

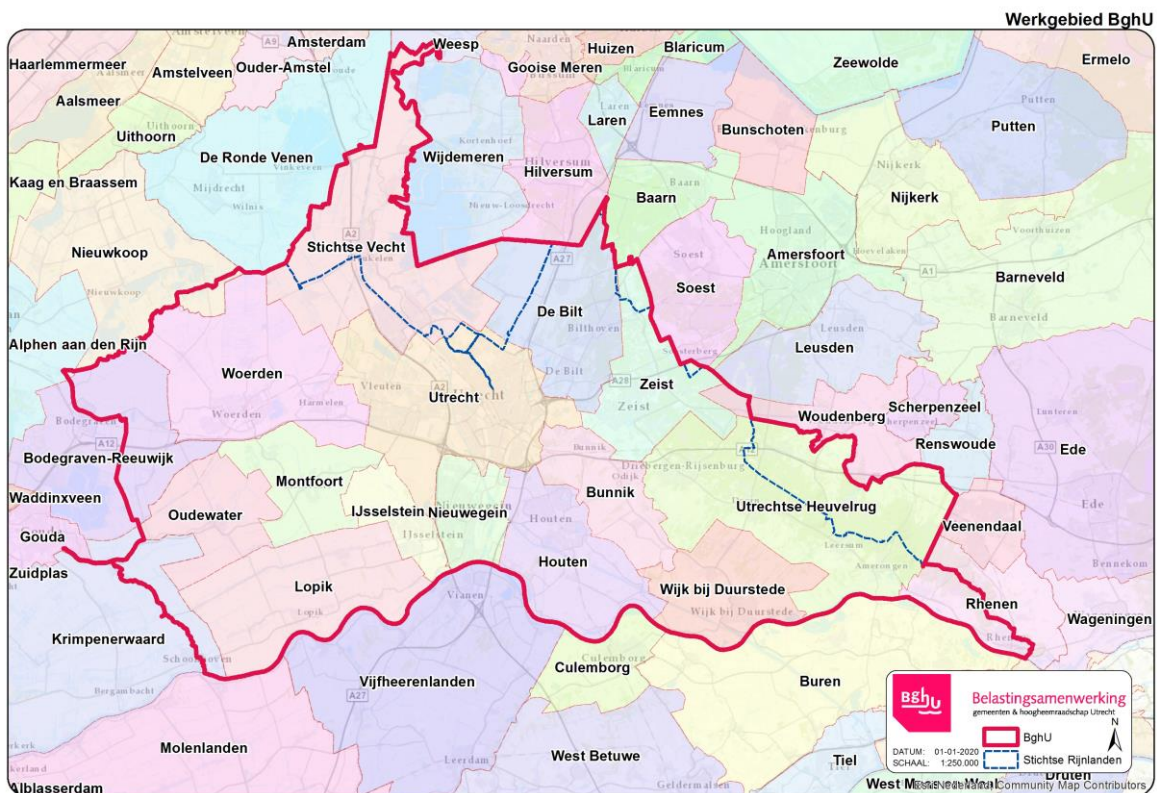


Belastingsamenwerking

gemeenten & hoogheemraadschap Utrecht

Kadernota 2022-2025

Belastingsamenwerking gemeenten en Hoogheemraadschap Utrecht



Inhoud

Voorwoord	3
Organisatie	4
Organisatie – missie en visie	4
Organisatie – ontwikkelpad 2022-2025	4
Ontwikkelingen BghU	6
Landelijke ontwikkelingen	6
Ontwikkelingen programmatische doelstellingen	7
Databeheer & waardebeoordeling	8
Dienstverlening Voor de periode 2022-2025 zijn de volgende ontwikkelingen in beeld voor Dienstverlening	9
Bedrijfsvoering - ICT	10
Bedrijfsvoering - Personeel	10
Financiële kaders	11
Uitgangspunten voor de begroting 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2025	11
Financiële ontwikkelingen vanaf 2022	12
Financieel beeld vanaf 2022-2025	13
Ontwikkeling deelnemersbijdrage	14
Verloop balans	14
Besluit vaststelling	16

Voorwoord

Geachte leden van het Bestuur van BghU,

Hierbij bieden wij u de Kadernota 2022-2025 aan. Deze nota biedt de kaders voor het opstellen van de begroting 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2025. Deze kaders betreffen (beleids)ontwikkelingen die in de begroting verder uitgewerkt en financieel vertaald worden en de financiële uitgangspunten voor het opstellen van de begroting.

De directie en het management hebben ontwikkelingen gesignaleerd en tevens bij de medewerkers om reacties gevraagd op onze doelen en activiteiten voor de nabije toekomst. Voor zover deze reacties ook betrekking hebben op verder dan 2021 zijn deze ook verwerkt in deze kadernota.

Wat ging er aan vooraf

Met de bereikte groei en efficiency van de afgelopen jaren is BghU nu in een fase van consolidatie gekomen en is ruimte nodig voor procesoptimalisatie.

De afgelopen periode heeft BghU tevens resultaten behaald welke mogelijk onderbelicht zijn gebleven. Zo zijn personeelskosten de afgelopen 4 jaren dalend, is personeel van toetreders overgenomen waarbij niet-bemenste formatie niet structureel is ingevuld, zijn taken van gegevensbescherming opgevangen binnen de huidige formatie en zijn niet-primaire taken, zoals archief en communicatie, in beperkte zin, in eigen uitvoering.

Momenteel bereiden we planvorming voor van de activiteiten 2021 en verder. Deze activiteiten dragen bij aan procesoptimalisatie, excellente dienstverlening, verdergaande efficiency mogelijkheden, de aanbesteding en kennisontwikkeling. Deze activiteiten kunnen verder worden uitgewerkt met voor- en nadelen en afgezet worden tegen kostenefficiëntie en klantgerichtheid.

Eventuele verdergaande efficiencyvoordelen worden vervolgens bestuurlijk voorgesteld en in de meerjarenbegroting 2022-2024 verwerkt.

