente Kerkrade	689
Gemeente Landgraaf	477
Gemeente Leudal	413
Gemeente Maasgouw	302
Gemeente Maastricht	1.642
Gemeente Meerssen	296
Gemeente Nederweert	196
Gemeente Peel en Maas	498
Gemeente Roerdalen	259
Gemeente Roermond	747
Gemeente Simpelveld	137
Gemeente Sittard-Geleen	1.296
Gemeente Stein	325
Gemeente Vaals	153
Gemeente Valkenburg a/d Geul	216
Gemeente Venlo	1.892
Gemeente Voerendaal	153
Gemeente Weert	631
Waterschap Limburg	4.702
Totaal bruto bijdragen	18.889

De netto reguliere bijdrage voor de exploitatie 2020 is € 18,9 miljoen, gelijk aan de netto-kosten begroting 2020.

Producten

De volgende tabel geeft weer hoe de netto-uitvoeringskosten uit de begroting 2020 zijn toegewezen aan de vijf producten en 1 sub-product (exoot) van dienstverlening. Per (sub-)product wordt de verdeelsleutel genoemd waarmee de netto kosten worden omgeslagen naar een tarief per product.

De verdeelsleutels voor de kosten van de vier primaire processen plus de niet-reguliere belastingsoort Parkeerbelasting, zijn gebaseerd op de productieomvang van de deelnemers. De kosten van het product Ondersteuning & Ontwikkeling worden omgeslagen naar de deelnemers op basis van het aandeel in de kosten van de vier producten van de primaire processen plus het sub-product Parkeerbelasting.

Producten	2020	Verdeelsleutels	Aantal	Tarief 2020	Tarief 2019	Tarief 2018	Tarief 2015 - 2017	Tarief 2014	Tarief 2013
Heffen	€ 3.260.140	Aantal (bruto) aanslagregels	3.987.616	€ 0,82	€ 0,78	€ 0,76	€ 0,75	€ 0,74	€ 0,77
Waarderen	€ 5.192.866	Aantal WOZ-objecten	561.113	€ 9,25	€ 8,31	€ 7,09	€ 6,97	€ 7,66	€ 12,43
Innen	€ 220.738	Aantal bijjetten	1.299.943	€ 0,17	€ 0,24	€ 0,27	€ 0,30	€ 0,14	€ 0,16
Klantzaken	€ 3.809.242	Aantal klantcontacten	442.254	€ 8,61	€ 7,56	€ 6,04	€ 5,94	€ 6,50	€ 9,82
Parkeerbelasting	€ 333.331	Aantal aanslagregels	37.276	€ 8,94	€ 8,58	€ 8,39	€ 9,25	€ 9,50	€ 16,29
Ondersteuning & ontwikkeling	€ 6.513.694	Aandeel uitvoeringskosten	100%	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Totaal producten	€ 18.888.535								

De tarieven 2013-2019 betreffen de tarieven zoals eerder vermeld in de desbetreffende initiële begrotingen van die jaren. De stijging van de tarieven in 2020 wordt dan ook grotendeels veroorzaakt door de verwachte toename in de proceskosten, inflatie, de resultaten van de CAO en GDI.

4.3 Uiteenzetting van de financiële positie

4.3.1 Investerings

Voor het jaar 2020 is in het MeerjarenInvesteringsProgramma (MIP) 2020-2024 een krediet voor innovatie en procesoptimalisatie opgenomen. In het laatste kwartaal van het jaar voorafgaand aan het begrotingsjaar, benoemt BsGW de deelprojecten voor het investeringskrediet 2020.

Het MeerjarenInvesteringsProgramma is als bijlage 1 opgenomen.

4.3.2 Financiering

Voor een nadere toelichting op de financiering wordt verwezen naar paragraaf 2.6.3.

4.3.3 Stand en verloop reserves en voorziening

Op basis van de risicoanalyse en de reeds opgebouwde reserves, heeft het weerstandsvermogen een aanvullende storting tot een bedrag van € 1,19 miljoen.

4.4 Meerjarenraming 2020-2024

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Meerjarenperspectief			
				2021	2022	2023	2024

Lasten

Personeelskosten	11.671	12.241	12.669	13.113	13.572	14.047	14.538
Huisvestingskosten	675	744	758	771	785	799	814
Afschrijvingkosten	324	261	261	261	261	261	261
ICT-kosten	2.762	2.421	2.764	2.814	2.865	2.916	2.969
Overige operationele kosten	3.288	2.851	3.573	3.637	3.702	3.769	3.837
Algemene kosten	406	488	725	739	752	766	778
Bank- en rentekosten	212	284	289	294	298	303	308
Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	19.338	19.290	21.038	21.628	22.235	22.860	23.504
Taakstellende kostenreductie	0	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	19.338	19.290	21.038	21.628	22.235	22.860	23.504

Baten

Renteopbrengten	190	13	13	13	13	13	13
Diensten aan derden	11	0	0	0	0	0	0
Bijdragen van derden	0	0	0	0	0	0	0
Opbrengst vervolgingskosten	2.188	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137
Totaal baten	2.389	2.149	2.149	2.149	2.149	2.149	2.149

Netto kosten	16.948	17.141	18.889	19.477	20.084	20.710	21.355
---------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<i>Waarvan incidentele baten/lasten (saldo)</i>	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---

Bijdragen

Gemeente Beek	171	177	197	203	209	216	222
Gemeente Beekdaelen	374	389	432	445	459	473	488
Gemeente Beesel	154	160	176	182	188	193	199
Gemeente Bergen	137	142	157	162	167	172	178
Gemeente Brunssum	338	351	387	399	412	424	438
Gemeente Echt-Susteren	346	359	397	409	422	435	448
Gemeente Eijsden-Margraten	328	343	378	389	402	414	427
Gemeente Gennep	192	200	220	227	234	242	249
Gemeente Gulpen-Wittem	156	162	178	184	190	196	202
Gemeente Heerlen	1.179	1.224	1.345	1.387	1.430	1.474	1.520
Gemeente Kerkrade	602	626	689	710	732	755	779
Gemeente Landgraaf	416	432	477	492	507	523	539
Gemeente Leudal	360	373	413	426	439	453	467
Gemeente Maasgouw	263	273	302	311	321	331	341
Gemeente Maastricht	1.435	1.490	1.642	1.694	1.746	1.801	1.857
Gemeente Meerssen	261	271	296	305	314	324	334
Gemeente Nederweert	170	177	196	202	208	215	222
Gemeente Peel en Maas	433	450	498	514	530	547	564
Gemeente Roerdalen	226	234	259	267	276	284	293
Gemeente Roermond	653	678	747	770	794	818	844
Gemeente Simpelveld	119	124	137	141	145	150	155
Gemeente Sittard-Geleen	1.133	1.177	1.296	1.336	1.378	1.420	1.465
Gemeente Stein	284	295	325	335	345	356	367
Gemeente Vaals	133	139	153	158	163	168	173
Gemeente Valkenburg a/d Geul	188	195	216	222	229	237	244
Gemeente Venlo	1.653	1.716	1.892	1.951	2.012	2.075	2.139
Gemeente Voerendaal	133	138	153	157	162	167	173
Gemeente Weert	552	574	631	650	671	692	713
Waterschap Limburg	4.233	4.268	4.702	4.849	5.000	5.155	5.316
Totaal bijdragen	16.624	17.141	18.889	19.477	20.084	20.710	21.355

Exploitatieresultaat	-325	0	0	0	0	0	0
-----------------------------	-------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Toelichting op de meerjarenbegroting

In de meerjarenraming 2020-2024 is voor het doorrekenen van de kostenontwikkeling rekening gehouden met een indexering van 3,5% op de personele lasten en 1,8% over de ingekochte materiële kosten en diensten. Afschrijvingskosten en rentekosten zijn niet onderhevig aan inflatie. Bij de berekeningen van de rente op investeringen is voor de komende jaren uitgegaan van een renteniveau van 0,5%.

Op de baten vindt geen indexering plaats.

Terugblik: kostenreductie BsGW vanaf de oprichting

BsGW heeft zich gecommitteerd aan een taakstellende kostenreductie van 10% in de eerste 5 jaar na de verzelfstandiging en zal daarom de kostenindexering van gemiddeld 2% per jaar niet doorrekenen aan de deelnemers.

In de begroting 2011 is berekend dat de taakstellende kostenreductie voor de jaren 2012-2016 jaarlijks € 179.000, - is. Over een periode van 5 jaren betekent dit een totale taakstellende kostenreductie van € 895.000, -. Door nieuwe toetreders zijn de totale netto-kosten van BsGW gestegen. Ook voor kostenindexering over deze extra netto-kosten geldt dat BsGW deze niet doorberekent in de bijdragen van de deelnemers.

