

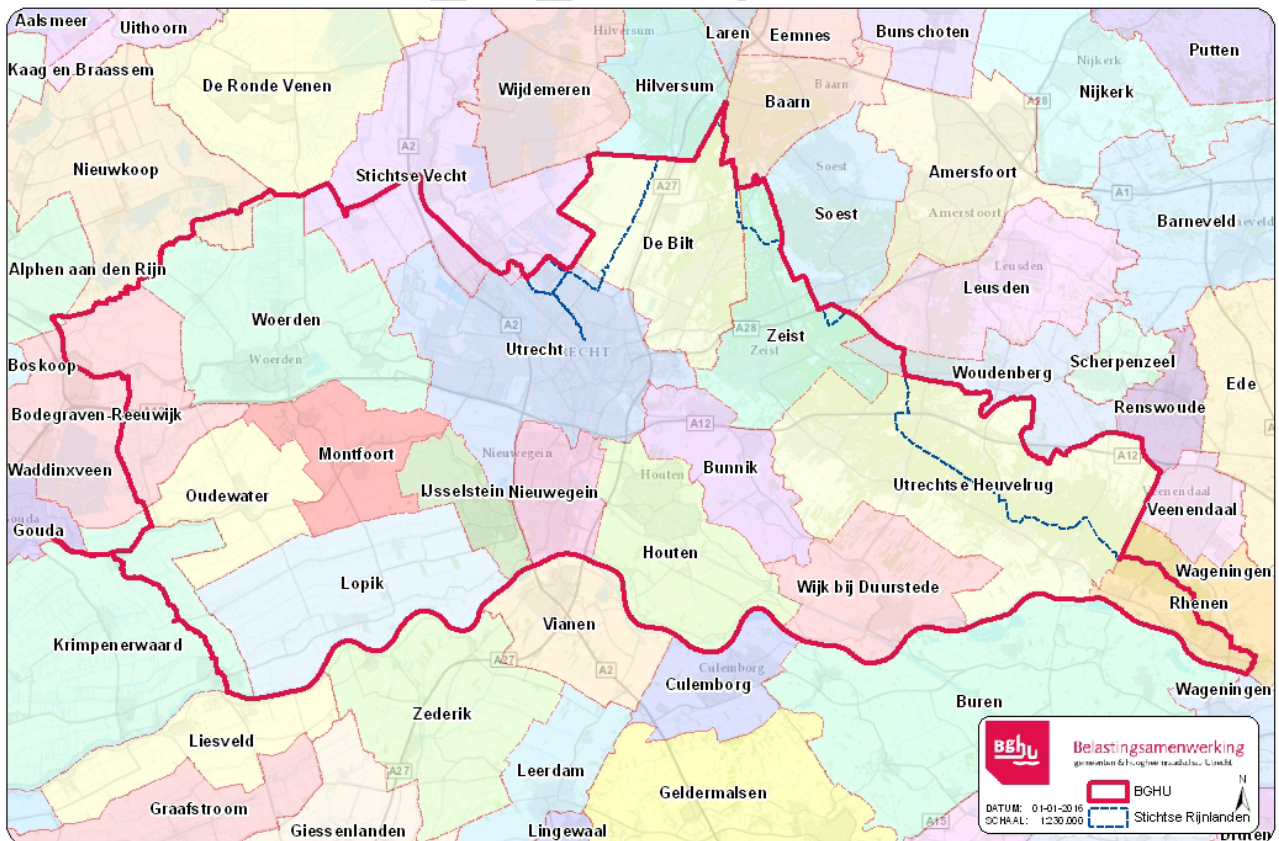


# Belastingssamenwerking

gemeenten & hoogheemraadschap Utrecht

## Kadernota en ontwerp meerjarenbegroting BghU 2018 - 2021

Belastingssamenwerking gemeenten en Hoogheemraadschap Utrecht



# Inhoudsopgave

|                   |   |           |
|-------------------|---|-----------|
| <b>1</b>          | <b>Inleiding en voorwoord</b> .....                         | <b>3</b>  |
| <b>2</b>          | <b>Kadernota 2018 - 2021</b> .....                          | <b>5</b>  |
| <b>3</b>          | <b>Begroting in één oogopslag</b> .....                     | <b>12</b> |
| <b>4</b>          | <b>Programma</b> .....                                      | <b>13</b> |
|                   | Wat willen we bereiken? .....                               | 13        |
|                   | Wat gaan we daarvoor doen? .....                            | 13        |
|                   | Wat mag het kosten? .....                                   | 14        |
| <b>5</b>          | <b>Paragrafen</b> .....                                     | <b>15</b> |
| 5.1               | Lokale heffingen .....                                      | 15        |
| 5.2               | Weerstandsvermogen .....                                    | 15        |
| 5.3               | Onderhoud kapitaalgoederen .....                            | 15        |
| 5.4               | Financiering .....  | 16        |
| 5.5               | Risicobeheer .....  | 17        |
| 5.6               | Reserves en voorzieningen .....                             | 19        |
| 5.7               | Bedrijfsvoering .....                                       | 19        |
| 5.8               | Paragraaf Verbonden partijen .....                          | 20        |
| 5.9               | Bijdrageverordening .....                                   | 21        |
| <b>6</b>          | <b>Vaststellingsbesluit</b> .....                           | <b>22</b> |
| <b>Bijlage 1)</b> | <b>Tabel Risico's en beheersmaatregelen BghU 2017</b> ..... | <b>23</b> |

# 1 Inleiding en voorwoord

## *Inleiding*

Voor u ligt de ontwerpbegroting 2018 en meerjarenbegroting 2018-2021 van de bedrijfsvoeringsorganisatie Belastingssamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (GR BghU). Deze ontwerpbegroting bevat naast een overzicht van de baten en lasten een kadernota waarin de ontwikkelingen geschetst worden die de komende jaren van invloed kunnen zijn.

Het jaar 2018 wordt het vijfde jaar waarin de BghU de taken uitvoert voor de oorspronkelijke oprichters de gemeenten Utrecht, De Bilt en het hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR). Sinds 2015 zijn de gemeenten Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist toetreden en in 2016 is Utrechtse Heuvelrug ook aangesloten.

Het jaar 2014 kenmerkte zich als opstartjaar. Alles was nieuw, nieuw systeem, nieuwe organisatie met ander management en medewerkers. Het jaar 2015 kan gekenmerkt worden als een implementatiejaar. Met de toetreding van vijf nieuwe deelnemende gemeenten moesten processen heringericht worden, onderging de cultuur een verandering door de komst van ca 30 nieuwe medewerkers en werd de gecombineerde belastingaanslag geïntroduceerd. In de loop van dat jaar werd ook duidelijk dat Utrechtse Heuvelrug ging toetreden per 2016.

Ondertussen zijn we aanbelaand in een fase waarin we meer aandacht aan de kwaliteit kunnen geven. Stond afgelopen periode vooral het draaiend houden van de “winkel” voorop, nu ontstaat meer tijd om te werken aan de kwaliteit van de dienstverlening. Het meer op orde hebben van de basisregistraties, snellere doorlooptijden, inspelen op veranderingen vanuit de samenleving, meer oog en aandacht voor de belanghebbende etc.

Ook financieel wordt de samenwerking steeds interessanter. Zo daalt de bijdrage van de gezamenlijke deelnemers structureel in 2018 met bijna 750.000€ ten opzichte van 2017.

Al met al een boeiende fase met de nodige uitdagingen.

## *Waar staat de BghU voor?*

### *Missie*

De BghU is een belastingssamenwerking tussen de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug en Zeist en het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden. Zij verzorgt de uitvoering van de wet Waardering Onroerende Zaken en heft en int belastingen, heffingen en leges namens haar deelnemers.

De BghU is een publieke, uitvoerende en dienstverlenende organisatie die op basis van maatschappelijk algemeen aanvaarde bedrijfseconomische principes wordt geleid.

### *Visie*

De BghU borgt de continuïteit van haar taakuitvoering en streeft een continue verbetering van de kwaliteit en klantgerichtheid van het waarderings- en belastingproces na op basis van de leanmanagementfilosofie. Zij heeft oog voor het belang van burgers, instellingen, bedrijven en haar deelnemers en probeert hen zoveel mogelijk te faciliteren. Een belangrijk aspect daarbij is de vergaande stroomlijning en digitalisering van het belastingproces. De BghU staat borg voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst. De BghU streeft daarbij naar verlaging van de maatschappelijke kosten onder meer door samen te werken (zowel horizontaal met meerdere gemeenten als verticaal met waterschappen). De BghU is een moderne werkgever met oog en aandacht voor haar medewerkers.

De BghU heeft de ambitie om op middellange termijn gezien te worden als toonaangevend samenwerkingsverband op het gebied van basisregistraties en belastingen, waarbij er een goede verhouding is tussen de kwaliteit en de prijs van de dienstverlening.

### *Activiteiten*

Uitgangspunt is dat de BghU alle haar opgedragen taken zelfstandig en voor gemene rekening uitvoert. De samenwerking heeft geen gevolgen voor de beleidsvrijheid van de deelnemers voor wat betreft de te heffen belastingsoorten, noch voor het vaststellen van de verordeningen, tarieven en kwijtscheldingsnormen. Op deze onderdelen zijn en blijven zij zelfstandig beslissingsbevoegd.

Door de BghU worden vrijwel alle belastingtaken van de deelnemers uitgevoerd. Het betreft voor het hoogheemraadschap de uitvoering van de zuiveringsheffing, de verontreinigingsheffing en de watersysteemheffing en voor gemeenten met name de onroerende zaakbelasting (OZB), de rioolheffing en afvalstoffenheffing. Daarnaast voert de BghU ook andere belastingtaken uit zoals bijvoorbeeld hondenbelasting, toeristenbelasting, leges, precariobelasting, marktgelden, parkeerbelasting en de Bedrijveninvesteringszone (BIZ).

Verder verzorgt de BghU voor alle gemeentelijke deelnemers de uitvoering van de basisregistratie Waardebepaling Onroerende Zaken (Wet WOZ) en voor de gemeente Lopik de basisadministratie adressen en gebouwen (BAG).

### **Financieel perspectief**

Een belangrijke reden om destijds de belastingactiviteiten onder te brengen in een samenwerkingsverband waren de mogelijkheden om te besparen. Op dit punt heeft de BghU zich de afgelopen jaren al bewezen.

Bijgaand overzicht geeft een indicatie van de gerealiseerde besparingen bij de oorspronkelijke drie oprichters:

| Gezamenlijke bijdrage drie oprichters | Begroot    | Mutatie t.o.v. vorig jaar | Cumulatief voordeel |
|---------------------------------------|------------|---------------------------|---------------------|
| Bedrijfsplan BghU 2012 *)             |            |                           | 1.500.000 V         |
| 1 <sup>e</sup> ontwerp begroting 2014 | 13.247.000 |                           |                     |
| Begroting 2014 BghU                   | 12.247.000 | 1.000.000 V               | 2.500.000 V         |
| Begroting 2015 BghU                   | 11.260.000 | 987.000 V                 | 3.487.000 V         |
| Begroting 2016 BghU                   | 10.944.000 | 316.000 V                 | 3.803.000 V         |
| Begroting 2017 BghU                   | 10.691.000 | 253.000 V                 | 4.056.000 V         |
| Begroting 2018 BghU                   | 10.069.000 | 622.000 V                 | 4.678.000 V         |

\*) Bij de start van de BghU is in het bedrijfsplan 2012 een structureel besparingsvoordeel becijferd van tussen de 1,5 en 2,0 € miljoen.

Bij de latere toetreders zijn procentueel soortgelijke besparingen opgetreden sinds hun toetreding.