Meerjarenperspectief 2022-2025

Wij bieden u komend voorjaar de ontwerpbegroting 2022 inclusief het meerjarenperspectief 2023-2025 aan, voordat deze formeel voor een zienswijze aan de gemeenteraden en provinciale staten wordt toegezonden. Een aantal ontwikkelingen is uitgesteld van 2021 naar 2022, de inhoud van deze kadernota komt voor een groot gedeelte overeen met het meerjarenperspectief zoals vermeld in de meerjarenbegroting 2021 en verder.

Tot slot, we bevinden ons momenteel midden in de coronacrisis. Door reguliere voortgangsrapportages informeren wij u over de financiële effecten hiervan op de belastingtaakuitvoering en de wijzigingen in dienstverlening hierdoor. Momenteel is onduidelijk of en hoe lang coronamaatregelen blijven gelden en welk effect dit heeft op de lange termijn.

Organisatie

Organisatie – missie en visie

Belastingsamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (BghU) is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Stichtse Vecht, 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. 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 willen excellente dienstverlening bieden. Wij hebben oog voor het belang van burgers, instellingen, bedrijven en haar deelnemers en proberen hen zoveel mogelijk te faciliteren. Een belangrijk aspect daarbij is de vergaande stroomlijning en digitalisering van het belastingproces.

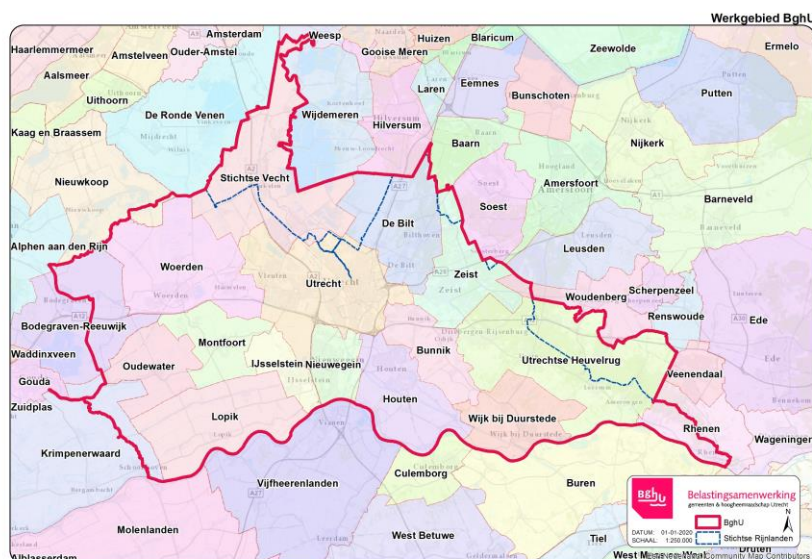
De organisatie staat voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst. Daarbij wordt gestreefd naar een verlaging van de maatschappelijke kosten met het behoud van kwaliteit. Dit doen wij enerzijds door de werkprocessen efficiënter in te richten en de verticale en horizontale samenwerking op te zoeken. Anderzijds, door te bezien op welke wijze BghU uitgebreid kan worden met de toetreding van nieuwe deelnemers en/of haar taken te verbreden. 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.

Organisatie – ontwikkelpad 2022-2025

De pijlers waarlangs BghU zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld zijn: modern werkgeverschap, continue verbeteren en bedrijfscontinuïteit. Over de gezette stappen is via de voorgaande planning en controldocumenten gerapporteerd. Daarmee stond de organisatie de afgelopen jaren vooral in het teken van groei en kenmerkt zich inmiddels als 'jong volwassen' gezien de opgedane ervaringen en geboekte resultaten.

Onlangs heeft het bestuur de missie en visie bekrachtigd door te benadrukken dat we ons blijven richten op deze regionale samenwerking, dus binnen het HDSR werkgebied. Ons meerjarenperspectief kenmerkt zich door het streven naar excellente dienstverlening, zodat het mogelijk is om te bereiken:

- Schaalvergroting door toetreding van gemeenten inliggend in het werkgebied HDSR (zie afbeelding):



- Uitbreiding van aanverwante taken voor de deelnemer. Hieronder worden de BAG en de BGT verstaan.

Basispakket Belastingen BghU										
Belastingsoort	HDSR	Bunnik	De Bilt	Houten	Lo pik	Nieuwegein	Stichtse Vecht	Utrecht	Utrechtse Heuvelrug	Zeist
Onroerende Zaakbelasting (OZB)		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Belasting op roerende woon- en bedrijfsruimten						V	V			
Rioolheffingen		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Afvalstoffenheffing		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Reinigingsrecht			V						V	
Hondenbelasting		V	V	V	V		V	V	V	
Toeristenbelasting		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Forensenbelasting			V				V		V	
Precariobelasting					V	V	V	V		V
Bedrijven Investeringszone (BIZ)							V	V	V	
Watersysteemheffing gebouwd en ongebouwd	V									
Watersysteemheffing Ingezetene	V									
Verontreinigingsheffing	V									
Zuiveringsheffing	V									
Oppervlaktmeting WOZ/BAG		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Uitvoering wet WOZ		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Pluspakket Belastingen en Aanverwanten BghU										
Belastingsoort	HDSR	Bunnik	De Bilt	Houten	Lo pik	Nieuwegein	Stichtse Vecht	Utrecht	Utrechtse Heuvelrug	Zeist
Parkeerbelasting								V		
Begraaf en Grafrechten									V	V
Lijkbezorgingsrechten (Publiek en Privaat)										V
Reclamebelasting			V							V
Heffing en invordering Leges (APV/Omgevingsvergunning publiek en privaat)		V							V	V
Invordering leges vanaf dwangbevel			V					V		
Leges, bezwaar en beroep		V	V					V	V	V
Marktgeïden									V	V
BAG-administratief					V					
BAG-geometrie					V					

Het streven naar excellente dienstverlening heeft als doelen voor 2021 en verder:

- De dienstverlening "in één keer goed";
- Hoge mate van self service voor onze inwoners en bedrijven;
- Het oordeel 'Goed' van de Waarderingskamer;
- Het blijvend realiseren van de begrote belastingopbrengsten voor onze deelnemers.

