



Documentgegevens	
Briefnummer	
Ingekomen	5 MEI 2014
Ald./behand.	
Aanvullende gegevens	
Kopie/GC	
Opmerkingen	
Paragraaf	

Aan het Algemeen bestuur van het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden,
Postbus 550,
3990 GJ Houten.

Datum: 30 april 2014
Uw kenmerk:
Ons kenmerk:
Onderwerp: Ontwerpbegroting 2015 BghU, zienswijzprocedure
Bijlagen: 1

Geacht bestuur,

Op 24 april 2014 heeft het dagelijks bestuur van de Belastingsamenwerking Gemeenten en Hoogheemraadschap Utrecht (hierna BghU) de concept exploitatie- en investeringsbegroting 2015 vastgesteld. Als deelnemer van BghU krijgt u hierbij op grond van artikel 51 van de Gemeenschappelijke regeling deze ontwerpbegroting aangeboden en kunt u uw zienswijze hierop aan ons kenbaar maken.

U treft de ontwerpbegroting als bijlage aan.

Uw zienswijze ontvangen wij graag vóór uiterlijk 20 juni 2014 waarna de ontwerpbegroting, gelezen uw zienswijze, ter vaststelling wordt behandeld in de vergadering van het Algemeen Bestuur van BghU op 26 juni 2014. De aldus vastgestelde begroting zal vervolgens vóór uiterlijk 15 juli 2014 aan gedeputeerde staten van Utrecht worden toegezonden.

Toetreding 5 gemeenten

In de voorliggende begroting anticiperen wij op de voorgenomen toetreding van de gemeenten Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist per 1 januari 2015. Dit toetredingstraject vraagt afzonderlijke bestuurlijke besluiten waarvoor eerst de toetredende gemeenten een verzoek aan het bestuur van de BghU moeten uitbrengen. Vervolgens zal ook uw bestuur worden verzocht in te stemmen met een aanpassing van de Gemeenschappelijke Regeling.

Dit proces vindt de komende maanden plaats, maar is naar verwachting niet afgerond tijdens uw zienswijze periode. Mocht blijken dat een of meerdere van de gemeenten onverwachts toch niet willen toetreden, dan zullen wij de consequenties daarvan beoordelen en zal dit verwerkt worden via een eerste begrotingswijziging. Hiervoor geldt eenzelfde zienswijzprocedure als voor de begroting.

Aandachtspunt

Wij willen u er op wijzen dat u op grond van artikel 51 de bijgesloten ontwerpbegroting voor een ieder ter inzage dient te leggen en tegen betaling van kosten dient te verstrekken, voor zover daarom wordt gevraagd. Dat deze mogelijkheid bestaat dient u kenbaar te maken door middel van een openbare kennisgeving.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en zien met belangstelling uw zienswijze tegemoet

Met vriendelijke groet,

Het dagelijks bestuur van de BghU



Patrick Poelmann
De voorzitter,



Arnold Geytenbeek
De secretaris,



Aan het college van de gemeente Bunnik
Postbus 5
3980 CA Bunnik

Datum: 30 april 2014
Uw kenmerk:
Ons kenmerk:
Onderwerp: Besluit AB van de BghU over toetreding
Cc: Gemeente Utrecht, De Bilt en Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden

Geacht college,

Hierbij informeren wij u over het op 24 april 2014 genomen besluit door het algemeen bestuur van de Belastingsamenwerking Gemeenten en Hoogheemraadschap Utrecht (hierna BghU) ten aanzien van de voorgenomen toetreding van uw gemeente.

Besluit van het AB dd 24-4-2014:

1. Neemt kennis van de voorgenomen toetreding van de gemeenten Nieuwegein, Houten, Zeist, Lopik en Bunnik en wacht het concrete verzoek van hen daartoe af; Vooruitlopend daarop wordt ingestemd met de gevolgen van toetreding van genoemde gemeenten als uitgewerkt in de toetredingsrapportage en meer in het bijzonder:
 - a. De financiële gevolgen zoals uitgewerkt in de ontwerp exploitatie-en investeringsbegroting 2015 en meerjarenbegroting 2016-2018; die overigens conform de gemeenschappelijke regeling nog in een separate zienswijze en vaststellingsprocedure gebracht gaat worden richting de huidige deelnemers;
 - b. Aanpassing van de methodiek van de kostenverdeelsleutel en de financiële gevolgen ervan voor de huidige deelnemers;
 - c. Aanpassing van de stemverhouding en stemmenweging in het AB;
 - d. Overname van al het primair personeel;
 - e. Het verstrekken van een tegemoetkoming in de frictiekosten ad € 17.243,- per medewerker welke overkomt naar BghU in 2015 en deze in 3 jaar af te bouwen. Deze compensatie van de frictiekosten te bekostigen ten laste van de schaalvoordelen van Utrecht en De Bilt in 2015-2017.
2. Opdracht te geven aan de directeur om de voorbereidingen te treffen voor de noodzakelijkerwijs te doorlopen procedure tot wijziging van de GR en deze procedure na ontvangst van de resp. toetredingsverzoeken in gang te zetten naar de huidige deelnemers, gelijktijdig met de procedure voor toelating van de betreffende gemeenten.

