



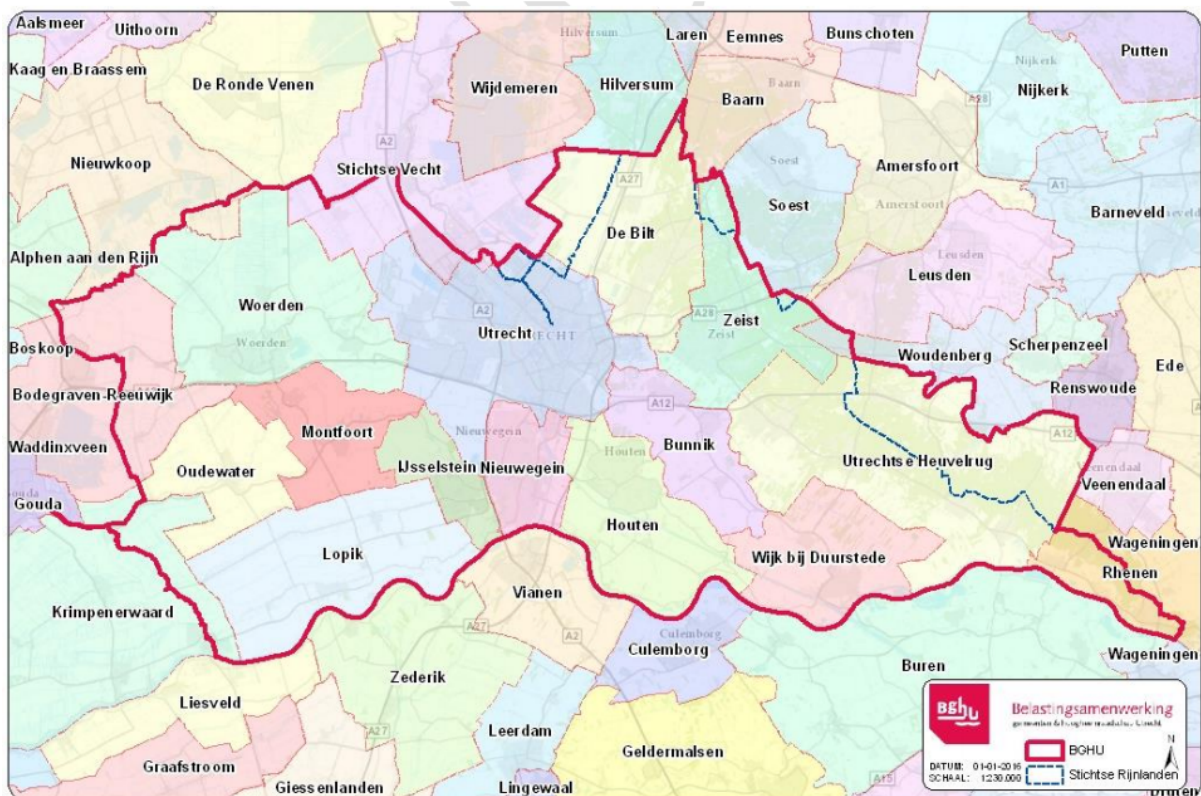
Belastingsamenwerking

gemeenten & hoogheemraadschap Utrecht

Begroting 2020
inclusief kaderstelling

Meerjarenperspectief
BghU 2021 - 2023

Belastingsamenwerking gemeenten en Hoogheemraadschap Utrecht



Inhoudsopgave

Introductie	4
2 Programmabegroting	5
2.1 BghU	5
2.2 Managementfilosofie en organisatorische inrichting	6
2.2.1 Kernproces databeheer	7
2.2.2 Kernproces dienstverlening	8
2.2.3 Kernproces vorderen op maat	10
2.2.4 Ondersteunende processen	10
2.3 BghU activiteiten 2020	11
3 Financieel begroting	13
3.1 Financieel perspectief 2020 - 2023	13
3.2 Begroting 2020 per kernproces -en taakveld	16
3.3 Deelnemersbijdragen 2020 - 2023	16
4 Paragrafen	18
4.1 Lokale heffingen	18
4.2 Weerstandsvermogen	18
4.3 Kapitaalgoederen D	19
4.4 Financiering	19
4.5 Risicobeheer	20
4.6 Bedrijfsvoering	22
4.7 Paragraaf Verbonden partijen	23
Vaststellingsbesluit	24
Bijlage A – Bijdrage verordening art. 40 GR	25
Bijlage B – Risico analyse	27

Introductie

Voor u ligt de begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2021 – 2023 van de Gemeenschappelijke regeling Belastingen samenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (GR BghU). Deze begroting geeft inzicht in de baten en lasten van de BghU voor de jaren 2020 tot en met 2023.

De BghU is een belastingen samenwerking tussen de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug en Zeist en het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden. De BghU is een publieke, uitvoerende en dienstverlenende organisatie die op basis van maatschappelijk algemeen aanvaarde bedrijfseconomische principes wordt geleid. Door de BghU worden vrijwel alle belastingen 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 belastingen uit zoals bijvoorbeeld hondenbelasting, toeristenbelasting, leges, precariobelasting, etc. 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).

Het 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.

De deelnemers worden allen betrokken bij de ontwikkeling van diverse besturingsinstrumenten. Deze elementen staan eveneens vastgelegd in het uitvoeringsprotocol van de BghU. Met de deelnemers is afgesproken dat de BghU geen afzonderlijke kadernota uitbrengt. De kadernota en de (programma) begroting zijn geïntegreerd.

2 Programmabegroting

2.1 BghU

In Nederland is sprake van een toenemende vorm van samenwerking op het gebied van uitvoeringstaken. Belastingen is daar een voorbeeld van. Ondertussen heeft meer dan 50% van alle gemeenten en waterschappen haar belastingtaken ondergebracht in een samenwerkingsverband en naar verwachting zal dit percentage komende jaren alleen maar stijgen. Ondertussen zijn er op dit gebied ook al meer dan 20 samenwerkingsverbanden ontstaan. De BghU heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een van de grotere samenwerkingsverbanden. De BghU is belast met de heffing en inning van lokale heffingen en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de wet WOZ. De BghU verzorgt deze activiteiten voor acht gemeenten en het waterschap (HDSR). Daarnaast voert zij een aantal specifieke taken uit voor enkele deelnemers. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan de uitvoering van de BAG-registratie.

Missie en visie

Belastingensamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (BghU) is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug en Zeist en het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden. Namens deze partijen voeren wij de heffing en invordering van lokale belastingen uit. Wij zijn een publieke, uitvoerende en dienstverlenende organisatie die op basis van maatschappelijk algemeen aanvaarde bedrijfseconomische principes wordt geleid.

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 lean managementfilosofie. Wij hebben 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 organisatie staat borg voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst.

Daarbij wordt gestreefd naar een verlaging van de maatschappelijke kosten met het behoud van kwaliteit. Dit doen wij enerzijds door de werkprocessen efficiënter in te richten en de verticale en horizontale samenwerking op te zoeken. Anderzijds, door te bezien op welke wijze de BghU uitgebreid kan worden met de toetreding van nieuwe deelnemers en/of haar taken te verbreden. Per 1 januari 2020 treedt de gemeente Stichtse Vecht toe tot de BghU.

Het uitgangspunt daarbij is dat alle opgedragen taken zelfstandig en voor gemene rekening worden uitgevoerd. 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 de deelnemers zelfstandig beslissingsbevoegd.

