

VOLGNUMMER  
54-2014

DATUM  
29-04-2014

TEAM  
Concernzaken

CORRESPONDENTIENUMMER  
2014-17034

BIJLAGEN  
ontwerp-begroting BsGW 2015  
en ontwerp meerjarenbegroting  
2015-2019

RAADSCOMMISSIE  
Algemene Zaken & Middelen

ONDERWERP RAADSVOORSTEL  
Zienswijze op ontwerp-begroting BsGW 2015  
en ontwerp meerjarenbegroting 2015-2019

STELLER  
Wolters/350 4255  
john.wolters@maastricht.nl

## **AAN DE GEMEENTERAAD,**

### **1. Samenvatting**

In zijn vergadering van 27 februari 2014 heeft het Dagelijks Bestuur van de BsGW de begroting 2015 en de meerjarenbegroting 2015-2019 in ontwerp vastgesteld. De door het bestuur van de BsGW per 11 december 2013 vastgestelde kadernota 2015 dient als basis voor de begroting 2015 en meerjarenbegroting 2015-2019. Het belangrijkste uitgangspunt van de voorliggende begroting is dat deze sluitend is. Daarnaast dient de BsGW een taakstellende kostenreductie van 10% in de eerste 5 jaren na de verzelfstandiging te realiseren. Om deze reden wordt, voor de begrotingsjaren 2012-2016, de kostenindexering van gemiddeld 2% niet doorgerekend aan de deelnemers, maar als taakstellende bezuiniging opgenomen.

De raden van de deelnemende gemeenten en besturen van de deelnemende waterschappen kunnen uiterlijk 6 juni 2014 hun zienswijze kenbaar maken. Hiervoor is het noodzakelijk dat uw raad in uw vergadering van 27 mei 2014 desbetreffend een neemt.

Op basis van de nu voorliggende ontwerp-begrotingen wordt voorgesteld om een zienswijze in te dienen (zie par. 2 van dit raadsvoorstel).

### **2. Beslispunt**

Als zienswijze bij de begroting 2015 van BsGW inbrengen:

In de begroting 2015 en de meerjarenbegroting 2015-2019 van de BsGW dient het uitgangspunt te worden opgenomen dat de weggevallen renteopbrengsten als gevolg van het verplicht schatkistbankieren niet zal leiden tot een stijging van de bijdragen van de deelnemers.

### **3. Aanleiding**

De BsGW is sinds 1 januari 2014 een verbonden partij. Het dagelijks bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling BsGW heeft de ontwerp-begroting 2015 en de ontwerp-meerjarenbegroting 2015-2019 aangeboden aan de raden van de deelnemende gemeenten en besturen van de deelnemende waterschappen. De gemeente Maastricht kan tot 6 juni 2014 een zienswijze indienen.

**Raadsvoorstel**



#### **4. Relatie met bestaand beleid**

1. Raadsnota 123-2013 Toetreding gemeenschappelijke regeling Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen (BsGW);
2. Begroting 2013: Programma 1 Bestuur en Dienstverlening;
3. Bestuursakkoord 2010 – 2014;
4. Ambitie 19: Gemeentelijke uitvoeringsonderdelen worden regionaal georganiseerd indien dit mogelijk, effectief en efficiënt is.

#### **5. Gewenst beleid en mogelijke opties**

Een belangrijke ontwikkeling die zich heeft voorgedaan, is de invoering van verplicht schatkistbankieren in december 2013. Hierdoor kunnen overheden overtollige liquiditeiten niet meer zelf beleggen, maar moeten deze tegen een lagere rente dan de marktrente belegd worden bij de rijksoverheid. De BsGW verwacht hierdoor € 75.000,- minder aan renteopbrengsten te genereren over de te beleggen gelden. De BsGW wil deze minderopbrengsten structureel ten laste te brengen van het weerstandsvermogen. Waarschijnlijk dienen de deelnemers het weerstandsvermogen aan te vullen, wat uiteindelijk leidt tot een stijging van de jaarbijdragen. In de begroting 2015 en meerjarenbegroting 2015-2019 van BsGW dient het uitgangspunt te worden opgenomen dat de weggefallen renteopbrengsten als gevolg van het verplicht schatkistbankieren niet zal leiden tot een stijging van de bijdragen van de deelnemers;

#### **6. Duurzaamheid en gezondheid**

N.v.t.

#### **7. Personeel**

N.v.t.

#### **8. Informatie en automatisering**

N.v.t.

#### **9. (Duurzame) aanbestedingen**

N.v.t.

#### **10. IBOR beheersparagraaf**

N.v.t.

#### **11. Financiën**

In de ontwerp-begroting 2015 van de BsGW is een taakstellende bezuiniging opgenomen, die correspondeert met de indexering voor loon- en prijsstijgingen, geraamd op 2%, gedurende de jaren 2012 tot en met 2016. In de begroting is weliswaar niet vermeld op welke wijze de BsGW voornemens is die taakstellende bezuiniging in te vullen, maar het levert geen financieel risico op



voor de deelnemers omdat de jaarbijdrage al vastligt in de begroting 2015 en meerjarenbegroting 2015-2019 van de BsGW.

## **12. Voorstel**

Als zienswijze bij de begroting 2015 van BsGW inbrengen dat:

In de begroting 2015 en de meerjarenbegroting 2015-2019 van de BsGW dient het uitgangspunt te worden opgenomen dat de weggevalen renteopbrengsten als gevolg van het verplicht schatkistbankieren niet zal leiden tot een stijging van de bijdragen van de deelnemers.

## **13. Vervolg / Planning**

Na kennis te hebben genomen van de ingebrachte zienswijzen zal het algemeen bestuur van BsGW de begroting 2015 en meerjarenbegroting 2015-2019 definitief vaststellen in de vergadering van 25 juni 2014. Nadat de begroting is vastgesteld, zendt het algemeen bestuur de begroting 2015 en meerjarenbegroting 2015-2019 aan de raden van de gemeenten en de algemene besturen van de waterschappen. De mogelijkheid bestaat nog om daarna bij Gedeputeerde Staten een zienswijze naar voren te brengen.

Burgemeester en Wethouders van Maastricht,

De Secretaris,

P.J. Buijtels.

De Burgemeester,

O. Hoes.

In de raadsportefeuille ligt ter inzage:

- de ontwerp-begroting BsGW 2015
- de ontwerp-meerjarenbegroting BsGW 2015-2019



VOLGNUMMER  
54-2014

**14. Communicatie richting raad**

Zie punt 13.

**Raadsvoorstel**





VOLGNUMMER  
54-2014

**DE RAAD DER GEMEENTE MAASTRICHT,**

gezien het voorstel van Burgemeester en Wethouders d.d. 29 april 2014, team Concernzaken ,  
no. 2014-17034;

gehoord de commissie Algemene Zaken & Middelen

**BESLUIT:**

Als zienswijze bij de begroting 2015 van BsGW inbrengen dat:  
In de begroting 2015 en de meerjarenbegroting 2015-2019 van de BsGW dient het uitgangspunt te  
worden opgenomen dat de weggefallen renteopbrengsten als gevolg van het verplicht  
schatkistbankieren niet zal leiden tot een stijging van de bijdragen van de deelnemers.

Aldus besloten door de raad der gemeente Maastricht in zijn openbare vergadering van 27 mei  
2014.

De Griffier,

De Voorzitter,

**Raadsvoorstel**

**Ontwerp-Begroting BsGW 2015**  
**Ontwerp-Meerjarenbegroting**  
**2015-2019**

## Inhoudsopgave

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Inleiding</b>                                                                       | <b>4</b>  |
| 1.1 Algemeen                                                                             | 4         |
| 1.2 Indeling van de begroting                                                            | 4         |
| <b>2 Beleidsbegroting</b>                                                                | <b>5</b>  |
| 2.1 Algemeen                                                                             | 5         |
| 2.2 Ontwikkelingen                                                                       | 5         |
| 2.2.1 Zekere ontwikkelingen en formele bestuursbesluiten                                 | 6         |
| 2.2.2 Mogelijke ontwikkelingen                                                           | 7         |
| 2.3 Kostenreductiemogelijkheden                                                          | 8         |
| 2.3.1 Zekere kostenreductiemogelijkheden                                                 | 8         |
| 2.3.2 Mogelijke kostenreductiemogelijkheden                                              | 8         |
| 2.3.3 Effecten toetreders                                                                | 8         |
| 2.4 Risico's                                                                             | 9         |
| 2.5 Producten                                                                            | 11        |
| 2.5.1 Product Gegevensbeheer & Heffen                                                    | 11        |
| 2.5.2 Product Waarderen                                                                  | 11        |
| 2.5.3 Product Innen                                                                      | 12        |
| 2.5.4 Product Klantzaken                                                                 | 12        |
| 2.5.5 Product Ondersteuning & Ontwikkeling                                               | 13        |
| 2.5.6 Sub-Product Pilot Parkeerbelasting (exoot)                                         | 13        |
| 2.6 Paragrafen                                                                           | 15        |
| 2.6.1 Weerstandvermogen                                                                  | 15        |
| 2.6.2 Onderhoud kapitaalgoederen                                                         | 15        |
| 2.6.3 Financiering                                                                       | 15        |
| 2.6.4 Bedrijfsvoering                                                                    | 16        |
| 2.6.5 Verbonden partijen                                                                 | 20        |
| <b>3 Financiële begroting</b>                                                            | <b>21</b> |
| 3.1 Overzicht baten en lasten                                                            | 21        |
| 3.2 Toelichting op de baten en lasten                                                    | 22        |
| 3.3 Uiteenzetting van de financiële positie                                              | 24        |
| 3.3.1 Investerings                                                                       | 24        |
| 3.3.2 Financiering                                                                       | 24        |
| 3.3.3 Stand en verloop reserves en voorziening                                           | 24        |
| 3.4 Meerjarenraming 2015-2019                                                            | 25        |
| <b>Bijlagen</b>                                                                          | <b>26</b> |
| Bijlage 1: MeerjarenInvesteringsProgramma ; MIP 2015-2019                                | 29        |
| Bijlage 2: Rekenultgangspunten Begroting 2015 en MJR 2015-2019                           | 30        |
| Bijlage 3: Staat van immateriële, materiële, financiële vaste activa en onderhanden werk | 31        |
| Bijlage 4: Staat van vaste schulden                                                      | 32        |
| Bijlage 5: Staat van reserves en voorzieningen                                           | 33        |
| Bijlage 6: Berekening van het rente-omslagpercentage                                     | 34        |
| Bijlage 7: Staat van personeelslasten                                                    | 35        |
| Bijlage 8: Toelichting op de kostenverdeelmethodiek                                      | 36        |
| Bijlage 9: Risicoanalyse                                                                 | 39        |
| Bijlage 10: Bijdrage waterschappen volgens BBB-opzet                                     | 45        |
| Bijlage 11: Productieaantallen                                                           | 46        |
| Bijlage 12: Berekend EMU-saldo                                                           | 47        |



## Voorwoord

Voor u ligt de vijfde begroting van BsGW, 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.

Alleen de financiële consequenties van zekere ontwikkelingen en bestuursbesluiten worden in de begroting meegenomen. De financiële consequenties van mogelijke ontwikkelingen worden niet in de begroting meegenomen. Deze worden pas in de (gewijzigde) begroting opgenomen zodra de desbetreffende ontwikkeling is geformaliseerd en de financiële consequenties kunnen worden vastgesteld.

In de primaire begroting van 2014 bedroegen de netto-kosten € 10,956 miljoen. Na de medio 2013 vastgestelde begrotingswijzigingen 2014, bedroegen de netto-kosten 2014 € 13.132.170,-. Deze begrotingswijzigingen vloeien voort uit de bestuursbesluiten inzake de overgang naar één gecombineerd bijlet voor zowel waterschapsbelasting als gemeentelijke heffingen plus het instappen van negen gemeenten in BsGW per 2014.

De door het bestuur van BsGW per 11-12-2013 vastgestelde kadernota 2015 dient als basis voor de begroting 2015 en meerjarenbegroting 2015-2019. Het belangrijkste, bestuurlijke uitgangspunt is een sluitende begroting. Daarnaast dient BsGW een taakstellende kostenreductie van 10% in de eerste 5 jaren na de verzelfstandiging te realiseren. Om deze reden wordt, voor de begrotingsjaren 2012-2016, de kostenindexering van gemiddeld 2% per jaar niet doorgerekend aan de deelnemers.

Een belangrijke ontwikkeling die zich heeft voorgedaan - na verwerking van de begrotingswijzigingen 2014 - is de invoering van verplicht schatktbankieren in december 2013, waarbij overtollige liquiditeiten worden afgeroomd door de staat. BsGW ontvangt hierdoor over deze gelden geen renteopbrengsten meer. De gevolgen van de invoering van deze wet, kan BsGW - gezien het bovenstaande - (vooralsnog) niet binnen de eigen begroting opvangen. In de voorliggende begroting is de oplossing gezocht om dit negatieve effect van € 75 duizend per jaar wanneer nodig af te dekken via de risico-reserve van BsGW.

Per saldo bedragen de begrote netto-kosten in 2015 € 13.132.170 en blijven dus gelijk aan die van 2014. Hiermee is voldaan aan het belangrijkste bestuurlijke uitgangspunt. Op de gebruikelijke wijze zijn de netto-kosten vervolgens via de kostenverdelmethode toegerekend aan de bijdragen van de deelnemers aan BsGW. Dit leidt in 2015 tot gelijkblijvende bijdragen per deelnemer ten behoeve van de reguliere begroting. Daarbij dient te worden opgemerkt dat mogelijke samenwerkingen, en de daaruit voortvloeiende schaafeffecten, per 2015 niet zijn geformaliseerd en ook (nog) niet in deze begroting zijn verwerkt.