De onderliggende stukken, de afzonderlijke toetredingsrapporten, de concept exploitatiebegroting 2015 ed zijn u separaat toegezonden.

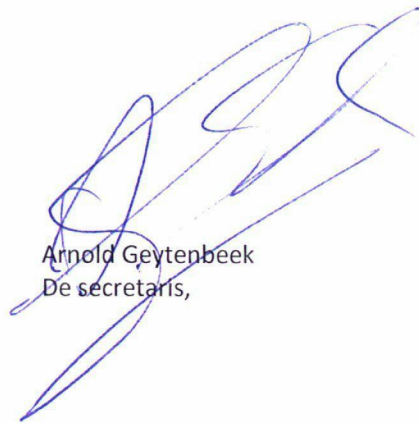
Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en zien met belangstelling uw verzoek tot toetreding tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Het dagelijks bestuur van de BghU

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Poelmann'.

Patrick Poelmann
De voorzitter,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Arnold Geytenbeek'.

Arnold Geytenbeek
De secretaris,



Belastingsamenwerking
gemeenten & hoogheemraadschap Utrecht

Exploitatie- en investeringsbegroting BghU 2015

(incl. meerjarenraming 2016-2018)

Belastingsamenwerking gemeenten en Hoogheemraadschap Utrecht

Inhoudsopgave

1	Bestuurssamenvatting	3
2	Kerngegevens	6
3	Begroting in één oogopslag	7
4	Programma	10
	Wat willen we bereiken?	10
	Wat gaan we daarvoor doen?	10
	Wat mag het kosten?	11
5	Paragrafen	11
5.1	Lokale heffingen	12
5.2	Weerstandsvermogen	12
5.3	Onderhoud kapitaalgoederen	12
5.4	Financiering	12
5.5	Risicobeheer	13
5.6	Reserves en voorzieningen	15
5.7	Bedrijfsvoering	16
5.8	Paragraaf Verbonden partijen	18
5.9	Bijdrageverordening	18
6	Vaststellingsbesluit	21

Bijlagen

- Tabel 1: Risico's en beheersmaatregelen m.b.t. de bedrijfsvoering
- Tabel 2: Benodigde weerstandscapaciteit m.b.t. de bedrijfsvoering
- Tabel 3: Risico's en beheersmaatregelen m.b.t. de deelnemers

1 Bestuurssamenvatting

Inleiding

Voor u ligt de tweede meerjarenbegroting van de BghU. In afwachting van de definitieve toetredingsbesluiten zijn in deze ontwerpbegroting de effecten verwerkt van de deelname van de gemeenten Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist aan de BghU.

De komende jaren staan in het teken van het steeds verder integreren en optimaliseren van de bedrijfsvoeringsprocessen, met als doel de kwaliteit van dienstverlening aan de belastingplichtigen en de samenwerkende deelnemers verder te verbeteren, alsook om een optimale belastingopbrengst te realiseren tegen zo laag mogelijke kosten. Een uitdagend perspectief waar bestuur, management en medewerkers zich graag voor inzetten.

In het Bedrijfsplan BghU 2012 zijn de uitgangspunten geformuleerd die als leidraad hebben gediend voor de inrichting van BghU. In de toetredingsplannen met betrekking tot Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist zijn de randvoorwaarden voor hun deelname aan de BghU geformuleerd. De financiële en beleidsmatige vertaalslag van e.e.a. vindt U in voorliggende meerjarenbegroting.

Waar staat de BghU voor?

