

Ontwerp begroting BsGW 2021  
en  
Ontwerp meerjarenbegroting  
2021-2025



# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	4
1. Inleiding .....	5
1.1 Algemeen .....	5
1.2 Indeling van de begroting .....	5
1.3 Leeswijzer.....	5
2. Managementsamenvatting .....	6
3. Beleidsbegroting .....	8
3.1 Uitgangspunten .....	8
3.2 Rekenuitgangspunten.....	9
3.3 Ontwikkelingen.....	12
3.3.1 Zekere ontwikkelingen .....	12
3.3.2 Mogelijke ontwikkelingen.....	16
3.4 Producten .....	21
3.4.1 Product Heffen .....	21
3.4.2 Product Waarderen .....	21
3.4.3 Product Innen .....	22
3.4.4 Product Klantzaken .....	22
3.4.5 Product Ondersteuning & Ontwikkeling.....	23
3.4.6 Sub-Product Parkeerbelasting ('exoot') .....	23
3.5 Paragrafen .....	25
3.5.1 Weerstandsvermogen en Risicobeheersing.....	25
3.5.3 Onderhoud kapitaalgoederen .....	27
3.5.4 Financiering .....	27
3.5.5 Bedrijfsvoering.....	29
3.5.6 Verbonden partijen .....	31
4. Financiële begroting .....	32
4.1 Overzicht baten en lasten .....	32
4.2 Toelichting op de baten en lasten.....	33
4.3 Uiteenzetting van de financiële positie .....	35
4.3.1 Investeringen .....	35
4.3.2 Financiering .....	35
4.3.3 Stand en verloop reserves en voorziening.....	35
4.4 Meerjarenraming 2021-2025.....	36
Bijlagen .....	39
Bijlage 1: MeerjarenInvesteringsProgramma : MIP 2021-2025 .....	40
Bijlage 2: Rekenuitgangspunten Begroting 2021 en MJR 2021-2025 .....	41
Bijlage 3: Staat van immateriële, materiële, financiële vaste activa en onderhanden werk.....	42
Bijlage 4: Staat van vaste schulden .....	43
Bijlage 5: Staat van reserves en voorzieningen .....	44
Bijlage 6: Berekening van het rente-omslagpercentage.....	45
Bijlage 7: Staat van personeelslasten .....	46
Bijlage 8: Toelichting op de kostenverdeelmethodiek .....	47
Bijlage 9: Risicoanalyse.....	51
Bijlage 10: Bijdrage Waterschap Limburg volgens BBP-opzet .....	58
Bijlage 11: Berekend EMU-saldo.....	59
Bijlage 12: Geprognosticeerde balans 2021-2025.....	60

# Voorwoord

---

## Algemeen

Voor u ligt de elfde meerjarenbegroting 2021-2025 van BsGW, Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen. Deze is volledig opgesteld binnen de kaders van de door het bestuur vastgestelde kadernota 2021.

## Terugblik en vooruitblik

BsGW kijkt terug op een goed maar in een aantal opzichten ook druk 2019. De komende jaren ligt de focus op stabilisatie en kwaliteit. Voor BsGW betekent dit een volledige herijking van de huidige structuur en werkwijze, vorm gegeven in het ondernemings- en ontwikkelplan 2018-2020. In het afgelopen jaar is het plaatsingsproces voor alle medewerkers afgerond, maar ontwikkeltrajecten en (interne en externe) mobiliteit als gevolg van herijking zullen langere tijd door blijven lopen.

Momenteel is BsGW bezig met het opstellen van een I-visie. Daarnaast begint de opmaat voor de aanbesteding van de belastingsoftware en is ook een visie op dienstverlening in ontwikkeling. Deze ontwikkelingen zullen mede een vertaalslag naar gegevens, informatie, processen en automatisering vragen.

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

Net als in de begroting 2018 tot en met 2020 zijn in voorliggende begroting 2021 dan ook de loon-indexering en indexering goederen en diensten opgenomen. Verder zullen de ontwikkelingen met betrekking tot de hausse aan proceskosten, waarmee BsGW sinds 2014 wordt geconfronteerd, de privacywetgeving en gegevensaanlevering aan derden blijvende aandachtspunten vormen voor de meerjarenbegroting.

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

## Ten slotte

BsGW werkt er met alle medewerkers iedere dag hard aan om voor onze klanten kwaliteit te leveren. Dit blijven we ook in 2021 doen.

Onze plannen kunnen we niet alleen realiseren. Hiervoor hebben we ook anderen nodig. We willen dat graag samen doen, samen met onze stakeholders: het Waterschap Limburg en de gemeenten waarvoor wij werkzaam zijn, andere partijen om ons heen en uiteraard de medewerkers van BsGW. U mag van ons verwachten dat wij er in 2021 weer 100% tegenaan gaan.

Het Dagelijks Bestuur BsGW

Roermond, 25-6-2020.

De directeur,

De voorzitter,

Drs. J.G.A.W. Willemsen

P. M. Meekels

# 1. Inleiding

---

## 1.1 Algemeen

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

BsGW is een openbaar lichaam op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Per 1 januari 2019 zijn Waterschap Limburg en de gemeenten Beek, Beekdaelen, Beesel, Bergen, Brunssum, Echt-Susteren, Eijsden-Margraten, Gennep, Gulpen-Wittem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Leudal, Maasgouw, Maastricht, Meerssen, Nederweert, Peel & Maas, Roerdalen, Roermond, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul, Venlo, Voerendaal, Weert deelnemers in BsGW. De begroting 2021 is gebaseerd op bovenstaande 29 deelnemers.

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

## 1.2 Indeling van de begroting

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

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

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

## 1.3 Leeswijzer

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

## 2. Managementsamenvatting

---

Voor u ligt de elfde meerjarenbegroting van BsGW, Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen. Hierin zijn de financiële consequenties van zekere ontwikkelingen en bestuursbesluiten in de begroting meegenomen. Zekere ontwikkelingen, waarvan de (financiële) effecten nog een mate van onzekerheid hebben, worden eveneens zo veel mogelijk gekwantificeerd.

Mogelijke ontwikkelingen worden alleen voor zover dat is in te schatten in de begroting meegenomen.

De door het bestuur van BsGW per 20 december 2019 vastgestelde kadernota 2021 dient als basis voor de begroting 2021 en de meerjarenraming 2021-2025. Het belangrijkste bestuurlijke uitgangspunt hierbij is een sluitende begroting en meerjarenraming.

Naast een sluitende begroting is één van de doelstellingen die voortvloeien uit de missie van BsGW een sobere en doelmatige begroting en meerjarenraming.

Vanaf 2017 is de groei- en nazorgfase van de eerste vijf jaar voorbij en ligt de focus op stabilisatie en kwaliteit. Echter om een verantwoorde bedrijfsvoering te kunnen borgen, zijn de grenzen van de bezuinigingen (vooralsnog) bereikt. Net als in de begrotingen 2018 tot en met 2020 zijn in voorliggende begroting 2021 dan ook de loonindexering en indexering goederen en diensten opgenomen. Voor 2021 is dit geraamd op € 538 duizend. Daarnaast zijn de structurele kosten als gevolg van uitbreiding dienstverlening aan de deelnemers ingerekend voor € 29 duizend. Deze kosten zijn alleen aan die deelnemers doorgerekend waarvoor de betreffende activiteiten worden uitgevoerd.

Per saldo bedragen na deze indexeringen de begrote netto-kosten – en daarmee de bijdragen – in 2021 € 19,5 miljoen.

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

Daarnaast kent BsGW 2 majeure trajecten die geen onderdeel van de reguliere begroting uitmaken en dan ook apart worden behandeld in voorliggende begroting (beleidsbegroting, paragraaf 3.5.5 en 3.3.1 Bedrijfsvoering):

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

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

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

Bedragen x € 1.000	Realisatie	Begroting	Begroting	Meerjarenperspectief			
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Lasten</b>							
<b>Personeelskosten</b>	<b>11.929</b>	<b>12.669</b>	<b>13.078</b>	<b>13.366</b>	<b>13.660</b>	<b>13.961</b>	<b>14.268</b>
<b>Huisvestingskosten</b>	<b>719</b>	<b>758</b>	<b>773</b>	<b>788</b>	<b>804</b>	<b>820</b>	<b>836</b>
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>369</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>
<b>ICT-kosten</b>	<b>2.668</b>	<b>2.764</b>	<b>2.820</b>	<b>2.876</b>	<b>2.934</b>	<b>2.992</b>	<b>3.052</b>
<b>Overige operationele kosten</b>	<b>3.283</b>	<b>3.573</b>	<b>3.644</b>	<b>3.717</b>	<b>3.791</b>	<b>3.867</b>	<b>3.944</b>
<b>Algemene kosten</b>	<b>520</b>	<b>725</b>	<b>735</b>	<b>751</b>	<b>766</b>	<b>781</b>	<b>797</b>
<b>Bank- en rentekosten</b>	<b>199</b>	<b>289</b>	<b>294</b>	<b>300</b>	<b>305</b>	<b>311</b>	<b>317</b>
<b>Toevoegingen aan voorzieningen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale lasten</b>	<b>19.686</b>	<b>21.038</b>	<b>21.605</b>	<b>22.057</b>	<b>22.520</b>	<b>22.993</b>	<b>23.475</b>
taakstellende kostenreductie	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>19.686</b>	<b>21.038</b>	<b>21.605</b>	<b>22.057</b>	<b>22.520</b>	<b>22.993</b>	<b>23.474</b>
<b>Baten</b>							
<b>Renteopbrengsten</b>	<b>208</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Diensten aan derden</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Bijdragen van derden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Opbrengst vervolgingskosten</b>	<b>2.296</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>
<b>Totale baten</b>	<b>2.559</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>
<b>Netto kosten</b>	<b>17.127</b>	<b>18.889</b>	<b>19.455</b>	<b>19.908</b>	<b>20.370</b>	<b>20.842</b>	<b>21.324</b>
<i>Waarvan incidentele baten/lasten (saldo)</i>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bijdragen</b>							
<b>Totaal bijdragen</b>	<b>17.141</b>	<b>18.889</b>	<b>19.455</b>	<b>19.908</b>	<b>20.370</b>	<b>20.842</b>	<b>21.324</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

## 3. Beleidsbegroting

---

### 3.1 Uitgangspunten

De begroting 2021 en meerjarenbegroting 2021-2025 van BsGW is opgesteld binnen de kaders van de door het bestuur vastgestelde kadernota 2021. Onderstaand zijn de nadere uitgangspunten benoemd:

1. Een minimale, realistisch onderbouwde begroting waarmee BsGW invulling geeft aan de doelstelling om de bijdragen van de deelnemers zo laag mogelijk te houden.
2. Financiële consequenties van zekere ontwikkelingen en bestuursbesluiten worden in de begroting meegenomen. Zekere ontwikkelingen, waarvan de (financiële) effecten nog een mate van onzekerheid hebben, worden eveneens zo veel mogelijk gekwantificeerd. Mogelijke ontwikkelingen worden alleen voor zover dat is in te schatten in de begroting meegenomen. Voor zover deze mogelijke ontwikkelingen niet zijn in te schatten, worden deze pas in de (gewijzigde) begroting opgenomen zodra de desbetreffende ontwikkeling is geformaliseerd en de financiële consequenties kunnen worden vastgesteld.
3. De kaders voor de begroting van BsGW worden meer dan een jaar voor het eigenlijke begrotingsjaar opgesteld en aangeboden aan het bestuur. In deze periode kunnen zich afwijkingen voordoen van de in de kadernota en begroting opgenomen rekenuitgangspunten, dan wel onvoorziene ontwikkelingen die onafwendbaar dan wel onuitstelbaar zijn. Om eventuele, niet voorziene ontwikkelingen op te kunnen vangen, en zo tussentijdse begrotingswijzigingen zoveel als mogelijk te voorkomen, is de post onvoorzien opgevoerd in de begroting van BsGW.
4. Als basis voor de begroting 2021 en meerjarenraming 2021-2025 van BsGW dient de jaarschijf 2021 uit de vastgestelde begroting 2020 en meerjarenbegroting 2020-2024.
5. De indexering voor loonontwikkeling en de indexering goederen en diensten is gebaseerd op de meest actuele, (meerjaren)gegevens van het Centraal Plan Bureau (CPB), respectievelijk de loonvoet sector overheid en de Consumenten Prijsindex (CPI). De in de kadernota opgenomen indexering benadert daarmee zo veel als mogelijk de realiteit.
6. Een jaarlijkse risicoanalyse maakt onderdeel uit van de begroting, waarbij wordt getoetst of het weerstandsvermogen toereikend is om de geïdentificeerde risico's te kunnen afdekken.
7. Het ondernemingsplan BsGW 2018-2020 en de wijze van financiering hiervan, is vastgesteld door het algemeen bestuur van BsGW in de vergadering van 14-12-2017. De uitvoering van dit ondernemingsplan is een separaat traject en behoort niet tot de reguliere bedrijfsvoering van BsGW. Het ondernemingsplan raakt de begroting 2021 en meerjarenraming 2021-2025 van BsGW daarom niet en vormt daarmee geen onderdeel van deze begroting.
8. De aanpak en de dekking van de kosten voor het traject waarden op gebruiksoppervlakte is vastgesteld door het algemeen bestuur van BsGW op 13-12-2018. De kosten worden verrekend met de individuele gemeenten, op basis van een per gemeente opgesteld plan van aanpak inclusief kostenraming. Het traject waarden op gebruiksoppervlakte raakt de begroting 2021 en meerjarenraming 2021-2025 van BsGW daarom niet en vormt daarmee geen onderdeel van deze begroting.
9. Uitbreiding van dienstverlening aan deelnemers door BsGW, wat structureel meer capaciteit van BsGW vergt, is structureel doorberekend als dekking voor de loonkosten bij de betreffende deelnemers.



### 3.2 Rekenuitgangspunten

In de begroting 2021 en de meerjarenraming 2021-2025 wordt gerekend met de volgende reken-uitgangspunten:

<b>Rekenuitgangspunten</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
A indexering salariskosten	3,0%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%
B indexering goederen en diensten	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
C indexering opbrengsten	0%	0%	0%	0%	0%
D rente kredieten / leningen lang	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
E reserves en voorzieningen	jaarlijkse actualisering				
F afschrijvingstermijn					
automatisering	5 jaar	5 jaar	5 jaar	5 jaar	5 jaar
inventaris	10 jaar	10 jaar	10 jaar	10 jaar	10 jaar
immateriele activa	< 5 jaar	< 5 jaar	< 5 jaar	< 5 jaar	< 5 jaar
G onvoorzien	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%

a) Indexering salariskosten

Het gemiddelde percentage van de loonvoet overheidssector van zowel de afgelopen 2 als 4 jaar bedraagt ongeveer 3%. (bron: Centraal Plan Bureau, Macro Economische Verkenning 2020 d.d. 17-09-2019 ). Voor 2021 is hiermee gerekend. Voor de jaren 2022-2025 ligt het echter niet in de lijn der verwachting dat deze trend wordt doorgezet, ook gezien de gerealiseerde CAO-wijzigingen. Vandaar dat de indexering is bijgesteld naar 2,2%.

b) Indexering goederen en diensten

In de begroting 2021-2025 wordt rekening gehouden met een indexering van 2%, gebaseerd op de ontwikkeling van de Consumenten Prijsindex van het CPB van de afgelopen jaren (bron: Centraal Plan Bureau, Macro Economische Verkenning 2020 d.d. 17-09-2019).

c) Indexering opbrengsten

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

d) Rente kredieten/leningen lang

Investeringen worden, indien nodig, afgedekt via financiering gelijk aan de afschrijvingstermijn, meestal 5 jaar. Voor de jaren 2021-2025 wordt een interne rekenrente van 0,5% gehanteerd.

e) Reserves en voorzieningen

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

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

f) Afschrijvingstermijn

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

g) Onvoorzien

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

Er zijn twee ontwikkelingen waarover het bestuur (uiteindelijk/op den duur) een besluit dient te nemen ten behoeve van de begroting van BsGW.