Kernwaarden

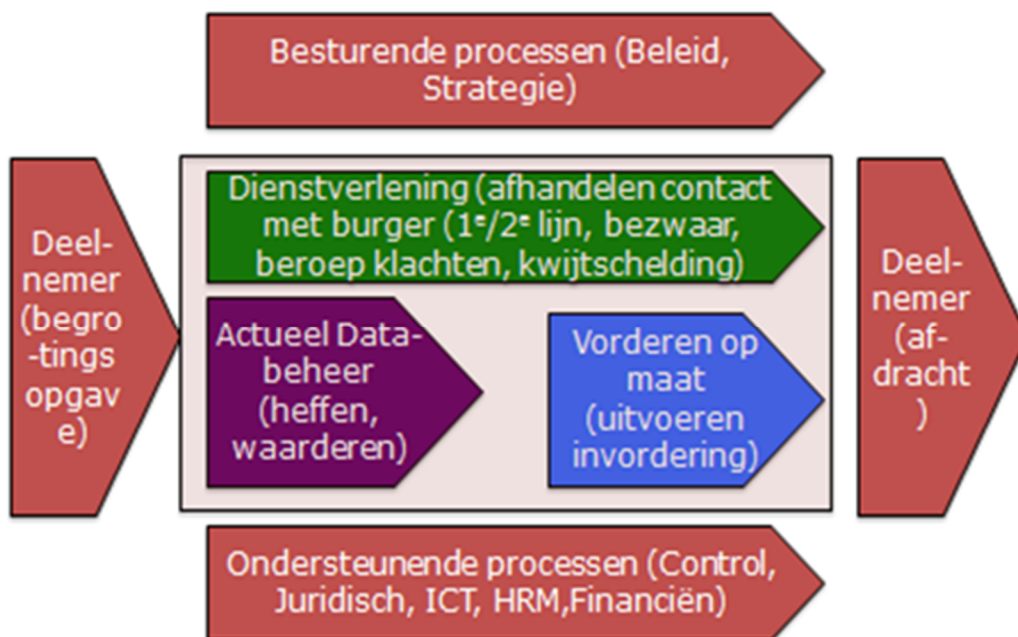
Wij onderscheiden de volgende vier kernwaarden: 1) klantgericht, 2) efficiënt, 3) resultaatgericht en 4) samenwerken. Deze kernwaarden zijn bepalend voor het kunnen realiseren van de missie en visie van de organisatie en het creëren van de gewenste bedrijfscultuur in de organisatie.

- 1) **Klantgericht:** de Klant staat Centraal. Ons handelen is gericht op de wensen en behoeften van de deelnemer(s), de interne of externe “klant”. Hieronder valt het zich verplaatsen in de behoeften van de klant, het anticiperen daarop, servicegerichtheid en klanttevredenheid.
- 2) **Efficiënt:** het streven is om de uitvoeringskosten te minimaliseren en de belastingopbrengsten te optimaliseren.

- 3) **Resultaatgericht:** wij zijn een resultaatgerichte organisatie. Er wordt strak gestuurd op de afgesproken prestatie indicatoren, verzorgen een transparante verslaggeving en doen alles wat in onze macht ligt om de belastingplichtigen te ontzorgen. Processen worden in het kader van continue verbeteren steeds verder gestroomlijnd met het oog op het leveren van klantwaarde.
- 4) **Samenwerken:** wij zijn ons ervan bewust dat wij onderdeel uitmaken van een groter geheel. In het kader hiervan is horizontale en verticale samenwerking belangrijk. Dit biedt de mogelijkheid om onder andere het lerend vermogen van de organisatie te vergroten, de efficiency vergroten en waar mogelijk de kostprijs verlagen. Ten alle tijden worden hierbij de geldende maatschappelijk belangen in acht genomen.

2.2 Managementfilosofie en organisatorische inrichting

De BghU is een proces gestuurde organisatie en wij werken volgens de principes van lean management. De proces gestuurde organisatie kenmerkt zich door te werken met zelfsturende teams, een flexibele personele bezetting en horizontale (proces overstijgende) innovatie. Wij zijn daarmee een flexibele organisatie die ten alle tijden haar klant centraal stelt. De directe klant van de BghU is natuurlijk haar deelnemer, maar haar indirecte klant is de belastingplichtige burger.



Overzicht 1 Proces organisatie BghU

Leidend voor de inrichting van de organisatie zijn missie, visie en kernwaarden. De organisatie onderscheidt een drietal primaire processen, te weten: actueel databeheer, dienstverlening en (dwang) invordering. De ondersteuning op het gebied van HRM, facilitaire zaken en financiën wordt sinds 2014 verzorgd door Het Interne Bedrijf Financien van de gemeente Utrecht. Daarbij de kanttekening dat wij zelfverantwoordelijk zijn voor de control activiteiten. Om dit te borgen hebben wij ook enkele financieel medewerkers in dienst.

De ondersteuning op het gebied van het technisch beheer van de applicaties is voor de duur van de planperiode uitbesteed aan een marktpartij.

Paragraaf 2.2.1 tot en met 2.2.3 bevat een korte toelichting op de drie kernprocessen: databeheer, dienstverlening en vorderen op maat. In paragraaf 2.2.4 wordt een korte toelichting gegeven op de ondersteunende processen.

2.2.1 Kernproces databeheer

Het procesonderdeel databeheer heeft betrekking op het uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken (WOZ) ten behoeve van deelnemende gemeenten en (indirect) voor het hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. Dit procesonderdeel bevat zowel de activiteiten inzake het verzamelen, registreren, bewerken en optimaliseren van de basisgegevens ten behoeve van de uitvoering van de wet waardering onroerende zaken alsmede het bepalen van de WOZ-waarden. Het procesonderdeel omvat de volgende activiteiten:

- Het verwerken van gegevens uit de administratie van het Kadaster;
- Het verwerken van gegevens uit de Gemeentelijke basisadministratie van persoonsgegevens (GBA);
- Het verwerken van mutatieleveringen uit andere bronnen (BRP, BAG, BRK en KVK);
- Het verwerken van waarde leveringen in het kader van de WOZ van nog niet aangesloten gemeenten.

Na het koppelen van een gebruiker/eigenaar aan een object moet dit team ook vaststellen welke belastinggrondslagen van toepassing zijn. Vervolgens zijn wij verantwoordelijk voor de waardering van de objecten. Daarnaast voert dit procesteam ook oppervlakte metingen uit, ten behoeve van de BAG-registratie, op verzoek van haar deelnemers. De komende jaren willen **wij het volgende bereiken:**

- Beheer Objecten (BAG, BRK)
ALLE WOZ objecten zijn in het Centricsysteem (K2B) met een juiste status, juiste gegevens actueel beschikbaar. BAG en BRK mutaties zijn binnen 5 dagen verwerkt.
- Beheer Eigenaren (BRK)
Alle WOZ objecten kennen een eigenaar conform het kadaster waarbij combi aanslagen een uitgangspunt is. BRK mutaties zijn binnen 4 dagen verwerkt.
- Beheer Gebruikers (NHR, BRP)
Alle WOZ objecten kennen de actuele gebruikers, inclusief huur info Niet woningen en # ingeschrevenen Woningen. BRP mutaties zijn binnen 2 dagen verwerkt. NHR binnen 4 dagen. Retourpost is binnen 5 dagen verwerkt.
- Beheer Gebruik / Verbruik
 - Beheer WOZ waarde
 - Alle (bestaande, in aanbouw) WOZ objecten zijn op 1 oktober gewaardeerd
 - Beheer Waterverbruik
 - Voor ieder WOZ object zijn op 1 oktober de m3 dan wel het aantal VE geregistreerd
 - Beheer overige maatstaven
 - De ontbrekende maatstaven opvragen zodanig dat bestand actueel is/blijft en er binnen 1 maand na ontstaan belastingfeit de aanslagen opgelegd kunnen worden.