In werkelijkheid zijn de besparingen nog hoger doordat over de eerste drie jaren de jaarrekening van de BghU een voordeel liet zien ten opzichte van de begroting van afgerond respectievelijk € 700.000 over 2014, € 300.000 over 2015 en € 300.000 over 2016. Daarnaast zijn de prijzen en lonen afgelopen jaren gestegen en heeft de BghU wettelijk verplichte investeringen gedaan in bijv. aansluiting op de LV WOZ en MijnOverheid ed. Deze zijn opgevangen binnen de beschikbare begrotingsbedragen.

Daarnaast is hier nog buiten beschouwing gebleven de gerealiseerde meeropbrengst belastingen als gevolg van verrijking van de belastingbestanden door koppelingen ed. Dit voordeel komt tot uitdrukking op de desbetreffende heffing bij de deelnemer en wordt veelal het jaar daarop verdisconteerd in de tarieven.

### **Tot slot**

Na afgelopen jaren gezaaid te hebben en de organisatie in één keer goed neer te zetten wordt het nu tijd om het proces verder te bewerken zodat we ook komende jaren kunnen blijven oogsten.

De successen die we afgelopen jaren hebben behaald smaken naar meer en de medewerkers en het management kijken dan ook met een goed gevoel richting de toekomst.

Namens de organisatie,

de directeur,

Arnold Geytenbeek

## 2 Kadernota 2018 – 2021

Voor u ligt de Kadernota 2018-2021 van Belastingssamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (BghU). De Kadernota maakt onderdeel uit van de meerjarenbegroting 2018-2021. De samenwerking is vormgegeven in een gemeenschappelijke regeling, er is dus sprake van verlengd openbaar bestuur. De BghU is een uitvoeringsorganisatie en werkt voor de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug en Zeist en het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. (HDSR).

In de Kadernota worden de algemene, financiële en beleidsmatige kaders voor de programmabegroting 2018 gepresenteerd.

De Kadernota is als volgt opgebouwd:

1. Algemeen
2. Wettelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de BghU
3. Beleidsinhoudelijke ontwikkelingen
4. Organisatorische ontwikkelingen
5. Financiële ontwikkelingen
6. Financieel meerjarenperspectief

### 1. Algemeen:

De BghU is belast met de heffing en inning van lokale heffingen en verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet WOZ. Daarnaast voert de BghU een aantal specifieke taken uit voor een enkele deelnemer. Deze taken liggen in het verlengde van de basistaken en hierover zijn afzonderlijke afspraken met de deelnemers gemaakt via een Pluspakket.

Met de deelnemers zijn afspraken gemaakt over de wederzijds te leveren prestaties en deze liggen vast in het Uitvoeringsprotocol. Dit protocol wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

#### **Wettelijk kader**

Nederland kent een gesloten belastingstelsel. Dat wil zeggen dat gemeenten en waterschappen alleen die belastingen en heffingen mogen invoeren die limitatief zijn opgesomd in de wet.

Gemeenten/waterschappen hebben daarbij de keuze om deze belastingen te hebben. Voor de volledigheid, het bestuur van de BghU gaat hier niet over, deze bevoegdheid is nadrukkelijk achtergebleven bij de besturen van de individuele deelnemers.

De Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ) biedt het kader voor de waardering van onroerende zaken, zoals woningen en bedrijfspanden. Op grond van de Wet WOZ dienen alle panden jaarlijks gewaardeerd te worden.

#### **Onderscheid soorten heffingen**

Heffingen bestaan uit belastingen, bestemmingsheffingen en retributies.

Het voornaamste kenmerk van belastingen (zoals OZB en de hondenbelasting) is dat de opbrengst naar de algemene middelen gaat. Bij bestemmingsheffingen en retributies (zoals afvalstoffenheffing en leges) wordt de opbrengst gebruikt om de kosten te dekken van de door de gemeente/waterschap verleende diensten.

De gemeente/het waterschap brengt als dienstverlenende instantie een vergoeding in rekening voor gemaakte kosten voor een bepaalde inspanning (bijvoorbeeld ophalen en verwerken huisvuil of aanleg en onderhoud riolering). Bestemmingsheffingen en retributies mogen wettelijk niet meer dan 100 procent kostendekkend zijn.

Het verschil tussen bestemmingsheffingen en retributies is dat een heffing ook verschuldigd is als er niet direct sprake is van een tegenprestatie. Een voorbeeld hiervan is de afvalstoffenheffing. Deze heffing is ook verschuldigd als de gebruiker van een woning geen afval aanbiedt. Bij retributies is er altijd sprake van een (directe) tegenprestatie, zoals bijvoorbeeld de verstrekking van een vergunning.

## Bezwaar en beroep

Elk jaar worden veel aanslagen opgelegd. Tegen deze aanslagen worden bezwaarschriften ingediend. Deze kunnen verschillende redenen hebben. In het geval van de gecombineerde aanslag (OZB, rioolheffing, afvalstoffenheffing, zuiveringsheffing e.d.) gaat het vaak om bezwaren die betrekking hebben op de hoogte van de waarde van de woning, het al dan niet belastingplichtig zijn of het gehanteerde tarief. Voor fiscale bezwaarschriften geldt dat de wettelijke afhandeltermijn eindigt aan het einde van het jaar waarin de aanslag is vastgesteld. De BghU streeft een afhandeltermijn na van binnen 6 weken voor niet WOZ bezwaarschriften en 12 weken voor WOZ beschikkingen.

Wie het oneens is met de wijze waarop de BghU het bezwaarschrift heeft afgedaan, kan vervolgens in beroep gaan.

Alle indieners krijgen een ontvangstbevestiging met een verwachte behandeltermijn en evt. uitstel van betaling.

## Kwijtschelding

Iedereen betaalt in principe mee aan de voorzieningen van de deelnemers. Uitzondering daarop zijn burgers die een inkomen hebben dat lager is dan, of gelijk is aan 100% van de bijstandsnorm. Daarvoor geldt een vermogenstoets waarbij de wettelijke norm wordt gevolgd. Deze vermogensnorm wijkt af (is lager dan) van de bijstandsnorm. Voldoet men aan zowel de inkomens als vermogensnorm dan kan kwijtschelding worden verleend. De algemene besturen van iedere individuele deelnemer hebben vastgelegd welke heffingen in aanmerking komen voor kwijtschelding en voor welke omvang. In de praktijk zien we dat er m.n. kwijtschelding wordt gegeven voor de hondenbelasting, de afvalstoffenheffing, de rioolheffing en de zuiverings- en watersysteemheffingen.

Bij de toepassing van het kwijtscheldingsbeleid zijn de deelnemers gebonden aan regelgeving van het rijk. Het kwijtscheldingsbeleid dat de deelnemers binnen de BghU voeren is op elkaar afgestemd hetgeen wenselijk is gezien de uitvoering en communicatie.

Wie een aanslag voor de lokale heffingen ontvangt kan een verzoek tot kwijtschelding indienen, waarna de BghU vervolgens het inkomen en vermogen toetst. Wie in het verleden al eens een kwijtschelding heeft ontvangen hoeft dat niet in alle gevallen jaarlijks opnieuw aan te vragen. De gegevens van deze personen worden getoetst bij het landelijk inlichtingenbureau.

## Het huidige takenpakket 2017 voor de verschillende deelnemers.

| Basispakket Belastingen BghU                               |      |        |         |        |       |            |         |                     |       |
|--|------|--------|---------|--------|-------|------------|---------|---------------------|-------|
| Belastingsoort   | HDSR | Bunnik | De Bilt | Houten | Lopik | Nieuwegein | Utrecht | Utrechtse Heuvelrug | Zeist |
| Onroerende Zaakbelasting (OZB)                             |      | V      | V       | V      | V     | V          | V       | V                   | V     |
| Roerende Zaakbelasting                                     |      |        |         |        |       | V          |         |                     |       |
| Rioolheffingen   |      | V      | V       | V      | V     | V          | V       | V                   | V     |
| Afvalstoffenheffing en Reinigingsrecht                     |      | V      | V       | V      | V     | V          | V       | V                   | V     |
| Hondenbelasting  |      | V      | V       | V      | V     |            | V       | V                   | V     |
| Toeristenbelasting   |      | V      | V       | V      | V     | V          | V       | V                   | V     |
| Forensenbelasting  |      |        | V       |        |       |            |         | V                   |       |
| Precariobelasting  |      |        |         |        | V     | V          | V       |                     | V     |
| Bedrijven Investeringszone (BIZ)                           |      |        |         |        |       |            | V       | V                   |       |
| Watersysteemheffing gebouwd en ongebouwd                   | V    |        |         |        |       |            |         |                     |       |
| Watersysteemheffing Ingezetene                             | V    |        |         |        |       |            |         |                     |       |
| Verontreinigingsheffing                                    | V    |        |         |        |       |            |         |                     |       |
| Zuiveringsheffing  | V    |        |         |        |       |            |         |                     |       |
| Oppervlaktmeting WOZ/BAG                                   |      | V      | V       | V      | V     | V          | V       | V                   | V     |
| Uitvoering wet WOZ   |      | V      | V       | V      | V     | V          | V       | V                   | V     |
| Pluspakket Belastingen en Aanverwanten BghU                |      |        |         |        |       |            |         |                     |       |
| Belastingsoort   | HDSR | Bunnik | De Bilt | Houten | Lopik | Nieuwegein | Utrecht | Utrechtse Heuvelrug | Zeist |
| Parkeerbelasting   |      |        |         |        |       |            | V       |                     |       |
| Begraaf en Grafrechten                                     |      |        |         |        |       |            |         | V                   | V     |
| Lijkbezorgingsrechten (Publiek en Privaat)                 |      |        |         |        |       |            |         |                     | V     |
| Reclamebelasting   |      |        | V       |        |       | V          |         |                     | V     |
| Heffing Leges (APV/Omgevingsvergunning publiek en privaat) |      |        |         |        |       |            |         | V                   | V     |
| Invordering Leges, bezwaar en beroep                       |      | V      | V       |        |       |            | V       | V                   | V     |
| Marktgeden   |      | V      |         |        |       |            |         | V                   | V     |
| BAG-administratief   |      |        |         |        | V     |            |         |                     |       |
| BAG-geometrie  |      |        |         |        | V     |            |         |                     |       |

## 2. Wettelijke ontwikkelingen

### Aansluiting op de landelijke voorzieningen

Alle overheden moeten voor de uitvoering van hun publieke taken gebruik maken van gegevens uit het Stelsel van Basisregistraties. Vanuit de gedachte eenmalig kwalitatief goede vastlegging voor meervoudig gebruik. Ook de BghU maakt daar gebruik van. Daarnaast is de BghU als bronhouder belast met de Basisregistratie WOZ voor haar gemeentelijke deelnemers.

Het in gang gezette traject waarbij alle overheden verplicht aangesloten worden op de landelijke voorzieningen (LV WOZ, NHR, BRK, BAG, WKPB etc.), en het wederzijdse berichtenverkeer via de landelijke voorziening loopt, is weerbarstig. In de praktijk blijken de betrokken partijen, gemeenten, ministeries, Kamer van Koophandel, Kadaster en automatiseerders hier nog niet overal klaar voor te zijn. Hier zit een landelijk risico van het niet halen van de afgesproken ingangsdata, waardoor organisaties tijdelijke oplossingen moeten creëren of in de lucht houden om toch over de gewenste gegevens te kunnen beschikken. Ook de BghU heeft hiermee van doen. Gevolg is dat mogelijke efficiencyvoordelen later, dan wel niet, gaan optreden.