Daarnaast dragen alle deelnemers van BsGW bij aan het implementatieproject Libel-gemeenten en staan de Libel-gemeenten garant voor het eerder (namelijk per 1 januari 2014) in dienst nemen van de bovenstaande, geschikte Libel-medewerkers, dan het tijdstip wanneer vacaturerolmte ontstaat in de formatie van BsGW wegens natuurlijk (pensioen)verloop. Deze twee voor BsGW majeure trajecten zijn geen onderdeel van de reguliere begroting en worden dan ook apart behandeld in de voorliggende begroting (beleidsbegroting, paragraaf 2.6.4 Bedrijfsvoering).

Het Dagelijks Bestuur BsGW

De directeur,

W.C.G. Fiddelaers

Roermond, februari 2014,

De voorzitter,

mr. J.H.G.M. Teeuwen

## **1 Inleiding**

---

### **1.1 Algemeen**

Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen (BsGW) is een openbaar lichaam op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Per 1 januari 2014 zijn Waterschap Roer en Overmaas (WRO), Waterschap Peel en Maasvallei (WPM), de gemeenten Venlo, Bergen, Nederweert, Roermond, Beek, Leudal, Nuth, Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen, Peel & Maas, Stein, Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Onderbanken, Simpelveld, Voerendaal, Maastricht en Sittard-Geleen deelnemers in BsGW. De begroting 2015 is gebaseerd op bovenstaande 22 deelnemers.

BsGW behartigt als uitvoeringsorganisatie van de deelnemende waterschappen en gemeenten de zorg voor het volledig, tijdig, rechtmatig, juist en doelmatig heffen en innen van de lokale belastingen. BsGW werkt daarbij tegen de laagst mogelijke kosten, uitgaande van de beste prijs/prestatie verhouding gekoppeld aan een optimaal niveau van dienstverlening.

### **1.2 Indeling van de begroting**

Aangezien BsGW een samenwerking is voor zowel gemeenten en waterschappen, 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.



## 2 Beleidsbegroting

---

### 2.1 Algemeen

Als basis voor de begroting 2015 en meerjarenbegroting 2015-2019 van BsGW dient de kadernota 2015. Financieel wordt als uitgangspunt genomen de jaarschijf 2015 uit de vastgestelde begroting 2014 en meerjarenbegroting 2014-2018 plus de begrotingswijzigingen 1 tot en met 13 met betrekking tot de begroting 2014:

- Begroting 2014 en Meerjarenraming 2014-2018
- 1e begrotingswijziging: toetreding gemeente Stein
- 2e begrotingswijziging: één bijjet
- 3e begrotingswijziging: toetreding gemeente Brunssum
- 4e begrotingswijziging: toetreding gemeente Heerlen
- 5e begrotingswijziging: toetreding gemeente Landgraaf
- 6e begrotingswijziging: toetreding gemeente Onderbanken
- 7e begrotingswijziging: toetreding gemeente Simpelveld
- 8e begrotingswijziging: toetreding gemeente Voerendaal
- 9e begrotingswijziging: toetreding gemeente Maastricht
- 10e begrotingswijziging: toetreding gemeente Sittard-Geleen
- 11e begrotingswijziging: uitvoeren parkeerbelasting gemeente Sittard-Geleen
- 12e begrotingswijziging: extra formatie vanwege omvang
- 13e begrotingswijziging: lagere uitvoeringskosten parkeerbelasting

Een van de doelstellingen die voortvloeien uit de missie van BsGW is kostenreductie door schaalvergroting. BsGW zal actief verdere samenwerkingsvormen met andere gemeenten binnen het gebied initiëren met als doel door schaalvergroting de kostprijs per aanslag(regel) te verlagen en hierbij het niveau van dienstverlening in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren. Eventuele nieuwe toekomstige deelnemers zijn niet opgenomen in de begroting 2015. Deze worden pas in de begroting opgenomen zodra de desbetreffende samenwerking is geformaliseerd en de financiële consequenties kunnen worden vastgesteld. Daarvoor worden dan afzonderlijke begrotingswijzigingen opgemaakt.

Daarnaast dient BsGW in de eerste vijf jaar na oprichting taakstellend een kostenreductie van 10% te realiseren door efficiencyverbetering en innovatie. Om deze reden is in de meerjarenraming 2012-2016 opgenomen dat BsGW de inflatie van gemiddeld 2% per jaar van de netto kosten niet zal compenseren. Dit betekent een geraamde kostenreductie van ruim 10%.

Tijdens het opstellen van de begroting 2015 zijn er op bepaalde punten nieuwe inzichten verkregen met betrekking tot de kosten- en opbrengstontwikkeling voor de jaren 2015 tot 2019, welke in de volgende paragrafen nader zijn uitgewerkt. Met uitzondering van het wegvallen van de renteopbrengsten door de invoering van schatkistbankieren eind 2013, is de dekking voor deze ontwikkelingen gezocht binnen de eigen begroting.

De afspraken met betrekking tot de niet-reguliere bedrijfsvoering worden apart weergegeven in de beleidsbegroting onder paragraaf 2.6.4 Bedrijfsvoering. Concreet betreft dit voor nu het eerder in dienst nemen van geschikt, boventallig personeel van de Libel-partijen (gemeenten Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Onderbanken, Simpelveld, Voerendaal, Maastricht en Sittard-Geleen) plus het implementatieproject van deze Libel-partijen.

De begrote netto-kosten bedragen in 2015 € 13.132.170,- en blijven hiermee gelijk aan die van 2014, na de 13<sup>e</sup> begrotingswijziging. De reguliere structurele bijdragen van de deelnemers 2015 zijn gelijk aan de netto-kosten 2015.

### 2.2 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:

1. **Zekere ontwikkelingen en formele bestuursbesluiten**  
Deze ontwikkelingen zijn zeker en geformaliseerd via een bestuursbesluit. De financiële consequenties worden verwerkt in de begroting 2015 en de meerjarenbegroting 2015-2019.
2. **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 2015 en de meerjarenbegroting 2015-2019. Pas wanneer deze zijn geformaliseerd en de (financiële) consequenties kunnen worden vastgesteld, worden deze opgenomen in de begroting.

### **2.2.1 Zekere ontwikkelingen en formele bestuursbesluiten**

De financiële consequenties van de volgende ontwikkelingen worden verwerkt in de begroting 2015:

#### CAO-ontwikkelingen

- o **Loonontwikkeling**  
De huidige CAO heeft een looptijd van 1 januari 2012 tot en met 31 december 2013. Eind 2013 zijn nieuwe onderhandelingen opgestart voor het jaar 2014 en verder. Hierop anticiperend is in de begroting 2015 2% opgenomen als indexering van de loonkosten. Deze kostenindexering wordt echter niet doorberekend aan de deelnemers, door het opnemen van een taakstellende kostenreductie in de begroting.

#### Ontwikkelingen in wetgeving

- o **Schatkistbankieren voor decentrale overheden**  
Eind 2013 is verplicht schatkistbankieren zonder leenfaciliteit ingevoerd bij alle decentrale overheden, waaronder onder meer gemeenten, waterschappen en de regionale belastingkantoren waarin gemeenten en/of waterschappen participeren. Schatkistbankieren wordt wettelijk verankerd in de Wet financiering decentrale overheden (Fido) en verplicht alle decentrale overheden om hun overtoollige (liquide) middelen aan te houden in de schatkist. Dit betekent dat overtoollige liquide middelen automatisch naar de schatkist zullen worden afgeroomd met als gevolg dat BsGW geen renteopbrengsten meer zal realiseren.  
In de begroting 2015 en MJR 2015-2019 van BsGW vervalt hierdoor de in voorgaande meerjarenramingen opgenomen renteopbrengst van € 75.000,- per jaar waardoor de netto-kosten vanaf 2014 structureel zullen stijgen met dit bedrag.
- o **Invoering Europees betalingssysteem (SEPA)**  
In het gebied waar de Euro wettig betaalmiddel is, het zogenaamde Single Euro Payments Area (SEPA), wordt een nieuw betalingssysteem ingevoerd. Dit systeem maakt het mogelijk met één rekening, één set betaalmiddelen en met hetzelfde betaalgemak zowel naar rekeningen in eigen land als naar rekeningen in andere landen te betalen. Hiervoor komen nieuwe standaarden voor het rekeningnummer, de girale betalingen en de incasso's. Vanaf eind 2013 is BsGW SEPA-proof.  
De projectuitgaven worden vanuit het investeringskrediet 2013 en 2014 gefinancierd. Naar de huidige inzichten worden er voor 2015 geen extra kosten verwacht. Mochten deze zich toch voordoen, dan zal dit via een begrotingswijziging worden geformaliseerd.
- o **BTW-verhoging**  
Per 1 oktober 2012 is het BTW-tarief van 19% verhoogd naar 21%. In de begroting 2013 en verdere jaren is deze kostenverhoging binnen de begroting opgevangen.

#### Overige ontwikkelingen

- o **Inflatie**  
BsGW baseert haar jaarlijkse kostenindexering in haar begroting op de ConsumentenPrijnsindex (CPI) van het Centraal Planbureau (CPB). Gemiddeld bedroeg deze de afgelopen 10 jaar 2%. Voor 2014 raamt het CPB deze index op 2%. In de begroting 2015 wordt daarom 2% opgenomen als indexering voor de inkoop van producten en diensten. Deze kostenindexering wordt



echter niet doorberekend aan de deelnemers, door het opnemen van een taakstellende kostenreductie in de begroting.

### 2.2.2 Mogelijke ontwikkelingen

De volgende mogelijke ontwikkelingen hebben invloed op de bedrijfsvoering en de kosten van BsGW, maar zijn niet opgenomen in de begroting 2015:

#### CAO-ontwikkelingen

##### o *Loonontwikkeling*

In de begroting 2015 wordt 2% opgenomen als Indexering van de loonkosten (paragraaf 2.2.1). Wanneer de salarislasten door de nieuwe CAO 2014 (en verder) meer stijgen dan deze Indexering, is voor deze meerkosten geen dekking opgenomen in de begroting 2015.

##### o *Werkkostenregeling (WKR)*

Per 1-1-2011 bestaat de werkkostenregeling. Door deze fiscale regeling kan maximaal 1,6% van het loon worden besteed aan onbelaste vergoedingen en verstrekkingen voor de werknemers. Over het bedrag boven deze grens dient 80% loonbelasting betaald te worden. Deze verplichte ingangsdatum van deze regeling is een jaar uitgesteld naar 1-1-2015. Bij ongewijzigd beleid betekent het toepassen van deze fiscale regeling dat de personele kosten van BsGW zullen stijgen. BsGW streeft er echter naar om de verwachte stijging van de personele kosten te neutraliseren.

#### Maatschappelijke ontwikkelingen

##### o *Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-overheid (NUP).*

Alle overheden hebben zich gecommitteerd aan de Intentieverklaring "Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid" in het kader van het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-Overheid (NUP). Met als doel: het snel en vlekkeloos uit kunnen wisselen van informatie door overheden, zodat de dienstverlening aan burgers en bedrijven beter wordt. De hiervoor benodigde voorzieningen zijn onder te verdelen in drie pijlers:

1. Het loket voor burgers
2. Digitale dienstverlening aan bedrijven
3. Stelsel van Basisvoorzieningen

BsGW volgt de ontwikkelingen in dit kader en sluit aan bij in de praktijk bewezen oplossingen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Het organiseren van de 'één loket'-benadering voor de overheid. BsGW anticipeert hierop door het uitbreiden van de selfservice- en reactiemogelijkheden via de Persoonlijke Internet Pagina (PIP) en het Digitaal Klantdossier. De Inzet van DigID vanaf 2014 met betrekking tot de Persoonlijke Internet Pagina zal wellicht een drempel opwerpen voor het gebruik van deze Internetfaciliteit waardoor er een verschuiving kan plaatsvinden van digitaal naar telefonisch verkeer.
- Verplicht gebruik van authentieke basisregistraties door overheidsorganisaties. Veelal zijn gemeenten hiervan bronhouder. BsGW is afnemer van brongegevens en zal, voor zover van toepassing en binnen de wettelijk verplichte termijn, aansluiten bij de landelijke voorzieningen voor WOZ, BAG en het kadaster (KAD).

Deze oplossingen worden middels projecten geïmplementeerd. De totale uitgaven van deze projecten zijn voorzien in het MeerjarenInvesteringsPlan.

#### Ontwikkelingen op het gebied van belastingheffing

##### o *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. BsGW voert op dit vlak een actief beleid en rapporteert frequent over de stand van zaken en ontwikkelingen hieromtrent.



### Overige ontwikkelingen

#### o *Inflatie*

In de begroting 2015 wordt 2% opgenomen als Indexering van Ingekochte producten en diensten (paragraaf 2.2.1). Voor de jaren 2011-2013 lag de ConsumentPrijnsindex echter tussen de 2,3% en 2,75%. Het Centraal Planbureau voorziet op dit moment dat deze trend zich normaliseert naar 2% voor 2014. Wanneer deze daling naar 2% zich echter niet voordoet in 2014 en verdere jaren zullen de Inkoopkosten meer stijgen dan de in de begroting opgenomen Indexering. Voor deze meerkosten is dan geen dekking opgenomen in de begroting 2015.

### **2.3 Kostenreductiemogelijkheden**

Naast de kostenbesparingen die worden gerealiseerd door schaalvoordelen als gevolg van nieuwe toekomstige deelnemers, is BsGW continu op zoek naar mogelijkheden voor het verder verlagen van de kosten voor de deelnemers.

Net als bij de ontwikkelingen in de vorige paragraaf, wordt ook bij de kostenreductie mogelijkheden 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 kadernota. Zij zullen pas na formele besluitvorming worden meegenomen in de begroting.

Door het toetreden van nieuwe deelnemers in de Gemeenschappelijke Regeling BsGW ontstaan schaalvoordelen. Hierdoor dalen de jaarlijkse bijdragen van alle deelnemers structureel.

#### **2.3.1 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.

Voor 2015 zijn onder andere de volgende reducties verwerkt in de begroting 2014 en meerjarenraming 2014-2018:

- o Schaalvoordelen als gevolg van de toetreding per 1 januari 2014 van de gemeenten Stein, Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Onderbanken, Simpelveld, Voerendaal, Maastricht en Sittard-Geleen.
- o Het combineren van de waterschapsheffingen en gemeentelijke belastingen op één biljet
- o De taakstellende kostenreductie van 2% per jaar voor de jaren 2015 en 2016.

