



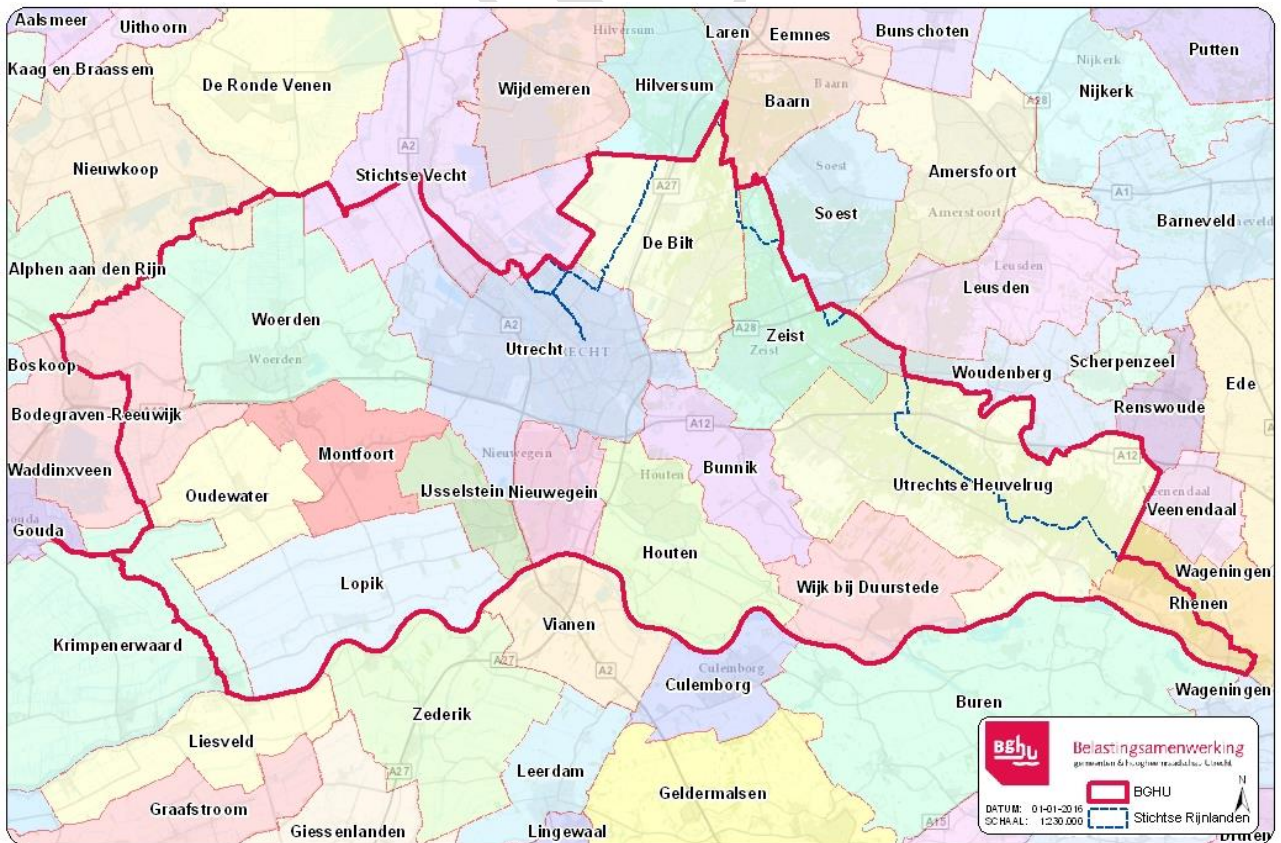
Belastingsamenwerking gemeenten & hoogheemraadschap Utrecht

**Begroting 2019 BghU
incl. kaderstelling**

-

**Meerjarenperspectief
2020 - 2022**

Belastingsamenwerking gemeenten en Hoogheemraadschap Utrecht



Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Inleiding en leeswijzer | 3 |
| 1 Bestuurlijke en financiële samenvatting | 4 |
| 2 Programmabegroting..... | 5 |
| 2.1 Algemeen..... | 5 |
| 2.2 Processen..... | 8 |
| 2.3 De organisatie BghU | 19 |
| 3 Financiële begroting | 23 |
| 2.1 Financiële ontwikkelingen | 23 |
| 2.2 Begroting in een oogopslag | 25 |
| 2.3 Begroting naar taakveld BBV..... | 26 |
| 2.4 Prognose balans | 26 |
| 4 Paragrafen..... | 27 |
| 4.1 Lokale heffingen..... | 27 |
| 4.2 Weerstandsvermogen | 27 |
| 4.3 Onderhoud kapitaalgoederen | 27 |
| 4.4 Financiering | 28 |
| 4.5 Risicobeheer..... | 29 |
| 4.6 Reserves en voorzieningen..... | 31 |
| 4.7 Paragraaf Verbonden partijen..... | 31 |
| 4.8 Bijdrageverordening | 32 |
| 5 Vaststellingsbesluit..... | 33 |
| Bijlage 1) Tabel Risico's en beheersmaatregelen BghU 2017..... | 34 |

Inleiding en leeswijzer

Voor u ligt de Begroting 2019 van de Belastingssamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (BghU). Deze begroting bestaat uit een beleidsmatig gedeelte en een financiële begroting.

In hoofdstuk 1 wordt op hoofdlijnen een bestuurlijke en financiële beschouwing gegeven van de programmabegroting 2019.

In hoofdstuk 2 is de beleidsbegroting opgenomen, welk start met een algemeen onderdeel. Vervolgens wordt per deelproces de voorgenomen beleidsvoornemens toegelicht en de daarbij noodzakelijke kosten geraamd. Hierbij is conform de voorgeschreven BBV-voorschriften aandacht geschonken aan de overhead. Daarnaast wordt ingezoomd op de organisatie BghU.

In hoofdstuk 3 is tenslotte de financiële begroting met de verplichte paragrafen opgenomen. Dit start met de gehanteerde financiële kaders. Verder is er een totaaloverzicht van de baten en lasten voor 2019 en het meerjarenperspectief 2020–2022 gegeven. De belangrijkste verschillen tussen de begrotingscijfers 2018 en 2019 zijn daarbij afzonderlijk toegelicht. Tevens bevat dit hoofdstuk nog een uiteenzetting van de financiële positie van de BghU.

De BghU is een bedrijfsvoeringsorganisatie en houdt zich bezig met een uitvoeringstaak op het gebied van lokale heffingen. De bevoegdheid tot instellen/afschaffen of wijzigen van tarieven ligt bij de individuele deelnemers. Voor een beleidsarme gemeenschappelijke regeling is het beleid van de gezamenlijke opdrachtgevers maatgevend, beleid over de belastingen wel te verstaan. Beleidsmatig hebben de in deze begroting benoemde ontwikkelingen vooral betrekking op de te verwachten productie die voor de deelnemers gedraaid zal worden en de kwaliteit van die productie.

Bij de ontwikkeling van het besturingsinstrumentarium zijn de deelnemers betrokken. Met de deelnemers is eerder afgesproken om geen afzonderlijke kadernota uit te brengen, maar deze te integreren in de begroting.

De sturingselementen zijn vastgelegd in een Uitvoeringsprotocol hetgeen jaarlijks wordt geëvalueerd.

1. Bestuurlijke en financiële samenvatting

De BghU is actief sinds 2014 en heeft afgelopen vijf jaren inmiddels een goede naam opgebouwd in zowel de regio als het land. De organisatie is stabiel, er bestaat bestuurlijk vertrouwen, de overgedragen processen worden goed uitgevoerd. Dit alles maakt dat er sprake is van een organisatie die de dynamiek in de wereld om haar heen goed aankan.

De organisatie is voorbereid op veranderingen in het vakgebied, hoe groot of klein ook. De organisatie is robuust genoeg om meer werkzaamheden op zich te kunnen nemen en flexibel genoeg om op actualiteiten in te kunnen springen.

Ten tijde van het opstellen van deze meerjarenbegroting lopen er gesprekken over een mogelijke uitbreiding van het aantal deelnemers. In de begroting is daar nog geen rekening mee gehouden. Indien hier sprake van zal zijn, zal hierover een afzonderlijk bestuursvoorstel met een wijzigingsvoorstel voor de begroting worden uitgebracht.

In de voorliggende programmabegroting vindt u de stabiliteit van de organisatie terug. Ik heb het genoeg u een begroting aan te bieden waarin de financiële bijdrage voor de individuele deelnemer ten opzichte van het voorgaande jaar beperkt blijft tot een stijging met de loon- en prijscompensatie voor 2019 van 1,6%. Dit betekent dat de financiële consequenties van de cao loonstijging uit het cao akkoord 2017 en dat de financiële consequentie van de doorberekening kosten vanuit het ministerie voor de generieke digitale infrastructuur (GDI) volledig worden opgevangen binnen de exploitatie. Dit is nogmaals een bevestiging dat samenwerking in de regio voor alle deelnemers tot zowel verbetering van de kwaliteit als vergroting van de efficiency leidt.