Missie

De BghU is een belastingsamenwerking tussen de gemeenten Utrecht, De Bilt, Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein, Zeist en het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden. Zij verzorgt de uitvoering van de wet WOZ en heft en int belastingen, heffingen en leges namens haar deelnemers. BghU is een publieke, uitvoerende en dienstverlenende organisatie die op basis van maatschappelijk algemeen aanvaarde bedrijfseconomische principes wordt geleid.

Visie

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 en bedrijven en probeert hen zoveel mogelijk te faciliteren. Een belangrijk aspect daarbij is de vergaande stroomlijning en digitalisering van het belastingproces. Zij sluit daarbij aan op de KCC-ontwikkelingen bij gemeenten. De BghU staat borg voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst. De BghU streeft daarbij naar verlaging van de maatschappelijke kosten onder meer door samen te werken (zowel horizontaal met meerdere gemeenten als verticaal met waterschappen). De BghU is een moderne werkgever met oog en aandacht voor haar medewerkers.

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

Activiteiten

Uitgangspunt is dat de BghU alle 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.

In het standaard basispakket voert de BghU voor gemeenten de taken uit op het terrein van de WOZ, de heffing en inning voor de OZB, rioolrecht, afvalstoffenheffing, toeristenbelasting, forensenbelasting, hondenbelasting, precariobelasting, BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) en - voor het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden - de waterschapsheffingen.

Ten aanzien van andere belastingsoorten en leges kunnen deelnemers aangegeven welke taken zij, tegen kostprijs, in de samenwerking willen betrekken. Vooralsnog maakt enkel de gemeente Utrecht hier gebruik van. Haar pluspakket bestaat in 2015 uit parkeren (bezwaar, beroep en invordering) en leges (afwikkeling bezwaarschriften).

Werkwijze, organisatie

De werkwijze en inrichting van de BghU laat zich als volgt typeren:

- prioriteit voor **Kwaliteit van dienstverlening**, **Efficiëntie**, **Resultaatgerichtheid** en **Samenwerking** in de keten;
- vragen (op korte termijn) in circa 80% van de gevallen in één keer afhandelen;
- geïntegreerde aanslagoplegging om belastingplichtigen te ontlasten en de kosten van bedrijfsvoering te beperken;
- één organisatie, “dedicated” ingericht voor de uitvoering van haar taken, met een geïntegreerde procesgang en eenheid van leiding;
- op het taakveld en het stelsel van basisregistraties toegesneden procesontwerpen en programmatuur, waaronder begrepen een vernieuwend (digitaal) klantconcept;
- ruim baan voor de ontwikkeling van kennis, betrokkenheid en inzetbaarheid van medewerkers;
- opvang van piekdruk met behulp van een flex-pool bestaande uit generalisten;
- samenwerking met de focus op het maatschappelijk belang, betrouwbaarheid en transparantie;
- resultaatafspraken en voortgangsrapportages ter ondersteuning van de samenwerkingsrelatie.

Kwaliteitsborging

De BghU borgt langs diverse lijnen de kwaliteit van haar dienstverlening. Allereerst door te investeren in de kwaliteit en betrokkenheid van haar medewerkers. Daarvoor is een structureel vormings- en opleidingsbudget beschikbaar van 2% per jaar. Verder door haar bedrijfsvoeringsvisie die - in lijn met de lean-managementfilosofie - gericht is op het leveren van toegevoegde waarde, het schrappen van werkzaamheden die geen “klantwaarde” toevoegen (voor zo ver niet in strijd met wet- en regelgeving), het integreren, stroomlijnen en waar mogelijk digitaliseren van werkprocessen, eenmalige vastlegging en meervoudig gebruik van gegevens en - last but not least – de continue verbetering van de werkprocessen. E.e.a. nadrukkelijk ook in de uitwisselingsrelaties met de deelnemers. De BghU past in lijn met haar bedrijfsvoeringsvisie de principes van het stelsel van basisregistraties proactief toe.

Concreet voorbeeld hiervan is dat de BghU WOZ-objekten waardeert op grond van oppervlakte conform NEN 2580. Daarmee loopt de BghU vooruit op landelijke ontwikkelingen met betrekking tot het uniformeren van de meetmethoden van WOZ en BAG. Dit is niet alleen doelmatiger (eenmalige vastlegging meervoudig gebruik), maar zal ook vragen van belastingplichtigen kunnen voorkomen, omdat deze via de landelijke voor-zieningen WOZ en BAG van eenduidige informatie worden voorzien. Dit is niet het geval indien via de landelijke voorziening WOZ (en taxatieverslagen) enerzijds inhoudsgegevens worden gecommuniceerd en via de landelijke voorziening BAG anderzijds oppervlaktegegevens.