Zoals eerder vermeld worden alleen de financiële consequenties van zekere ontwikkelingen en bestuursbesluiten in de begroting meegenomen. Tijdens het begrotingstraject 2011 heeft BsGW een kostenreductieprogramma doorgevoerd en zijn de opbrengsten (met name opbrengst vervolgingskosten) verhoogd, waardoor de netto kosten van de startbegroting 2011 zijn verlaagd met € 1,171 miljoen. Door nieuwe inzichten op bepaalde onderdelen zijn in de begrotingsronde van 2012 de netto lasten voor 2012 verder verlaagd met € 66.000, -, met een blijvend effect voor de jaren daarna. Hierdoor heeft BsGW in 2011 en 2012 de netto kosten in totaal verlaagd met € 1,237 miljoen.

In 2012 zijn de gemeenten Bergen en Nederweert toegetreden tot BsGW waardoor de bijdragen van de deelnemers met € 229 duizend daalden ten opzichte van de oorspronkelijke bijdragen.

In 2013 zijn de gemeenten Roermond, Beek, Leudal, Nuth, Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen en Peel & Maas toegetreden waardoor de bijdragen van de op dat moment vijf zittende deelnemers plus de acht toetredende gemeenten vanaf 2014 dalen met € 1,485 miljoen.

In 2014 zijn de gemeenten Stein, Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Onderbanken, Simpelveld, Voerendaal, Maastricht en Sittard-Geleen toegetreden. Het totale jaarlijkse schaalvoordeel wat hier mee gemoeid is bedraagt voor de zittende deelnemers plus de gemeente Stein € 2,739 miljoen. Het totale structurele schaalvoordeel als gevolg van de toetreding van de Libel-partijen ad € 2,6 miljoen wordt in de jaren 2014-2017 ingezet ter dekking van de implementatiekosten van de Libel-gemeenten.

Per 1-1-2015 zijn de gemeenten Weert, Eijsden-Margraten, Schinnen, Valkenburg aan de Geul, Meerssen, Vaals, Gulpen-Wittem, Beesel, Gennep en Kerkrade toegetreden. Het jaarlijkse totale schaalvoordeel door toetreding van deze 10 gemeenten bedraagt € 1,182 miljoen. Dit structurele schaalvoordeel wordt ingezet ter tegemoetkoming van de frictiekosten van de 10 toetreders, ter dekking van de implementatiekosten van deze 10 gemeenten plus de (voorlopige) voorziening proceskosten.

Voor 2016 zijn de netto-kosten van BsGW met € 10.000,- gedaald ten opzichte van de netto-kosten 2015. Dit komt doordat het rekenuitgangspunt voor het rentepercentage op kredieten en (kasgeld)leningen in de begroting 2016 en meerjarenraming 2016-2020 is verlaagd van 4,5% naar 2,5%.

Voor 2017 is bestuurlijk overeengekomen dat ook voor het jaar 2017 geen extra kosten in de begroting 2017 opgenomen worden. De verwachte indexering is niet doorberekend in de bijdrage aan de deelnemers.

Dit betekent dat de totale, cumulatieve verlaging van de netto-kosten van BsGW vanaf 2011 oploopt tot € 8,483 miljoen in 2019. Dit beeld is in de navolgende tabel weergegeven.

Kostenreductie (bedragen x 1.000)	Begroting										Totaal reductie
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Taakstellende kostenreductie (2%)		179	179	179	179	179	179				1.074
Extra 2% door nieuwe toetreders			25	103	121	121	121				491
Schaalvoordeel toetreders 2012		229									229
Schaalvoordeel toetreders 2013			888	597							1.485
Schaalvoordeel toetreders 2014				2.665	75						2.739
Schaalvoordeel toetreders 2015					1.182						1.182
Extra kostenreductie	1.171	66				10	9	28			1.284
Totale kostenreductie	1.171	474	1.092	3.543	1.557	310	309	28	0	0	8.483

Na de groei- en nazorgfase ligt de focus vanaf 2018 op stabilisatie en kwaliteit. Voor BsGW betekent dit een volledige herijking van de huidige structuur en werkwijze, vorm gegeven in het ondernemingsplan 2018-2020. Alleen zo kan het doel worden bereikt. Dit proces zal zich de komende jaren verder voltrekken en vraagt inzet van mensen en middelen.

Tijdens dit gehele traject is het ook zaak om continuïteit van de processen te borgen.

Veranderingen kunnen alleen maar goed worden opgepakt en vormgegeven als we kunnen vertrekken vanuit een goede en solide basis. Echter om een verantwoorde bedrijfsvoering te kunnen borgen, zijn de grenzen van de bezuinigingen (vooralsnog) bereikt. Kwaliteit, responstijd en termijnen mogen niet in het gedrang komen.

Vanaf 2018 wordt de kostenindexering op de begrote kosten doorberekend aan de deelnemers (€ 283 duizend) en zijn de advieskosten verhoogd met € 150 duizend. Daarnaast is rekening gehouden met een verlaging van de huisvestingskosten ad € 28 duizend.

Per saldo stijgen de netto-kosten en daarmee de bijdragen van de deelnemers met € 405 duizend ten opzichte van de netto-kosten 2017.

Het schaalvoordeel dat voortvloeide uit de toetreding van nieuwe gemeenten per 2015 van € 1,182 miljoen, is niet verdisconteerd in structureel lagere bijdragen richting de deelnemers maar ingezet als voorziening voor de extra proceskosten (25-08-2014). Vanaf 2018 is deze jaarlijkse bijdrage in de voorziening proceskosten structureel opgenomen in de begroting van BsGW via een begrotingswijziging (AB 14-12-2017).

In 2018 hebben zich twee onuitstelbare en onafwendbare ontwikkelingen voorgedaan. Zo werd begin 2017 bekend dat de ministerraad had besloten vanaf 1 januari 2018 alle kosten voor beheer en exploitatie van DigiD en MijnOverheid conform het profijtbeginsel worden doorbelast aan afnemers. Pas op 5 oktober 2017 zijn echter de voorlopige tarieven hiervan vastgesteld; de definitieve tarieven zijn in december 2017 vastgesteld. Daarnaast werd eind juni 2018 de nieuwe cao waterschappen 2017-2018 vastgesteld. De salarisverhogingen bedroegen uiteindelijk meer dan de in de begroting van BsGW opgenomen salarisindexering. De kosten van beide ontwikkelingen waren ten tijde van het opstellen van de initiële begroting 2018 niet bekend, vandaar dat hiervoor incidentele begrotingswijzigingen zijn opgesteld.

Ook in 2019 wordt het financiële effect van de eind 2018 vastgestelde nieuwe cao 2017-2019 en kostenindexering op de begrote kosten doorberekend aan de deelnemers (€ 550 duizend). Daarnaast is ter dekking van bovengenoemde beheer- en exploitatiekosten, de post ICT-kosten verhoogd met € 300 duizend.

Per saldo bedragen de begrote netto-kosten – en daarmee de bijdragen – in 2020 € 18.888.535,-. Dit is een stijging van € 1,7 miljoen ten opzichte van netto-kosten BsGW 2019 na bovengenoemde 1^e begrotingswijziging 2019, als gevolg van de volgende posten:

- Loonindexering en indexering goederen en diensten ad € 550 duizend;
- Gebruikerskosten overige overheidsbrede voorzieningen ad € 300 duizend;
- Kosten proceskosten ad € 670 duizend;
- Post onvoorzien ad. € 300 duizend.

Tot slot

In onderstaande tabel worden de financiële gevolgen van de bovengenoemde netto kostenreducties plus de inmiddels vastgestelde begrotingswijzigingen zichtbaar gemaakt in relatie tot de ontwikkeling van de totale bijdrage van de deelnemers.