### Verruiming/verschuivingen belastingengebied

In 2016 is gebleken dat het beoogde wetsvoorstel voor de uitbreiding van het lokale belastinggebied niet meer door het zittende Kabinet zal worden gerealiseerd. Naar verwachting zal de uitbreiding opnieuw aan de orde komen tijdens de kabinetsformatie 2017. De Commissie Aanpassing Belastingstelsel (CAB) van de Unie van Waterschappen verwacht medio 2017 met voorstellen te komen voor een zo goed mogelijke verdeling van de kosten binnen het bestaande belastingstelsel van de waterschappen. Voor wat betreft de Watersysteemheffing zal gekeken worden naar het meer toepassen van een profijtbeginsel. Voor wat betreft de Waterzuiveringsheffing kijkt men naar het meer toepassen van een kostenveroorzakerbeginsel.

Beide ontwikkelingen zal de BghU met belangstelling volgen gelet op de mogelijke impact op de bedrijfsvoering. Naar verwachting zullen de maatregelen overigens niet eerder doorgaan dan ingaande 2019. Dit biedt de BghU voldoende tijd om daarop in te spelen.

### Omgevingswet

Naar verwachting treedt de Omgevingswet in 2019 in werking. Met de Omgevingswet wil de overheid de regels voor de ruimtelijke ontwikkeling vereenvoudigen en samenvoegen. Zodat het straks bijvoorbeeld makkelijker is om bouwprojecten te starten. In de periode 2017-2018 moeten zowel de deelnemers als de BghU de processen en werkafspraken aanpassen. Aangezien het vergunningsvrije bouwen toeneemt, gaat de melding voor aanvang bouw ontbreken. Het controleproces zal daarmee naar achteren verschuiven.

## 3. Beleidsinhoudelijke ontwikkelingen

### Digitale Overheid 2020

De samenleving verandert in hoog tempo, en de manier waarop burgers en overheden met elkaar communiceren verandert mee. Digitale communicatie heeft de afgelopen jaren een hoge vlucht genomen. Het traditionele verkeer per papieren post is op zijn retour. Digitale communicatie gaat vaak sneller, is gemakkelijker en goedkoper dan communicatie via papier. De samenleving heeft zich de laatste jaren ontwikkeld van een e-samenleving, waarin de nadruk lag op technologische mogelijkheden, naar een i-samenleving, waarin informatiestromen van steeds groter belang zijn.

Alle burgers en bedrijven hebben in 2016 vanuit de overheid een digitale postbus gekregen, "MijnOverheid". Het streven is om straks alle correspondentie via dit kanaal te laten verlopen.

De BghU gaat hierin mee en dit betekent dat de burger in toenemende mate haar aanslag, beschikking, herinnering, aanmaning, uitspraak op bezwaar e.d. van de BghU terug kan vinden in haar eigen digitale postbus. Voor de burgers die niet zo digitaal zijn, bieden we passende alternatieven.

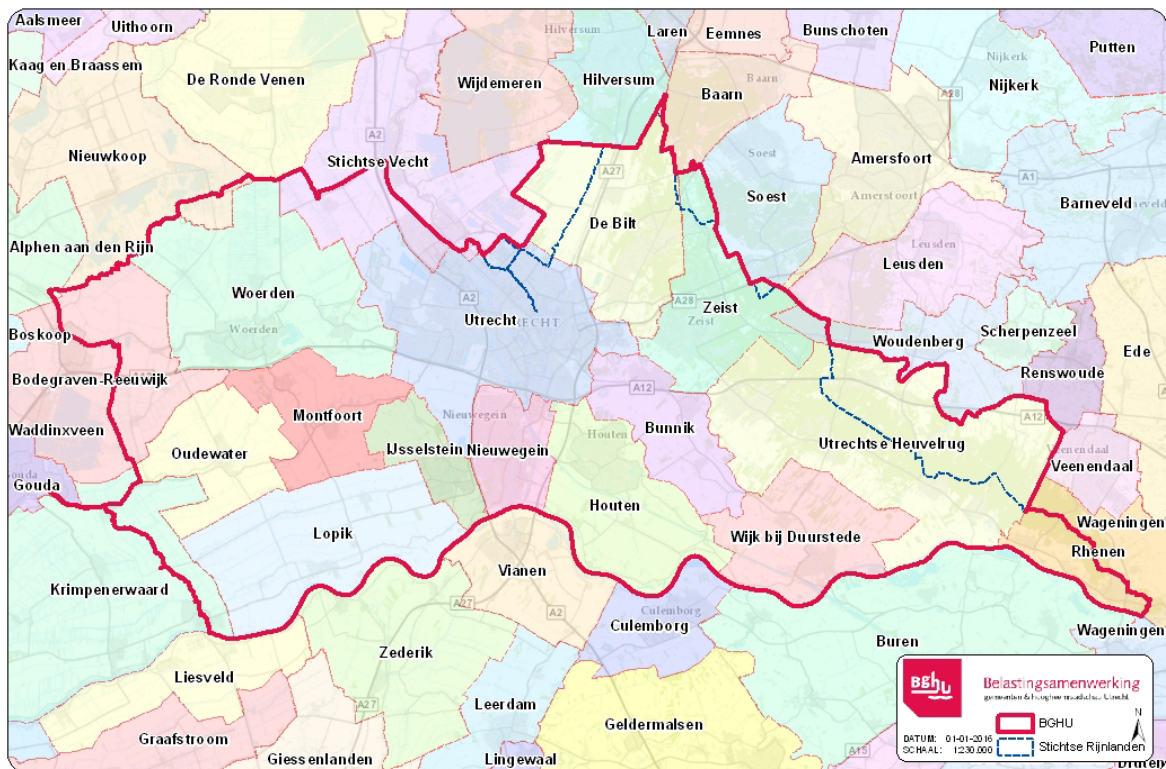
### Relatie tussen BAG-WOZ en BGT

Er is een intensieve samenhang tussen BAG-WOZ. Gemeenten, waterschappen en de overige bronhouders van de BGT zijn in de afrondende fase om de opbouw en implementatie van de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) te verzorgen. Deze basisregistratie bevat geometrische gebouwen, wegen, water en groen; allemaal gegevensentiteiten van essentieel belang in het kader van de belastingregistratie. Deze gegevens worden in 1e aanleg geografisch getoond en niet administratief weergegeven. Bij het verzamelen van de gegevens voor de BGT gaat het om dezelfde objecten als in de

BAG en ook in de WOZ. Maar aanvullend zijn er gebouwen die niet relevant zijn voor de BAG, maar wel voor de WOZ, die wel ingewonnen worden voor de BGT. Het is wenselijk om de inwinning van de BGT zoveel als mogelijk in één procesgang te organiseren, maar waarbij verschillende ketenpartners een 'eigen' rol vervullen. Ook hiervoor geldt het uitgangspunt van eenmalig inwinning en meervoudig gebruik van de gegevens.

Gezien het geografische karakter van de BGT maakt deze basisregistratie in combinatie met de BAG en de koppeling met de WOZ het voor de BghU mogelijk om te werken aan de hand van een geografisch kaartlagensysteem. Dit komt in hoofdstuk 4 terug onder WebGis.

## **Werkgebied 1-1-2017**



### **Groei aantal deelnemers**

Sinds de start van de BghU met drie deelnemers, gemeenten De Bilt en Utrecht en Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden per 1-1-2014 is het aantal deelnemers per 2015 uitgebreid met 5 gemeenten en per 2016 met de gemeente Utrechtse Heuvelrug tot het huidige aantal van 9 deelnemers.

De BghU heeft de ambitie om komende jaren verder te groeien waarbij de focus ligt op de inliggende gemeenten binnen het werkgebied die nog niet zijn aangesloten bij de BghU en/of niet deelnemen aan een andere belastingensamenwerkingsverband.

Bij de vorming en toetredingen afgelopen jaren heeft de BghU steeds het standpunt ingenomen dat zij de medewerkers van de toetredende gemeente overneemt vanuit het principe mens volgt werk. Dit was mogelijk gelet op de vele vacatures binnen de BghU.

Voor toekomstige toetreders zal dit niet meer opgaan. Overname personeel zal afhangen van de behoefte binnen de BghU. Omdat toetreding dan wellicht minder interessant wordt voor de potentiële toetreders zal het afhangen van de bedrijfseconomische vertaling, waarbij mogelijk een incidentele compensatie kan worden overwogen.

Vooralsnog is in het meerjarenperspectief geen rekening gehouden met nieuwe toetreders.



## 4. Organisatorische ontwikkelingen

### Automatisering

De BghU is een uitvoeringsorganisatie belast met geautomatiseerde bulkprocessen. Automatisering is de ruggengraat van de organisatie en op het moment dat deze uitvalt, stagneert of fouten geeft levert dit direct grote organisatorische problemen op met financiële gevolgschade. Het huidige systeem is in 2013 na een Europese aanbesteding voor 5 jaren gegund aan Centric.

In 2017 is besloten om het contract met Centric, conform de optie in de aanbesteding, te verlengen tot het jaar 2022.

### Informatie Beveiligingsbeleid

De toenemende afhankelijkheid van informatiesystemen en informatiestromen leidt tot risico's voor de continuïteit van de dienstverlening van de BghU. Betrouwbare, beschikbare en correcte informatie is cruciaal voor de primaire processen en bedrijfsvoering. Na diverse incidenten rondom informatiebeveiliging bij overheidsorganisaties en de toenemende cybercrime heeft de Tweede Kamer en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) de druk opgevoerd om maatregelen te nemen die de digitale veiligheid garanderen.

Ook bij de BghU komt het belang voor dit onderwerp steeds meer naar voren. Eén van de zaken die naar aanleiding van eerdere beveiligingsincidenten met ingang van 2015 zijn ingevoerd is elk jaar uitvoeren van een DigiD assessment door een externe onafhankelijke auditor.

Het informatiebeveiligingsbeleid van de BghU is vastgelegd in het IBP 2016-2017. Het IBP is er op gericht de beschikbaarheid, de integriteit en de vertrouwelijkheid van de (geautomatiseerde) gegevensuitwisseling binnen onze organisatie te waarborgen en dit plan wordt jaarlijks geactualiseerd.

### WebGIS

Ter ondersteuning van haar bedrijfsprocessen gebruikt BghU het geografisch kaartlagensysteem WebGIS. Hiermee beschikken we over verrijkt beeldmateriaal over alle objecten in ons werkgebied. De volgende fase is brongegevens vanuit de verschillende basisregistraties gestandaardiseerd toe te voegen aan WebGIS en deze regelmatig te verversen. Hierdoor is de BghU in staat om integraal kwaliteits- en volledigheidstoetsen uit te voeren.

Naast gegevens vanuit authentieke basisregistraties worden klanttype en historische contactgegevens in kaartlagen ontsloten. Door deze gegevens vervolgens slim te combineren met sociaaleconomische kentallen per wijk is BghU in staat WebGIS als kennisysteem te gebruiken. Met dit kennisysteem is BghU beter in staat analyses, berekeningen en plannings te genereren.

### Kwaliteitsverbetering/ Organisatie-ontwikkeling

BghU wil de komende jaren haar dienstverlening verder verbeteren. Klanten en burgers/bedrijven vragen hierom. We willen de dienstverlening leveren die wij zelf, als klant, willen ervaren bij onder andere Zorgverzekering, Internetprovider, Woningcorporatie, etc. Als klant wil je dat de verzekeraar de ingediende zorgnota snel en volledig betaald, wil je dat een internetstoring binnen 8 uur is opgelost, wil je dat als je centrale verwarming het niet meer doet deze binnen 1 dag gemaakt is., etc. Diezelfde mate van dienstverlening wil BghU leveren. Dit betekent voor de burgers dat we een dienstverlening leveren die tijdig, juist en volledig is.

Dit betekent dat burgers/bedrijven onze diensten sneller (tijdig) en beter (juist) en meer klantgericht moeten gaan ervaren. Geen foute aanslag, onnodige inlichtingformulieren, vele malen sneller de juiste reactie op een bezwaar/verzoek, etc. Voor onze klanten (deelnemers) betekent het dat onze dienstverlening volledig, juist en tijdig is. Alles op tijd volgens afspraken opgelegd en geïnd. Op deze wijze wil BghU zorgdragen voor tevreden klanten, burgers en bedrijven. Wij doen het net iets beter dan dat men verwacht. We willen hen positief verwonderen.