#### **2.3.2 Mogelijke kostenreductiemogelijkheden**

##### o Kanaalsturing klantcontacten

Tijdens de themadiscussie met het bestuur in 2012 over het toepassen van kanaalsturingsmogelijkheden en de mogelijke gevolgen daarvan, is besloten een nader onderzoek in te stellen naar de effecten (besparingsmogelijkheden en gevolgen voor klanttevredenheid) voor het aanpassen openingstijden KlantContactCentrum (KCC). Vooralsnog staat gepland om dit onderzoek in de loop van 2014 uit te voeren maar het is nog onzeker of dit daadwerkelijk kan plaatsvinden in 2014.

#### **2.3.3 Effecten 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 toekomstige toetreders in de toekomst.

## 2.4 Risico's

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) heeft bij de oprichting van BsGW geleid tot een berekend weerstandsvermogen van € 385 duizend, hetgeen ook door de founding fathers initieel is gestort. Zie ook paragraaf 2.6.1. Weerstandsvermogen.

Voor de begroting 2015 heeft BsGW begin 2014 opnieuw een risicoanalyse uitgevoerd, welke is geactualiseerd op basis van de meest actuele begrotingscijfers 2014.

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

De benodigde weerstandcapaciteit is met € 586 duizend hoger dan het gestorte weerstandsvermogen (€ 385 duizend) maar lager dan de tot en met 2013 opgebouwde reserves van BsGW. Hierbij in acht nemend dat het geraamde resultaat voor 2014 nihil zal zijn. Het weerstandsvermogen hoeft derhalve voor 2015 niet aangevuld te worden.

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

1. **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.
2. **Vervulling 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 teruggemeld aan de bronhouders van de authentieke basisregistraties (bijvoorbeeld gemeente).
3. **Ambitieuze raming opbrengst vervolgingskosten**  
Door de strakke invorderingscyclus die BsGW hanteert, kan de betaalmoraal verbeteren waardoor de opbrengst vervolgingskosten achterblijven op de begroting. Daarnaast is het effect van de overgang naar een gecombineerd bijzet meegenomen in de berekening van de opbrengst vervolgingskosten.
4. **Personele risico's**  
BsGW dient een adequaat HRM-beleid te voeren om risico's, die voortkomen uit de instroom (bijvoorbeeld het overnemen van personeel van nieuwe deelnemers met betere arbeidsvoorwaarden) en de uitstroom van personeel (bijvoorbeeld ontslag), zoveel mogelijk te beperken.
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 kunnen de kosten van de begroting worden overschreden of kunnen geraamde opbrengsten achterblijven op de begroting.
6. **Extern opgelegde aanpassingen**  
Aanpassingen van de basisgegevens als gevolg ruilverkaveling en gemeentelijke herindeling worden gezien het incidentele karakter niet begroot. Dit geldt ook voor overheidsbesluiten.



als centrale basisregistraties en wetswijzigingen. Het risico op extern opgelegde aanpassingen is verruimd met CAO-stijgingen en inflatie bovenop de 2%-indexering conform de rekenregels en kabinetsaanpassingen (zoals de stijging van het BTW-tarief in 2012).

7. 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 integriteitsbewustzijn 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.

Het wegvallen van de netto-baten van de samenwerking met Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden (HDSR) is niet meer relevant en daarom als onderkend risico geschrapt uit de risico-analyse.

## **2.5 Producten**

BsGW heeft haar processen uitgedrukt in 5 producten van dienstverlening:

1. Gegevensbeheer & Heffen
2. Waarderen
3. Innen
4. Klantzaken
5. Organisatieondersteuning & 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

### **2.5.1 Product Gegevensbeheer & Heffen**

Kern van het product Gegevensbeheer & 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. BsGW presenteert zich namens de opdrachtgevers en combineert zoveel mogelijk aanslagregels op een biljet per opdrachtgever.

#### *Doelstellingen*

- Tijdige, juiste en volledige verwerking van brongegevens landelijke authentieke basisadministraties (KAD, WOZ, GBA en BAG) en andere bronnen (waterleidingmaatschappijen, KvK, postcodetabellen enzovoorts);
- Aanslagen en WOZ-beschikkingen worden conform de hiervoor geldende regelgeving opgelegd.

#### *Speerpunten*

- Verdere optimalisering van de aansluiting op de diverse (landelijke) basisregistraties.

Het verwachte aantal op te leggen aanslagregels voor 2015 is 3.393.450. De totale kosten in 2015 van dit product bedragen € 2.504.866,-.

### **2.5.2 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 minimaal het predikaat "goed" op te leveren.



#### *Speerpunten*

- Vanaf 2014 wordt het proces WOZ-waarderen als aparte afdeling gepositioneerd binnen BsGW. De inrichting van het proces wordt herijkt, inclusief de hierbij horende systeemtechnische ondersteuning.

Het verwachte aantal WOZ-objecten (exclusief de ongebouwd vrijgestelde objecten) van de gemeenten bedraagt voor 2015: 438.750. De totale kosten in 2015 van dit product bedragen € 3.361.782,-.

#### **2.5.3 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, minimaal 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;
- Reëlsatie afdracht conform de met opdrachtgevers overeengekomen afdrachtprognoses;
- Definitieve eindafrekening belastingjaar na 5 kalenderjaren na betreffende belastingjaar.

#### *Speerpunten*

- Afronding invordering heffingsjaar 2011;
- Verkorten doorlooptijd invordering oude heffingsjaren;
- 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 2015 op € 1,837 miljoen) die BsGW, naar aanleiding van dwanginvorderingsacties, volgens de kostenwet in rekening brengt bij belasting-schuldigen.

De netto kosten 2015 van dit product bedragen -/- € 150.863,-. Het verwachte aantal bruto aanslagbiljetten voor 2015 is 1.090.750.

#### **2.5.4 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 plus het verlenen van uitstel en betalingsregelingen, afhandeling van kwijtscheldingsverzoeken, afhandeling bezwaren en beroepen en correspondentie op het gebied van dwanginvordering.

#### *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:*

- Klantenreacties worden bij het eerste contact binnen een dag volledig afgehandeld.
- Terugbrengen van het absolute aantal klantencontacten;
- Vergroten aandeel digitale klantencontacten.

Het verwachte aantal klantcontacten voor 2015 is 307.344. De totale kosten in 2015 van dit product bedragen € 2.577.493,-.

### 2.5.5 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 Kwaliteit, Processen en Informatievoorziening, HRM, bestuursondersteuning, algemene (fiscaal)-juridische aangelegenheden, ICT en Planning & Control en 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.

Daarnaast is innovatie en (organisatie)ontwikkeling een belangrijk aandachtgebied binnen dit product. Hierbij moet ondermeer gedacht worden aan het volgen van ontwikkelingen op ICT-gebied, de voorbereiding en de begeleiding van innovatietrajecten en alle activiteiten die verricht moeten worden om de groeiambitie van BsGW waar te kunnen maken.

Door een toename van het aantal deelnemers in BsGW zal ook de complexiteit van de afstemming met deelnemers toenemen en zal het toezien op het nakomen van de gemaakte afspraken steeds belangrijker worden. Samenwerking op belastinggebied tussen gemeenten en waterschappen is een vorm van ketensamenwerking waarvoor de elgen belangen van de deelnemers onder bepaalde voorwaarden ondergeschikt gemaakt moeten worden aan de ketendoelstellingen. Om dit voor alle partijen (gemeenten, waterschappen en de uitvoeringsorganisatie) in goede banen te leiden is een (keten)regie-functie van groot belang. BsGW heeft dit als taak namens alle partijen.

#### Doelstellingen:

- Schaalvergroting en kostenverlaging BsGW door toetreden nieuwe deelnemers;
- Innovatie in werkprocessen en ICT-middelen gericht op kwaliteit- en efficiencyverbetering.

#### Speerpunten:

- Acquireren nieuwe deelnemers, inclusief het vaststellen van een objectief beeld van kosten, capaciteit en omvang gebaseerd op de nulmeting welke door een extern bureau bij potentiële nieuwe deelnemers wordt uitgevoerd.
- Borgen van het continu verbeteren van de organisatie en de processen en dit laten bevestigen door een onafhankelijke certificering.

De kosten in 2015 van dit product bedragen € 4.598.370,-.

### 2.5.6 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 aan als sub-product van de dienstverlening van BsGW.

Voor de waterschappen 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 2015 is 25.325. De kosten in 2015 voor de pilot parkeerbelasting zijn geraamd op € 240.524,-.



## 2.6 Paragrafen

### 2.6.1 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 WRO, WPM en de gemeente Venlo hebben het weerstandsvermogen in 2011 opgebouwd door een bodemstorting. Een en ander is vastgelegd in het bestuursdocument van Conquaestor en als zodanig vastgesteld door de drie 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.

Op basis van de risicoanalyse 2011 is weerstandsvermogen opgebouwd voor een bedrag van € 385 duizend. Dit bedrag komt overeen met het door de deelnemers gestorte weerstandsvermogen. De risicoanalyse zal elk jaar worden uitgevoerd zodat bepaald kan worden of het gestorte weerstandsvermogen toereikend is. Voor de begroting 2015 heeft BsGW begin 2014 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.

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. BsGW zal het weerstandsvermogen in dat geval dienen aan te vullen tot het benodigde weerstandsvermogen. Rekening houdend met de opgebouwde reserves, is de ratio voor BsGW 1,2.

### 2.6.2 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.

### 2.6.3 Financiering

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

Voor de financiering van (ICT-)investerings, 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 treasurywet 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 treasury-paragraaf verslag te worden gedaan van de uitvoering van het treasurybeleid, bedoeld voor het sturen en beheersen van, verantwoorden 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 (€15,057 mln) en komt daarmee voor het begrotingsjaar 2015 uit op een bedrag van € 1,23 miljoen.

##### **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 leningenbedrag 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.

#### *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 op 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 maandelijkse termijnen wordt ontvangen.

#### *Liquiditeitsbeheer*

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 2015 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 kasstekorten zal BsGW kasgeldleningen aangaan.

## **2.6.4 Bedrijfsvoering**

#### **Verdeelsleutels**

De processen voor waterschappen 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: Gegevensbeheer en heffen, Waarderen, Innen, Klantzaken en 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 de ondersteuning van de primaire processen 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 productaantallen ten behoeve van vaststellen verdeelsleutels*

De verdeelsleutels voor de kosten van de vijf primaire processen zijn gebaseerd op de productie-omvang van de deelnemers: bruto-aanslagbiljetten, aanslagregels, gemeentelijke WOZ-objecten en klantcontacten. De directe uitvoeringskosten van de niet-reguliere belastingsoort Parkeerheffing – een zogenaamde exoot – wordt apart met de deelnemers afgerekend. Als verdeelsleutel geldt hierbij het aantal aanslagregels.

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 offertes voor nieuwe toetreders een verkeerde verwachting over de te betalen bijdrage en per saldo te behalen voordeel in de toekomst. Afgesproken is een bandbreedte te hanteren, waarbinnen de aantallen die als verdeelsleutels gehanteerd worden bij de bijdragebepaling in de kostenverdelmethode gefixeerd worden.

Voor de berekening van de bijdragen 2015 liggen voor de huidige deelnemers de productiegetallen op hetzelfde niveau als in de voorgaande begrotingen (2011-2014). Voor de negen toetredende gemeenten per 2014 zijn de productiegetallen op het zelfde niveau gehouden als in de door het bestuur vastgestelde begrotingswijzigingen met betrekking tot de toetreding van deze gemeenten.

In de tabel in de bijlage worden de productenaantallen per deelnemer weergegeven, zoals deze als verdeelsleutel zijn opgenomen in de kostenverdelmethode.

#### *Effect 1-bijzet*

Als basis voor de kostenverdelmethode geldt het aantal bruto aanslagen. Het financiële effect van het gecombineerd opleggen van waterschapshellingen en gemeentelijke belastingen heeft geleid tot structureel lagere uitvoeringskosten in de begroting vanaf de invoering van deze werkwijze (2014), hetgeen via een daling van het eenheidstarief Innen wordt verrekend met de deelnemers.

#### **Formatieplan**

Onderstaande tabel toont het formatieplan van BsGW in periode 2011 – 2019.

| Formatie in historisch perspectief  | 2011        | 2012        | 2013         | 2014         | MJR 2015-2019 |              |
|-------------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>Startformatie BsGW</b>           | <b>77,0</b> | <b>77,0</b> |              |              |               |              |
| Integratie WOZ-waardebepaling Venlo |             | 5,1         |              |              |               |              |
| Toetreders 2012                     |             | 3,5         |              |              |               |              |
| <b>Formatie BsGW</b>                | <b>77,0</b> | <b>85,6</b> | <b>85,6</b>  |              |               |              |
| Toetreders 2013                     |             |             | 19,1         |              |               |              |
| Parkeerbelasting                    |             |             | 2,5          |              |               |              |
| Investering taken                   |             |             | 16,0         |              |               |              |
| <b>Formatie BsGW</b>                | <b>77,0</b> | <b>85,6</b> | <b>123,3</b> | <b>123,3</b> |               |              |
| Toetreders 2014, 1 bijzet           |             |             |              | 23,0         |               |              |
| <b>Formatie BsGW</b>                | <b>77,0</b> | <b>85,6</b> | <b>123,3</b> | <b>146,3</b> | <b>146,3</b>  | <b>146,3</b> |

Vanaf 2014 stijgt de formatie van BsGW naar 146,3 fte doordat de personele gevolgen van de toetreding van de gemeenten Stein, Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Onderbanken, Simpelveld, Voerendaal, Maastricht en Sittard-Geleen inclusief het uitvoeren van de parkeerbelasting voor de ge-



meente Sittard-Geleen en de overgang naar 1-biljet zijn meegenomen in het bestaande formatieplan.