Ontwikkeling totaal bijdrage deelnemers	Effect op netto kosten		Ontwikkeling Bijdrage
	toename	afname	
Vastgestelde bijdrage 2010 unit WH - WBL			€ 10.012.490
Verschuiving WOZ-bijdrage waterschappen		€ 1.596.303	
Netto kosten 2010			€ 8.416.187
Verlaging netto kosten 2011		€ 1.170.687	
Vastgestelde bijdrage 2013 na begr. wijz.	€ -	€ 2.766.990	€ 7.245.500
Verlaging netto kosten 2012		€ 65.500	
Vastgestelde bijdragen 2012			€ 7.180.000
Overheveling WOZ-waarderingstaken Venlo	€ 603.029		
Toetreders 2012	€ 516.480		
Schaaleffecten toetreders 2012 op netto kosten BsGW		€ 228.508	
Vastgestelde bijdragen 2012 na begr.wijz.	€ 1.119.509	€ 228.508	€ 8.071.001
Toetreders 2013	€ 4.028.268		
Uitvoering parkeerbelasting	€ 342.176		
Schaaleffecten toetreders 2013 op netto kosten BsGW		€ 1.485.150	
Vastgestelde bijdrage 2013 na begr. wijz.	€ 4.370.444	€ 1.485.150	€ 10.956.295
Toetreders 2014 plus 1-biljet	€ 4.914.901		
Schaaleffecten toetreders 2014 op netto kosten BsGW		€ 2.739.024	
Vastgestelde bijdrage 2014 na begr. wijz.	€ 4.914.901	€ 2.739.024	€ 13.132.171
Toetreders 2015	€ 2.417.248		
Schaaleffecten toetreders 2015 op netto kosten BsGW		€ 951.499	
Vastgestelde bijdrage 2015 na begr. wijz.	€ 2.417.248	€ 951.499	€ 14.597.920
Lagere rentekosten lening		€ 10.110	
Vastgestelde bijdragen 2016	€ -	€ 10.110	€ 14.587.810
Indexering salarissen in inflatie niet doorberekenen	€ 309.000	€ 309.000	
Uitvoering parkeerbelasting	€ 19.069		
Vastgestelde bijdragen 2017	€ 328.069	€ 309.000	€ 14.606.879
Indexering salarissen en inflatie	€ 283.034		
Extra advieskosten incidentele, onvoorziene ontwikkelingen	€ 150.000		
Lagere huisvestingskosten		€ 28.000	
Vastgestelde bijdragen 2018	€ 433.034	€ 28.000	€ 15.011.913
Bijdrage extra proceskosten inzetten als exploitatiebudget	€ 1.182.452		
Bijdragen 2018 na 2e begrotingswijziging	€ 1.182.452	€ -	€ 16.194.365
Indexering salarissen en inflatie	€ 410.000		
Doorbelasting overheidsbrede voorzieningen (GDI)	€ 300.000		
Vastgestelde bijdragen 2019	€ 710.000	€ -	€ 16.904.364
Meerkosten agv nieuwe (juni 2018) cao 2017-2019	€ 236.525		
Bijdragen 2019 na 1e begrotingswijziging	€ 236.525	€ -	€ 17.140.889
Indexering salarissen en inflatie	€ 548.776		
Doorbelasting overheidsbrede voorzieningen (GDI)	€ 300.000		
Proceskosten	€ 670.164		
Onvoorzien	€ 228.706		
Vastgestelde bijdragen 2020	€ 1.747.646	€ -	€ 18.888.535

Bijlagen

Bijlage 1: MeerjarenInvesteringsProgramma: MIP 2020-2024

Bijlage 2: Rekenuitgangspunten Begroting 2020 en MJR 2020-2024

Bijlage 3: Staat van immateriële, materiële, financiële vaste activa en onderhandenwerk

Bijlage 4: Staat van vaste schulden

Bijlage 5: Staat van reserves en voorzieningen

Bijlage 6: Berekening van het rente-omslagpercentage

Bijlage 7: Staat van personeelslasten

Bijlage 8: Toelichting op de kostenverdeelmethodiek

Bijlage 9: Risicoanalyse

Bijlage 10: Bijdrage waterschap volgens BBP-opzet

Bijlage 11: Berekend EMU-saldo

Bijlage 12: Geprognosticeerde balans 2020

Bijlage 1: MeerjarenInvesteringsProgramma : MIP 2020-2024

MIP 2020 (2021-2024) BsGW (bedragen x 1.000)	Jaar 2020	Jaar 2021	Jaar 2022	Jaar 2023	Jaar 2024	Totaal 2020-2024
Innovatie en Procesoptimalisatie	300	300	300	300	300	1.500
Totaal BsGW	300	300	300	300	300	1.500

Bijlage 2: Rekenuitgangspunten Begroting 2020 en MJR 2020-2024

In de begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2020-2024 wordt gerekend met de volgende uitgangspunten:

Rekenuitgangspunten	2020	2021	2022	2023	2024
A indexering salariskosten	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
B indexering goederen en diensten	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%
C indexering opbrengsten	0%	0%	0%	0%	0%
D rente kredieten / leningen lang	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
E reserves en voorzieningen	jaarlijkse actualisering				
F afschrijvingstermijn					
automatisering	5 jaar	5 jaar	5 jaar	5 jaar	5 jaar
inventaris	10 jaar	10 jaar	10 jaar	10 jaar	10 jaar
immateriele activa	< 5 jaar	< 5 jaar	< 5 jaar	< 5 jaar	< 5 jaar
G onvoorzien	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%

A. en B. Indexering salariskosten, goederen en diensten

De indexering voor loonontwikkeling en de indexering goederen en diensten is gebaseerd op de meest actuele, (meerjaren)gegevens van het Centraal Plan Bureau (CPB), resp. de loonvoet sector overheid en de Consumenten Prijsindex (CPI). Het CPB raamt voor 2019 en 2020 deze index op 3,5% (loon) en 1,8% (producten en diensten).

C. Indexering opbrengsten

De opbrengsten van BsGW worden niet geïndexeerd. De bankrente, opbrengst vervolgingskosten en invorderingsrente worden realistisch geraamd.

D. Rente kredieten/leningen lang

Investeringen worden afgedekt via financiering gelijk aan de afschrijvingstermijn, meestal 5 jaar. Voor de jaren 2020-2024 wordt een interne rekenrente van 0,5% gehanteerd.

E. Reserves en voorzieningen

Jaarlijks wordt op basis van de risicoanalyse het benodigde weerstandsvermogen berekend. Op basis hiervan wordt het al gevormde vermogen aangevuld of afgeroomd.

Voor voorzieningen geldt een jaarlijkse actualisering van doel en benodigde omvang.

F. Afschrijvingstermijn

Voor activa die gedurende het lopende jaar in gebruik worden genomen, start de afschrijvingsperiode 1 januari van het jaar erop.

G. Onvoorzien

Het budget onvoorzien wordt gesteld op 1,4% van het bruto-begrotingstotaal.

Bijlage 3: Staat van immateriële, materiële, financiële vaste activa en onderhanden werk

	Cumulatieven per 31-12-2018		Boekwaarde 31-12-2019	Mutaties 2020			Boekwaarde 31-12-2020
	Aanschafwaarde	Afschrijving		OHW naar SVA	Investerings	Afschrijving	
Financiële vaste activa			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Immateriële vaste activa	€ 3.291.870	-€ 2.488.838	€ 803.032	€ 300.000	€ 0	-€ 251.000	€ 852.032
Materiële vaste activa	€ 175.390	-€ 69.981	€ 105.408	€ 0	€ 10.000	-€ 10.000	€ 105.408
Immateriële vaste activa (OHW)	€ 300.000	€ 0	€ 300.000	-€ 300.000	€ 300.000	€ 0	€ 300.000
Materiële vaste activa (OHW)			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal activa en ohw	€ 3.767.260	-€ 2.558.820	€ 1.208.441	€ 0	€ 310.000	-€ 261.000	€ 1.257.441

Bijlage 4: Staat van vaste schulden

BsGW heeft (vooralsnog) geen vaste schulden.

Bijlage 5: Staat van reserves en voorzieningen

Reserves BsGW	x € 1.000
Initieel gestort weerstandsvermogen	385
Resultaat 2011	508
Resultaat 2012	-102
Resultaat 2013	-174
Resultaat 2014	-570
Resultaat 2015	-332
Resultaat 2016	-714
Resultaat 2017	-433
Resultaat 2018 (nog niet bestemd)	0
Aanvulling weerstandsvermogen (2017)	1.591
Aanvulling weerstandsvermogen (2018)	433
Resultaat 2019 (begroting)	0
Reserves 31-12-2019	593
Resultaat 2020 (begroting)	0
Reserves 31-12-2020	593

Bestuurlijk is afgesproken dat BsGW beperkte reserves aanhoudt, in de vorm van een weerstandsreserve, zodat BsGW operationele risico's zelf kan opvangen zonder te hoeven terugvallen op de deelnemers. De benodigde omvang wordt gemaximeerd op het bedrag dat voortvloeit uit de risico-analyse. Het meerdere wordt afgedragen aan de deelnemers naar rato van het aandeel op basis van de kostenverdelmethode. Bij de oprichting is het weerstandsvermogen op basis van de risico-analyse vastgesteld op € 385.000,- (ca. 5% van het begrotingstotaal) en gerealiseerd middels een bodemstorting van de drie founding fathers van BsGW.