1. Doorbelasting proceskosten
2. Uniforme (samenhangende) objectenregistratie

#### Uniforme (samenhangende) objectenregistratie

Deze ontwikkeling heeft mogelijk financiële gevolgen voor de meerjarenbegroting **2022** en verder. BsGW zal op termijn in samenspraak met de deelnemers een besluit moeten nemen wie de gegevens van alle object gebonden gegevens verzamelt, bijhoudt en muteert. In het eerste kwartaal van 2020 organiseert BsGW hiervoor een symposium over de invoering en impact van de samenhangende objectenregistratie.

#### Doorbelasting proceskosten

Naar aanleiding van de zienswijze van Waterschap Limburg met betrekking tot de begroting 2019 en meerjarenraming 2019-2023, heeft het Dagelijks Bestuur in de vergadering van 31 mei 2018 besloten om een onafhankelijk onderzoek te laten uitvoeren naar:

- De totstandkoming van de bij de oprichting van BsGW vastgestelde werkwijze van de kostenverdelmethode (historisch feitenrelaas), en de juridische gronden hiervan;
- De (specifieke) waterschapsactiviteiten die binnen BsGW plaatsvinden, de bijbehorende kosten en de wijze van doorbelasting daarvan via de kostenverdelmethode.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn eind 2018 gepresenteerd en besproken met de bestuurders van BsGW en Waterschap Limburg en in maart 2019 besproken in de vergadering van het Algemeen Bestuur van BsGW.

De uit dit onderzoek voortvloeiende constatering hebben geen invloed op de totale netto-kosten van BsGW zelf, maar kunnen wel invloed hebben op de uit de kostenverdelmethode voortvloeiende bijdragen per deelnemer. Momenteel wordt op bestuurlijk niveau tussen BsGW en Waterschap Limburg naar een oplossing gezocht.

Momenteel wordt op bestuurlijk niveau tussen BsGW en Waterschap Limburg naar een oplossing gezocht over het in te nemen standpunt inzake de doorbelasting van de proceskosten. Zodra de uitkomst hiervan bekend is zal dit worden voorgelegd aan het Algemeen Bestuur, waarna eventuele aanpassingen worden verwerkt in de ontwerp-begroting.

Tot die tijd zullen de proceskosten in de ontwerp-begroting 2021 en de -meerjarenraming 2021-2025 worden doorbelast via de huidige door het bestuur van BsGW vastgestelde kostenverdelmethode.

In de volgende tabel zijn de effecten van de ontwikkelingen en kostenreducties voor 2021 weergegeven, waar mogelijk zijn de financiële effecten hiervan gekwantificeerd.

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

Ontwikkelingen begroting 2021	Effect op netto kosten 2021 t.o.v. begroting 2020
<p><b>Zekere ontwikkelingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indexering salarissen en inflatie</li> <li>- Uitbreiding dienstverlening aan deelnemers</li> <li>- Proceskosten</li> <li>- Privacywetgeving</li> <li>- Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB)</li> <li>- Stimuleringsregeling</li> <li>- Visie op Dienstverlening</li> <li>- Ontwikkelen I-visie</li> <li>- Harmonisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ € 538.000,-</li> <li>+ € 29.000,-</li> <li>geen</li> <li>geen</li> <li>geen</li> <li>kostenneutraal</li> <li>geen</li> <li>onbekend</li> <li>onbekend</li> </ul>
<p><b>Mogelijke ontwikkelingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiscale vereenvoudingswet: extra proceskosten</li> <li>- Wet vereenvoudiging beslagvrije voet en Verbreding beslagregister</li> <li>- Verruiming gemeentelijk belastinggebied</li> <li>- Omgevingswet</li> <li>- Samenwerking nieuwe deelnemers</li> <li>- Uniforme (samenhangende) objectenregistratie</li> <li>- Waarderen op gebruiksoppervlakte: beheerfase</li> <li>- Unie van Waterschappen: onderzoek belastingstelsel</li> <li>- Waardering zonnepanelen voor de WOZ waarde</li> <li>- Vergroening belastingen</li> <li>- Amendement Omtzigt: verruimde tariefdifferentiatie OZB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vooralsnog niet</li> <li>onbekend</li> <li>vooralsnog niet</li> <li>onbekend</li> <li>vooralsnog niet</li> <li>onbekend</li> <li>onbekend</li> <li>onbekend</li> <li>vooralsnog niet</li> <li>vooralsnog niet</li> <li>vooralsnog niet</li> </ul>

Waarderen op gebruiksoppervlakte

De (eenmalige) projectkosten voor het waarderen op gebruikersoppervlakte, zijn niet opgenomen in de begroting 2021, maar worden per individuele deelnemer bepaald. Dit is een separaat project waarbij per gemeente een offerte-traject wordt ingegaan (AB 13-12-2018).

In de navolgende paragrafen wordt bovenstaande tabel nader toegelicht.

### 3.3 Ontwikkelingen

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

- **Zekere ontwikkelingen**  
Deze ontwikkelingen zijn zeker en/of geformaliseerd via een bestuursbesluit. De financiële consequenties worden verwerkt in de begroting 2021 en de meerjarenraming 2021-2025. In tegenstelling tot vorige jaren worden ook de financiële effecten die nog een mate van onzekerheid hebben, zoveel mogelijk gekwantificeerd en opgenomen in de (meerjaren)begroting. Dit om tussentijdse begrotingswijzigingen te voorkomen (Proces tussentijdse begrotingswijzigingen; DB BsGW 28-02-2019, agendapunt 5b).
- **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 alleen daar waar dit op redelijkheid kan worden ingeschat, worden meegenomen in de begroting 2021 en de meerjarenraming 2021-2025. Daar waar deze niet op redelijkheid zijn in te schatten zullen deze pas wanneer deze zijn geformaliseerd en de (financiële) consequenties zijn vastgesteld, worden opgenomen in de begroting (begrotingswijziging).

#### 3.3.1 Zekere ontwikkelingen

De financiële consequenties, ook waarvan die nog een mate van onzekerheid hebben, van de volgende ontwikkelingen worden verwerkt in de begroting 2021:

##### *Loonontwikkeling*

Het gemiddelde percentage van de loonvoet overheidssector van zowel de afgelopen 2 tot 4 jaar bedraagt 3%. (bron: Centraal Plan Bureau, Macro Economische Verkenning 2020 d.d. 17-09-2019) Voor 2021 is hiermee gerekend. Voor de jaren 2022-2025 ligt het echter niet in de lijn der verwachting dat deze trend wordt doorgezet, ook gezien de gerealiseerde CAO-wijzigingen. Vandaar dat de indexering is bijgesteld naar 2,2%.

##### *Indexering*

In de begroting 2021-2025 wordt rekening gehouden met een indexering van 2%, gebaseerd op de ontwikkeling van de Consumenten Prijsindex van het CPB van de afgelopen twee jaren (bron: Centraal Plan Bureau, Macro Economische Verkenning 2020 d.d. 17-09-2019).

##### *Uitbreiding dienstverlening aan deelnemers*

In de begroting zijn enkele extra werkzaamheden, die structureel meer kosten genereren voor BsGW, structureel ingerekend bij de loonkosten. Enkel de deelnemers waarvoor deze activiteiten worden uitgevoerd, dragen structureel bij in de betreffende kosten.

##### *Proceskosten*

Door ontwikkelingen in de wetgeving betreffende de tegemoetkoming proceskosten – door het afschaffen van een zogenaamde Fierensdrempel die stelde dat bij minimale waardeverschillen de waarde gehandhaafd diende te blijven – is het sinds 2014 rendabel geworden voor zogenaamde WOZ-bureaus om namens burgers bezwaar te maken tegen de WOZ-waarde, waarbij deze bureaus de tegemoetkoming proceskosten kunnen opstrijken. Dit heeft landelijk geresulteerd in een forse stijging van de proceskosten, waarbij er een discrepantie is tussen hoogte van de kostenvergoeding en restitutie van belastingbedragen. Bovendien leggen genoemde bedrijven een onevenredig beslag op tijd van de samenwerkingen, zo ook voor BsGW.

Het ministerie van Justitie en Veiligheid stelt op basis van voornoemde ontwikkelingen een onderzoek in naar de ontwikkeling van het aantal bezwaren en de in verband hiermee toegekende kostenvergoedingen met als doel scherp te krijgen in hoeverre de no cure, no pay bureaus juridische procedures bij WOZ-beschikkingen en BPM-aangiftes hoofdzakelijk inzetten als verdienmodel voor

de verkrijging van proceskostenvergoedingen. Het onderzoek zal worden uitgevoerd door het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum en zal nog in 2019 van start gaan.

Daarnaast ligt er ten tijde van dit schrijven een internetconsultatie over een ontwerpbesluit ten aanzien van een wijziging in het Besluit proceskosten bestuursrecht.

Dit ontwerpbesluit verhoogt de proceskostenvergoeding die de burger krijgt als hij met succes een overheidsbesluit aanvecht bij de bestuursrechter. Het gaat om een verhoging van de standaardbedragen met 40% als de burger procedeert met bijstand van een advocaat. Ook krijgt de bestuursrechter een explicietere bevoegdheid om een hogere vergoeding toe te kennen dan het standaardbedrag als hij vindt dat de overheid in een concrete zaak evident onredelijk is geweest voor de burger. De wijzigingen leiden (verhoging van de forfaitaire vergoeding) of kunnen leiden (expliciete bevoegdheid van de bestuursrechter tot toekenning van een boven forfaitaire vergoeding bij kennelijk onredelijk handelen van het bestuursorgaan) tot hogere proceskostenvergoedingen voor de burger die gelijk krijgt bij de bestuursrechter.

Vooralsnog worden geen extra kosten voorzien en wordt hiermee geen rekening gehouden in de begroting.

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

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

### ***Algemene verordening gegevensbescherming (privacywetgeving)***

Per 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing.

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

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

Begin 2019 is een nulmeting uitgevoerd, om te kunnen beoordelen of de door BsGW uitgezette acties afdoende zijn. Het rapport is inmiddels gedeeld en besproken in het MT. Afgezet tegen andere organisatie scoren we niet meer of minder. Er wordt een stappenplan opgesteld om de groei te borgen.

Voor het inrichten en borgen van deze processen en systemen, verwacht BsGW geen extra kosten te moeten maken. Met eventuele boetes die kunnen worden opgelegd voor alle overtredingen van de AVG is in de begroting geen rekening gehouden.

### ***Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB)***

De Wet arbeidsmarkt in Balans (WAB) wordt op 1 januari 2020 ingevoerd en daarmee wijzigt onder andere het ontslagrecht, de ketenregeling en het recht op transitievergoeding. Het doel van de wet is om de verschillen tussen vast werk en flexwerk te verkleinen.

De belangrijkste wijzigingen in de WAB zijn:

- Eenvoudiger ontslag: ontslag wordt ook mogelijk als er sprake is van een optelsom van omstandigheden, de zogenaamde cumulatiegrond. Nu moet de werkgever aan één van de acht ontslaggronden volledig voldoen. Straks krijgt de rechter de mogelijkheid de ontslaggronden te combineren;
- Vanaf dag 1 transitievergoeding: werknemers krijgen vanaf de eerste dag recht op een transitievergoeding (ontslagvergoeding), ook tijdens de proeftijd. Dit geldt ook voor uitzendkrachten, waardoor de tarieven van de uitzendbureaus zullen stijgen;

- Ketenregeling weer terug naar 3 jaar: de opeenvolging van tijdelijke contracten wordt veruimd. Nu is het mogelijk om aansluitend drie contracten in twee jaar aan te gaan. Dit wordt (weer) drie jaar;
- Payroll wordt duurder: werknemers die op payrollbasis werken, krijgen dezelfde arbeidsvoorwaarden als de werknemers die in dienst zijn bij de opdrachtgever (pensioen vanaf 2021).

Voor werkgevers wordt het aantrekkelijker om mensen een vast contract aan te bieden. Flexwerkers worden duurder omdat bovenstaande wordt verdisconteerd in de tarieven van de uitzendbureaus.

### ***Stimuleringsregeling***

Vanaf 1-1-2017 is het voor medewerkers vanaf 10 jaar voor hun AOW-leeftijd mogelijk om minder te gaan werken met het oog op strategisch formatiebeheer nu en in de toekomst. De maatregel behelst compensatie salaris en pensioenopbouw tot het moment dat de deelnemende medewerker de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt en uitstroomt. Medewerkers kunnen gebruik maken van de regeling vanaf 2017 tot en met 2020, waarbij vanuit deze regeling de financiële effecten merkbaar zijn tot de definitieve (pensioen) uitstroom uiterlijk 2029.

### ***Waarderen op gebruiksoppervlakte: project***

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

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

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

Op basis van landelijke ervaringen, ook bij andere samenwerkingsverbanden en het door BsGW reeds uitgevoerde vooronderzoek blijkt heel duidelijk dat deze transitie een enorme klus zal zijn. De jaren 2019 en 2020 zijn nodig om de beschikbare gegevens op te werken om te komen tot een goede kwalitatieve registratie van de oppervlaktegegevens in de WOZ-administratie. Het jaar 2021 zal volledig nodig zijn om te testen met waardering op basis van de oppervlaktegegevens per onderdeel.

Namens en op verzoek van de deelnemers neemt BsGW de regie van dit project op zich, in nauwe samenwerking met de gemeenten en het Gegevenshuis.

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

De totale projectkosten worden derhalve niet in de begroting 2021 opgenomen en worden net als het ondernemingsplan als separaat traject behandeld. (zie hoofdstuk 3, uitgangspunten).

Mogelijk dat deze transitie kan leiden tot een extra (tijdelijk) effect op de proceskosten (vanaf 2022). In de begroting 2021 wordt hierover dan ook niets opgenomen.

Zie voor de beheerfase p. 23 'Waarderen op gebruiksoppervlakte: beheerfase'.

### ***Visie op Dienstverlening***

In het Organisatie Ontwikkelplan van BSGW (OOP) is aangegeven dat voor BSGW visie op dienstverlening en een bijbehorend dienstverleningsconcept wordt opgesteld. In de visie geven we aan hoe we via verschillende kanalen onze klanten willen bedienen. Aandachtspunten uit de klantenmonitor worden hierin meegenomen.

Het dienstverleningsconcept richt zich op alle klantcategorieën die BSGW kent; belastingplichtigen, deelnemers en interne klanten. Dit concept biedt inzicht in hoe BSGW omgaat met haar klanten met daaraan gekoppelde servicenormen en prestatie-indicatoren en wordt gemeten via de klantenmonitor. De dienstverleningsvisie wordt momenteel opgesteld. De implementatie en verdere vertaling vindt vanaf 2020 en verder gefaseerd plaats.

### ***Informatievoorziening en ICT***

BsGW maakt deel uit van een sterk veranderende omgeving waarin de steeds verdere digitalisering van de informatievoorziening een belangrijke ontwikkeling is en impact zal krijgen op de bedrijfsvoering van BsGW. De interne processen en informatievoorziening van BsGW dienen op deze ontwikkelingen afgestemd te worden. Onderstaand volgt een toelichting op deze ontwikkelingen:

#### ○ ***Collectieve Infrastructuur***

Aansluiten bij deze ontwikkeling is alleen maar mogelijk wanneer de organisatie beschikt over een betrouwbare, veilige en robuuste IT-infrastructuur. Ontwikkelingen die hiervoor zorgen zijn:

- De Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)
- de Gemeentelijke Gemeenschappelijke infrastructuur (GGI)
- Common Ground

De GDI bestaat uit digitale basisvoorzieningen waarmee overheidsorganisaties hun primaire processen kunnen inrichten. Denk onder meer aan Mijn Overheid Berichtenbox en eHerkenning. Door vanuit de gebruiker te redeneren, wordt in kaart gebracht en onderzocht welke doorontwikkeling van de GDI wenselijk is, hoe regie wordt georganiseerd en hoe met GDI voorzieningen de processen verbeterd worden.

De Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur (GGI) is een veilige digitale infrastructuur, aangesloten op andere beveiligde overheidsnetwerken, waardoor samenwerken tussen gemeenten en andere overheden beter, veiliger en makkelijker wordt. De GGI wordt fasegewijs en projectmatig ontwikkeld, zodat kan worden ingespeeld op landelijke veranderingen zoals de Omgevingswet. De GGI vormt de technische basis waarin toegewerkt wordt naar een gemeentelijke cloud, die uiteraard is aangesloten op de landelijke GDI.

De Common Ground is een informatiekundige visie die de modernisering van de gemeentelijke dienstverlening en bedrijfsvoering mogelijk maakt. Betrokkenen krijgen directe toegang tot gedeelde informatiebronnen. Ze versnelt de ontwikkeling van dienstverlening en bedrijfsvoering door het omarmen van nieuwe technologie. Common Ground is geïnitieerd en wordt uitgevoerd door gemeenten en gemeentelijke organisaties zelf. De VNG faciliteert deze ontwikkeling.

Deze ontwikkelingen zullen door BsGW nadrukkelijk worden gevolgd en krijgen waar mogelijk en zinvol een plaats in de I-visie (zie hierna).

#### ○ ***Ontwikkelen I-visie***

In 2019 is opdracht gegeven voor het ontwikkelen van een gezamenlijke I-visie. De I-visie vormt de basis voor de vormgeving van de informatievoorziening naar de toekomst. Naast een visie wordt er tevens een stappenplan opgesteld met activiteiten en projecten om de opgestelde visie in de komende jaren vorm te geven.

Enkele belangrijke pijlers van dit plan zijn het vervangen van zowel de ICT-infrastructuur (afloop huidige contract 31-05-2022) als het huidige belastingpakket (afloop huidige contract 31-12-2021) via een Europese aanbesteding.

Een planning met financiële consequenties wordt gemaakt waarna een doorstart kan worden gemaakt naar de uitvoering.

#### ○ ***Harmonisatie***

Harmonisatie is strategisch voor BsGW van groot belang. Hoewel er geen directe relatie is met het Ondernemings- en ontwikkelingsplan 2018-2020, kan harmonisatie wel een succesfactor

zijn, maar is niet de enige en zeker geen kritieke succesfactor. Daarnaast wordt er ook ingezet op interne harmonisatie.

Op dit moment zijn er veel varianten die als heffingsgrondslag voor de verschillende belastingsoorten gelden. Dit maakt het inrichten van de processen, inclusief automatisering hieromheen, ingewikkeld. Maatwerk, work-arounds en meer zijn hiervoor nodig. Zeker gezien de fase van ontwikkeling waarin de organisatie zich nu bevindt zoals de te ontwikkelen I-visie maar ook zaken als een samenhangende objectenregistratie, landelijke voorzieningen, gegevensuitwisseling en meer vragen om harmonisatie. Bovendien gaat BsGW een aanbesteding van haar belastingpakket tegemoet. Hiervoor dient een gedegen pakket van eisen te worden opgesteld en is harmonisatie gewenst.

Ten tijde van het opstellen van deze begroting is de discussie op bestuurlijk niveau opgestart om te bezien welke mogelijkheden er zijn om te komen tot harmonisatie, uiteraard met behoud van de eigen beleidsvrijheid van de deelnemers.

### **3.3.2 Mogelijke ontwikkelingen**

De volgende mogelijke ontwikkelingen hebben invloed op de bedrijfsvoering en de kosten van BsGW, maar zijn niet opgenomen in de begroting 2021:

#### ***Fiscale Vereenvoudigingswet 2017***

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

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

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

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

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

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

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



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

### ***Voortgang implementatie Wet vereenvoudiging beslagvrije voet en Verbreding beslagregister***

De beslagvrije voet is het deel van het inkomen van een schuldenaar waarop geen beslag gelegd mag worden. De beslagvrije voet wordt vastgesteld op basis van allerlei gegevens, zoals de grootte van het huishouden waarin de schuldenaar leeft, het inkomen dat hij of zij verdient en de toeslagen waarop hij of zij recht heeft. Omdat schuldenaren vaak hun eigen financiële positie niet goed in kaart hebben en minder vaak op informatieverzoeken reageren, wordt de beslagvrije voet op dit moment vaak te laag vastgesteld. Dat kan schuldenaren in problemen brengen.

VNG voert op dit moment in opdracht van het ministerie van SZW een impactanalyse uit naar de Vereenvoudiging van de Beslagvrije Voet (VBVV). Naast gesprekken met medewerkers van gemeenten en samenwerkingsverbanden - waaronder BsGW - gaan zij ook spreken met softwareleveranciers en andere direct betrokkenen.

Doelen van de vereenvoudiging zijn onder meer:

- De initiële bepaling van de hoogte van de beslagvrije voet onafhankelijk te maken van de informatie van de schuldenaar zelf;
- Een betere afstemming tussen de verschillende beslag leggende partijen;
- Het creëren van één aanspreekpunt voor de schuldenaar in de vorm van een coördinerend deurwaarder (CDW).

De eerste uitkomsten van dit onderzoek worden niet voor het einde van 2019 verwacht. De inwerkingtreding van de wet is uitgesteld tot (minimaal) 1-1-2021.

Enkel op basis van de huidige contouren is het zeker dat de implementatie eenmalige kosten met zich mee zal brengen en bovendien niet onwaarschijnlijk dat de uitvoering structureel extra middelen zal vergen. Daarnaast heeft deze vereenvoudiging mogelijk een verlaging van de opbrengst vervolgingskosten tot gevolg. Het is echter op dit moment nog niet mogelijk een inschatting te maken van de omvang.

Overigens kan dit niet los gezien worden van de waarschijnlijk positieve impact op de (gemeentelijke) schuldhulpverlening.

### ***Verruiming gemeentelijk belastinggebied***

Door de recente decentralisaties vanuit het Rijk, is het aantal taken waar de gemeenten voor staan toegenomen, terwijl bij die verschuiving de financiële ruimte die gemeenten krijgen niet mee is ontwikkeld. Tijdens het debat over de inning door de Belastingdienst op 21 juni 2018 heeft de staatssecretaris van Financiën aangegeven verbeteringen in het belastingstelsel in kaart te brengen voor de volgende kabinetsperiode. Doel is om begin 2020 concrete bouwstenen en voorstellen voor verbeteringen en vereenvoudigingen van het stelsel op te leveren. Naast schuiven tussen grondslagen en tarieven op rijksniveau behoort een verschuiving naar een ruimer gemeentelijk belastinggebied tot de mogelijkheden.

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

### ***Omgevingswet***

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

Teneinde deze veranderingen te kunnen faciliteren, wordt het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) opgezet en stapsgewijs ontwikkeld. Het DSO dient per 2024 volledig operationeel te zijn. BsGW raadpleegt momenteel andere bronnen zoals bijvoorbeeld luchtfotovergelijking. BsGW voorziet dan ook dat de verwerking van de vergunningsvrije bouwmutaties arbeidsintensiever is dan de huidige werkwijze, zeker in de overgangperiode. In het kader van het project waarden op gebruiksup-

pervlakte heeft er een nulmeting/mutatiedetectie plaatsgevonden waardoor deze mutaties in beeld worden gebracht. Voor de toekomst zullen hierover afspraken dienen te worden gemaakt. Een en ander ligt in lijn met de beheerfase van het project waarden op gebruiksoppervlakte en ligt in het verlengde van de uniforme objectenregistratie.

### ***Samenwerking / nieuwe deelnemers in BsGW***

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

### ***Uniforme (samenhangende) objectenregistratie***

De verschillende bestaande basisregistraties (waaronder BGT, BAG en WOZ) vertonen tot nu toe weinig samenhang. De registraties zijn op verschillende momenten en gescheiden van elkaar ontstaan. Dat heeft er toe geleid dat gegevens over (nagenoeg) hetzelfde object (zoals gebouwen, wegen of openbare ruimten) verspreid zijn geraakt over verschillende registraties met elk hun eigen inhoud, manieren om processen bij te houden en ICT-systemen. Het ministerie van BZK is bezig met het programma "doorontwikkeling in samenhang". Doelstelling daarvan is meer samenhang te creëren in de geo-informatie-infrastructuur. Onderdeel is de doorontwikkeling van enkele bestaande geo-basisregistraties tot een samenhangende objectenregistratie. Een samenhangende objectenregistratie is één centraal georganiseerde uniforme registratie met daarin basisgegevens over objecten in de fysieke werkelijkheid. Ook vanuit het gemeentelijk gebruik van objectgegevens bestaat behoefte aan het doorvoeren van verbeteringen (zoals in het kader van de Omgevingswet en Basisprocessen Gemeentelijke Belastingen). De objectenregistratie moet uiteraard ook gaan voldoen aan de eisen die gemeenten vanuit Common Ground stellen aan de inrichting van de informatievoorziening.

BsGW is in gesprek met de Waarderingskamer, VNG en Het Gegevenshuis hoe men de bestaande registraties in samenhang zou kunnen doorontwikkelen tot een integrale objectenregistratie.

### **Raakvlak BsGW en deelnemers**

In het kader van de verplichting om woningen op basis van gebruikersoppervlakte te taxeren, en niet langer op basis van inhoud, neemt het belang voor BsGW toe met betrekking tot het specifieke gegeven 'oppervlakte'. Om een goede start te maken, heeft het bestuur BsGW gevraagd om namens en op verzoek van alle deelnemers het project te trekken dat leidt tot registratie van de gebruikersoppervlakte van woningen. Hiervoor hebben alle deelnemers een offerte gekregen en besloten welke onderdelen men wel en niet uitgevoerd wilde hebben. Voor BsGW zijn met name de kwaliteitseisen met betrekking tot de gebruikersoppervlakte maar ook de eensluidendheid tussen het WOZ-gebruikersoppervlak per object en de oppervlakte zoals deze in de BAG staat genoteerd van belang. Grotere verschillen hierin kunnen leiden tot problemen: van het niet mogen beschikken op basis van de gegevenskwaliteit aan de voorkant tot meer gegronde bezwaarschriften op basis van objectkenmerken: al dan niet inclusief te betalen proceskostenvergoedingen.

Hiernaast speelt mee dat op dit moment, ook binnen BsGW, op meerdere plaatsen gegevens worden ingewonnen, ingelezen en verwerkt. De samenhangende objectenregistratie gaat helpen om het doel 'enkelvoudige registratie en opslag en meervoudig gebruik' te realiseren. Dit gaat zowel de efficiency helpen als ook de kwaliteit van de betreffende gegevens.

Maar het eenmalig vullen van dit gegeven is een kleinigheid in vergelijking tot het werk dat hierna plaats moet vinden: het bijhouden en actueel houden van deze gegevens. Dit laatste is een taak van zowel de individuele gemeentes maar ook voor de objectenregistratie van en dus ook voor BsGW van groot belang. Dit geldt overigens niet alleen voor de deelnemers maar ook voor de drie Limburgse gemeenten die geen deelnemer zijn van BsGW. In het kader van de werkzaamheden die BsGW voor Waterschap Limburg verricht, dienen ook hier de gegevens te kloppen in het kader van gegevensuitwisseling. In dit alles ligt ook een belangrijke factor die maakt dat BsGW verdere samenwerking in de keten binnen Limburg met de gegevenshuizen gaat uitwerken.

Uiteindelijk zullen ook keuzes gemaakt moeten worden omtrent de positionering: BsGW maar vooral ook van de deelnemers in relatie tot het verzamelen, bijhouden en muteren van alle object gebonden gegevens. Om deze bewustwording te realiseren organiseert BsGW een symposium over de invoering en impact van de samenhangende objectenregistratie in het eerste kwartaal van 2020.

#### ***Waarderen op gebruiksoppervlakte: beheerfase***

De voornoemde verplichting leidt ertoe dat een nieuw object gerelateerd gegeven per gebouwdeel geregistreerd dient te worden. Het bijhouden en actueel houden van deze gegevens zal vervolgens een grote inspanning kosten. Deze fase wordt ook wel beheersfase genoemd. Ook voor andere doeleinden (gebruiksdoeleinden uit de omgevingswet) is het van belang dat de gegevens op orde zijn en past een eenduidige registratie bij de uitgangspunten van de wetgever om in de toekomst te komen tot één samenhangende objectenregistratie. Hierover heeft reeds intensief contact tussen VNG, Waarderingskamer, de gegevenshuizen en BsGW plaatsgevonden.

Gelet op de ontwikkelingen die leiden tot één objectenregistratie gaan gemeenten en BsGW in overleg hoe de beheerfase (feitelijk de voorloper op de één samenhangende objectenregistratie) ingericht dient te worden en hoe het beheer op termijn wordt belegd. De eventuele voortvloeiende kosten tijdens deze beheerfase zijn niet opgenomen in het project en zijn vooralsnog nog niet bekend.

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

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

In mei 2018 is het definitieve rapport van de commissie opgeleverd, met voorstellen tot wijziging van de waterschapsbelastingen. Een nieuw belastingstelsel voor de waterschappen gebaseerd op het principe 'de vervuiler betaalt en de gebruiker betaalt'. Op basis van de bevindingen van de commissie heeft het Uniebestuur in juni 2018 een voorstel voor een nieuw belastingstelsel voorgelegd aan de waterschappen. Dit voorstel is op basis van de inbreng van de waterschappen in oktober 2018 nog een keer aangepast, echter in december 2018 bleken de waterschappen niet gelijk te denken over de urgentie van de aanpassingen en de manier waarop het belastingstelsel zou moeten worden aangepast.

Momenteel zijn een 9-tal waterschappen bezig om te komen tot een afgeslankt voorstel dat in december 2019 opnieuw zal worden ingebracht.

In de ledenvergadering van de Unie van Waterschappen van 13 december 2019 is besloten dat het traject om tot een aanpassing van het belastingstelsel van de waterschappen te komen een vervolg krijgt. Het vervolgtraject gaat plaatsvinden onder aansturing van een bestuurlijke stuurgroep van de 21 waterschappen. Nadat de waterschapsbesturen zich over de voorstellen hebben uitgesproken, bieden ze het aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat aan.

#### ***Waardering zonnepanelen voor de WOZ waarde***

De aanleiding voor een nader onderzoek vormde de vraag welke invloed de waarde van zonnepanelen en andere maatregelen die duurzaamheid bevorderen heeft op de waardebepaling van een object in het kader van de wet WOZ.

Volgens de Waarderingskamer is het niet mogelijk om zonnepanelen buiten de WOZ-waarde te laten, echter kunnen gemeenten wel zonnepanelen vrijstellen van de onroerend zaak belasting.

BsGW heeft de deelnemers in het najaar 2018 laten weten dat we de zonnepanelen niet in beeld hebben. Zonnepanelen of andere maatregelen die duurzaamheid bevorderen worden niet apart als onderdeel geregistreerd.

Op 4 april 2019 antwoordde de Staatssecretaris van Financiën dat de Gemeentewet op het beleids-terrein ligt van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het daarom niet aan hem is om een dergelijk voorstel te ontwikkelen. Daarom heeft hij het verzoek van de Tweede Kamer om een voorstel te ontwikkelen waarmee zonnepanelen standaard buiten de grondslag van

de OZB gehouden worden, overgedragen aan het Ministerie van Binnenslandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het Ministerie van BZK gaat samen met de VNG in kaart brengen wat de gevolgen van het buiten de OZB laten van zonnepanelen zijn voor de WOZ-administratie van gemeenten en voor de inwoners. (AB 27-6-2019)

Met het oog op een eventuele toekomstige landelijke regeling, in combinatie met de ingewikkelde uitvoering van een vrijstelling voor zonnepanelen, adviseert de VNG om niet op korte termijn tot de vrijstelling over te gaan.