#### **Majeura projecten**

Als gevolg van de toetreding van de Libel-gemeenten Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Onderbanken, Simpelveld, Voerendaal, Maastricht en Sittard-Geleen zijn bestuurlijke afspraken gemaakt over:

- Implementatieproject Libel
- Eerder in dienst nemen van boventallig personeel Libel-partijen

De besluitvorming over deze onderwerpen heeft reeds in 2013 plaatsgevonden. De financiële consequenties van deze trajecten raken de reguliere exploitatie van de bedrijfsvoering van BsGW niet en worden daarom niet opgenomen in de financiële begroting van BsGW. Verantwoording van de projectkosten implementatie Libel en verrekening van de personele meer- of minder kosten als gevolg van de extra instroom van Libel-medewerkers per 2014, zal separaat plaatsvinden.

#### **Implementatieproject Libel-gemeenten**

De totale projectkosten toetreding Libel-gemeenten bedragen € 20,785 miljoen. Deze worden deels door de Libel-partijen gedragen en deels door BsGW, zoals uit onderstaande tabel blijkt.

Daarnaast betalen nieuwe deelnemers in BsGW aan de founding fathers een goodwillvergoeding ter compensatie van de in het verleden gedane investeringen door deze drie oprichters van BsGW. Daar tegenover storten de oprichters een additionele bijdrage in de frictiepot van de Libel-partijen. Ook de verrekening van de geldstromen tussen de Libel-partijen en de founding fathers, blijkt uit onderstaande tabel.

| Bedragen x € 1.000                          | <b>totaal</b> | <b>Libel</b>  | <b>BsGW</b>  | <b>2013</b> | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  | <b>2016</b>  | <b>2017</b>  |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Risicobuffer (onvoorziene kosten)           | 2.000         | 1.000         | 1.000        |             | 500          | 500          | 500          | 500          |
| Communicatiebudget overgang 1 biljet        | 750           | 375           | 375          |             | 350          | 200          | 200          |              |
| Projectkosten                               | 2.500         | 2.500         |              | 500         | 2.000        |              |              |              |
| Personele frictiekosten                     | 10.994        | 5.497         | 5.497        |             | 4.398        | 3.298        | 2.199        | 1.099        |
| Desintegratiekosten (overhead)              | 4.541         | 4.541         |              |             | 1.816        | 1.362        | 908          | 454          |
| <b>Totaal tijdelijke kosten</b>             | <b>20.785</b> | <b>13.913</b> | <b>6.872</b> | <b>500</b>  | <b>9.064</b> | <b>5.360</b> | <b>3.807</b> | <b>2.053</b> |
| Goodwill vergoeding                         | 5.044         | 5.044         |              |             | 1.261        | 1.261        | 1.261        | 1.261        |
| Additional bijdrage personele frictiekosten | -2.522        | -2.522        |              |             | -631         | -631         | -631         | -631         |

#### **Financiering**

In onderstaande tabel is de financiering van de tijdelijke kosten.

| Bedragen x € 1.000                    | <b>totaal</b>  | <b>Libel</b>  | <b>BsGW</b>   |
|---------------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Afroming schaalvoordeel               | 10.747         | 3.875         | 6.872         |
| <b>Totaal tijdelijke bijdrage</b>     | <b>10.747</b>  | <b>3.875</b>  | <b>6.872</b>  |
| Personele frictiepot Libel            | -5.163         |               | -5.163        |
| Personele frictiekosten BsGW          | -334           |               | -334          |
| Tijdelijke kosten implementatie Libel | -5.250         | -3.875        | -1.375        |
| <b>Totaal tijdelijke kosten</b>       | <b>-10.747</b> | <b>-3.875</b> | <b>-6.872</b> |

De financiering van het Libel-aandeel in de risicobuffer, communicatiebudget en projectkosten (€ 3,875 miljoen) en het BsGW-aandeel in de personele frictiekosten en de voornoemde kosten (€ 6,872 miljoen) wordt via de afroming van het schaalvoordeel door de toetreding van de Libel-partijen verrekend in de jaren 2014-2017 met alle 22 deelnemers in BsGW per 2014.

De Libel-partijen dragen zelf hun deel van de personele frictiekosten en de eigen desintegratiekosten.

Het project implementatie Libel, waarvoor in totaal € 5,25 miljoen is vrijgemaakt door alle partijen, wordt uitgevoerd door BsGW. In totaal is door de samenwerking sprake van 62,6 fte personele bovenformativiteit, waarvan 60,7 fte betrekking heeft op de Libel-partijen en 1,9 fte op BsGW. BsGW verrekenst daarom € 5,163 van de ontvangen tijdelijke bijdrage van de BsGW-deelnemers met de Libel-partijen.

#### Eerder in dienst nemen boventallig personeel Libel-partijen

Bestuurlijk zijn de Libel-partijen en BsGW overeengekomen dat BsGW de vacaturerolnute welke ontstaat als gevolg van het natuurlijk verloop bij BsGW al per 1 januari 2014 beschikbaar stelt voor plaatsing van geschikt, boventallig personeel van de Libel-partijen, tot een maximum van 19,2 fte.

Op deze manier wordt een geleidelijke overgang van tijdelijk naar structureel werk gerealiseerd en tevens de kennis en ervaring van goede vakkrachten voor BsGW behouden. Uitgangspunt hierbij is dat BsGW hierbij geen financieel risico loopt. De betreffende Libel-partijen staan om die reden dan ook garant voor hun aandeel in de voorwaarde dat de vroegere overname van personeel voor BsGW budgettair neutraal is. Eventuele financiële voordelen of nadelen komen ten gunste respectievelijk ten laste van de betreffende Libel-partijen.

Per 1 januari 2014 is uiteindelijk 18,76 fte eerder in dienst gekomen van BsGW. De dekking voor deze kosten is conform overeenkomst als volgt:

€ 1,5 miljoen uit de buffer onvoorzien van het projectbudget implementatie Libel-BsGW

€ 3,4 miljoen uit het frictiebudget van de Libel-partijen

Resterende bedrag uit de garantieafpraak met de Libel-partijen: jaarlijks wordt het werkelijke natuurlijke verloop van BsGW plus de werkelijke personeelskosten afgetrokken met de Libel-partijen.

In onderstaande tabel wordt de totale formatie die per 1-1-2014 in dienst is bij BsGW weergegeven. Uiteindelijk in 2022 zijn deze fte via het natuurlijk (pensioen)verloop (bij 65 jaar) van de huidige formatie BsGW opgenomen in de reguliere formatie van BsGW. Bij meer en sneller natuurlijk verloop, zullen deze fte sneller opgenomen zijn in de reguliere formatie van BsGW.

| Formatie totaal              | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Formatie regulier            | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 |
| Inzet extra instroom Libel   | 18,76  | 18,76  | 17,41  | 17,41  | 17,41  | 14,06  | 10,01  | 5,41   | 0,00   |
| Totaal in dienst BsGW        | 165,08 | 165,08 | 163,73 | 163,73 | 163,73 | 160,38 | 156,33 | 151,73 | 146,32 |
| Dekking extra instroom Libel | 18,76  | 18,76  | 17,41  | 17,41  | 17,41  | 14,06  | 10,01  | 5,41   | 0,00   |
| Totaal bijdragen             | 18,76  | 18,76  | 17,41  | 17,41  | 17,41  | 14,06  | 10,01  | 5,41   | 0,00   |
| Totaal formatie regulier     | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 | 146,32 |

Per 1-1-2014 zijn er formatief 165,08 fte in dienst bij BsGW, waarvan 146,32 fte deel uitmaken van de reguliere formatie en begroting van BsGW, voor de overige 18,76 fte ontvangt BsGW een volledige bijdrage uit het hiervoor door Libel en BsGW gereserveerde budget. Mogelijke meer- of minderkosten worden jaarlijks verrekend met de Libel-partijen. Hierover zijn uitvoeringsafspraken gemaakt (via voorschot en jaarlijkse afrekening).

#### **Huisvesting**

BsGW huurt haar kantoorpand van WBL tegen een marktconforme huurprijs, inclusief servicekosten, huur parkeerplaatsen en restaurant.



### **3.6.5 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 550). BSGW heeft geen verbonden partijen.



### 3 Financiële begroting

#### 3.1 Overzicht baten en lasten

| Bedragen x € 1.000                  | Realisatie<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Meerjarenperspectief |               |               |               |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                     |                    |                   |                   | 2016                 | 2017          | 2018          | 2019          |
| <b>Lasten</b>                       |                    |                   |                   |                      |               |               |               |
| bruto lonen                         | 6.481              | 7.717             | 7.871             | 8.029                | 8.189         | 8.353         | 8.520         |
| sociale lasten                      | 1.799              | 2.031             | 2.072             | 2.113                | 2.156         | 2.199         | 2.243         |
| overige personeelskosten            | 456                | 486               | 496               | 506                  | 516           | 526           | 537           |
| personeel derden                    | 0                  | 0                 | 0                 | 0                    | 0             | 0             | 0             |
| <b>Personeelskosten</b>             | <b>8.736</b>       | <b>10.234</b>     | <b>10.439</b>     | <b>10.648</b>        | <b>10.861</b> | <b>11.078</b> | <b>11.300</b> |
| Huisvestingskosten                  | 613                | 713               | 727               | 742                  | 757           | 772           | 787           |
| Afschrijvingskosten                 | 238                | 255               | 261               | 261                  | 261           | 261           | 261           |
| ICT-kosten                          | 1.854              | 1.832             | 1.869             | 1.906                | 1.945         | 1.983         | 2.023         |
| drukwerk                            | 11                 | 9                 | 9                 | 9                    | 9             | 9             | 9             |
| print/kopieerwerk                   | 172                | 152               | 155               | 158                  | 161           | 165           | 168           |
| post                                | 485                | 432               | 441               | 450                  | 459           | 468           | 477           |
| telefonie/datacommunicatie          | 31                 | 19                | 20                | 20                   | 21            | 21            | 21            |
| incassokosten                       | 0                  | 0                 | 0                 | 0                    | 0             | 0             | 0             |
| kosten brongegevens                 | 264                | 377               | 384               | 392                  | 400           | 408           | 416           |
| diensten door derden                | 1.139              | 384               | 391               | 399                  | 407           | 415           | 423           |
| overige operationele kosten         | 16                 | 128               | 131               | 133                  | 136           | 139           | 142           |
| <b>Overige operationele kosten</b>  | <b>2.118</b>       | <b>1.591</b>      | <b>1.591</b>      | <b>1.562</b>         | <b>1.593</b>  | <b>1.625</b>  | <b>1.657</b>  |
| algemene kosten                     | 137                | 216               | 220               | 224                  | 229           | 233           | 238           |
| onvoorzien                          | 0                  | 64                | 64                | 64                   | 65            | 67            | 68            |
| <b>Algemene kosten</b>              | <b>137</b>         | <b>280</b>        | <b>284</b>        | <b>288</b>           | <b>294</b>    | <b>300</b>    | <b>306</b>    |
| bankkosten                          | 278                | 200               | 204               | 208                  | 212           | 216           | 221           |
| rentekosten                         | 19                 | 41                | 42                | 42                   | 42            | 42            | 42            |
| <b>Bank- en rentekosten</b>         | <b>297</b>         | <b>241</b>        | <b>246</b>        | <b>250</b>           | <b>254</b>    | <b>259</b>    | <b>263</b>    |
| Toevoegingen aan voorzieningen      | 0                  | 0                 | 0                 | 0                    | 0             | 0             | 0             |
| <b>Totale lasten</b>                | <b>13.993</b>      | <b>15.057</b>     | <b>15.387</b>     | <b>15.657</b>        | <b>15.964</b> | <b>16.277</b> | <b>16.897</b> |
| taakstellende kostenreductie        | 0                  | 0                 | -299              | -599                 | -599          | -599          | -599          |
| <b>Totaal lasten</b>                | <b>13.993</b>      | <b>15.057</b>     | <b>15.088</b>     | <b>15.058</b>        | <b>15.365</b> | <b>15.678</b> | <b>15.998</b> |
| <b>Baten</b>                        |                    |                   |                   |                      |               |               |               |
| Rentaopbrengsten                    | 97                 | 87                | 12                | 12                   | 12            | 12            | 12            |
| BsGW diensten aan derden            | 797                | 0                 | 0                 | 0                    | 0             | 0             | 0             |
| overige opbrengsten                 | 0                  | 0                 | 0                 | 0                    | 0             | 0             | 0             |
| <b>Diensten aan derden</b>          | <b>797</b>         | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>             | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| Bidragen van derden                 | 502                | 0                 | 0                 | 0                    | 0             | 0             | 0             |
| <b>Opbrengst vervolgingskosten</b>  | <b>1.563</b>       | <b>1.538</b>      | <b>1.538</b>      | <b>1.538</b>         | <b>1.538</b>  | <b>1.538</b>  | <b>1.538</b>  |
| <b>Totale baten</b>                 | <b>3.058</b>       | <b>1.925</b>      | <b>1.550</b>      | <b>1.550</b>         | <b>1.550</b>  | <b>1.550</b>  | <b>1.550</b>  |
| <b>Netto kosten</b>                 | <b>10.935</b>      | <b>13.132</b>     | <b>13.208</b>     | <b>13.208</b>        | <b>13.515</b> | <b>13.928</b> | <b>14.148</b> |
| <b>Totaal bidragen</b>              | <b>10.956</b>      | <b>13.132</b>     | <b>13.132</b>     | <b>13.132</b>        | <b>13.439</b> | <b>13.752</b> | <b>14.072</b> |
| <b>Exploitatieresultaat</b>         | <b>21</b>          | <b>0</b>          | <b>-75</b>        | <b>-75</b>           | <b>-75</b>    | <b>-75</b>    | <b>-75</b>    |
| dekking uit risico-reserve BsGW (*) | 0                  | 0                 | 75                | 75                   | 75            | 75            | 75            |
| <b>Netto Resultaat</b>              | <b>21</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>             | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |

\* Dekking uit risico-reserve BsGW mbt verplicht schatstribankieren

### **3.2 Toelichting op de baten en lasten**

#### **Lasten**

##### **Personeelskosten**

Uitgangspunt voor de berekening van de personeelskosten is het formatieplan. Voor 2015 is dit geïndexeerd met 2%. De formatie bestaat uit 146,32 fte. De staat van personeelslasten is als aparte bijlage opgenomen.