Het positief resultaat 2011 is door het bestuur van BsGW toegevoegd aan de reserves van BsGW om slagvaardig de realisatie van de met het bestuur afgesproken groeistrategie van BsGW te kunnen nastreven.

Het negatief resultaat van 2014 -2017, voor het leeuwendeel veroorzaakt door extra proceskosten, is door het bestuur aan de reserves onttrokken. Eind 2017 en eind 2018 is besloten om de in deze jaren opgebouwde negatieve reserves aan te vullen tot het bedrag gelijk aan het benodigde weerstandsvermogen van 593 duizend conform de begin 2018 uitgevoerde risico-analyse ten behoeve van de begroting 2019-2023).

De bestemming van het resultaat 2018 is nog niet vastgesteld door het Algemeen Bestuur en daarom nog niet opgenomen in bovenstaande tabel.

Bijlage 6: Berekening van het rente-omslagpercentage

Sinds de verzelfstandiging van BsGW is geformaliseerd, kan BsGW deelnemen aan het geldverkeer, is een eigen bankrekening geopend en kunnen kort en/of langlopende leningen aangegaan worden.

Bijlage 7: Staat van personeelslasten

Begroting 2020	Heffen	Waarderen	Innen	Klantenzaken	Ondersteuning & Ontwikkeling	Parkeer belasting	Totaal BsGW
400000 bruto lonen	1.984.454	2.410.469	1.333.031	1.595.775	2.197.716	165.126	9.686.570
400010 overwerkvergoeding		0	0	0	0	0	-
400011 HRM cafetaria model		0	0	0	0	2.012	2.012
400200 gratificatie jubilea/afscheid	17.109	20.781	11.492	13.758	18.947	1.424	83.511
400201 gratificatie prestatie	3.611	4.386	2.426	2.904	3.999	300	17.626
400100 bruto lonen	2.005.586	2.436.138	1.347.226	1.612.768	2.221.118	166.884	9.789.719
401000 sociale premies	344.852	412.176	186.010	222.522	433.703	31.490	1.630.753
401002 werkgeversaandeel ziektekosten	129.167	154.384	69.672	83.348	162.447	11.795	610.814
401100 sociale lasten	474.019	566.560	255.682	305.870	596.150	43.285	2.241.567
402000 wervingskosten	0	0	0	0	13.783	0	13.783
402100 reiskosten woon-werk	39.286	51.632	20.094	28.713	27.261	5.327	172.312
402200 opleidingskosten	43.591	69.773	27.837	40.168	63.618	5.911	250.897
402201 seminars symposia	0	0	0	0	37.979	0	37.979
402300 geschenkenregeling	15.760	13.850	6.783	9.990	19.269	2.137	67.789
402302 personeelsvereniging	0	0	0	0	18.883	0	18.883
402303 vergoeding kosten BHV	0	0	0	0	0	0	0
402304 bedrijfsarts/arbodienst	0	0	0	0	39.833	0	39.833
403004 kosten ondernemingsraad	0	0	0	0	23.430	0	23.430
403099 overige personeelskosten	0	0	6.978	0	6.205	0	13.183
408100 overige personeelskosten	98.637	135.255	61.693	78.870	250.262	13.374	638.090
409000 uitzendkrachten	0	0	0	0	0	0	0
409001 personeel andere overheid	0	0	0	0	0	0	0
409100 personeel derden	0	0	0	0	0	0	0
409999 personeelskosten	2.578.243	3.137.953	1.664.601	1.997.509	3.067.531	223.545	12.669.376

aantal formatieplaatsen 2019	36,8	34,8	24,5	33,5	27,5	3,2	160,3
aantal formatieplaatsen 2018	36,8	34,8	24,5	33,5	27,5	3,2	160,3

Bijlage 8: Toelichting op de kostenverdeelmethoediek

Bedragen x € 1.000	Begroting 2020	Kosten per produkt					
		Heffen	Waarderen	Innen	Klantzaken	Parkeerbelasting	O&O
Lasten							
bruto lonen	9.789.719	2.005.586	2.436.138	1.347.226	1.612.768	166.884	2.221.118
sociale lasten	2.241.567	474.019	566.560	255.682	305.870	43.285	596.150
overige personeelskosten	638.090	98.637	135.255	61.693	78.870	13.374	250.262
personeel derden	0	0	0	0	0	0	0
Personeelskosten	12.669.376	2.578.242	3.137.952	1.664.600	1.997.508	223.544	3.067.530
Huisvestingskosten	757.603	0	0	0	0	3.549	754.053
Afschrijvingskosten	260.511	0	5.108	0	0	7.099	248.304
ICT-kosten	2.764.303	339.580	709.294	177.961	250.610	6.942	1.279.917
drukkerwerk	10.747	431	14	161	0	62	10.079
print/kopieerwerk	168.103	15.389	108	1.118	133.460	6.287	11.741
porti	487.532	0	908	3.337	460.207	23.080	0
telefonie/datacommunicatie	24.029	0	0	0	1.331	32	22.666
incassokosten	0	0	0	0	0	0	0
kosten brongegevens	361.076	303.173	0	0	0	57.903	0
diensten door derden	416.574	17.326	343.350	0	0	1.917	53.981
tegemoetkoming proceskosten	2.000.000	0	1.000.000	0	1.000.000	0	0
overige operationele kosten	104.455	2.297	-2.589	50.912	-36.177	407	89.605
Overige operationele kosten	3.572.517	338.616	1.341.791	55.528	1.558.821	89.688	188.073
algemene kosten	424.691	2.422	0	0	2.304	1.710	418.255
onvoorzien	300.000	0	0	0	0	1.398	298.602
Algemene kosten	724.691	2.422	0	0	2.304	3.109	716.857
Bankkosten	257.101	0	0	0	0	5.400	251.701
Rentekosten	31.908	1.280	-1.280	24.648	0	0	7.260
Bank- en rentekosten	289.009	1.280	-1.280	24.648	0	5.400	258.961
Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Totale lasten	21.038.011	3.260.140	5.192.866	1.922.738	3.809.242	339.331	6.513.694
Taakstellende kostenreductie 2017	0	0	0	0	0	0	0
Taakstellende kostenreductie 2018	0	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	21.038.011	3.260.140	5.192.866	1.922.738	3.809.242	339.331	6.513.694

Baten							
Renteopbrengsten	12.776	0	0	12.676	0	100	0
BsGW diensten aan derden	0	0	0	0	0	0	0
overige opbrengsten	0	0	0	0	0	0	0
Diensten aan derden	0	0	0	0	0	0	0
Bijdragen van derden	0	0	0	0	0	0	0
Opbrengst vervolgingskosten	2.136.700	0	0	2.130.800	0	5.900	0
Totale baten	2.149.476	0	0	2.143.476	0	6.000	0

Netto kosten	18.888.535	3.260.140	5.192.866	-220.738	3.809.242	333.331	6.513.694
---------------------	-------------------	------------------	------------------	-----------------	------------------	----------------	------------------