De BghU heeft ook kwaliteitsnormen afgesproken ten aanzien van het dienstverleningsproces. In onderstaand overzicht worden enkele van deze afspraken uiteengezet.

Proces activiteit	Kwaliteitskenmerk	Doelstelling
Waardebepaling (WOZ)	Het op grond van de Waarderingskamer tijdig mogen beschikken	Voldoende/Goed
Bestandsbeheer	Bestanden dienen juist, actueel en volledig te zijn	Goedkeurende accountantsverklaring
Aanslagoplegging	Aanslagen dienen juist, volledig en tijdig te worden opgelegd	95% gemeentelijk deelnemers in februari, overige 5% binnen 1 maand na ontstaan belastbaar feit

Wat mag het kosten?

Onderstaand het kostenoverzicht 2020

Exploitatie kosten 2020	Verdeling in euro's	
Totaal	€	16.391.000
Overhead	€	7.522.287
Databeheer	€	4.316.368
Dienstverlening	€	4.102.180
Vorderen op maat	€	450.167

2.2.2 Kernproces dienstverlening

Het proces team Dienstverlening draagt zorg voor een juiste, tijdige en volledige afhandeling van de klantvragen/klantreacties. Denk hierbij aan vragen die telefonisch gesteld worden, via de website of schriftelijk per post. Daarnaast draagt dit proces team zorg voor het tijdig innen van de openstaande saldi. Het proces team houdt zich onder ander bezig met:

- Het bewaken van de debiteurenadministratie;
- De verwerking van de ontvangen betalingen
- Het behandelen van kwijtscheldingsverzoeken;
- Versturen herinneringen;
- Het verzenden van aanmaningen en dwangbevelen indien aanslagen onbetaald blijven;
- Het beoordelen van oninbaarheid van aanslagen.

De BghU heeft ook kwaliteitsnormen afgesproken ten aanzien van het dienstverleningsproces. In onderstaand overzicht worden enkele van deze afspraken uiteengezet.

Proces activiteit	Kwaliteitskenmerk	Doelstelling
Communicatie (telefonisch)	Op een vriendelijke en professionele wijze de klant te woord staan	Binnen 60 sec. opnemen Maximaal 1 x doorverbinden Terugbelafsprak binnen 2 werkdagen
Verzoek-. Bezwaar- en beroepschriften	Afwikkelen binnen wettelijke gestelde termijnen	Heffingsbezwaren < 6 weken; WOZ bezwaren woningen < 12 weken Niet-woningen < 24 weken
Beroepschriften	Correcte en tijdige uitspraken	Max 35% gegrond
Aanvragen kwijtschelding	Correcte en tijdige uitspraken	Besluit binnen 8 weken
Verantwoording ontvangsten in belastingenadministratie	Acurate, tijdige en volledige verantwoording	95% binnen 5 werkdagen 100% binnen 1 maand
Afdrachten gelden aan deelnemers	Acurate, tijdige en volledige verantwoording	2 x per maand; en een goedkeurende verklaring van de accountant

Wat willen wij bereiken? De komende jaren willen wij de dienstverlening verder verbeteren in het kader van “ een keer aan de bal”. Het vergroten van de zelfredzaamheid van de belastingplichtige is eveneens een van de speerpunten. Om dit te kunnen realiseren moet er onder andere aandacht besteed worden aan:

- De verdere ontwikkeling medewerkers dienstverlening door middel van communicatie cursussen (benaderen klanten, opstellen schriftelijke communicatie, etc.);
- Het vormgeven van een klanttevredenheidsonderzoek;
- Het aanscherpen van onze schriftelijke communicatie met als doelstelling dat de schriftelijke communicatie voor iedere belastingplichtige eenduidig geïnterpreteerd kan worden en daarmee duidelijk is;
- Verbeteren van onze huidige kwaliteitscontroles;
- Leren van onze “fouten” door veelvuldige communicatie in en tussen de procesteams.

Wat mag het kosten?

Onderstaand het kostenoverzicht 2020

Exploitatie kosten 2020	Verdeling in euro's	
Totaal	€	16.391.000
Overhead	€	7.522.287
Databeheer	€	4.316.368
Dienstverlening	€	4.102.180
Vorderen op maat	€	450.167

2.2.3 Kernproces vorderen op maat

Het processteam Vorderen op maat draagt zorg voor het bezoeken van belastingplichtigen die na herhaaldelijk verzoek de aanslag niet hebben betaald. Dit processteam komt in beeld nadat de belastingplichtige geen reactie heeft gegeven op het verzonden dwangbevel. Het processteam is verantwoordelijk voor onder andere de volgende activiteiten:

- Het bezoeken van de belastingplichtige om te komen tot een (betaal) afspraak;
- Het leggen van beslag op de eigendommen van de belastingplichtige;
- Het mogelijk verkopen van het eigendom van de belastingplichtige (auto).

Wat willen we bereiken? Door eerder en gerichte stappen te zetten in het invorderingsproces is het streven om het aantal vorderingen te incasseren via de deurwaarder te verlagen. In de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat in de laatste fase van het invorderingsproces, deurwaardersbeslag, betrokkene nog kwijtschelding aanvraagt en deze toegewezen krijgt.

De BghU heeft ook kwaliteitsnormen afgesproken ten aanzien van het invorderingsproces. In onderstaand overzicht worden enkele van deze afspraken uiteengezet.

Proces activiteit	Kwaliteitskenmerk	Doelstelling
Invorderingsmaatregelen	Nastreven van volledige betaling van de belastingaanslagen	Openstaande posten *: < 3% ouder dan 1 jaar < 1% ouder dan 18 maanden <0,01% ouder dan 3 jaar
		Oninbaar < 0,5 % *

Wat mag het kosten?

Onderstaand het kostenoverzicht 2020.

Exploitatie kosten 2020	Verdeling in euro's	
Totaal	€	16.391.000
Overhead	€	7.522.287
Databaseer	€	4.316.368
Dienstverlening	€	4.102.180
Vorderen op maat	€	450.167

2.2.4 Ondersteunende processen

De ondersteunende processen hebben als doelstelling het adviseren, ondersteunen en ontzorgen van de deelnemers rond het belastingenproces. Hierdoor zijn zij in staat om rechtsgeldige belastingverordeningen en tarieven vast te stellen en zijn zij “verzekerd” van de geraamde belastingopbrengsten. Daarnaast vallen hier de ondersteunende activiteiten onder ten behoeve van het primaire proces. De directie, de staf en alle overige ondersteunende activiteiten ten behoeve van het primaire proces zijn binnen dit onderdeel ondergebracht. Hieronder vallen de taken met betrekking tot de interne bedrijfsvoering, de interne controle werkzaamheden, de financiële administratie, de informatie en communicatietechnologie, communicatie en de HRM werkzaamheden. Binnen dit onderdeel zijn tevens de baten en lasten van de huisvesting, interne financiering en de algemene dekkingsmiddelen (bijdrage deelnemers) verantwoord.

De kaders van de ondersteunende processen:

- Besluit Begroting en Verantwoording
- Gemeenschappelijke regeling BghU
- Uitvoeringsprotocol BghU
- Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie BghU
- Regeling Financieel Beheer BghU
- Inkoop- en aanbestedingsbeleid BghU
- Nota reserves en voorzieningen
- Nota risicomangement en weerstandsvermogen
- Service Level Agreement HRM, Facilitair en Financiën met de gemeente Utrecht
- AVG
- Beleidsregels

2.3 BghU activiteiten 2020

Ook in 2020 mag de BghU de belastingtaken uitvoeren voor de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug en Zeist en het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden. Daarnaast treedt de gemeente Stichtse Vecht toe tot de BghU per 1 januari 2020. In 2019 zal de BghU intensief bezig zijn met het toetredingstraject. De desbetreffende deelnemer zal per 1 januari 2020 “schoon door de poort” toetreden. In 2020 gaat de BghU de belastingtaken uitvoeren voor negen gemeenten en één waterschap.