##### **Huisvestingskosten**

De huisvestingskosten bestaan grotendeels uit de huur plus servicekosten die BsGW betaalt aan WBL voor het gebruik van de gebouwen en de bedrijfskantine. 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 invoering 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.

De afschrijvingskosten stijgen licht ten opzichte van de begroting 2014.

##### **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. 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.

Er hebben zich geen belangrijke ontwikkelingen, zoals aanbestedingen, voor gedaan sinds de actualisering van de begroting 2014 die medio 2013 heeft plaatsgevonden. Voor 2015 is uitgegaan van een kosteninflatie van 2% ten opzichte van 2014.

##### **Algemene kosten**

Kosten zonder oorzakelijk verband met de primaire processen zijn algemene kosten. Naast huisvestingskosten die apart wordt 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.

Ook hier hebben zich geen belangrijke ontwikkelingen, zoals aanbestedingen, voor gedaan sinds de actualisering van de begroting 2014 die medio 2013 heeft plaatsgevonden. Voor 2015 is uitgegaan van een kosteninflatie van 2% ten opzichte van 2014.

De post onvoorzien is begroot op 0,4% van bruto-exploitatieleasten.



#### *Bank- en rentekosten*

De rentekosten betreft de rente over de Investeringskredieten en de wettelijk door BsGW te vergoeden Invorderingsrente.

#### **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 afgeroomd naar de schatkist. De staat vergoedt hiervoor 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, dwangbepalen en overlege aanvullende dwanginvorderingsacties op grond van de kostenwet. Hierbij is vanaf 2014 ultra-aard rekening gehouden met de veranderende aantallen naar aanleiding van het gecombineerde bijlet.

#### **Bijdragen deelnemers**

De bijdragen per deelnemer voor de door de desbetreffende deelnemer in de samenwerking ondergebrachte taken voor het begrotingsjaar 2015, worden in onderstaande tabel weergegeven.

| Bedragen x € 1.000            | Reguliere bijdrage | Tijdelijke bijdrage | Bruto bijdrage |
|-------------------------------|--------------------|---------------------|----------------|
| Waterschap Roer en Overmaas   | 2.491              | 485                 | 2.976          |
| Waterschap Peel en Maasvallei | 1.412              | 279                 | 1.691          |
| Gemeente Venlo                | 1.600              | 309                 | 1.909          |
| Gemeente Bergen               | 131                | 28                  | 159            |
| Gemeente Nederweert           | 163                | 36                  | 199            |
| Gemeente Roermond             | 634                | 123                 | 758            |
| Gemeente Baak                 | 164                | 36                  | 200            |
| Gemeente Leudal               | 342                | 75                  | 417            |
| Gemeente Nuth                 | 144                | 34                  | 178            |
| Gemeente Maasgouw             | 252                | 52                  | 304            |
| Gemeente Echt-Susteren        | 329                | 70                  | 400            |
| Gemeente Roerdalen            | 216                | 46                  | 262            |
| Gemeente Peel en Maas         | 413                | 91                  | 504            |
| Gemeente Stein                | 271                | 53                  | 324            |
| Gemeente Brunssum             | 323                | 0                   | 323            |
| Gemeente Heerlen              | 1.055              | 0                   | 1.055          |
| Gemeente Landgraaf            | 398                | 0                   | 398            |
| Gemeente Onderbanken          | 82                 | 0                   | 82             |
| Gemeente Simpelveld           | 114                | 0                   | 114            |
| Gemeente Voerendaal           | 127                | 0                   | 127            |
| Parkstad GBRD                 | 0                  | 415                 | 415            |
| Gemeente Maastricht           | 1.372              | 214                 | 1.586          |
| Gemeente Sittard-Geleen       | 1.097              | 340                 | 1.436          |
| <b>Totaal bruto bijdragen</b> | <b>13.132</b>      | <b>2.687</b>        | <b>15.819</b>  |

De bruto-bijdrage van de deelnemers voor het begrotingsjaar 2015 is € 15,819 miljoen. Hierin zit ook de jaarlijkse bijdrage aan het Implementatieproject Libel-BsGW ad. € 2,687 verdisconteerd. De netto reguliere bijdrage voor 2015 is € 13,132 miljoen.



### Producten

De volgende tabel geeft weer hoe de netto-uitvoeringskosten uit de begroting 2015 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                    | 2015         | Verdeelsleutels              | Aantal    | Tarief 2015 | Tarief 2014 | Tarief 2013 |
|------------------------------|--------------|------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| Gegavensbeheer & Heffen      | € 2.504.866  | Aantal (bruto) aanslagregels | 3.393.450 | € 0,74      | € 0,74      | € 0,77      |
| Waarderen                    | € 3.361.782  | Aantal WOZ-objecten          | 438.750   | € 7,66      | € 7,66      | € 12,43     |
| Innen                        | € 150.865    | Aantal bijzitten             | 1.090.750 | € 0,14      | € 0,14      | € 0,16      |
| Klantzaken                   | € 2.577.493  | Aantal klantcontacten        | 396.611   | € 6,50      | € 6,50      | € 9,82      |
| Ondersteuning & ontwikkeling | € 4.598.370  | Aandeel uitvoeringskosten    | 100%      | nvt         | nvt         | nvt         |
| Parkeerbelasting             | € 240.524    | Aantal aanslagregels         | 25.325    | € 9,50      | € 9,50      | € 16,29     |
| Totaal producten             | € 13.132.170 |                              |           |             |             |             |

*Tarief 2015 is na begrotingswijzigingen negen gemeentelijke toetreders 2014 plus uitvoering parkeerbelasting Venlo, Roermond en Sittard-Geleen. Met eventuele toekomstige nieuwe toetreders 2015 is geen rekening gehouden.*

### 3.3 Uitenzetting van de financiële positie

#### 3.3.1 Investerings

Voor het jaar 2015 is in het MeerjarenInvesteringsProgramma (MIP) 2015-2019 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 2015.

Het MeerjarenInvesteringsProgramma is als bijlage 1 opgenomen.

#### 3.3.2 Financiering

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

#### 3.3.3 Stand en verloop reserves en voorziening

Op basis van de risicoanalyse en de reeds opgebouwde reserves, behoeft het weerstandsvermogen geen aanvullende stortingen.

Er worden in 2015 geen voorzieningen gevormd.

### 3.4 Meerjarenraming 2015-2019

| Bedragen x € 1.000             | Realisatie<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Meerjarenperspectief |        |        |        |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|----------------------|--------|--------|--------|
|                                |                    |                   |                   | 2016                 | 2017   | 2018   | 2019   |
| Lasten                         |                    |                   |                   |                      |        |        |        |
| Personeelskosten               | 8.736              | 10.234            | 10.439            | 10.648               | 10.861 | 11.078 | 11.300 |
| Huisvestingskosten             | 613                | 713               | 727               | 742                  | 757    | 772    | 787    |
| Afschrijvingskosten            | 238                | 255               | 261               | 261                  | 261    | 261    | 261    |
| ICT-kosten                     | 1.854              | 1.832             | 1.869             | 1.906                | 1.945  | 1.983  | 2.023  |
| Overige operationele kosten    | 2.118              | 1.501             | 1.531             | 1.562                | 1.593  | 1.625  | 1.657  |
| Algemene kosten                | 137                | 280               | 284               | 288                  | 294    | 300    | 306    |
| Bank- en rentekosten           | 297                | 241               | 246               | 250                  | 254    | 259    | 263    |
| Toevoegingen aan voorzieningen | 0                  | 0                 | 0                 | 0                    | 0      | 0      | 0      |
| Totaal lasten                  | 13.993             | 15.057            | 15.357            | 15.657               | 15.964 | 16.277 | 16.597 |
| Taakstellende kostenreductie   | 0                  | 0                 | -299              | -599                 | -599   | -599   | -599   |
| Totaal lasten                  | 13.993             | 15.057            | 15.058            | 15.058               | 15.365 | 15.678 | 15.998 |

|                             |              |              |              |              |              |              |              |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Baten</b>                |              |              |              |              |              |              |              |
| Renteopbrengsten            | 97           | 87           | 12           | 12           | 12           | 12           | 12           |
| Diensten aan derden         | 797          | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Bijdragen van derden        | 502          | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Opbrengst vervolgingskosten | 1.663        | 1.838        | 1.838        | 1.838        | 1.838        | 1.838        | 1.838        |
| <b>Totaal baten</b>         | <b>3.058</b> | <b>1.925</b> | <b>1.850</b> | <b>1.850</b> | <b>1.850</b> | <b>1.850</b> | <b>1.850</b> |

|                     |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Netto kosten</b> | <b>10.935</b> | <b>13.132</b> | <b>13.208</b> | <b>13.208</b> | <b>13.515</b> | <b>13.828</b> | <b>14.148</b> |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

|                               |               |               |               |               |               |               |               |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Bijdragen</b>              |               |               |               |               |               |               |               |
| Waterschap Roer en Overmaas   | 3.104         | 2.491         | 2.491         | 2.491         | 2.549         | 2.609         | 2.669         |
| Waterschap Peel en Maasvallei | 1.765         | 1.412         | 1.412         | 1.412         | 1.445         | 1.479         | 1.513         |
| Gemeente Venlo                | 2.178         | 1.600         | 1.600         | 1.600         | 1.637         | 1.675         | 1.714         |
| Gemeente Bergen               | 183           | 131           | 131           | 131           | 134           | 137           | 140           |
| Gemeente Nederweert           | 230           | 163           | 163           | 163           | 167           | 171           | 175           |
| Gemeente Roermond             | 875           | 634           | 634           | 634           | 649           | 664           | 680           |
| Gemeente Beek                 | 231           | 164           | 164           | 164           | 168           | 171           | 175           |
| Gemeente Leudal               | 484           | 342           | 342           | 342           | 350           | 358           | 367           |
| Gemeente Nuth                 | 207           | 144           | 144           | 144           | 148           | 151           | 155           |
| Gemeente Maasgouw             | 349           | 252           | 252           | 252           | 257           | 263           | 270           |
| Gemeente Echt-Susteren        | 463           | 329           | 329           | 329           | 337           | 345           | 353           |
| Gemeente Roerdalen            | 302           | 216           | 216           | 216           | 221           | 226           | 231           |
| Gemeente Peel en Maas         | 586           | 413           | 413           | 413           | 423           | 433           | 443           |
| Gemeente Stein                | 0             | 271           | 271           | 271           | 278           | 284           | 291           |
| Gemeente Brunssum             | 0             | 323           | 323           | 323           | 331           | 339           | 347           |
| Gemeente Heerlen              | 0             | 1.055         | 1.055         | 1.055         | 1.080         | 1.105         | 1.130         |
| Gemeente Landgraaf            | 0             | 398           | 398           | 398           | 408           | 417           | 427           |
| Gemeente Onderbanken          | 0             | 82            | 82            | 82            | 84            | 86            | 88            |
| Gemeente Simpelveld           | 0             | 114           | 114           | 114           | 117           | 120           | 122           |
| Gemeente Voerendaal           | 0             | 127           | 127           | 127           | 130           | 133           | 136           |
| Parkstad GBRD                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Gemeente Maastricht           | 0             | 1.372         | 1.372         | 1.372         | 1.405         | 1.437         | 1.471         |
| Gemeente Sittard-Geleen       | 0             | 1.097         | 1.097         | 1.097         | 1.122         | 1.148         | 1.175         |
| <b>Totaal bijdragen</b>       | <b>10.956</b> | <b>13.132</b> | <b>13.132</b> | <b>13.132</b> | <b>13.439</b> | <b>13.752</b> | <b>14.072</b> |

|                                     |           |          |            |            |            |            |            |
|-------------------------------------|-----------|----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Exploitatieresultaat</b>         | <b>21</b> | <b>0</b> | <b>-75</b> | <b>-75</b> | <b>-75</b> | <b>-75</b> | <b>-75</b> |
| dekking uit risico-reserve BsGW (*) | 0         | 0        | 75         | 75         | 75         | 75         | 75         |
| <b>Netto Resultaat</b>              | <b>21</b> | <b>0</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |

\* Dekking uit risico-reserve BsGW mbt verplicht schatkistbankieren



### Toelichting op de meerjarenbegroting

In de meerjarenraming 2015-2019 is voor het doorrekenen van de kostenontwikkeling rekening gehouden met een Indexering van 2% op de personele lasten en 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 4,5%.

Op de baten vindt geen Indexering plaats.

BsGW heeft zich gecommitteerd aan een taakstellende kostenreductie van 10% in de jaren 2012-2016 en zal daarom de kostenindexering van gemiddeld 2% per jaar niet doorrekenen aan de deelnemers. Dit betekent dat de totale jaarlijkse bijdragen van de deelnemers niet mogen toenemen. Om dit te bewerkstelligen dient BsGW te zoeken naar mogelijkheden voor verdere efficiency-verbeteringen van de werkprocessen. BsGW bevindt zich tot en met 2016 in de fase van groei, opbouw en ontwikkeling. Vanaf 2017 gaat dit over in een fase van stabilisatie en (proces)optimalisatie.

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,-. BsGW dient deze kostenreductie uiterlijk in 2016 te hebben gerealiseerd. Door nieuwe toetreders stijgen de totale netto-kosten van BsGW. 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 toetreden. Het schaalvoordeel hieruit wordt in de eerste jaren deels ingezet ter dekking van de implementatiekosten van de Libel-gemeenten.