Namens de organisatie,

de directeur,

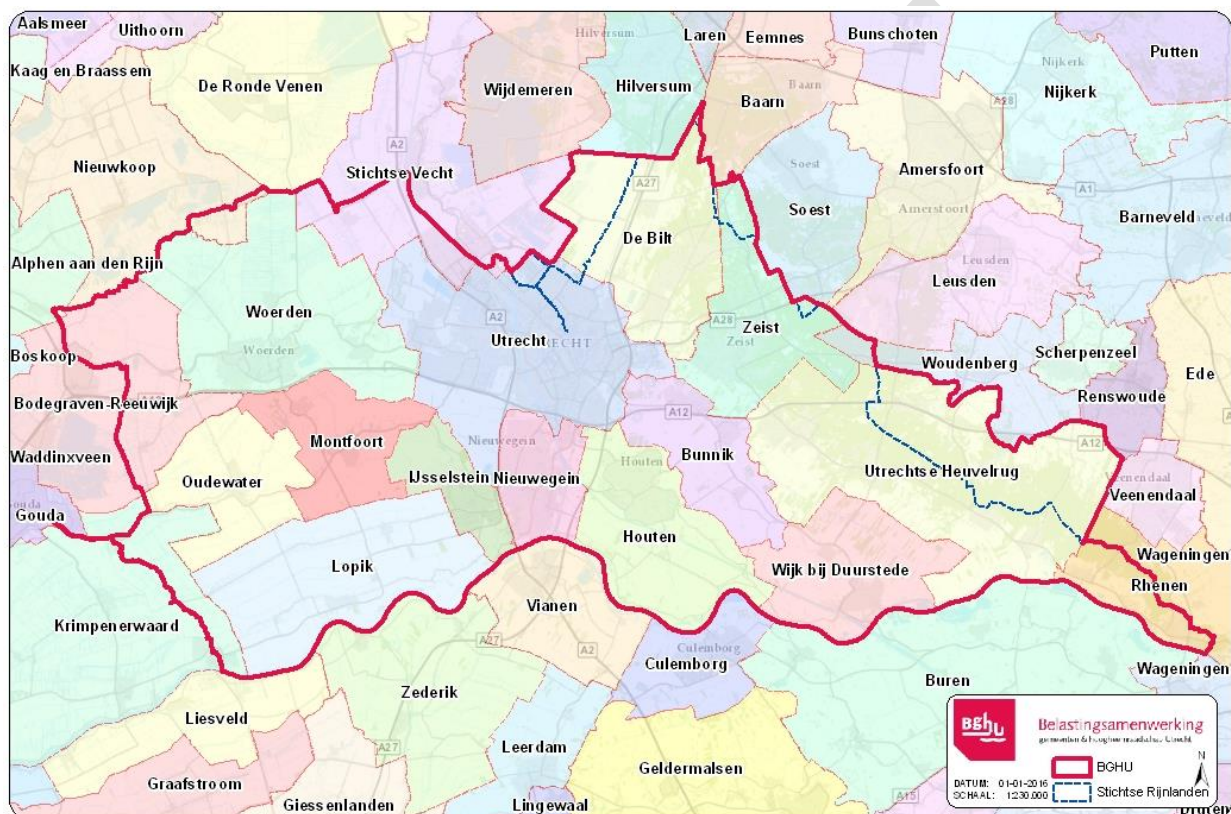
Arnold Geytenbeek

2. Programmabegroting

2.1 ALGEMEEN

Deelnemers

Voor het begrotingsjaar 2019 worden de belastingtaken uitgevoerd voor het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden en 8 deelnemende gemeenten, te weten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Utrechtse Heuvelrug, Utrecht en Zeist.



De BghU streeft er primair naar om de gewenste kwaliteit van dienstverlening voor de huidige deelnemers te verbeteren en te borgen. Daarnaast biedt de toenemende samenhang tussen de verschillende basisregistraties als WOZ (waardering onroerende zaken), BAG (adressen en gebouwen) en BGT (grootschalige topografie) kansen om de samenwerking met de deelnemers verder te intensiveren. Dit levert naast aanvullende efficiency voordelen ook een kwaliteitsimpuls voor de data op.

Uitbreiding met andere deelnemers is met name interessant indien deze gemeente geheel of gedeeltelijk ligt binnen het verzorgingsgebied van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. Op die schaalgrootte worden de meeste efficiencyvoordelen behaald voor alle deelnemers. Daarbij staat het belang van de huidige deelnemers voorop. Er mag geen sprake zijn van discontinuïteit of afnemende kwaliteit van dienstverlening door groei.

Nieuwe deelnemers treden 'schoon door de poort' toe, wat betekent dat nieuwe deelnemers hun bestanden op orde hebben, er geen achterstanden zijn en de eisen van de Waarderingskamer op terrein van toezicht geabsorbeerd zijn of kunnen worden

Afbakening huidige taken BghU

De BghU is belast met de heffing en inning van lokale heffingen en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet WOZ. Daarnaast voert de BghU een aantal specifieke taken uit voor enkele deelnemers, zoals onder meer de uitvoering van de BAG. Dergelijke taken liggen in het verlengde van de basistaken, waarover afzonderlijke afspraken met de betreffende deelnemers zijn gemaakt, welke vastliggen in het Uitvoeringsprotocol.

Het huidige takenpakket 2018 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 | | | | | | | | |
| Oppervlaktemeting 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 |
| BAG-administratief | | | | | V | | | | |
| BAG-geometrie | | | | | V | | | | |

Verruiming/verschuivingen belastingengebied

In het rapport van Rinnooy Kan uit 2015 werd nog gepleit voor een verruiming van het gemeentelijk belastinggebied. Het huidige kabinet heeft bij haar aantreden besloten dit onderwerp op de lange baan te schuiven.

Op het gebied van de waterschapsheffingen lijkt een aanpassing van het belastingstelsel wel aanstaande. De Commissie Aanpassing Belastingstelsel (CAB) zal begin 2018 haar voorstellen voor een toekomstbestendig waterschapsbelastingstelsel presenteren. Afhankelijk van de reikwijdte van de voorgestelde wijzigingen zal dit meer of minder impact hebben op de processen binnen de BghU. Daarnaast zullen wij het Hoogheemraadschap adviseren over de voorgestelde wijzigingen.

Geprognosticeerde belastingen omzet

Voor 2019 wordt door de BghU een omzet geraamd van ca. € 415 miljoen aan aanslagen.

De raming van dit bedrag is gebaseerd op de door de deelnemers geraamde omzet over 2018.

Het zal duidelijk zijn dat de werkelijke omzet uiteindelijk kan afwijken van de nu

geprognosticeerde omzet als door de individuele deelnemer andere tarieven worden vastgesteld en/of besloten wordt tot instelling of afschaffing van bepaalde heffingen.

| Netto geraamde omzet Belastingen 2018 bij deelnemer | | | | | | | | | | (Bedragen x € 1.000,-) |
|---|----------------|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|---------------|---------------|------------------------|
| Belastingsoort | HDSR | Bunnik | De Bilt | Houten | Lopik | N'gein | Utrecht | UHR | Zeist | Totalen |
| Onroerende zaakbelasting (OZB) | | 4.778 | 11.014 | 11.957 | 2.637 | 15.352 | 97.457 | 10.003 | 11.164 | 164.362 |
| Roerende Zaakbelasting | | | | | | 10 | | | | 10 |
| Rioolheffingen | | 1.106 | 4.693 | 2.298 | 1.231 | 4.345 | 37.394 | 4.799 | 4.033 | 59.899 |
| Afvalstoffen- / Reinigingsrecht | | 1.237 | 3.663 | 3.382 | 960 | 5.142 | 31.459 | 5.164 | 5.729 | 56.736 |
| Hondenbelasting | | 73 | 267 | 166 | 61 | | 590 | 289 | 363 | 1.809 |
| Toeristen- + Forensenbelasting | | 140 | 175 | 166 | 27 | 51 | 2.181 | 1.062 | 310 | 4.112 |
| Precariobelasting | | | | | 18 | 169 | 617 | | 128 | 932 |
| Bedrijven Investeringszone (BIZ) | | | | | | | 137 | 143 | | 280 |
| Watersysteemheffing ingezetene | 21.847 | | | | | | | | | 21.847 |
| Watersysteemheffing gebouwd | 29.505 | | | | | | | | | 29.505 |
| Watersysteemheffing ongebouwd | 4.815 | | | | | | | | | 4.815 |
| Watersysteemheffing natuur | 59 | | | | | | | | | 59 |
| Verontreiniging-/Zuiveringsheffing | 62.589 | | | | | | | | | 62.589 |
| Parkeerbelasting | | | | | | | pm | | | pm |
| Begraaf- en Grafrechten | | | | | | | | 860 | | 860 |
| Lijkbezorgingsrechten | | | | | | | | | pm | pm |
| Reclamebelasting | | | 61 | | | | | | 210 | 271 |
| Heffing Leges | | | | | | | | 1.400 | 3.301 | 4.701 |
| Marktgeden | | | | | | | | 73 | 81 | 154 |
| Totalen | 118.815 | 7.334 | 19.873 | 17.969 | 4.934 | 25.069 | 169.835 | 23.793 | 25.319 | 412.941 |

Dit overzicht geeft een indicatie wat de BghU aan heffingen verwacht te gaan innen voor de deelnemers in het begrotingsjaar 2019.

