

Ontwerp-Begroting BsGW 2014
Ontwerp-Meerjarenbegroting
2014-2018

Inhoudsopgave

1 Inleiding	4
1.1 Algemeen	4
1.2 Indeling van de begroting	4
2 Beleidsbegroting	5
2.1 Algemeen	5
2.2 Ontwikkelingen.....	5
2.2.1 Zekere ontwikkelingen en formele bestuursbesluiten	5
2.2.2 Mogelijke ontwikkelingen	6
2.3 Kostenreductiemogelijkheden	7
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 Waarden	11
2.5.3 Product Innen.....	12
2.5.4 Product Klantzaken	12
2.5.5 Product Ondersteuning & Ontwikkeling	12
2.5.5 Product Pilot Parkeerbelasting	13
2.6 Paragrafen	14
2.6.1 Weerstandsvermogen	14
2.6.2 Onderhoud kapitaalgoederen	14
2.6.3 Financiering	14
2.6.4 Bedrijfsvoering	15
2.6.5 Verbonden partijen	17
3 Financiële begroting	18
3.1 Algemeen	18
3.2 Overzicht baten en lasten	20
3.3 Toelichting op de baten en lasten.....	21
3.4 Uiteenzetting van de financiële positie	23
3.4.1 Investerings	23
3.4.2 Financiering	23
3.4.3 Stand en verloop reserves en voorziening	23
3.5 Meerjarenraming 2014-2018.....	24
Bijlagen	27
Bijlage 1: MeerjarenInvesteringsProgramma : MIP 2014-2018	28
Bijlage 2: Rekennitgangspunten Begroting 2014 en MJR 2014-2018	29
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 BBP-opzet.....	45
Bijlage 11: Productieaantallen.....	46
Bijlage 12: Berekend EMU-saldo.....	47

Voorwoord

Voor u ligt de vierde begroting van BsGW, Belastingssamenwerking 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.

Als basis voor de begroting 2014 en meerjarenbegroting 2014-2018 van BsGW dient de kadernota 2014. Het belangrijkste, bestuurlijke uitgangspunt is een sluitende begroting. Daarnaast dient BsGW een taakstellende kostenreductie van (ruim) 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. De kostenreductie voor de begrotingsjaren 2012 en 2013 (in totaal € 383 duizend) zijn verwerkt in de afzonderlijke kostenposten, de kostenreductie voor begrotingsjaar 2014 (€ 282 duizend) wordt separaat weergegeven.

In de begroting 2014 zijn de uitkomsten van enkele voor BsGW kostentechnisch gunstigere, recent afgeronde, aanbestedingstrajecten verwerkt als ook het positief effect van het afschaffen van de gratis belastingtelefoon. Daarnaast zijn de laboratoriumkosten voor het meten en bemonsteren ten behoeve van de zuiveringsheffingen voor de waterschappen opgenomen in de begroting van BsGW. Voorheen zaten deze kosten (€ 208 duizend) in de bijdragen van beide waterschappen aan het Waterschapsbedrijf Limburg. Ook hier zijn als gevolg van een recente aanbesteding de kosten gedaald. In de begroting van BsGW is derhalve een lager bedrag opgenomen.

De beëindiging van de dienstverleningsovereenkomst met Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) vanaf 2014, kan BsGW - gezien het bovenstaande - echter niet binnen de eigen begroting opvangen worden. In de voorliggende begroting is de oplossing gezocht om dit negatieve effect van € 286 duizend per jaar via het schaaffect van toekomstige deelnemers af te dekken en, wanneer nodig, op korte termijn (1-2 jaar) via het eigen vermogen van BsGW.

Per saldo bedragen de begrote netto-kosten in 2014 € 10,956 miljoen en blijven hiermee gelijk aan die van 2013. Hiermee is voldaan aan het belangrijkste bestuurlijke uitgangspunt. Op de gebruikelijke wijze zijn de netto-kosten vervolgens via de kostenverdeelmethodede toegerekend aan de bijdragen van de deelnemers aan BsGW. Dit leidt in 2014 tot een stijging van de bijdragen van Waterschap Roer en Overmaas en Waterschap Peel- en Maasvallei. De bijdragen van de overige deelnemers dalen.

Voor 2014 richt BsGW zich op het verder verlagen van de uitvoeringskosten voor haar deelnemers met als belangrijkste speerpunten:

- Het uitbreiden van het aantal gemeentelijke deelnemers.
- Het vergroten van de efficiency door het verder optimaliseren van de werkprocessen.

De nadere uitwerking en onderbouwing van deze voornemens zijn opgenomen in de voorliggende begroting 2014 en meerjarenraming 2014 - 2018.

Roermond, februari 2013.

Het Dagelijks Bestuur BsGW

De directeur,

W.C.G. Fiddelaers

De voorzitter,

mr. J.H.G.M. Teeuwen

1 Inleiding

1.1 Algemeen

Belastingsamenwerking Gemeenten en Waterschappen (BsGW) is een openbaar lichaam op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Per 1 januari 2013 zijn Waterschap Roer en Overmaas (WRO), Waterschap Peel en Maasvallei (WPM), de gemeenten Venlo, Bergen, Nederweert, Roermond, Beek, Leudal, Nuth, Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen en Peel & Maas deelnemers in BsGW. De begroting 2014 is gebaseerd op bovenstaande deelnemers.

De dienstverleningsovereenkomst met Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) op basis van de per 1 januari 2007 gesloten samenwerkingsovereenkomst, is per 2014 beëindigd.

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. Hierbij hoort ook het zoeken en daadwerkelijk aangaan van samenwerkingsverbanden met andere overheden wanneer deze efficiëntievoordelen opleveren.

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 2014 en meerjarenbegroting 2014-2018 van BsGW dient de kadernota 2014. Financieel wordt als uitgangspunt genomen de jaarschijf 2014 uit de vastgestelde begroting 2013 en meerjarenbegroting 2013-2017, aangevuld met de 10 begrotingswijzigingen 2013 omtrent de toetreding van acht gemeenten tot de Gemeenschappelijke Regeling BsGW, de uitvoering van de parkeerbelasting voor de gemeente Venlo en Roermond en een budgettair neutrale kostenverschuiving.

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 toekomstige samenwerkingsverbanden zijn niet opgenomen in de begroting 2014. Deze worden pas in de begroting opgenomen zodra de desbetreffende samenwerking is geformaliseerd en de financiële consequenties kunnen worden vastgesteld.

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.

Tijdens het opstellen van de begroting 2014 zijn er op bepaalde punten nieuwe inzichten verkregen met betrekking tot de kosten- en opbrengstontwikkeling voor de jaren 2014 tot 2018, welke in de volgende paragrafen nader zijn uitgewerkt. Met uitzondering van het wegvallen van de winst uit de dienstverleningsovereenkomst met HDSR, is de dekking voor deze ontwikkelingen gevonden binnen de eigen begroting.

De begrote netto-kosten bedragen in 2014 € 10,956 miljoen en blijven hiermee gelijk aan die van 2013. De bijdragen van de deelnemers 2014 zijn gelijk aan de netto-kosten 2014.

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 2014 en de meerjarenbegroting 2014-2018.
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 2014 en de meerjarenbegroting 2014-2018. 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 2014:

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 te verlopen. De invoeringsdatum is landelijk opgeschort: vanaf 1 februari 2014 dienen alle betalingen via deze nieuwe standaarden te verlopen. BsGW zal in 2013 een project opstarten om deze invoering tijdig te realiseren. De projectuitgaven worden vanuit het investeringskrediet 2013 gefinancierd. Naar de huidige inzichten worden er voor 2014 geen extra kosten verwacht. Mocht deze zich toch voordoen, dan zal dit via een begrotingswijziging worden geformaliseerd.

Afbouw bijdrage kadastraal recht waterschappen

De jaarlijkse tegemoetkoming in de kosten van het Kadaster ten behoeve van de waterschappen, de zogenoemde bijdrage kadastraal recht, is vanaf 2012 in zijn geheel afgebouwd. In de begroting 2013 en MJR 2014-2018 van BsGW was de jaarlijkse bijdrage nog geraamd op € 90 duizend per jaar. Voor de begroting 2014 heeft dit tot gevolg dat de netto-kosten stijgen met € 90 duizend.

BTW-verhoging

Per 1 oktober 2012 is het BTW-tarief van 19% verhoogd naar 21%. Voor het jaar 2014 betekent deze BTW-verhoging een extra kostenpost van € 60 duizend.

Dienstverleningsovereenkomst HDSR

Per 31 december 2011 is de vijfjarige dienstverleningsovereenkomst met Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) afgelopen. Voor de jaren 2012 en 2013 is de overeenkomst stilzwijgend verlengd. Momenteel is er op bestuurlijk niveau afstemming tussen BsGW en HDSR over de hoogte van de vergoeding voor de dienstverlening voor 2013. De afloop van deze overeenkomst vanaf 2014 heeft een structurele stijging van de netto kosten van € 286 duizend tot gevolg.

o *Laboratoriumkosten meten en bemonstering*

De laboratoriumkosten voor het meten, bemonsteren en analyseren van afvalwater van bedrijven ten behoeve van de zuiveringsheffingen voor de waterschappen worden tot einde contractduur (28 februari 2013) via het Waterschapsbedrijf Limburg verrekend met de beide waterschappen WRO en WPM. Hierna zijn deze kosten uit de begroting van het WBL gehaald en overgeheveld naar de begroting van BsGW. De jaarlijkse kosten die hiermee gemoeid zijn conform het contract vanuit WBL met Intertek bedragen € 208 duizend. Vanaf 1 maart 2013 komen de laboratoriumkosten voor rekening van BsGW.