Ontwikkelingen BghU

Landelijke ontwikkelingen

Omgevingswet 2022

De nieuwe Omgevingswet zal naar verwachting per 1 januari 2022 in werking treden. De huidige wetgeving en regels voor ruimte, wonen, infrastructuur, milieu, natuur en water worden gebundeld in 1 wet. Onderdeel is een digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). Dit heeft als doel onder meer het beschikbaar stellen van informatie over de fysieke leefomgeving. Dit wordt de opvolger van het digitale omgevingsloket. Op termijn kan dit betekenen dat de volledigheid van de WOZ-kenmerken op een andere manier wordt onderzocht en dat het aantal leges aanslagen daalt.

Samenhang in Objectenregistratie (SOR).

Een samenhangende objectenregistratie is een uniforme registratie met daarin basisgegevens over objecten in de fysieke werkelijkheid die zich voor gebruikers als 1 registratie gedraagt. Doelstelling van de SOR is eenmalige vastlegging, meervoudig gebruik. De huidige basisregistraties zijn op verschillende momenten en gescheiden van elkaar ontstaan en vormen nog geen samenhangend geheel. BghU en haar deelnemers hebben in de huidige processen afstemming met de WOZ en BAG.

Het is de bedoeling dat ook het gedeelte van de WOZ-administratie waarin objectgegevens zijn opgenomen en een aantal basisgegevens uit aanpalende registraties in de objectenregistratie worden opgenomen. Ook zijn er belangrijke raakvlakken met de basisregistratie grootschalige topografie (BGT) en het Nationaal Wegenbestand. Het komen tot één objectenregistratie is een omvangrijk traject. Door gegevens te delen wordt effectiever en efficiënter gewerkt. Op de langere termijn leidt dit een betere kwaliteit van de data en het vrijspelen van capaciteit voor andere taken.

Sociaal invorderen

Op het gebied van het invorderen van openstaande belastingvorderingen ontstaat landelijk een tendens om kwetsbare groepen te ontzien en in ieder geval niet op te zadelen met sterk stijgende invorderingskosten. In de komende jaren moet worden bezien of en in hoeverre BghU kan aanhaken op deze trend, ook gezien het feit dat de invorderingskosten ongeveer 7,5% van de jaarlijkse baten van BghU beslaan. Hierbij ondersteunt BghU ook landelijke initiatieven.

Schuldenknooppunt

Een van die initiatieven is dat BghU als bestuurslid van de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) een actieve bijdrage levert aan een recent opgerichte stichting rondom schuldhulpverlening, het schuldenknooppunt. Het betreft een initiatief van schuldhulpverleners (waaronder gemeenten) en schuldeisers (waaronder BghU) om vanaf 2021 via een centraal knooppunt standaardberichten te kunnen uitwisselen: snel, betrouwbaar, veilig en uniform. Na implementatie wordt bezien welke mogelijkheden dit biedt voor de taakuitvoering van BghU.

Ontwikkeling belastingstelsels

Mede als lid van LVLB houden we de Langetermijnagenda (LTA) bij met de planning van de belangrijkste beleidsonderwerpen, van toepassing voor ons belastingdomein. Hieronder staat een aantal relevante ontwikkelingen voor BghU genoemd.

Het Ministerie van Financien benoemt in het syntheserapport 'Bouwstenen voor een beter belastingstelsel' mogelijke verbeteringen voor het Nederlandse belastingstelsel. Of het stelsel in de periode 2022-2025 wordt aangepast, is nog onduidelijk. Wel is en blijft duidelijk dat het stelsel voor ogen heeft om de administratieve lasten laag te houden. Zo is een belastingaangifte door een vooraf ingevulde aangifte vaak in enkele minuten klaar. Uit onderzoek blijkt dat de meeste mensen het stelsel redelijk waarderen, maar niet eenvoudig vinden. Ondanks dat lokale belastingen maar een klein onderdeel van de totale belastinginkomsten genereren, hebben de taakuitvoerders zoals BghU, wel te maken met een groot doelgroepbereik en past het bij onze excellente dienstverlening om de aanslagoplegging en -betaling zo makkelijk mogelijk te houden.

Vanuit het Ministerie van BZK wordt gewerkt aan planvorming voor herziening van het provinciale belastinggebied. Gezien de veranderende mobiliteitsvraagstukken wordt voor de motorrijtuigenbelasting een alternatieve uitvoering en belastingsoorten bekeken die een bijdrage kunnen leveren aan specifieke (duurzaamheid/klimaat) opgaven. Het traject heeft een vergelijkbare planning, werkwijze en doel als bij het bouwstenentraject herziening gemeentelijk belastinggebied. Afhankelijk van hoe het kabinet gaat besluiten kunnen deze herzieningen om input vragen van de gemeenten en de belastingkantoren, onder meer vanwege onze ervaring en de beschikbaarheid van data.

Tot slot hebben de waterschappen zeer recent, op 11 december 2020, een definitief voorstel voor de aanpassing van hun belastingstelsel vastgesteld en aangeboden aan de Minister van Infrastructuur en Waterstaat. De waterschappen hebben voor ogen om zo snel mogelijk weer te beschikken over een belastingstelsel met draagvlak voor de heffingswijze en goed uitlegbare tarieven. Het voorstel gaat namelijk uit van een model waarin de kosten op basis van gebiedskenmerken worden verdeeld (met tariefsdifferentiatie). Momenteel kent de watersysteemheffing één tarief voor eigenaren van woningen en eigenaren van niet-woningen. Vanwege de aanhoudende stijging van WOZ-waarden van woningen, kunnen de waterschappen met tariefsdifferentiatie binnen de categorie gebouwd tot een gelijkmatige lastenontwikkeling komen (vergelijkbaar met gemeenten). Bij doorgang zal dit een aanpassing van de wetgeving tot gevolg hebben en een financiële vertaling van de vervolgstappen.