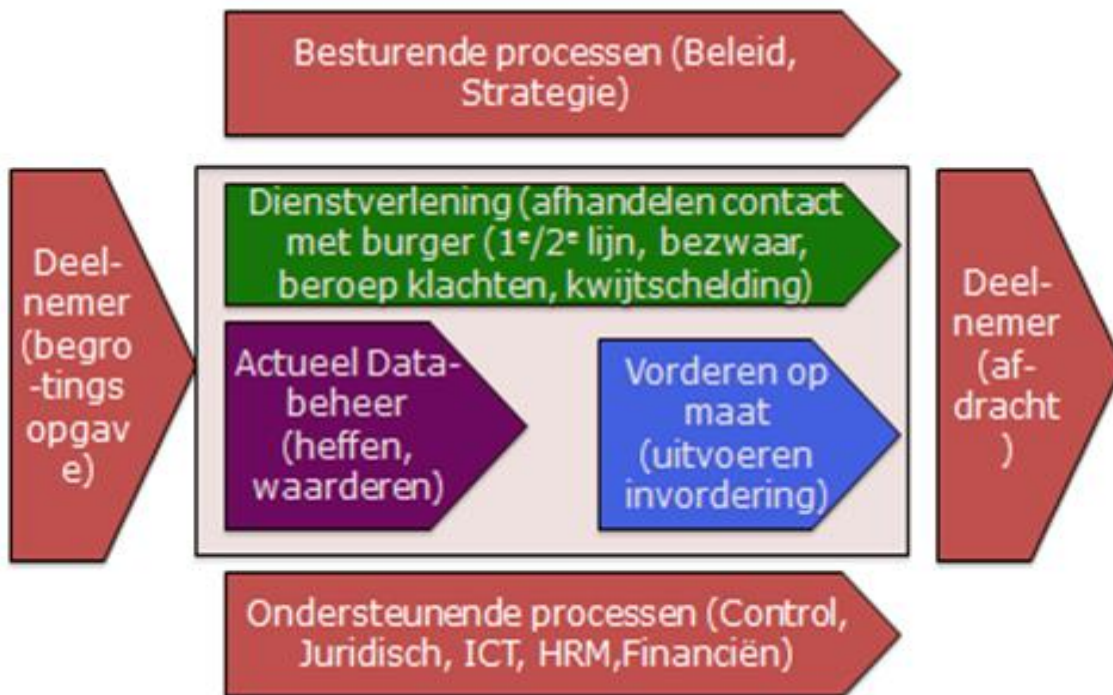
De afspraak met de deelnemers is dat de werkelijke ontvangsten binnen twee weken na ontvangst worden afgedragen. De desbetreffende deelnemer is verantwoordelijk voor de verantwoording van deze opbrengsten in haar administratie.

2.2 PROCESSEN

De organisatie van de BghU is procesmatig ingericht en kent de volgende drie grote kernprocessen

Databeheer, Dienstverlening en Vorderen op Maat.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



A Kernproces Databeheer

Doelstelling proces:

Een actueel databestand opdat de volledigheid en tijdigheid gegarandeerd is voor het opleggen van aanslagen en WOZ beschikkingen. De resultaten van dit deelproces zijn de opgelegde aanslagen en waardebeschikkingen.

Toelichting:

BghU voert voor haar deelnemers de Wet Waardering Onroerende Zaken (Wet WOZ) volledig zelfstandig uit. Dit omvat o.a. het beheer van gegevens van objecten binnen de Basisregistratie WOZ, benodigd om tot een jaarlijkse waardebeoordeling en waarde vaststelling van die objecten te komen en deze via de LV WOZ beschikbaar te stellen aan externe afnemers.

De uitvoering dient plaats te vinden conform het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer, waarbij gestreefd wordt naar het oordeel "ruim voldoende/goed".

Voor het opleggen van de verschillende belastingaanslagen is het noodzakelijk dat alle maatstaven die ten grondslag liggen aan de heffing volledig, actueel en juist zijn. Deels wordt hierbij gebruik gemaakt van andere Basisregistraties, zoals de Basisregistratie Personen (BRP),

Basisregistratie adressen en gebouwen (BAG), het Kadaster (BKR) en de Kamer van Koophandel (NHR).

Daarnaast worden gegevens bijgehouden, opgevraagd en bewerkt met betrekking tot woningverkoop, verbouw, nieuwbouw en sloop, aantal honden, waterverbruik, huurovereenkomsten bedrijven, verblijf toeristen, etc.

Daarnaast voert de BghU voor de gemeente Lopik ook de Wet Basisregistraties Adressen en Gebouwen (Wet BAG) uit. Dit omvat het beheer van gegevens van gebouwen, verblijfsobjecten, openbare ruimten en woonadressen. Deze gegevens worden via de Landelijke Voorziening BAG aan externe afnemers geleverd. De deelnemers kunnen er voor kiezen om de uitvoering van de Wet BAG aan de BghU over te dragen.

Kaders

- Belastingverordeningen van alle deelnemers
- Uitvoeringsprotocol BghU
- Wet WOZ, incl. Waarderingsinstructie 2017
- Wet BAG
- Waterschapswet
- Gemeentewet
- Omgevingswet
- Algemene Wet Rijksbelastingen (AWR)
- Algemene Wet Bestuursrecht (AWB)
- Beleidsregels

Ontwikkelingen omgeving

De volgende ontwikkelingen (maatschappelijk, wettelijk, etc.) zijn van invloed op dit deelproces:

- Grondslag Waarderen (waardering woningen op gebruiksoppervlakte)

Vanaf 2022 is er de wettelijke verplichting vanuit de Waarderingsinstructie dat gemeenten en uitvoeringsorganisaties gaan waarderen op basis van gebruiksoppervlakte in plaats van op bruto inhoud. De BghU verkeert in de gunstige positie dat zij al bij de start van de BghU gekozen heeft voor waardering op basis gebruiksoppervlakte. De waardering bij de later toetredende gemeenten is bij de toetreding omgezet naar deze grondslag. De BghU voldoet derhalve al aan deze verplichting, dit in tegenstelling tot meer dan 80% van de gemeenten in Nederland.

- Wijziging van het belastingstelsel voor de gemeentelijke belastingen en waterschapsbelastingen

De mogelijk voorgestelde wijzigingen van het belastingstelsel zijn voor de BghU uitvoerbaar zonder al te grote aanpassingen van haar processen en binnen de beschikbare middelen.

- Omgevingswet en vergunningsvrij bouwen

Naar verwachting treedt in 2021 de Omgevingswet in werking. Met de Omgevingswet wil de landelijke overheid de regels voor ruimtelijke ontwikkelingen vereenvoudigen en samenvoegen.

In de periode 2019–2020 moeten zowel de deelnemers als de BghU de processen en werkafspraken hieromtrent aanpassen. Belangrijk aandachtspunt hierbij zijn de vergunningsvrije bouwwerken.

Vergunningsvrije bouwwerken zijn bouwwerken waarvoor, de naam zegt het al, geen vergunning nodig is. Echter, deze bouwwerken kunnen wel van invloed zijn op de WOZ-waarde. Om deze bouwwerken in beeld te krijgen zullen er aanvullende veldcontroles moeten plaatsvinden. Door gebruik te maken van digitaal kaartmateriaal en foto's kunnen deze veldcontroles beperkt worden.

Wat willen we bereiken?

1. Beheer Objecten (BAG, BRK)
 1. 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.
2. Beheer Eigenaren (BRK)
 1. Alle WOZ-objecten kennen een eigenaar conform het Kadaster waarbij combi-aanslagen een uitgangspunt is. BRK-mutaties zijn binnen 4 dagen verwerkt.
3. Beheer Gebruikers (NHR, BRP)
 1. Alle WOZ-objecten kennen de actuele gebruikers, inclusief huur info niet-woningen en # ingeschrevenen Woningen. BRP-mutaties zijn binnen 2 dagen verwerkt. NHR-mutaties binnen 4 dagen. Retourpost is binnen 5 dagen verwerkt.
4. Beheer Gebruik / Verbruik
 1. Beheer WOZ-waarde
 1. Alle (bestaande en in aanbouw zijnde) WOZ-objecten zijn op 1 oktober gewaardeerd
 2. Beheer Waterverbruik
 1. Voor ieder WOZ-object zijn op 1 oktober de actuele waterverbruikgegevens geregistreerd
 3. Beheer overige maatstaven
 1. Ontbrekende maatstaven zullen worden opgevraagd, zodanig dat bestanden actueel blijven en er binnen 1 maand na ontstaan belastingfeit de aanslagen opgelegd kunnen worden.