Vanwege het aflopen van de overeenkomst met Intertek heeft er onder regie van het WBL een gezamenlijke aanbesteding plaatsgevonden voor de beide waterschappen, het WBL en BsGW. Recent is het resultaat van deze aanbesteding definitief bekend geworden. Hieruit is gebleken dat de laboratoriumwerkzaamheden met ingang van 1 mei 2013 voor de duur van vier jaar gegund zijn aan Omegam Water B.V. Door de aanbesteding zijn de laboratoriumkosten in het kader van de waterschapshoefingen verlaagd. Wat betreft het deel dat nu in de begroting van BsGW is opgenomen (voorheen begroting WBL) komt de aanbesteding uit op een bedrag van € 240 duizend exclusief BTW over de gehele contractperiode van 4 jaar. Het bedrag dat structureel benodigd is voor het meten, bemonsteren en analyseren van afvalwater van bedrijven is echter 50% hoger dan het gunningsbedrag, vandaar dat in de begroting een bedrag opgenomen is van € 108 duizend voor laboratoriumkosten. Deze kosten worden toegerekend aan de productkosten G&H en via het eenheidstarief - op de gebruikelijke wijze - via de standaard kostenverdeelstelsel van BsGW verrekend met de deelnemers.

De bijdrage van de beide waterschappen stijgen in 2014 met respectievelijk € 51 duizend (WPM) en € 91 duizend (WRO). De stijging van de bijdragen komt grotendeels overeen met de begrote laboratoriumkosten inclusief de toerekening van de indirecte kosten van het product O&O (32%). Per saldo dalen de kosten van de beide waterschappen voor de laboratoriumwerkzaamheden van de waterschapshoefingen ten opzichte van eerdere jaren met € 66 duizend per jaar.

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 2014:

CAO-ontwikkelingen

- *Loonontwikkeling*
Op 6 juli 2012 is een definitief onderhandelingsakkoord bereikt tussen de waterschappen en de bonden. Deze nieuwe CAO heeft een looptijd van 1 januari 2012 tot en met 31 december 2013, waarbij BsGW is geconfronteerd met hogere personeelskosten aangezien de partijen zich hierbij niet geconformeerd aan de nullijn voor ambtenarensalarissen. In de loop van 2013 zullen nieuwe onderhandelingen worden opgestart voor het jaar 2014 (en verder). Hierop anticiperend is in de begroting 2014 2% opgenomen als indexering van de loonkosten.
- *Werkkostenregeling (WKR)*
Per 1-1-2011 bestaat de werkkostenregeling. Door deze fiscale regeling kan vanaf 2013 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 regeling wordt vanaf 1-1-2014 verplicht. 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

- *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). BsGW volgt de ontwikkelingen in dit kader en sluit aan bij in de praktijk bewezen oplossingen. Deze oplossingen worden middels projecten geïmplementeerd. Projectuitgaven worden voorzien in het MeerjarenInvesteringsPlan.

Ontwikkelingen in wetgeving

- *Schatkistbankieren voor decentrale overheden*
De regering heeft besloten dat in 2013 verplicht schatkistbankieren zonder leenfaciliteit wordt ingevoerd voor gemeenten, provincies, waterschappen, en gemeenschappelijke regelingen. Dit besluit moet nog geformaliseerd worden in wet- en regelgeving. Daarnaast bestaat er op dit moment nog geen zekerheid over de vraag of deze regeling ook geldt voor de bankrekening waarop de ontvangen heffingen binnenkomen. Indien schatkistbankieren ook van toepassing is op deze gelden, dan heeft dit tot gevolg dat BsGW geen renteopbrengsten meer zal realiseren. In de begroting 2014 en MJR 2014-2018 van BsGW is de jaarlijkse renteopbrengst (vooralsnog) geraamd op € 75 duizend per jaar.

Ontwikkelingen op het gebied van belastingheffing

- *Samenwerking / nieuwe deelnemers in BsGW*
Schaalvergroting op het gebied van belastingheffing en invordering heeft zowel financieel als qua kwaliteit van de dienstverlening een heel direct effect. BsGW voert op dit vlak een actief beleid en rapporteert frequent over de stand van zaken en ontwikkelingen hieromtrent.
- *Uitvoering parkeerbelasting voor de gemeenten Venlo en Roermond*
Vanaf 2012 voert BsGW de parkeerbelasting voor de gemeente Venlo uit. Hiervoor is, samen met de gemeente, een pilotproject opgestart. Vanaf 2013 voert BsGW ook de parkeerbelasting voor de gemeente Roermond uit. De kosten voor de uitvoering van de parkeerbelasting worden vooralsnog volledig, buiten de geldende systematiek van kostenverdeling, met beide gemeenten verrekend. In de loop van 2014 wordt het pilotproject geëvalueerd en zal het bestuur gevraagd worden een besluit te nemen ten aanzien van de verrekensystematiek van de uitvoeringskosten van de parkeerbelasting.

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. BsGW heeft zich gecommitteerd de eerste 5 jaren na de zelfstandiging (2012 – 2016) een kostenreductie van 10% te realiseren. Om deze reden leidt de

kostenindexering van gemiddeld 2% per jaar niet tot een hogere bijdrage voor de deelnemers in de meerjarenraming.

Net als bij de ontwikkelingen in het vorige hoofdstuk, 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. Daarnaast ontvangen de drie founding fathers van BsGW van elke nieuwe toetreders een eenmalige vergoeding voor de gedane investeringen in het verleden, de zogenoemde goodwillvergoeding.

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 2014 zijn dit de volgende reducties:

- *Toetreding per 1 januari 2013 van de gemeenten Roermond, Beek, Leudal, Nuth, Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen en Peel & Maas*
De schaalvoordelen die ontstaan zijn door het toetreden van bovengenoemde 8 gemeenten, zijn vanaf 2014 volledig verwerkt in de bijdragen van de deelnemers.
- *Kanaalsturing klantcontacten*
In 2012 is in het bestuur een themadiscussie gevoerd over het toepassen van kanaalsturingmogelijkheden en de mogelijke gevolgen daarvan. Vervolgens is besloten de gratis belastingtelefoon met ingang van 2013 af te schaffen en over te stappen naar 088-nummers tegen lokaal tarief. Dit heeft tot gevolg dat de netto kosten van BsGW vanaf 2014 structureel afnemen met € 100 duizend.

2.3.2 Mogelijke kostenreductiemogelijkheden

- *Kanaalsturing klantcontacten*
Tijdens de themadiscussie met het bestuur in 2012 over het toepassen van kanaalsturingmogelijkheden 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). Het digitaliseren van de schriftelijke bijsluiter wordt niet integraal voor alle deelnemers ingevoerd aangezien dit voor met name de waterschappen één van de weinige contactmomenten is van deze deelnemers met hun klanten.
- *Optimalisatie proces WOZ-waarderen*
BsGW voert haar waarderingsproces uit met de taxatiemodules welke destijds in gebruik waren bij de gemeente Venlo. Deze modules zijn niet geïntegreerd in de heffingenmodule. In de loop van 2012 en 2013 zal het proces WOZ worden geëvalueerd. De evaluatie dient uit te wijzen welke werkwijze met het oog op toekomstige uitbreidingen het beste geschikt is voor BsGW. Hierbij wordt de best passende ICT-oplossing gezocht.

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. Daarnaast zijn er risico's die de deelnemers zelf dienen in te schatten. Per deelnemer betreft dit ondermeer risico's met betrekking tot de eigen belastingopbrengsten.

In lijn met de methodiek van de gemeente Venlo, heeft BsGW een risicoanalyse uitgevoerd 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 in 2013 geleid tot een berekend weerstandsvermogen van € 379 duizend, zonder dat dit gelied heeft tot aanpassing van de hoogte van het bestaande weerstandsvermogen ad € 385 duizend. Zie ook paragraaf 2.6.1. Weerstandsvermogen.

Voor de begroting 2014 heeft BsGW begin 2013 opnieuw een risicoanalyse uitgevoerd, welke is geactualiseerd op basis van de meest actuele begrotingscijfers 2013.

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

De benodigde weerstandcapaciteit is met € 744 duizend hoger dan het tot en met 2013 opgebouwde en aangehouden weerstandsvermogen van € 385 duizend. Wanneer het risico met betrekking tot het beëindigen van het dienstverleningscontract met HDSR buiten beschouwing wordt gelaten, aangezien BsGW dit structureel wil opvangen via het schaaleffect van nieuwe toekomstige deelnemers, bedraagt de weerstandscapaciteit € 458 duizend. Rekening houdend met het reeds opgebouwde Eigen Vermogen, houdt BsGW het weerstandsvermogen op hetzelfde niveau als in 2013 om de bovenstaande risico's te dekken. Het weerstandsvermogen hoeft derhalve voor 2014 niet aangevuld te worden.

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

1. Uitbesteding van niet-kernactiviteiten.
Niet-kernactiviteiten worden waar mogelijk uitbesteed. Als risico 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. Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden.
Correctiewerkzaamheden als gevolg van foutieve aanslagen hebben extra kosten tot gevolg. BsGW zal daarom goede afspraken maken over beheer, verantwoordelijkheid en gebruik van de gegevens. Door middel van een stelstel van verbandcontroles zullen de juistheid en volledigheid van de administraties worden geborgd. Foutieve gegevens worden teruggemeld aan de bronhouders van de authentieke basisregistraties (bijvoorbeeld gemeenten).
3. 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.
4. 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 ondermeer 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.

5. Wegvallen baten samenwerking HDSR.

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 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 integriteitbewustzijn van de BsGW-medewerkers. De gedragscodes en gerichte communicatie over fraudebeleid dragen bij aan een integere organisatiecultuur, waardoor fraude ontmoedigd kan worden. Naast het streven naar een ingebedde, integere organisatiecultuur zal BsGW een stelsel van interne controlemaatregelen en toetsingsmaatregelen (audits) inzetten om fraude te voorkomen. Aanvullend heeft BsGW een frauderisico-verzekering afgesloten.

2.5 Producten

BsGW heeft haar primaire processen uitgedrukt in 5 producten van dienstverlening:

1. Gegevensbeheer & Heffen
2. Waarderen
3. Innen
4. Klantzaken
5. Organisatieondersteuning & Ontwikkeling
6. Pilot 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 worden zo vroeg mogelijk in het belastingjaar opgelegd;
- WOZ-beschikkingen namens gemeentelijke opdrachtgevers worden tijdig, conform de eisen van de Waarderingskamer, aangemaakt en verstuurd;

Speerpunten

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

Het verwachte aantal op te leggen aanslagregels voor 2014 is 2.426.000. De totale kosten in 2014 van dit product bedragen € 1.814.144,-.