Dit betekent dat, naar de huidige inzichten, de totale, cumulatieve verlaging van de netto-kosten van BsGW vanaf 2011 oploopt tot € 7,432 miljoen in 2016. Dit beeld is in de navolgende tabel weergegeven.

| Kostenreductie (bedragen x 1000)  | Begroting |      |       |       | MJR-perspectief |      | Totaal reductie |
|-----------------------------------|-----------|------|-------|-------|-----------------|------|-----------------|
|                                   | 2011      | 2012 | 2013  | 2014  | 2015            | 2016 |                 |
| Taakstellende kostenreductie (2%) |           | 179  | 179   | 179   | 179             | 179  | 895             |
| Extra 2% door nieuwe toetreders   |           |      | 25    | 103   | 360             | 360  | 848             |
| Schaalvoordeel toetreders 2012    |           | 229  |       |       |                 |      | 229             |
| Schaalvoordeel toetreders 2013    |           |      | 888   | 597   |                 |      | 1.485           |
| Schaalvoordeel toetreders 2014    |           |      |       | 2.665 | 75              |      | 2.739           |
| Extra kostenreductie              | 1.171     | 66   |       |       |                 |      | 1.237           |
| Totale kostenreductie             | 1.171     | 474  | 1.092 | 3.543 | 614             | 539  | 7.432           |



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<br>Bijdrage |
|-----------------------------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|
|                                                     | toename                | afname             |                          |
| <b>Vastgestelde bijdrage 2010 unit WH - WBL</b>     |                        |                    | <b>€ 10.012.490</b>      |
| Verschulping WOZ-bijdrage waterschappen             |                        | € 1.596.303        |                          |
| <b>Netto kosten 2010</b>                            |                        |                    | <b>€ 8.416.187</b>       |
| Verlaging netto kosten 2011                         |                        | € 1.170.687        |                          |
| <b>Vastgestelde bijdragen 2011</b>                  |                        |                    | <b>€ 7.245.500</b>       |
| Verlaging netto kosten 2012                         |                        | € 65.500           |                          |
| <b>Vastgestelde bijdragen 2012</b>                  |                        |                    | <b>€ 7.180.000</b>       |
| Overheveling WOZ-waarderingstaken Venlo             | € 603.029              |                    |                          |
| Toetreders 2012                                     | € 516.479              |                    |                          |
| Schaaleffecten toetreders 2012 op netto kosten BsGW |                        | € 228.508          |                          |
| <b>Vastgestelde bijdragen 2012 na begr.wijz.</b>    | <b>€ 1.119.508</b>     | <b>€ 228.508</b>   | <b>€ 8.071.000</b>       |
| Toetreders 2013                                     | € 4.028.268            |                    |                          |
| Uitvoering parkeerbelasting                         | € 342.176              |                    |                          |
| Schaaleffecten toetreders 2013 op netto kosten BsGW |                        | € 1.485.150        |                          |
| <b>Vastgestelde bijdrage 2013 na begr. wijz.</b>    | <b>€ 4.370.444</b>     | <b>€ 1.485.150</b> | <b>€ 10.956.294</b>      |
| Toetreders 2014 plus 1-biljet                       | € 4.914.901            |                    |                          |
| Schaaleffecten toetreders 2014 op netto kosten BsGW |                        | € 2.739.024        |                          |
| <b>Vastgestelde bijdrage 2014 na begr. wijz.</b>    | <b>€ 4.914.901</b>     | <b>€ 2.739.024</b> | <b>€ 13.132.170</b>      |

Bestuurlijk uitgangspunt bij de oprichting van BsGW: de bijdragen van de deelnemers in BsGW zullen van 2012 tot en met 2016 niet stijgen als gevolg van de taakstelling. Vanaf 2017 zal de indexering op de begrote kosten, worden doorberekend aan de deelnemers.

## **Bijlagen**

---

**Bijlage 1:** MeerjarenInvesteringsProgramma: MIP 2015-2019

**Bijlage 2:** Rekenultangspunten Begroting 2015 en MJR 2015-2019

**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 waterschappen volgens BBP-opzet

**Bijlage 11:** Productieaantallen



**Bijlage 1: MeerjarenInvesteringsProgramma : MIP 2015-2019**

| <b>MIP 2015 (2015-2019) BsGW</b><br>(bedragen x 1.000) | <b>Jaar</b><br><b>2015</b> | <b>Jaar</b><br><b>2016</b> | <b>Jaar</b><br><b>2017</b> | <b>Jaar</b><br><b>2018</b> | <b>Jaar</b><br><b>2019</b> | <b>Totaal</b><br><b>2015-2019</b> |
|--------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Innovatie en Procesoptimalisatie                       | 300                        | 300                        | 300                        | 300                        | 300                        | 1.500                             |
| <b>Totaal BsGW</b>                                     | <b>300</b>                 | <b>300</b>                 | <b>300</b>                 | <b>300</b>                 | <b>300</b>                 | <b>1.500</b>                      |

## Bijlage 2: Rekenultgangspunten Begroting 2015 en MJR 2015-2019

In de begroting 2015 en de meerjarenbegroting 2015-2019 wordt gerekend met de volgende ultgangspunten:

| Rekenultgangspunten               | 2015                     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     |
|-----------------------------------|--------------------------|----------|----------|----------|----------|
| A Indexering salariskosten        | 2%                       | 2%       | 2%       | 2%       | 2%       |
| B Indexering goederen en diensten | 2%                       | 2%       | 2%       | 2%       | 2%       |
| C Indexering opbrengsten          | 0%                       | 0%       | 0%       | 0%       | 0%       |
| D rente kredieten / leningen lang | 4,5%                     | 4,5%     | 4,5%     | 4,5%     | 4,5%     |
| 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                      | 0,4%                     | 0,4%     | 0,4%     | 0,4%     | 0,4%     |

### A. Indexering salariskosten

Het gemiddelde percentage van de loonvoet overheidssector van de afgelopen drie jaren volgens het Centraal PlanBureau is 1,2%. Voor de jaren 2015-2019 is rekening gehouden met een inflatiecorrectie van 2% om zo een stabiele (meerjaren)begroting te bewerkstelligen.

### B. Indexering goederen en diensten

In de begroting 2015 en de meerjarenraming 2015-2019 wordt rekening gehouden met een inflatiecorrectie van 2%, gebaseerd op de ontwikkeling van de ConsumentenPrijsIndex van de afgelopen jaren volgens het Centraal PlanBureau.

### C. Indexering opbrengsten

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

### D. Rente kredieten/leningen lang

Investeringsleningen worden afgedekt via financiering gelijk aan het afschrijvingstermijn, meestal 5 jaar. Het rentepercentage voor een 5-jarige lening bij de Nederlandse WaterschapsBank (NWB) ten tijde van het opstellen van deze kadernota is 1,72%. Echter, met het oog op een stabiele meerjarenraming en het beperkte effect van het opnemen van een lager rentepercentage, is - net als in voorgaande jaren - een interne rekenrente van 4,5% 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 0,4% van het bruto-begrotingstotaal.



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

|                                | Curatelsyven per 31-12-2014 |              | Boekwaarde<br>31-12-2014 | OHW naar SVA | Mutaties 2015<br>Investerings | Afschrijving | Boekwaarde<br>31-12-2015 |
|--------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|--------------------------|
|                                | Aanschafwaarde              | Afschrijving |                          |              |                               |              |                          |
| Financiële vaste activa        |                             |              | € 0                      | € 0          | € 0                           | € 0          | € 0                      |
| Immateriële vaste activa       | € 2.381.981                 | -€ 1.609.306 | € 772.675                | € 300.000    | € 0                           | -€ 251.000   | € 821.675                |
| Materiële vaste activa         |                             |              | € 0                      | € 0          | € 0                           | € 0          | € 0                      |
| 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           | € 2.681.981                 | -€ 1.609.306 | € 1.072.675              | € 0          | € 300.000                     | -€ 251.000   | € 1.121.675              |

**Bijlage 4: Staat van vaste schulden**

**BsGW heeft (vooralsnog) geen vaste schulden**

**Bijlage 5: Staat van reserves en voorzieningen**

| Bedragen x € 1.000                  |            |
|-------------------------------------|------------|
| Initieel gestort weerstandsvermogen | 385        |
| Resultaat 2011                      | 508        |
| Resultaat 2012                      | -97        |
| Resultaat 2013 (prognose)           | 21         |
| Resultaat 2014 (begroting)          | 0          |
| <b>Reserves 31-12-2014</b>          | <b>817</b> |
| Resultaat 2015 (begroting)          | -75        |
| <b>Reserves 31-12-2015</b>          | <b>742</b> |

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 risicoanalyse. Het meerdere wordt afgedragen aan de deelnemers naar rato van het aandeel op basis van de kostenverdeelmethodiek. Bij de oprichting is het weerstandsvermogen op basis van de risicoanalyse vastgesteld op € 385.000,- (ca. 5% van het begrotingstotaal) en gerealiseerd middels een bodemstorting van de drie founding fathers van BsGW.

Doordat het positief resultaat 2011 door het bestuur van BsGW is toegevoegd aan de reserves van BsGW om slagvaardig de realisatie van de met het bestuur afgesproken groei-strategie van BsGW te kunnen nastreven, zijn de totale reserves van BsGW hoger dan het geraamde benodigde weerstandsvermogen van € 586 duizend.

De post reserves van BsGW per 31-12-2015 is begroot op € 742 duizend en bestaat uit het gestorte weerstandsvermogen, het bestemde resultaat 2011 en 2012 plus het verwachte netto-resultaat voor de jaren 2013-2015.

Het geraamde negatieve saldo baten en lasten voor het jaar 2015 wordt veroorzaakt door de invoering van schatkistbankieren eind 2014. Financiële gevolgen van kabinetsbesluiten, zoals schatkistbankieren, is als risico aangemerkt in de risico-analyse. Zie voor verdere toelichting zie bijlage risicoanalyse.

| Bedragen x € 1.000              |          |
|---------------------------------|----------|
| <b>Voorzieningen 31-12-2014</b> | <b>0</b> |
| Toevoegingen/onttrekkingen      | 0        |
| <b>Voorzieningen 31-12-2015</b> | <b>0</b> |

Er worden in 2015 geen voorzieningen gevormd.



#### **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.

Voor de begroting 2015, en voor een stabiele meerjarenbegroting, wordt een interne rekenrente van 4,5% gehanteerd. Rekening houdend met een opslag voor onvoorziene rentestijgingen.

Bijlage 7: Staat van personeelslasten

| Begroting 2015                         | Gegevensbe-<br>heer & Heffen | Waarderen        | Innen            | Klantenzaken     | Ondersteuning<br>& Ontwikkeling | Parkeer<br>belasting | Totaal BsGW       |
|----------------------------------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------------|----------------------|-------------------|
| 400000 bruto lonen                     | 1.599.519                    | 1.807.715        | 1.152.657        | 1.377.981        | 1.723.320                       | 106.833              | 7.768.024         |
| 400010 overwerkvergoeding              |                              | 0                | 0                | 0                | 0                               | 0                    |                   |
| 400011 HRM cafeteria model             |                              | 0                | 0                | 0                | 0                               | 2.012                | 2.012             |
| 400200 gratificatie jubilea/afschied   | 17.196                       | 19.434           | 12.392           | 14.814           | 18.527                          | 1.149                | 83.511            |
| 400201 gratificatie prestatie          | 3.629                        | 4.102            | 2.615            | 3.127            | 3.910                           | 242                  | 17.626            |
| <b>400100 bruto lonen</b>              | <b>1.620.759</b>             | <b>1.831.719</b> | <b>1.167.962</b> | <b>1.396.279</b> | <b>1.746.204</b>                | <b>108.252</b>       | <b>7.871.173</b>  |
| 401000 sociale premies                 | 320.656                      | 347.544          | 217.656          | 244.555          | 336.720                         | 26.824               | 1.493.954         |
| 401002 werkgeversaandeel ziektekosten  | 115.351                      | 125.023          | 78.298           | 87.975           | 121.130                         | 9.649                | 537.427           |
| <b>401100 sociale lasten</b>           | <b>444.727</b>               | <b>482.019</b>   | <b>301.874</b>   | <b>339.180</b>   | <b>467.007</b>                  | <b>37.203</b>        | <b>2.072.009</b>  |
| 402000 wervingskosten                  | 0                            | 0                | 0                | 0                | 11.156                          | 0                    | 11.156            |
| 402100 reiskosten woon-werk            | 26.531                       | 37.418           | 16.662           | 24.812           | 22.065                          | 3.736                | 131.225           |
| 402200 opleidingskosten                | 29.439                       | 50.565           | 23.083           | 34.711           | 51.493                          | 4.145                | 193.436           |
| 402201 seminars symposia               | 0                            | 0                | 0                | 0                | 30.740                          | 0                    | 30.740            |
| 402300 geschenkenregeling              | 10.644                       | 10.037           | 5.625            | 8.633            | 15.597                          | 1.499                | 52.034            |
| 402302 personeelsvereniging            | 0                            | 0                | 0                | 0                | 15.284                          | 0                    | 15.284            |
| 402303 vergoeding kosten BHV           | 0                            | 0                | 0                | 0                | 0                               | 0                    | 0                 |
| 402304 bedrijfsarts/arbodienst         | 0                            | 0                | 0                | 0                | 32.241                          | 0                    | 32.241            |
| 403004 kosten ondernemingsraad         | 0                            | 0                | 0                | 0                | 18.964                          | 0                    | 18.964            |
| 403099 overige personeelskosten        | 0                            | 0                | 5.787            | 0                | 5.022                           | 0                    | 10.809            |
| <b>408100 overige personeelskosten</b> | <b>66.614</b>                | <b>98.020</b>    | <b>51.157</b>    | <b>68.156</b>    | <b>202.563</b>                  | <b>9.380</b>         | <b>495.890</b>    |
| 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                 |
| <b>409999 personeelskosten</b>         | <b>2.132.100</b>             | <b>2.411.758</b> | <b>1.520.994</b> | <b>1.803.615</b> | <b>2.415.775</b>                | <b>154.835</b>       | <b>10.439.072</b> |

|                              |      |      |      |      |      |     |       |
|------------------------------|------|------|------|------|------|-----|-------|
| aantal formatieplaatsen 2015 | 36,2 | 31,7 | 20,9 | 29,4 | 25,7 | 2,5 | 146,3 |
| aantal formatieplaatsen 2014 | 36,2 | 31,7 | 20,9 | 29,4 | 25,7 | 2,5 | 146,3 |

| Indikator K.1.001 | Regulasi | Kepatuhan per produk |
|-------------------|----------|----------------------|
|-------------------|----------|----------------------|

|           |            |           |           |          |           |           |         |
|-----------|------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|---------|
| 2010-2011 | 18,122,170 | 2,504,647 | 2,561,782 | -153,048 | 2,577,493 | 4,498,579 | 240,526 |
|-----------|------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|---------|

|                                   |         |         |          |         |         |
|-----------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|
| Debit for Prod 63 via Subcontract | \$ 0.74 | \$ 7.60 | -\$ 8.14 | \$ 6.70 | \$ 8.20 |
|-----------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|



## **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 belastingsoort 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: Gegevensbeheer & Heffen (G&H), Waarderen, Innén, Klantzaken en Organisatieondersteuning & Ontwikkeling (O&O). Vervolgens worden de kosten met behulp van aparte verdeelsleutels omgeslagen naar een eenheidstarief per product van dienstverlening.