Wat gaat het kosten?

| | Exploitatiekosten | Aandeel Overhead* | Totale kosten |
|------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Databeheer | € 4.030.120 | € 3.545.860 | € 7.575.980 |

* Definitie overhead = cf. voorschriften BBV

Kwaliteitsnormen en kengetallen m.b.t. Databeheer

| Activiteit | Kwaliteitskenmerk | Doelstelling |
|---------------------------------------|--|--|
| Waardebepaling (WOZ) | Het op grond van het oordeel 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 |
| | | |
| Kengetallen | 2018 | 2019 |
| Aantal WOZ objecten waarvan | | |
| - woningen | 297.500 | 300.000 |
| - niet-woningen | 24.500 | 25.000 |
| Aantal aanslagen | 510.000 | 512.500 |
| Aantal aanslagregels | 2.215.000 | 2.220.000 |
| Aantal gecombineerde aanslagbiljetten | 440.000 | 442.500 |
| Waarvan digitaal verzonden in % | 50 % | 60 % |

B Kernproces Dienstverlening

Doelstelling proces:

Het professioneel en adequaat afgewikkeld hebben van het contact dat er is tussen burgers/bedrijven en de organisatie BghU.

Toelichting:

Onder het dienstverleningsproces vallen alle 1^e en 2^e lijns contacten die er plaatsvinden met de belastingbetalers aan de BghU. Dit proces start met de opgelegde aanslagen. De reacties die de aanslagen opleveren kunnen onderverdeeld worden naar drie categorieën. De eerste categorie heeft betrekking op de betaling, het vragen van uitstel, betalingsregeling en/of kwijtschelding. De tweede categorie is het niet eens met de aanslag of beschikking, de burger/het bedrijf maakt bezwaar of gaat in beroep. Onder de laatste categorie vallen de overige reacties, met name informatieve vragen.

Uitgangspunt is dat betalingen en automatische incasso's tijdig worden verwerkt. Als er betalingsregelingen zijn getroffen vindt er controle plaats op het nakomen van de getroffen regelingen. Tevens vindt behandeling van verzoeken van bewindvoerders, curatoren en schuldhulpverleners plaats. De toekenning van kwijtschelding gebeurt zoveel mogelijk automatisch via digitale toetsing door de Stichting Inlichtingenbureau. Hiermee wordt de burger zoveel mogelijk ontlast van administratieve handelingen.

De uitvoering vindt plaats op basis van de daarvoor vastgestelde wet- en regelgeving en met oog en aandacht voor het individu.

Kaders

- Invorderingswet
- Leidraad Invordering BghU
- Belastingverordeningen van alle deelnemers
- Uitvoeringsprotocol BghU
- Wet WOZ, incl. Waarderingsinstructie 2017
- Wet BAG
- Waterschapswet
- Gemeentewet
- Omgevingswet
- Algemene Wet Rijksbelastingen (AWR)
- Algemene Wet Bestuursrecht (AWB)
- Informatie en Beveiligingsplan BghU
- Beleidsregels

Ontwikkelingen omgeving

De volgende ontwikkelingen (maatschappelijk, wettelijk etc.) zijn van invloed op dit kernproces:

— BghU Transparant

Eind 2017 is gestart met een voormelding richting burgers over de op dat moment beschikbare gegevens die ten grondslag liggen aan de komende aanslag. Dit ter verbetering van de kwaliteit van de bestanden, ter vergroting van de transparantie en daarmee verhoging van het draagvlak onder de belastingplichtigen. De eerste resultaten zijn bemoedigend, zodat we ook komend jaar hiermee zullen doorgaan en dit zullen uitbouwen richting bedrijven en met vermelding van een indicatieve WOZ-waarde.

— Ontwikkelingen op de onroerend goed markt

Afgelopen jaren hebben we de invloed gemerkt van de grilligheid van de onroerend goed markt en de gevolgen daarvan op onze dienstverlening. In een periode waarin de markt behoorlijk fluctueert heeft dit direct effect op de beleving bij de burger/bedrijf m.b.t. de waarde van het onroerend goed. Daarbij vergelijkt men veelal de beschikte waarde met een landelijk/regionaal gemiddelde en verliest men soms uit het oog dat daar individueel verschillen bij optreden. Voor de BghU heeft dit consequenties voor het aantal klantcontacten, die nauwelijks voorkomen kunnen worden.

— Digitale overheid en privacy

Digitale koppelingen, bestandsvergelijkingen, communicatie, etc., dit alles neemt een steeds verdere vlucht. Dit heeft tot gevolg dat er een duidelijk roep waarneembaar wordt om zorgvuldig om te gaan met de persoonsgegevens. Dit vraagt adequate maatregelen rond beheer, toegang en verstrekking van (persoons)gegevens. De BghU zal in het kader van de informatieveiligheid de verplichte audits (laten) uitvoeren.

Wat willen we bereiken?

De hoofddoelstelling is om het aantal verstoringen van het proces te voorkomen door:

- Betere dienstverlening, in 1 x goed;
- Aan de voorkant betere kwaliteitscontroles, zodat het foutpercentage van de aanslagen lager wordt;
- Nog betere voorlichting zodat er minder vragen komen;
- Vergroten van de zelfredzaamheid van de burger/ het bedrijf via de digitale portal 24/7 en daar waar deze ondersteuning/hulp nodig heeft deze te bieden;
- Te leren van onze fouten

Wat gaat het kosten?

| | Exploitatiekosten | Aandeel Overhead | Baten | Saldo |
|-----------------|-------------------|------------------|-----------|-------------|
| Dienstverlening | € 3.830.136 | € 3.170.275 | € 651.000 | € 6.349.411 |

Kwaliteitsnormen en kengetallen m.b.t. Dienstverlening

| Activiteit | Kwaliteitskenmerk | Doelstelling |
|--|---|--|
| Telefonische beantwoording | Op een vriendelijke en professionele wijze de beller te woord staan | Binnen 60 sec. opnemen Maximaal 1 x doorverbinden Terugbelafsprak binnen 2 werkdagen |
| Verzoek-. bezwaar- en beroepschriften | Afwikkelen binnen wettelijk gestelde termijnen | Heffingsbezwaren < 6 weken* WOZ bezwaren woningen < 12 weken* Niet-woningen < 24 weken* * n.v.t. bij pro-forma bezwaren |
| Beroepschriften | Goede uitspraken op bezwaar | Max 35% gegrond |
| Aanvragen kwijtschelding | Goede 1 ^{ste} beoordeling van de aanvraag | Besluit binnen 8 weken |
| Verantwoording ontvangsten in belastingenadministratie | Tijdig en juiste verantwoording | 95% binnen 5 werkdagen 100% binnen 1 maand |
| Afdrachten gelden aan deelnemers | Tijdig en volledig aansluiten bij de administratie | 2 x per maand; en een goedkeurende verklaring van de accountant |
| Kengetallen | 2018 | 2019 |
| Aantal automatische incasso's in % | 50 % | 50 % |
| Aantal verstuurd herinneringen | 65.000 | 65.000 |

| | | |
|--|--------|--------|
| Aantal aanmaningen | 42.500 | 42.500 |
| Aantal toegekende kwijtscheldingsverzoeken (KWS) | | |
| – automatisch toetsing vooraf | 12.000 | 12.000 |
| – handmatige toetsing | 11.000 | 11.000 |
| Aantal afgewezen KWS handmatig | 4.000 | 4.000 |
| Bezwaarschriften te splitsen in: | | |
| WOZ | 10.000 | 7.500 |
| Overige heffingen excl parkeren | 11.750 | 11.500 |
| Parkeren | 4.500 | 4.250 |
| Aantal beroepen | 300 | 250 |

C Kernproces Vorderen op Maat

Doelstelling proces:

Voor opgelegde aanslagen die niet binnen de gestelde betaaltermijn(en) zijn voldaan, worden vervolgstappen ondernomen: herinnering, aanmaning, kentekenbrief, dwangbevel per post, loonvordering, hernieuwd bevel tot betaling en uiteindelijk beslaglegging en verkoop.

Toelichting:

Feitelijk is dit proces het sluitstuk van het belastingenproces. De aanslag is terecht opgelegd, betrokkene komt niet in aanmerking voor kwijtschelding en/of houdt zich niet aan een betalingsregeling. Betrokkene heeft in eerste instantie een kosteloze herinnering ontvangen maar de aanslag staat nog geheel of gedeeltelijk open als zijnde niet voldaan.

De stappen die vervolgens gezet worden zijn maatwerk en gericht op het zo efficiënt en effectief mogelijk alsnog incasseren van de openstaande bedragen. Daarbij maakt de BghU gebruik van eigen deurwaarders en werkt ze samen met andere belastingkantoren voor vorderingen buiten het werkgebied van de BghU.

Met de vervolgstappen in dit proces Vorderen op Maat zijn extra kosten gemoeid en deze worden in rekening gebracht bij de belastingplichtige bovenop het openstaande belastingbedrag.

Mocht verhaal van de vordering uiteindelijk niet haalbaar blijken, dan zal de vordering als oninbaar afgeboekt worden.

Kaders

- Invorderingswet
- Leidraad Invordering BghU
- Belastingverordeningen van alle deelnemers
- Uitvoeringsprotocol BghU
- Burgerlijk Wetboek
- Faillissementswet
- Kostenwet
- Algemene Wet Rijksbelastingen (AWR)
- Algemene Wet Bestuursrecht (AWB)
- Informatie en Beveiligingsplan BghU
- Beleidsregels

Ontwikkelingen omgeving

De volgende ontwikkelingen (maatschappelijk, wettelijk, etc.) zijn van invloed op dit proces:

- Sociaal Domein, ketenpartner

Hoewel de economische crisis voorbij is, kampen helaas nog steeds een behoorlijk aantal burgers met schulden. De BghU werkt nauw samen met andere instanties zoals Schuldhulpverlening om te voorkomen dat zij door een stapeling van kosten en boetes onnodig verder in de problemen worden gebracht. Dit vraagt een oplossingsgericht inlevingsvermogen van de betrokken medewerkers van de BghU, waarbij een pro-actief handelen gevraagd wordt.