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

- Optimaliseren van de waarderingsmodellen, rekening houdend met eventuele nieuwe intreders;
- Ontwikkelen controlesysteem voor niet-standaard te waarderen objecten.

Het verwachte aantal WOZ-objecten (exclusief de ongebouwd vrijgestelde objecten) van de gemeenten bedraagt voor 2014: 197.550. De totale kosten in 2014 van dit product bedragen € 2.195.164,-.

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;
- Realisatie afdracht conform de met opdrachtgevers overeengekomen afdrachtprognoses;
- Definitieve eindafrekening belastingjaar na 5 kalenderjaren na betreffende belastingjaar.

Speerpunten

- Afronding invordering heffingsjaar 2010;
- Verder optimaliseren huidige processen en het zoeken naar nieuwe effectieve invorderingsmogelijkheden binnen de wettelijke kaders.

Het product Innen wordt voor het overgrote deel gedekt door de opbrengst vervolgingskosten (geraamd € 1,518 miljoen) die BsGW, naar aanleiding van dwanginvorderingsacties, volgens de kostenwet in rekening brengt bij belastingschuldigen.

Voorname hierdoor bedragen per saldo de netto kosten 2014 van dit product € 126.674,-, die vervolgens gedekt worden door de bijdragen van de deelnemers. Het verwachte aantal aanslagbiljetten voor 2014 is 817.100.

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 2014 is 307.344. De totale kosten in 2014 van dit product bedragen € 2.959.508,-.

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, waarden en klantzaken. Het gaat hierbij vooral om activiteiten op het gebied van algemeen management en directievoering, HRM, bestuursondersteuning, algemene (fiscaal)-juridische aangelegenheden, ICT en Planning & Control.

Deze activiteiten worden veelal uitgevoerd ter ondersteuning en voor algemeen management 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 eigen 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 ISO9001 certificering.

De kosten in 2014 van dit product bedragen € 3.518.628,-.

2.5.5 Product Pilot Parkeerbelasting

In 2012 is BsGW de parkeerbelasting voor de gemeente Venlo gaan uitvoeren, in eerste instantie via een pilotproject om de processen goed te kunnen inbedden, vanaf 2013 structureel. Vanaf 2013 voert BsGW ook de parkeerbelasting voor de gemeente Roermond uit.

BsGW zal gedurende de pilot parkeerbelasting, de uitvoering van de parkeerbelasting buiten het reguliere, gestandaardiseerde proces houden. Enerzijds om adequaat te kunnen inspelen op de beleidsregels van de gemeente Venlo. Anderzijds om de verstoring van de uitvoering van de standaardbelastingen van alle deelnemers zoveel mogelijk te beperken. Na evaluatie van het pilotproject zal het bestuur gevraagd worden een besluit te nemen ten aanzien van de verrekensystematiek van de uitvoeringskosten van de parkeerbelasting.

In afwachting van het definitieve standpunt van het bestuur worden de gecalculerde kosten als apart product parkeerbelasting opgenomen en separaat in rekening gebracht.

Het verwachte aantal op te leggen aanslagregels voor 2014 is 21.000. De kosten in 2014 voor de pilot parkeerbelasting zijn geraamd op € 342.176,-.

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 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 berekende weerstandsvermogen toereikend is. Voor de begroting 2014 heeft BsGW begin 2013 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 het opgebouwde Eigen Vermogen, is de ratio voor BsGW 1,1.

2.6.2 Onderhoud kapitaalgoederen

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

Wet FiDo

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

paragraaf verslag te worden gedaan van de uitvoering van het treasurybeleid, bedoeld voor het sturen en beheersen van, verantwoord over en toezicht houden op de treasury.

Treasurybeheer

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

Renterisicobeheer

1. Kasgeldlimiet

Tijdelijke (exploitatie-)tekorten worden gefinancierd middels kasgeldleningen. Het renterisico op deze vlottende schuld wordt ingeperkt door het hanteren van de kasgeldlimiet: de maximaal toegestane netto korte schuld. De hoogte van de kasgeldlimiet is wettelijk bepaald op 8,2% van de totale brutolasten (€12,566 mln) en komt daarmee voor het begrotingsjaar 2014 uit op een bedrag van € 1,03 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 maandelijks termijnen wordt ontvangen.

Liquiditeitenbeheer

Het te volgen financieringsbeleid ligt vast in het Financieringsstatuut en houdt in dat beleidsmatig wordt gestreefd naar een gemiddelde nulstand van het rekening-courantsaldo. Gezien het tijdens het jaar niet-synchroon lopen van ontvangsten en uitgaven zijn fluctuaties rond het nulpunt onvermijdelijk. Om de nulstand zo veel mogelijk te kunnen benaderen, wordt voor 2014 een liquiditeitsplanning opgesteld.

Kasbeheer

Tijdelijke overschotten of tekorten worden bij de huisbankier tegen een zo gunstig mogelijke rente uitgezet of opgenomen. In verband met de noodzakelijk geachte scheiding tussen de heffingengeldstromen en de BsGW-exploitatiegeldstromen, lopen deze geldstromen via aparte bankrekeningen. Ontvangen heffingenopbrengsten worden, na verwerking, binnen de gemaakte afspraken afgedragen aan de deelnemers.

2.6.4 Bedrijfsvoering

Productiegetallen

In de tabel in bijlage 11 worden de productieaantallen die gehanteerd worden als verdeelsleutel van de kostenverdeelmethode per deelnemer weergegeven. De in deze tabel genoemde productieaantallen van de deelnemers voor de aanslagbiljetten, aanslagregels, gemeentelijke WOZ-objecten en klantcontacten worden als verdeelsleutel gebruikt om de totale kosten van de vier primaire producten om te slaan naar tarieven per product. Voor de berekening van de deelnemersbijdragen worden deze eenheidstarieven vermenigvuldigd met de productieaantallen per deelnemer.

Voor de berekening van de bijdragen 2014 worden voor de huidige deelnemers liggen de productiegetallen op hetzelfde niveau als in de begroting 2013. Er treden geen ongewenste schommelingen op in de bijdragen van de deelnemers. Voor de acht toetredende gemeenten liggen de produc-

tiegetallen op het zelfde niveau als in de door het bestuur vastgestelde begrotingswijzigingen met betrekking tot de toetreding van deze gemeenten.

Fixeren productieaantallen

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 gehanteerd worden bij de bijdragebepaling in de kostenverdeelmethode gefixeerd worden voor een periode van 5 jaar. De ontwikkelingen van de voor de kostenverdeelmethode relevante productieaantallen worden op de trend geanalyseerd en opnieuw bepaald voor de volgende periode van 5 jaar.

Substantiële veranderingen in productieaantallen door uitbreiding van het dienstverleningspakket (bijvoorbeeld meer heffingen) en toetreding van nieuwe deelnemers kunnen wel leiden tot het tussentijds aanpassen van de productieaantallen in het kader van de kostenverdeelmethode.

Formatieplan

Onderstaande tabel toont het formatie van BsGW in periode 2011 – 2018.

Formatie in historisch perspectief	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Startformatie BsGW	77,0	77,0						
Integratie WOZ-waardebepaling Venlo		5,1						
Toetreders 2012		3,5						
Formatie BsGW	77,0	85,6	85,6					
Toetreders 2013			19,1					
Parkeerbelasting (Venlo en Roermond)			2,5					
Inbesteding taken			16,0					
Formatie BsGW	77,0	85,6	123,3	123,3	123,3	123,3	123,3	123,3

Vanaf 2013 stijgt de formatie van BsGW naar 123,29 fte doordat de personele gevolgen van de toetreding van de gemeenten Roermond, Beek, Leudal, Nuth, Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen en Peel & Maas (19,14 fte), het uitvoeren van de parkeerbelasting voor de gemeente Venlo en Roermond (2,47 fte) plus de inbesteding van een deel van de in 2012 uitbestede diensten (16,04 fte) zijn meegenomen in het bestaande formatieplan.

In de volgende tabel wordt de formatie per product van dienstverlening, ofwel per product weergegeven.

Formatie per product	BsGW							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gegevensbeheer & Heffen	16,0	16,2	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6
Waarderen	5,0	11,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4	21,4
Innen	17,5	18,1	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0
Klantenzaken	26,1	26,5	32,7	32,7	32,7	32,7	32,7	32,7
Ondersteuning & ontwikkeling	12,4	13,4	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1
Pilot Parkeerbelasting			2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Fte	77,0	85,6	123,3	123,3	123,3	123,3	123,3	123,3

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 Algemeen

Per 1 januari 2007 is een samenwerkingsovereenkomst aangegaan met HDSR. In 2011 is onderzocht of de Gemeenschappelijke Regeling BsGW uitgebreid zou kunnen worden met het belastinggebied van HDSR en de gemeente Utrecht/De Bilt. De uitkomsten van deze business case hebben er toe geleid dat eind 2011 bestuurlijk is overeengekomen niet over te gaan tot integrale belasting-samenwerking. Per 2014 richten HDSR en Gemeente Utrecht/De Bilt een eigen Gemeenschappelijke Regeling voor belastingsamenwerking op en wordt de dienstverleningsovereenkomst tussen BsGW en HDSR dan ook beëindigd.

De beëindiging van de dienstverleningsovereenkomst met HDSR heeft een structureel negatief effect op de begroting van BsGW van € 286 duizend, zoals in volgende tabel inzichtelijk wordt gemaakt.

Gedurende de jaren dat deze samenwerking tussen BsGW en HDSR heeft plaatsgevonden, heeft dit overigens geleid tot lagere bijdragen van de deelnemers doordat de baten van deze dienstverleningsovereenkomst de kosten overschreden.