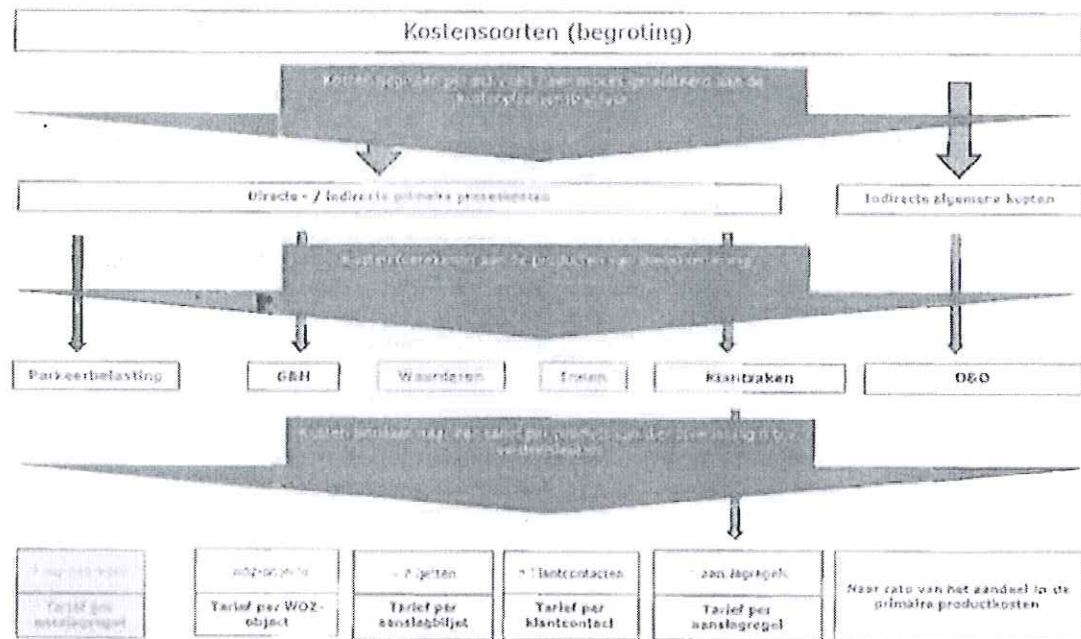
De processen voor waterschappen en gemeenten overlappen elkaar in grote mate en de benodigde basisgegevens worden gelijktijdig voor alle deelnemers opgebouwd. Omdat BsGW de processen voor alle belastingsoorten integraal uitvoert, zijn de daarmee samenhangende kosten zodanig met elkaar verweven dat kosten 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 aan 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 productomvang 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 G&H 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 € 586 duizend. De uitsplitsing en opbouw van dit bedrag staat in de tabel 'Berekening weerstandsvermogen BsGW'.

Voor elk van de risico's is het bruto risico 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 risico gekwantificeerd. Dit is het bedrag 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.

De benodigde weerstandscapaciteit is met € 586 duizend hoger dan het gestorte weerstandsvermogen (€ 385 duizend) maar lager dan de tot en met 2012 opgebouwde reserves van BsGW. Ook wanneer het risico met betrekking tot de invoering van schatkistbankieren wordt opgevangen via de reserves van BsGW, behoeft het weerstandsvermogen voor 2015 geen verdere aanvullingen.



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

| Risico's                                             | Kans* | Mogelijk(e) effect(en)                                                                                                             | Im- | Mogelijk(e) oorza(a)k(en)                                                                                                                               | Beheersmaatregel(en)<br>(delen, verzekeren, terugdringen, beperken)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Kortdurende samenwerkingsverbanden                | 1     | Desinvesteringen en hogere kosten voor (achterblijvende) deelnemers (m.b.t. gedane investeringen in werkprocessen en ICT-middelen) | K   | Gemakkelijke uittrading (o.a. door samenwerking met kortlopende DVO)                                                                                    | 1. Terughoudendheid met samenwerkingen o.b.v. DVO (zonder deelname)<br>2. Alleen langlopende DVO's in geval van geen deelname<br>3. Investeringsplan voor implementatie komen direct voor rekening van nieuwe samenwerkingspartner<br>4. Capaciteit benodigd voor dienstverlening aan kortdurende samenwerkingsverbanden flexibel invullen (via inhuur)<br>5. Desinvesteringen worden op vertrekkende opdrachtgever vermaakt (bij voortijdige beëindiging) |
| 2. Uitbesteding van niet kern-activiteiten           | 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                                                                                     | 1. Contractkwaliteit<br>2. SLA's<br>3. Stuurinformatie<br>4. Controlemogelijkheden<br>5. Contract/SLA manager                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3. Fraude                                            | 1     | Verlies ten gevolge van fraude zal BSGW dienen te compenseren<br>Imagoschade BSGW                                                  | M   | Geen sluitende interne controles                                                                                                                        | 1. Stelsel van sluitende interne controles<br>2. Adequate functiescheidingen<br>3. Integriteit inbedden in bedrijfscultuur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4. Vervulling van en/of incomplete gegevensbestanden | 2     | Foutieve aanslagen met als gevolg veel correctiewerkzaamheden en daardoor hogere kosten                                            | K   | a. Geen goede afspraken over beheer, verantwoordelijkheid en gebruik van gegevens<br>b. Onzuivere gegevens worden aangeleverd door (externe) bronhouder | 1. Goede afspraken worden vastgelegd in de UVO<br>2. Stelsel van verbandscontroles ter vaststelling van juistheid en volledigheid administraties<br>3. terugmelding foute gegevens aan bronhouder                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5. Personele risico's                                | 2     | Hogere kosten                                                                                                                      | M   | a. Overname personeel van nieuwe deelnemers met boven CAO (BSGW) voorwaarden<br>b. BSGW is eigen risicodragers WW en verplichte boven-                  | 1. Alleen personeel van de deelnemers overnemen als dit binnen de sterkte geplaatst kan worden<br>2. Boven CAO-kosten in rekening brengen bij betreffende deelnemer<br>3. Adequaate HRM beleid gericht op preventie en - zo nodig - herplaatsing                                                                                                                                                                                                           |

|    |                                                                                           |   |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                           |   |                                                                                                                                 | wettelijke uitkering bij alle ontslagen anders dan dwingende reden                                                                                                                                                             | 4. Mobiliteitsplan en budget                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6. | Overschrijding van begroting door BsGW door krappe kostenraming                           | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reserves moeten worden aangesproken</li> <li>Zwaardere lasten voor deelnemers</li> </ul> | M <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Geen goede bedrijfsvoering / P&amp;C cyclus: 'verrassingen' in de financiële huis-houding van BsGW</li> <li>b. Externe oorzaken: blijv. wetswijzigingen</li> </ul>                 | 1. Begroting baseren op adequate kostenramingen (jaar-rekening 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.<br>2. Nieuwe deelnemers gedurende eerste drie jaar verantwoordelijk stellen voor onvoorziene kostenontwikkelingen<br>3. Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control<br>4. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen |
| 7. | <del>Wegvallen baten samenwerking HDSR (€ 305.000,-)</del>                                | 2 | <del>Hogere kosten voor deelnemer(s)</del>                                                                                      | G <del>Beëindiging DVO samenwerking Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden per 31-12-2011</del>                                                                                                                              | <del>Toetreding HDSR tot gemeenschappelijke regeling BsGW</del>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 8. | Overschrijding van begroting door BsGW door ambitieuze raming opbrengst vervolgingskosten | 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reserves moeten worden aangesproken</li> <li>Zwaardere lasten voor deelnemers</li> </ul> | G <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Achterblijvende opbrengst vervolgingskosten</li> <li>b. Hogere kosten voor Invorderingsacties</li> <li>c. Realisatie wijkt af van geraamde gevolgen gecombineerd bijzet</li> </ul> | 1. Begroting baseren op adequate kostenramingen (jaar-rekening t-1 incl. nacalculatie i.g.v. relevante / substantiële afwijkingen)<br>2. Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control<br>3. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 9. | Extern opgelegde aanpassingen                                                             | 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reserves moeten worden aangesproken</li> <li>Zwaardere lasten voor deelnemers</li> </ul> | M <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ruilverkaveling en herindelingen</li> <li>b. Kabinetsbesluiten</li> <li>c. CAO-stijgingen &gt; 2% rekenregels</li> </ul>                                                           | Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

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

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



Tabel: berekening weerstandsvermogen BsGW

| BsGW                                             | Bruto-risico | Bruto-risico (toelichting)                                                                                                | Netto risico | Netto-risico (toelichting)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kans optreden risico | Restrisico |
|--------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|
| 1/7.                                             | €            | 0 Wegvallen tijdelijke dienstverlenings-overeenkomst niet-deelnemer                                                       | €            | 0 Saldo opbrengsten en kosten dienst-verleningsovereenkomst HDSR                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 100%                 | € 0        |
| 2.                                               | € 2.500.000  | Uitbesteed werk (incl. ICT); volledige wanprestatie zonder verhaal-mogelijkheid                                           | € 625.000    | 25% meerwerk door slechte kwaliteit van uitbesteede diensten                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10%                  | € 62.500   |
| 3.                                               | € 5.000.000  | Verduistering incasso-opbrengst /afdracht                                                                                 | € 100.000    | Afdekking via fraude- en oplichtingpolis, minus eigen risicobedrag                                                                                                                                                                                                                                                                                | 10%                  | € 10.000   |
| 4.                                               | € 700.000    | Extra inzet bij klantzaken (14 fte extra)                                                                                 | € 100.000    | Er blijven altijd van buitenaf mogelijkheden van bestandsvervulling (bijv. gem. herindeling, etc.)                                                                                                                                                                                                                                                | 25%                  | € 25.000   |
| 5.                                               | €            | 0 Duurdere mensen die vanuit gemeenten overkomen, CAO stijging reeds binnen begroting opgenomen, (4-5 fte bovenformatief) | €            | 0 CAO en overname personeel; netto risico = € 0; m.b.t. risicodragers; enige compensatie in mobiliteitsplan, maar niet structureel en te weinig                                                                                                                                                                                                   | 25%                  | € 0        |
| 6.                                               | € 582.000    | Nog te realiseren besparingen op begroting BsGW 2014 + 2015 (= kostenreductie)                                            | € 582.000    | Er is reëel en transparant begroot, maar er bestaat altijd een kans op overschrijding. Om dit op te kunnen vangen is weerstandsvermogen nodig. Organisatie naar verwachting 1 <sup>ste</sup> ja(a)r(en) in beweging (investering in verkrijgen van toetreders: PR, aanlooptraject, etc.), ook met voldoende weerstandsvermogen en strakke control | 20%                  | € 116.500  |
| 8.                                               | € 1.837.800  | Ambitieuze raming opbrengsten vervolgingskosten                                                                           | € 367.500    | Door de strakke invordering kan de betaaimoraal verbeteren en de opbrengst vervolgingskosten achterblijven                                                                                                                                                                                                                                        | 40%                  | € 147.000  |
| 9a.                                              | € 300.000    | Extern opgelegde aanpassingen in de basisgegevens                                                                         | € 300.000    | Ruilverkavelingen en herindelingen zijn niet te voorkomen en enkel door extra                                                                                                                                                                                                                                                                     | 50%                  | € 150.000  |
| 9b.                                              | € 75.000     | Invoering schatkistbankieren via wet FIDo                                                                                 | € 75.000     | middelen te compenseren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 100%                 | € 75.000   |
| Benodigde weerstandsvermogen                     |              |                                                                                                                           |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      | € 586.000  |
| Percentage weerstandsvermogen / (netto)begroting |              |                                                                                                                           |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      | ca. 4,5%   |