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, het deurwaardersbeslag, betrokkene alsnog kwijtschelding aanvraagt en deze toegewezen krijgt.

Dit geeft de burger eerder duidelijkheid waar hij aan toe is, is er voor de deelnemer minder onzekerheid over de inbaarheid van de vorderingen en voorkomt het onnodige extra lasten voor de burger en BghU.

Wat gaat het kosten?

| | Exploitatie kosten | Aandeel Overhead | Baten | Saldo |
|------------------|--------------------|------------------|-----------|----------|
| Vorderen op Maat | € 420.313 | € 307.296 | € 650.000 | € 77.609 |

Toelichting:

Onder de exploitatiekosten vallen de kosten van de deurwaarders inclusief de ondersteuning. Bij de baten worden de in rekening gebrachte invorderingskosten zichtbaar.

Het is een bewuste beleidskeuze van de BghU om geen kosten in rekening te brengen bij een herinnering.

Kwaliteitsnormen en kengetallen m.b.t. Vorderen op Maat

| 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 % * |
| Kengetallen | 2018 | 2019 |
| Aantal dwangbevelen | 22.000 | 22.000 |
| Aantal hernieuwde bevelen | 14.000 | 14.000 |
| Aantal beslagen | 600 | 600 |
| Percentage oninbaar | < 0,5 % | <0,5 % |

* Het gaat hier om een percentage van de opgelegde belastingbedragen in het jaar van aanslagoplegging

D Besturende en ondersteunende processen

Doelstelling proces:

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.

Toelichting:

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

Kaders

- 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

Ontwikkelingen omgeving

De volgende ontwikkelingen (maatschappelijk, wettelijk etc.) zijn van invloed op dit deelproces:

- Generieke Digitale Dienstverlening (GDI)

Met ingang van 2018 worden de gebruikers van GDI-voorzieningen, zoals MijnOverheid en DigiD financieel belast. Op basis van de laatst bekende gegevens zal de BghU hiervoor een rekening gepresenteerd krijgen van circa € 300.000 euro.

- Ontwikkeling van handmatig naar data-gedreven aanpak

De al enige tijd gaande beweging van handmatig controleren en muteren van gegevens (uitval) naar het meer ‘data gedreven’ uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden om de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking te waarborgen zal nog wel enige tijd aanhouden. Deze verschuiving heeft een grote impact op de te verwachten werkzaamheden van gegevensbeheerders en de noodzakelijke ICT ondersteuning. Deze ‘data-gedreven’ aanpak vereist meer inzet van data-analysesoftware en zal een complexer en meer geïntegreerd

applicatie landschap opleveren. Belangrijk aandachtspunt bij deze ontwikkeling is de bescherming van privacygevoelige gegevens.

Voor de organisatie betekent dit een verdergaande omschakeling waarbij voor de ICT, nu nog ingezet als (technisch) hulpmiddel, de focus meer zal verschuiven naar 'informatisering'. Binnen de beschikbare formatie is voor 1,5 fte aan formatie vrijgemaakt om hier invulling aan te geven.

— Basisregistraties, koppelingen, e.d.

Met de opzet en inrichting van de basisregistraties wordt het mogelijk om gegevens onderling geautomatiseerd uit te wisselen. Denk aan persoonsgegevens, adresgegevens, kadastrale gegevens, WOZ gegevens en informatie uit het handelsregister. In de praktijk blijkt dit tegen te vallen. Software blijkt niet goed op elkaar aan te sluiten en/of afstemming van definities verloopt moeizaam. Gevolg van dit alles is dat de BghU gebruik maakt van work-arounds om te komen tot een juiste en volledige verwerking. Beoogde efficiency-voordelen blijven hierdoor uit en/of leiden zelfs tot meerkosten. Samen met de andere belastingkantoren wordt opgetrokken richting zowel de softwareleveranciers als de andere bronbeheerders om hierin stappen te zetten.

— Informatiemanagement

Om de complete en integrale informatiehuishouding binnen BghU goed in te richten zullen wij ons constant de vraag moeten stellen op welke wijze de informatievoorziening bijdraagt aan de realisatie van de strategische doelstellingen van de organisatie. Dit vergt zowel capaciteit als een investeringsbudget om aanpassingen te kunnen doorvoeren.

— Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

Per 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat er vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie (EU). De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt dan niet meer.

De AVG zorgt onder meer voor:

- versterking en uitbreiding van privacyrechten;
- meer verantwoordelijkheden voor organisaties;
- dezelfde, stevige bevoegdheden voor alle Europese privacytoezichthouders, zoals de bevoegdheid om boetes tot 20 miljoen euro op te leggen.

De komst van de AVG heeft binnen de BghU geleid tot de nodige maatregelen opdat wij voldoen aan de regelgeving. Zo is er onder meer een nulmeting via een Privacy assessment uitgevoerd.

Dit heeft o.a. geleid tot een verbeterplan waarin aandacht is geschonken aan:

1. Aanleggen van een verwerkingsregister en deze up-to-date houden
2. Bewerkerovereenkomsten checken en aanvullen waar nodig
3. Datalekkenprocedure op orde brengen;
4. Aanstellen van een Functionaris voor de Gegevensbescherming.

— Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra)

Op grond van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren zal de rechtspositie van ambtenaren en andere werknemers zoveel mogelijk gelijk worden gesteld. Deze nieuwe wet zal naar verwachting op 1 januari 2020 in werking treden en zal de nodige consequenties hebben. De HRM functie BghU wordt ingehuurd van de gemeente Utrecht en samen met Utrecht wordt bekeken welke stappen de BghU moet gaan zetten.

— Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)

In 2017 zijn enkele essentiële wetswijzigingen doorgevoerd in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In afwijking van voorgaande jaren moeten de zogeheten kosten voor 'overhead' afzonderlijk worden weergegeven. Daarnaast was er de behoefte om meer inzicht te geven in de activiteiten van de BghU. Dit gecombineerd maakt dat de opzet van de Begroting 2019 aangepast is.

Wat willen we bereiken?

Het zijn van een toonaangevend samenwerkingsverband op het gebied van belastingen, met een goede verhouding tussen prijs en de kwaliteit.

Dit willen we realiseren langs drie pijlers:

- Modern Werkgeverschap: zelfstandigheid, loopbaanontwikkeling, flexibilisering
- Continue Verbeteren: processen digitaal, Lean ingericht
- Bedrijfscontinuïteit: integrale organisatie, flexibel

Wat gaat het kosten?

| | Exploitatiekosten | Te verdelen over: | | |
|---------------|-------------------|-------------------|-----------------|------------------|
| | | Databeheer | Dienstverlening | Vorderen op Maat |
| Ondersteuning | € 7.023.432 | 51 % | 45 % | 4 % |

In termen van de BBV kunnen de exploitatiekosten die hieronder vallen gezien worden als overhead. Aan de verdeling hiervan over de verschillende deelprocessen ligt een verdeling o.b.v. formatie ten grondslag.

Kwaliteitsnormen en kengetallen m.b.t. Besturende en ondersteunende processen

| Activiteit | Kwaliteitskenmerk | Doelstelling |
|--|-------------------|--------------|
| Kengetallen | 2018 | 2019 |
| Totale exploitatiekosten uitgedrukt in % belasting-opbrengst | 3,5 % | 3,5 % |
| Aantal klachten | 120 | 100 |

2.3 De organisatie BghU

Leidend voor de inrichting van de BghU zijn de eerder vastgestelde missie, visie en hoofddoelstellingen.

Missie

De BghU is een belastingsamenwerking 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.

Hoofddoelstellingen/Wat willen we bereiken

De BghU wilt gezien 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.

Dit willen we realiseren langs drie pijlers:

- Modern Werkgeverschap: zelfstandigheid, loopbaanontwikkeling, flexibilisering
- Continue Verbeteren: processen digitaal, Lean ingericht
- Bedrijfscontinuïteit: integrale organisatie, flexibel

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.

Daarbij hanteren wij de vier kernwaarden binnen de organisatie. Deze kernwaarden zijn bepalend voor het kunnen realiseren van de missie, visie en prestatie-indicatoren. Met het benoemen van de vier kernwaarden en het daarbij behorende gewenste gedrag en het daar naar handelen wordt mede invulling gegeven aan de cultuur van de organisatie.

Kernwaarden:

De volgende kernwaarden hanteren wij binnen de BghU:



| |
|--|
| Klantgericht Efficiënt Resultaatgericht Samenwerken |
|--|

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.

Efficiënt:

Wij streven naar minimaliseren van de uitvoeringskosten en het optimaliseren van de belastingopbrengsten.