### ***Vergroening belastingen***

Er is momenteel veel aandacht voor het *vergroenen* van belastingen. Te denken valt hierbij aan begunstigend beleid voor het vaststellen van belastingtarieven indien belanghebbenden maatregelen treffen om bij te dragen aan een beter milieu.

Concrete ideeën hierin zijn minder rioolbelasting indien tuinen worden vergroend door bestrating achter wege te laten en het afkoppelen van regenwaterafvoer op het riool.

Indien deelnemers verordeningen hierop willen aanpassen, is het raadzaam om al in een vroeg stadium aandacht te hebben voor het – in samenwerking met BsGW - in kaart brengen van de (financiële) haalbaarheid en uitvoerbaarheid van deze maatregelen. Het hiervoor genoemde harmonisatietraject mag hierbij niet uit het oog worden verloren.

Voor dit moment is het aan te bevelen om in de betreffende verordeningen nog niets vast te leggen met betrekking tot maatregelen die de duurzaamheid bevorderen. Er heerst nog te veel onduidelijkheid.

BsGW adviseert gemeenten om burgers en bedrijven op een andere manier tegemoet te komen indien deze energiebesparende maatregelen nemen. Wanneer nu nog niets in de verordeningen opgenomen wordt kunnen extra bezwaren/beroepen en de mogelijk daarmee samenhangende proceskosten voorkomen worden. Wordt er wel iets vastgelegd in de verordeningen, dan kan er voor beroepsmatig gemachtigden, die zich gespecialiseerd hebben in het voeren van procedures tegen WOZ-waarden, een vruchtbaar klimaat ontstaan.

### ***Amendement Omtzigt: verruimde tariefdifferentiatie OZB***

Door een aangenomen amendement (14-11-2018) van Omtzigt op het Belastingplan 2019 hebben gemeenten de vrijheid gekregen om voor sportaccommodaties, dorpshuizen en andere 'instellingen van sociaal belang' het woningtarief voor de OZB te rekenen in plaats van het vaak hogere tarief voor niet-woningen.

Deze voorgestelde wetwijziging roept veel vragen op die niet eenvoudig te beantwoorden zijn.

Het is namelijk de vraag of de toepassing van het lagere ozb-tarief wel het juiste middel is ter ondersteuning, gelet op de uitvoerbaarheid en mogelijke rechtsongelijkheid die door de maatregel ontstaat. Te meer er ook andere mogelijkheden beschikbaar zijn zoals het verstrekken van een subsidie.

Naar aanleiding van de vragen die hierover zijn gesteld en de reactie van de Minister geeft de VNG aan dat de mogelijkheid bestaat dat er een wetwijziging nodig is om een einde te maken aan de onduidelijkheid. Dit traject heeft een doorlooptijd van ongeveer 2 jaar.

Het toepassen van tariefdifferentiatie brengt namelijk financiële risico's met zich mee en kan leiden tot juridische procedures. Omdat de risico's thans niet goed te overzien zijn, adviseert de VNG te wachten met het toepassen van tariefdifferentiatie tot de gewenste duidelijkheid er is. Minister Ollongren (BZK) heeft de vragen beantwoord en zij gaat met de VNG op zoek naar mogelijke en wenselijke oplossingen.

Dit gebeurt op basis van een inventarisatie van de VNG van de door gemeenten ervaren knelpunten.

Feit blijft dat zolang de betreffende wetgeving aan de voorzijde niet wordt afgedicht het risico op een substantieel aantal gerechtelijke procedures en proceskostenvergoedingen hoog is.

### **3.4 Producten**

BsGW heeft haar processen uitgedrukt in 5 producten van dienstverlening:

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

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

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

- a. Parkeerbelasting

#### **3.4.1 Product Heffen**

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

##### *Doelstellingen*

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

##### *Speerpunten*

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

Het verwachte aantal op te leggen aanslagregels voor 2021 is 4.012.731. De totale kosten in 2021 van dit product bedragen € 3.377.731,-.

#### **3.4.2 Product Waarderen**

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

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

#### *Doelstellingen*

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

#### *Speerpunten*

- Voor de jaren 2021 en verder is verdere procesoptimalisatie en innovatie hét speerpunt. Het proces afhandeling bezwaar en beroep heeft hierbij speciale aandacht;
- Bevordering digitaal contact met de burger, zoals interactief contact met de klant;
- Overgang van waardering op basis van inhoud naar waardering op basis van gebruiksoppervlakte (woningen).

Het verwachte aantal WOZ-objecten (exclusief de ongebouwd vrijgestelde objecten) van de gemeenten bedraagt voor 2021: 561.113. De totale kosten in 2021 van dit product bedragen € 5.330.395,-.

### **3.4.3 Product Innen**

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

#### *Doelstellingen*

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

#### *Speerpunten*

- Afronding invordering heffingsjaar 2017;
- Verder optimaliseren huidige processen en het zoeken naar nieuwe effectieve invorderingsmogelijkheden binnen de wettelijke kaders.

De dekking voor het product Innen wordt (voorheen grotendeels en vanaf 2014 volledig) gedekt door de opbrengst vervolgingskosten (geraamd voor 2021 op € 2,131 miljoen) die BsGW, naar aanleiding van dwanginvorderingsacties, volgens de kostenwet in rekening brengt bij belasting-schuldigen.

De netto kosten 2021 van dit product bedragen -/- € 166.007,-. Het verwachte aantal bruto aanslagbiljetten voor 2021 is 1.299.943.

### **3.4.4 Product Klantzaken**

Klantzaken is verantwoordelijk voor registratie van alle contacten die via de verschillende contactkanalen binnenkomen. Daarnaast beantwoordt Klantzaken alle verzoeken om informatie, reacties tegen de kosten van aanmaningen en dwangbevelen, treft het betalingsregelingen en boekt bezwaarschriften in. Ook het accountmanagement met onze opdrachtgevers is bij Klantzaken ondergebracht.

#### *Doelstellingen:*

- We beantwoorden digitale en schriftelijke verzoeken om informatie binnen 5 werkdagen.
- We beantwoorden 80% van de inkomende telefoongesprekken binnen 120 seconden.
- We monitoren de klanttevredenheid en gebruiken de resultaten hiervan om onze klanttevredenheid waar nodig te verbeteren.
- We monitoren de doorlooptijd van alle BsGW-producten.

*Speerpunten:*

- We geven de klant tijdig een concreet en persoonlijk antwoord.
- We informeren de klant actief over de afhandeling en status van zijn bezwaar of verzoek.
- We beantwoorden vragen en verzoeken zoveel mogelijk volledig bij het eerste contact (one-stop-shop).
- We werken zoveel mogelijk digitaal maar bieden klanten die niet digitaal kunnen of willen reageren een alternatief.

Het verwachte aantal klantcontacten voor 2020 is 442.254. De totale kosten in 2021 van dit product bedragen € 3.905.402,-.

### **3.4.5 Product Ondersteuning & Ontwikkeling**

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

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

Doelstellingen:

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

Speerpunten:

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

De kosten in 2021 van dit product bedragen € 6.665.628,-.

### **3.4.6 Sub-Product Parkeerbelasting ('exoot')**

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

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

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

Het verwachte aantal op te leggen aanslagregels voor 2021 is 37.276. De kosten in 2021 voor het sub-product parkeerbelasting zijn geraamd op € 342.184,-.



### 3.5 Paragrafen

#### 3.5.1 Weerstandsvermogen en Risicobeheersing

##### Weerstandsvermogen

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

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

De risicoanalyse wordt elk jaar uitgevoerd zodat bepaald kan worden of het gestorte weerstandsvermogen toereikend is. Voor de begroting 2021 heeft BsGW begin 2020 opnieuw een risicoanalyse uitgevoerd. De risicoanalyse is opgenomen in bijlage 9.

##### *Ratio weerstandsvermogen*

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

Het berekend weerstandsvermogen is voor de voorliggende begroting berekend op € 1,19 miljoen. Voor de (meerjaren)begroting 2020-2024 was dit eveneens berekend op € 1,19 miljoen. Een ratio lager dan 1,0 duidt op een kwetsbare financiële positie, omdat de capaciteit niet voldoende is om de geïdentificeerde risico's af te dekken.

Wanneer het weerstandsvermogen blijft aangevuld tot het bedrag van € 1,19 miljoen, gelijk aan het benodigde weerstandsvermogen, blijft de ratio weerstandsvermogen 1,0.

##### *Financiële kengetallen*

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

<b>Kengetallen</b>	<b>JR2018</b>	<b>R2019</b>	<b>B2020</b>	<b>B2021</b>	<b>B2022</b>	<b>B2023</b>	<b>B2024</b>	<b>B2025</b>
Netto schuldquote	3,5%	0,3%	0,4%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	3,5%	0,3%	0,4%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
Solvabiliteitsrisico	4,4%	8,2%	17,7%	17,4%	17,5%	17,5%	17,5%	17,5%
Grondexploitatie	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Structurele exploitatieruimte	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

De netto schuldquote weerspiegelt het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Een laag percentage is gunstig. De VNG adviseert om 130% als maximumnorm te hanteren en daarboven de schuld af te bouwen. Als gemeenschappelijke regeling, die middels bijdragen van de deelnemers haar exploitatie financiert, behaalt BsGW al jaren een zeer laag netto schuldquote.

Fluctuaties in de vlottende schulden en dan wel vlottende activa zijn slechts tijdelijk (bijdragen worden eerder ontvangen dan uitgaven visa versa).

Hiervoor, en voor eventuele niet-reguliere activiteiten zoals het OOP, wordt indien nodig zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kasgeldleningen. BsGW heeft geen vaste schulden en verstrekt ook geen leningen, blijft hierdoor ruim onder de norm en de verwachting is dat dit ook zo blijft.

De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin BsGW in staat is aan haar financiële verplichtingen te blijven voldoen. Doordat het weerstandsvermogen in 2020 wordt aangevuld tot aan het berekende bedrag conform risico-analyse, neemt de solvabiliteit toe.

#### Risicobeheersing

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

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

Voor de begroting 2021 heeft BsGW begin 2020 opnieuw een risicoanalyse uitgevoerd, welke is geactualiseerd op basis van de meest actuele gerealiseerde cijfers 2019. De benodigde weerstandcapaciteit is berekend op € 1,19 miljoen. Het weerstandsvermogen behoeft daarmee geen aanvulling ten opzichte van de risicoanalyse die begin 2019 is uitgevoerd ten behoeve van de begroting 2020.

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

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

1. *Datalek, hackers- en ransomwareaanvallen en overige ICT-storingen.*

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

2. *Uitbesteding van niet-kernactiviteiten.*

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

3. *Fraude.*

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

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

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

5. *Overschrijding van de exploitatiebegroting van BsGW.*

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

6. *Ambitieuze raming opbrengst vervolgingskosten.*

Door de strakke invorderingscycli die BsGW hanteert, kan de betaalmoraal verbeteren waardoor de opbrengst vervolgingskosten achterblijven op de begroting. Daarbij zal naast een hogere beslagvrije voet ook het proces inzake invordering anders gaan lopen, met als mogelijk gevolg lagere opbrengsten.

7. *Friciekosten personeel.*

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

### **3.5.3 Onderhoud kapitaalgoederen**

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

### **3.5.4 Financiering**

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

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

#### *Wet FiDO*

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

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

### Treasurybeheer

Het risicoprofiel van BsGW kan als laag worden gekwalificeerd. Onderkende risico's in dit verband zijn: renterisico's, kredietrisico's, liquiditeitsrisico's, en, voor zover dit voorkomt, koers- en valuta-risico'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 (€ 21,6 miljoen) en komt daarmee voor het begrotingsjaar 2021 uit op een bedrag van € 1,8 miljoen.

(Bron: art. 3 Wet Financiering decentrale overheden en art. 2 lid 1d Uitvoeringsregeling Financiering Decentrale overheden)

#### Ratio netto vlottende schuld / kasgeldlimiet

Op basis van bovenstaande mag BsGW € 1,8 miljoen lenen via kortlopende leningen (korter dan 1 jaar). Als de kasgeldlimiet in drie achtereenvolgende kwartalen wordt overschreden, moet BsGW maatregelen nemen (zoals het aantrekken van langlopende leningen). BsGW verwacht voor het begrotingsjaar 2021 geen kortlopende leningen in de vorm van kasgeld aan te trekken, omdat zij haar vlottende schulden in principe kan financieren met haar vlottende activa. Mocht wel een beroep worden gedaan op kasgeld, zal dit van tijdelijke aard zijn en binnen de gestelde limiet blijven.

bedragen * € 1.000,-	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Gem. netto vlottende schuld (1)	3.749	3.749	3.749	3.749
Kasgeldlimiet (2)	1.800	1.800	1.800	1.800
Ratio (1)/(2)	208%	208%	208%	208%

Bovenstaande tabel wordt aangevuld met de realisatiecijfers 2019 zodra de cijfers door de accountant zijn gecontroleerd.

#### 2. Renterisiconorm

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

(Bron: art. 5 Wet Financiering decentrale overheden en art. 2 lid 2d Uitvoeringsregeling Financiering Decentrale overheden)

Door de renterisiconorm kan BsGW tot een dusdanige opbouw van de langlopende leningenportefeuille komen, dat tegenvallers als gevolg van renteaanpassing en herfinanciering in voldoende mate worden beperkt. Het totaal aan aflossing en herfinanciering mag jaarlijks maximaal 20% zijn van het begrotingstotaal.

### Kredietrisicobeheer

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

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

### *Kasbeheer*

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

### **3.5.5 Bedrijfsvoering**

#### **Verdeelsleutels**

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

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

#### *Fixeren productieaantallen ten behoeve van vaststellen verdeelsleutels*

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

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

In de tabel in de bijlage (8) worden de (bruto)productenaantallen per deelnemer weergegeven, zoals deze als verdeelsleutel zijn opgenomen in de kostenverdeelmethode.

## Formatieplan

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

Formatie in historisch perspectief	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018-2020	2021-2025
<b>Startformatie BsGW</b>	<b>77,0</b>	<b>77,0</b>							
Integratie WOZ-waardebepaling Venlo		5,1							
Toetreders 2012		3,5							
<b>Formatie BsGW</b>	<b>77,0</b>	<b>85,6</b>	<b>85,6</b>						
Toetreders 2013			19,1						
Parkeerbelasting			2,5						
Inbesteding taken			16,0						
<b>Formatie BsGW</b>	<b>77,0</b>	<b>85,6</b>	<b>123,3</b>	<b>123,3</b>					
Toetreders 2014, 1 bijjet				23,0					
<b>Formatie BsGW</b>	<b>77,0</b>	<b>85,6</b>	<b>123,3</b>	<b>146,3</b>	<b>146,3</b>				
Toetreders 2015					13,8				
<b>Formatie BsGW</b>	<b>77,0</b>	<b>85,6</b>	<b>123,3</b>	<b>146,3</b>	<b>160,1</b>	<b>160,1</b>			
Parkeerbelasting							0,2		
<b>Formatie BsGW</b>	<b>77,0</b>	<b>85,6</b>	<b>123,3</b>	<b>146,3</b>	<b>160,1</b>	<b>160,1</b>	<b>160,3</b>	<b>160,3</b>	<b>160,3</b>
Uitbreiding dienstverlening									0,5
<b>Formatie BsGW</b>	<b>77,0</b>	<b>85,6</b>	<b>123,3</b>	<b>146,3</b>	<b>160,1</b>	<b>160,1</b>	<b>160,3</b>	<b>160,3</b>	<b>160,8</b>
<b>Ondernemings- en ontwikkelingsplan (OOP)</b>									<b>-20</b>
<b>Totaal</b>									<b>140,8</b>

Vanaf 2021 is de formatie 160,8 fte, vanwege uitbreiding dienstverlening (was: 160,3 fte). In de begroting 2020 wordt geen rekening gehouden met eventuele toekomstige nieuwe toetreders dan wel nieuwe belastingen.