**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)                                                                                                                                                                                         | Im- | Mogelijk(e) oorza(a)k(en)                                                                                                          | Beheersmaatregel(en)<br>(delen, verzekeren, terugdringen, beperken)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Hogere dan verwachte kosten bij BsGW                                                 | 1     | Hogere kosten voor deelnemer / deelnemers                                                                                                                                                                      | K   | a. uittreden van bestaande deelnemer/ samenwerkingspartner<br>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)<br>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.<br>2. Democratische besluitvorming (stemverhoudingen).                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3. Niet tijdige of niet volledige (ook: te lage) oplegging van heffingen en/of lnningen | 1     | Rente- / opbrengstverliezen voor de deelnemers<br><br>Waardering:<br><br>Niet tijdig opleggen - renterisico: max. een maand vertraging geld op de markt brengen, 240 Mio/jr tegen 5% = 1Mio brutorisico / mnd. | G   | a. niet tijdig of onvoldoende kwaliteit aangeleverde gegevens<br>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)<br>2. De handelwijze bij het in gebreke zijn/blijven wordt in de uitvoeringsovereenkomst (UVO) geregeld. (a)<br>3. Opstellen door BsGW van risico-analyse voor de bedrijfsvoering van BsGW. (b)                                                             |

|    |                                                                                                                                                                     |   |                                                                                                                                                                                                     |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                     |   | Niet volledig opleggen / te laag - opbrengstenrisico: naar schatting 100K brutorisico.                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 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<br><br>Brutorisico: m.n. bij de (150 grote) bedrijven, 1,3 Mio (basis 2009, max. onvoorzienbare recessie en afwijking prognose tov werkelijkheid). | G | <p>a. Economische recessie:<br/>Als gevolg van de nog altijd voorschrijdende economische crisis loopt de deelnemer financiële risico's op onder andere het gebied van Inbaarheid van openstaande vorderingen en kwijtschelding belastingen</p> <p>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.<br/>2. Het aanhouden van een weerstandsreserve die in de periode tussen de daling van het aantal belastingplichtigen en bijstellen van de tarieven kan compenseren.</p> |
| 5. | Niet behalen van schaaivoordelen op termijn                                                                                                                         | 2 | Hogere kosten dan begroot voor de deelnemers                                                                                                                                                        | K | <p>a. minder nieuwe toetreders dan verwacht<br/>b. geen goede afspraken met nieuwe deelnemers m.b.t. overname personeel</p> <p>1. Laagdrempelige toetreding.<br/>2. Toetreding aantrekkelijk voor nieuwe deelnemers.<br/>3. PR &amp; marketing.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6. | Overschrijding van begroting door BsGW                                                                                                                              | 2 | Reserves moeten worden aangesproken<br>Zwaardere lasten voor deelnemers<br><br>Brutorisico 200K *                                                                                                   | M | <p>a. geen goede bedrijfsvoering / P&amp;C cyclus: 'verrassingen' in de financiële huishouding van BsGW<br/>b. externe oorzaken: bijv. wetswijzigingen</p> <p>1. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen.<br/>2. Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control.<br/>3. Goede interne control bij BsGW.<br/>4. Heldere afspraken worden vastgelegd in kostenverdeelstelsystematiek.</p>                                                                                                                                                                                                                       |

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

\*\* Impact:

# Bijlage 10: Bijdrage waterschappen volgens BBP-opzet

Bijdrage 2015 WRO en WPM conform BBP-indeling

|                                                                              | Netto<br>2015 | Totale bijdrage       |                         |           | WRO                   |                         |           | WPM                   |                         |           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|-------------------------|-----------|
|                                                                              |               | Zuiverings-<br>beheer | Watersys-<br>teembeheer | Totaal    | Zuiverings-<br>beheer | Watersys-<br>teembeheer | Totaal    | Zuiverings-<br>beheer | Watersys-<br>teembeheer | Totaal    |
|                                                                              |               | 1.587.258<br>vs       |                         |           | 1.014.750<br>vs       | 68%                     |           | 572.500<br>vs         | 55%                     |           |
| Heffing en invordering                                                       | 3.903.300     | 1.418.204             | 2.485.096               | 3.903.300 | 895.383               | 1.595.780               | 2.491.164 | 522.821               | 889.318                 | 1.412.138 |
| 31 Belastingheffing                                                          | 2.820.289     | 876.598               | 1.943.691               | 2.820.289 | 553.448               | 1.248.122               | 1.801.563 | 323.158               | 695.548                 | 1.018.726 |
| 31.1 kostentoeedeling en belastingverordeningen                              | 38.262        | -                     | 38.262                  | 38.262    | -                     | 24.570                  | 24.570    | -                     | 13.692                  | 13.692    |
| 31.2 aanslagen huishoudens en forfaitsbedrijfsruimten                        | 298.498       | 149.277               | 149.221                 | 298.498   | 94.246                | 95.821                  | 190.067   | 55.031                | 53.400                  | 108.431   |
| 31.3 aanslagen zuiveringsheffing overige bedrijven                           | 472.785       | 472.785               | -                       | 472.785   | 298.493               | -                       | 298.493   | 174.292               | -                       | 174.292   |
| 31.4 aanslagen watersysteemheff. gebouwd, ongebouwd en natuur                | 1.467.330     | -                     | 1.467.330               | 1.467.330 | -                     | 942.232                 | 942.232   | -                     | 525.098                 | 525.098   |
| 31.5 aanslagen verontreinigingsheffing                                       | -             | -                     | -                       | -         | -                     | -                       | -         | -                     | -                       | -         |
| 31.6 verzoek-/bezwaar-/beroepschrift huishoud./forfaitbedrijfsruimten        | 218.133       | 109.087               | 109.046                 | 218.133   | 68.872                | 70.023                  | 138.895   | 40.215                | 39.023                  | 79.238    |
| 31.7 bezwaar-/beroepschriften zuiveringsheff., ov. bedrijven                 | 145.449       | 145.449               | -                       | 145.449   | 91.830                | -                       | 91.830    | 53.620                | -                       | 53.620    |
| 31.8 bezwaar-/beroepschriften watersysteemheff. gebouwd, ongebouwd en natuur | 179.831       | -                     | 179.831                 | 179.831   | -                     | 115.477                 | 115.477   | -                     | 64.354                  | 64.354    |
| 31.9 bezwaar-/beroepschriften verontreinigingsheffing                        | -             | -                     | -                       | -         | -                     | -                       | -         | -                     | -                       | -         |
| 32 Invordering                                                               | 1.083.011     | 541.606               | 541.405                 | 1.083.011 | 341.935               | 347.658                 | 689.591   | 199.463               | 193.747                 | 393.210   |
| 32.1 betalingsverwerking aanslagen                                           | 260.229       | 130.138               | 130.090                 | 260.229   | 82.163                | 83.536                  | 165.699   | 47.975                | 46.554                  | 94.530    |
| 32.2 kwijtschelding                                                          | 149.248       | 74.638                | 74.610                  | 149.248   | 47.123                | 47.910                  | 95.033    | 27.515                | 26.700                  | 54.215    |
| 32.3 invorderingsmaatregelen aanslagen                                       | 673.534       | 336.829               | 336.705                 | 673.534   | 212.657               | 216.212                 | 428.869   | 124.172               | 120.493                 | 244.665   |



# Bijlage 1.1: Productieaantallen

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | WVO               |                   |                   | WVZ               |                   |                   |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 1.165.500         | 1.165.500         | 1.165.500         | 834.500           | 834.500           | 834.500           |
| Aantal WOV-objecten                 | 309.000           | 309.000           | 309.000           | 205.000           | 205.000           | 205.000           |
| Aantal asfalttegels                 | 125.000           | 125.000           | 125.000           | 73.500            | 73.500            | 73.500            |
| Aantal klantencontacten             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Veld     |                   |                   | Gemeente Bergen   |                   |                   |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 185.000           | 185.000           | 185.000           | 24.650            | 24.650            | 24.650            |
| Aantal WOV-objecten                 | 56.000            | 56.000            | 56.000            | 6.500             | 6.500             | 6.500             |
| Aantal asfalttegels                 | 70.500            | 70.500            | 70.500            | 9.100             | 9.100             | 9.100             |
| Aantal klantencontacten             | 81.500            | 81.500            | 81.500            | 2.900             | 2.900             | 2.900             |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Moerkerke |                   |                   | Gemeente Rijnmond |                   |                   |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 31.350             | 31.350            | 31.350            | 100.500           | 100.500           | 100.500           |
| Aantal WOV-objecten                 | 8.200              | 8.200             | 8.200             | 30.000            | 30.000            | 30.000            |
| Aantal asfalttegels                 | 14.100             | 14.100            | 14.100            | 40.500            | 40.500            | 40.500            |
| Aantal klantencontacten             | 2.420              | 2.420             | 2.420             | 11.575            | 11.575            | 11.575            |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Rijk     |                   |                   | Gemeente Leids    |                   |                   |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 31.000            | 31.000            | 31.000            | 80.500            | 80.500            | 80.500            |
| Aantal WOV-objecten                 | 8.250             | 8.250             | 8.250             | 18.000            | 18.000            | 18.000            |
| Aantal asfalttegels                 | 15.000            | 15.000            | 15.000            | 17.000            | 17.000            | 17.000            |
| Aantal klantencontacten             | 3.440             | 3.440             | 3.440             | 7.634             | 7.634             | 7.634             |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Nieuw    |                   |                   | Gemeente Nieuw    |                   |                   |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 23.300            | 23.300            | 23.300            | 50.000            | 50.000            | 50.000            |
| Aantal WOV-objecten                 | 7.500             | 7.500             | 7.500             | 12.800            | 12.800            | 12.800            |
| Aantal asfalttegels                 | 14.600            | 14.600            | 14.600            | 14.900            | 14.900            | 14.900            |
| Aantal klantencontacten             | 2.264             | 2.264             | 2.264             | 8.094             | 8.094             | 8.094             |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Rijk-Rijk |                   |                   | Gemeente Rijk-Rijk |                   |                   |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 32.500             | 32.500            | 32.500            | 38.500             | 38.500            | 38.500            |
| Aantal WOV-objecten                 | 17.500             | 17.500            | 17.500            | 11.000             | 11.000            | 11.000            |
| Aantal asfalttegels                 | 14.000             | 14.000            | 14.000            | 13.000             | 13.000            | 13.000            |
| Aantal klantencontacten             | 6.494              | 6.494             | 6.494             | 4.494              | 4.494             | 4.494             |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Rijk-Rijk |                   |                   | Gemeente Rijk     |                   |                   |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 58.500             | 58.500            | 58.500            | 60.500            | 60.500            | 60.500            |
| Aantal WOV-objecten                 | 22.100             | 22.100            | 22.100            | 17.900            | 17.900            | 17.900            |
| Aantal asfalttegels                 | 21.900             | 21.900            | 21.900            | 12.800            | 12.800            | 12.800            |
| Aantal klantencontacten             | 6.494              | 6.494             | 6.494             | 2.330             | 2.330             | 2.330             |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Rijk-Rijk |                   |                   | Gemeente Rijk-Rijk |                   |                   |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 63.100             | 63.100            | 63.100            | 209.000            | 209.000           | 209.000           |
| Aantal WOV-objecten                 | 18.350             | 18.350            | 18.350            | 84.700             | 84.700            | 84.700            |
| Aantal asfalttegels                 | 18.400             | 18.400            | 18.400            | 28.500             | 28.500            | 28.500            |
| Aantal klantencontacten             | 6.072              | 6.072             | 6.072             | 18.512             | 18.512            | 18.512            |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Leids    |                   |                   | Gemeente Oude     |                   |                   |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 60.300            | 60.300            | 60.300            | 18.700            | 18.700            | 18.700            |
| Aantal WOV-objecten                 | 19.750            | 19.750            | 19.750            | 4.050             | 4.050             | 4.050             |
| Aantal asfalttegels                 | 23.700            | 23.700            | 23.700            | 5.000             | 5.000             | 5.000             |
| Aantal klantencontacten             | 7.918             | 7.918             | 7.918             | 1.557             | 1.557             | 1.557             |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Rijk-Rijk |                   |                   | Gemeente Rijk-Rijk |                   |                   |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 22.150             | 22.150            | 22.150            | 25.500             | 25.500            | 25.500            |
| Aantal WOV-objecten                 | 8.700              | 8.700             | 8.700             | 6.250              | 6.250             | 6.250             |
| Aantal asfalttegels                 | 6.600              | 6.600             | 6.600             | 7.300              | 7.300             | 7.300             |
| Aantal klantencontacten             | 2.270              | 2.270             | 2.270             | 2.634              | 2.634             | 2.634             |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Gemeente Rijk-Rijk |                   |                   | Gemeente Rijk-Rijk |                   |                   |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2013  | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 274.000            | 274.000           | 274.000           | 212.000            | 212.000           | 212.000           |
| Aantal WOV-objecten                 | 69.600             | 69.600            | 69.600            | 81.900             | 81.900            | 81.900            |
| Aantal asfalttegels                 | 69.750             | 69.750            | 69.750            | 70.500             | 70.500            | 70.500            |
| Aantal klantencontacten             | 25.316             | 25.316            | 25.316            | 19.554             | 19.554            | 19.554            |

| Productiegatellen<br>deelnemers B&W | Totaal B&W        |                   |                   |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Begroting<br>2013 | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 |
| Aantal asfalttegels                 | 2.426.000         | 2.426.000         | 2.426.000         |
| Aantal WOV-objecten                 | 197.500           | 197.500           | 197.500           |
| Aantal asfalttegels                 | 838.100           | 838.100           | 838.100           |
| Aantal klantencontacten             | 207.345           | 207.345           | 207.345           |

1) Aantal klantencontacten is gebaseerd op de gegevens van de Gemeente Veld, Rijnmond en Rijk-Rijk.

**Bijlage 12: Berekend EMU-saldo**

| Bedragen x € 1.000 |                                                                                                                                                                          | Begroting<br>2014 | Begroting<br>2015 | Begroting<br>2016 |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1                  | Exploitatiesaldo voor toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves                                                                                                       | 0                 | -75               | -75               |
| 2                  | Afschrijvingen ten laste van de exploitatie                                                                                                                              | 256               | 261               | 261               |
| 3                  | Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie                                                                                                    | 0                 | 0                 | 0                 |
| 4                  | Uitgaven aan investeringen in (im)materiele vaste activa die op de balans worden geactiveerd                                                                             | -200              | -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                 |
| 6a                 | Verkoopopbrengsten uit desinvesteringen in (im)materiele vaste activa                                                                                                    | 0                 | 0                 | 0                 |
| 6b                 | Boekwinst op desinvesteringen in (im)materiele vaste activa                                                                                                              | 0                 | 0                 | 0                 |
| 7                  | Uitgaven aan aankoop van grond en uitgaven aan bouw-, woonrijp                                                                                                           | 0                 | 0                 | 0                 |
| 8a                 | Verkoopopbrengsten van grond (tegen verkoopprijs)                                                                                                                        | 0                 | 0                 | 0                 |
| 8b                 | Boekwinst op grondverkoop                                                                                                                                                | 0                 | 0                 | 0                 |
| 9                  | Betalingen ten laste van de voorzieningen                                                                                                                                | 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                 |
| 11                 | Boekwinst bij verkoop van effecten                                                                                                                                       | 0                 | 0                 | 0                 |
|                    | <b>Berekend EMU-saldo</b>                                                                                                                                                | <b>56</b>         | <b>-114</b>       | <b>-114</b>       |