De BghU heeft op basis van haar bedrijfsvoeringsvisie diverse procesinnovaties in uitvoering. Zo wil de BghU belastingplichtige ontlasten zijn vragen en bezwaren te voorkomen met behulp van een stelselmatige analyse van de oorzaken van de meest voorkomende vragen en bezwaren om vervolgens op gestructureerde wijze oplossingen te ontwikkelen om deze te voorkomen. En als een belastingplichtige dan toch vragen of bezwaren heeft, willen wij die zoveel mogelijk in één keer adequaat afhandelen. Dit door onze werkprocessen daarop in te richten, onze medewerkers in het klantcontactcentrum daarvoor op te leiden, en e.e.a. te ondersteunen door een vernieuwend digitaal klantconcept

Een ander concreet voorbeeld van kwaliteitszorg is dat de BghU 2014 extra investeert in het op orde brengen van de kadastrale afstemmingen mede met behulp van een digitale WOZ-kaart. Verder heeft de BghU uiterlijk per 1 januari 2015 een digitale WOZ-kaart beschikbaar die gebaseerd is op de digitale kaart welke het Hoogheemraadschap thans reeds voor haar werkgebied in gebruik heeft en dus ook bruikbaar zal zijn voor de nieuwe deelnemers. Overigens is een digitale WOZ-kaart mogelijk al in 2016 wettelijk verplicht. Het voordeel van zo'n kaart is dat eventuele verschillen tussen de administraties van het Kadaster, de BAG en de WOZ visueel direct zichtbaar worden en gericht en op doelmatige wijze kunnen worden weggewerkt. Dit zal sterk ten goede komen aan de volledigheid en juistheid van bestanden en daarmee ook aan de belastingopbrengsten: niet door belastingplichtigen zwaarder te belasten, maar door hen juist en volledig in de belastingheffing te betrekken.

Een derde voorbeeld van kwaliteitszorg is dat de BghU specifieke aandacht besteed aan het verder op orde krijgen van de objectkenmerken van WOZ-objekten onder meer met het zogenaamde doorbraakdossier. In 2014 gaat de BghU voor de gemeente Utrecht in de wijk Lunetten eigenaren vooraf informeren over de WOZ-waarde van hun woning. Bij positieve ervaringen zal deze aanpak in 2015 al dan niet gefaseerd verder uitgerold worden in andere wijken en gemeenten. Het vervolmaken van de registratie van objectkenmerken is van groot belang voor de beoordeling van de Waarderingskamer, omdat de controle op de juistheid en volledigheid van objectkenmerken de komende jaren een speerpunt is in de uitvoering van haar toezichthoudende taak.

Als het gaat om kwaliteitsborging houdt de BghU onder meer de vinger aan de pols door uitvoering van een specifiek op haar taakgebied afgestemd intern controle plan.

Financiële aspecten

Het Bedrijfsplan BghU 2012 en de Beleidsbegroting 2014 laten zien dat de BghU jaarlijks circa € 2,5 mln. op de maatschappelijke kosten van belastingheffing en inning bespaart. Blijkens voorliggende begroting en de daaraan ten grondslag liggende onderzoeksrapportages zal deze besparing de komende jaren gaan oplopen tot ca. **€ 6,4 mln.** op jaarbasis. Met de aansluiting van Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist realiseren we 69% van de in juli 2013 becijferde omzet en reeds 85% van de beoogde besparingen! Een en ander houdt in dat we nog meerdere miljoenen op maatschappelijke kosten kunnen besparen indien alle inliggende gemeenten in het werkgebied van het Hoogheemraadschap zich bij de BghU zouden willen aansluiten. Wij zullen ze graag verwelkomen.

Omdat Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist in het kader van de belastingsamenwerking versneld moeten overstappen op het meten van oppervlakten in plaats van inhoud heeft de BghU besloten m.i.v. 2015 de oppervlaktemeting BAG zonder meerkosten in het basispakket op te nemen en niet langer in het pluspakket. Door de versnelde overstap naar oppervlaktemeting zullen de betrokken gemeenten ook eerder de meetwerkzaamheden in het kader van hun eigen BAG-administratie kunnen elimineren.

Kostenverdeelsleutel

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

Voorliggende meerjarenbegroting steunt op een productbegroting, onderliggende projectbegrotingen en meerjarige overeenkomsten met toeleveranciers.