Uitgangspunt bij het opstellen van de begroting van BsGW is een minimale, realistisch onderbouwde begroting waarmee BsGW invulling kan geven aan de doelstelling om de bijdragen van de deelnemers zo laag mogelijk te laten zijn. BsGW dient 2% kostenreductie per jaar te realiseren. De berekende kosteninflatie van 2% voor de jaren 2012 tot en met 2016 wordt als taakstelling opgenomen in de begroting BsGW en niet doorberekend aan de deelnemers. Waar mogelijk worden daarnaast de zekere ontwikkelingen van buitenaf, zoals kabinetsvoorstellen of andere wetgeving, CAO-stijgingen en dergelijke, budgettair neutraal verwerkt door het efficiënter inzetten van mensen en middelen en het optimaliseren van aanbestedingstrajecten

Gezien het bovenstaande, is het opvangen van het structurele exploitatie-tekort als gevolg van het wegvallen van de op de overeenkomst met HDSR behaalde winst, binnen de eigen begroting niet mogelijk.

Voorgesteld wordt dit structurele tekort ad € 286 duizend via het schaafeffect van nieuwe toekomstige deelnemers af te dekken. Op korte termijn (maximaal 2 jaar) kan, wanneer nodig, de financiële ruimte van het opgebouwde Eigen Vermogen worden ingezet conform het per 27-7-2012 vastgestelde bestuursvoorstel 'bestemming exploitatieresultaat 2011'. In de verdere uitwerking van de begroting 2014 is hiermee rekening gehouden.

Uitgangspunt voor de begroting 2014 is de geactualiseerde begroting 2013, verminderd met het effect van het stopzetten van de samenwerkingsovereenkomst met HDSR. Hierin zijn daarna de volgende mutaties verwerkt:

- De kostenreductie voor de begrotingsjaren 2012 en 2013 worden niet meer zoals in voorgaande begrotingsjaren separaat weergegeven, maar zijn toegerekend naar de afzonderlijke begrotingsposten.
- De salarislasten zijn berekend conform het formatieplan 2013.
- De telefoonkosten met betrekking tot de (gratis) belastingtelefoon zijn geëlimineerd.
- De laboratoriumkosten voor het meten en bemonsteren worden vanaf 1-3-2013 niet meer via het Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) verrekend met de beide waterschappen maar toegevoegd aan de begroting van BsGW. Voor 2014 zijn deze kosten dan ook toegevoegd.
- Enkele begrotingsposten, zoals drukwerk, porti en print- en kopieerwerk, zijn aangepast aan de uitkomsten van recente aanbestedingstrajecten.

Om te komen tot de begroting 2014 is daarna per begrotingspost de 2% kosteninflatie toegerekend, welke gecompenseerd wordt naar de deelnemers via de als separate post opgenomen taakstellende kostenreductie 2014 ad € 282 duizend.

Bedragen x € 1.000	B2013	HDSR effect	B2013 -/- HDSR	Mutaties	Begroting 2014
Lasten					
Personeelskosten	8.487	0	8.487	59	8.546
Huisvestingskosten	560	0	560	11	571
Afschrijvingskosten	338	0	338	-82	256
ICT-kosten	1.663	-156	1.507	158	1.666
Overige operationele kosten	2.037	-353	1.683	-184	1.500
Algemene kosten	311	0	311	-62	249
Bank- en rentekosten	341	0	341	6	347
Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0
Totaal lasten	13.736	-509	13.227	-92	13.135
Taakstellende kostenreductie	-383	0	-383	101	-282
Totaal lasten	13.353	-509	12.844	9	12.852
Baten					
Renteopbrengten	81	0	81	11	92
Diensten aan derden	797	-795	2	-2	0
Bijdragen van derden	0	0	0	0	0
Opbrengst vervolgingskosten	1.518	0	1.518	0	1.518
Totaal baten	2.396	-795	1.601	9	1.610
Netto kosten	10.956	286	11.242	0	11.242
Totaal bijdragen	11.553	0	10.956	0	10.956
Exploitatieresultaat	597	-286	-286	0	-286

In de volgende paragrafen wordt de begroting 2014 en de meerjarenraming 2014-2018 uitgebreid toegelicht.

3.2 Overzicht baten en lasten

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Meerjarenperspectief			
				2015	2016	2017	2018
Lasten							
bruto lonen	4.121	6.553	6.481	6.610	6.742	6.877	7.015
sociale lasten	1.045	1.521	1.640	1.673	1.707	1.741	1.776
overige personeelskosten	336	413	425	434	443	451	460
personeel derden	0	0	0	0	0	0	0
Personeelskosten	5.502	8.487	8.546	8.717	8.892	9.070	9.251
Huisvestingskosten	441	560	571	583	594	606	618
Afschrijvingskosten	337	338	256	256	261	250	250
ICT-kosten	1.176	1.663	1.666	1.699	1.733	1.768	1.803
drukwerk	154	138	10	10	11	11	11
print/kopieerwerk	96	183	179	182	186	189	193
porti	346	553	488	497	507	517	528
telefonie/datacommunicatie	130	129	21	21	21	22	22
incassokosten	248	60	0	0	0	0	0
kosten brongegevens	180	260	377	385	392	400	408
diensten door derden	1.693	680	330	336	343	350	357
overige operationele kosten	-30	34	96	98	100	102	104
Overige operationele kosten	2.816	2.037	1.500	1.530	1.560	1.591	1.623
algemene kosten	144	256	194	198	202	206	210
onvoorzien	0	54	55	56	57	58	59
Algemene kosten	144	311	249	254	259	264	269
bankkosten	219	290	296	302	308	314	321
rentekosten	31	51	50	50	50	50	50
Bank- en rentekosten	249	341	347	353	359	365	371
Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Totale lasten	10.666	13.736	13.135	13.391	13.658	13.914	14.186
taakstellende kostenreductie	0	-383	-282	-539	-806	-806	-806
Totaal lasten	10.666	13.353	12.852	12.852	12.852	13.108	13.380

Baten							
Renteopbrengsten	114	81	92	92	92	92	92
BsGW diensten aan derden	930	795	0	0	0	0	0
overige opbrengsten	85	2	0	0	0	0	0
Diensten aan derden	1.015	797	0	0	0	0	0
Bijdragen van derden	2	0	0	0	0	0	0
Opbrengst vervolgingskosten	1.367	1.518	1.518	1.518	1.518	1.518	1.518
Totale baten	2.498	2.396	1.610	1.610	1.610	1.610	1.610

Netto kosten	8.168	10.956	11.242	11.242	11.242	11.498	11.770
---------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Totaal bijdragen	8.071	11.553	10.956	10.956	10.956	11.212	11.484
-------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Exploitatieresultaat	-97	597	-286	-286	-286	-286	-286
-----------------------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

implementatiekosten toetreders 2013	0	-597	0	0	0	0	0
dekking uit vermogen BsGW (*)	97	0	286	286	286	286	286
Netto Resultaat	0	0	0	0	0	0	0

* Dekking uit vermogen BsGW mbt HDSR-effect maximaal 2 jaar, daarna via schaaffectieve nieuwe toekomstige toetreders

Personeel							
aantal formatieplaatsen (fte's) per ultimo	85,6	123,3	123,3	123,3	123,3	123,3	123,3

3.3 Toelichting op de baten en lasten

Lasten

Personeelskosten

Uitgangspunt voor de berekening van de personeelskosten is het formatieplan. Voor 2014 is dit geïndexeerd met 2%. De formatie bestaat uit 123,3 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 betrekking op de geactiveerde ICT- en organisatieontwikkelingsprojecten. BsGW voert het integrale proces van de belastingheffing en invordering in grote mate geautomatiseerd uit en zal daarom investeren in ICT-projecten om kwaliteit, continuïteit en efficiency te kunnen garanderen. De staat van vaste activa en onderhanden werken is als bijlage opgenomen.

In het meerjareninvesteringsplan (MIP) zijn investeringskredieten opgenomen van € 200 duizend per jaar. Daarnaast worden kosten voor grote aanschaf en vervanging van inventaris geactiveerd en jaarlijks afgeschreven.

De afschrijvingskosten dalen ten opzichte van de begroting van voorgaande jaren.

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 onderhoudskosten ICT. Hierin zijn ook 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.

Eind 2012 heeft een aanbesteding plaatsgevonden voor bulkprintwerk. In dit traject is tevens een andere werkwijze opgenomen, waarbij zowel de vaste als variabele gegevens voor bulkpost voortaan geprint worden. Hierdoor vervallen de drukwerkkosten voor bulkpost en dalen de totale kosten voor print- en drukwerkkosten.

In 2012 heeft ookeen aanbesteding plaatsgevonden voor postbezorging. Door een scherpe prijsstelling en een goede planning waarbij de post (voor)tijdig wordt aangeboden, zal BsGW de kosten kunnen terugbrengen.

De post diensten door derden daalt ten opzichte van voorgaande jaren doordat deze post onder meer bestond uit tijdelijk personeel voor de diensten aan HDSR. Daarnaast werd, in afwachting van nieuwe toetreders, bij vacante vaste formatieplaatsen gebruik gemaakt van flexibele inhuur. In 2013 zijn deze taken inbesteed via het bij de samenwerking overgekomen personeel van de gemeenten.

De post overige operationele lasten bestaat onder andere uit reis- en verblijfkosten en overige operationele kosten. Doordat de teruggave BTW in het kader van de dienstverlening aan HDSR vervalt vanaf 2014, laat deze post ten opzichte van voorgaande begrotingsjaren een stijging zien.

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.

De algemene kosten dalen doordat een groot deel van de salarisverwerkingskosten, zijn opgenomen in het uitbestedingscontract van de ICT-infrastructuur en – beheer.

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

Bank- en rentekosten

De rentekosten betreft de rente over de investeringskredieten en de wettelijk door BsGW te vergoeden invorderingsrente.

Baten

Renteopbrengsten

BsGW ontvangt een rentevergoeding voor de dagelijkse positieve saldi op de heffingenbankrekeningen. De positieve saldi worden dagelijks afgeroomd naar een beter renderende spaarrekening. In de begroting is uitgegaan van een rentevergoeding van 1,5% over het gemiddelde dagsaldo.

Diensten aan derden

Vanaf 2014 zijn deze opbrengsten nihil. De post diensten aan derden bestond voornamelijk uit opbrengsten uit dienstverleningsovereenkomst HDSR.

Opbrengst vervolgingskosten

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

Bijdragen deelnemers

De bijdragen per deelnemer voor het begrotingsjaar 2014, worden in onderstaande tabel weergegeven.