Het streven naar continue verbetering is een van de wensen. De kwaliteit van de dienstverlening is voortdurend voor verbetering vatbaar. Daarnaast moet het kwaliteit -en prijsniveau met elkaar in evenwicht blijven. In 2020 zullen wij de volgende belastingzaken verzorgen:

Geprognosticeerde belastingtaken 2020 - inclusief voorlopige opgave Stichtse Vecht

	HDSR	Bunnik	De Bilt	Houten	Lopik	Nieuwegein	Utrecht	Utrechtse Heuvelrug	Zeist	Stichtse Vecht
Basispakket										
Belastingsoort										
Onroerende zaak belasting (OZB)										
Roerende zaakbelasting										
Rioolheffing										
Afvalstoffenheffing/Reiningsrecht										
Hondenbelasting										
Toeristenbelasting/Forensenbelasting										
Precariobelasting										
Bedrijven investeringszone										
Watersysteemheffing										
Verontreinigingsheffing/zuiveringsheffing										
Pluspakket										
Belastingsoort										
Parkeerbelasting										
Begraaf- en grafrechten										
Lijkbezorgingsrechten										
Reclamebelasting										
Heffing leges										
Marktgeden										

Overzicht 1 Belastingtaken per deelnemer (prognose 2020)

In dit hoofdstuk wordt de begroting 2020 en de begroting van 2021 tot en met 2023 (kadernota) toegelicht. Met de kadernota 2020 – 2023 wordt het meerjarige beeld opnieuw geactualiseerd. In de kadernota stelt het bestuur van de gemeenschappelijke regeling kaders vast voor de (meerjarige) ontwikkeling van de uitvoeringsorganisatie. De kadernota wordt gedeeld met de deelnemers van de BghU. Op deze wijze kunnen de besturen van de deelnemers zich oriënteren op de koers van de BghU. Allereerst een korte toelichting op de te verwachten belastingopbrengsten 2020 gevolgd door de begroting 2020.

Geprognoteerde belastingopbrengsten 2020

De BghU voert diverse belastingtaken uit voor haar deelnemers. Het betreft hierbij zowel aanslag- als heffingsbelastingen. Dit betekent dat de BghU het geld int bij de belastingplichtigen. Vervolgens wordt het saldo afgestort naar de desbetreffende deelnemer. De BghU heeft afgesproken met haar deelnemers dat de belastinggelden uiterlijk twee weken na ontvangst worden afgedragen aan de deelnemer. Deze financiële afdracht vindt ongeveer 20 keer per jaar plaats.

Geraamde belastingopbrengst 2020 - inclusief voorlopige opgave Stichtse Vecht

	HDSR	Bunnik	De Bilt	Houten	Lopik	Nieuwegein	Utrecht	Utrechtse Heuvelrug	Zeist	Stichtse Vecht	Totaal
Basispakket											
Belastingsoort											
Onroerende zaak belasting (OZB)		5.100	13.000	12.500	3.000	17.000	105.000	12.000	12.000	13000	192.600
Roerende zaakbelasting						10				80	90
Rioolheffing		1.400	5.000	2.600	1.300	4.500	39.000	5.000	4.200	6700	69.700
Afvalstoffenheffing/Reinigingsrecht		1.400	4.000	3.800	1.000	5.200	32.000	5.200	6.000	5500	64.100
Hondenbelasting		100	300	200	100		1.000	300		250	2.250
Toeristenbelasting/Forensenbelasting		150	200	200	100	100	2.500	1.000	300	350	4.900
Precariobelasting					100	200	1.000		150	100	1.550
Bedrijven investeringszone							200	200		PM	400
Watersysteemheffing	60.000										60.000
Verontreinigingsheffing/zuiveringsheffing	65.000										65.000
Pluspakket											
Belastingsoort											
Parkeerbelasting							PM				-
Begraaf- en grafrechten								PM	PM		-
Lijkbezorgingsrechten									PM		-
Reclamebelasting			55						200		255
Heffing leges		1200						1.400	3.500		6.100
Marktgelden								100	100		200

Overzicht 2 Belastingopbrengsten 2020 (prognose)

Bovenstaand overzicht geeft een indicatie wat de BghU aan opbrengst verwacht te gaan innen voor de deelnemers in het begrotingsjaar 2020. In 2020 wordt een belastingopbrengst van circa € 440 mln. verwacht (exclusief de opbrengsten voor de gemeente Stichtse Vecht). De geprognoteerde belastingopbrengst inclusief de gemeente Stichtse Vecht bedraagt circa € 465 mln. inclusief de opbrengsten voor de gemeente Stichtse Vecht. Het zal duidelijk zijn dat de werkelijke belastingopbrengsten in 2020 kunnen afwijken van de op dit moment geprognoteerde belastingopbrengst voor 2020. Dergelijke afwijkingen kunnen onder andere ontstaan door tariefswijzigingen, aantal wijzigingen en pakketwijzigingen (invoeren -of afschaffen van een belastingsoort).

3 Financieel begroting

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de begroting 2020, het meerjarenperspectief 2021 – 2023 en de bijbehorende deelnemersbijdragen. Daarbij de kanttekening dat het beeld 2021 – 2023 niet identiek is aan het beeld 2020. Het bestuur heeft de BghU verzocht een realistische begroting op te stellen en daarmee jaarlijkse begrotingswijzigingen te beperken/voorkomen. De uitgangspunten waarop de begroting is gebaseerd worden toegelicht in paragraaf 3.1.

3.1 Financieel perspectief 2020 - 2023

In onderstaand overzicht wordt het meerjarenperspectief gepresenteerd. Het is bij onderstaand overzicht van belang om te weten dat de jaren 2016 – 2019 betrekking hebben op negen deelnemers. In 2020 treedt de gemeente Stichtse Vecht toe tot het samenwerkingsverband.

In 2021 besluit het bestuur of het potentiële resultaat 2020 wordt gedoteerd aan het bestemmingsreserve of terugvloeit naar de deelnemers van de BghU.

Exploitatie begroting 2019 incl. prognose 2020		
	Begroting 2019 (na begrotingswijziging)	Begroting 2020
Rente & Afschrijving	398.000	398.000
Personele lasten (inclusief inhuur) *	9.412.000	9.712.000
Materiële lasten	5.681.000	6.181.000
Onvoorzien	100.000	100.000
Totaal Lasten	15.591.000	16.391.000
Dwangbevelen *	1.201.000	1.201.000
Overig	55.000	55.000
Totaal Baten	1.256.000	1.256.000
"Te dekken" bedragen	14.335.000	15.135.000
Geraamde deelnemersbijdragen	14.335.000	15.290.000
Dotatie algemene reserve		
Onttrekking algemene reserve		
Dotatie bestemmingsreserve		155.000
Onttrekking bestemmingsreserve		
		155.000
Resultaat voor bestemming	-	155.000

* begrotingswijziging 2019 aangevraagd

Overzicht 3 Exploitatie begroting 2020

Exploitatie begroting 2019 incl. prognose 2020						
	Begroting 2019 (na begrotingswijziging)	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022*	Begroting 2023	(Indexatie periode 2020 tm 2023)
Rente & Afschrijving	398.000	398.000	398.000	398.000	398.000	
Personele lasten (inclusief inhuur) *	9.412.000	9.712.000	9.809.120	9.907.211	10.006.283	3%
Materiële lasten	5.681.000	6.181.000	6.304.620	6.585.712	6.430.712	4%
Onvoorzien	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	
Totaal Lasten	15.591.000	16.391.000	16.611.740	16.990.924	16.934.996	
Dwangbevelen *	1.201.000	1.201.000	1.201.000	1.201.000	1.201.000	
Overig	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	
Totaal Baten	1.256.000	1.256.000	1.256.000	1.256.000	1.256.000	
"Te dekken" bedragen	14.335.000	15.135.000	15.355.740	15.734.924	15.678.996	
Geraamde deelnemersbijdragen	14.335.000	15.290.000	15.355.740	15.579.924	15.678.996	
Dotatie algemene reserve						
Onttrekking algemene reserve						
Dotatie bestemmingsreserve		155.000				
Onttrekking bestemmingsreserve				155.000		
		155.000	-	155.000	-	
Resultaat voor bestemming	-	155.000		-	-	

* begrotingswijziging 2019 aangevraagd

* In 2022 moet het IT landschap/belastingsoftware opnieuw worden aanbesteed.