Toekomstperspectief

Om het maximaal mogelijke maatschappelijke rendement te realiseren blijft de BghU streven naar aansluiting van alle inliggende gemeenten in het stroomgebied van het Hoogheemraadschap.

Op verzoek van Lopik onderzoekt de BghU in het tweede kwartaal van 2014 de mogelijkheden om in het pluspakket ook de administratie van de BAG op te nemen.

Tot slot

Er is bestuur, management en medewerkers veel aangelegen om de belastingsamenwerking tot een succes te maken. Wij hebben er alle vertrouwen in.

Het Algemeen Bestuur van de BghU,

de voorzitter,

Patrick Poelmann

de secretaris,

Arnold Geytenbeek

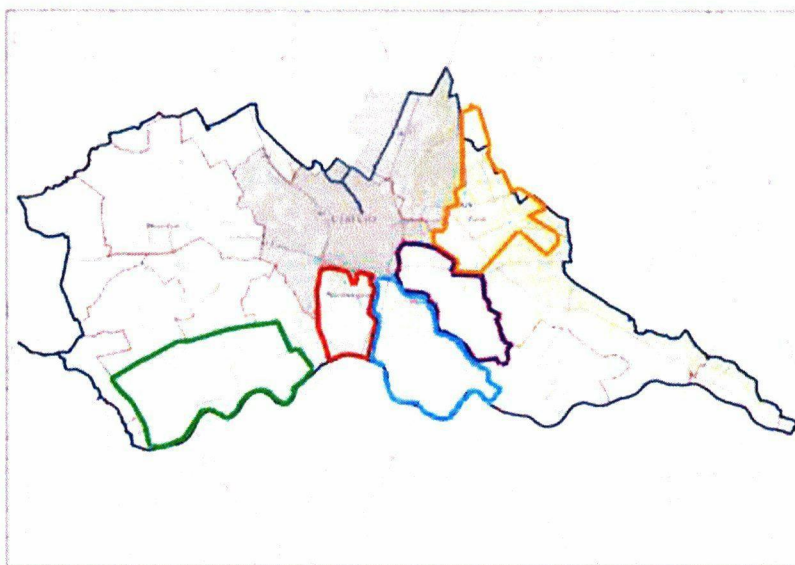
2 Kerngegevens

<u>Deelnemende partijen</u>	Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden Gemeenten Utrecht, De Bilt, Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist
<u>Provincies</u>	Utrecht Zuid-Holland

<u>Verzorgingsgebied:</u>	
Oppervlakte	83.000 hectare
Aantal gemeenten	19
Aantal inwoners	755.000

<u>Belastingen:</u> ^{*1}	
Aantal aanslagbiljetten per jaar:	661.019
Aantal aanslagregels per jaar:	1.911.853
Aantal klantcontacten:	229.342
- telefonisch:	121.485
- correspondentie (schriftelijk en digitaal):	99.169
- bezoeken:	8.683
Aantal WOZ-objecten:	288.193
Aantal bezwaren en beroepen:	12.245

Ad 1: aantallen bij belastingen zijn niet gewogen



(beheersgebied Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden met gemarkeerd de deelnemende gemeenten)

3 Begroting in één oogopslag

<i>Exploitatie</i>	2014	2015	2016	2017	2018
Lasten					
1. Rente en afschrijvingen	1.045	1.191	1.175	1.154	1.138
2. Personele lasten	7.373	9.054	9.054	9.054	9.054
3. Materiele lasten	5.058	5.282	5.026	5.128	4.643
4. Besparingen		-450	-646	-646	-646
5. Onvoorzien	173	173	173	173	173
Totaal lasten	13.649	15.250	14.782	14.863	14.362
Baten					
1. Financiële baten	-	-	-	-	-
2. Personele baten	-	-	-	-	-
3. Compensatie lasten sociaal statuut	8	8	8	8	8
4. Goederen en diensten aan derden	-	-	-	-	-
5. Opbrengsten dwangbevelen	960	1.176	1.176	1.176	1.176
6. Overige baten	37	37	37	37	37
7. Interne verrekeningen	-	-	-	-	-
Totaal baten	1.005	1.221	1.221	1.221	1.221
Te dekken uit bijdragen deelnemers of reserves	12.644	14.029	13.561	13.642	13.141
Deelnemersbijdragen	12.644	14.029	13.561	13.642	13.141
Totaal voor bestemming	-	-	-	-	-
Mutaties reserves					
Stortingen	-	-	-	-	-
Onttrekkingen	-	-	-	-	-
Totaal na bestemming	-	-	-	-	-