Naast deze verbetering van dienstverlening die we intern kunnen vormgeven zijn er ook externe ontwikkelingen. Wat komt er de komende jaren op ons af? Er wordt gesproken over het uitbreiden van de lokale belastingen met 4 miljard op jaarbasis. Daarnaast zien we dat de digitalisering steeds verder toeneemt. We moeten voldoen aan de Digitale Agenda 2020 en we moeten aansluiten bij de Landelijke Voorzieningen als LV-WOZ, LV-BAG, LV BRK, etc.

#### **Verandering in competenties en gedrag**

Dit alles betekent dat er het nodige gaat veranderen, is het niet in volume, dan wel in aard en heeft dat invloed op de benodigde kennis en kunde.

De snelheid waarmee dit zal gaan plaatsvinden hangt van meerdere factoren af, maar het is wenselijk dat de BghU daar nu al op anticipeert. Via training/opleiding zal gestreefd worden naar medewerkers die breder inzetbaar worden. De in 2016 gestarte BghU academie gaat ons daarbij helpen. Breder inzetbaar binnen de organisatie, maar ook gericht op werk buiten de BghU. Ook zal dit de nodige impact krijgen op de cultuur binnen de organisatie deze zal opschuiven naar een meer veranderingsgezinde flexibele omgeving.

#### **Flankerende beleid**

Bij de oprichting van de BghU en de latere toetreding van diverse gemeenten is het direct betrokken personeel geplaatst binnen de BghU vanuit het principe mens volgt werk. Het merendeel van de medewerkers heeft haar draai gevonden binnen de BghU. Neemt niet weg dat een enkeling zich niet thuis voelt binnen de BghU omgeving. Ook zien we dat door het oprekken van de pensioenleeftijd er een groep oudere medewerkers is die moeite heeft om de verschillende ontwikkelingen bij te benen. Dit vraagt passende flankerende maatregelen waar financiële consequenties aan zitten. Deze maatregelen worden opgevangen binnen de beschikbare loonsom.

#### **Ouderenbeleid**

Sinds 2016 heeft de BghU een Generatiepact. Medewerkers van 60 jaar en ouder hebben sindsdien de mogelijkheid om deel te nemen en tot 40% minder te gaan werken met een tegemoetkoming in het salaris en de pensioenopbouw. Het generatiepact geldt in eerste instantie voor de jaren 2016 en 2017 en de financiële consequenties worden opgevangen binnen de beschikbare loonsom. Eind 2017 zal bekeken worden in hoeverre continuering van deze regeling wenselijk is.

#### **Kwaliteit**

Het kwaliteitsaspect is een belangrijk issue binnen de BghU. Aan dit aspect wordt op verschillende fronten gewerkt en via monitoring (meten) wordt hierop gestuurd.

Hierbij kan gedacht worden aan: vermindering aantal retourpost, verminderen aantallen bezwaar- en beroepschriften, verhoging aantallen afgewezen bezwaarschriften en gewonnen beroepszaken. Maar ook verdergaande verrijking van objectgegevens, transparantie van de gegevens en verbetering van de doorlooptijden ed. dragen bij aan een verbetering van de kwaliteit. Niet onbelangrijk hierbij is ook hoe de burgers en onze deelnemers onze dienstverlening ervaren.

## **5. Financiële Ontwikkelingen**

#### **Loon en prijsmutaties**

De vorige meerjarenbegroting 2017-2020 was gebaseerd op prijspeil 2017. Voor de jaren 2018 en volgende was nog geen loon- en prijsmutatie toegepast. Op basis van de prognoses van het CPB is in de septembercirculaire 2016 van het gemeentefonds voor 2018 een loon- en prijsindexatie aangehouden van 0,9 %. De BghU heeft dit percentage ook aangehouden voor de begroting 2018, hetgeen een structurele stijging van de lasten met € 127.000 betekent.

#### **Areaal uitbreidingen**

Nagenoeg iedere deelnemer heeft te maken met een groei in aantal objecten, inwoners, aanslagen ed. Voor de BghU brengt deze groei extra werkzaamheden met zich mee. In de huidige meerjarenbegroting is daarmee geen rekening gehouden. Voor het komende jaar gaan we er vanuit dat we de gevolgen van de areaaluitbreidingen opvangen worden binnen het totale budget. Naar de toekomst toe zal dit bij ongelijkheid van groei bij de deelnemers wel leiden tot onderlinge verschuivingen in de deelnemersbijdrage. Voor de volledigheid. In de begroting is ook nog geen rekening gehouden met eventuele uitbreiding van het lokale belastingenbeleid. Er zijn nog teveel onzekerheden hieromtrent om een reële inschatting te maken van de mogelijke consequenties.

### **Herijking aantallen kostenverdeelmodel**

De uitvoeringskosten van de BghU worden toegerekend aan de verschillende werkprocessen uitmondend in een bedrag per eenheid: woz object, aanslagregel, aanslagbiljet, klantcontact en bezwaar-en beroepschrift. In 2014/2015 is een inschatting gemaakt van de werklust per deelnemer. Omdat ervaringsgegevens nog ontbreken en/of gegevens niet vastgelegd waren, is afgesproken om deze werklust de eerste jaren constant te houden voor het verrekenmodel. In 2018 zal voor het eerst een herijking gaan plaatsvinden op basis van een voortschrijdend driejaarsgemiddelde (2015/2017) Dit betekent dat voor begrotingsjaar 2019 e.v. er onderling verschuivingen kunnen optreden indien de ingeschatte werklust per deelnemer in verhouding afwijkt.

### **Ruimte om te innoveren**

De eerste jaren van de BghU hebben m.n. gestaan in het teken van opzetten en inrichten van de werkprocessen. De fase waarin de BghU nu is terecht gekomen kan gekenmerkt worden als het optimaliseren van de processen. Om deze optimalisatie te kunnen realiseren zal er soms voor geïnvesteerd moeten worden. Veelal zijn dit investeringen in het geautomatiseerde systeem. Hiervoor is in de begroting een innovatiebudget opgenomen van € 200.000 op jaarbasis. Hiertegenover staat een stelpost efficiencybesparing tot het zelfde bedrag, er vanuit gaande dat de investeringen zich minimaal gaan terugverdienen.

## **6. Financieel meerjarenperspectief**

In de (meerjaren)begroting van de BghU worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- a) De deelnemersbijdragen moeten in beginsel bij gelijkblijvende taken een constante of dalende lijn laten zien. Uitzondering hierop vormt de doorbelasting van loon- en prijsontwikkelingen. Hierbij wordt zoveel als mogelijk aangesloten bij de systematiek van de deelnemers.
- b) In deze meerjarenbegroting is rekening gehouden met een indexering voor lonen 2018 ad 0,9%, en een indexering prijzen 2018 ad 0,9%. Voor 2019 e.v. jaren worden de ramingen constant gehouden voor wat betreft loon- en prijsstijgingen.
- c) De begroting is gebaseerd op de kosten inclusief onverrekenbare BTW. De BTW die het Hoogheemraadschap als eindgebruiker over haar deelnemersbijdrage moet voldoen, is aangemerkt als een kostenpost. Op grond van afspraken met de fiscus kan de BghU met in achtneming van de onverrekenbare BTW over haar inkopen - waaronder begrepen de BTW over haar huisvestingskosten - doorschuiven aan de deelnemende gemeenten. De BghU is geen BTW verschuldigd over haar eigen toegevoegde waarde aan deelnemers.
- d) De BghU is geen Vennootschapsbelasting verschuldigd.
- e) Voor onvoorzien staat vanaf het begrotingsjaar 2018 een bedrag van € 100.000 structureel geraamd. Gezien de gerealiseerde resultaten in de voorgaande boekjaren is het bedrag naar beneden bijgesteld.
- f) De huidige overeenkomsten met de gemeente Utrecht voor de ondersteunende dienstverlening zijn voor 5 jaren aangegaan met een optie op verlenging. Dit betekent dat deze in 2017/2018 mogelijk opnieuw aanbesteed gaan worden. Het contract met de softwareleverancier voor ons belastingpakket is met 4 jaar verlengd tot 2022. De per 2017 resterende afschrijvingslasten zijn verdeeld over de jaren 2018 tot en met 2021, hetgeen een vermindering van de jaarlijkse afschrijvingslasten tot gevolg heeft. Hiertegenover staan hogere onderhoudskosten van het automatiseringssysteem.
- g) In meerjarenperspectief is geen rekening gehouden met de toetreding van nieuwe deelnemers.
- h) Om de bijdrage van de deelnemers zoveel als mogelijk te ontlasten wordt een aanvullende taakstellende ombuiging doorgevoerd van 2,0 % structureel vanaf 2018, hetgeen overeenkomt met een bedrag van € 284.000.

### 3 Begroting in één oogopslag

| <i>Exploitatie</i>                                    | Rekening      |               |               | Begroting     |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
| <b>Lasten</b>   |               |               |               |               |               |               |               |               |
| 1. Rente en afschrijvingen                            | 966           | 1.025         | 1.004         | 1.120         | 408           | 392           | 392           | 392           |
| 2. Personele lasten                                   | 6.975         | 8.927         | 9.535         | 8.901         | 8.981         | 8.981         | 8.981         | 8.981         |
| 3. Materiele lasten                                   | 5.304         | 6.105         | 5.273         | 5.626         | 5.592         | 5.592         | 5.592         | 5.592         |
| 4. Onvoorzien   | -             | -             | -             | 176           | 100           | 100           | 100           | 100           |
| <b>Totaal lasten</b>                                  | <b>13.245</b> | <b>16.057</b> | <b>15.812</b> | <b>15.823</b> | <b>15.082</b> | <b>15.066</b> | <b>15.066</b> | <b>15.066</b> |
| <b>Baten</b>  |               |               |               |               |               |               |               |               |
| 1. Opbrengsten dwangbevelen                           | 1.171         | 1.824         | 1.434         | 1.281         | 1.281         | 1.281         | 1.281         | 1.281         |
| 2. Overige baten                                      | 140           | 295           | 164           | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            |
| 3. Compensatie overige werkzaamheden                  | 406           | 59            | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| <b>Totaal baten</b>                                   | <b>1.717</b>  | <b>2.178</b>  | <b>1.598</b>  | <b>1.336</b>  | <b>1.336</b>  | <b>1.336</b>  | <b>1.336</b>  | <b>1.336</b>  |
| <b>Te dekken uit bijdragen deelnemers of reserves</b> | <b>11.528</b> | <b>13.879</b> | <b>14.214</b> | <b>14.487</b> | <b>13.746</b> | <b>13.730</b> | <b>13.730</b> | <b>13.730</b> |
| Deelnemersbijdragen                                   | 12.248        | 13.803        | 14.241        | 14.487        | 13.746        | 13.730        | 13.730        | 13.730        |
| <b>Totaal resultaat</b>                               | <b>720</b>    | <b>-76</b>    | <b>27</b>     | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| <b>Mutaties reserves</b>                              |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Stortingen  | 720           | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| Onttrekkingen   | -             | 378           | 263           | -             | -             | -             | -             | -             |
| <b>Totaal resultaat voor bestemming</b>               | <b>-</b>      | <b>302</b>    | <b>290</b>    | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      |

(bedragen vanaf begrotingsjaar 2018 prijspeil 2018 x € 1.000)

Het is bij bovenstaande tabel van belang in aanmerking te nemen dat het jaar 2014 nog betrekking had op een samenwerking van drie deelnemers (gemeente Utrecht, gemeente De Bilt en het Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden), het jaar 2015 op acht deelnemers (inclusief de gemeenten Bunnik, Lopik, Houten, Nieuwegein en Zeist) en de jaren 2016 – 2021 op negen deelnemers (inclusief gemeente Utrechtse Heuvelrug).