Voor zover wij nu kunnen overzien heeft dit voor de belastingkantoren, zoals BghU, in ieder geval gevolgen voor applicaties (extra heffingsmodel) en voor de dienstverlening (communicatie naar inwoners, wijzigingen in automatische betalingen etc).

Ontwikkelingen programmatische doelstellingen

Vanaf het jaar 2022 werkt BghU met belastingsoftware op basis van de aanbesteding. Daarnaast is de verwachting dat we door de coronacrisis in 2021 een werkvorm gaan vinden van deels thuiswerken en deels op kantoor. Als deze nieuwe werkvorm op lange termijn wordt voortgezet, dan vraagt dat een verdere investering in middelen en kennis en mogelijke herbezinning op en invulling van het huisvestingscontract dat in 2026 afloopt. Onze medewerkers, systemen en de huisvesting zijn ons fundament voor de taakuitvoering. Bovendien willen we vanuit het meerjarenperspectief in 2021 onze excellente dienstverlening hebben geduid en over kunnen rapporteren.

Onze inzet voor de meerjarenbegroting 2022-2025 is en blijft om binnen de beschikbare middelen onze taakuitvoering voor de deelnemers en onze dienstverlening voor de inwoners verder te optimaliseren. Dit betekent dat wij bij het opstellen van deze kadernota op voorhand niet uitgaan van extra uitgaven of meevallers ten opzichte van de begroting 2021-2024. Hierdoor houden wij rekening met de financiële positie van onze deelnemers.

Op basis van onze missie en visie hebben we een aantal hoofdactiviteiten benoemd voor het jaar 2021 en verder:

- Procesoptimalisatie
- Excellente dienstverlening geduid en over kunnen rapporteren
- Aantoonbare bijdrage aan efficiency

Databeheer & waardebeoordeling

Voor de periode 2022-2025 zijn de volgende ontwikkelingen in beeld voor Databeheer & waardebeoordeling.

Implementatie waarderingsspakket

De mogelijke implementatie van een nieuw waarderingsspakket zal voor 2022 en 2023 inzet vergen voor een goede uitvoering van de herwaardering en bezwaarafhandeling t.b.v. waardepeildatum 01-01-2022 met een uitloop naar waardepeildatum 01-01-2023. Het "oude" model moet ingepast gaan worden in een mogelijk nieuwe waarderingssapplicatie. Hier zal extra ondersteuning voor benodigd zijn, zodat wij op termijn op efficiënte en effectieve wijze het primaire proces van het proces waardebeoordeling kunnen uitvoeren, waaronder de permanente marktanalyse en herwaardering en de WOZ-bezwaarafhandeling. Onze doelstelling is een 'Goed' van de Waarderingskamer. Ook de komende jaren zullen tijd en middelen besteed moeten worden aan procesoptimalisatie en interne beheersing van alle Databeheer processen. Het einddoel is een organisatie waarbij continu de 'basis op orde' is, zodat structureel correcte beschikkingen verstuurd worden met de juiste uitgangspunten.

Waarderingskamer

De Waarderingskamer controleert de uitvoering van de WOZ en de uitvoering van de basisregistratie Waarde Onroerende Zaken. Eens per jaar controleert de Waarderingskamer ook de interne procesbeheersing van de diverse WOZ-onderdelen en processen binnen BghU. Op basis van deze controle worden aanbevelingen gedaan voor de procesoptimalisatie, die de processteams moeten gebruiken voor kwaliteitsverbetering.

BghU neemt op dit moment deel aan een onderzoek van de Waarderingskamer, waarin meer inzicht wordt gegeven over het tot stand komen van de taxaties. In 2020 zijn we hiermee gestart en dit zal de komende jaren meer vorm gaan krijgen. Het taxatieverslag is dan voorzien van meer secundaire kenmerken. Het verantwoordingsdocument zit nog in de ontwikkelfase. In de voorbereiding op de begroting 2022 nemen we deze ontwikkelingen mee.

Op basis van de bevindingen naar aanleiding van het onderzoek interne beheersing van de Waarderingskamer dat eind 2020 plaats vindt, zal duidelijk worden welke acties BghU gaat uitvoeren om te voldoen aan de eisen om een 'goed' van de Waarderingskamer te ontvangen. De bijbehorende planvorming zal ook een financiële paragraaf, een realisatieplanning en een risicoanalyse bevatten.

De volgende stappen worden in ieder geval gezet:

- De interne beheersing protocollen van de Waarderingskamer inbedden en borgen in de diverse processen.
- Versturen van inlichtingformulieren naar diverse categorieën objecten voor afstemming over de kenmerken, zowel primaire als secundaire, bedoeld als uitbreiding van de communicatie naar inwoners;
- Veldcontroles door middel van taxatie-app (gericht op de secundaire kenmerken van een object);
- Mutatiesignalering voor het hele deelnemersgebied BghU;
- In 2020 zijn we gestart met een pilot "Aanwezig op Locatie". Na het verzenden van het grote kohier in februari zijn de taxateurs en medewerkers Dienstverlening op locatie bij een aantal van onze deelnemers geweest. Deze pilot gaan we in 2021 uitbreiden naar alle deelnemers (passend conform coronamaatregelen);
- Versturen van voormeldingen om de kwaliteit van de bestanden te verbeteren;

Doelstelling: Excellente dienstverlening

Om de excellente dienstverlening verder vorm te geven nemen we de volgende stappen.

- Verbetering van processen door middel van:
 - Slimmer werken;
 - Automatisering;
 - Robotisering
- Optimaliseren van het opleidingsplan;
- Verbeteren van de procedures rondom interne controle;
- Achterstanden in beeld en voorzien van prioriteit, planning en financiële onderbouwing;
- Inzicht creëren van voortgang en aantallen door verbetering van (realtime) dashboards;

We ambiëren ook een grotere rol in de advisering op het gebied van gemeentelijke en waterschapsbelastingen richting gemeenten en waterschap. BghU wil van data informatie maken zodat deelnemers deze informatie mee kunnen nemen ter ondersteuning in hun beleidsvoorbereiding.