(bedragen prijspeil 2014 x € 1.000)

<i>Investerings</i>	2014	2015	2016	2017	2018
1. Diverse investeringen conform openingsbalans	1.075	-	-	-	-
2. Uitbreiding licenties	-	685	-	-	-
Totaal investeringen	1.075	685	-	-	-

(bedragen prijspeil 2014 x € 1.000)

Financiële uitgangspunten:

- a. Gelet op het moment waarop deze meerjarenbegroting is gemaakt (voorjaar 2014), is de indexering voor lonen en prijzen 2015 nog niet verwerkt: alle lonen en prijzen in voorliggende begroting zijn gebaseerd op prijspeil 2014;
- b. De begroting is verder gebaseerd op de kosten inclusief onverrekenbare BTW. De BTW die het Hoogheemraadschap als eindgebruiker over haar deelnemersbijdrage moet voldoen, is aangemerkt als een kostenpost. Ditzelfde geldt voor de BTW die de BghU moet afdragen over de verkoop van haar diensten en producten aan derden. Op grond van afspraken met de fiscus kan de BghU met in acht-neming 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.
- c. Voor wat betreft de raming van de lasten is uitgegaan van meerjarenovereenkomsten met toeleveran-ciers en de toegestane formatie conform de beleidsbegroting 2014 gecorrigeerd voor de ontwikkeling van de werklast op grond van de volumes die de deelnemers in het kader van de O-meting hebben gerapporteerd. Daarbij moet worden aangetekend dat hun registraties van met name klantcontacten en bezwaren niet altijd even betrouwbaar is. In de risicoparagraaf en de bijdrageverordening is beschreven hoe de BghU hiermee omgaat.
- d. Voor wat betreft de raming van de baten is er van uitgegaan dat deze rechtevenredig is met de ontwik-keling van de werklast in verband met de aansluiting van Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist.
- e. Ten opzichte van de toegestane formatie conform Bedrijfsplan BghU 2012 is rekening gehouden met een reductie van de formatie met 9%; dit door in het perspectief van het bedrijfsvoeringsvisie het aantal direct productieve uren te verhogen van 1360 tot 1500 uur;
- f. In het kader van continue verbetering van de werkprocessen is m.i.v. 2015 een besparing geraamd van € 450.000,- op jaarbasis. Verder is rekening gehouden met de besparingen oplopend tot circa € 650.000,- op jaarbasis door
 - o het betalingsverkeer te centraliseren,
 - o de diverse belastingaanslagen te combineren op één biljet en
 - o het druk- en bindwerk alsook de postbezorging opnieuw aan te besteden;
- g. De kosten van directie en staf, alsook de post onvoorzien, blijven gefixeerd op het niveau van 2014; dit onverlet de omzetgroei met circa 25 %;
- h. De reductie van de formatie met 9% maakt het mogelijk dat de BghU, binnen de vastgestelde begro-tingskaders 2014, zowel haar aandeel in de kosten van aansluiting van Bunnik, Houten, Lopik, Zeist en Nieuwegein, als enkele noodzakelijke ontwikkelingen van de applicatiearchitectuur kan bekostigen. De hiervoor bedoelde budgetverschuiving is mogelijk op grond van artikel 3 van de "Regeling Financieel Beheer BghU 2014" ;
- i. Structurele loonkosten i.v.m. het sociaal statuut worden gecompenseerd door de betrokken deelnemer.
- j. Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist worden gecompenseerd voor frictiekosten ter grootte van een forfaitair bedrag van € 17.243,- per fte in 2015 in 3 jaar af te bouwen en als volgt te specificeren:

		2015	2016	2017
	fte	€	€	€
Zeist	12,89	222.262	148.175	74.087
Houten	5,94	102.423	68.282	34.141
Nieuwegein	6,69	115.356	76.904	38.452
Bunnik	2,39	41.192	27.461	13.731
Lopik	1,78	30.693	20.462	10.231
		511.925	341.284	170.642

(bedragen prijspeil 2014 x € 1.000,=

- k. De compensatie van de frictiekosten wordt bekostigd ten laste van de schaalvoordelen van Utrecht en De Bilt in 2015 t/m 2017. Ieder naar rato van de onderlinge verhouding tussen hun deelnemersbijdrage 2015 conform het basispakket, te weten Utrecht 89,42% en De Bilt 10,58%.