## 4 Programma

### Uitvoering Wet WOZ / heffing en inning van belastingen, heffingen en leges

#### ***Wat willen we bereiken?***

Steeds meer waterschappen en gemeenten werken samen op het gebied van de uitvoering van de WOZ alsmede de heffing en inning van belastingen, heffingen en leges. Dit om zowel de kwaliteit van dienstverlening als die van de bedrijfsvoering te kunnen verbeteren, en daarnaast besparingen op maatschappelijke kosten te kunnen realiseren in de orde van 35% en meer.

V.w.b. kwaliteit van de bedrijfsvoering gaat het met name om de mogelijkheid te blijven voldoen aan de steeds hogere eisen die worden gesteld aan de competenties van medewerkers, de inrichting van de bedrijfsprocessen en de functionaliteiten van de informatiesystemen, teneinde uitvoering te kunnen geven aan de wettelijke eisen in verband met de ontwikkeling van het stelsel van basisvoorzieningen.

De totale lasten van het programma “*Uitvoering Wet WOZ / heffing en inning van belastingen, heffingen en leges*” bedroeg in 2017 € 15,8 mln. hetgeen is verminderd naar € 15,1 mln. voor de jaren 2018 - 2021. € 1,3 mln. wordt gedekt uit baten van de bedrijfsvoering. De overige kosten worden gedekt uit bijdragen van de deelnemers, te weten € 13,7 mln. voor de jaren 2018 - 2021.

#### ***Wat gaan we daarvoor doen?***

Het programma kent op hoofdlijnen de volgende activiteiten, waarbij de activiteiten ten aanzien van het afhandelen van klantcontact en het behandelen van bezwaren en beroepen zijn inbegrepen:

- Waarderen
- Heffing, inclusief het gegevensbeheer basisadministraties
- Inning

#### **Waarderen**

Deze activiteit heeft betrekking op het uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken (WOZ) ten behoeve van deelnemende gemeenten en, indirect als afnemers, het Hoogheemraadschap en de Rijksbelastingdienst. Hiertoe behoren de volgende werkzaamheden:

- verzamelen, registreren, bewerken en optimaliseren van basisgegevens ten behoeve van de uitvoering van de wet Waardering Onroerende Zaken, waaronder begrepen het uitvoeren van oppervlaktemetingen
- bepalen van de WOZ-waarden

#### **Heffing, inclusief het gegevensbeheer**

Deze activiteit heeft betrekking op het verzamelen, registreren, bewerken en optimaliseren van basisgegevens ten behoeve van de belastingheffing en inning voor alle deelnemers in de BghU.

De volgende werkzaamheden worden daarvoor uitgevoerd:

- verwerken van gegevens uit de administratie van het Kadaster
- verwerken van gegevens uit de Basisadministratie Persoonsgegevens en Reisdocumenten (BPR), voorheen bekend als het GBA
- verwerken van mutatieliveringen uit andere bronnen, waaronder de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG), het Omgevingsloket Online, de gemeentelijke vergunningenadministraties en het Nieuw Handelsregister (NHR), voorheen bekend als de KvK
- leveren van gegevens en informatie aan derden zoals deelnemers, toezichthouders en CBS

## Inning

Deze activiteit heeft betrekking op alle werkzaamheden in het kader van de inning en de (dwang) invordering van belastinggelden. Tot dit procesonderdeel behoort de incasso, het voeren van een volledige en accurate administratie en het uitvoeren van dwanginvorderingswerkzaamheden.

De volgende werkzaamheden vallen hieronder:

- bewaken van de debiteurenadministratie
- behandeling van verzoeken om kwijtschelding van belastingen
- verzenden van aanmaningen en dwangbevelen indien aanslagen onbetaald blijven
- het treffen van andere invorderingsmaatregelen
- het beoordelen van oninbaarheid van aanslagen
- het beheren van de afdrachten aan de deelnemers

Voor taken die in het kader van het basispakket zijn afgesproken, zijn de prestatie afspraken vastgelegd in het standaarduitvoeringsprotocol. Voor de taken in het zogenaamde pluspakket zijn c.q. worden per deelnemer maatwerkafspraken gemaakt.

## Wat mag het kosten?

| Exploitatie   | Rekening      |               |               | Begroting     | Begrotingsjaar 2018 |               |            | Begroting     |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | Totaal              | Basis         | Plus       | 2019          | 2020          | 2021          |
| <b>Lasten</b>   |               |               |               |               |                     |               |            |               |               |               |
| 1. Structureel  | 13.072        | 15.884        | 15.636        | 15.647        | 14.982              | 14.142        | 840        | 14.966        | 14.966        | 14.966        |
| 2. Incidenteel  | 173           | 173           | 176           | 176           | 100                 | 100           | 0          | 100           | 100           | 100           |
| <b>Totaal lasten</b>                                  | <b>13.245</b> | <b>16.057</b> | <b>15.812</b> | <b>15.823</b> | <b>15.082</b>       | <b>14.242</b> | <b>840</b> | <b>15.066</b> | <b>15.066</b> | <b>15.066</b> |
| <b>Baten</b>  |               |               |               |               |                     |               |            |               |               |               |
| 1. Structureel  | 1.171         | 1.824         | 1.434         | 1.281         | 1.281               | 1.281         | -          | 1.281         | 1.281         | 1.281         |
| 2. Incidenteel  | 546           | 354           | 164           | 55            | 55                  | 55            | -          | 55            | 55            | 55            |
| <b>Totaal baten</b>                                   | <b>1.717</b>  | <b>2.178</b>  | <b>1.598</b>  | <b>1.336</b>  | <b>1.336</b>        | <b>1.336</b>  | <b>0</b>   | <b>1.336</b>  | <b>1.336</b>  | <b>1.336</b>  |
| <b>Te dekken uit bijdragen deelnemers of reserves</b> | <b>11.528</b> | <b>13.879</b> | <b>14.214</b> | <b>14.487</b> | <b>13.746</b>       | <b>12.906</b> | <b>840</b> | <b>13.730</b> | <b>13.730</b> | <b>13.730</b> |
| Deelnemersbijdragen                                   | 12.248        | 13.803        | 14.241        | 14.487        | 13.746              | 12.906        | 840        | 13.730        | 13.730        | 13.730        |
| <b>Totaal resultaat</b>                               | <b>720</b>    | <b>-76</b>    | <b>27</b>     | <b>-</b>      | <b>-</b>            | <b>-</b>      | <b>-</b>   | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| <b>Mutaties reserves</b>                              |               |               |               |               |                     |               |            |               |               |               |
| Stortingen  | 720           | -             | -             | -             | -                   | -             | -          | -             | -             | -             |
| Onttrekkingen   | -             | 378           | 263           | -             | -                   | -             | -          | -             | -             | -             |
| <b>Totaal voor bestemming</b>                         | <b>0</b>      | <b>302</b>    | <b>290</b>    | <b>-</b>      | <b>-</b>            | <b>-</b>      | <b>-</b>   | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      |

(bedragen vanaf begrotingsjaar 2018 prijspeil 2018 x € 1.000)

Het is bij bovenstaande tabel van belang in aanmerking te nemen dat het jaar 2014 nog betrekking had op een samenwerking van drie deelnemers (gemeente Utrecht, gemeente De Bilt en het Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden), het jaar 2015 op acht deelnemers (inclusief de gemeenten Bunnik, Lopik, Houten, Nieuwegein en Zeist) en de jaren 2016 – 2021 op negen deelnemers (inclusief gemeente Utrechtse Heuvelrug).

## 5 Paragrafen

### 5.1 Lokale heffingen

#### *Inleiding*

Uitgangspunt is dat de BghU alle opgedragen belastingtaken zelfstandig uitvoert. De samenwerking heeft geen gevolgen voor de beleidsvrijheid van de deelnemers voor wat betreft de te heffen belastingsoorten, noch voor het vaststellen van de verordeningen, tarieven en kwijtscheldingsnormen. Op deze onderdelen zijn en blijven zij zelfstandig beslissingsbevoegd.

De beschrijving van de belastingen, heffingen en leges, evenals de beschrijving van het kwijtscheldingsbeleid, vindt plaats in de begrotingen van de deelnemers. In diezelfde begrotingen wordt ingegaan op de kostendekkendheid, het kwijtscheldingsbeleid en de te hanteren tarieven voor de belastingen, heffingen en leges.

#### *Beleid*

De paragraaf Lokale heffingen betreft voor het BghU alleen de geraamde opbrengst aan invorderkosten van circa € 1,3 mln. Deze opbrengst ontstaat doordat aan belastingsschuldigen wettelijke kosten in rekening worden gebracht voor het verzenden van onder meer aanmaningen en dwangbevelen wanneer aanslagen niet, of niet tijdig worden voldaan.

### 5.2 Weerstandsvermogen

#### *Inleiding*

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover het BghU beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
- b. de conform de risicoparagraaf geïdentificeerde risico's die van materiële betekenis zijn in relatie tot de financiële positie.

#### *Beleid*

Om de financiële gevolgen van de bedrijfsvoeringsrisico's op te kunnen vangen is het van belang dat de deelnemers van de BghU een weerstandsvermogen aanhouden dat overeenkomt met de benodigde weerstandscapaciteit in relatie tot de BghU.

De BghU beschikt sinds de vaststelling van de jaarrekening 2014 over eigen vermogen. Conform de nota reserves en voorzieningen is er eigen vermogen opgebouwd ter grootte van 2,5% van het begrotingstotaal. Aldus is er per 31 december 2016 een algemene reserve gevormd ad € 381.250,-. Daarnaast is er structureel in de begroting een post van € 100.000 opgenomen om onvoorziene kosten te dekken. Het aanwezige weerstandsvermogen is daarmee in totaal: € 481.250,-.

### 5.3 Onderhoud kapitaalgoederen

De kapitaalgoederen van BghU bestaan behoudens een achttal dienstauto's uit de investeringen in de ICT. Deze activa werden in 5 jaar afgeschreven. Aangezien het contract met de ICT leverancier conform de aanbestedingsvoorwaarden met 4 jaar is verlengd tot 2022 is de afschrijvingstermijn navenant verlengd met 4 jaar tot het einde van de looptijd van dit contract. Naast de rente- en afschrijvingslasten zijn in de exploitatie de onderhoudskosten voorzien.

## 5.4 Financiering

### Beleid

De BghU mag alleen gelden aantrekken voor haar uitvoeringstaak. Dit betekent dat alleen geld wordt aangetrokken voor activiteiten die door het bestuur zijn goedgekeurd. Er vindt geen uitzetting van gelden plaats en er wordt ook geen gebruik gemaakt van financiële instrumenten (derivaten, opties en dergelijke). De BghU conformeert zich aan het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten. De BghU is bij het aantrekken van vreemd (kort en lang) vermogen gehouden aan de financieringsvoorschriften zoals die zijn vastgesteld in de "Wet Financiering decentrale overheden" (Wet Fido). De BghU dient te voldoen aan de wettelijke kasgeldlimiet en renterisiconorm.

Bij wet van 11 december 2013 tot wijziging van de Wet financiering decentrale overheden zijn decentrale overheden verplicht hun overtollige liquide middelen aan te houden in 's Rijks schatkist (verplicht schatkistbankieren). Schatkistbankieren houdt in dat decentrale overheden al hun overtollige middelen aanhouden in de schatkist bij het ministerie van Financiën. Dit houdt in dat geld en vermogen niet langer bij bijvoorbeeld banken buiten de schatkist mogen worden aangehouden.