Verdeelsleutels per deelnemer	aantal aanslagregels	aantal WOZ-objecten	aantal biljetten	aantal klantcontacten	aantal aanslagregels	aandeel in de productkosten
Gemeente Beek	31.000	8.250	15.000	3.442	0	0
Gemeente Beekdaelen	70.717	17.887	36.552	7.617	0	2%
Gemeente Beesel	26.851	7.628	8.311	2.833	0	1%
Gemeente Bergen	24.650	6.500	9.100	2.800	0	1%
Gemeente Brunssum	65.100	16.350	18.800	6.073	0	2%
Gemeente Echt-Susteren	52.000	17.500	14.000	6.698	0	2%
Gemeente Eijsden-Margraten	108.165	13.247	50.278	5.217	0	2%
Gemeente Gennep	45.426	8.507	14.826	3.595	0	1%
Gemeente Gulpen-Wittem	25.204	7.741	7.475	3.012	0	1%
Gemeente Heerlen	209.000	54.700	59.500	18.515	6.100	7%
Gemeente Kerkrade	147.101	28.106	50.707	8.481	716	4%
Gemeente Landgraaf	80.300	19.750	23.700	7.918	0	3%
Gemeente Leudal	50.500	18.000	17.000	7.634	0	2%
Gemeente Maasgouw	50.000	12.500	14.900	5.054	0	2%
Gemeente Maastricht	276.000	69.600	69.750	25.316	0	9%
Gemeente Meerssen	76.686	9.572	10.477	4.190	900	2%
Gemeente Nederweert	31.350	8.200	14.100	3.400	0	1%
Gemeente Peel en Maas	59.200	22.100	21.900	8.983	0	3%
Gemeente Roerdalen	38.500	11.000	13.000	4.493	0	1%
Gemeente Roermond	100.500	30.000	36.500	11.575	4.000	4%
Gemeente Simpelveld	22.550	5.700	6.600	2.270	0	1%
Gemeente Sittard-Geleen	212.000	51.900	70.500	19.554	4.325	7%
Gemeente Stein	60.500	12.900	12.500	5.330	0	2%
Gemeente Vaals	33.100	6.300	15.600	2.050	0	1%
Gemeente Valkenburg a/d Geul	26.735	9.846	8.665	3.465	0	1%
Gemeente Venlo	165.000	56.000	53.000	51.500	17.000	10%
Gemeente Voerendaal	25.300	6.250	7.300	2.634	0	1%
Gemeente Weert	74.181	25.079	25.902	10.106	4.235	3%
Waterschap Limburg	1.800.000	0	594.000	198.500	0	25%
Totaal verdeelsleutels BsGW	3.987.616	561.113	1.299.943	442.254	37.276	100%

Tarief per produkt van dienstverlening	€ 0,82	€ 9,25	-€ 0,17	€ 8,61	€ 8,94
---	---------------	---------------	----------------	---------------	---------------

Bijdrage per deelnemer	Totaal	Heffen	Waarderen	Innen	Klantzaken	Parkeerbelasting	O&O
Gemeente Beek	196.587	25.345	76.350	-2.547	29.647	0	67.793
Gemeente Beekdaelen	431.579	57.816	165.537	-6.207	65.604	0	148.830
Gemeente Beesel	176.351	21.952	70.594	-1.411	24.401	0	60.814
Gemeente Bergen	157.029	20.153	60.155	-1.545	24.115	0	54.151
Gemeente Brunssum	387.165	53.224	151.312	-3.192	52.308	0	133.514
Gemeente Echt-Susteren	396.518	42.513	161.955	-2.377	57.688	0	136.739
Gemeente Eijsden-Margraten	377.661	88.432	122.595	-8.538	44.935	0	130.236
Gemeente Gennep	220.277	37.139	78.729	-2.518	30.965	0	75.962
Gemeente Gulpen-Wittern	178.462	20.606	71.640	-1.269	25.943	0	61.542
Gemeente Heerlen	1.344.752	170.871	506.226	-10.103	159.474	54.548	463.736
Gemeente Kerkrade	688.720	120.265	260.109	-8.610	73.049	6.403	237.504
Gemeente Landgraaf	477.148	65.651	182.778	-4.024	68.200	0	164.544
Gemeente Leudal	413.237	41.287	166.582	-2.887	65.750	0	142.505
Gemeente Maasgouw	301.557	40.878	115.682	-2.530	43.535	0	103.992
Gemeente Maastricht	1.642.333	225.648	644.119	-11.844	218.053	0	566.357
Gemeente Meerssen	295.564	62.696	88.585	-1.779	36.089	8.048	101.925
Gemeente Nederweert	195.999	25.631	75.888	-2.394	29.285	0	67.590
Gemeente Peel en Maas	498.482	48.400	204.526	-3.719	77.374	0	171.901
Gemeente Roerdalen	259.126	31.476	101.800	-2.207	38.698	0	89.359
Gemeente Roermond	746.506	82.165	277.637	-6.198	99.700	35.769	257.432
Gemeente Simpelveld	136.791	18.436	52.751	-1.121	19.552	0	47.172
Gemeente Sittard-Geleen	1.295.524	173.324	480.313	-11.971	168.423	38.675	446.760
Gemeente Stein	324.556	49.463	119.384	-2.123	45.909	0	111.923
Gemeente Vaals	153.207	27.061	58.304	-2.649	17.657	0	52.833
Gemeente Valkenburg a/d Geul	215.754	21.858	91.121	-1.471	29.845	0	74.403
Gemeente Venlo	1.892.321	134.898	518.257	-9.000	443.582	152.018	652.565
Gemeente Voerendaal	152.596	20.684	57.841	-1.240	22.687	0	52.623
Gemeente Weert	630.788	60.648	232.096	-4.398	87.045	37.870	217.527
Waterschap Limburg	4.701.944	1.471.619	0	-100.865	1.709.729	0	1.621.461
Totaal bijdragen	18.888.535	3.260.140	5.192.866	-220.738	3.809.242	333.331	6.513.694

1 Algemeen

De netto exploitatiekosten van BsGW worden gedragen door de deelnemers in BsGW. Om deze kosten over de deelnemers te verdelen, maakt BsGW gebruik van een methodiek waarbij de kosten toegerekend worden aan producten van dienstverlening, aansluitend op de procesmatige organisatieopzet van BsGW.

Omdat BsGW functioneert als een kostenbesparende uitvoeringsorganisatie voor haar deelnemers is een efficiënte procesinrichting en een geoptimaliseerde applicatiearchitectuur essentieel. De gegevensverwerkende processen worden hiertoe voor alle deelnemers integraal uitgevoerd en hebben een hoge automatiseringsgraad. Kosten worden niet productspecifiek gemaakt en kosteninformatie is als gevolg hiervan niet per belastingssoort beschikbaar.

De kosten van activiteiten op BsGW-niveau die dienen ter ondersteuning van de organisatie als geheel (zoals de ondersteuning van het personeel en de doorontwikkeling van BsGW) worden als apart product inzichtelijk gemaakt, omwille van een betere sturing, controle en beheersing van deze kosten. Het doorbelasten van deze kosten, via allerlei verdeelsleutels, aan de primaire producten zou alleen maar leiden tot een vertroebeling van het inzicht in de kosten van de primaire producten. De aard van deze kosten maakt namelijk dat ze niet te splitsen zijn naar de primaire processen.

2 De methodiek van kostenverdeling

De basis van de kostenverdeling wordt gevormd door een reële en transparante begrotingsopzet. Het noodzakelijke inzicht om te komen tot een pragmatische en voor de deelnemers eerlijke toerekening van kosten wordt verkregen door gebruik te maken van een kostenplaatsenstructuur die aansluit op de procesmatige organisatieopzet van BsGW.

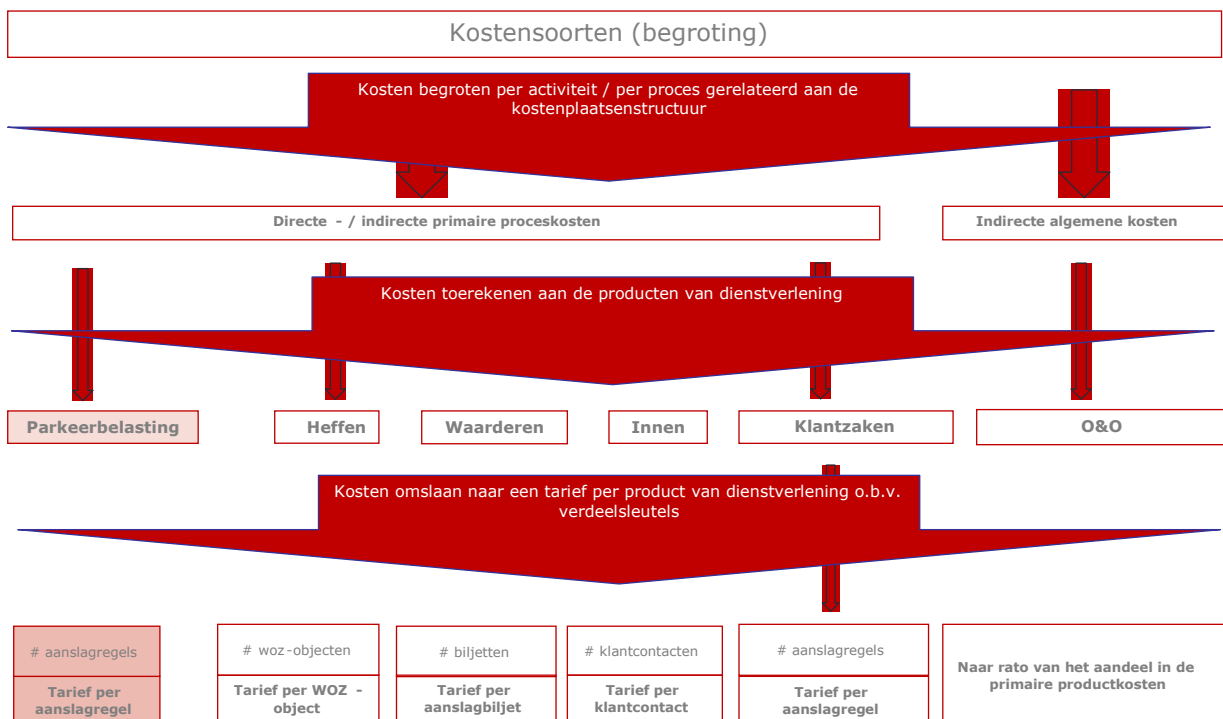
De kosten worden gebaseerd op de begroting en met behulp van kostenplaatsen toegerekend aan de hoofdprocessen van BsGW. Deze hoofdprocessen zijn uitgedrukt in vijf producten van dienstverlening: Heffen, Waarderen, Innen, Klantzaken en Organisatieondersteuning & Ontwikkeling (O&O). Vervolgens worden de kosten met behulp van aparte verdeelsleutels omgeslagen naar een eenheidstarief per product van dienstverlening.