Resultaatgericht:

Wij zijn actief gericht op het behalen van de afgesproken resultaten en doelstellingen. Wij sturen bij daar waar nodig en zijn aanspreekbaar op ons handelen

Samenwerken:

Wij zijn ons er van bewust dat we onderdeel uitmaken van een groter geheel. Zowel binnen de BghU als met onze deelnemers en andere keten-partners. Dit betekent dat we bereid zijn ons eigen handelen aan te passen indien dit beter is voor het totaal.

Organisatie inrichting en managementfilosofie

Bij de start van de BghU was er voor gekozen om de BghU in te richten naar gelijksoortige werkzaamheden binnen afdelingen. Begin 2017 is een proces in gang gezet om de organisatie te kantelen naar een proces gestuurde organisatie. Een organisatie die flexibel is en daarmee beter in staat om in te spelen op de behoeften van de klant en waarbij de hoofddoelstellingen als uitgangspunt zijn genomen.

In de gekantelde organisatie, waarbij we van lijn- naar processturing zijn gegaan, maken we onderscheid naar 3 hoofdprocessen, te weten Databeheer, Dienstverlening en Vorderen op Maat. Voor een toelichting op deze processen wordt verwezen naar hoofdstuk 2.2.

Uitgangspunten hierbij zijn:

- focus op actueel databeheer,
- flexibele bezetting over de processen,
- Innovatie over de processen heen organiseren,
- en werken met zelf sturende teams.

Formatie

De toegestane formatie 2018 bedraagt in totaliteit 135 fte. Begin 2018 bedraagt de bezette formatie ca 119 fte. Ter invulling van de efficiencytaakstelling is de formatie voor 2019 verminderd met 3 fte, dit door het schrappen van functies bij Databeheer (2fte) en Vorderen op Maat (1fte).

De niet bezette vacatureruimte wordt hierbij waar nodig ingezet als flexibele schil om in te kunnen spelen op pieken, vervanging bij ziekte en realisatie van projecten.

| | Begroot 2019 | Bezetting 1-1-2018 |
|------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| | fte | fte |
| Hoofdproces | | |
| Databeheer | 57,69 | 51,06 |
| Dienstverlening | 51,58 | 47,64 |
| Vorderen op maat | 5,00 | 4,00 |
| Overhead | 17,73 | 16,37 |
| Totaal fte BghU | 132,00 | 119,07 |

Ziekteverzuim

Voor 2019 streven we naar zo laag mogelijke verzuimcijfers. Het verloop van het ziekteverzuim van de BghU vanaf 2014 tot en met 2017 geeft het navolgende beeld te zien:

| Ziekteverzuim % | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Totaal BghU | 6,51% | 5,83% | 5,91% | 4,28% |

Een vergelijking met de deelnemers en andere belastingsamenwerkingen laat zien dat de BghU niet bijzonder afwijkt.



Opleidingsplan en de BGHU Academie

Van medewerkers wordt verwacht dat zij met ontwikkelingen kunnen meebewegen. De BghU Academie vervult daarin een belangrijke rol. Op een digitaal leerplatform staat een uitgebreide catalogus met opleidingen op het gebied van kennis, vaardigheden en competenties waar medewerkers aan deel kunnen nemen t.b.v. hun ontwikkeling (in huidige of andere functie binnen de BghU of een functie elders). Hierbij geldt het uitgangspunt dat de medewerker regisseur is van zijn eigen loopbaan en heeft het management een faciliterende rol. Tevens worden diverse kennissessies (bijv. "kennismaken met Lean" en "actualiteiten van dit moment") gegeven waar medewerkers aan deel kunnen nemen.

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 contract met de huidige leverancier loopt tot april van het jaar 2022. Dit betekent dat in 2020 een nieuw aanbestedingstraject opgestart gaat worden.

Samenwerking met andere belastingkantoren

De BghU is er van overtuigd dat wij in samenwerking met collega-belastingkantoren meer kunnen realiseren dan afzonderlijk. Daarom wordt gezamenlijk opgetreden richting toezichthouder (Waarderingskamer, Autoriteit persoonsgegevens), bronhouder (Kadaster) en leveranciers (Centric, Bakerware). Ook door onderling kennis te delen, processen te harmoniseren en techniek te ontwikkelen zijn we in staat om onze dienstverlening te verbeteren. Gezamenlijk streven we naar een maatschappelijke verlaging van de kosten en/of vergroting van de kwaliteit.

Gezamenlijk Hardware platform

In 2017 is samen met de belastingsamenwerkingsverbanden BsGW en de RBG een onderzoek gestart, om te bezien of we over zouden kunnen stappen naar een gezamenlijk hardware platform. Dit heeft voordelen voor wat betreft beheer en daarnaast kunnen we gebruik maken van elkaars expertise en wordt het mogelijk om gezamenlijke processen op elkaar af te stemmen. Naar verwachting zal in de loop van 2018 duidelijkheid plaatsvinden over de haalbaarheid hiervan. Vooralsnog wordt er vanuit gegaan dat dit binnen de beschikbare financiële middelen kan plaatsvinden.

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 en verbetering van de doorlooptijden, zie proces Dienstverlening.
- Verrijking van objectgegevens, transparantie van de gegevens, terugmelding uitval basisregistraties (zie proces Databeheer).
- Opleidingen BghU Academie
- Monitoren bij de burgers en onze deelnemers hoe zij onze dienstverlening ervaren.

3. Financiële begroting

3.1 Financiële Ontwikkelingen

Loon en prijsmutaties

De vorige meerjarenbegroting 2018–2021 was gebaseerd op prijspeil 2018. Hierbij was voor 2017 en 2018 een loon- en prijscompensatie meegenomen van in totaal 1,4%. In werkelijkheid betrof de Cao-loonontwikkeling over deze periode 3,25%. Deze extra Cao stijging ad 1,85 % betekent een hogere structurele salarislast in de begroting ad € 166.000, welke wordt opgevangen binnen de huidige exploitatie (zie ook het financieel meerjarenperspectief punt i). Voor de jaren 2019 en volgende was nog geen loon- en prijsmutatie toegepast. Op basis van de prognoses van het CPB is in de septembercirculaire 2017 van het gemeentefonds voor 2019 een loon- en prijsindexatie aangehouden van 1,6 %. De BghU heeft dit percentage ook aangehouden voor de begroting 2019, hetgeen een structurele stijging van de lasten met € 218.000 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 beperkt 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.

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.

Generieke digitale infrastructuur

Vanaf 2018 zal door het ministerie een bedrag worden doorberekend aan alle afnemers van de digitale infrastructuur voor “MijnOverheid” en “DigiD”. Geschat wordt dat € 300.000,- wordt doorberekend aan de BghU. De BghU vangt deze kostenstijging op binnen haar exploitatie, onder andere door een lagere belasting van het budget voor post- en portokosten (zie ook het financieel meerjarenperspectief punt i).

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 en prijzen 2019 ad 1,6%. Voor 2020 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 2019 een bedrag van € 100.000 structureel geraamd. Gezien de gerealiseerde resultaten in de voorgaande boekjaren is het bedrag t.o.v. het begrotingsjaar 2018 constant gehouden.
- f) De huidige overeenkomsten met de gemeente Utrecht voor de ondersteunende dienstverlening zijn in het jaar 2017 verlengd. 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 de jaren 2020 – 2021 zal middels een Europese aanbesteding het belastingpakket worden aanbesteed. In 2022 zal afhankelijk van de uitkomst daarvan eventueel een nieuwe investering benodigd zijn. In de jaarschijf 2022 van de meerjarenbegroting is derhalve rekening gehouden met een investering ad € 5 mln., welke op dat moment gefinancierd zal moeten worden met een geldlening ter hoogte van hetzelfde bedrag. In de exploitatie van jaarschijf 2022 is rekening gehouden met een daarmee samenhangende kapitaallast ter grootte van € 1 mln.
- h) In meerjarenperspectief is geen rekening gehouden met de toetreding van nieuwe deelnemers.
- i) Om de bijdrage van de deelnemers zoveel als mogelijk te ontlasten wordt een aanvullende taakstellende ombuiging doorgevoerd van € 466.000 structureel vanaf 2019, hetgeen overeenkomt met de aanvullende lasten uit de Cao loonstijging 2017/2018 (€ 166.000) en uit de doorberekening GDI (€ 300.000,-) vanuit het ministerie.

3.2 Begroting in één oogopslag

| Exploitatie | Rekening | | | | Begroting | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Lasten | | | | | | | | | |
| 1. Rente en afschrijvingen | 966 | 1.025 | 1.004 | 974 | 408 | 398 | 398 | 398 | 1.000 |
| 2. Personele lasten | 6.975 | 8.927 | 9.535 | 9.452 | 8.981 | 9.125 | 9.125 | 9.125 | 9.125 |
| 3. Materiele lasten | 5.304 | 6.105 | 5.273 | 5.449 | 5.592 | 5.681 | 5.681 | 5.681 | 5.681 |
| 4. Onvoorzien | - | - | - | - | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Totaal lasten | 13.245 | 16.057 | 15.812 | 15.875 | 15.082 | 15.304 | 15.304 | 15.304 | 15.906 |
| Baten | | | | | | | | | |
| 1. Opbrengsten dwangbevelen | 1.171 | 1.824 | 1.434 | 1.328 | 1.281 | 1.301 | 1.301 | 1.301 | 1.301 |
| 2. Overige baten | 140 | 295 | 164 | 245 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| 3. Compensatie overige werkzaamheden | 406 | 59 | - | - | - | - | - | - | - |
| Totaal baten | 1.717 | 2.178 | 1.598 | 1.573 | 1.336 | 1.356 | 1.356 | 1.356 | 1.356 |
| Te dekken uit bijdragen deelnemers | 11.528 | 13.879 | 14.214 | 14.302 | 13.746 | 13.948 | 13.948 | 13.948 | 14.550 |
| Deelnemersbijdragen | 12.248 | 14.181 | 14.505 | 14.487 | 13.746 | 13.948 | 13.948 | 13.948 | 14.550 |
| Totaal resultaat voor bestemming | 720 | 302 | 291 | 185 | - | - | - | - | - |

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).