Verder committeert BsGW zich aan een taakstellende formatiereductie van 20 fte uit het ondernemingsplan. Deze taakstelling wordt gerealiseerd uiterlijk 7 jaar na start van de beschreven doorontwikkeling (AB 14-12-2017). Het formatieplan zal hiermee uiterlijk 2024 uitkomen op 140,8 fte.

### Toekomstige kostenbesparingen Ondernemings- en ontwikkelplan 2018-2020

BsGW voert, naast de reguliere bedrijfsvoering, momenteel een separaat traject uit, zijnde het ondernemings- en ontwikkelingsplan BsGW 2018-2020 (AB 14-12-2017). Na een fase van groei is het aantal deelnemers in het samenwerkingsverband BsGW Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen in het laatste jaar geconsolideerd. Na de verzelfstandiging in 2011 groeide BsGW in slechts vier jaar tijd uit naar het huidige samenwerkingsverband waarin 28 van de 31 Limburgse gemeenten en het Waterschap Limburg deelnemen. De consolidatie van het aantal deelnemers vraagt om een herijking van de organisatie.

Herijking binnen BsGW zal fundamenteel ingrijpen in de huidige structuur en werkwijze. Tegelijkertijd is actie vereist om de verbetering en continuïteit van de werkprocessen te borgen. Voor dit ontwikkeltraject is in eerste instantie een investerings- en ontwikkelbudget benodigd van € 4 miljoen. De dekking voor deze investering kan worden gevonden in de op termijn te realiseren structurele reductie van de netto-kosten. Dit leidt uiteindelijk tot een lastenverlaging van € 1,3 miljoen. Zoals uit het ondernemingsplan blijkt, committeert BsGW zich aan een taakstellende formatiereductie van 20 fte. Deze taakstelling wordt uiterlijk gerealiseerd 7 jaar (31-12-2024) na start van de in dit plan beschreven doorontwikkeling (AB 14-12-2017).

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

Het daadwerkelijke terugverdieneffect zal zich manifesteren tussen deze twee bandbreedtes.

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

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

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

### Huisvesting

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

### 3.5.6 Verbonden partijen

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

## 4. Financiële begroting

### 4.1 Overzicht baten en lasten

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2019*)	Begroting 2020	Begroting 2021	Meerjarenperspectief			
				2022	2023	2024	2025
<b>Lasten</b>							
bruto lonen	8.659	9.790	10.112	10.335	10.562	10.795	11.032
sociale lasten	2.576	2.242	2.309	2.360	2.412	2.465	2.519
overige personeelskosten	694	638	657	672	686	702	717
personeel derden	0	0	0	0	0	0	0
<b>Personeelskosten</b>	<b>11.929</b>	<b>12.669</b>	<b>13.078</b>	<b>13.366</b>	<b>13.660</b>	<b>13.961</b>	<b>14.268</b>
<b>Huisvestingskosten</b>	<b>719</b>	<b>758</b>	<b>773</b>	<b>788</b>	<b>804</b>	<b>820</b>	<b>836</b>
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>369</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>
<b>ICT-kosten</b>	<b>2.668</b>	<b>2.764</b>	<b>2.820</b>	<b>2.876</b>	<b>2.934</b>	<b>2.992</b>	<b>3.052</b>
drukwerk	2	11	11	11	11	12	12
print/kopieerwerk	161	168	171	175	178	182	186
porti	349	488	497	507	517	528	538
telefonie/datacommunicatie	29	24	25	25	25	26	27
incassokosten	1	0	0	0	0	0	0
kosten brongegevens	278	361	368	376	383	391	399
diensten door derden	889	417	425	433	442	451	460
tegemoetkoming proceskosten	1.500	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165	2.208
overige operationele kosten	74	104	107	109	111	113	115
<b>Overige operationele kosten</b>	<b>3.283</b>	<b>3.573</b>	<b>3.644</b>	<b>3.717</b>	<b>3.791</b>	<b>3.867</b>	<b>3.944</b>
algemene kosten	520	425	433	442	451	460	469
onvoorzien	0	300	302	308	314	321	327
<b>Algemene kosten</b>	<b>520</b>	<b>725</b>	<b>735</b>	<b>751</b>	<b>766</b>	<b>781</b>	<b>797</b>
bankkosten	196	257	262	267	273	278	284
rentekosten	4	32	32	32	32	33	33
<b>Bank- en rentekosten</b>	<b>199</b>	<b>289</b>	<b>294</b>	<b>300</b>	<b>305</b>	<b>311</b>	<b>317</b>
<b>Toevoegingen aan voorzieningen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale lasten</b>	<b>19.686</b>	<b>21.038</b>	<b>21.605</b>	<b>22.057</b>	<b>22.520</b>	<b>22.993</b>	<b>23.475</b>
taakstellende kostenreductie	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>19.686</b>	<b>21.038</b>	<b>21.605</b>	<b>22.057</b>	<b>22.520</b>	<b>22.993</b>	<b>23.474</b>
<b>Baten</b>							
<b>Renteopbrengsten</b>	<b>208</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
BsGW diensten aan derden	0	0	0	0	0	0	0
overige opbrengsten	55	0	0	0	0	0	0
<b>Diensten aan derden</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Bijdragen van derden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Opbrengst vervolgingskosten</b>	<b>2.296</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>
<b>Totale baten</b>	<b>2.559</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>
<b>Netto kosten</b>	<b>17.127</b>	<b>18.889</b>	<b>19.455</b>	<b>19.908</b>	<b>20.370</b>	<b>20.842</b>	<b>21.324</b>
<i>Waarvan incidentele baten/lasten (saldo)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Bijdragen</b>							
<b>Totaal bijdragen</b>	<b>17.141</b>	<b>18.889</b>	<b>19.455</b>	<b>19.908</b>	<b>20.370</b>	<b>20.842</b>	<b>21.324</b>
<b>Exploitatieresultaat (+ is winst/ - is verlies)</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## 4.2 Toelichting op de baten en lasten

### Lasten

#### *Personeelskosten*

Uitgangspunt voor de berekening van de personeelskosten is het formatieplan. Voor 2021 is dit geïndexeerd met 3%. De formatie bestaat uit 160,8 fte. De staat van personeelslasten is als aparte bijlage (7) opgenomen.

#### *Huisvestingskosten*

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

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

#### *Afschrijvingskosten*

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

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

De staat van vaste activa en onderhanden werken is als bijlage 3 opgenomen.

#### *Indexering inkoop goederen en diensten*

Voor 2021 is uitgegaan van een kosteninflatie van 2% ten opzichte van 2020.

#### *ICT-kosten*

Wegens de grote mate van automatisering van de primaire processen, worden de ICT-kosten - naast de (ICT) afschrijvingskosten - als aparte post weergegeven. De ICT-kosten bestaan voornamelijk uit jaarlijkse onderhoudskosten ICT plus de kosten van het uitbesteden van de ICT-infrastructuur en -beheer. Daarnaast zijn de gebruikerskosten van de overige overheidsbrede voorzieningen (naast DigiD en MijnOverheid) hierin opgenomen.

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

#### *Operationele kosten*

Operationele kosten omvatten de overige met de operationele primaire processen samenhangende kosten, naast de afschrijvings- en ICT-kosten. Gezien de omvang van deze kostenpost, wordt deze verder gespecificeerd naar voor het primaire proces belangrijke kosten, waaronder de post 'tegenmoetoming proceskosten'.

#### *Algemene kosten*

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

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

#### *Bank- en rentekosten*

De rentekosten betreft de rente over de investeringskredieten en de wettelijk door BsGW te vergoeden invorderingsrente. In de begroting 2021 is het reken-rentepercentage gesteld op 0,5%. Gezien de geringe geraamde kasgeldlening, is het effect op de totale netto-kosten gering.

## Baten

### Renteopbrengsten

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

### Opbrengst vervolgingskosten

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

## Bijdragen deelnemers

De bijdragen per deelnemer voor de door de desbetreffende deelnemer in de samenwerking ondergebrachte taken voor het begrotingsjaar 2021, worden in navolgende tabel weergegeven.

Bedragen x € 1.000	Reguliere bijdrage
Gemeente Beek	202
Gemeente Beekdaelen	444
Gemeente Beesel	181
Gemeente Bergen	161
Gemeente Brunssum	398
Gemeente Echt-Susteren	425
Gemeente Eijsden-Margraten	390
Gemeente Gennep	227
Gemeente Gulpen-Wittem	183
Gemeente Heerlen	1.380
Gemeente Kerkrade	709
Gemeente Landgraaf	490
Gemeente Leudal	424
Gemeente Maasgouw	310
Gemeente Maastricht	1.686
Gemeente Meerssen	303
Gemeente Nederweert	202
Gemeente Peel en Maas	512
Gemeente Roerdalen	266
Gemeente Roermond	766
Gemeente Simpelveld	140
Gemeente Sittard-Geleen	1.331
Gemeente Stein	347
Gemeente Vaals	158
Gemeente Valkenburg a/d Geul	221
Gemeente Venlo	1.939
Gemeente Voerendaal	157
Gemeente Weert	647
Waterschap Limburg	4.856
<b>Totaal netto bijdragen</b>	<b>19.455</b>

De netto reguliere bijdrage voor de exploitatie 2021 is € 19,5 miljoen, gelijk aan de netto-kosten begroting 2021.

## Producten

De volgende tabel geeft weer hoe de netto-uitvoeringskosten uit de begroting 2021 zijn toegewezen aan de vijf producten en 1 sub-product (exoot) van dienstverlening. Per (sub-)product wordt de verdeelsleutel genoemd waarmee de netto kosten worden omgeslagen naar een tarief per product.

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

Producten	2021	Verdeelsleutels	Aantal	Tarief 2021	Tarief 2020	Tarief 2019	Tarief 2018	Tarief 2015 - 2017	Tarief 2014	Tarief 2013
Heffen	€ 3.377.731	Aantal (bruto) aanslagregels	4.012.731	€ 0,84	€ 0,82	€ 0,78	€ 0,76	€ 0,75	€ 0,74	€ 0,77
Waarderen	€ 5.330.395	Aantal WOZ-objecten	561.113	€ 9,50	€ 9,25	€ 8,31	€ 7,09	€ 6,97	€ 7,66	€ 12,43
Innen	€ 166.007	Aantal biljetten	1.299.943	€ 0,13	€ 0,17	€ 0,24	€ 0,27	€ 0,30	€ 0,14	€ 0,16
Klantzaken	€ 3.905.402	Aantal klantcontacten	442.254	€ 8,83	€ 8,61	€ 7,56	€ 6,04	€ 5,94	€ 6,50	€ 9,82
Parkeerbelasting	€ 342.184	Aantal aanslagregels	37.276	€ 9,18	€ 8,94	€ 8,58	€ 8,39	€ 9,25	€ 9,50	€ 16,29
Ondersteuning & ontwikkeling	€ 6.665.628	Aandeel uitvoeringskosten	100%	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
<b>Totaal producten</b>	<b>€ 19.455.331</b>									

De tarieven 2013-2020 betreffen de tarieven zoals eerder vermeld in de desbetreffende initiële begrotingen van die jaren. De stijging van de tarieven in 2021 wordt voornamelijk veroorzaakt door de verwachte indexering van de salariskosten, goederen en diensten en de uitbreiding dienstverlening aan deelnemers.

## 4.3 Uiteenzetting van de financiële positie

### 4.3.1 Investerings

Voor het jaar 2021 is in het MeerjarenInvesteringsProgramma (MIP) 2021-2025 een krediet voor innovatie en procesoptimalisatie opgenomen. In het laatste kwartaal van het jaar voorafgaand aan het begrotingsjaar, benoemt BsGW de deelprojecten voor het investeringskrediet 2021.

Het MeerjarenInvesteringsProgramma is als bijlage 1 opgenomen.

### 4.3.2 Financiering

Voor een nadere toelichting op de financiering wordt verwezen naar paragraaf 3.5.4.

### 4.3.3 Stand en verloop reserves en voorziening

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

#### 4.4 Meerjarenraming 2021-2025

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2019*)	Begroting 2020	Begroting 2021	Meerjarenperspectief			
				2022	2023	2024	2025
<b>Lasten</b>							
<b>Personeelskosten</b>	<b>11.929</b>	<b>12.669</b>	<b>13.078</b>	<b>13.366</b>	<b>13.660</b>	<b>13.961</b>	<b>14.268</b>
<b>Huisvestingskosten</b>	<b>719</b>	<b>758</b>	<b>773</b>	<b>788</b>	<b>804</b>	<b>820</b>	<b>836</b>
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>369</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>261</b>
<b>ICT-kosten</b>	<b>2.668</b>	<b>2.764</b>	<b>2.820</b>	<b>2.876</b>	<b>2.934</b>	<b>2.992</b>	<b>3.052</b>
<b>Overige operationele kosten</b>	<b>3.283</b>	<b>3.573</b>	<b>3.644</b>	<b>3.717</b>	<b>3.791</b>	<b>3.867</b>	<b>3.944</b>
<b>Algemene kosten</b>	<b>520</b>	<b>725</b>	<b>735</b>	<b>751</b>	<b>766</b>	<b>781</b>	<b>797</b>
<b>Bank- en rentekosten</b>	<b>199</b>	<b>289</b>	<b>294</b>	<b>300</b>	<b>305</b>	<b>311</b>	<b>317</b>
<b>Toevoegingen aan voorzieningen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale lasten</b>	<b>19.686</b>	<b>21.038</b>	<b>21.605</b>	<b>22.057</b>	<b>22.520</b>	<b>22.993</b>	<b>23.475</b>
taakstellende kostenreductie	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>19.686</b>	<b>21.038</b>	<b>21.605</b>	<b>22.057</b>	<b>22.520</b>	<b>22.993</b>	<b>23.474</b>

<b>Baten</b>							
<b>Renteopbrengsten</b>	<b>208</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Diensten aan derden</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Bijdragen van derden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Opbrengst vervolgingskosten</b>	<b>2.296</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>	<b>2.137</b>
<b>Totale baten</b>	<b>2.559</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>	<b>2.149</b>

<b>Netto kosten</b>	<b>17.127</b>	<b>18.889</b>	<b>19.455</b>	<b>19.908</b>	<b>20.370</b>	<b>20.842</b>	<b>21.324</b>
<i>Waarvan incidentele baten/lasten (saldo)</i>	0	0	0	0	0	0	0

<b>Bijdragen</b>							
Gemeente Beek	177	197	202	207	212	217	222
Gemeente Beekdaelen	389	432	444	455	465	476	487
Gemeente Beesel	160	176	181	185	190	194	198
Gemeente Bergen	142	157	161	165	169	173	177
Gemeente Brunssum	351	387	398	407	416	426	436
Gemeente Echt-Susteren	359	397	425	435	445	455	466
Gemeente Eijsden-Margraten	343	378	390	399	409	418	428
Gemeente Genneep	200	220	227	232	237	243	248
Gemeente Gulpen-Wittem	162	178	183	187	192	196	201
Gemeente Heerlen	1.224	1.345	1.380	1.413	1.445	1.479	1.513
Gemeente Kerkrade	626	689	709	725	742	759	777
Gemeente Landgraaf	432	477	490	501	513	525	537
Gemeente Leudal	373	413	424	434	444	454	465
Gemeente Maasgouw	273	302	310	317	324	332	339
Gemeente Maastricht	1.490	1.642	1.686	1.725	1.765	1.806	1.848
Gemeente Meerssen	271	296	303	310	318	325	332
Gemeente Nederweert	177	196	202	206	211	216	221
Gemeente Peel en Maas	450	498	512	523	536	548	561
Gemeente Roerdalen	234	259	266	272	279	285	292
Gemeente Roermond	678	747	766	784	802	821	840
Gemeente Simpelveld	124	137	140	144	147	150	154
Gemeente Sittard-Geleen	1.177	1.296	1.331	1.362	1.393	1.426	1.459
Gemeente Stein	295	325	347	355	363	372	380
Gemeente Vaals	139	153	158	162	165	169	173
Gemeente Valkenburg a/d Geul	195	216	221	227	232	237	243
Gemeente Venlo	1.716	1.892	1.939	1.985	2.031	2.078	2.126
Gemeente Voerendaal	138	153	157	160	164	168	172
Gemeente Weert	574	631	647	662	678	693	709
Waterschap Limburg	4.268	4.702	4.856	4.969	5.084	5.202	5.322
<b>Totaal bijdragen</b>	<b>17.141</b>	<b>18.889</b>	<b>19.455</b>	<b>19.908</b>	<b>20.370</b>	<b>20.842</b>	<b>21.324</b>

<b>Exploitatieresultaat (+ is winst/ - is verlies)</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
--	-----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

## Toelichting op de meerjarenbegroting

In de meerjarenraming 2021-2025 is voor het doorrekenen van de kostenontwikkeling rekening gehouden met een indexering van 3% op de personele lasten en 2% over de materiële kosten en ingekochte diensten. Afschrijvingskosten en rentekosten zijn niet onderhevig aan inflatie. Bij de berekeningen van de rente op investeringen is voor de komende jaren uitgegaan van een renteniveau van 0,5%.

