

Door het downloaden van dit bestand gaat u akkoord met de voorwaarden die zijn verbonden aan het gebruik van i-kompas. Kijk voor meer informatie op [www.i-kompas.nl/gebruik-i-kompas](http://www.i-kompas.nl/gebruik-i-kompas)

## Voorbeeldnotitie financiële uitgangspunten

## 1. Inleiding

Deze memo bevat de financiële uitgangspunten en technische financiële spelregel. Hiermee wordt de vraag beantwoord 'wat zijn de financiële kaders en afspraken voor de samenwerking of centralisatie van taken?' het is de basis voor het vullen van de financiële doorrekentool waarmee de gegevens worden verzameld en doorgerekend ten behoeve van het opstellen van de exploitatiebegroting, de meerjarenraming en de projectbegroting (eenmalige kosten).

## 2. Vertrekpunten

- a) Minimaal kostenneutraliteit geldt als randvoorwaarde. Kostenneutraliteit is gedefinieerd als "de structurele uitvoeringskosten zijn maximaal gelijk aan de kosten die de partners voor de huidige uitvoering van het takenpakket maken".
- b) De jaarlijkse bijdrage van de partners is gebaseerd op xxx
- c) De éénmalige kosten voor vorming zijn geraamd op € xx miljoen. De eenmalige kosten bestaan uit frictiekosten, kosten sociaal plan, projectkosten en desintegratiekosten. In het bedrijfsplan worden methoden aangereikt om deze kosten eventueel te kunnen beperken.
- d) Er wordt als volgt omgegaan met dekking van de éénmalige kosten:
  - Dekking door de deelnemers?
  - Taakstelling door de samenwerking?
  - Rijksbijdrage of andere bijdrage?
- e) De financiële gevolgen voor de individuele deelnemers worden in het bedrijfsplan in beeld gebracht.

## 3. Kostencategorieën

De financiële kant is *vanuit het perspectief van de deelnemende partijen*, in te delen in drie kostencategorieën:

1. de structurele bijdrage van de deelnemende partijen voor de uitvoering van de opgedragen taken.
2. de eenmalige oprichtingskosten.
3. de ontvlechtingkosten voor de eigen "latende" organisatie.

### Structurele kosten

Om de structurele kosten c.q. bijdrage van de partijen inzichtelijk te maken wordt een exploitatiebegroting en een meerjarenraming opgesteld. De exploitatiebegroting bestaat uit de volgende componenten:

- a. **Loonkosten:** de begrote loonsom waarbij de kosten worden geraamd die voortvloeien uit de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salarissen, reiskosten, pensioenbijdrage werkgever, e.d.)
  - formatie voor het uitvoeren van de primaire taken
  - formatie gerelateerd aan de ondersteunende taken zoals personeel, financiën en facilitaire taken(overhead).
- b. **Materiële overhead:** budget voor de ondersteunende taken. Het gaat hier om structurele budgetten voor huisvesting, ICT, vervoer/ mobiliteitskosten, opleidingskosten, repro, catering,
- c. **Eventuele directe materiële kosten en inhuurbudgetten** (al dan niet geormerkt): budgetten voor het dekken van kosten ter ondersteuning van de uitvoering. Het betreft hier bijvoorbeeld de incidentele en structurele budgetten voor onderzoek, inhuur van specialistische ondersteuning

### Eenmalige oprichtingskosten

Voor de eenmalige oprichtingskosten wordt een projectbegroting opgesteld. De oprichtingskosten bestaan uit de volgende componenten:

- a. **Sociaal plan:**
- b. **Projectkosten:**
- c. **Frictiekosten**
- d. **Desintegratiekosten:**

### **Ontvlechtingkosten voor de latende organisaties)**

Voor de ontvlechtingkosten wordt een format aangeleverd waarmee de latende organisaties de kosten kunnen berekenen/vaststellen. Deze actie is een verantwoordelijkheid van de latende organisaties. De ontvlechtingkosten ontstaan als gevolg van de organisatieverandering (toetreding tot). De kosten bestaan uit:

- a. **Personele frictiekosten:** kosten van formatie die niet overgaat maar die in de latende organisatie geen functie meer heeft (boventallig personeel).
- b. **Desintegratiekosten:** betreffen doorlopende overheadkosten nadat de taken zijn overgedragen. De desintegratiekosten bestaan uit:
  - kosten van materiële overhead: voorbeelden zijn huisvesting (lege ruimtes) en ICT
  - kosten van personele overhead: voorbeelden zijn functionarissen van centraal ondersteunende diensten waarvan het werkpakket afneemt, zoals bij personeelszaken, financiën, receptie, bodes, ICT, enz.

Naast de kosten – vanuit het perspectief van de deelnemende partijen - kunnen ook financiële baten worden onderscheiden als er sprake is van een rijksbijdrage of een andere bijdrage.