De verdeling in structurele en incidentele baten en lasten is als volgt:

| Exploitatie | Rekening | | | | Begroting | Begrotingsjaar 2019 | | | Begroting | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Totaal | Basis | Plus | 2020 | 2021 | 2022 |
| Lasten | | | | | | | | | | | |
| 1. Structureel | 13.072 | 15.884 | 15.636 | 15.699 | 14.982 | 15.204 | 14.364 | 840 | 15.204 | 15.204 | 15.806 |
| 2. Incidenteel | 173 | 173 | 176 | 176 | 100 | 100 | 100 | 0 | 100 | 100 | 100 |
| Totaal lasten | 13.245 | 16.057 | 15.812 | 15.875 | 15.082 | 15.304 | 14.464 | 840 | 15.304 | 15.304 | 15.906 |
| Baten | | | | | | | | | | | |
| 1. Structureel | 1.171 | 1.824 | 1.434 | 1.328 | 1.281 | 1.281 | 1.301 | - | 1.301 | 1.301 | 1.301 |
| 2. Incidenteel | 546 | 354 | 164 | 245 | 55 | 55 | 55 | - | 55 | 55 | 55 |
| Totaal baten | 1.717 | 2.178 | 1.598 | 1.573 | 1.336 | 1.336 | 1.356 | 0 | 1.356 | 1.356 | 1.356 |
| Te dekken uit bijdragen deelnemers | 11.528 | 13.879 | 14.214 | 14.302 | 13.746 | 13.948 | 13.108 | 840 | 13.948 | 13.948 | 14.550 |
| Deelnemersbijdragen | 12.248 | 14.181 | 14.505 | 14.487 | 13.746 | 13.948 | 13.108 | 840 | 13.948 | 13.948 | 14.550 |
| Totaal resultaat voor bestemming | 720 | 302 | 291 | 185 | - | - | - | - | - | - | - |

3.3 Begroting naar taakveld BBV

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 werklastbepalende 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:

Begrote lasten per taakveld BBV:

| Verdeling | Overhead | Databeheer | Dienstverlening | Vorderen op maat | Totaal | |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------|
| Taakveld: | 7.023.432 | 4.030.120 | 3.830.136 | 420.313 | 15.304.000 | |
| T 0.2 Burgerzaken | 0,01% | 702 | 403 | 383 | 42 | 1.530 |
| T 0.61 OZB woningen | 31,03% | 2.179.371 | 1.250.546 | 1.188.491 | 130.423 | 4.748.831 |
| T 0.62 OZB niet-woningen | 3,14% | 220.536 | 126.546 | 120.266 | 13.198 | 480.546 |
| T 0.63 Parkeerbelasting | 4,29% | 301.305 | 172.892 | 164.313 | 18.031 | 656.542 |
| T 0.64 Overige belastingen | 31,49% | 2.211.679 | 1.269.085 | 1.206.110 | 132.357 | 4.819.230 |
| T 1.1 Crisisb.&Brandweer | 0,00% | - | - | - | - | - |
| T 1.2 Openbare Orde | 0,02% | 1.405 | 806 | 766 | 84 | 3.061 |
| T 2.1 Verkeer en vervoer | 0,02% | 1.405 | 806 | 766 | 84 | 3.061 |
| T 2.2 Parkeren | 0,01% | 702 | 403 | 383 | 42 | 1.530 |
| T 2.3 Recreativeive havens | 0,00% | - | - | - | - | - |
| T 3.3 Bedrijfsloket en regel. | 0,07% | 4.916 | 2.821 | 2.681 | 294 | 10.713 |
| T 3.4 Economische promotie | 0,15% | 10.535 | 6.045 | 5.745 | 630 | 22.956 |
| T 7.2 Riolering | 16,73% | 1.175.020 | 674.239 | 640.782 | 70.318 | 2.560.359 |
| T 7.3 Afval | 12,01% | 843.514 | 484.017 | 459.999 | 50.480 | 1.838.010 |
| T 7.5 Begraafplaatsen & Crem. | 0,07% | 4.916 | 2.821 | 2.681 | 294 | 10.713 |
| T 8.3 Wonen en Bouwen | 0,96% | 67.425 | 38.689 | 36.769 | 4.035 | 146.918 |
| 100,00% | 7.023.432 | 4.030.120 | 3.830.136 | 420.313 | 15.304.000 | |
| Doorberekening overhead | -7.023.432 | 3.545.860 | 3.170.275 | 307.296 | - | - |
| | - | 7.575.980 | 7.000.411 | 727.609 | 15.304.000 | |
| Begrote baten | | | | | | |
| Baten uit aanmaningen en dwanginvordering | | | 651.000 | 650.000 | 1.301.000 | |
| Diverse baten | 55.000 | | | | 55.000 | |
| Deelnemersbijdragen | 13.948.000 | | | | 13.948.000 | |
| Saldo | 14.003.000 | - | 651.000 | 650.000 | 15.304.000 | |

3.4 Prognose balans

Prognose balans

| | Realisatie 2017 | Begroting 2018 | Begroting 2019 | Begroting 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Activa: | | | | | | |
| Vaste activa | 1.000.673 | 750.000 | 500.000 | 250.000 | 0 | 5.000.000 |
| Vlottende activa | 3.249.145 | 3.250.000 | 3.250.000 | 3.250.000 | 3.250.000 | 3.250.000 |
| Liquide Middelen | 305.702 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 |
| Totaal Activa | 4.555.520 | 4.250.000 | 4.000.000 | 3.750.000 | 3.500.000 | 8.500.000 |
| Passiva: | | | | | | |
| Eigen Vermogen | 566.001 | 377.050 | 382.600 | 382.600 | 382.600 | 397.650 |
| Langlopende schulden | 855.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5.000.000 |
| Kortlopende schulden | 3.134.519 | 3.872.950 | 3.617.400 | 3.367.400 | 3.117.400 | 3.102.350 |
| Totaal Passiva | 4.555.520 | 4.250.000 | 4.000.000 | 3.750.000 | 3.500.000 | 8.500.000 |

4 Paragrafen

4.1 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.

4.2 Weerstandsvermogen

Inleiding

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover het BghU beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
- 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,-.

| <i>Financiële kengetallen</i> | Realisatie 2016 | Begroting 2016 | Realisatie 2017 | Begroting 2018 | Begroting 2019 | Begroting 2020 | Begroting 2021 | Begroting 2022 |
|----------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1. Netto schuldquote | 8,02% | 6,37% | 2,76% | -2,79% | -2,75% | -2,75% | -2,75% | 28,79% |
| 2. Solvabiliteitsratio | 8,77% | 3,05% | 12,42% | 8,28% | 8,40% | 8,40% | 8,40% | 4,16% |
| 3. Grondexploitatie | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |
| 4. Structurele exploitatieruimte | 1,84% | 1,11% | 1,17% | 0,66% | 0,65% | 0,65% | 0,65% | 0,63% |
| 5. Belastingcapaciteit | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. | n.v.t. |

4.3 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.

4.4 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 2019 de kasgeldlimiet € 1.254.928,- (8,2% van € 15.304.000,-) 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.

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. 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, dienstverlening overeenkomsten, 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. Voor de jaren 2018 en 2019 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 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.

4.6 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".

4.7 Paragraaf Verbonden partijen

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

4.8 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 2019 vindt de uitwerking plaats.

De kostenverdeelsleutel 2019

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 werklast van de deelnemers uitgangspunt is voor het verdelen van de kosten en dat de kosten van de werklast worden geraamd op bedrijfseconomisch algemeen aanvaarde gronden.
- g. De raming van de werklast, de kosten van de werklast 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 werklast zoals deze blijkt uit de meest recente vastgestelde jaarrekening. In 2017 heeft een herijking voor het eerst plaatsgevonden. Hierbij is gebleken dat de aannames in de werklastverdeling, zoals die bij de start van de BghU aangehouden werden, nog steeds geldig zijn.
- h. Binnen het basispakket wordt onderscheid gemaakt naar de volgende werklastbepalende 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.