Daarvoor willen we de volgende activiteiten gaan ondernemen:

- Meer gebruik van metadata voor advisering (zowel in- als extern);
- Onderzoeken en inzet op gebied van kunstmatige intelligentie;

- Inzetten op meer persoonlijk contact met klanten;
- Kijken naar het betrekken van een burgerpanel, bijvoorbeeld voor het eenvoudiger en duidelijker opstellen van onze brieven;
- Verandering van een focus op uitvoering naar controle op kwaliteit;

Dienstverlening

Voor de periode 2022-2025 zijn de volgende ontwikkelingen in beeld voor Dienstverlening.

Uitgangspunten dienstverlening 2022-2025

BghU streeft naar een transparante bedrijfsvoering en het voorkomen van onnodige bureaucratie. Aan de ene kant doen we dat door optimaal gebruik te maken van de digitale mogelijkheden (standaardiseren) en de reeds aanwezige klantkennis (data) binnen BghU. Aan de andere kant doen we dat door het gaan organiseren van focusgroepen en meer feedback uit het klantproces, zodat we weten wat er bij de mensen speelt en waar hinder wordt ondervonden van procedures.

Door de koppeling van de reeds aanwezige data binnen BghU, de uitkomsten van de focusgroepen en de feedback van klanten, kunnen we realiseren dat we bijvoorbeeld brieven sturen naar mensen die minder aandacht nodig hebben en gaan bellen naar of een huisbezoek afleggen bij mensen die meer aandacht nodig hebben. Hierdoor willen we gericht en meer gestructureerd aan de slag met onze doelgroepen.

Doelstellingen Dienstverlening 2022-2025

Als we vanuit de klantvraag (door de bril van de inwoner/het bedrijf) de zaken gaan benaderen betekent dat ook iets voor de manier waarop we de entree tot de organisatie organiseren. We streven ernaar om, ook in het licht van de aanbesteding van de belastingapplicaties en onze frontoffices modules zowel flexibel te zijn als waar mogelijk te werken met gestandaardiseerde procedures. Daarnaast hebben we de volgende doelstellingen voor de dienstverlening van BghU vanaf 2022.

- Ontwikkelen van initiatieven die zich specifiek richten op het verbeteren van de communicatie met klanten;
- Het beperken van klantvraag door voortijdig te informeren of waar mogelijk te voorkomen dat ten onrechte aanslagen worden verstuurd (bijvoorbeeld rondom parkeervergunningen);
- Het verder optimaliseren van betaalmogelijkheden, zoals bijvoorbeeld een flexibele incassodatum waarmee mensen zelf kunnen bepalen wanneer de incasso van de aanslag plaats vindt;
- Verder optimaliseren van de samenwerking met externe partners.

Beheersgebied en clustering

Vanuit de visie op excellente dienstverlening willen we het beheersgebied anders gaan benaderen. Vragen die we daarbij kunnen stellen zijn onder meer:

- Waar zitten de meeste kwijtscheldingsverzoeken?
- Waar loopt de deurwaarder met de meeste hernieuwde (dwang)bevelen?
- Uit welke wijk/welk postcodegebied komen de meeste waardebezwaren?
- Wat betekent de sociale achtergrond van een wijk voor onze benadering?

Met de opgedane kennis kunnen we meer 'dienst verlenen op maat', waarbij de benadering voor een deel af kan gaan hangen van bijvoorbeeld de doelgroep, het beheersgebied of bepaalde problemen in een specifieke wijk. In de uitwerking van de begroting 2022 en de meerjarenraming 2023-2025 geven we meer handen en voeten aan deze ambitie.

Optimalisatie van de processen

Onze dienstverleningsprocessen vormen de basis van al onze klantcontacten. Daarom is optimalisatie van deze processen cruciaal om te zorgen voor een excellente dienstverlening. Voor de periode 2022-2025 geldt dat we de volgende uitdagingen zien:

- De dienstverlening intern nog beter afstemmen, onder meer door contacten met klanten beter vast te leggen (conform AVG);
- We voorkomen dat we klanten en informatie verliezen in processen die langs elkaar heen lopen door inwoners/bedrijven meer inzicht te geven in de eigen gegevens en de status van bijvoorbeeld een bezwaar of een aanvraag. Hiermee hebben zij een beter en integraal beeld van hoe ze er voor staan.

Kanaalsturing en dienstverlening

Eén van de doelstellingen richt zich specifiek op de communicatie met de klanten (onze inwoners en bedrijven). In ons ideaalbeeld kiest men zelf, afhankelijk van het tijdstip, locatie of het doel, het kanaal dat het beste past. We gaan onderzoeken welke kanalen het beste bij excellente dienstverlening passen. Ook

kanalen die BghU nog niet inzet (chatten, sociale media) en betrekken daarbij ook de nodige kennisontwikkeling en opleiding. De klantgerichte benadering vraagt ook om uitvoering met menselijke maat, daar waar maatwerk toegepast kan en moet worden. BghU zal zich richten op de vraag van die klanten, zal transparant zijn en goed aanspreekbaar voor die inwoners en bedrijven.

Bedrijfsvoering - ICT

BghU maakt gebruik van Centric als leverancier voor haar belastingsysteem. Het contract verloopt 31 mei 2022 en wordt aanbesteed. In 2020 is gestart met de voorbereiding, in het tweede kwartaal 2021 volgt de gunning en eind 2021 zal gestart worden met de technisch implementatie en migratietraject, hetgeen doorloopt in 2022 en primair in mei 2022 opgeleverd wordt.

Na oplevering in mei 2022 beschikt BghU over een modulair applicatielandschap hetgeen aansluit bij de technologische ontwikkelingen zoals de scheiding van data met processen en het verminderen van afhankelijkheid van leveranciers conform het Common Ground convenant. Daarnaast is de infrastructuur geschikt om de samenhang tussen de verschillende basisregistraties WOZ, BAG, BGT en BOR integraal te ontsluiten. Dit levert naast potentiële efficiency voordelen een kwaliteitsimpuls voor de data op.