		2015	2016	2017
	%	€	€	€
Utrecht	89,42%	€ 457.763	€ 305.176	€ 152.588
De Bilt	10,58%	€ 54.162	€ 36.108	€ 18.054
	100,00%	€ 511.925	€ 341.283	€ 170.642

(bedragen prijspeil 2014 x € 1.000,=

- l. Indien in de jaren 2015 – 2017 voordelen ontstaan ten gevolge van efficiencyvoordelen, bijvoorbeeld in verband met toename van het aantal deelnemers, worden deze voordelen eerst in mindering gebracht op de tegemoetkoming in de frictiekosten voor Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist.
- m. In de beleidsbegroting 2014 is voor Onvoorzien een budget opgenomen van € 270.000,= Inmiddels is gebleken dat dit budget belast moet worden met € 97.000,= i.v.m. personeelslasten van enkele voormalige medewerkers van de gemeente Utrecht. Betrokkenen worden bezoldigd in een uitloopschaal, terwijl de BghU geen uitloopschalen kent. Voorshands resteert voor Onvoorzien per saldo een bedrag van € 173.000,=
- n. T.b.v. de opstart van de BghU is blijkens de openingsbalans in totaal € 4.925.843,= inclusief BTW geïnvesteerd. Hiervan is in de beleidsbegroting 2014 een bedrag voorzien van € 3.851.000,= exclusief BTW, geïnvesteerd in 2013 en geactiveerd ten laste van 2014 e.v.. Het verschil ad € 1.074.843,= is in voorliggende begroting in beeld gebracht en eveneens geactiveerd ten laste van het boekjaar 2014.
- o. In het kader van de uitbreiding van de BghU zijn aanvullende investeringen nodig ter grootte van afgerond € 685.000,= t.b.v. de aanschaf van licenties.

4 Programma

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

Wat willen we bereiken?

Steeds meer waterschappen en gemeenten werken samen op het gebied van de uitvoering van de WOZ alsmede de heffing en inning van belastingen, heffingen en leges. Dit om zowel de kwaliteit van dienstverlening als die van de bedrijfsvoering te kunnen verbeteren, en daarnaast besparingen op maatschappelijke kosten te kunnen realiseren in de orde van 30% en meer.

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

De totale lasten van het programma "Uitvoering Wet WOZ / heffing en inning van belastingen, heffingen en leges" bedragen € 15,3 mln. in 2015 aflopend naar € 14,4 mln. in 2018. € 1,2 mln. wordt gedekt uit baten van de bedrijfsvoering. De overige kosten worden gedekt uit bijdragen van de deelnemers, te weten € 14,0 mln. in 2015 aflopend naar 13,1 mln. in 2018.

Wat gaan we daarvoor doen?

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

- Waarderen
- Heffing, inclusief het gegevensbeheer
- Inning

Waarderen

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

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

Heffing, inclusief het gegevensbeheer

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

De volgende werkzaamheden worden daarvoor uitgevoerd:

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

Inning

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

De volgende werkzaamheden vallen hieronder:

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

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

Wat mag het kosten?

	Begrotingsjaar 2015				2016	2017	2018
	2014	Totaal	Basis	Plus			
<i>Exploitatie</i>							
Lasten							
1. Structureel	13.476	15.077	14.455	622	14.609	14.690	14.189
2. Incidenteel	173	173	162	11	173	173	173
Totaal lasten	13.649	15.250	14.617	633	14.782	14.863	14.362
Baten							
1. Structureel	1.005	1.221	1.221	-	1.221	1.221	1.221
2. Incidenteel	-	-	-	-	-	-	-
Totaal baten	1.005	1.221	1.221		1.221	1.221	1.221
Te dekken uit bijdragen deelnemers of reserves	12.644	14.029	13.396	633	13.561	13.642	13.141
Deelnemersbijdragen	12.644	14.029	13.396	633	13.561	13.642	13.141
Totaal voor bestemming	-	-	-	-	-	-	-
Mutaties reserves							
Stortingen	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen	-	-	-	-	-	-	-
Totaal na bestemming	-	-	-	-	-	-	-

(bedragen prijspeil 2014 x € 1.000)