Waterschap Roer en Overmaas	3.195
Waterschap Peel en Maasvallei	1.816
Gemeente Venlo	2.147
Gemeente Bergen	178
Gemeente Nederweert	224
Gemeente Roermond	851
Gemeente Beek	225
Gemeente Leudal	470
Gemeente Nuth	201
Gemeente Maasgouw	340
Gemeente Echt-Susteren	449
Gemeente Roerdalen	294
Gemeente Peel en Maas	568
Totaal bijdragen	10.956

Producten

De volgende tabel geeft weer hoe de netto-uitvoeringskosten uit de begroting 2014 zijn toegewezen aan de vijf producten van dienstverlening plus (pilot) parkeerbelasting. Per product wordt de verdeelsleutel genoemd waarmee de netto kosten worden omgeslagen naar een tarief per product.

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. BsGW hanteert daarom eenheidstarieven per product.

De verdeelsleutels voor de kosten van de vier primaire processen plus (pilot) parkeerbelasting, zijn gebaseerd op de productieomvang van de deelnemers. 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.

Producten	2014	Verdeelsleutels	Aantal	Tarief 2014	Tarief 2013
Gegevensbeheer & Heffen	€ 1.814.144	Aantal aanslagregels	2.426.000	€ 0,75	€ 0,77
Waarderen	€ 2.195.164	Aantal WOZ-objecten	197.550	€ 11,11	€ 12,43
Innen	€ 126.674	Aantal biljetten	817.100	€ 0,16	€ 0,16
Klantzaken	€ 2.959.508	Aantal klantcontacten	307.344	€ 9,63	€ 9,82
Ondersteuning & ontwikkeling	€ 3.518.628	Aandeel uitvoeringskosten	100%	nvt	nvt
Parkeerbelasting	€ 342.176	Aantal aanslagregels	21.000	€ 16,29	€ 16,29
Totaal producten	€ 10.956.294				

Tarief 2013 is na begrotingswijzigingen acht gemeentelijke toetreders plus uitvoering parkeerbelasting Venlo en Roermond

3.4 Uiteenzetting van de financiële positie

3.4.1 Investerings

Voor het jaar 2014 is in het MeerjarenInvesteringsProgramma (MIP) 2014-2018 een krediet voor innovatie en procesoptimalisatie opgenomen. In het laatste kwartaal van het jaar voorafgaand aan het begrotingsjaar, zal BsGW een nader uitgewerkt investeringsplan opstellen.

Het MeerjarenInvesteringsProgramma is als bijlage opgenomen.

3.4.2 Financiering

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

3.4.3 Stand en verloop reserves en voorziening

Op basis van de risicoanalyse en het reeds opgebouwde Eigen Vermogen, blijft het weerstandsvermogen gehandhaafd op € 385.000,-.

Er worden in 2014 geen voorzieningen gevormd.

3.5 Meerjarenraming 2014-2018

Bedragen x € 1.000	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenperspectief			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Lasten							
Personeelskosten	5.502	8.487	8.546	8.717	8.892	9.070	9.251
Huisvestingskosten	441	560	571	583	594	606	618
Afschrijvingskosten	337	338	256	256	261	250	250
ICT-kosten	1.176	1.663	1.666	1.699	1.733	1.768	1.803
Overige operationele kosten	2.816	2.037	1.500	1.530	1.560	1.591	1.623
Algemene kosten	144	311	249	254	259	264	269
Bank- en rentekosten	249	341	347	353	359	365	371
Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Totaal lasten	10.666	13.736	13.135	13.391	13.658	13.914	14.186
Taakstellende kostenreductie	0	-383	-282	-539	-806	-806	-806
Totaal lasten	10.666	13.353	12.852	12.852	12.852	13.108	13.380

Baten

Renteopbrengten	114	81	92	92	92	92	92
Diensten aan derden	1.015	797	0	0	0	0	0
Bijdragen van derden	2	0	0	0	0	0	0
Opbrengst vervolgingskosten	1.367	1.518	1.518	1.518	1.518	1.518	1.518
Totaal baten	2.498	2.396	1.610	1.610	1.610	1.610	1.610

Netto kosten	8.168	10.956	11.242	11.242	11.242	11.498	11.770
---------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Bijdragen

Waterschap Roer en Overmaas	3.343	3.104	3.195	3.195	3.195	3.269	3.348
Waterschap Peel en Maasvallei	1.901	1.765	1.816	1.816	1.816	1.858	1.904
Gemeente Venlo	2.314	2.178	2.147	2.147	2.147	2.197	2.250
Gemeente Bergen	227	183	178	178	178	182	187
Gemeente Nederweert	286	230	224	224	224	229	234
Gemeente Roermond	0	1.001	851	851	851	871	893
Gemeente Beek	0	280	225	225	225	230	236
Gemeente Leudal	0	576	470	470	470	481	492
Gemeente Nuth	0	249	201	201	201	206	211
Gemeente Maasgouw	0	418	340	340	340	348	356
Gemeente Echt-Susteren	0	551	449	449	449	459	470
Gemeente Roerdalen	0	365	294	294	294	300	308
Gemeente Peel en Maas	0	652	568	568	568	581	595
Totaal bijdragen	8.071	11.553	10.956	10.956	10.956	11.212	11.484

Exploitatieresultaat	-97	597	-286	-286	-286	-286	-286
-----------------------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

implementatiekosten toetreders 2013	0	-597	0	0	0	0	0
dekking uit vermogen BsGW (*)	97	0	286	286	286	286	286
Netto Resultaat	0	0	0	0	0	0	0

* Dekking uit vermogen BsGW mbt HDSR-effect maximaal 2 jaar, daarna via schaafeffect nieuwe toekomstige toetreders

Toelichting op de meerjarenbegroting

In de meerjarenraming 2014-2018 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.

Bovengenoemde kosteninflatie wordt voor de jaren 2012 - 2016 niet doorberekend aan de deelnemers maar gecompenseerd via een taakstellende kostenreductie.

Dit betekent dat de totale jaarlijkse bijdragen van de deelnemers niet mogen toenemen en dat BsGW zich committeert een taakstellende kostenreductie van ruim 10% te realiseren voor die jaren. Om dit te bewerkstelligen dient BsGW te zoeken naar mogelijkheden voor verdere efficiencyverbeteringen van de werkprocessen.

In de begroting 2011 is berekend dat de taakstellende kostenreductie voor de jaren 2012-2016 jaarlijks € 179.000,- is voor de drie founding fathers. 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. Dit principe is ook toegepast op de nieuwe toetreders. Dit leidt voornamelijk tot een extra taakstellende kostenreductie van € 334 duizend voor de jaren 2012 - 2016.

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 duizend, 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.

Vanaf 2014 is het structurele voordeel door het toetreden van de gemeenten Roermond, Beek, Leudal, Nuth, Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen en Peel & Maas € 1,485 miljoen.

Dit betekent dat, naar de huidige inzichten, de totale, cumulatieve kostenverlaging oploopt tot € 4,179 miljoen in 2016. Dit beeld is in de navolgende tabel weergegeven.

Kostenreductie (bedragen x 1000)	Begroting			Meerjarenperspectief			Totaal reductie
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Taakstellende kostenreductie (2%)		179	179	179	179	179	895
Extra 2% door nieuwe toetreders			25	103	103	103	334
Schaalvoordeel toetreders 2012		229					229
Schaalvoordeel toetreders 2013			888	597			1.485
Extra kostenreductie	1.171	66					1.237
Totale kostenreductie	1.171	474	1.092	879	282	282	4.179

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

Ontwikkeling totaal bijdrage deelnemers	Effect op netto kosten		Ontwikkeling Bijdrage
	toename	afname	
Vastgestelde bijdrage 2010 unti WH - WBL			€ 10.012.490
Verschuiving WOZ-bijdrage waterschappen		€ 1.596.303	
Netto kosten 2010			€ 8.416.187
Verlaging netto kosten 2011		€ 1.170.687	
Vastgestelde bijdragen 2011			€ 7.245.500
Verlaging netto kosten 2012		€ 65.500	
Vastgestelde bijdragen 2012			€ 7.180.000
Overheveling WOZ-waarderingstaken Venlo	€ 603.029		
Toetreders 2012	€ 516.479		
Schaalvoordeel		€ 228.508	
Vastgestelde bijdragen 2012 na begr.wijz.	€ 1.119.508	€ 228.508	€ 8.071.000
Toetreders 2013	€ 4.028.268		
Uitvoering parkeerbelasting	€ 342.176		
Schaalvoordeel		€ 1.485.150	
Vastgestelde bijdrage 2013 na begr. wijz.	€ 4.370.444	€ 1.485.150	€ 10.956.294

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 indexering. Vanaf 2017 zal de indexering op de begrote kosten, worden doorberekend in de begroting.

Bijlagen

Bijlage 1: MeerjarenInvesteringsProgramma: MIP 2014-2018

Bijlage 2: Rekenuitgangspunten Begroting 2014 en MJR 2014-2018

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 2014-2018

MIP 2014 (2013-2018) BsGW (bedragen x 1.000)	Jaar 2014	Jaar 2015	Jaar 2016	Jaar 2017	Jaar 2018	Totaal 2014-2018
Innovatie en Procesoptimalisatie	200	200	200	200	200	1.000
Totaal BsGW	200	200	200	200	200	1.000

Bijlage 2: Rekenuitgangspunten Begroting 2014 en MJR 2014-2018

In de begroting 2014 en de meerjarenbegroting 2014-2018 wordt gerekend met de volgende uitgangspunten:

Rekenuitgangspunten	2014	2015	2016	2017	2018
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 1,1%. Voor de jaren 2014-2018 is rekening gehouden met een inflatiecorrectie van 2% om zo een stabiele (meerjaren)begroting te bewerkstelligen.

B. Indexering goederen en diensten

In de begroting 2014 en de meerjarenbegroting 2014-2018 wordt rekening gehouden met een inflatiecorrectie van 2%, gebaseerd op de ontwikkeling van de ConsumentenPrijnsIndex 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. Overeenkomstig de dienstverleningsovereenkomst met HDSR wordt er niet jaarlijks automatisch geïndexeerd, als gevolg waarvan de bijdrage van derden niet is geïndexeerd.