Na oplevering in mei 2022 van haar nieuwe belastingsysteem blijft BghU haar applicatielandschap stapsgewijs vernieuwen en innoveren.

Bedrijfsvoering - Personeel

BghU vindt het belangrijk dat de medewerkers beschikken over de nodige vakbekwaamheid voor een goede, kwalitatieve uitvoering van de werkzaamheden. Inmiddels zijn de meeste WOZ-taxateurs opgeleid tot NRVT-taxateurs en volgen zij jaarlijks de permanente educatie. De medewerkers van Databeheer, enkele taxateurs en medewerkers bezwaarafhandeling starten in 2020/2021 met de basisopleiding WOZ om van daaruit de komende jaren zich verder te kunnen specialiseren. De Waarderingskamer heeft landelijk een infrastructuur van vakbekwaamheid opgesteld waar BghU ook in de periode 2022-2025 op aansluit.

Overige activiteiten zijn:

- Het bijhouden van wetgeving en jurisprudentie door het volgen van cursussen en interne educatie
- Opleiden van trainees/young potentials
- Door middel van talentonderzoek en -coaching inzicht krijgen in de talenten van individuele medewerkers en van teams en ervoor zorgen dat deze talenten optimaal benut worden.
- Door middel van strategische personeelsplanning inspelen op (toekomstige) ontwikkelingen, waaronder digitalisering en uitstroom van pensioengerechtigden.

Financiële kaders

Dit hoofdstuk bevat de financiële kaders zoals BghU die hanteert bij het opstellen van de begroting 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2025. De kaderstelling is daarmee leidend bij de totstandkoming van de begroting.

Uitgangspunten voor de begroting 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2025

De volgende uitgangspunten zijn van toepassing bij het opstellen van de begroting BghU 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2025.

Onderwerp	Uitgangspunt	Uitwerking
Raming personeelslasten	Totale loonsom jaarlijks indexeren met 1 % om verwachte CAO-stijgingen in het meerjarig beeld mee op te nemen.	Indexatie totale loonsom inclusief inhuur. CAO-stijgingen boven de 1% gedurende een begrotingsjaar, verwerkt BghU middels een begrotingswijziging in dat begrotingsjaar.
Raming materiële lasten	Totale materiële lasten indexeert BghU jaarlijks 2% op basis van een verwachte inflatiecorrectie door leveranciers.	Jaarlijkse stijging van de totaal beschikbare som voor materiële lasten.
Raming investeringen	<p>Investerings worden apart geraamd en via een apart investeringsvoorstel besloten. Raming van de verwachte kapitaallasten vindt plaats op basis van de vastgestelde afschrijvingstermijnen uit de nota Waarden en Afschrijven 2018.</p> <p>Van die termijnen kan BghU afwijken bij het daadwerkelijk vaststellen van het investeringsvoorstel door middel van een separaat besluit.</p>	Concreet speelt dit bij de uitwerking van het investeringsvoorstel voor de nieuwe belastingapplicaties dat in maart 2021 is voorzien en meerjarig effect heeft.
Raming onvoorzien	Jaarlijks raamt BghU € 100.000 voor onvoorziene kosten. De € 100.000 is expliciet zichtbaar.	Eventueel noodzakelijke aanwending van onvoorzien is onderdeel van de verantwoording middels de bestuursrapportage.
Financiering	Alleen voor investeringen kan BghU eventueel een langlopende lening aantrekken. Hiervoor is een bestuursbesluit vereist.	Concreet speelt dit bij uitwerking van het investeringsvoorstel voor de nieuwe belastingapplicatie. Dat investeringsvoorstel bevat ook de manier waarop BghU de investering gaat financieren.
Belastingen	Materiële lasten worden exclusief compensabele BTW-geraamd en inclusief de niet-compensabele BTW van het Waterschap.	Jaarlijks wordt de compensabele BTW van de gemeenten via een apart afrekeningscircuit doorgeschoven naar de gemeenten.
Belastingen	BghU voert geen dienstverlening uit die onder de VPB-plicht valt.	Niet van toepassing
Formatie & personeel	Loonsomsturing op basis van de vastgestelde begroting	BghU werkt met een vaste formatie (circa 118FTE) en een flexibele schil inhuur. Binnen deze twee categorieën kan geschoven worden, maar de vastgestelde loonsom kan niet overschreden worden, behalve door CAO-stijgingen hoger dan 1%.

De volgende kaders gelden bij het opstellen van de begroting 2022 en de meerjarenraming 2023-2025.

Onderwerp	Kader	Oorsprong
Structureel evenwicht	Structurele baten dekken de structurele lasten. BghU mag onder de streep geen tekort hebben.	BBV
Reëel beeld	De begroting bevat een reëel beeld van de verwachte materiele lasten, bijvoorbeeld op basis van lopende contracten en verwachte kapitaallasten.	BBV
Kostenverdeling	De werklust is leidend in de verdeling van de kosten onder de deelnemers van de BghU.	Bijdrageverordening op basis van artikel 40 GR
Basispakket & pluspakket	<p>Taken binnen het basispakket worden uitgevoerd voor algemene rekening en als zodanig verdeeld.</p> <p>Het pluspakket is op basis van integrale kostprijs. Bij de bepaling van de uurtarieven voor inzet van medewerkers, worden de landelijke DAR-tarieven gehanteerd.</p>	Uitvoeringsprotocol
Risicomanagement	<p>De begroting bevat een aparte paragraaf conform BBV waarin het risicobeeld van de BghU staat. Dit risicobeeld vertaalt BghU in een benodigde weerstandscapaciteit.</p> <p>Het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt als ratio ten opzichte van de benodigde weerstandscapaciteit, waarbij geldt dat het uitgangspunt is dat de ratio groter of gelijk aan 1 moet zijn.</p>	BBV/ Nota Weerstandvermogen en Risicomanagement

Financiële ontwikkelingen vanaf 2022

Evaluatie kostenverdeelssystematiek

In oktober 2020 besloot het bestuur van BghU tot een evaluatie van de verdeelsleutel van de lasten van BghU. Het vaststellen van de onderzoeksvragen die horen bij deze evaluatie staat in maart 2021 op de agenda van het bestuur, terwijl de aanbevelingen die uit de evaluatie vloeien zijn voorzien voor de bestuursvergadering van juni 2021. Concreet betekent dit dat eventuele toepassing van die aanbevelingen effect kan hebben op de deelnemersbijdrage die gekoppeld is aan de begroting 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2025.