Op de baten vindt geen indexering plaats.

## Terugblik: Ontwikkeling netto kosten BsGW en bijdragen deelnemers

Eén van de doelstellingen die voortvloeien uit de missie van BsGW is kostenreductie. Wat is de toegevoegde waarde van BsGW en wat het heeft opgebracht?

In deze paragraaf wordt dit toegelicht vanuit twee invalshoeken: de ontwikkeling van zowel de netto-kosten van de organisatie BsGW als de bijdragen aan BsGW van de deelnemers.

### Ontwikkeling netto kosten BsGW

Uitgangspunt voor de begroting van BsGW is altijd geweest: sober en doelmatig.

BsGW heeft zich gecommitteerd aan een taakstellende kostenreductie van 12% in de eerste 6 jaar na de verzelfstandiging en heeft in de jaren 2012-2017 daarom de kostenindexering van gemiddeld 2% per jaar niet doorberekend aan de deelnemers. De totale gerealiseerde kostenreductie loopt hiermee op tot € 1,565 miljoen per jaar. Daarnaast zijn nog enkele kostenreductieprogramma's doorgevoerd, waardoor de netto kosten nog eens met € 1,284 zijn gedaald.

BsGW heeft dit bewerkstelligd via efficiencyverbeteringen van de werkprocessen en aanbestedingstrajecten.

Tevens heeft BsGW kostenverlagingen behaald uit het schaafeffect door het toetreden van nieuwe deelnemers in BsGW.

Kostenreductie (bedragen x1.000)	Begroting										Totaal reductie
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Taakstellende kostenreductie		179	204	282	300	300	300				1.565
Extra kostenreductie	1.171	66				10	9	28			1.284
Schaalvoordeel toetreders 2012		229									229
Schaalvoordeel toetreders 2013			888	597							1.485
Schaalvoordeel toetreders 2014				2.665	75						2.739
Schaalvoordeel toetreders 2015					1.182						1.182
<b>Totale kostenreductie</b>	<b>1.171</b>	<b>474</b>	<b>1.092</b>	<b>3.543</b>	<b>1.557</b>	<b>310</b>	<b>309</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8.483</b>

De totale, cumulatieve verlaging van de netto-kosten in de begroting van BsGW vanaf 2011 loopt op tot € 8,483 miljoen in 2018.

### Bijdragen van de deelnemers

Een andere manier om de toegevoegde waarde van BsGW te presenteren, is om ook de uitvoeringskosten van de deelnemende partijen te bekijken, voor de toetreding tot BsGW.

Dit voordeel is berekend door de uitvoeringskosten van de toetredende partij volgens de nulmeting te vergelijken met de bijdrage aan BsGW volgens de jaarlijkse bestuursbegroting.

Met nulmeting wordt het onafhankelijke onderzoek naar uitvoeringskosten, fte en productieaantallen bedoeld dat bij elke afzonderlijke deelnemer voorafgaand aan de samenwerking is uitgevoerd.

In de volgende tabel samengevat:

Omschrijving	Jaarlijkse bijdragen (bedragen x € 1.000)									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bijdragen BsGW mbt:										
- goodwill		202	546	1.230	1.664	2.016	1.628	962	451	398
- eenmalige kosten/offerten	67	310	284	115	296	48	-	124	12	-
- reguliere bijdragen	7.246	8.302	10.956	13.132	14.599	14.588	14.607	16.624	17.141	18.889
- bijdrage implementatietrajecten/libel	-	-	597	2.708	3.869	3.869	3.869	-	-	-
- extra bijdragen ivm aanvulling eigen vermogen	-	-	-	-	-	1.591	433	325	550	597
<b>Totale bijdrage/jr</b>	<b>7.313</b>	<b>8.814</b>	<b>12.383</b>	<b>17.185</b>	<b>20.428</b>	<b>22.112</b>	<b>20.537</b>	<b>18.035</b>	<b>18.154</b>	<b>19.883</b>
<b>Nulmeting (prijsspeil), doorrekening met 1,5%inflatiecorrectie</b>	<b>9.642</b>	<b>10.451</b>	<b>17.527</b>	<b>27.831</b>	<b>33.816</b>	<b>34.323</b>	<b>34.838</b>	<b>35.361</b>	<b>35.891</b>	<b>36.889</b>
<b>Besparing agv samenwerking/jr</b>	<b>2.329</b>	<b>1.637</b>	<b>5.144</b>	<b>10.646</b>	<b>13.388</b>	<b>12.211</b>	<b>14.301</b>	<b>17.326</b>	<b>17.737</b>	<b>17.006</b>
<b>Totale besparing cumulatief</b>	<b>2.329</b>	<b>3.967</b>	<b>9.111</b>	<b>19.757</b>	<b>33.145</b>	<b>45.356</b>	<b>59.658</b>	<b>76.983</b>	<b>94.720</b>	<b>111.726</b>

*Niet opgenomen in deze tabel: bijdragen project gebruikersoppervlakte, project extra fte overgenomen of uitgeleend personeel, project oude jaren*

In de tabel worden de bijdragen van de deelnemers weergegeven voor wat betreft:

- betaalde goodwill aan de founding fathers
- eenmalige kosten/offertes (bijvoorbeeld voor uitbreiding dienstverlening)
- bijdrage in de netto kosten volgens de vastgestelde begroting (swijzigingen)
- bijdrage in de implementatiekosten bij toetreding, incl. het Libel-traject
- aanvulling weerstandsvermogen

Er is in dit overzicht geen rekening gehouden met de eenmalige en/of tijdelijke kosten die noodzakelijk waren om de samenwerking te realiseren (frictiekosten deelnemer).

Deze totale bijdragen worden afgezet tegen de uitvoeringskosten van de deelnemers vóór de toetreding tot BsGW, geïndexeerd met 1,5% inflatiecorrectie per jaar.

Vanaf 2015 is het aantal deelnemers in BsGW gelijk. Structureel wordt vanaf 2015 een jaarlijkse reductie van de uitvoeringskosten gerealiseerd rond € 17 miljoen voor alle deelnemers ten opzichte van hun oorspronkelijke uitvoeringskosten. Het totale, cumulatieve voordeel loopt tot en met 2020 op tot ruim € 111 miljoen.

#### Toekomstige kostenbesparingen Ondernemings- en ontwikkelplan 2018-2020

BsGW voert, naast de reguliere bedrijfsvoering, momenteel een separaat traject uit, zijnde het ondernemings- en ontwikkelingsplan BsGW 2018-2020 (AB 14-12-2017). Na een fase van groei is het aantal deelnemers in het samenwerkingsverband BsGW Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen in het laatste jaar geconsolideerd. Na de verzelfstandiging in 2011 groeide BsGW in slechts vier jaar tijd uit naar het huidige samenwerkingsverband waarin 28 van de 31 Limburgse gemeenten en het Waterschap Limburg deelnemen. De consolidatie van het aantal deelnemers vraagt om een herijking van de organisatie.

Herijking binnen BsGW zal fundamenteel ingrijpen in de huidige structuur en werkwijze. Tegelijkertijd is actie vereist om de verbetering en continuïteit van de werkprocessen te borgen. Voor dit ontwikkeltraject is in eerste instantie een investerings- en ontwikkelbudget benodigd van € 4 miljoen. De dekking voor deze investering kan worden gevonden in de op termijn te realiseren structurele reductie van de netto-kosten. Zoals uit het ondernemingsplan blijkt, committeert BsGW zich aan een taakstellende formatiereductie van 20 fte. Deze taakstelling wordt uiterlijk gerealiseerd 7 jaar (31-12-2024) na start van de in dit plan beschreven doorontwikkeling (AB 14-12-2017).

Het ondernemingsplan raakt de begroting van BsGW daarom niet en vormt daarmee geen onderdeel van de begroting 2021.

#### **(Financiële) effecten begroting 2021**

De basis voor de begroting 2021 is de jaarschijf 2021 uit de initiële begroting 2020.

Per saldo stijgen de netto-kosten 2021, en daarmee ook de bijdragen van de deelnemers, met minimaal € 567 duizend ten opzichte van de begroting 2020 als gevolg van de volgende posten:

- Loonindexering € 380 duizend;
- Indexering goederen en diensten € 158 duizend;
- Uitbreiding dienstverlening € 29 duizend. Deze kosten zijn alleen aan die deelnemers doorgerekend waarvoor de betreffende activiteiten worden uitgevoerd.

Afhankelijk van de bestuurlijk vast te stellen kaders voor bedrijfsvoering, kunnen de netto kosten voor de begroting 2021 wijzigen.

## Bijlagen

---

**Bijlage 1:** MeerjarenInvesteringsProgramma: MIP 2021-2025

**Bijlage 2:** Rekenuitgangspunten Begroting 2021 en MJR 2021-2025

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

**Bijlage 4:** Staat van vaste schulden

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

**Bijlage 6:** Berekening van het rente-omslagpercentage

**Bijlage 7:** Staat van personeelslasten

**Bijlage 8:** Toelichting op de kostenverdeelmethodiek

**Bijlage 9:** Risicoanalyse

**Bijlage 10:** Bijdrage waterschap volgens BBP-opzet

**Bijlage 11:** Berekend EMU-saldo

**Bijlage 12:** Geprognoseerde balans 2021

**Bijlage 1: MeerjarenInvesteringsProgramma : MIP 2021-2025**

<b>MIP 2020 (2021-2025) BsGW</b> (bedragen x 1.000)	<b>Jaar</b> <b>2021</b>	<b>Jaar</b> <b>2022</b>	<b>Jaar</b> <b>2023</b>	<b>Jaar</b> <b>2024</b>	<b>Jaar</b> <b>2025</b>	<b>Totaal</b> <b>2021-2025</b>
Innovatie en Procesoptimalisatie	300	300	300	300	300	1.500
<b>Totaal BsGW</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>1.500</b>



## Bijlage 2: Rekenuitgangspunten Begroting 2021 en MJR 2021-2025

In de begroting 2021 en de meerjarenbegroting 2021-2025 wordt gerekend met de volgende uitgangspunten:

<b>Rekenuitgangspunten</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
A indexering salariskosten	3,0%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%
B indexering goederen en diensten	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
C indexering opbrengsten	0%	0%	0%	0%	0%
D rente kredieten / leningen lang	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
E reserves en voorzieningen	jaarlijkse actualisering				
F afschrijvingstermijn					
automatisering	5 jaar	5 jaar	5 jaar	5 jaar	5 jaar
inventaris	10 jaar	10 jaar	10 jaar	10 jaar	10 jaar
immateriele activa	< 5 jaar	< 5 jaar	< 5 jaar	< 5 jaar	< 5 jaar
G onvoorzien	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%

- a) Indexering salariskosten  
Het gemiddelde percentage van de loonvoet overheidssector van zowel de afgelopen 2 als 4 jaar bedraagt ongeveer 3%. (bron: Centraal Plan Bureau, Macro Economische Verkenning 2020 d.d. 17-09-2019 ). Voor 2021 is hiermee gerekend. Voor de jaren 2022-2025 ligt het echter niet in de lijn der verwachting dat deze trend wordt doorgezet, ook gezien de gerealiseerde CAO-wijzigingen. Vandaar dat de indexering is bijgesteld naar 2,2%.
- b) Indexering goederen en diensten  
In de begroting 2021-2025 wordt rekening gehouden met een indexering van 2%, gebaseerd op de ontwikkeling van de Consumenten Prijsindex van het CPB van de afgelopen jaren (bron: Centraal Plan Bureau, Macro Economische Verkenning 2020 d.d. 17-09-2019).
- c) Indexering opbrengsten  
De opbrengsten van BsGW worden niet geïndexeerd. De bankrente, opbrengst vervolgingskosten en invorderingsrente worden realistisch geraamd.
- d) Rente kredieten/leningen lang  
Investerings worden, indien nodig, afgedekt via financiering gelijk aan de afschrijvingstermijn, meestal 5 jaar. Voor de jaren 2021-2025 wordt een interne rekenrente van 0,5% gehanteerd.
- e) Reserves en voorzieningen  
Jaarlijks wordt op basis van de risicoanalyse het benodigde weerstandsvermogen berekend. Op basis hiervan wordt het al gevormde vermogen aangevuld of afgeroomd.  
Voor voorzieningen geldt een jaarlijkse actualisering van doel en benodigde omvang.
- f) Afschrijvingstermijn  
Voor activa die gedurende het lopende jaar in gebruik worden genomen, start de afschrijvingsperiode 1 januari van het jaar erop.
- g) Onvoorzien  
Het budget onvoorzien wordt gesteld op 1,4% van het bruto-begrotingstotaal.

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

	Cumulatieven per 31-12-2019		Boekwaarde 31-12-2020	Mutaties 2021			Boekwaarde 31-12-2021
	Aanschafwaarde	Afschrijving		OHW naar SVA	Investeringen	Afschrijving	
Financiële vaste activa	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Immateriële vaste activa	€ 3.582.252	-€ 2.840.154	€ 742.098	€ 300.000	€ 0	-€ 251.000	€ 791.098
Materiële vaste activa	€ 340.212	-€ 87.520	€ 252.692	€ 0	€ 10.000	-€ 10.000	€ 252.692
Immateriële vaste activa (OHW)	€ 300.000	€ 0	€ 300.000	-€ 300.000	€ 300.000	€ 0	€ 300.000
Materiële vaste activa (OHW)			€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totaal activa en ohw</b>	<b>€ 4.222.465</b>	<b>-€ 2.927.674</b>	<b>€ 1.294.790</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 310.000</b>	<b>-€ 261.000</b>	<b>€ 1.343.790</b>

#### **Bijlage 4: Staat van vaste schulden**

BsGW heeft (vooralsnog) geen vaste schulden.

## Bijlage 5: Staat van reserves en voorzieningen

<b>Reserves BsGW</b>	x € 1.000
Initieel gestort weerstandsvermogen	385
Resultaat 2011	509
Resultaat 2012	-102
Resultaat 2013	-174
Resultaat 2014	-570
Resultaat 2015	-332
Resultaat 2016	-714
Resultaat 2017	-433
Aanvulling weerstandsvermogen (2017)	1.591
Aanvulling weerstandsvermogen (2018)	433
Resultaat 2018	-325
Aanvulling weerstandsvermogen (2018)	325
Aanvulling weerstandsvermogen (2019)	550
Aanvulling weerstandsvermogen (2020)	597
Resultaat 2019 (begroting)	-550
Resultaat 2020 (begroting)	0
<b>Reserves 31-12-2020</b>	<b>1.190</b>
Resultaat 2021 (begroting)	0
<b>Reserves 31-12-2021</b>	<b>1.190</b>

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

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

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

In 2019 is besloten om het weerstandsvermogen aan te vullen gelijk aan het benodigde weerstandsvermogen (AB 27-6-2019: Vaststellen bijdragen 2020). De bestemming van het resultaat 2019 is nog niet vastgesteld door het Algemeen Bestuur en daarom nog niet opgenomen in bovenstaande tabel (aangehouden is de begroting).