Overzicht 4 Exploitatie begroting 2020 -2023

Kaders en uitgangspunten bij het opstellen van de begroting

- De begroting en meerjarenraming zijn structureel en reëel in evenwicht. Structurele lasten moeten gedekt worden door structurele baten, waarbij er onder de streep geen sprake mag zijn van een tekort. De in de begroting opgenomen ramingen moeten daarnaast realistisch zijn. Voor wat betreft de raming van de lasten is uitgegaan van meerjarige overeenkomsten met toeleveranciers en op grond van de volumes die de deelnemers in het kader van het toetredingsrapport hebben gerapporteerd. Daarbij moet worden aangetekend dat hun registraties van met name klantcontacten en bezwaren niet altijd even betrouwbaar is geweest. In de risicoparagraaf en de bijdrageverordening is beschreven hoe de BghU hiermee omgaat.
- De BghU rekent met een formatie van 132 FTE. Op dit moment heeft de BghU circa 115 FTE met een tijdelijk -of vast dienstverband. In 2020 neemt de formatie toe. De formatie neemt per 1 januari 2020 toe met 4FTE door te toetreding van de gemeente Stichtse Vecht tot de BghU (toenemende productie).
- De geprognostiseerde personele lasten stijgen circa 1% op jaarbasis.
- De geprognostiseerde materiële lasten worden jaarlijks standaard met circa 1% geïndexeerd.
- Voor 2020 wordt een positief resultaat geprognostiseerd door de toetreding van de gemeente Stichtse Vecht (efficiency voordelen). In 2021 wordt door het bestuur een definitief besluit genomen ten aanzien van het resultaat 2020.
- In 2022 moet de belastingsoftware opnieuw worden aanbesteed.
- Voor onvoorzien staat een bedrag van € 100.000,= structureel geraamd.
- De begroting is gebaseerd op de kosten inclusief de niet verrekenbare 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 niet verrekenbare 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.
- Er wordt vanuit gegaan dat de BghU geen Vennootschapsbelasting verschuldigd is.

- Het uitgangspunt voor de verdeling van de kosten is de werklast per deelnemer met in achtneming van de afspraak tussen de oprichters van de BghU dat bij uitbreiding van de BghU de deelnemersbijdrage in ieder geval niet zal toenemen door de toetreding van nieuwe deelnemers. De taken binnen het basispakket worden uitgevoerd voor gemene rekening. Op basis van een verdeelsleutel worden de kosten in rekening gebracht bij de deelnemers. De taken van het pluspakket worden op basis van integrale kostprijs aan de betreffende deelnemer doorbelast.

Balans na resultaatbestemming	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VASTE ACTIVA						
Materiële Vaste Activa	€ 955.297	€ 590.000	€ 350.000	€ 250.000	€ 5.000.000	€ 4.500.000
Investerings met economisch nut						
VLOTTENDE ACTIVA						
Liquide middelen - Uitzettingen met rentetypische looptijd < 1 jaar	€ 347.510	€ 400.000	€ 555.000	€ 555.000	€ 400.000	€ 400.000
Overlopende Activa	€ 735.234	€ 700.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000
Overlopende activa						
	€ 2.038.041	€ 1.690.000	€ 1.655.000	€ 1.555.000	€ 6.150.000	€ 5.650.000
EIGEN VERMOGEN	€ 346.411	€ 346.411	€ 501.411	€ 501.411	€ 346.411	€ 346.411
Saldo Algemene reserve		€ 346.411	€ 346.411	€ 346.411	€ 346.411	€ 346.411
Saldo Bestemmingsreserve			€ 155.000	€ 155.000		
VASTE PASSIVA						
Vaste schulden met rentetypische looptijd						
Onderhandse leningen van binnenlandse bank					€ 4.845.000	€ 4.000.000
VLOTTENDE PASSIVA						
Netto vlottende schulden met rentetypische looptijd	€ 1.691.630	€ 1.343.589	€ 1.153.589	€ 1.053.589	€ 958.589	€ 1.303.589
	€ 2.038.041	€ 1.690.000	€ 1.655.000	€ 1.555.000	€ 6.150.000	€ 5.650.000

- *Inclusief efficiëncyslagen*

Overzicht 5 Geprognoseerde balans 2020 - 2023

* *Cijfers berusten op schattingen, het zijn slechts prognoses/indicaties.*

* *Vaste activa: huidige activa waarde + investeringen – afschrijvingen en desinvesteringen*

* *Eigen vermogen: Algemene reserve + bestemmingsreserve*

* *In 2022 wordt het belastingsoftware opnieuw aanbesteed). De bijbehorende lasten worden mogelijk gedekt middels een nog aan te trekken lening.*

Financiële kengetallen	Realisatie 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023
Netto schuldquote	4,01%	1,56%	-0,92%	-1,51%	-1,13%	0,91%
Solvabiliteitsratio	17,00%	20,50%	23,88%	32,25%	5,63%	6,13%
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	3,96%	1,57%	1,49%	1,47%	1,44%	1,45%
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Overzicht 6 Financiële kengetallen 2020 - 2023

3.2 Begroting 2020 per kernproces -en taakveld

Vanaf het begrotingsjaar 2018 dienen alle gemeenschappelijke regelingen de vernieuwde BBV regelgeving te volgen, waaronder een overzicht van baten en lasten per taakveld. De lasten van de diverse processen zijn verdeeld over de BBV taakvelden op grond van de volgende werklustbepalende factoren: - Aantal aanslagregels per heffing - Aantal aanslagen per heffing - Aantal hernieuwde bevelen per heffing - Aantal WOZ woningen en WOZ niet-woningen - Aantal BAG vbo's en panden Deze factoren hebben geleid tot de volgende verdeling:

Exploitatie kosten 2020	Verdeling in euro's	Verdeling %
Totaal	€ 16.391.000	100%
Overhead	€ 7.522.287	46%
Databeheer	€ 4.316.368	26%
Dienstverlening	€ 4.102.180	25%
Vorderen op maat	€ 450.167	3%