Aanbesteding en investering nieuwe belastingapplicaties

2021 wordt een transitiejaar voor wat betreft de activa van BghU. In de begroting 2021 is een investeringsbedrag van € 5.000.000 miljoen opgenomen voor de investering in de nieuwe applicaties, gebaseerd op een historische kostprijs van de vorige aanbesteding. Deze investering resulteert in afschrijvingslasten voor de daaropvolgende begrotingsjaren en is als zodanig ook vertaald in het lastenbeeld voor 2022 en verder. Met het investeringsvoorstel dat voor maart 2021 is voorzien, worden het benodigde investeringsbedrag en de effecten daarvan op de begroting door het bestuur vastgesteld. Daarmee is sprake van een relatieve onzekerheid in de huidige meerjarenraming vanaf 2022.

Rechtmatigheidsverantwoording bestuur

Het bestuur dient (op het moment van schrijven) vanaf 2021 een rechtmatigheidsverklaring af te geven over de uitgevoerde taken. Deze rechtmatigheidsverklaring dient voor het eerst over het begrotingsjaar 2021 te worden afgegeven, wat concreet betekent dat dit in 2022 door het bestuur vastgesteld dient te worden. In aanloop daarop worden met de accountant en deelnemers de benodigde afspraken gemaakt en onder meer het normenkader opnieuw vastgesteld door het bestuur.

Onzekere ontwikkelingen

Hoewel een percentage van 1% is voorzien voor de CAO-stijgingen, kan het gebeuren dat in voorkomende gevallen deze CAO-stijging hoger is dan 1%. Dit dient dan opgevangen te worden door middelen van een verhoging van de deelnemersbijdrage, waarbij het jaar waarin de verhoging bekrachtigd wordt leidend is. Daarmee is onzeker in hoeverre de 1% toereikend is voor specifieke begrotingsjaren. Afhankelijk van de daadwerkelijke CAO-aanpassingen zal bij een begrotingswijziging op het dan lopende begrotingsjaar dit specifieke effect worden opgenomen.

Nieuw financieel kader

Het nieuwe financiële beleidskader treedt in werking met ingang van 1 januari 2022. Dit betekent concreet dat er dan (onder meer) een nieuwe financiële verordening, een nieuw inkoopbeleid en een nieuwe nota weerstandsvermogen en risico van toepassing is. Hoewel dit niet concreet leidt tot een financieel effect, kan er wel sprake zijn van andere normen die bijvoorbeeld door de accountant getoetst moeten worden of andere afschrijvingstermijnen waartegen investeringen moeten worden afgeschreven.

Financieel beeld vanaf 2022-2025

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de lasten vanaf 2021 weergegeven. Dit is een meerjarig beeld op basis van de vastgestelde begroting 2021 en met toepassing van de kaders zoals in deze Kadernota omschreven.

Vanwege de grote invloed van de investering in de nieuwe belastingapplicaties, is deze raming vooral als ijkpunt relevant op het moment dat het investeringsvoorstel voor de belastingapplicaties in combinatie met de begroting 2022 door het bestuur wordt behandeld. De raming wijkt dan ook niet af van het meerjarenperspectief zoals dat in de bestuursvergadering van juni 2020 voorlag. Voor de volledigheid is onder deze tabel ook nog de historie van 2019 en 2020 weergegeven, waarbij aangetekend dient te worden dat de gemeente Stichtse Vecht vanaf 1 januari 2020 is toegetreden.

	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Rente & Afschrijving	398.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Personele lasten (inclusief inhuur)	9.809.000	9.907.000	10.006.000	10.106.000	10.207.000
lasten personeel in dienst	9.195.000	9.287.000	9.380.000	9.474.000	9.569.000
inhuurlasten	614.000	620.000	626.000	632.000	638.000
Materiële lasten	6.304.000	6.430.000	6.558.000	6.689.000	6.823.000
Onvoorzien	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Totaal Lasten	16.611.000	17.437.000	17.664.000	17.895.000	18.130.000
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	15.355.000	16.181.000	16.408.000	16.639.000	16.874.000
Geraamde deelnemersbijdragen	15.305.000	16.181.000	16.408.000	16.639.000	16.874.000
Dotatie algemene reserve					
Onttrekking algemene reserve					
Dotatie bestemmingsreserve					
Onttrekking bestemmingsreserve	50.000				
	50.000	-	-	-	-
Resultaat voor bestemming	-50.000	-	-	-	-

			(initieel)	(na wijziging)	
Rente & Afschrijving	327.659	398.000	398.000	398.000	398.000
Personele lasten (inclusief inhuur)	9.207.993	9.412.000	9.712.000	9.712.000	9.809.000
lasten personeel in dienst	8.455.250	8.430.000	9.129.000	9.129.000	9.195.000
inhuurlasten	752.743	982.000	583.000	583.000	614.000
Materiële lasten	6.941.396	5.681.000	6.181.000	6.181.000	6.304.000
Onvoorzien	-	100.000	100.000	100.000	100.000
Totaal Lasten	16.477.048	15.591.000	16.391.000	16.391.000	16.611.000
Dwangbevelen	1.215.703	1.201.000	1.201.000	1.201.000	1.201.000
Overig	1.117.804	55.000	55.000	55.000	55.000
Totaal Baten	2.333.507	1.256.000	1.256.000	1.256.000	1.256.000
"Te dekken" bedragen	14.143.541	14.335.000	15.135.000	15.135.000	15.355.000
Geraamde deelnemersbijdragen	14.335.000	14.335.000	15.290.000	15.085.000	15.305.000
Dotatie algemene reserve	91.459				
Onttrekking algemene reserve					
Dotatie bestemmingsreserve	100.000		155.000		
Onttrekking bestemmingsreserve				50.000	50.000
	191.459		155.000	50.000	50.000
Resultaat voor bestemming	191.459	-	155.000	-50.000	-50.000

Ontwikkeling deelnemersbijdrage

Op basis van de huidige raming ziet de verwachte deelnemersbijdrage er als volgt uit. Deze deelnemersbijdrage wijzigt zeker bij het opstellen van de begroting 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2025, door de grote invloed van het investeringsvoorstel voor de nieuwe belastingapplicaties.