D. Rente kredieten/leningen lang

Investerings worden afgedekt via financiering gelijk aan het afschrijvingstermijn, meestal 5 jaar. Het huidige rentepercentage voor een 5-jarige lening bij de Nederlandse Waterschaps-Bank (NWB) is 1,67%. Voor de begroting 2014, en voor een stabiele meerjarenbegroting, wordt een interne rekenrente van 4,5% gehanteerd rekening houdend met een opslag voor onvoorziene rentestijgingen.

In de begroting 2011 en de begroting 2012 werd het rente-omslagpercentage van WBL gehanteerd (4,5%) als berekende rente op investeringen.

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

	Cumulatieven per 31-12-2013		Boekwaarde 31-12-2013	Mutaties 2014			Boekwaarde 31-12-2014
	Aanschafwaarde	Afschrijving		OHW naar SVA	Investeringen	Afschrijving	
Financiële vaste activa			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Immateriële vaste activa	€ 2.132.265	-€ 1.486.676	€ 645.589	€ 200.000	€ 0	-€ 256.000	€ 589.589
Materiële vaste activa			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Immateriële vaste activa (OHW)	€ 200.000	€ 0	€ 200.000	-€ 200.000	€ 200.000	€ 0	€ 200.000
Materiële vaste activa (OHW)			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal activa en ohw	€ 2.332.265	-€ 1.486.676	€ 845.589	€ 0	€ 200.000	-€ 256.000	€ 789.589

Bijlage 4: Staat van vaste schulden

BsGW heeft (vooralsnog) geen vaste schulden

Bijlage 5: Staat van reserves en voorzieningen

Bedragen x € 1.000	
Weerstandvermogen	385
Resultaat 2011	508
Resultaat 2012 (prognose)	-97
Resultaat 2013 (begroting)	0
Reserves 31-12-2013	796
Resultaat 2014 (begroting)	-286
Reserves 31-12-2014	510

De post reserves van BsGW per 31-12-2013 is begroot op € 796 duizend en bestaat uit het gestorte weerstandvermogen, het bestemde resultaat 2011, het verwachte netto-resultaat van 2012 en 2013.

Op basis van de risicoanalyse en het reeds opgebouwde Eigen Vermogen, blijft het weerstandvermogen gehandhaafd op € 385.000,-.

Het wegvallen van de dienstverleningsovereenkomst met HDSR, is als risico aangemerkt in de risico-analyse. Zie voor verdere toelichting bijlage 9: risicoanalyse.

Na verwerking van het negatief resultaat van 286 duizend dat hierdoor ontstaat in 2014, bedraagt het reserves € 510 duizend.

Er zijn in 2014 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 2014, 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 2014	Gegevensbe- heer & Heffen	Waarderen	Innen	Klantenzaken	Ondersteuning & Ontwikkeling	Parkeer belasting	Totaal BsGW
400000 bruto lonen	1.207.344	1.164.546	1.085.117	1.595.052	1.168.266	172.845	6.393.169
400010 overwerkvergoeding	0	0	0	0	0	0	-
400011 HRM cafeteria model	0	0	0	0	0	0	-
400200 gratificatie jubilea/afscheid	13.880	13.527	12.550	18.425	13.460	1.995	73.837
400201 gratificatie prestatie	2.670	2.602	2.414	3.545	2.590	384	14.205
400100 bruto lonen	1.218.233	1.187.211	1.101.515	1.617.137	1.181.398	175.137	6.480.632
401000 sociale premies	225.999	217.988	203.120	298.573	218.207	29.575	1.193.463
401002 werkgeversaandeel ziektekosten	84.650	81.650	76.080	111.833	81.731	11.078	447.023
401100 sociale lasten	310.649	299.638	279.200	410.407	299.938	40.653	1.640.486
402000 wervingskosten	0	0	0	0	9.395	0	9.395
402100 reiskosten woon-werk	23.104	21.535	17.063	28.006	18.582	4.395	112.685
402200 opleidingskosten	25.636	29.102	23.638	39.179	43.365	4.877	165.796
402201 seminars symposia	0	0	0	0	25.888	0	25.888
402300 geschenkenregeling	9.269	5.777	5.760	9.744	13.135	1.763	45.447
402302 personeelsvereniging	0	0	0	0	12.872	0	12.872
402303 vergoeding kosten BHV	0	0	0	0	0	0	0
402304 bedrijfsarts/arbodienst	0	0	0	0	27.152	0	27.152
403004 kosten ondernemingsraad	0	0	0	0	15.971	0	15.971
403099 overige personeelskosten	0	0	5.926	0	4.230	0	10.155
408100 overige personeelskosten	58.009	56.414	52.387	76.929	170.588	11.035	425.361
409000 uitzendkrachten	0	0	0	0	0	0	0
409001 personeel andere overheid	0	0	0	0	0	0	0
409100 personeel derden	0	0	0	0	0	0	0
409999 personeelskosten	1.586.893	1.543.264	1.433.103	2.104.473	1.651.926	226.826	8.546.479

aantal formatieplaatsen 2014	24,6	21,4	22,0	32,7	20,1	2,5	123,3
aantal formatieplaatsen 2013	24,6	21,4	22,0	32,7	20,1	2,5	123,3

Bijlage 8: Toelichting op de kostenverdeelmethode

Bedragen x € 1.000	Begroting			Kosten per produkt			
	2014	G&H	Waarderen	Innen	Klantzaken	O&O	Parkeerbelasting
Lasten							
bruto lonen	6.480.632	1.218.233	1.187.211	1.101.515	1.617.137	1.181.398	175.137
sociale lasten	1.640.486	310.649	299.638	279.200	410.407	299.938	40.653
overige personeelskosten	425.361	58.009	56.414	52.387	76.929	170.588	11.035
personeel derden	0	0	0	0	0	0	0
Personeelskosten	8.546.479	1.586.892	1.543.263	1.433.102	2.104.472	1.651.925	226.825
Huisvestingskosten	571.302	0	0	0	0	571.302	0
Afschrijvingskosten	256.000	0	0	0	0	248.304	7.696
ICT-kosten	1.665.558	161.482	310.814	161.482	227.403	795.378	8.999
drukkerwerk	10.200	0	0	0	0	10.200	0
print/kopieerwerk	178.500	0	0	8.181	151.665	10.654	8.001
porti	487.560	0	0	0	467.968	0	19.592
telefonie/datacommunicatie	20.500	0	0	0	0	18.295	2.205
incassokosten	0	0	0	0	0	0	0
kosten brongegevens	377.224	328.084	0	0	0	0	49.140
diensten door derden	329.562	0	309.087	0	0	0	20.475
overige operationele kosten	95.982	0	32.000	39.780	8.000	16.202	0
Overige operationele kosten	1.499.528	328.084	341.087	47.961	627.632	55.351	99.413
algemene kosten	194.310	0	0	0	0	194.310	0
onvoorzien	54.570	0	0	0	0	53.133	1.437
Algemene kosten	248.880	0	0	0	0	247.443	1.437
Bankkosten	296.310	0	0	0	0	292.530	3.780
Rentekosten	50.490	0	0	32.130	0	17.491	869
Bank- en rentekosten	346.800	0	0	32.130	0	310.021	4.649
Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Totale lasten	13.134.546	2.076.457	2.195.164	1.674.674	2.959.508	3.879.723	349.020
Taakstellende kostenreductie 2014	-282.157	-262.313	0	-13.000	0	0	-6.844
Effect beëindigen DVO HDSR	-286.095	0	0	0	0	-286.095	0
Totaal lasten	12.566.294	1.814.144	2.195.164	1.661.674	2.959.508	3.593.628	342.176
0							
Baten							
Renteopbrengsten	92.000	0	0	17.000	0	75.000	0
BsGW diensten aan derden	0	0	0	0	0	0	0
overige opbrengsten	0	0	0	0	0	0	0
Diensten aan derden	0	0	0	0	0	0	0
Bijdragen van derden	0	0	0	0	0	0	0
Opbrengst vervolgingskosten	1.518.000	0	0	1.518.000	0	0	0
Totale baten	1.610.000	0	0	1.535.000	0	75.000	0
0							
Netto kosten	10.956.294	1.814.144	2.195.164	126.674	2.959.508	3.518.628	342.176
Verdeelsleutels per deelnemer							
	aantal aanslagregels	aantal WOZ-objekten	aantal bijzitten	aantal klantcontacten	aandeel in de productkosten	aantal aanslagregels	
Waterschap Roer en Overmaas	1.165.500	0	389.000	125.000	30,10%	0	
Waterschap Peel en Maasvallei	634.500	0	205.000	73.500	17,11%	0	
Gemeente Venlo	165.000	56.000	53.000	51.500	17,61%	17.000	
Gemeente Bergen	24.650	6.500	9.100	2.800	1,68%	0	
Gemeente Nederweert	31.350	8.200	14.100	3.400	2,11%	0	
Gemeente Roermond	100.500	30.000	36.500	11.575	7,41%	4.000	
Gemeente Beek	31.000	8.250	15.000	3.442	2,12%	0	
Gemeente Leudal	50.500	18.000	17.000	7.634	4,42%	0	
Gemeente Nuth	23.300	7.500	14.600	3.266	1,90%	0	
Gemeente Maasgouw	50.000	12.500	14.900	5.054	3,20%	0	
Gemeente Echt-Susteren	52.000	17.500	14.000	6.698	4,23%	0	
Gemeente Roerdalen	38.500	11.000	13.000	4.493	2,77%	0	
Gemeente Peel en Maas	59.200	22.100	21.900	8.983	5,35%	0	
Totaal verdeelsleutel BsGW	2.426.000	197.550	817.100	307.344	100%	21.000	
Tarief per produkt van dienstverlening							
	€ 0,75	€ 11,11	€ 0,16	€ 9,63		€ 16,29	
Bijdrage per deelnemer							
	Totaal	G&H	Waarderen	Innen	Klantzaken	O&O	O&O
Waterschap Roer en Overmaas	3.194.517	871.552	0	60.306	1.203.662	1.058.997	0
Waterschap Peel en Maasvallei	1.816.031	474.474	0	31.781	707.753	602.023	0
Gemeente Venlo	2.146.541	123.386	622.269	8.217	495.909	619.761	277.000
Gemeente Bergen	178.059	18.433	72.228	1.411	26.960	59.027	0
Gemeente Nederweert	223.617	23.443	91.118	2.186	32.740	74.130	0
Gemeente Roermond	851.466	75.153	333.358	5.659	111.461	260.659	65.176
Gemeente Beek	224.870	23.182	91.674	2.325	33.144	74.545	0
Gemeente Leudal	469.592	37.764	200.015	2.635	73.506	155.672	0
Gemeente Nuth	201.156	17.424	83.340	2.263	31.445	66.684	0
Gemeente Maasgouw	339.971	37.390	138.899	2.310	48.670	112.702	0
Gemeente Echt-Susteren	448.781	38.885	194.459	2.170	64.493	148.773	0
Gemeente Roerdalen	293.643	28.790	122.231	2.015	43.263	97.344	0
Gemeente Peel en Maas	568.051	44.269	245.574	3.395	86.501	188.311	0
Totaal bijdragen	10.956.294	1.814.144	2.195.164	126.674	2.959.508	3.518.628	342.176