## **4. Basismodel & Uitgangspunten**

### **Basismodel voor bekostiging en verrekening**

1. Het financiële model voor bekostiging is gebaseerd op een bijdrage van de deelnemers:
  - conform formatie-inbreng of beschikbaar budget?
  - volgens een vaste verdeelsleutel tussen de deelnemers?
  - conform de af te nemen producten/diensten?
  - etc
2. De financiële bijdrage (in te brengen budget) van de deelnemende partijen bestaat uit de volgende componenten:
  - Loonkosten voor de uitvoerende taken
  - Loonkosten voor de overheadtaken
  - Materiële overhead
  - Eventuele directe materiële kosten en inhuurbudgetten voor primair proces (al dan niet geormerkt)
3. Er wordt ervan uitgegaan dat de bijdrage in overeenstemming is met het benodigde uitvoeringsniveau).
4. Uitvoering bestaand taken of taakintensivering/nieuw beleid? Consequenties?

### **Basismodel voor meerjarenperspectief**

5. Voor de begroting wordt uitgegaan van besparingsmogelijkheden op het primaire proces, de inhuur en op de overhead ten opzichte van de startsituatie. De haalbaarheid van de besparingspercentages en de geschetste horizon worden nader uitgezocht. Relevante vragen bij deze analyse zijn:
  - In hoeverre zijn daadwerkelijk efficiency- en schaalvoordelen in het primaire proces te realiseren in efficiency- en schaalpotentie voor milieudienstpartijen en niet aangesloten partijen?)
  - Wat is de besparingspotentie op overhead
6. In het bedrijfsplan wordt in beeld gebracht wat de potentiële consequenties (kunnen) zijn van de nieuwe taakstellende besparingsdoelstellingen op de organisatie en het personeel (o.a. werkgelegenheid).

### **Basismodel voor eenmalige kosten**

De (voor)financiering van de eenmalige oprichtingskosten dient in het bedrijfsplan te worden uitgewerkt waarbij alle opties (lening op de markt, lening bij deelnemende partijen, eenmalige bijdrage van de deelnemende partijen en combinatie van deze mogelijkheden) in beeld worden gebracht.

## **5. Technische financiële spelregels**

### *Begroting*

- a. Voor de xx wordt een integrale begroting opgesteld waarbij de toekomstige kosten en baten in kaart zijn gebracht. De berekeningen vinden plaats op basis van normen, analyse van de feitelijke kosten en expertoordeel van de werkgroep Financiën van te verwachten kosten.
- b. De begroting is gebaseerd op:
  - Omvang van de formatie voor de uitvoering van de primaire taken.
  - Een eigen management en direct ondersteunende functies.
  - Voor de facilitaire functies dient een keuze te worden gemaakt (volledig/gedeeltelijk in eigen beheer of geheel/deels inhuren/inkopen)
  - Het management en ondersteuning maken onderdeel uit van de overhead.
- c. Naast de exploitatiebegroting wordt een meerjarenraming ontwikkeld waarin besparingsdoelstellingen zijn verwerkt/in beeld zijn gebracht.
- d. De bijdrage bestaat uit xxx
- e. De budgetten voor inhuur en materiële lasten zijn in beginsel conform de huidige begroting van de deelnemende partijen.
- f. De xx stelt jaarlijks een (exploitatie)begroting, een meerjarenraming en een jaarrekening op.
- g. De begroting en jaarrekening worden opgesteld met inachtneming van de regels van het Besluit begroting en verantwoording (BBV).
- h. De xxx is BTW-plichting/BTW-vrijgesteld; het is aan de deelnemende partijen om de BTW-kosten van de verrekenen in overeenstemming met het BTW-compensatiefonds. Er worden afspraken met de belastingdienst gemaakt.

### *Kosten per formatieplaats*

- a. Op basis van de conceptbegroting wordt een genormeerd bedrag voor de directe en indirecte loonkosten en een genormeerd bedrag voor de overhead per formatieplaats vastgesteld.
- b. Een genormeerd bedrag voor de directe- en indirecte loonkosten is gebaseerd op een becijferd normbedrag voor de toekomstige benodigde loonkosten op basis van de aangereikte begrote loonsom van de deelnemende partijen; eventuele differentiatie wordt overwogen.

### *Reservevorming*

- a. De xx werkt volgens de vastgestelde beleidslijnen ten aanzien van weerstandsvermogen. In het bedrijfsplan worden de beleidslijnen opgenomen.

### *Indexering*

- a. De xx werkt volgens de vastgestelde beleidslijnen ten aanzien van indexering. In het bedrijfsplan worden de beleidslijnen opgenomen.

### *Verrekening exploitatieresultaat*

- a. Een batig saldo kan worden toegevoegd aan de algemene reserve tot het afgesproken percentage van de exploitatiebegroting of terugvloeien naar de deelnemers met als verdeelsleutel 'xx. Het is aan het algemeen bestuur hierover een besluit te nemen.
- b. Mocht enig jaar een nadelig saldo opleveren, zal de xx in overleg met de deelnemende partijen een plan opstellen dat gericht is op afbouwen van de schuld of dekken van het nadelig saldo.