Taakveld	Taakveldomschrijving	Verdeling	Overhead	Databeheer	Dienstverle	nin	Vorderen op Maa	Totaal
0.2	Burgerzaken	0,01%	€ 752	€ 432	€ 410	€ 45	€ 1.639	
0.61	OZB woningen	31,03%	€ 2.334.166	€ 1.339.369	€ 1.272.906	€ 139.687	€ 5.086.128	
0.62	OZB niet-woningen	3,14%	€ 236.200	€ 135.534	€ 128.808	€ 14.135	€ 514.677	
0.63	Parkeerbelasting	4,29%	€ 322.706	€ 185.172	€ 175.984	€ 19.312	€ 703.174	
0.64	Overige belastingen	31,49%	€ 2.368.768	€ 1.359.224	€ 1.291.776	€ 141.757	€ 5.161.526	
1.1	Crsisib. & Brandweer	0,00%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
1.2	Openbare Orde	0,02%	€ 1.504	€ 863	€ 820	€ 90	€ 3.278	
2.1	Verkeer en vervoer	0,02%	€ 1.504	€ 863	€ 820	€ 90	€ 3.278	
2.2	Parkeren	0,01%	€ 752	€ 432	€ 410	€ 45	€ 1.639	
2.3	Recreatieve havens	0,00%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
3.3	Bedrijfsloket en regel.	0,07%	€ 5.266	€ 3.021	€ 2.872	€ 315	€ 11.474	
3.4	Economische promotie	0,15%	€ 11.283	€ 6.475	€ 6.153	€ 675	€ 24.587	
7.2	Riolering	16,73%	€ 1.258.479	€ 722.128	€ 686.295	€ 75.313	€ 2.742.215	
7.3	Afval	12,01%	€ 903.427	€ 518.396	€ 492.672	€ 54.065	€ 1.968.559	
7.5	Begraafplaatsen & Crem.	0,07%	€ 5.266	€ 3.021	€ 2.872	€ 315	€ 11.474	
8.3	Wonen en Bouwen	0,96%	€ 72.214	€ 41.437	€ 39.381	€ 4.322	€ 157.354	
			100,00%	€ 7.522.287	€ 4.316.368	€ 4.102.180	€ 450.167	€ 16.391.001
Percentage aandeel in overhead				50%	45%	5%		
Doorberekening Overhead			€ 7.522.287	€ -3.761.144	€ -3.385.029	€ -376.114	€ -	
			€ -	€ 8.077.512	€ 7.487.209	€ 826.281	€ 16.391.001	

3.3 Deelnemersbijdragen 2020 - 2023

In deze paragraaf wordt de deelnemersbijdragen voor het jaar 2020 tot en met 2023 toegelicht. De deelnemersbijdragen worden berekend op basis van de "bijdrage-verordening" (zie Bijlage A). Het uitgangspunt voor de verdeling van de kosten is de werklust per deelnemer met in achtneming van de afspraak tussen de oprichters van de BghU dat bij uitbreiding van de BghU de deelnemersbijdrage in ieder geval niet zal toenemen door de toetreding van nieuwe deelnemers. De taken binnen het basispakket worden uitgevoerd voor gemene rekening. Op basis van een verdeelsleutel worden de kosten in rekening gebracht bij de deelnemers. De taken van het pluspakket worden op basis van integrale kostprijs aan de betreffende deelnemer doorbelast.

Deelnemersbijdrage 2020 - 2023																
	2019 (na begrotingswijziging)				2020			2021			2022			2023		
	Basis	Effect begr.wijz.	Plus	Totaal	Basis	Plus	Totaal	Basis	Plus	Totaal	Basis	Plus	Totaal	Basis	Plus	Totaal
Bunnik	€ 198	€ 6	€ 6	€ 210	€ 204	€ 6	€ 210	€ 205	€ 6	€ 211	€ 208	€ 6	€ 214	€ 209	€ 6	€ 215
Houten	€ 614	€ 18		€ 632	€ 632		€ 632	€ 635		€ 635	€ 644		€ 644	€ 648		€ 648
Lopik	€ 149	€ 4	€ 41	€ 194	€ 153	€ 41	€ 194	€ 154	€ 41	€ 195	€ 157	€ 41	€ 198	€ 158	€ 41	€ 199
Nieuwegein	€ 866	€ 26		€ 892	€ 892		€ 892	€ 895		€ 895	€ 908		€ 908	€ 914		€ 914
Zeist	€ 1.073	€ 32	€ 129	€ 1.234	€ 1.105	€ 129	€ 1.234	€ 1.110	€ 129	€ 1.239	€ 1.128	€ 129	€ 1.257	€ 1.136	€ 129	€ 1.265
Utrecht	€ 6.325	€ 187	€ 649	€ 7.161	€ 6.512	€ 649	€ 7.161	€ 6.543	€ 649	€ 7.192	€ 6.648	€ 649	€ 7.297	€ 6.694	€ 649	€ 7.343
De Bilt	€ 745	€ 22		€ 767	€ 767		€ 767	€ 770		€ 770	€ 782		€ 782	€ 787		€ 787
Utrechtse Heuvelrug	€ 626	€ 19	€ 28	€ 673	€ 645	€ 28	€ 673	€ 647	€ 28	€ 675	€ 657	€ 28	€ 685	€ 662	€ 28	€ 690
HDSR	€ 2.499	€ 74		€ 2.573	€ 2.573		€ 2.573	€ 2.584		€ 2.584	€ 2.622		€ 2.622	€ 2.638		€ 2.638
Stichtse Vecht				€ -	€ 955		€ 955	€ 959		€ 959	€ 973		€ 973	€ 979		€ 979
Jaarlijkse bijdrage				€ 14.335			€ 15.290			€ 15.356			€ 15.580			€ 15.679

Deelnemersbijdragen 2020: Deelnemersbijdragen 2019 na begrotingswijziging + deelnemersbijdrage Stichtse Vecht 2020. Totale deelnemersbijdragen 2020 bedraagt € 15.290.000,-

4 Paragrafen

In dit hoofdstuk wordt kort stilgestaan bij de diverse paragrafen.

4.1 Lokale heffingen

De uitvoering van het belastingproces (waarderen, heffen en innen) van iedere deelnemer valt onder de verantwoordelijkheid van de BghU. De deelnemers zijn verantwoordelijk voor het bepalen van de te heffen belastingen, het vaststellen van verordeningen, tarieven en kwijtscheldingsnormen. Kortom, het aangaan van de belastingsamenwerking heeft geen gevolgen voor de beleidsvrijheid van de deelnemers. Iedere deelnemer overhandigt jaarlijks een begroting waarin zij vermeld welke belastingen (inclusief tarieven) er moeten/mogen worden geheven in de desbetreffende regio. De organisatie geniet jaarlijks inkomsten ter compensatie van de gerealiseerde invorderingslasten. Invorderingslasten ontstaan op het moment dat een belastingplichtige geen gehoor geeft aan de (door middel van een aanslag) opgelegde betalingsverplichting. Onder de rubriek invorderingslasten worden onder andere kosten die gepaard gaan met het verzenden van aanmaningen, dwangbevelen en overige gerechtelijke activiteiten verstaan. De lasten die gepaard gaan met de diverse invorderingstrajecten worden door de desbetreffende deelnemer financieel gecompenseerd. De invorderingsbaten bedragen in 2019 naar verwachting € 1,2 mln. Verwacht wordt dat de invorderingsbaten in 2020 circa € 1,4 mln. bedragen (invorderingstarieven worden jaarlijks met circa 2% geïndexeerd).

4.2 Weerstandsvermogen

In deze paragraaf wordt het weerstandsvermogen van de organisatie toegelicht. Er bestaat een relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's waarvoor de BghU geen maatregelen heeft getroffen, maar die wel van betekenis kunnen zijn voor de financiële positie van de organisatie. Deze relatie wordt het weerstandsvermogen genoemd.

Concreet bestaat het weerstandsvermogen 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.