1 Algemeen

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

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

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

2 De methodiek van kostenverdeling

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

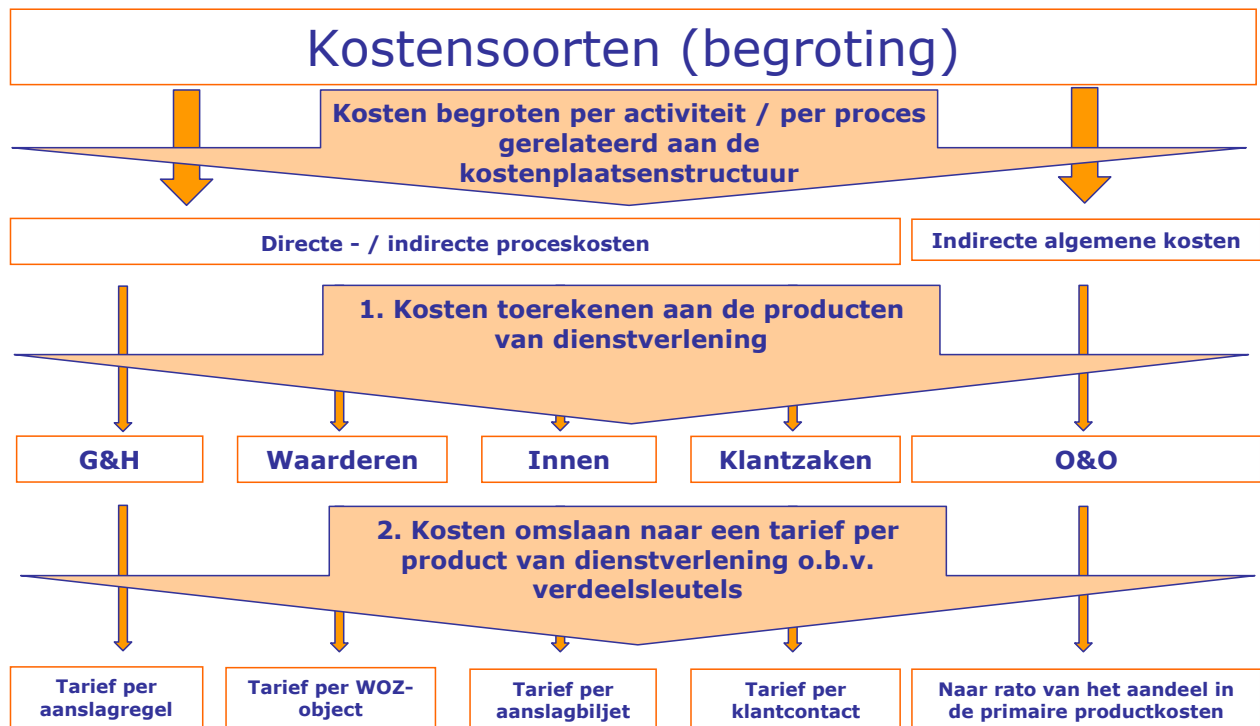
De kosten worden gebaseerd op de begroting en met behulp van kostenplaatsen toegerekend aan de hoofdprocessen van BsGW. Deze hoofdprocessen zijn uitgedrukt in vijf producten van dienstverlening: Gegevensbeheer & Heffen (G&H), Waarderen, Innen, Klantzaken en Organisatieondersteuning & Ontwikkeling (O&O).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

De processen voor waterschappen en gemeenten overlappen elkaar in grote mate en de benodigde basisgegevens worden gelijktijdig voor alle deelnemers opgebouwd. Omdat BsGW de processen voor alle belastingssoorten integraal uitvoert, zijn de daarmee samenhangende kosten zodanig met elkaar verweven dat kosten niet per belastingssoort 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 belastingssoorten en de afwijkende belastingssoorten (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.

BsGW kent momenteel de exoot Parkeerbelasting, waarvoor een pilot is opgestart. Afhankelijk van de uitkomsten van de projectevaluatie, zal het bestuur gevraagd worden een besluit te nemen ten aanzien van de verrekeningsystematiek van de uitvoeringskosten van de parkeerbelasting. Vooralsnog worden deze kosten volledig, buiten de geldende systematiek van kostenverdeling, met de desbetreffende gemeenten verrekend.

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

In onderstaand figuur is de methodiek van kostenverdeling schematisch weergegeven.



3 De methode van kostenverdeling toegepast

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

Per kostensoort zijn de kosten direct (zonder verdeelsleutels) toegewezen aan de juiste kostenplaatsen. Uitzondering hierop vormen de kosten van leidinggevend en coördinerend personeel van gegevensbeheer & heffen. Deze kosten zijn naar rato van het aantal directe fte's verdeeld tussen het product G&H en het product Waarderen. 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 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 aanslagregels. Voor het product Waarderen, het aantal WOZ-objecten. Voor het product Innen, het aantal aanslagbiljetten. Voor het product Klantzaken, het aantal klantcontacten. 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 € 744 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 weerstandcapaciteit is met € 744 duizend hoger dan het tot en met 2013 opgebouwde en aangehouden weerstandsvermogen van € 385 duizend. Wanneer het risico met betrekking tot het beëindigen van het dienstverleningscontract met HDSR buiten beschouwing wordt gelaten, aangezien BsGW dit structureel wil opvangen via het schaaffect van nieuwe toekomstige deelnemers, bedraagt de weerstandscapaciteit € 458 duizend. Rekening houdend met het reeds opgebouwde Eigen Vermogen, houdt BsGW het weerstandsvermogen op hetzelfde niveau als in 2013 om de bovenstaande risico's te dekken. Het weerstandsvermogen hoeft derhalve voor 2014 niet aangevuld te worden.

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) (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 uittreding (o.a. door samenwerking met kortlopende DVO)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terughoudendheid met samenwerkingen o.b.v. DVO (zonder deelname) 2. Alleen langlopende DVO's in geval van geen deelname 3. Investerings voor implementatie komen direct voor rekening van nieuwe samenwerkingspartner 4. Capaciteit benodigd voor dienstverlening aan kortdurende samenwerkingsverbanden flexibel invullen (via inhuur) 5. Desinvesteringen worden op vertrekkende opdrachtgever verhaald (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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contractkwaliteit 2. SLA's 3. Stuurinformatie 4. Controlemogelijkheden 5. Contract/SLA manager
3.	Fraude	1	Verlies ten gevolge van fraude zal BsGW dienen te compenseren Imagoschade BsGW	M	Geen sluitende interne controles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stelsel van sluitende interne controles 2. Adequate functiescheidingen 3. Integriteit inbedden in bedrijfscultuur
4.	Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden	2	Foutieve aanslagen met als gevolg veel correctiewerkzaamheden en daardoor hogere kosten	K	<ol style="list-style-type: none"> a. Geen goede afspraken over beheer, verantwoordelijkheid en gebruik van gegevens b. Onzuivere gegevens worden aangeleverd door (externe) bronhouder 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Goede afspraken worden vastgelegd in de UVO 2. Stelsel van verbandscontroles ter vaststelling van juistheid en volledigheid administraties 3. terugmelding foute gegevens aan bronhouder
5.	Personele risico's	2	Hogere kosten	M	<ol style="list-style-type: none"> a. Overname personeel van nieuwe deelnemers met boven CAO (BsGW) voorwaarden b. BsGW is eigen risicodragers WW en verplichte boven- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alleen personeel van de deelnemers overnemen als dit binnen de sterkte geplaatst kan worden 2. Boven CAO-kosten in rekening brengen bij betreffende deelnemer 3. Adequaat 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"> Reserves moeten worden aangesproken Zwaardere lasten voor deelnemers 	M <ul style="list-style-type: none"> a. Geen goede bedrijfsvoering / P&C cyclus: 'verrassingen' in de financiële huishouding van BsGW b. Externe oorzaken: bijv. wetswijzigingen 	<ol style="list-style-type: none"> Begroting baseren op adequate kostenramingen (jaarrekening t-1 incl. nacalculatie i.g.v. relevante / substantiële afwijkingen): er is reëel en transparant begroot, maar er bestaat altijd een kans op overschrijding. Om dit op te kunnen vangen is weerstandsvermogen nodig. Nieuwe deelnemers gedurende eerste drie jaar verantwoordelijk stellen voor onvoorziene kostenontwikkelingen Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen
7.	Wegvallen baten samenwerking HDSR (€ 305.000,-)	2	Hogere kosten voor deelnemer(s)	G Beëindiging DVO- samenwerking Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden per 31-12-2011	Toetreding HDSR tot gemeenschappelijke regeling BsGW
8.	Overschrijding van begroting door BsGW door ambitieuze raming opbrengst vervolgingskosten	2	<ul style="list-style-type: none"> Reserves moeten worden aangesproken Zwaardere lasten voor deelnemers 	G <ul style="list-style-type: none"> a. Achterblijvende opbrengst vervolgingskosten b. Hogere kosten voor invorderingsacties 	<ol style="list-style-type: none"> Begroting baseren op adequate kostenramingen (jaarrekening t-1 incl. nacalculatie i.g.v. relevante / substantiële afwijkingen) Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen
9.	Extern opgelegde aanpassingen	3	<ul style="list-style-type: none"> Reserves moeten worden aangesproken Zwaardere lasten voor deelnemers 	M <ul style="list-style-type: none"> a. Ruilverkaveling en herindelingen b. Kabinetsbesluiten c. CAO-stijgingen > 2% rekenregels 	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.	€ 286.100	Plots wegvallen van tijdelijke dienstverleningsovereenkomst van niet-deelnemer	€ 286.100	Saldo opbrengsten en kosten dienstverleningsovereenkomst HDSR	100%	€ 286.100
2.	€ 2.150.000	Uitbesteed werk (incl. ICT); volledige wanprestatie zonder verhaalsmogelijkheid	€ 537.500	25% meerwerk door slechte kwaliteit van uitbestede diensten	10%	€ 53.750
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 bestandsvervuiling (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. risicodrager; enige compensatie in mobiliteitsplan, maar niet structureel en te weinig	25%	€ 0
6.	€ 454.000	Nog te realiseren besparingen op begroting BsGW 2013 + 2014 (= kostenreductie)	€ 454.000	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 ^{ste} ja(a)r(en) in beweging (investering in verkrijgen van toetreders: PR, aanlooptraject, etc.), ook met voldoende weerstandsvermogen en strakke control	20%	€ 97.200
8.	€ 1.518.000	Ambitieuze raming opbrengsten vervolgingskosten	€ 303.500	Door de strakke invordering kan de betaalmoraal verbeteren en de opbrengst vervolgingskosten achterblijven	40%	€ 122.000
9.	€ 300.000	Extern opgelegde aanpassingen in de basisgegevens	€ 300.000	Ruilverkavelingen en herindelingen zijn niet te voorkomen en enkel door extra middelen te compenseren	50%	€ 150.000
Benodigde weerstandsvermogen						€ 744.000
Percentage weerstandsvermogen / (netto)begroting						ca. 6,8%