## **Bijlage 6: Berekening van het rente-omslagpercentage**

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

## Bijlage 7: Staat van personeelslasten

Begroting 2021	Heffen	Waarderen	Innen	Klantenzaken	Ondersteuning & Ontwikkeling	Parkeer belasting	Totaal BsGW
400000 bruto lonen	2.071.035	2.485.978	1.373.488	1.644.207	2.264.416	170.137	10.009.261
400010 overwerkvergoeding		0	0	0	0	0	-
400011 HRM cafetaria model		0	0	0	0	2.012	2.012
400200 gratificatie jubilea/afscheid	17.279	20.741	11.460	13.718	18.893	1.420	83.511
400201 gratificatie prestatie	3.647	4.378	2.419	2.895	3.988	300	17.626
<b>400100 bruto lonen</b>	<b>2.092.378</b>	<b>2.511.597</b>	<b>1.387.643</b>	<b>1.661.151</b>	<b>2.287.752</b>	<b>171.891</b>	<b>10.112.410</b>
401000 sociale premies	355.197	424.541	191.590	229.198	446.714	32.435	1.679.676
401002 werkgeversaandeel ziektekosten	133.042	159.016	71.762	85.848	167.321	12.149	629.138
<b>401100 sociale lasten</b>	<b>488.240</b>	<b>583.557</b>	<b>263.352</b>	<b>315.046</b>	<b>614.035</b>	<b>44.584</b>	<b>2.308.814</b>
402000 wervingskosten	0	0	0	0	14.196	0	14.196
402100 reiskosten woon-werk	40.465	53.181	20.697	29.574	28.078	5.487	177.481
402200 opleidingskosten	44.898	71.866	28.672	41.373	65.527	6.088	258.424
402201 seminars symposia	0	0	0	0	39.118	0	39.118
402300 geschenkenregeling	16.233	14.265	6.986	10.290	19.847	2.201	69.823
402302 personeelsvereniging	0	0	0	0	19.450	0	19.450
402303 vergoeding kosten BHV	0	0	0	0	0	0	0
402304 bedrijfsarts/arbodienst	0	0	0	0	41.028	0	41.028
403004 kosten ondernemingsraad	0	0	0	0	24.133	0	24.133
403099 overige personeelskosten	0	0	7.188	0	6.391	0	13.579
<b>408100 overige personeelskosten</b>	<b>101.596</b>	<b>139.312</b>	<b>63.543</b>	<b>81.236</b>	<b>257.769</b>	<b>13.776</b>	<b>657.233</b>
409000 uitzendkrachten	0	0	0	0	0	0	0
409001 personeel andere overheid	0	0	0	0	0	0	0
<b>409100 personeel derden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>409999 personeelskosten</b>	<b>2.682.215</b>	<b>3.234.467</b>	<b>1.714.539</b>	<b>2.057.434</b>	<b>3.159.557</b>	<b>230.251</b>	<b>13.078.457</b>
<b>aantal formatieplaatsen 2021</b>	<b>36,8</b>	<b>34,8</b>	<b>24,5</b>	<b>33,5</b>	<b>27,5</b>	<b>3,2</b>	<b>160,8</b>
<b>aantal formatieplaatsen 2020</b>	<b>36,8</b>	<b>34,8</b>	<b>24,5</b>	<b>33,5</b>	<b>27,5</b>	<b>3,2</b>	<b>160,3</b>

## Bijlage 8: Toelichting op de kostenverdeelmethode

Bedragen x € 1.000	Begroting	Kosten per produkt					
	2021	Heffen	Waarderen	Innen	Klantzaken	Parkeer-belasting	O&O
<b>Lasten</b>							
bruto lonen	10.112.410	2.092.378	2.511.597	1.387.643	1.661.151	171.891	2.287.752
sociale lasten	2.308.814	488.240	583.557	263.352	315.046	44.584	614.035
overige personeelskosten	657.233	101.596	139.312	63.543	81.236	13.776	257.769
personeel derden	0	0	0	0	0	0	0
<b>Personeelskosten</b>	<b>13.078.457</b>	<b>2.682.214</b>	<b>3.234.466</b>	<b>1.714.538</b>	<b>2.057.433</b>	<b>230.250</b>	<b>3.159.556</b>
<b>Huisvestingskosten</b>	<b>772.755</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.620</b>	<b>769.134</b>
<b>Afschrijvingskosten</b>	<b>260.511</b>	<b>0</b>	<b>5.108</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.099</b>	<b>248.304</b>
<b>ICT-kosten</b>	<b>2.819.589</b>	<b>346.371</b>	<b>723.480</b>	<b>181.520</b>	<b>255.622</b>	<b>7.081</b>	<b>1.305.515</b>
drukwerk	10.962	440	14	164	0	63	10.281
print/kopieerwerk	171.465	15.697	110	1.141	136.130	6.413	11.976
porti	497.283	0	926	3.404	469.411	23.542	0
telefonie/datacommunicatie	24.510	0	0	0	1.358	33	23.119
incassokosten	0	0	0	0	0	0	0
kosten brongegevens	368.298	309.237	0	0	0	59.061	0
diensten door derden	424.906	17.672	350.217	0	0	1.955	55.061
tegemoetkoming proceskosten	2.040.000	0	1.020.000	0	1.020.000	0	0
overige operationele kosten	106.544	2.343	-2.641	51.930	-36.901	415	91.397
<b>Overige operationele kosten</b>	<b>3.643.967</b>	<b>345.388</b>	<b>1.368.627</b>	<b>56.639</b>	<b>1.589.997</b>	<b>91.482</b>	<b>191.834</b>
algemene kosten	433.185	2.471	0	0	2.350	1.744	426.620
onvoorzien	302.031	0	0	0	0	1.398	300.633
<b>Algemene kosten</b>	<b>735.217</b>	<b>2.471</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.350</b>	<b>3.143</b>	<b>727.253</b>
Bankkosten	262.243	0	0	0	0	5.508	256.735
Rentekosten	32.068	1.286	-1.286	24.772	0	0	7.296
<b>Bank- en rentekosten</b>	<b>294.311</b>	<b>1.286</b>	<b>-1.286</b>	<b>24.772</b>	<b>0</b>	<b>5.508</b>	<b>264.031</b>
<b>Toevoegingen aan voorzieningen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale lasten</b>	<b>21.604.807</b>	<b>3.377.731</b>	<b>5.330.395</b>	<b>1.977.469</b>	<b>3.905.402</b>	<b>348.184</b>	<b>6.665.628</b>
Taakstellende kostenreductie 2017	0	0	0	0	0	0	0
Taakstellende kostenreductie 2018	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>21.604.807</b>	<b>3.377.731</b>	<b>5.330.395</b>	<b>1.977.469</b>	<b>3.905.402</b>	<b>348.184</b>	<b>6.665.628</b>

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

<b>Netto kosten</b>	<b>19.455.331</b>	<b>3.377.731</b>	<b>5.330.395</b>	<b>-166.007</b>	<b>3.905.402</b>	<b>342.184</b>	<b>6.665.628</b>
---------------------	-------------------	------------------	------------------	-----------------	------------------	----------------	------------------

Verdeelsleutels per deelnemer	aantal aanslagregels	aantal WOZ-objecten	aantal biljetten	aantal klantcontacten	aantal aanslagregels	aandeel in de productkosten
Gemeente Beek	31.000	8.250	15.000	3.442	0	1,04%
Gemeente Beekdaalen	70.717	17.887	36.552	7.617	0	2,28%
Gemeente Beesel	26.851	7.628	8.311	2.833	0	0,93%
Gemeente Bergen	24.650	6.500	9.100	2.800	0	0,83%
Gemeente Brunssum	65.100	16.350	18.800	6.073	0	2,04%
Gemeente Echt-Susteren	66.115	17.500	14.000	6.698	0	2,18%
Gemeente Eijsden-Margraten	108.165	13.247	50.278	5.217	0	2,01%
Gemeente Gennep	45.426	8.507	14.826	3.595	0	1,16%
Gemeente Gulpen-Wittem	25.204	7.741	7.475	3.012	0	0,94%
Gemeente Heerlen	209.000	54.700	59.500	18.515	6.100	7,10%
Gemeente Kerkrade	147.101	28.106	50.707	8.481	716	3,64%
Gemeente Landgraaf	80.300	19.750	23.700	7.918	0	2,52%
Gemeente Leudal	50.500	18.000	17.000	7.634	0	2,18%
Gemeente Maasgouw	50.000	12.500	14.900	5.054	0	1,59%
Gemeente Maastricht	276.000	69.600	69.750	25.316	0	8,66%
Gemeente Meerssen	76.686	9.572	10.477	4.190	900	1,56%
Gemeente Nederweert	31.350	8.200	14.100	3.400	0	1,04%
Gemeente Peel en Maas	59.200	22.100	21.900	8.983	0	2,63%
Gemeente Roerdalen	38.500	11.000	13.000	4.493	0	1,37%
Gemeente Roermond	100.500	30.000	36.500	11.575	4.000	3,94%
Gemeente Simpelveld	22.550	5.700	6.600	2.270	0	0,72%
Gemeente Sittard-Geleen	212.000	51.900	70.500	19.554	4.325	6,84%
Gemeente Stein	71.500	12.900	12.500	5.330	0	1,78%
Gemeente Vaals	33.100	6.300	15.600	2.050	0	0,81%
Gemeente Valkenburg	26.735	9.846	8.665	3.465	0	1,14%
Gemeente Venlo	165.000	56.000	53.000	51.500	17.000	9,97%
Gemeente Voerendaal	25.300	6.250	7.300	2.634	0	0,81%
Gemeente Weert	74.181	25.079	25.902	10.106	4.235	3,33%
Waterschap Limburg	1.800.000	0	594.000	198.500	0	24,96%
<b>Totaal verdeelsleutels BsGW</b>	<b>4.012.731</b>	<b>561.113</b>	<b>1.299.943</b>	<b>442.254</b>	<b>37.276</b>	<b>100%</b>

<b>Tarief per produkt van dienstverlening</b>	<b>€ 0,84</b>	<b>€ 9,50</b>	<b>-€ 0,13</b>	<b>€ 8,83</b>	<b>€ 9,18</b>
---	---------------	---------------	----------------	---------------	---------------

Bijdrage per deelnemer	Totaal	Heffen	Waarderen	Innen	Klantzaken	Parkeerbelasting	O&O
Gemeente Beek	202.234	26.094	78.372	-1.916	30.395	0	69.288
Gemeente Beekdaelen	444.241	59.526	169.921	-4.668	67.260	0	152.202
Gemeente Beesel	181.052	22.602	72.464	-1.061	25.017	0	62.031
Gemeente Bergen	161.334	20.749	61.748	-1.162	24.724	0	55.275
Gemeente Brunssum	397.552	54.798	155.320	-2.401	53.629	0	136.206
Gemeente Echt-Susteren	424.792	55.653	166.244	-1.788	59.144	0	145.539
Gemeente Eijsden-Margraten	390.241	91.048	125.842	-6.421	46.070	0	133.701
Gemeente Gennep	226.509	38.237	80.814	-1.893	31.746	0	77.605
Gemeente Gulpen-Wittem	183.143	21.216	73.537	-955	26.598	0	62.747
Gemeente Heerlen	1.380.398	175.926	519.633	-7.598	163.500	55.996	472.941
Gemeente Kerkrade	708.578	123.823	266.998	-6.475	74.893	6.573	242.767
Gemeente Landgraaf	489.979	67.593	187.619	-3.027	69.921	0	167.873
Gemeente Leudal	424.014	42.509	170.994	-2.171	67.410	0	145.272
Gemeente Maasgouw	309.657	42.088	118.746	-1.903	44.634	0	106.092
Gemeente Maastricht	1.685.689	232.324	661.178	-8.907	223.557	0	577.537
Gemeente Meerssen	303.331	64.551	90.931	-1.338	37.001	8.262	103.925
Gemeente Nederweert	201.570	26.389	77.897	-1.801	30.024	0	69.060
Gemeente Peel en Maas	511.577	49.832	209.943	-2.797	79.327	0	175.273
Gemeente Roerdalen	266.081	32.408	104.496	-1.660	39.674	0	91.162
Gemeente Roermond	766.459	84.596	284.990	-4.661	102.217	36.719	262.598
Gemeente Simpelveld	140.454	18.982	54.148	-843	20.046	0	48.121
Gemeente Sittard-Geleen	1.330.811	178.452	493.033	-9.003	172.675	39.702	455.952
Gemeente Stein	347.135	60.185	122.546	-1.596	47.067	0	118.933
Gemeente Vaals	157.929	27.862	59.848	-1.992	18.103	0	54.108
Gemeente Valkenburg	221.376	22.504	93.534	-1.107	30.598	0	75.846
Gemeente Venlo	1.939.400	138.889	531.982	-6.768	454.780	156.055	664.461
Gemeente Voerendaal	156.676	21.296	59.373	-932	23.260	0	53.679
Gemeente Weert	647.252	62.442	238.243	-3.308	89.243	38.876	221.756
Waterschap Limburg	4.855.867	1.515.156	0	-75.856	1.752.889	0	1.663.678
<b>Totaal bijdragen</b>	<b>19.455.331</b>	<b>3.377.731</b>	<b>5.330.395</b>	<b>-166.007</b>	<b>3.905.402</b>	<b>342.184</b>	<b>6.665.628</b>

## 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.

BsGW functioneert als een kostenbesparende uitvoeringsorganisatie voor haar deelnemers. Daarom 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 product specifiek gemaakt en kosteninformatie is als gevolg hiervan niet per belastingsoort beschikbaar.

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

## 2 De methodiek van kostenverdeling

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

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



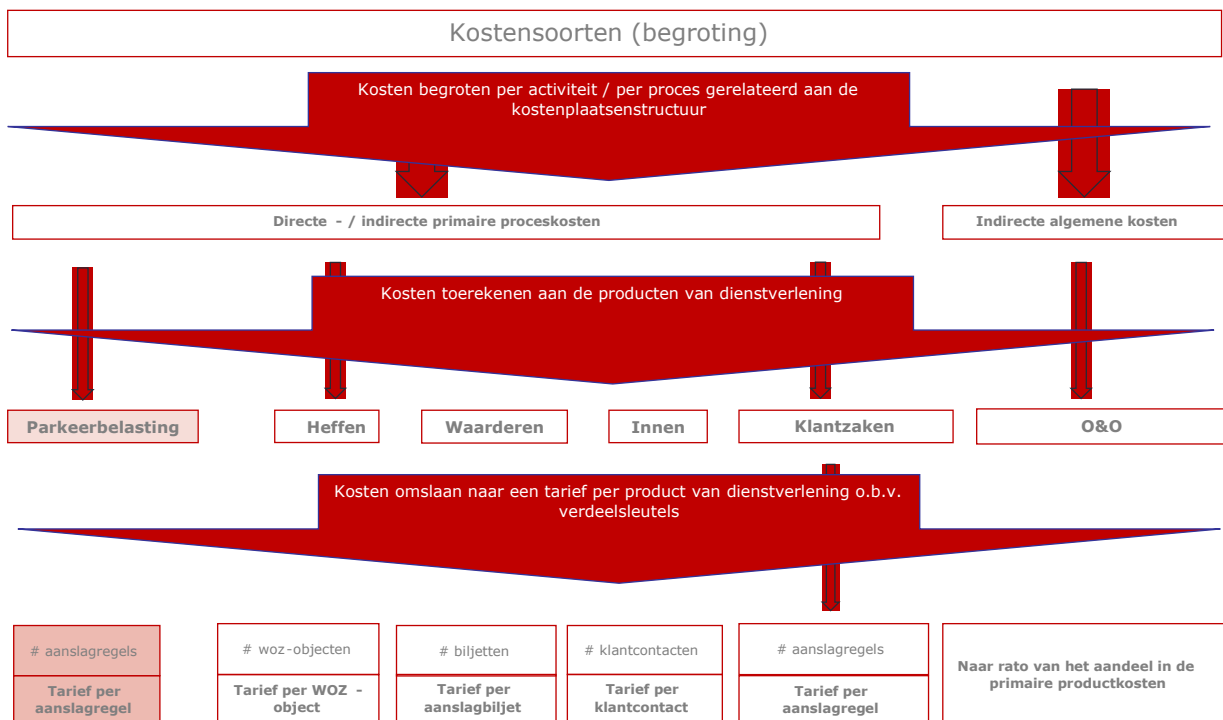
Vervolgens worden de kosten met behulp van aparte verdeelsleutels omgeslagen naar een eenheidstarief per product van dienstverlening.