De BghU is opgericht in 2013. De organisatie is toen ter tijd van start gegaan zonder eigen vermogen. Dit impliceert dat risico's die niet in de begroting waren opgenomen, gedragen worden door de deelnemers van de gemeenschappelijke regeling. In de begroting wordt jaarlijks een budgetpost opgenomen genaamd "onvoorzien" om minimale bedrijfsrisico's te kunnen compenseren. Eventuele resultaten vloeien in eerste instantie terug naar de deelnemers. De deelnemers hebben het recht om te besluiten de resultaten vorm te geven in een reserve. In het verleden hebben de deelnemers besloten om reserves te vormen. Door middel van deze reserves kan de organisatie eventuele risico's opvangen. Er bestaan een drietal reserves, te weten: 1) de algemene reserve, 2) de bestemmingsreserve en 3) de herwaarderingsreserve. Op dit moment staat het saldo ten aanzien van de bestemmingsreserve en de herwaarderingsreserve op € 0,-. De algemene reserve bedraagt per 1 januari 2019 € 346.000,-. Daarnaast is er structureel in de begroting een post van € 100.000 opgenomen om onvoorziene kosten te dekken. Het aanwezige weerstandsvermogen in 2019 is daarmee in totaal: € 446.000 (€ 346.000 + € 100.000,-).

4.3 Kapitaalgoederen

De kapitaalgoederen van BghU bestaan behoudens 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 navent 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.

4.4 Financiering

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

Het naleven van de BBV betekent onder andere dat een organisatie bij het aantrekken van vreemd (kort en lang) vermogen gebonden is aan de financieringsvoorschriften zoals die zijn vastgesteld in de "Wet Financiering decentrale overheden". De BghU is dan ook verplicht om gebruik te maken van het schatkistbankieren. Schatkistbankieren houdt in dat instellingen hun liquide middelen aanhouden bij het ministerie van Financiën. Door gebruik te maken van schatkistbankieren verlaat publiek geld de schatkist pas op het moment dat de middelen benodigd zijn voor de uitvoering van een publieke taak. Men hanteert hierbij wel drempelbedrag. Het drempelbedrag is een gemiddelde per kwartaal. Het drempelbedrag is een minimumbedrag (afhankelijk van de omvang van de decentrale overheid) dat een organisatie gemiddeld buiten de schatkist mag houden. De drempel is gelijk aan 0,75% van het begrotingstotaal indien het begrotingstotaal lager is dan € 500 miljoen met een onder drempel van € 250.000,-. De BghU confirmeert zich daarom aan de onder drempel van € 250.000,-

Kasgeldlimiet

Het kasgeldlimiet geeft de grens aan tot welk bedrag lagere overheden hun activiteiten met kort geld mogen financieren.

Gemeenschappelijke regelingen mogen 8,2% van het begrotingstotaal financieren met kort geld. De BghU heeft juridisch de mogelijkheid dit bedrag te lenen in een zogenaamde "kortgeld constructie".

Liquiditeitspositie

Met de deelnemende partijen is overeengekomen dat iedere deelnemer bij aanvang van een kwartaal vijftwintig procent van de jaarlijkse bijdrage voldoet.

4.5 Risicobeheer

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

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

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

De BghU is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de risicoanalyses m.b.t. de bedrijfsvoering risico'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 BghU mag alleen gelden aantrekken voor haar uitvoeringstaak. Dit betekent dat alleen geld wordt aangetrokken voor activiteiten die door het bestuur zijn goedgekeurd. De organisatie maakt tot op heden geen gebruik van financiële instrumenten zoals bijvoorbeeld derivaten en opties. Voor wat betreft de externe toetsing van renterisico's geldt dat de BghU voldoet aan de wettelijke kasgeldlimiet en renterisiconorm. Eventuele afwijkingen worden voorgelegd aan het bestuur. Het beleid met betrekking tot het risicobeheer is vastgelegd in de nota “*Risicomanagement en weerstandsvermogen BghU*”. De BghU is verantwoordelijk voor het uitvoeren van een risicoanalyse en voor het nemen van beheersmaatregelen. Onderstaand een aantal mogelijke risico's:

1. *Strategische risico's*

- **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.
- **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, dienstverlening overeenkomsten, stuurinformatie en controlemaatregelen houdt de BghU grip op de dienstverlening die intern of extern is uitbesteed.
- **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 (vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden)*

Correctiewerkzaamheden als gevolg van foutieve aanslagen hebben extra kosten tot gevolg. De BghU voert daarom voorafgaand aan de toetreding van een nieuwe deelnemer een O-meting uit om eventuele onvolkomenheden met betrekking tot de kwaliteit van bestanden en processen tijdig te identificeren en weg te (laten) werken. Verder worden in het kader van het uitvoeringsprotocol goede afspraken met deelnemers gemaakt maken over beheer, verantwoordelijkheid, gebruik en uitwisseling van gegevens. Door middel van een stelsel van periodieke verbandcontroles worden de juistheid en volledigheid van de administraties geborgd. Foutieve en/of onvolledige gegevens van derden worden conform protocol gemeld bij de bronhouder van de betreffende basisregistratie.

3. *Personele risico's*

BghU stuurt op het optimaliseren van de competenties en betrokkenheid van haar medewerkers om het risico van verspilling en ziekteverzuim tot een minimum te beperken. In het kader van het toetredings-plan van een nieuwe deelnemer worden eventuele risico's met betrekking tot de instroom van nieuwe medewerkers tijdig onderkend en zoveel mogelijk beperkt.

Integriteit personeel:

Fraude staat en valt met de integriteit van medewerkers. Belastingplichtigen 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 wordt. Naast het streven naar een ingebedde, integere organisatiecultuur zet de BghU een stelsel van interne controlemaatregelen en toetsingsmaatregelen (audits) in om fraude te voorkomen. Aanvullend heeft de BghU een frauderisico-verzekering afgesloten

4. *Informatiebeveiligingsincidenten*

De BghU werkt dagelijks met vertrouwelijke gegevens. Wij doen er als organisatie alles aan om de AVG wetgeving na te leven en de kans op datalekken te voorkomen. Het is weliswaar mogelijk dat een dergelijk risico toch optreedt. Onze informatiebeveiligingsfunctionaris houdt zich bezig met het voorkomen en behandelen van dergelijke zaken. Een informatiebeveiligingsincident kan leiden tot imagoschade.

5. *PIOFACH-risico's (overschrijding van de begroting van BghU)*

Het risico op overschrijding van de begroting wordt beperkt door de opzet van de planning en control cyclus, inclusief de zogenaamde zachte en harde "controls". De BghU werkt op operationeel niveau met een productbegroting en managementrapportages als sturingsinstrument voor de producteigenaren en directie, een heldere toedeling van taken en verantwoordelijkheden, een adequate coaching on the job van producteigenaren en last but not least een sluitende verplichtingenadministratie, waarbij niet alleen de harde, maar ook de "zachte" verplichtingen worden geregistreerd. Niettemin kunnen in verband met exogene ontwikkelingen budgetten worden overschreden of geraamde opbrengsten niet gerealiseerd worden. Hierbij moet gedacht worden aan loon -en prijsindexaties en afwijkingen in het productievolume.

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. Daarnaast is voor ieder genoemd 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 2019 aldus becijferd op afgerond € 450.000. Dit leidt tot een conservatief weerstandsvermogen, dat wil zeggen: met het berekende weerstandsvermogen worden de risico's afgedekt. In Bijlage B bij deze begroting is de tabel opgenomen met de risico's en beheersmaatregelen BghU 2017. Voor de jaren 2019 en 2020 is dit ongewijzigd.

Invloed en checks & balances door en voor de deelnemers

De BghU is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de risicoanalyses m.b.t. de bedrijfsvoering risico's en het nemen van de benodigde beheersmaatregelen. 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 algemeen bestuur / dagelijks 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 uitvoerings-protocol 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.

4.6 Bedrijfsvoering

Belastingsamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (BghU) is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug en Zeist en het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden. Wij voeren namens deze partijen de heffing en invordering van lokale belastingen uit.