### Schatkistbankieren

Afgezien van de mogelijkheid om aan elkaar leningen te verstrekken, zijn decentrale overheden verplicht alle middelen die ze niet direct nodig hebben voor hun publieke taak in de schatkist aan te houden. Wel is sprake van een bepaalde drempel. De hoogte van de drempel is afhankelijk van de financiële omvang van een decentrale overheid. De drempel is vastgesteld op 0,75% van het jaarlijkse begrotingstotaal, met een minimum van € 250.000,-. Dit betekent voor de BghU dat € 250.000,- buiten de schatkist mag worden gehouden.

### Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet geeft de grens aan tot welk bedrag lagere overheden hun activiteiten met kort geld mogen financieren. Voor gemeenschappelijke regelingen is de limiet bepaald op 8,2% van het begrotingstotaal.

Voor de BghU betekent dit dat in 2018 de kasgeldlimiet € 1.243.038,- (8,2% van € 15.159.000,-) bedraagt. De BghU heeft juridisch de mogelijkheid dit bedrag te lenen in een zogenaamde "kortgeld constructie".

### Renterisiconorm

De renterisiconorm heeft tot doel de renterisico's te beperken door middel van spreiding van de looptijden van langlopende leningen. Het bedrag aan aflossingen en het leningbedrag dat in aanmerking komt voor renteherziening mag in het betreffende jaar de renterisiconorm niet overschrijden. Voor gemeenschappelijke regelingen is de renterisiconorm bepaald op 20% van het begrotingstotaal per 1 januari van enig jaar met een minimum van € 2.500.000.

De BghU lost haar leningen zonder renteherziening binnen 5 jaar af. De BghU voldoet derhalve aan de renterisiconorm.

### Liquiditeitspositie

Met de deelnemende partijen is op ambtelijk niveau overeengekomen dat de BghU op grond van haar liquiditeitsbegroting wordt bevoorschot.



## 5.5 Risicobeheer

Het beleid met betrekking tot het risicobeheer is vastgelegd in de nota “*Risicomanagement en weerstandsvermogen BghU 2014*”.

De risico's en beheersmaatregelen zijn opgesplitst in twee categorieën:

- a. bedrijfsvoeringsrisico's en
- b. risico's m.b.t. de belastingopbrengsten.

De BghU is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de risicoanalyses m.b.t. de bedrijfsvoeringsrisico's en de risico's m.b.t. de belastingopbrengsten (voor zover afhankelijk van de bedrijfsvoering), én het nemen van de benodigde beheersmaatregelen in dit verband.

De deelnemers zijn ieder voor zich verantwoordelijk voor het risicobeheer voor zover deze niet met de bedrijfsvoering samenhangen. Bijvoorbeeld als het gaat om het maatschappelijk draagvlak voor een belastingsoort of -grondslag, dan wel de uitvoerbaarheid van het belastingbeleid. Verder staan de deelnemers krachtens de Gemeenschappelijke Regeling garant voor de BghU en zijn in dat perspectief verantwoordelijk voor het aanhouden van voldoende weerstandsvermogen ten behoeve van de BghU.

### Risico's en beheersmaatregelen

De bedrijfsvoeringsrisico's voor BghU zijn:

#### 1. Strategische risico's

##### 1.1 Uittredingen uit GR / samenwerkingsverband

Indien een deelnemer besluit tot uittreding uit het samenwerkingsverband zullen de te behalen schaalvoordelen minder groot zijn. Dit betekent hogere kosten voor de achterblijvende deelnemers.

##### 1.2 Uitbesteding van niet-kernactiviteiten

Niet-kernactiviteiten worden waar mogelijk uitbesteed. Als risico worden hierbij onderkend het niet nakomen van de afspraken en het leveren van onvoldoende kwaliteit van de dienstverlening. Door middel van contracten, dienstverleningovereenkomsten, stuurinformatie en controlemaatregelen houdt de BghU grip op de dienstverlening die intern of extern is uitbesteed.

##### 1.3 Veranderende Wet- en Regelgeving / uitbreiding of inkrimping belastinggebied

De kans dat het gemeentelijk belastinggebied gaat veranderen wordt steeds groter. Een uitbreiding van het werkgebied zal leiden tot kansen voor uitbreiding van de dienstverlening door BghU. Risico hierbij is dat er grote investeringen benodigd zijn voor de implementatie daarvan.

#### 2 Operationele risico's

##### 2.1 Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden

Correctiewerkzaamheden als gevolg van foutieve aanslagen hebben extra kosten tot gevolg. BghU zal daarom goede afspraken maken over beheer, verantwoordelijkheid en gebruik van de gegevens. Door middel van interne controles zullen de juistheid en volledigheid van de administraties worden geborgd. Foutieve gegevens worden conform protocol terug gemeld aan de bronhouders van de authentieke basisregistraties (bijvoorbeeld gemeenten).

#### 3 Personele risico's

BghU voert een adequaat HRM-beleid om risico's, die voortkomen uit de instroom (bijvoorbeeld het overnemen van personeel van (nieuwe) deelnemers) en de uitstroom van personeel (bijvoorbeeld ontslag), zoveel mogelijk te beperken.

##### 3.1 Onregelmatig werkaanbod

De BghU heeft te maken met een onregelmatig werkaanbod en heeft daarnaast afspraken gemaakt over de behandeltermijnen van het werkaanbod. Risico is onvoldoende personeel op piekmomenten en overcapaciteit op rustige momenten. Door het sturen op flexibele inzet van personeel en door verder vorm te geven aan modern werkgeverschap (o.a. flexibele werktijden / thuiswerkmogelijkheden / breed aanbod aan opleidingsmogelijkheden) wordt dit risico verminderd. Door flexibele inzet van personeel en door het nemen van maatregelen ter spreiding van het werkaanbod (o.a. maandelijks draaien van kohieren) worden de piekmomenten afgezwakt.

### 3.2 Onvoldoende personeel

Indien onvoldoende personeel beschikbaar is zal relatief veel werk moeten worden uitbesteed, hetgeen leidt tot hogere kosten. Door het personeel breed op te leiden wordt de onderlinge vervangbaarheid verbeterd. Door regelmatig een onderzoek naar de tevredenheid van de medewerkers te houden wordt gepeild of de medewerkers nog met voldoende plezier werken bij de BghU. Hiermee kan worden ingespeeld op zaken die leven onder het personeel.

### 3.3 Integer personeel / fraude

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 BghU-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 de BghU een stelsel van interne controlemaatregelen en toetsingsmaatregelen (audits) in om fraude te voorkomen. Waar mogelijk zal worden gerouleerd. Aanvullend heeft BghU een frauderisico-verzekering afgesloten.

## 4 *Informatiebeheer risico's*

Omdat de BghU met gevoelige (persoons)gegevens werkt, is het van belang dat risico's met betrekking tot informatiebeveiliging afdoende onderkend en ondervangen worden. Het lekken van data kan een hoge boete tot gevolg hebben (max € 800.000). Door middel van beleidsvorming en gerichte interne communicatie en instructies zijn de medewerkers van BghU zich bewust van de risico's van het beheren en bewerken van informatie. Externe partijen worden aangespoord om een bewerkersovereenkomst af te sluiten met de BghU.

## 5 *PIOFACH-risico's*

BghU 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 monitoring en control, wordt het risico op overschrijding van de exploitatiebegroting van BghU beperkt. Echter, door onvoorziene tegenvallers kunnen de kosten van de begroting worden overschreden of kunnen geraamde opbrengsten achterblijven op de begroting. Met name valt te denken aan:

### 5.1 Inflatie

Als uitgangspunt van de begroting van BghU is gerekend met een inflatiepercentage dat jaarlijks wordt vastgesteld n.a.v. de werkelijke prijsontwikkeling. Hoe het inflatiepercentage zich, mede gelet op de huidige economische situatie, zich in de komende jaren in werkelijkheid ontwikkelt is onzeker.

### 5.2 Cao ontwikkelingen

Als uitgangspunt van de begroting van BghU is gerekend met salarislasten conform de salarisbedragen van de rechtspositieregelingen van de gemeente Utrecht. De indexering op personeelskosten wordt jaarlijks bepaald.

### 5.3 Afwijkingen in het productievolume

Omdat de BghU meerkosten i.v.m. afwijkingen m.b.t. het basispakket of projectkosten conform de samenwerkingsovereenkomst niet één op één aan de betreffende deelnemer doorbelast, ontstaat er voor de exploitatiebegroting van de BghU als geheel een overschrijdingsrisico in verband met mogelijke afwijkingen in de reguliere productie (denk aan klantcontacten, bezwaarschriften, aantal aanslagregels, etc.) of in het volume van incidentele productie (denk bijvoorbeeld projectkosten i.v.m. onderzoek en aansluiting van nieuwe deelnemers).

De hiervoor genoemde risico's zijn nader uitgewerkt in een risicoanalyse. Voor elk van de risico's is het bruto risico geïdentificeerd. Dit is het maximale bedrag dat nodig is indien het risico zich daadwerkelijk voordoet in een situatie waar geen beheersmaatregelen worden genomen. Daarna is voor elk van de risico's het netto risico gekwantificeerd. Dit zijn de kosten die zich kunnen voordoen 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. Het restrisico is in 2017 aldus becijferd op afgerond € 475.000. Dit leidt tot een conservatief weerstandsvermogen, dat wil zeggen: met het berekende weerstandsvermogen worden de risico's afgedekt. In bijlage 1) bij deze begroting is de tabel opgenomen met de risico's en beheersmaatregelen BghU 2017.

## **Invloed en checks & balances door en voor de deelnemers**

De BghU is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de risicoanalyses m.b.t. de bedrijfsvoeringsrisico's en het nemen van de benodigde beheersmaatregelen in dit verband. Als deelnemer is er goede invloed uit te oefenen en zijn op verschillende niveaus checks & balances in te bouwen. De mogelijkheden van de deelnemers zijn o.a. de volgende:

- a. Via de bestuurlijke vertegenwoordiging van het college / dagelijks bestuur van de deelnemers in het bestuur van de gemeenschappelijke regeling:  
De deelnemers stellen via hun bestuurlijke vertegenwoordiging in het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling o.a. de begroting en jaarrekening vast. Onderdeel van de begroting is de paragraaf risicoanalyse, beheersmaatregelen en weerstandsvermogen.
- b. Via de P&C cyclus:  
De P&C cyclus van de BghU sluit zo goed mogelijk aan bij die van de deelnemers. In het uitvoeringsprotocol zijn afspraken vastgelegd over tijdige informatievoorziening van de BghU aan de deelnemers. Hierdoor kunnen de deelnemers de financiële gang van zaken bij de BghU goed monitoren en zo nodig (doen) bijsturen.
- c. Via managementrapportages van de BghU aan de deelnemers:  
In het uitvoeringsprotocol is vastgelegd wanneer welke managementrapportages (format en inhoud) door de BghU aan de deelnemers worden verstrekt. Dit stelt de deelnemers in staat om de prestaties van de BghU te monitoren.
- d. In de GR is de auditfunctie geregeld:  
Dit geeft de deelnemers de mogelijkheid om via een onafhankelijke en objectieve audit onder meer het financiële beleid en -management en risicomanagement te laten toetsen.

## **Control op de BghU als verbonden partij**

Aan de deelnemers wordt "control op de verbonden partij" BghU geboden door bij de bestuurlijke behandeling van financiële stukken een gemeenschappelijke bijeenkomst te beleggen met de regiefunctionarissen van de deelnemers, voorafgaand aan de vergaderingen van het Bestuur.