	2021				2022			2023			2024			2025		
	Basis	Effect begr. Wijz.	Plus	Totaal	Basis	Plus	Totaal	Basis	Plus	Totaal	Basis	Plus	Totaal	Basis	Plus	Totaal
Bunnik	€ 205	€ -1	€ 6	€ 210	€ 216	€ 6	€ 222	€ 219	€ 6	€ 225	€ 223	€ 6	€ 229	€ 226	€ 6	€ 232
Houten	€ 634	€ -2		€ 632	€ 632		€ 670	€ 680		€ 680	€ 690		€ 690	€ 701		€ 701
Lopik	€ 154	€ -1	€ 41	€ 194	€ 163	€ 41	€ 204	€ 165	€ 41	€ 206	€ 168	€ 41	€ 209	€ 170	€ 41	€ 211
Nieuwegein	€ 895	€ -3		€ 891	€ 945		€ 945	€ 959		€ 959	€ 974		€ 974	€ 988		€ 988
Zeist	€ 1.109	€ -4	€ 129	€ 1.233	€ 1.171	€ 129	€ 1.300	€ 1.189	€ 129	€ 1.318	€ 1.206	€ 129	€ 1.335	€ 1.224	€ 129	€ 1.353
Utrecht	€ 6.535	€ -24	€ 649	€ 7.159	€ 6.905	€ 649	€ 7.554	€ 7.007	€ 649	€ 7.656	€ 7.111	€ 649	€ 7.760	€ 7.217	€ 649	€ 7.866
De Bilt	€ 770	€ -3		€ 767	€ 813		€ 813	€ 825		€ 825	€ 838		€ 838	€ 850		€ 850
Utrechtse Heuvelrug	€ 647	€ -2	€ 28	€ 672	€ 683	€ 28	€ 711	€ 694	€ 28	€ 722	€ 704	€ 28	€ 732	€ 714	€ 28	€ 742
HDSR	€ 2.582	€ -10		€ 2.572	€ 2.728		€ 2.728	€ 2.769		€ 2.769	€ 2.810		€ 2.810	€ 2.852		€ 2.852
Stichtse Vecht	€ 973	€ -		€ 973	€ 1.032		€ 1.032	€ 1.047		€ 1.047	€ 1.063		€ 1.063	€ 1.079		€ 1.079
Jaarlijkse bijdrage				€ 15.305			€ 16.181			€ 16.408			€ 16.639			€ 16.874

Verloop balans

Onderstaand zijn het verwachte verloop van de balans en de belangrijkste ratio's weergegeven. Deze zijn in grote mate afhankelijk van het bedrag dat in het investeringsvoorstel voor de nieuwe belastingapplicatie wordt opgenomen en nu nog gebaseerd op het investeringsbedrag dat in de begroting 2021 is opgenomen en naar verwachting wijzigt.

De ontwikkeling van de materiële vaste activa is gebaseerd op de verwachting van die investering die is opgenomen bij de begroting 2021, terwijl die grotendeels gefinancierd wordt door een (fictieve) langlopende lening. In het investeringsvoorstel voor de ICT-omgeving is ook aandacht voor de financiering en de eventuele rentelasten die daarbij horen. De algemene reserve is gelijk gehouden omdat er geen besluiten zijn waarbij onttrekkingen of stortingen zijn gedaan. De overige posten zijn niet concreet geraamd, maar gelijk gehouden aan de jaarrekening 2019 en de verwachting bij de begroting 2021.

	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
VASTE ACTIVA					
Materiële Vaste Activa	€ 5.000.000	€ 4.000.000	€ 3.000.000	€ 2.000.000	€ 1.000.000
VLOTTENDE ACTIVA					
Uitzettingen met rentetypische looptijd < 1 jaar	€ 491.460	€ 491.460	€ 491.460	€ 491.460	€ 491.460
Overlopende activa	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000
<i>Activa</i>	€ 6.241.460	€ 5.241.460	€ 4.241.460	€ 3.241.460	€ 2.241.460
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	€ 437.871	€ 437.871	€ 437.871	€ 437.871	€ 437.871
Bestemmingsreserve	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Te bestemmen resultaat					
VASTE PASSIVA					
Vaste schulden met rentetypische looptijd					
Onderhandse leningen van binnenlandse bank	€ 4.845.000	€ 3.845.000	€ 2.500.000	€ 1.500.000	€ 500.000
VLOTTENDE PASSIVA					
Netto vlottende schulden met rentetypische looptijd	€ 958.589	€ 958.589	€ 1.303.589	€ 1.303.589	€ 1.303.589
<i>Passiva</i>	€ 6.241.460	€ 5.241.460	€ 4.241.460	€ 3.241.460	€ 2.241.460

	Financiële kengetallen						
	2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
Netto schuldquote	0,58%	-1,05%	27,55%	20,43%	14,50%	8,73%	3,10%
Solvabiliteitsratio	23,87%	30,33%	7,02%	8,35%	10,32%	13,51%	19,54%
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	2,73%	-0,03%	-0,03%	0,26%	0,25%	0,25%	0,25%
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Besluit vaststelling

Besluit:

1. De kaders en uitgangspunten voor de begroting 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2025 vast te stellen;
2. Kennis te nemen van de organisatorische, landelijke en financiële ontwikkelingen voor de periode 2022-2025.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het bestuur van Belastingssamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht van 17 december 2020.

de voorzitter,

de secretaris,

J.C.H. Haan

M. Vrisou van Eck