Wij zijn een publieke, uitvoerende en dienstverlenende organisatie die op basis van maatschappelijk algemeen aanvaarde bedrijfseconomische principes wordt geleid. Wij willen, binnen afzienbare tijd, het meest toonaangevende samenwerkingsverband worden op het gebied van basisregistraties en belastingen. Om dit te kunnen realiseren moet voortdurend de kwaliteit-prijs verhouding in balans worden gehouden. 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 lean managementfilosofie. Wij hebben 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 organisatie staat borg voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst. Daarbij wordt gestreefd naar verlaging van de maatschappelijke kosten onder meer door samen te werken (zowel horizontaal met meerdere gemeenten als verticaal met waterschappen). Wij zijn een moderne werkgever met oog en aandacht voor onze medewerkers. Het uitgangspunt is dat alle opgedragen taken zelfstandig en voor gemene rekening worden uitgevoerd. 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 de deelnemers zelfstandig beslissingsbevoegd.

Verdere informatie over de BghU kunt u terugvinden in hoofdstuk 2.

4.7 Paragraaf Verbonden partijen

Een verbonden partij is een privaat- dan wel publiekrechtelijke organisatie waarin wij zowel een bestuurlijk als een financieel belang hebben. De BghU wordt in stand gehouden door de volgende deelnemende gemeenten en waterschap:

- Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden (HDSR);
- Gemeente Utrecht;
- Gemeente Zeist;
- Gemeente Lopik;
- Gemeente Houten;
- Gemeente Utrechtse Heuvelrug;
- Gemeente Nieuwegein;
- Gemeente De Bilt;
- Gemeente Bunnik.

Vaststellingsbesluit

Het Hoogheemraadschap en de deelnemende gemeenten zijn in de gelegenheid geweest hun zienswijze over de begroting 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, Zeist en de Utrechtse Heuvelrug,
- overwegende dat de kadernota en begroting 2020, na voorafgaande kennisgeving, 14 dagen bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling voor een ieder ter inzage heeft gelegen,

Voorgesteld besluit:

1. de begroting 2020, inclusief meerjarenperspectief 2021 - 2023 vast te stellen;

Utrecht, 31 oktober 2019

Het Bestuur van de BghU,

de voorzitter

J.C.H. Haan

de directeur,

M. Vrisou van Eck

Bijlage A – Bijdrage verordening art. 40 GR

In artikel 40 van de Gemeenschappelijke Regeling is bepaald dat het Bestuur een bijdrageverordening vaststelt met daarin de methode en richtlijnen voor de kostenverdeelsleutel. De uitgangspunten zoals vermeld in deze verordening zijn gehanteerd bij het opstellen van de jaarlijkse deelnemersbijdragen.

- 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” periodiek 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 vooralsnog 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.

Bijlage B – Risico analyse

Berekening weerstandsvermogen in relatie tot de BghU

BghU	Bruto-risico	Bruto-risico (toelichting)	Netto risico	Netto-risico (toelichting)	Kans optreden risico	Restrisico
1.	€ 2.000.000	Betreft maximale kosten van de invoering/ wijziging van voorgestelde belastingen -> tijdvak variant	€ 400.000	Nog veel onzeker en verwachting dat men aansluit bij andere heffingen, bijv: aansluiten bij WSGH systematiek	50%	€ 200.000
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

Benodigd weerstandsvermogen € 450.000

Risico's	Kans*	Mogelijk(e) effect(en)	Impact**	Mogelijk(e) oorza(a)k(en)	Beheersmaatregel(en)
Strategische risico's					
Uittreding samenwerking sverband	2	Desinvesteringen en hogere kosten voor (achterblijvende) deelnemers (m.b.t. gedane investeringen in werkprocessen en ICT-middelen)	K	Ambtelijke fusie gemeenten (zoals Houten – Wijk Bij Duurstede)	Desinvesteringen worden op vertrekken op opdrachtgever verhaald (bij voortijdige beëindiging). Monitoring tevredenheid deelnemers
Uitbesteding van niet kernactiviteiten	1	Mindere kwaliteit van de dienstverlening (door derde aan BghU, maar ook van BghU aan haar klanten)	M	Geen goed opdrachtgeverschap / contractmanagement van BghU aan derde(n).	Contractkwaliteit. DVO's. Stuurinformatie. Controlemogelijkheden. Contractmanager
Veranderende Wet- en Regelgeving belastingtaken	3	Mutatie in omvang werkzaamheden leidende tot aanpassing organisatie / mutatie werkvoorraden	G	Politieke keuzes	Adequaat volgen van ontwikkelingen Planmatig onderkennen gevolgen wijzigingen Goede communicatie van de gevolgen aan deelnemers
Operationele risico's					
Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden	1	Foutieve aanslagen met als gevolg veel correctie-werkzaamheden en daardoor hogere kosten.	M	Geen goede afspraken over beheer, verantwoordelijkheid en gebruik van gegevens Onzuivere gegevens worden aangeleverd door (externe) bronhouder	Het voorkomen van vervuiling door: Het vastleggen en handhaven van goede afspraken in de DVO's Het periodiek uitvoeren van verband controles ter vaststelling van juistheid en volledigheid de administraties Terugmelding foute gegevens aan bronhouder
Personele risico's					
Onregelmatig werkaanbod + onvoldoende personeel	2	Werk niet af conform afspraken DVO en Hogere kosten vanwege inhuur	M	onvoldoende aandacht voor de brede professionele ontwikkeling van medewerkers onvoldoende aandacht voor een goede spreiding van de werkdruk BghU is eigen risicodragers WW en verplichte bovenwettelijke uitkering bij alle ontslagen anders dan dwingende reden	Het stelselmatig trainen en coachen van de medewerkers Het continue verbeteren van processen conform de principes van "lean management" Digitalisering Modern werkgeverschap (flexibel werken, thuiswerken, goede faciliteiten) Regelmatig MTO incl. opvolgacties Adequaat HRM beleid en budget gericht op tijdige mobiliteit
Fraude	1	Verlies en imagoschade BghU ten gevolge van fraude	M	Ontbrekende naleving van de van de gewenste bedrijfscultuur Geen sluitende interne controles	Integriteit inbedden in de bedrijfscultuur Adequate functiescheidingen Stelsel van interne controles Rouleren waar mogelijk VOG verklaring werknemers en ingehuurd personeel

Informatiebeheer risico's					
Lekken informatie	3	Imagoschade en een boete	M	Onzorgvuldig gebruik digitale middelen en apparaten	Beleid formuleren en duidelijk communiceren naar medewerkers
				Thuiswerken / privé-mail	Digitale waarborgen zoals wachtwoordbeleid en versleuteling
				Diefstal	Afsluiten bewerkersovereenkomsten en VOG verklaring werknemers en ingehuurd personeel
PIOFACH risico's					
Overschrijding van de begroting onder meer in verband met afwijkingen in de kosten- c.q. productieramingen	2	Zwaardere lasten voor deelnemers.	M	Onvoldoende kwaliteit van de ramingen	Waarborgen van betrouwbare grondslagen van de ramingen , een stelselmatig onderzoek naar de bronoorzaak van verschillen en het op grond daarvan treffen van preventieve maatregelen
				Onvoldoende kwaliteit van het budgetbeheer	Taakstellende budgetten en een adequate uitvoering van de budgethouders regeling.
				Eexterne oorzaken: bijv. wetswijzigingen,	Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen
				Ruilverkavelingen, herindelingen	Het continue verbeteren van processen conform de principes van " lean management"
				Toenemend aantal bezwaaren beroepschriften , de proceskostenregeling en de economische situatie	BghU dient zorgdragen voor een optimale kwaliteit van haar werkzaamheden
* Kans van optreden: 1: 0%-10%					2: 11%-25%
					3: 26%-50%
					4: 51%-100%
** Impact:				G(root) / M(iddel) / K(lein)	