De processen voor waterschap en gemeenten overlappen elkaar in grote mate en de benodigde basisgegevens worden gelijktijdig voor alle deelnemers opgebouwd. Omdat BsGW de processen voor alle belastingsoorten integraal uitvoert, zijn de daarmee samenhangende kosten zodanig met elkaar verweven dat kosten niet per belastingsoort gedifferentieerd kunnen worden. Het hanteren van eenheidstarieven is, gezien de overlap van de processen en integrale wijze van uitvoering van de processen gerechtvaardigd. Belastingen die niet passen in de integrale uitvoeringswijze van BsGW worden aangemerkt als exoot. In de uitvoeringsregeling van BsGW worden de standaard belastingsoorten en de afwijkende belastingsoorten (de zogenaamde exoten) die hiervoor in aanmerking komen apart genoemd. Indien een exoot in de samenwerking ingebracht wordt dan dient via een (financiële) analyse bepaald te worden of de gangbare methodiek van kostenverdeling van toepassing kan zijn, of dat de kosten apart doorberekend moeten worden.

Vanaf 2012 voert BsGW de parkeerbelasting uit voor enkele gemeenten. Omdat parkeerbelasting in eerste instantie was aangemerkt als exoot, werd dit uitgevoerd via een pilot. De uitkomst hiervan was dat de directe activiteiten die BsGW moet uitvoeren voor de parkeerbelasting voor het overgrote deel specifiek van aard zijn en uitsluitend gericht zijn op een adequate uitvoering van deze taak voor de betreffende gemeente. De directe activiteiten kunnen niet geïntegreerd worden in de reguliere uitvoering van de processen. Vanaf 2014 is daarom het product Parkeerbelasting toegevoegd als sub-product van de dienstverlening van BsGW.

De verdeelsleutels voor de kosten van de vier primaire processen plus het sub-product Parkeerbelasting zijn gebaseerd op de productieomvang van de deelnemers. Voor het toewijzen van indirecte kosten aan primaire processen bestaat vanuit cost-accounting oogpunt geen algemeen geldende oplossing. Elke verdeelsleutel is een arbitraire keuze. De kosten van het product van dienstverlening O&O worden omgeslagen naar de deelnemers op basis van het aandeel in de kosten van de vier producten van de primaire processen.

In onderstaand figuur is de methodiek van kostenverdeling schematisch weergegeven.



3 De methode van kostenverdeling toegepast

BsGW begroot haar uitvoeringskosten per activiteit en direct gerelateerd aan de kostenplaatsenstructuur. De kostenplaatsenstructuur is gebaseerd op de organisatieopzet en opgezet vanuit het principe dat de kosten per kostenplaats direct gerelateerd moeten kunnen worden aan het sub-product van dienstverlening.

Per kostensoort zijn de kosten direct (zonder verdeelsleutels) toegewezen aan de juiste kostenplaatsen. Door het samenvoegen van de kostenplaatsen per product van dienstverlening ontstaat inzicht in de kosten per product van dienstverlening.

Hierna worden de kosten omgeslagen naar een tarief per (sub-)product van dienstverlening op basis van aparte verdeelsleutels. De verdeelsleutels die hierbij gehanteerd worden, zijn gebaseerd op de verwachte productieaantallen:

- Voor het product Heffen en de pilot Parkeerbelasting, het aantal (bruto) aanslagregels.
- Voor het product Waarderen, het aantal WOZ-objecten.
- Voor het product Innen, het aantal aanslagbiljetten.
- Voor het product Klantzaken, het aantal klantcontacten.
- Voor het sub-product Parkeerbelasting het aantal aanslagregels.

De kosten van het product O&O worden omgeslagen naar rato van het aandeel van de deelnemer in de kosten van de vier primaire producten.

Bijlage 9: Risicoanalyse

Om de financiële gevolgen van de genoemde risico's op te kunnen vangen is het van belang dat de BsGW een weerstandsvermogen aanhoudt dat overeenkomt met de benodigde weerstandscapaciteit. Op basis van de risicoanalyse is het benodigde weerstandsvermogen bepaald. Het totale benodigde weerstandsvermogen voor de genoemde risico's is € 1,19 miljoen. De uitsplitsing en opbouw van dit bedrag staat in de tabel 'Berekening weerstandsvermogen BsGW'.

Voor elk van de risico's is het bruto risicobedrag geïdentificeerd. Dit is het maximale bedrag dat nodig is indien het risico zich daadwerkelijk voordoet, in een situatie waar geen beheersmaatregelen worden genomen. Daarna is voor elk van de risico's het netto risicobedrag gekwantificeerd. Dit is het risico dat kan optreden indien de geformuleerde beheersmaatregelen effectief zijn uitgevoerd. Vanuit het netto risico is het restrisico berekend. Het restrisico is het netto risicobedrag vermenigvuldigd met de kans die er bestaat dat het geïdentificeerde risico optreedt, ná het nemen van de geformuleerde beheersmaatregelen. Hierbij is de maximale kans genomen zoals die in de risico analyse staat aangegeven. Dit leidt tot een conservatief weerstandsvermogen, dat wil zeggen: met het berekende weerstandsvermogen worden de risico's afgedekt.

Weerstandsvermogen begroting 2020

Bij de (meerjaren-)begroting 2019-2023 is het weerstandsvermogen berekend op € 593 duizend, circa 4% van de netto-kosten BsGW 2019.

Begin 2019 is de risico-analyse opnieuw uitgevoerd, waarbij de nog steeds relevante risico's zijn geactualiseerd danwel aangepast naar de cijfers van de begroting 2020 en actuele wet- en regelgeving. De benodigde weerstandscapaciteit, exclusief risico frictiekosten, komt uit op € 710 duizend, circa 4% van de netto-kosten 2020.

In de risico-analyse bij de begroting 2019 waren hogere personele kosten als gevolg van het feit dat een deel van het personeelsbestand kwantitatief en/of kwalitatief niet aansluit op de (gewijzigde) eisen die BsGW aan haar medewerkers stelt, genoemd als risico, maar nog niet gekwantificeerd. Nu naast de afdeling IPA ook de afdeling Heffen het plaatsingstraject heeft doorlopen, is hier meer zicht op. Ontwikkelkosten en kosten voor vrijwillige en verplichte mobiliteit buiten BsGW zijn in het Ondernemings- en Ontwikkelplan (OOP) 2018-2020 gebudgetteerd. Bij afscheid bij functie-ongeschiktheid is BsGW eigen risicodragers WW en overige verplichtingen buitenwettelijke uitkering. Deze onvrijwillige uitstroom is niet gebudgetteerd. Het betreft een mogelijk, incidenteel risico waarvoor ten tijde van het opstellen van het OOP, de begroting 2019 en de ontwerp-begroting 2020 (nog) geen zicht is op het daadwerkelijk manifest worden van deze uitstroom.

Hiermee rekening houdend zou het weerstandsvermogen bij de (meerjaren-)begroting 2020-2024 uitkomen op € 1,19 miljoen, circa 6,3 % van de netto-kosten 2020.