## **5.6 Reserves en voorzieningen**

Om te waarborgen dat - conform vereiste van de fiscus - met een vaste verdeelsleutel op begrotingsbasis kan worden gewerkt, alsook om te voorkomen dat incidentele afwijkingen van het meerjarenbeeld tot onnodige verrekeningen met deelnemers leiden, is er vanuit het resultaat van de jaarrekeningen 2014 en 2015 een algemene reserve gecreëerd ter grootte van 2,5% van het begrotingstotaal van 2015. Een en ander conform de nota "Reserves en voorzieningen BghU 2014".

## **5.7 Bedrijfsvoering**

### **Organisatie inrichting en managementfilosofie**

Uitgangspunt is dat de Klant Centraal staat. Vanuit dit principe worden de volgende drie hoofddoelen onderscheiden: Bedrijfscontinuïteit, Verbetering Bedrijfsprocessen en Modern Werkgeverschap. Dit vraagt een flexibele organisatie, waarbij medewerkers breed inzetbaar zijn, goed opgeleid en zij daarin adequaat worden ondersteund met bedrijfsmiddelen.

De toegestane formatie 2016 bedroeg in totaliteit 142,5 fte. Via realisatie van de efficiency taakstellingen afgelopen jaren wordt deze formatie teruggebracht tot 135 fte in 2018.. Begin 2017 bedraagt de bezette formatie ca 125 fte. De resterende vacatureruimte is als flexibele schil benodigd om in te kunnen spelen op pieken, vervanging van ziekte en realisatie van projecten.

De ondersteuning op het gebied van HRM, facilitaire zaken, alsook de financiële en personele administratie wordt sinds 2014 op basis van een opzegbare overeenkomst geleverd door Interne Bedrijven van de gemeente Utrecht. De ondersteuning op het gebied van het technisch beheer van de applicaties is voor de duur van de planperiode uitbesteed aan een marktpartij. In 2017 zal worden overwogen om deze overeenkomsten te verlengen of dat er opnieuw zal worden aanbesteed.

### **Huisvesting**

De BghU maakt sinds 6 oktober 2014 gebruik van de helft van de 15e en de gehele 16e etage in de Zuidtoren van het Stadskantoor gelegen aan het Stadsplateau 1 te Utrecht. Dit gebruik is op 19 april 2016 geformaliseerd met het vestigen van een afgeleid recht, te weten een onder-erfpachtrecht en een onder-

opstalrecht. De BghU betaalt hiervoor een jaarlijkse retributie ter hoogte van € 485.544. Na afloop van 10 jaar is de BghU bevoegd dit afgeleide recht op te zeggen.

### Productiecijfers

De hierna weergegeven werklast is gebaseerd op de ervaringscijfers van de afzonderlijke deelnemers, rekening houdend met bekende groeicijfers.

| Begrote Werklast Basispakket 2018 |                |                  |                |               |
|-----------------------------------|----------------|------------------|----------------|---------------|
| Deelnemer                         | WOZ objecten   | Aanslagregels    | Vorderingen    | Bezwaren      |
| Gemeente Bunnik                   | 7.388          | 21.262           | 7.661          | 241           |
| Gemeente De Bilt                  | 21.903         | 64.888           | 24.496         | 772           |
| Gemeente Houten                   | 21.936         | 69.138           | 23.938         | 617           |
| Gemeente Lopik                    | 6.396          | 19.913           | 6.961          | 284           |
| Gemeente Nieuwegein               | 31.648         | 94.375           | 33.240         | 875           |
| Gemeente Utrecht                  | 163.036        | 494.455          | 174.733        | 4.562         |
| Gemeente Utrechtse Heuvelrug      | 23.675         | 75.181           | 27.353         | 1.041         |
| Gemeente Zeist                    | 31.168         | 98.088           | 35.644         | 1.095         |
| HDSR                              | 0              | 1.144.106        | 389.349        | 8.701         |
| <b>Totaal</b>                     | <b>307.150</b> | <b>2.081.405</b> | <b>723.376</b> | <b>18.188</b> |

### Bijdrage per deelnemer

De kosten van het basispakket worden op basis van de werklastbepalende factoren omgeslagen over de deelnemers. Voor een beschrijving van de werkwijze wordt verwezen naar de Bijdrageverordening (paragraaf 5.9). E.e.a. leidt tot de volgende deelnemer bijdrage per deelnemer:

|                                 | Deelnemersbijdragen MJB 2017 -2020 |       |        |                 |         |       |                 |         |       |                 |         |       |                 |
|---------------------------------|------------------------------------|-------|--------|-----------------|---------|-------|-----------------|---------|-------|-----------------|---------|-------|-----------------|
|                                 | 2017                               |       |        | 2018            |         |       | 2019            |         |       | 2020            |         |       |                 |
|                                 | Basis                              | Plus  | Fictie | Totaal          | Basis   | Plus  | Totaal          | Basis   | Plus  | Totaal          | Basis   | Plus  | Totaal          |
| 1. Bunnik                       | € 212                              | € 7   | € -14  | € 205           | € 199   | € 6   | € 206           | € 199   | € 6   | € 205           | € 199   | € 6   | € 205           |
| 2. Houten                       | € 656                              |       | € -34  | € 622           | € 617   |       | € 617           | € 616   |       | € 616           | € 616   |       | € 616           |
| 3. Lopik                        | € 159                              | € 40  | € -10  | € 189           | € 150   | € 40  | € 190           | € 190   | € 40  | € 190           | € 190   | € 40  | € 190           |
| 4. Nieuwegein                   | € 925                              |       | € -39  | € 886           | € 870   |       | € 870           | € 868   |       | € 868           | € 868   |       | € 868           |
| 5. Zeist                        | € 1.145                            | € 127 | € -74  | € 1.198         | € 1.077 | € 122 | € 1.199         | € 1.076 | € 122 | € 1.197         | € 1.076 | € 122 | € 1.197         |
| 6. Utrecht                      | € 6.755                            | € 639 | € 0    | € 7.394         | € 6.354 | € 639 | € 6.993         | € 6.344 | € 639 | € 6.983         | € 6.344 | € 639 | € 6.983         |
| 7. De Bilt                      | € 796                              |       | € 0    | € 796           | € 749   |       | € 749           | € 748   |       | € 748           | € 748   |       | € 748           |
| 8. Utrechtse Heuvelrug          | € 669                              | € 28  |        | € 697           | € 629   | € 28  | € 657           | € 628   | € 28  | € 656           | € 628   | € 28  | € 656           |
| 9. HDSR                         | € 2.500                            |       |        | € 2.500         | € 2.500 |       | € 2.500         | € 2.500 |       | € 2.500         | € 2.500 |       | € 2.500         |
| <b>Totaal MJB 2017 - 2020</b>   |                                    |       |        | <b>€ 14.487</b> |         |       | <b>€ 13.980</b> |         |       | <b>€ 13.964</b> |         |       | <b>€ 13.964</b> |
| 0,9 % loon- en prijscompensatie |                                    |       |        |                 |         |       | € 127           |         |       | € 127           |         |       | € 127           |
| 2,0 % efficiencykorting         |                                    |       |        |                 |         |       | € -284          |         |       | € -284          |         |       | € -284          |
| Verlaging onvoorzien            |                                    |       |        |                 |         |       | € -77           |         |       | € -77           |         |       | € -77           |
| <b>Totaal MJB 2018 - 2021</b>   |                                    |       |        | <b>€ 14.487</b> |         |       | <b>€ 13.746</b> |         |       | <b>€ 13.730</b> |         |       | <b>€ 13.730</b> |

|                        | Benodigde deelnemersbijdragen MJB 2018 -2021 |       |        |                 |         |       |                 |         |       |                 |         |       |                 |         |       |                 |
|------------------------|--|-------|--------|-----------------|---------|-------|-----------------|---------|-------|-----------------|---------|-------|-----------------|---------|-------|-----------------|
|                        | 2017   |       |        | 2018            |         |       | 2019            |         |       | 2020            |         |       | 2021            |         |       |                 |
|                        | Basis  | Plus  | Fictie | Totaal          | Basis   | Plus  | Totaal          | Basis   | Plus  | Totaal          | Basis   | Plus  | Totaal          | Basis   | Plus  | Totaal          |
| 1. Bunnik              | € 212  | € 7   | € -14  | € 205           | € 196   | € 6   | € 202           | € 195   | € 6   | € 202           | € 195   | € 6   | € 202           | € 195   | € 6   | € 202           |
| 2. Houten              | € 656  |       | € -34  | € 622           | € 605   |       | € 605           | € 604   |       | € 604           | € 604   |       | € 604           | € 604   |       | € 604           |
| 3. Lopik               | € 159  | € 40  | € -10  | € 189           | € 147   | € 40  | € 187           | € 147   | € 40  | € 187           | € 147   | € 40  | € 187           | € 147   | € 40  | € 187           |
| 4. Nieuwegein          | € 925  |       | € -39  | € 886           | € 853   |       | € 853           | € 852   |       | € 852           | € 852   |       | € 852           | € 852   |       | € 852           |
| 5. Zeist               | € 1.145                                      | € 127 | € -74  | € 1.198         | € 1.057 | € 127 | € 1.184         | € 1.056 | € 127 | € 1.183         | € 1.056 | € 127 | € 1.183         | € 1.056 | € 127 | € 1.183         |
| 6. Utrecht             | € 6.756                                      | € 639 | € 0    | € 7.395         | € 6.235 | € 639 | € 6.874         | € 6.226 | € 639 | € 6.865         | € 6.226 | € 639 | € 6.865         | € 6.226 | € 639 | € 6.865         |
| 7. De Bilt             | € 796  |       | € 0    | € 796           | € 735   |       | € 735           | € 734   |       | € 734           | € 734   |       | € 734           | € 734   |       | € 734           |
| 8. Utrechtse Heuvelrug | € 669  | € 28  |        | € 697           | € 617   | € 28  | € 645           | € 616   | € 28  | € 644           | € 616   | € 28  | € 644           | € 616   | € 28  | € 644           |
| 9. HDSR                | € 2.500                                      |       |        | € 2.500         | € 2.460 |       | € 2.460         | € 2.460 |       | € 2.460         | € 2.460 |       | € 2.460         | € 2.460 |       | € 2.460         |
| <b>Totaal</b>          |  |       |        | <b>€ 14.487</b> |         |       | <b>€ 13.746</b> |         |       | <b>€ 13.730</b> |         |       | <b>€ 13.730</b> |         |       | <b>€ 13.730</b> |

## 5.8 Paragraaf Verbonden partijen

Een verbonden partij is een privaot- dan wel publiekrechtelijke organisatie waarin de BghU een bestuurlijk en/of een financieel belang heeft. De BghU heeft deze niet.

## 5.9 Bijdrageverordening

### Inleiding

In artikel 40 van de Gemeenschappelijke Regeling is bepaald dat het Bestuur een bijdrage-verordening vaststelt met daarin de methode en richtlijnen voor de kostenverdeelsleutel. In deze paragraaf bij de begroting 2018 vindt de uitwerking plaats.