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:

| Benodigde deelnemersbijdragen MJB 2018 -2021 | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-------|---------|-----------------|-------|---------|-----------------|-------|---------|-----------------|-------|---------|
| | 2018 | | | 2019 | | | 2020 | | | 2021 | | |
| | Basis | Plus | Totaal | Basis | Plus | Totaal | Basis | Plus | Totaal | Basis | Plus | Totaal |
| 1. Bunnik | € 196 | € 6 | € 202 | € 195 | € 6 | € 202 | € 195 | € 6 | € 202 | € 195 | € 6 | € 202 |
| 2. Houten | € 605 | | € 605 | € 604 | | € 604 | € 604 | | € 604 | € 604 | | € 604 |
| 3. Lopik | € 147 | € 40 | € 187 | € 147 | € 40 | € 187 | € 147 | € 40 | € 187 | € 147 | € 40 | € 187 |
| 4. Nieuwegein | € 853 | | € 853 | € 852 | | € 852 | € 852 | | € 852 | € 852 | | € 852 |
| 5. Zeist | € 1.057 | € 127 | € 1.184 | € 1.056 | € 127 | € 1.183 | € 1.056 | € 127 | € 1.183 | € 1.056 | € 127 | € 1.183 |
| 6. Utrecht | € 6.235 | € 639 | € 6.874 | € 6.226 | € 639 | € 6.865 | € 6.226 | € 639 | € 6.865 | € 6.226 | € 639 | € 6.865 |
| 7. De Bilt | € 735 | | € 735 | € 734 | | € 734 | € 734 | | € 734 | € 734 | | € 734 |
| 8. Utrechtse Heuvelrug | € 617 | € 28 | € 645 | € 616 | € 28 | € 644 | € 616 | € 28 | € 644 | € 616 | € 28 | € 644 |
| 9. HDSR | € 2.460 | | € 2.460 | € 2.460 | | € 2.460 | € 2.460 | | € 2.460 | € 2.460 | | € 2.460 |
| Totaal | € 13.746 | | | € 13.730 | | | € 13.730 | | | € 13.730 | | |
| 1,6 % I&p comp. 2019 | | | | | | € 218 | | | € 218 | | | € 218 |
| 1,85% Cao 2017/2018 | | | | | | € 166 | | | € 166 | | | € 166 |
| GDI doorberekening | | | | | | € 300 | | | € 300 | | | € 300 |
| Efficiency | | | | | | -€ 466 | | | -€ 466 | | | -€ 466 |
| Totaal MJB 2018 - 2021 | € 13.746 | | | € 13.948 | | | € 13.948 | | | € 13.948 | | |

| Benodigde deelnemersbijdragen MJB 2019 -2022 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-------|---------|-----------------|-------|---------|-----------------|-------|---------|-----------------|-------|---------|-----------------|-------|---------|
| | 2018 | | | 2019 | | | 2020 | | | 2021 | | | 2022 | | |
| | Basis | Plus | Totaal | Basis | Plus | Totaal | Basis | Plus | Totaal | Basis | Plus | Totaal | Basis | Plus | Totaal |
| 1. Bunnik | € 196 | € 6 | € 202 | € 198 | € 6 | € 204 | € 198 | € 6 | € 204 | € 198 | € 6 | € 204 | € 207 | € 6 | € 213 |
| 2. Houten | € 605 | | € 605 | € 614 | | € 614 | € 614 | | € 614 | € 614 | | € 614 | € 614 | | € 614 |
| 3. Lopik | € 147 | € 40 | € 187 | € 149 | € 41 | € 190 | € 149 | € 41 | € 190 | € 149 | € 41 | € 190 | € 156 | € 41 | € 197 |
| 4. Nieuwegein | € 853 | | € 853 | € 866 | | € 866 | € 866 | | € 866 | € 866 | | € 866 | € 906 | | € 906 |
| 5. Zeist | € 1.057 | € 127 | € 1.184 | € 1.073 | € 129 | € 1.202 | € 1.073 | € 129 | € 1.202 | € 1.073 | € 129 | € 1.202 | € 1.123 | € 129 | € 1.252 |
| 6. Utrecht | € 6.235 | € 639 | € 6.874 | € 6.325 | € 649 | € 6.974 | € 6.325 | € 649 | € 6.974 | € 6.325 | € 649 | € 6.974 | € 6.619 | € 649 | € 7.268 |
| 7. De Bilt | € 735 | | € 735 | € 745 | | € 745 | € 745 | | € 745 | € 745 | | € 745 | € 780 | | € 780 |
| 8. Utrechtse Heuvelrug | € 617 | € 28 | € 645 | € 626 | € 28 | € 654 | € 626 | € 28 | € 654 | € 626 | € 28 | € 654 | € 655 | € 28 | € 683 |
| 9. HDSR | € 2.460 | | € 2.460 | € 2.499 | | € 2.499 | € 2.499 | | € 2.499 | € 2.499 | | € 2.499 | € 2.615 | | € 2.615 |
| Totaal | € 13.746 | | | € 13.948 | | | € 13.948 | | | € 13.948 | | | € 14.556 | | |

De hogere deelnemersbijdrage in jaarschijf 2022 hangt samen met de geraamde kapitaallasten van een eventuele vervanging van het belastingpakket n.a.v. een Europese Aanbesteding.

5. 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 2019, 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 2019, inclusief meerjarenperspectief 2020 - 2022 vast te stellen;
2. de bijdrageverordening (paragraaf 4.8 in de begroting) vast te stellen;

Utrecht, .. juni 2018

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) |
|--|-------|--|----------|---|---|
| 1. Strategische risico's | | | | | |
| 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) b. Ontevredenheid over dienstverlening | 1. Desinvesteringen worden op vertrekken opdrachtgever verhaald (bij voortijdige beëindiging). 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. 2. DVO's. 3. Stuurinformatie. 4. Controlemogelijkheden. 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 b. Politieke keuzes | 1. Adequaat volgen van ontwikkelingen 2. Planmatig onderkennen gevolgen wijzigingen 3. Goede communicatie van de gevolgen aan deelnemers |
| 2. Operationele risico's | | | | | |
| 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 b. onzuivere gegevens worden aangeleverd door (externe) bronhouder | Het voorkomen van vervuiling door: a. het vastleggen en handhaven van goede afspraken in de DVO's b. het periodiek uitvoeren van verband controles ter vaststelling van juistheid en volledigheid de administraties c. terugmelding foute gegevens aan |

| | | | | | bronhouder | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|--|
| 3. Personele risico's | | | | | | |
| 3.1 + 3.2 | Onregelmatig werkaanbod + onvoldoende personeel | 2 | Werk niet af conform afspraken DVO en Hogere kosten vanwege inhuur | M | <ul style="list-style-type: none"> a. onvoldoende aandacht voor de brede professionele ontwikkeling van medewerkers b. onvoldoende aandacht voor een goede spreiding van de werkdruk c. BghU is eigen risicodragers WW en verplichte bovenwettelijke uitkering bij alle ontslagen anders dan dwingende redenen | <ul style="list-style-type: none"> 1. Het stelselmatig trainen en coachen van de medewerkers 2. het continue verbeteren van processen conform de principes van "lean management" 3. Digitalisering 4. Modern werkgeverschap (flexibel werken, thuiswerken, goede faciliteiten) 5. Regelmatig MTO incl. opvolgacties 6. Adequaar HRM beleid en budget gericht op tijdige mobiliteit |
| 3.3 | Fraude | 1 | Verlies en imagoschade BghU ten gevolge van fraude | M | <ul style="list-style-type: none"> a. Ontbrekende naleving van de van de gewenste bedrijfscultuur b. Geen sluitende interne controles | <ul style="list-style-type: none"> 1. Integriteit inbedden in de bedrijfscultuur 2. Adequate functiescheidingen 3. Stelsel van interne controles 4. Rouleren waar mogelijk 5. VOG verklaring werknemers en ingehuurd personeel |
| 4. Informatiebeheer risico's | | | | | | |
| 4. | Lekken informatie | 3 | Imagoschade en een boete | M | <ul style="list-style-type: none"> a. Onzorgvuldig gebruik digitale middelen en apparaten b. Thuiswerken / privé-mail c. Diefstal | <ul style="list-style-type: none"> 1. Beleid formuleren en duidelijk communiceren naar medewerkers 2. Digitale waarborgen zoals wachtwoordbeleid en versleuteling 3. Afsluiten bewerkersovereenkomsten 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 | <ul style="list-style-type: none"> a. Onvoldoende kwaliteit van de ramingen b. Onvoldoende kwaliteit van het budgetbeheer c. externe oorzaken: bijv. wetswijzigingen, ruilverkavelingen, herindelingen d. Toenemend aantal bezwaren beroepschriften, de proceskostenregeling en de economische situatie | <ul style="list-style-type: none"> 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 2. Taakstellende budgetten en een adequate uitvoering van de budgethouders regeling. 3. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen 4. het continue verbeteren van processen conform de principes van "lean management" 5. 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)

Tabel: berekening weerstandsvermogen in relatie tot de BghU

| BghU | Bruto-risico | Bruto-risico (toelichting) | Netto risico | Netto-risico (toelichting) | Kans optreden | Restrisico |
|-------------|---------------------|---|---------------------|--|----------------------|-------------------|
| 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 |

| | |
|---|------------------|
| Benodigd weerstandsvermogen | € 475.000 |
| Percentage beleidsbegroting BghU | ca. 3,25% |