Tabel: Risico's en beheersmaatregelen m.b.t. de BsGW

	Risico's	Kans*	Mogelijk(e) effect(en)	Im- pact**	Mogelijk(e) oor- za(a)k(en)	Beheersmaatregel(en) (delen, verzekeren, terugdringen, beperken)
1.	Datalek met als gevolg dat vertrouwelijke gegevens openbaar worden gemaakt	1	Boete Autoriteit Persoonsgegevens	G	Hackersaanvallen, nalatigheid medewerkers/ deelnemers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedure meldplicht datalekken BsGW 2. Informatiebeveiligingsbeleid en besluit gegevensverstrekking en privacy-protocol. 3. Bewustwording medewerkers/opleiding/e-learning/mystery guest. 4. De FG en CISO toetsen/monitoren op naleving. 5. BsGW zet ICT-beveiligingstoepassingen in zoals beveiligde FTP-server voor uitwisselingen met de deelnemers of andere partijen, mail, adequate anti-virusbeveiligingen en data-encryptie. 6. Verstrekking aan deelnemers alleen na een privacy toets/doelbinding.
	Hackersaanvallen en overige ICT-storingen	2	Aanvullende kosten door productieverlies	G	Bouwwerkzaamheden, hackaanvallen, onjuiste temperatuur serverruimten	Extra inzet externe capaciteit, uitwijk/back-ups
2.	Uitbesteding van niet kernactiviteiten	1	Mindere kwaliteit van de dienstverlening (door derde aan BsGW, maar ook van BsGW aan haar klanten)	M	Geen goed opdrachtgeverschap/contractmanagement van BsGW aan derde(n)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contractkwaliteit 2. SLA's 3. Stuurinformatie 4. Controlemogelijkheden 5. Contract/SLA manager
3.	Fraude	1	Verlies ten gevolge van (incasso/afdracht)fraude zal BsGW dienen te compenseren Imagoschade BsGW	M	Geen sluitende interne controles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stelsel van sluitende interne controles 2. Adequate functiescheidingen 3. Integriteit inbedden in bedrijfscultuur

4.	Vervuiling van en/of incomplete gegevens bestanden	2	Foutieve aanslagen met als gevolg veel correctiewerkzaamheden en daardoor hogere kosten	K	<p>a. Geen goede afspraken over beheer, verantwoordelijkheid en gebruik van gegevens</p> <p>b. Onzuivere gegevens worden aangeleverd door (externe) bronhouder</p>	<p>1. Goede afspraken worden vastgelegd in de UVO</p> <p>2. Stelsel van verbandscontroles ter vaststelling van juistheid en volledigheid administraties</p> <p>3. terugmelding foute gegevens aan bronhouder</p>
5.	Overschrijding van begroting BsGW	2	<ul style="list-style-type: none"> Reserves moeten worden aangesproken Zwaardere lasten voor deelnemers 	M	<p>a. Geen goede bedrijfsvoering / P&C cyclus: 'verrassingen' in de financiële huishouding van BsGW</p> <p>b. Externe oorzaken: gewijzigde wet-/regelgeving, eisen Waarderingskamer/accountant, cao-stijging en/of inflatie hoger dan de rekenuitgangspunten e.d.</p> <p>c. Tegenvallende kostenbesparingen uit aanbestedingstrajecten, procesoptimalisatie, efficiencymaatregelen, kanaalsturing.</p>	<p>1. Begroting baseren op adequate kostenramingen (jaarrekening t-1 incl. nacalculatie i.g.v. relevante / substantiële afwijkingen): er is reëel en transparant begroot, maar er bestaat altijd een kans op overschrijding. Om dit op te kunnen vangen is weerstandsvermogen nodig</p> <p>2. Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control</p> <p>3. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen</p>
6.	Ambitieuze raming opbrengst vervolgingskosten	3	<ul style="list-style-type: none"> Reserves moeten worden aangesproken Zwaardere lasten voor deelnemers 	G	<p>a. Achterblijvende opbrengst vervolgingskosten</p> <p>b. Hogere kosten voor in-vorderingsacties</p>	<p>1. Begroting baseren op adequate kostenramingen (jaarrekening t-1 incl. nacalculatie i.g.v. relevante / substantiële afwijkingen)</p> <p>2. Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control</p> <p>3. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen</p>
7.	Personele frictie	3	Hogere (frictie)kosten	G	<p>a. BsGW is eigen risicodragend WW en verplichte bovenwettelijke uitkering bij alle ontslagen anders dan dwingende reden</p> <p>b. Personeelsbestand sluit kwantitatief en/of kwalitatief</p>	<p>1. Adequaate HRM beleid gericht op preventie en – zo nodig – herplaatsing binnen of buiten BsGW</p> <p>2. Mobiliteitsplan en budget</p> <ul style="list-style-type: none"> Vrijwillige mobiliteit (geen kosten) Verplichte mobiliteit (coaching/detachering etc. dekking via OOP) Afscheid bij functie-ongeschiktheid <p>3. Strategisch HRM-beleid</p>

				<p>tatief niet aan op de (gewijzigde) eisen</p> <p>c. Personeelsbestand is scheef qua leeftijdsopbouw (hoe leeftijdsopbouw) met als gevolg hoog (langdurig, veelal niet-werk-gerelateerd) ziekteverzuim</p> <p>d. Personele paradox die manifest wordt tijdens plaatsingsgesprekken</p>	
--	--	--	--	---	--

* Kans van optreden: 1 = 0%-10%, 2 = 11%-25%, 3 = 26%-50%, 4 = 51%-100%

** Impact: G(root) / M(iddel) / K(lein)

BsGW	Bruto-risico	Bruto-risico (toelichting)	Netto risico	Netto-risico (toelichting)	Kans optreden	
					risico	Restrisico
1.	€ 20.000.000	Datalek, hackersaanvallen	€ 20.000.000	Boete datalek	1%	€ 200.000
	€ 500.000	Hackersaanvallen en overige ICT-storingen	€ 200.000	Aanvullende kosten door productieverlies wegens verstoring ICT-infrastructuur.	20%	€ 40.000
2.	€ 3.200.000	Uitbesteding niet-kernactiviteiten; volledige wanprestatie zonder verhaal-mogelijkheid	€ 800.000	25% meerwerk door slechte kwaliteit van uitbestede diensten.	10%	€ 80.000
3.	€ 5.000.000	Fraude, verduistering incasso-opbrengst /afdracht	€ 100.000	Afdekking via fraude- en oplichtingpolis, minus eigen risicobedrag.	10%	€ 10.000
4.	€ 500.000	Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden	€ 50.000	Foutieve aanslagen met als gevolg veel correctiewerkzaamheden en daardoor hogere kosten.	20%	€ 10.000
5.	€ 2.500.000	Overschrijding begroting BsGW Te denken valt hierbij aan: Wijzigingen in wet-/regelgeving Juridische aangelegenheden	€ 1.000.000	Er is reëel en transparant begroot, maar er bestaat altijd een kans op overschrijding. Om dit op te kunnen vangen is weerstandsvermogen nodig. Niet te voorkomen en enkel door vroegtijdig op inspelen en extra middelen te compenseren Incidenten zullen zich altijd blijven voordoen, met als gevolg dat juridische expertise ingeschakeld moet worden, schikking, aansprakelijkheidskosten.	20%	€ 200.000
6.	€ 2.136.700	Ambitieuze raming opbrengsten vervolgingskosten	€ 427.500	Door de strakke invordering kan de betaalmoraal verbeteren en de opbrengst vervolgingskosten achterblijven.	40%	€ 170.000
						€ 710.000
					Benodigde weerstandsvermogen excl. risico frictiekosten	
					% weerstandsvermogen /(netto) begroting	ca. 4%
7.	€ 3.000.000	Hogere frictie kosten	€ 1.200.000	Indien deel personeelsbestand kwantitatief en/of kwalitatief niet aansluit op de (gewijzigde) eisen en er sprake is van onvrijwillige uitstroom, personele paradox	40%	€ 480.000
						€ 1.190.000
					Benodigde weerstandsvermogen incl. risico frictiekosten	
					% weerstandsvermogen /(netto) begroting	ca. 6,6%

Tabel: Risico's en beheersmaatregelen m.b.t. de deelnemers

Totale risico voor alle deelnemers gezamenlijk, geen uitsplitsing per deelnemer.