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

			Niet volledig opleggen / te laag - opbrengstenrisico: naar schatting 100K 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 Brutorisico: m.n. bij de (150 grote) bedrijven, 1,3 Mio (basis 2009, max. onvoorzienbare recessie en afwijking prognose tov werkelijkheid).	G	a. Economische recessie: 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 1. Ontwikkelingen in de populatie van belastingplichtigen monitoren en de gevolgen hiervan in de opbrengsten- en afdrachtenprognose opnemen, zodat deelnemers hiermee rekening kunnen houden in hun tariefsbepaling. 2. Het aanhouden van een weerstandsreserve die in de periode tussen de daling van het aantal belastingplichtigen en bijstellen van de tarieven kan compenseren.
5.	Niet behalen van schaalvoordelen op termijn	2	Hogere kosten dan begroot voor de deelnemers	K	a. minder nieuwe toetreders dan verwacht b. geen goede afspraken met nieuwe deelnemers m.b.t. overname personeel 1. Laagdrempelige toetreding. 2. Toetreding aantrekkelijk voor nieuwe deelnemers. 3. PR & marketing.
6.	Overschrijding van begroting door BsGW	2	Reserves moeten worden aangesproken Zwaardere lasten voor deelnemers Brutorisico 200K *	M	a. geen goede bedrijfsvoering / P&C cyclus: 'verrassingen' in de financiële huishouding van BsGW b. externe oorzaken: bijv. wetswijzigingen 1. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen. 2. Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control. 3. Goede interne control bij BsGW. 4. Heldere afspraken worden vastgelegd in kostenverdeelssystematiek.

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

** Impact:

Bijlage 10: Bijdrage waterschappen volgens BBP-opzet

Bijdrage 2014 WRO en WPM conform BBP-indeling

	Netto 2014	Totaal bijdrage			WRO			WPM		
		Zuiverings- beheer	Watersys- teembeheer	Totaal	Zuiverings- beheer	Watersys- teembeheer	Totaal	Zuiverings- beheer	Watersys- teembeheer	Totaal
		1.587.250 ve			1.014.750 ve	65%		572.500 ve	35%	
Heffing en invordering	5.010.548	1.820.541	3.190.007	5.010.548	1.148.185	2.046.332	3.194.517	672.356	1.143.675	1.816.031
31 Belastingheffing	3.620.313	1.125.284	2.495.029	3.620.313	709.698	1.600.516	2.310.214	415.586	894.513	1.310.099
31.1 kostentoedeling en belastingverordeningen	49.115	-	49.115	49.115	-	31.507	31.507	-	17.608	17.608
31.2 aanslagen huishoudens en forfaitaire bedrijfsruimten	383.175	191.626	191.549	383.175	120.856	122.875	243.731	70.770	68.674	139.444
31.3 aanslagen zuiveringsheffing overige bedrijven	606.912	606.912	-	606.912	382.769	-	382.769	224.143	-	224.143
31.4 aanslagen watersysteemheff. gebouwd, ongebouwd en natuur	1.883.546	-	1.883.546	1.883.546	-	1.208.261	1.208.261	-	675.285	675.285
31.5 aanslagen verontreinigingsheffing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
31.6 verzoek-/ bezwaar-/ beroepschrift huishoud./ forfait.bedrijfsruimten	280.012	140.034	139.978	280.012	88.317	89.793	178.110	51.717	50.185	101.902
31.7 bezwaar-/ beroepschriften zuiveringsheff. ov. bedrijven	186.712	186.712	-	186.712	117.757	-	117.757	68.956	-	68.956
31.8 bezwaar-/beroepschriften watersysteemheff. gebouwd, ongebouwd en natuur	230.841	-	230.841	230.841	-	148.080	148.080	-	82.761	82.761
31.9 bezwaar-/beroepschriften verontreinigingsheffing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
32 Invordering	1.390.235	695.257	694.978	1.390.235	438.487	445.815	884.303	256.770	249.162	505.932
32.1 betalingsverwerking aanslagen	334.049	167.058	166.991	334.049	105.361	107.122	212.482	61.697	59.870	121.567
32.2 kwijtschelding	191.587	95.813	95.774	191.587	60.427	61.437	121.865	35.385	34.336	69.722
32.3 invorderingsmaatregelen aanslagen	864.599	432.386	432.213	864.599	272.699	277.257	549.955	159.687	154.956	314.644

Bijlage 11: Productieaantallen

Productiegetallen deelnemers BsGW	WRO						WPM					
	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aantal aanslagregels	1.165.000	1.170.453	1.165.600	1.172.493	1.165.500	1.165.500	635.000	638.157	638.000	636.880	634.500	634.500
Aantal WOZ-objecten												
Aantal aanslagbiljetten	389.000	388.869	388.700	392.148	389.000	389.000	205.000	204.298	205.300	207.705	205.000	205.000
Aantal klantcontacten	124.900	125.900	135.400	124.898	125.000	125.000	73.300	47.350	54.400	46.379	73.500	73.500

Productiegetallen deelnemers BsGW	gemeente Venlo						gemeente Bergen					
	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aantal aanslagregels	165.000	163.000	165.200	165.877	165.000	165.000				19.056	24.650	24.650
Aantal WOZ-objecten		54.150	55.600	55.341	56.000	56.000				6.126	6.500	6.500
Aantal aanslagbiljetten	53.500	56.500	58.800	58.360	70.000	53.000				6.687	9.100	9.100
Aantal klantcontacten	51.600	34.850	36.800	36.828	51.500	51.500				3.010	2.800	2.800

Productiegetallen deelnemers BsGW	gemeente Nederweert						gemeente Roermond					
	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aantal aanslagregels				38.726	31.350	31.350					100.500	100.500
Aantal WOZ-objecten				7.938	8.200	8.200					30.000	30.000
Aantal aanslagbiljetten				14.928	14.100	14.100					40.500	36.500
Aantal klantcontacten				3.810	3.400	3.400					11.575	11.575

Productiegetallen deelnemers BsGW	gemeente Beek						gemeente Leudal					
	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aantal aanslagregels					31.000	31.000					50.500	50.500
Aantal WOZ-objecten					8.250	8.250					18.000	18.000
Aantal aanslagbiljetten					15.000	15.000					17.000	17.000
Aantal klantcontacten					3.442	3.442					7.634	7.634

Productiegetallen deelnemers BsGW	gemeente Nuth						gemeente Maasgouw					
	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aantal aanslagregels					23.300	23.300					50.000	50.000
Aantal WOZ-objecten					7.500	7.500					12.500	12.500
Aantal aanslagbiljetten					14.600	14.600					14.900	14.900
Aantal klantcontacten					3.266	3.266					5.054	5.054

Productiegetallen deelnemers BsGW	gemeente Echt-Susteren						gemeente Roerdalen					
	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aantal aanslagregels					52.000	52.000					38.500	38.500
Aantal WOZ-objecten					17.500	17.500					11.000	11.000
Aantal aanslagbiljetten					14.000	14.000					13.000	13.000
Aantal klantcontacten					6.698	6.698					4.493	4.493

Productiegetallen deelnemers BsGW	gemeente Peel & Maas						Totaal deelnemers BsGW					
	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting	Rekening	Rekening	Rekening	Rekening	Begroting	Begroting
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aantal aanslagregels					59.200	59.200	1.965.000	1.971.610	1.968.800	2.033.032	2.426.000	2.426.000
Aantal WOZ-objecten					22.100	22.100	0	54.150	55.600	69.405	197.550	197.550
Aantal aanslagbiljetten					21.900	21.900	647.500	649.667	652.800	679.828	838.100	817.100
Aantal klantcontacten					8.983	8.983	249.800	208.100	226.600	214.925	307.345	307.345

Bijlage 12: Berekend EMU-saldo

Bedragen x € 1.000		Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
1	Exploitatiesaldo voor toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves	0	0	0
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	338	256	256
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0
4	Uitgaven aan investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	-200	-200	-200
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)materiële vaste activa	0	0	0
6b	Boekwinst op desinvesteringen in (im)materiële 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
Berekend EMU-saldo		138	56	56