### De kostenverdeelsleutel 2018

#### *Uitgangspunten:*

- a. Uitgangspunt is het gezamenlijk te realiseren maatschappelijk voordeel en de in dat kader benodigde solidariteit.
- b. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een basispakket en een pluspakket.
- c. Het basispakket wordt door alle deelnemers afgenomen, uitgezonderd het onderdeel waardering voor de OZB, dat niet door Hoogheemraadschap wordt afgenomen. Het Hoogheemraadschap deelt via afdrachten aan het ministerie van BZK indirect mee in de kosten voor waarden.
- d. De kosten voor het basispakket worden verdeeld volgens een verdeelsleutel die zowel voldoet aan de voorwaarden voor btw-vrijstelling voor de dienstverlening van de BghU aan haar deelnemers, als aan de voorwaarden voor het doorschuiven van de inkoop-btw aan gemeenten. Deze laatste voor zover het gaat om diensten die gemeenten afnemen in hun rol als overheid. Een en ander betekent dat de kosten van het basispakket verdeeld worden op basis van een **vaste** verdeelsleutel en uitdrukkelijk niet op basis van tarieven.
- e. De vaste verdeelsleutel is zowel van toepassing op de bepaling van de deelnemersbijdrage begrotingsbasis als op de verrekening van het rekeningresultaat. Daarbij geldt dat verschillen tussen begroting en rekening in eerste instantie worden verevend met behulp van de algemene reserve. Dit betekent dat een eventueel negatief rekeningresultaat automatisch resulteert in een taakstelling voor de BghU en dat een positief rekeningresultaat de buffer creëert die nodig is om bijvoorbeeld de financiële effecten van afwijkende volumeontwikkelingen te kunnen dempen en/of om de aansluiting van nieuwe toetreders c.q. aanvullende voorzieningen op grond van ontwikkelingen in wet- en regelgeving te kunnen bekostigen.
- f. De kostenverdeelsleutel is gebaseerd op het principe van “de gebruiker betaalt”, met inachtneming van de bestuurlijke afspraken die in het kader van de toetreding gemaakt zijn. Dit betekent dat de omvang van de werklust van de deelnemers uitgangspunt is voor het verdelen van de kosten en dat de kosten van de werklust worden geraamd op bedrijfseconomisch algemeen aanvaarde gronden.
- g. De raming van de werklust, de kosten van de werklust en de daaruit af te leiden kostenverdeelsleutel zullen - met in achtneming van de gemaakte bestuurlijke afspraken - in het perspectief van het principe “de gebruiker betaalt” jaarlijks worden herijkt naar aanleiding van de gerealiseerde werklust zoals deze blijkt uit de meest recente vastgestelde jaarrekening.
- h. Binnen het basispakket wordt onderscheid gemaakt naar de volgende werklustbepalende factoren:
  - o het aantal WOZ-objecten voor de verdeling van de kosten van het WOZ-proces;
  - o het aantal aanslagregels voor de verdeling van de kosten van het proces gegevensbeheer en heffen;
  - o het aantal vorderingen voor de verdeling van de kosten van het daadwerkelijk innen van de belastingen, waaronder begrepen de handelingskosten m.b.t. kwijtschelding;
  - o het aantal inwoners voor de verdeling van de kosten van het klantcontact (afhandelen web-formulieren, e-mails, telefoontjes, brieven, baliebezoeken, etc.);
  - o het aantal bezwaren en beroepen voor de verdeling van de kosten van bezwaar en beroep.
- i. Het pluspakket bestaat voorsnog uit de onderdelen parkeren, leges en BAG. De kosten die met het pluspakket samenhangen worden direct toegerekend aan de betreffende deelnemer, en vallen buiten de kosten die door middel van de kostenverdeelsleutel aan de deelnemers worden toegerekend.

## Vaststellingsbesluit

Het Hoogheemraadschap en de deelnemende gemeenten zijn in de gelegenheid geweest hun zienswijze over de ontwerpbegroting aan het Bestuur van het BghU kenbaar te maken.

Het Bestuur van de BghU,

- gezien de zienswijzen van het Bestuur van het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden en de gemeenten Utrecht, De Bilt, Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein, Utrechtse Heuvelrug en Zeist
- overwegende dat de kadernota en begroting 2018, na voorafgaande kennisgeving, 14 dagen bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling voor een ieder ter inzage heeft gelegen,

Voorgesteld besluit:

1. de kadernota en begroting 2018, inclusief meerjarenperspectief 2019 - 2021 vast te stellen;
2. de bijdrageverordening (paragraaf 5.9 in de begroting) vast te stellen;

Utrecht, .. juni 2017

Het Bestuur van de BghU,

de voorzitter,

Patrick Poelmann

de secretaris,

Arnold Geytenbeek

CONCEPT

Bijlage 1) *Tabel Risico's en beheersmaatregelen BghU 2017*

| Risico's   | Kans* | Mogelijk(e) effect(en)   | Impact** | Mogelijk(e) oorza(a)k(en)   | Beheersmaatregel(en) (delen, verzekeren, terugdringen, beperken)   |
|--|-------|--|----------|---|--|
| <b>1. Strategische risico's</b>                      |       |  |          |   |  |
| 1.1 Uittreding samenwerkingsverband                  | 2     | Desinvesteringen en hogere kosten voor (achterblijvende) deelnemers (m.b.t. gedane investeringen in werkprocessen en ICT-middelen) | K        | a. Ambtelijke fusie gemeenten (zoals Houten – Wijk Bij Duurstede)<br>b. Ontevredenheid over dienstverlening   | 1. Desinvesteringen worden op vertrekkende opdrachtgever verhaald (bij voortijdige beëindiging).<br>2. Monitoring tevredenheid deelnemers  |
| 1.2 Uitbesteding van niet kernactiviteiten           | 1     | Mindere kwaliteit van de dienstverlening (door derde aan BghU, maar ook van BghU aan haar klanten)                                 | M        | a. geen goed opdrachtgeverschap / contractmanagement van BghU aan derde(n).   | 1. Contractkwaliteit.<br>2. DVO's.<br>3. Stuurinformatie.<br>4. Controlemogelijkheden.<br>5. Contractmanager   |
| 1.3 Veranderende Wet- en Regelgeving belastingtaken  | 3     | Mutatie in omvang werkzaamheden leidende tot aanpassing organisatie / mutatie werkvoorraden  | G        | a. Plan commissie Rinnooy Kan en of commissie Klavers<br>b. Politieke keuzes  | 1. Adequaat volgen van ontwikkelingen<br>2. Planmatig onderkennen gevolgen wijzigingen<br>3. Goede communicatie van de gevolgen aan deelnemers   |
| <b>2. Operationele risico's</b>                      |       |  |          |   |  |
| 2. Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden | 1     | Foutieve aanslagen met als gevolg veel correctiewerkzaamheden en daardoor hogere kosten.   | M        | a. geen goede afspraken over beheer, verantwoordelijkheid en gebruik van gegevens<br>b. onzuivere gegevens worden aangeleverd door (externe) bronhouder | Het voorkomen van vervuiling door:<br>a. het vastleggen en handhaven van goede afspraken in de DVO's<br>b. het periodiek uitvoeren van verband controles ter vaststelling van juistheid en volledigheid de administraties<br>c. terugmelding foute gegevens aan bronhouder |

| <b>3. Personele risico's</b>        |                           |   |  |   |   |  |
|-------------------------------------|---------------------------|---|--|---|---|--|
| <b>3.1</b>                          | Onregelmatig werkaanbod + | 2 | Werk niet af conform afspraken DVO en Hogere kosten vanwege inhuur | M | a. onvoldoende aandacht voor de brede professionele ontwikkeling van medewerkers<br>b. onvoldoende aandacht voor een goede spreiding van de werkdruk<br>c. BghU is eigen risicodragers WW en verplichte bovenwettelijke uitkering bij alle ontslagen anders dan dwingende reden | 1. Het stelselmatig trainen en coachen van de medewerkers<br>2. het continue verbeteren van processen conform de principes van "lean management"<br>3. Digitalisering<br>4. Modern werkgeverschap (flexibel werken, thuiswerken, goede faciliteiten)<br>5. Regelmatig MTO incl. opvolgacties<br>6. Adequaat HRM beleid en budget gericht op tijdige mobiliteit |
| <b>3.2</b>                          | onvoldoende personeel     |   |  |   |   |  |
| <b>3.3</b>                          | Fraude                    | 1 | Verlies en imagoschade BghU ten gevolge van fraude                 | M | a. Ontbrekende naleving van de van de gewenste bedrijfscultuur<br>b. Geen sluitende interne controles   | 1. Integriteit inbedden in de bedrijfscultuur<br>2. Adequate functiescheidingen<br>3. Stelsel van interne controles<br>4. Rouleren waar mogelijk<br>5. VOG verklaring werknemers en ingehuurd personeel  |
| <b>4. Informatiebeheer risico's</b> |                           |   |  |   |   |  |
| <b>4.</b>                           | Lekken informatie         | 3 | Imagoschade en een boete   | M | a. Onzorgvuldig gebruik digitale middelen en apparaten<br>b. Thuiswerken / privé-mail<br>c. Diefstal  | 1. Beleid formuleren en duidelijk communiceren naar medewerkers<br>2. Digitale waarborgen zoals wachtwoordbeleid en versleuteling<br>3. Afsluiten bewerkersovereenkomsten<br>4. VOG verklaring werknemers en ingehuurd personeel   |



| 5. PIOFACH risico's |  |   |                                   |   |  |  |
|---------------------|--|---|-----------------------------------|---|--|--|
| 5.                  | Overschrijding van de begroting onder meer in verband met afwijkingen in de kosten- c.q. productieramingen | 2 | Zwaardere lasten voor deelnemers. | M | <p>a. Onvoldoende kwaliteit van de ramingen</p> <p>b. Onvoldoende kwaliteit van het budgetbeheer</p> <p>c. externe oorzaken: bijv. wetwijzigingen, ruilverkavelingen, herindelingen</p> <p>d. Toenemend aantal bezwaaren beroepschriften, de proceskostenregeling en de economische situatie</p> | <p>1. Waarborgen van betrouwbare grondslagen van de ramingen, een stelselmatig onderzoek naar de bronoorzaak van verschillen en het op grond daarvan treffen van preventieve maatregelen</p> <p>2. Taakstellende budgetten en een adequate uitvoering van de budgethouders regeling.</p> <p>3. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen</p> <p>4. het continue verbeteren van processen conform de principes van "lean management"</p> <p>5. BghU dient zorgdragen voor een optimale kwaliteit van haar werkzaamheden</p> |

- \* Kans van optreden: 1: 0%-10%  
2: 11%-25%  
3: 26%-50%  
4: 51%-100%
- \*\* Impact: G(root) / M(iddel) / K(lein)

**Tabel: berekening weerstandsvermogen in relatie tot de BghU**

| <b>BghU</b> | <b>Bruto-risico</b> | <b>Bruto-risico (toelichting)</b>   | <b>Netto risico</b> | <b>Netto-risico (toelichting)</b>  | <b>Kans optreden</b> | <b>Restrisico</b> |
|-------------|---------------------|---|---------------------|--|----------------------|-------------------|
| 1.          | € 2.000.000         | Betreft maximale kosten van de invoering/ wijziging van voorgestelde belastingen -> tijdvak variant   | € 500.000           | Nog veel onzeker en verwachting dat men aansluit bij andere heffingen, bijv: aansluiten bij WSGH systematiek | 50%                  | € 250.000         |
| 2.          | € 250.000           | Reparatie verprutst kohier i.v.m. verkeerde gegevens  | € 125.000           | 50% meerwerk door slechte kwaliteit van uitbestede diensten  | 10%                  | € 12.500          |
| 3.          | € 5.000.000         | Verduistering incasso opbrengst /afdracht   | € 50.000            | Sommige medewerkers, met name deurwaarders, komen nog in aanraking met contant geld.                         | 25%                  | € 12.500          |
| 4.          | € 800.000           | Maximale boete bij datalekken   | € 200.000           | BghU heeft een goed ingebed plan hoe om te gaan met een datalek  | 50%                  | € 100.000         |
| 5.          | € 500.000           | I.v.m. exogene ontwikkelingen, voorbeelden: ontwikkeling m.b.t. de bureaus die op basis van no cure no pay bezwaarschriften indienen. Verder zijn i.v.m. inningsontwikkelingen de opbrengsten van vervolgingskosten in een dalende trend. | € 400.000           | In de begroting is rekening gehouden met € 100.000 onvoorzien  | 25%                  | € 100.000         |

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>Benodigd weerstandsvermogen</b>      | <b>€ 475.000</b> |
| <b>Percentage beleidsbegroting BghU</b> | <b>ca. 3,25%</b> |