	Risico's	Kans*	Mogelijk(e) effect(en)	Impact**	Mogelijk(e) oorza(a)k(en)	Beheersmaatregel(en) (delen, verzekeren, terugdringen, beperken)
1.	Hogere dan verwachte kosten bij BsGW	1	Hogere kosten voor deelnemer / deelnemers	K	a. uittreden van bestaande deelnemer/ samenwerkingspartner b. toetreden van nieuwe deelnemer die proces niet op orde heeft	1. Een deelnemer kan uittreden mits de daaraan verbonden directe en indirecte kosten door de uittreder worden vergoed. Conform opgenomen in de GR. (a) 2. uitvoering 0-meting kwaliteit proces en data. Extra kosten voor transitie van niet op orde zijnde administraties / processen van nieuwe deelnemers worden op basis van de UVO in rekening gebracht bij nieuwe deelnemer. (b)
2.	Meningsverschillen tussen deelnemers	1	Suboptimaal functionerend bestuur / conflicten tussen deelnemers	K	a. belangentegenstelling tussen deelnemers	1. Benoemen van een mediation-procedure. 2. Democratische besluitvorming (stemverhoudingen).
3.	Niet tijdige of niet volledige (ook: te lage) oplegging van heffingen en/of inningen	1	Rente- / opbrengstverliezen voor de deelnemers Waardering: Niet tijdig opleggen - renterisico: max. een maand vertraging geld op de markt brengen, 240 Mio/jr tegen 5% = 1Mio bruto risico / mnd.	G	a. niet tijdig of onvoldoende kwaliteit aangeleverde gegevens b. verstoorde bedrijfsvoering BsGW (brand, IT, dataverlies/-fout)	1. Afspraken over tijdigheid en kwaliteit van de heffing en afdracht worden gemaakt in het Uitvoeringsovereenkomst (UVO) . (a) 2. De handelwijze bij het in gebreke zijn/blijven wordt in de uitvoeringsovereenkomst (UVO) geregeld. (a) 3. Opstellen door BsGW van risico-analyse voor de bedrijfsvoering van BsGW. (b)

			Niet volledig opleggen / te laag - opbrengstenrisico: naar schatting 100K bruto risico.			
4.	Een afwijking van de inschatting (prognose) van het aantal en de omvang van de opleggingen van heffingen en/of inningen t.o.v. het daadwerkelijke aantal en omvang.	1	Rente- / opbrengsttegenvalers voor de deelnemers Bruto risico: m.n. bij de (150 grote) bedrijven, 1,3 Mio (basis 2009, max. onvoorzienbare recessie en afwijking prognose t.o.v. werkelijkheid).	G	a. Economische recessie: Als gevolg van de nog altijd voortschrijdende economische crisis loopt de deelnemer financiële risico's op onder andere het gebied van inbaarheid van openstaande vorderingen en kwijtschelding belastingen	1. Ontwikkelingen in de populatie van belastingplichtigen monitoren en de gevolgen hiervan in de opbrengsten- en afdrachtenprognose opnemen, zodat deelnemers hiermee rekening kunnen houden in hun tariefsbepaling. 2. Het aanhouden van een weerstandsreserve die in de periode tussen de daling van het aantal belastingplichtigen en bijstellen van de tarieven kan compenseren.
5.	Overschrijding van begroting door BsGW	2	Reserves moeten worden aangesproken Zwaardere lasten voor deelnemers Bruto risico 200K *	M	a. geen goede bedrijfsvoering / P&C cyclus: 'verrassingen' in de financiële huishouding van BsGW b. externe oorzaken: bijv. wetswijzigingen	1. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen. 2. Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control. 3. Goede interne control bij BsGW. 4. Heldere afspraken worden vastgelegd in kostenverdeelsystematiek.

* Kans van optreden: 1: 0%-10%
 2: 11%-25%
 3: 26%-50%
 4: 51%-100%

** Impact:

Bijlage 10: Bijdrage Waterschap Limburg volgens BBP-opzet

Bijdrage 2020 Waterschap Limburg conform BBP-indeling

	Netto 2020	Totaal bijdrage		
		Zuiverings- beheer	Watersys- teembeheer	Totaal
Heffing en invordering	-	1.689.990	3.011.954	4.701.944
31 Belastingheffing	3.400.357	1.044.590	2.355.767	3.400.357
31.1 kostentoedeling en belastingverordeningen	46.374	-	46.374	46.374
31.2 aanslagen huishoudens en forfaitaire bedrijfsruimten	358.742	177.885	180.858	358.742
31.3 aanslagen zuiveringsheffing overige bedrijven	563.390	563.390	-	563.390
31.4 aanslagen watersysteemheff. gebouwd, ongebouwd en natuur	1.778.414	-	1.778.414	1.778.414
31.5 aanslagen verontreinigingsheffing	-	-	-	-
31.6 verzoek-/ bezwaar-/ beroepschrift huishoud./ forfait.bedrijfsruimten	262.157	129.992	132.165	262.157
31.7 bezwaar-/ beroepschriften zuiveringsheff. ov. bedrijven	173.324	173.324	-	173.324
31.8 bezwaar-/beroepschriften watersysteemheff. gebouwd, ongebouwd en natuur	217.957	-	217.957	217.957
31.9 bezwaar-/beroepschriften verontreinigingsheffing	-	-	-	-
32 Invordering	1.301.587	645.400	656.187	1.301.587
32.1 betalingsverwerking aanslagen	312.749	155.078	157.670	312.749
32.2 kwijtschelding	179.370	88.942	90.428	179.370
32.3 invorderingsmaatregelen aanslagen	809.468	401.380	408.088	809.468

Bijlage 11: Berekend EMU-saldo

Bedragen x € 1.000		Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
1	Exploitatiesaldo voor toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves	0	0	0	0	0	0
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	261	261	261	261	261	261
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0	0	0	0
4	Uitgaven aan investeringen in (im)materiele vaste activa die op de balans worden geactiveerd	-300	-300	-300	-300	-300	-300
5	De in mindering op onder 4 bedoelde investeringen gebrachte ontvangen bijdragen van het Rijk, de Provincies, De Europese Unie en overigen	0	0	0	0	0	0
6a	Verkoopopbrengsten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
6b	Boekwinst op desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
7	Uitgaven aan aankoop van grond en uitgaven aan bouw-, woonrijp	0	0	0	0	0	0
8a	Verkoopopbrengsten van grond (tegen verkoopprijs)	0	0	0	0	0	0
8b	Boekwinst op grondverkoop	0	0	0	0	0	0
9	Betalingen ten laste van de voorzieningen	0	0	0	0	0	0
10	Betalingen die niet via de exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves worden gebracht en die nog niet vallen onder één van de andere genoemde posten	0	0	0	0	0	0
11	Boekwinst bij verkoop van effecten	0	0	0	0	0	0
Berekend EMU-saldo		-39	-39	-39	-39	-39	-39

Bijlage 12: Geprognosticeerde balans 2020

Activa (x € 1.000,-)	2018	2019	2020
Vaste Activa			
<i>Immateriële vaste activa (1)</i>			
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	803	803	803
Totaal immateriële vaste activa	803	803	803
<i>Immateriële vaste activa in uitvoering (2)</i>	290	290	290
Totaal immateriële vaste activa in uitvoering	290	290	290
<i>Materiële vaste activa (3)</i>			
Kantoorinventaris	105	105	105
Totaal materiële vaste activa	105	105	105
TOTAAL VASTE ACTIVA	1.200	1.199	1.199
Vlottende activa			
<i>Vorderingen (4)</i>			
Vorderingen op openbare lichamen	926	369	697
Overige vorderingen	0	0	0
Totaal vorderingen	926	369	697
Liquide middelen (5)	1.822	1.822	1.820
Totaal liquide middelen	1.822	1.822	1.820
Overlopende activa (6)	2.181	2.181	2.181
Totaal overlopende activa	2.181	2.181	2.181
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	4.929	4.372	4.698
TOTAAL ACTIVA	6.128	5.570	5.897
Passiva (x € 1.000,-)			
Vaste passiva			
Algemene reserve	593	593	1.190
Resultaat boekjaar	-324	0	0
Totaal eigen vermogen	268	593	1.190
<i>Voorzieningen (8)</i>			
Voorziening proceskosten 2017	141	0	0
Voorziening proceskosten 2018	871	0	0
Voorziening vervroegd pensioen	33	31	29
Totaal voorzieningen	1.044	31	29
TOTAAL VASTE PASSIVA	1.312	623	1.219
Vlottende passiva			
<i>Kortlopende schulden (9)</i>			
Lening kort	0	0	0
Crediteuren	1.372	750	750
Belastingen en sociale lasten	788	750	750
Overige schulden	2.428	2.227	2.227
Totaal kortlopende schulden	4.589	3.727	3.727
Overlopende passiva (10)	227	1.220	952
Totaal overlopende passiva	227	1.220	952
TOTAAL VLOTTENDE PASSIVA	4.816	4.947	4.679
TOTAAL PASSIVA	6.128	5.570	5.897