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

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

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

In onderstaand figuur is de methodiek van kostenverdeling schematisch weergegeven.



### **3 De methode van kostenverdeling toegepast**

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

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

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

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

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

## **Bijlage 9: Risicoanalyse**

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

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

### Weerstandsvermogen begroting 2021

Bij de (meerjaren-)begroting 2020-2024 is het weerstandsvermogen berekend op € 1,19 miljoen, circa 6,3% van de netto-kosten BsGW 2020.

Begin 2020 is de risico-analyse opnieuw uitgevoerd, waarbij de nog steeds relevante risico's zijn geactualiseerd danwel aangepast naar de cijfers van de begroting 2021 en actuele wet- en regelgeving. De benodigde weerstandscapaciteit, exclusief risico frictiekosten, komt eveneens uit op € 1,19 miljoen, circa 6,1% van de netto-kosten 2021.

In de risico-analyse bij de begroting 2020 waren hogere personele kosten als gevolg van het feit dat een deel van het personeelsbestand kwantitatief en/of kwalitatief niet aansluit op de (gewijzigde) eisen die BsGW aan haar medewerkers stelt, genoemd als risico, maar nog niet gekwantificeerd. Nu alle afdelingen het plaatsingstraject hebben doorlopen, is hier meer zicht op. Ontwikkelkosten en kosten voor vrijwillige en verplichte mobiliteit buiten BsGW zijn in het Ondernemings- en Ontwikkelplan (OOP) 2018-2020 gebudgetteerd. Bij afscheid bij functie-ongeschiktheid is BsGW eigen risicodragers WW en overige verplichtingen buitenwettelijke uitkering. Deze onvrijwillige uitstroom is niet gebudgetteerd. Het betreft een mogelijk, incidenteel risico waarvoor ten tijde van het opstellen van het OOP, de begroting 2020 en de ontwerp-begroting 2021 (nog) geen zicht is op het daadwerkelijk manifest worden van deze uitstroom.

Hiermee rekening houdend zou het weerstandsvermogen bij de (meerjaren-)begroting 2021-2025 uitkomen op € 1,19 miljoen, circa 6,1% van de netto-kosten 2021.

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

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

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

				reden b. Personeelsbestand sluit kwantitatief en/of kwalitatief niet aan op de (gewijzigde) eisen c. Personeelsbestand is scheef qua leeftijdsopbouw (hoe leeftijdsopbouw) met als gevolg hoog (langdurig, veelal niet-werk-gerelateerd) ziekteverzuim d. Personele paradox die manifest wordt tijdens plaatsingsgesprekken	king via OOP) - Afscheid bij functie-ongeschiktheid 3. Strategisch HRM-beleid
--	--	--	--	--	---

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

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

BsGW	Bruto-risico	Bruto-risico (toelichting)	Netto risico	Netto-risico (toelichting)	Kans optreden	
					risico	Restrisico
1.	€ 20.000.000	Datalek	€ 20.000.000	Boete datalek.	1%	€ 200.000
	€ 500.000	Hackersaanvallen en overige ICT-storingen	€ 200.000	Aanvullende kosten door productieverlies wegens verstoring ICT-infrastructuur.	10%	€ 20.000
	€ 500.000	Ransomware-aanvallen/gijzeling	€ 200.000	Betalen van losgeld.	10%	€ 20.000
2.	€ 3.200.000	Uitbesteding niet-kernactiviteiten; volledige wanprestatie zonder verhaal-mogelijkheid	€ 800.000	25% meerwerk door slechte kwaliteit van uitbestede diensten.	10%	€ 80.000
3.	€ 5.000.000	Fraude, verduistering incasso-opbrengst /afdracht	€ 100.000	Afdekking via fraude- en oplichtingpolis, minus eigen risicobedrag.	10%	€ 10.000
4.	€ 500.000	Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden	€ 50.000	Foutieve aanslagen met als gevolg veel correctiewerkzaamheden en daardoor hogere kosten.	20%	€ 10.000
5.	€ 2.500.000	Overschrijding begroting BsGW Te denken valt hierbij aan:  Wijzigingen in wet-/regelgeving  Juridische aangelegenheden	€ 1.000.000	Er is reëel en transparant begroot, maar er bestaat altijd een kans op overschrijding (denk aan hogere CAO-afspraken dan begroot, gebruikmaken van het persoonsgebonden basis budget, stimuleringsregeling). Om dit op te kunnen vangen is weerstandsvermogen nodig. Niet te voorkomen en enkel door vroegtijdig op inspelen en extra middelen te compenseren Incidenten zullen zich altijd blijven voordoen, met als gevolg dat juridische expertise ingeschakeld moet worden, schikking, aansprakelijkheidskosten.	20%	€ 200.000
6.	€ 2.136.700	Ambitieuze raming opbrengsten vervolgingskosten	€ 427.500	Door de strakke invordering kan de betaalmoraal verbeteren en de opbrengst vervolgingskosten achterblijven. Daarbij zal naast een hogere beslagvrije voet ook het proces inzake invordering anders gaan lopen, met als mogelijk gevolg lagere opbrengsten.	40%	€ 170.000
						<b>€ 710.000</b>
						<b>ca. 4%</b>
7.	€ 3.000.000	Hogere frictie kosten	€ 1.200.000	Indien deel personeelsbestand kwantitatief en/of kwalitatief niet aansluit op de (gewijzigde) eisen en er sprake is van onvrijwillige uitstroom, personele paradox, langdurige uitval van medewerkers	40%	€ 480.000
						<b>€ 1.190.000</b>
						<b>ca. 6,1%</b>

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

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

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



			<p>mnd.</p> <p>Niet volledig opleggen / te laag - opbrengstenrisico: naar schatting 100K bruto risico.</p>			analyse voor de bedrijfsvoering van BsGW. (b)
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	<p>Rente- / opbrengsttegenvalers voor de deelnemers</p> <p>Bruto risico: m.n. bij de (150 grote) bedrijven, 1,3 Mio (basis 2009, max. onvoorzienbare recessie en afwijking prognose t.o.v. werkelijkheid).</p>	G	a. Economische recessie: Als gevolg van de nog altijd voortschrijdende economische crisis loopt de deelnemer financiële risico's op onder andere het gebied van inbaarheid van openstaande vorderingen en kwijtschelding belastingen	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Het aanhouden van een weerstandsreserve die in de periode tussen de daling van het aantal belastingplichtigen en bijstellen van de tarieven kan compenseren.</li> </ol>
5.	Overschrijding van begroting door BsGW	2	<p>Reserves moeten worden aangesproken</p> <p>Zwaardere lasten voor deelnemers</p> <p>Bruto risico 200K *</p>	M	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. geen goede bedrijfsvoering / P&amp;C cyclus: 'verrassingen' in de financiële huishouding van BsGW</li> <li>b. externe oorzaken: bijv. wetswijzigingen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aanhouden van voldoende (maar niet te veel) weerstandsvermogen.</li> <li>2. Taakstellende budgetten gekoppeld aan een strakke control.</li> <li>3. Goede interne control bij BsGW.</li> <li>4. Heldere afspraken worden vastgelegd in kostenverdeelsystematiek.</li> </ol>

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

\*\* Impact:

## Bijlage 10: Bijdrage Waterschap Limburg volgens BBP-opzet

Bijdrage 2021 Waterschap Limburg conform BBP-indeling	Netto 2021	Totaal bijdrage		
		Zuiverings- beheer	Watersys- teembeheer	Totaal
		1.587.250 ve		
<b>Heffing en invordering</b>	<b>1.031.713</b>	<b>1.745.314</b>	<b>3.110.553</b>	<b>4.855.867</b>
<b>31 Belastingheffing</b>	<b>3.511.672</b>	<b>1.078.786</b>	<b>2.432.885</b>	<b>3.511.672</b>
31.1 kostentoedeling en belastingverordeningen	47.892	-	47.892	47.892
31.2 aanslagen huishoudens en forfaitaire bedrijfsruimten	370.486	183.708	186.778	370.486
31.3 aanslagen zuiveringsheffing overige bedrijven	581.833	581.833	-	581.833
31.4 aanslagen watersysteemheff. gebouwd, ongebouwd en natuur	1.836.632	-	1.836.632	1.836.632
31.5 aanslagen verontreinigingsheffing	-	-	-	-
31.6 verzoek-/ bezwaar-/ beroepschrift huishoud./ forfait.bedrijfsruimten	270.739	134.247	136.491	270.739
31.7 bezwaar-/ beroepschriften zuiveringsheff. ov. bedrijven	178.997	178.997	-	178.997
31.8 bezwaar-/beroepschriften watersysteemheff. gebouwd, ongebouwd en natuur	225.092	-	225.092	225.092
31.9 bezwaar-/beroepschriften verontreinigingsheffing	-	-	-	-
<b>32 Invordering</b>	<b>1.344.196</b>	<b>666.528</b>	<b>677.668</b>	<b>1.344.196</b>
32.1 betalingsverwerking aanslagen	322.987	160.155	162.832	322.987
32.2 kwijtschelding	185.242	91.854	93.389	185.242
32.3 invorderingsmaatregelen aanslagen	835.967	414.519	421.447	835.967

## Bijlage 11: Berekend EMU-saldo

Bedragen x € 1.000		Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
1	Exploitatiesaldo voor toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves	0	0	0	0	0	0	0
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	261	261	261	261	261	261	261
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0	0	0	0	0
4	Uitgaven aan investeringen in (im)materiele vaste activa die op de balans worden geactiveerd	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
5	De in mindering op onder 4 bedoelde investeringen gebrachte ontvangen bijdragen van het Rijk, de Provincies, De Europese Unie en overigen	0	0	0	0	0	0	0
6a	Verkoopopbrengsten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
6b	Boekwinst op desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
7	Uitgaven aan aankoop van grond en uitgaven aan bouw-, woonrijp	0	0	0	0	0	0	0
8a	Verkoopopbrengsten van grond (tegen verkoopprijs)	0	0	0	0	0	0	0
8b	Boekwinst op grondverkoop	0	0	0	0	0	0	0
9	Betalingen ten laste van de voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
10	Betalingen die niet via de exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves worden gebracht en die nog niet vallen onder één van de andere genoemde posten	0	0	0	0	0	0	0
11	Boekwinst bij verkoop van effecten	0	0	0	0	0	0	0
<b>Berekend EMU-saldo</b>		<b>-39</b>	<b>-39</b>	<b>-39</b>	<b>-39</b>	<b>-39</b>	<b>-39</b>	<b>-39</b>

## Bijlage 12: Geprognosticeerde balans 2021-2025

<b>Activa (x € 1.000,-)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Vaste Activa</b>								
<i>Immateriële vaste activa (1)</i>								
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	803	742	742	791	791	791	791	791
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>803</b>	<b>742</b>	<b>742</b>	<b>791</b>	<b>791</b>	<b>791</b>	<b>791</b>	<b>791</b>
<i>Immateriële vaste activa in uitvoering (2)</i>	290	324	300	300	300	300	300	300
<b>Totaal immateriële vaste activa in uitvoering</b>	<b>290</b>	<b>324</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<i>Materiële vaste activa (3)</i>								
Kantoorinventaris	105	253	253	253	253	253	253	253
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>105</b>	<b>253</b>	<b>253</b>	<b>253</b>	<b>253</b>	<b>253</b>	<b>253</b>	<b>253</b>
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>1.200</b>	<b>1.320</b>	<b>1.296</b>	<b>1.345</b>	<b>1.345</b>	<b>1.345</b>	<b>1.345</b>	<b>1.345</b>
<b>Vlottende activa</b>								
<i>Vorderingen (4)</i>								
Vorderingen op openbare lichamen	926	738	146	146	146	146	146	146
Overige vorderingen	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>926</b>	<b>738</b>	<b>146</b>	<b>146</b>	<b>146</b>	<b>146</b>	<b>146</b>	<b>146</b>
Liquide middelen (5)	1.822	1.528	1.528	1.558	1.556	1.554	1.552	1.550
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>1.822</b>	<b>1.528</b>	<b>1.528</b>	<b>1.558</b>	<b>1.556</b>	<b>1.554</b>	<b>1.552</b>	<b>1.550</b>
Overlopende activa (6)	2.181	3.772	3.772	3.772	3.772	3.772	3.772	3.772
<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>2.181</b>	<b>3.772</b>	<b>3.772</b>	<b>3.772</b>	<b>3.772</b>	<b>3.772</b>	<b>3.772</b>	<b>3.772</b>
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>4.929</b>	<b>6.038</b>	<b>5.446</b>	<b>5.476</b>	<b>5.474</b>	<b>5.472</b>	<b>5.470</b>	<b>5.468</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>6.128</b>	<b>7.358</b>	<b>6.741</b>	<b>6.820</b>	<b>6.818</b>	<b>6.816</b>	<b>6.814</b>	<b>6.812</b>
<b>Passiva (x € 1.000,-)</b>								
<b>Vaste passiva</b>								
Algemene reserve	593	592	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190
Resultaat boekjaar	-324	13	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>268</b>	<b>605</b>	<b>1.190</b>	<b>1.190</b>	<b>1.190</b>	<b>1.190</b>	<b>1.190</b>	<b>1.190</b>
<i>Voorzieningen (8)</i>								
Voorziening proceskosten 2017	0	11	0	0	0	0	0	0
Voorziening proceskosten 2018	226	92	0	0	0	0	0	0
Voorziening proceskosten 2019		521	0	0	0	0	0	0
Voorziening vervroegd pensioen	33	30	28	26	24	22	20	18
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>259</b>	<b>654</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>18</b>
<b>TOTAAL VASTE PASSIVA</b>	<b>527</b>	<b>1.259</b>	<b>1.218</b>	<b>1.216</b>	<b>1.214</b>	<b>1.212</b>	<b>1.210</b>	<b>1.208</b>
<b>Vlottende passiva</b>								
<i>Kortlopende schulden (9)</i>								
Lening kort	0	550	0	0	0	0	0	0
Crediteuren	1.372	1.243	1.243	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Belastingen en sociale lasten	788	703	703	750	750	750	750	750
Overige schulden	3.214	1.749	1.722	1.749	1.749	1.749	1.749	1.749
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>5.375</b>	<b>4.245</b>	<b>3.668</b>	<b>3.749</b>	<b>3.749</b>	<b>3.749</b>	<b>3.749</b>	<b>3.749</b>
Overlopende passiva (10)	227	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855	1.855
<b>Totaal overlopende passiva</b>	<b>227</b>	<b>1.855</b>	<b>1.855</b>	<b>1.855</b>	<b>1.855</b>	<b>1.855</b>	<b>1.855</b>	<b>1.855</b>
<b>TOTAAL VLOTTENDE PASSIVA</b>	<b>5.602</b>	<b>6.100</b>	<b>5.523</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>6.129</b>	<b>7.358</b>	<b>6.741</b>	<b>6.820</b>	<b>6.818</b>	<b>6.816</b>	<b>6.814</b>	<b>6.812</b>