	Begrotingsjaar 2015				2016	2017	2018
	2014	Totaal	Basis	Plus			
<i>Investerings</i>							
1. Diverse investeringen conform openingsbalans	1.075	-	-	-	-	-	-
2. Uitbreiding licenties	-	685	-	-	-	-	-
Totaal investeringen	1.075	685	-	-	-	-	-

(bedragen prijspeil 2014 x € 1.000)



5 Paragrafen

5.1 Lokale heffingen

Inleiding

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

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

Beleid

De paragraaf Lokale heffingen betreft voor het BghU alleen de geraamde opbrengst aan invorderkosten van circa € 1,2 mln. Deze opbrengst ontstaat doordat aan belastingschuldigen wettelijke kosten in rekening worden gebracht voor het verzenden van onder meer aanmaningen en dwangbevelen wanneer aanslagen niet, of niet tijdig worden voldaan.

5.2 Weerstandsvermogen

Inleiding

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

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

Beleid

Het BghU beschikt niet over eigen vermogen. Dientengevolge beschikt zij ook niet over een weerstandsvermogen. Wel is er een post van € 173.000 opgenomen om onvoorziene kosten te dekken.

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. Op basis van de risicoanalyse is het benodigde weerstandsvermogen bepaald op € 600.000,-. De uitsplitsing en opbouw van dit bedrag staat in bijgaande tabellen.

5.3 Onderhoud kapitaalgoederen

De kapitaalgoederen van BghU bestaan behoudens een achttal dienstauto's uit de investeringen in de ICT. Deze activa worden in 5 jaar afgeschreven. Naast de rente- en afschrijvingslasten zijn in de exploitatie de onderhoudskosten voorzien.

5.4 Financiering

Beleid

De BghU mag alleen gelden aantrekken voor haar uitvoeringstaak. Dit betekent dat alleen geld wordt aangevraagd 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.

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 2015 de kasgeldlimiet € 1.150.378,-- (8,2% van € 14.029.000,--) 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 af te sluiten lening per 1 januari 2015 met betrekking tot de uitbreiding van het aantal licenties bedraagt nog geen 5 % van het begrotingstotaal. De BghU voldoet derhalve aan de renterisiconorm.

Liquiditeitspositie

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

5.5 Risicobeheer

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

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

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

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

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

Risico's en beheersmaatregelen

De bedrijfsvoeringsrisico's voor BghU, oplopend qua impact (kans x gevolg), zijn:

1. Uitbesteding van niet-kernactiviteiten

Niet-kernactiviteiten zijn waar mogelijk uitbesteed. Het risico is dat afspraken niet, of niet tijdig worden nagekomen, of dat het de kwaliteit van dienstverlening onvoldoende is. Door middel van haar algemene leveringsvoorwaarden, contracten, dienstverleningovereenkomsten, stuurinformatie en controlemaatregelen houdt de BghU optimaal grip op de dienstverlening die is uitbesteed.

2. Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden

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

3. *Personele risico's*

BghU stuurt op het optimaliseren van de competenties en betrokkenheid van haar medewerkers om het risico van verspilling en ziekteverzuim tot een minimum te beperken. In het kader van het toetredingsplan van een nieuwe deelnemer worden eventuele risico's met betrekking tot de instroom van nieuwe medewerkers tijdig onderkend en zoveel mogelijk beperkt. In 2014 komen enkele functies in aanmerking voor herwaardering. De eventuele effecten hiervan zullen binnen de begrotingskaders worden opgevangen.

4. *Overschrijding van de begroting van BghU*

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

a. *Inflatie*

Hoe het inflatiepercentage zich de komende jaren zal ontwikkelen is - mede gelet op de huidige economische crisis - onzeker.

b. *Cao*

In de begroting is gerekend met salarislasten conform de rechtspositieregelingen van de gemeente Utrecht. In het BGO (Bijzonder Georganiseerd Overleg) is overeenstemming bereikt over het toepassen van de ARU. Relevante afwijkingen tussen de werkelijke en de begrote salarisbedragen zijn niet te verwachten.

c. *Huisvesting*

De BghU vestigt zich oktober 2014 in het nieuwe stadskantoor van de gemeente Utrecht. Op grond van afspraken met de gemeente Utrecht hebben de verhuiskosten en een eventuele vertraging in de oplevering van de nieuwbouw voor de BghU geen financiële consequenties.

d. *Kosten van dienstverlening door derden*

Voor wat betreft de dienstverlening door derden zijn meerjarenafspraken gemaakt. Voor de dienstverlening door Utrecht is in het kader van het Bedrijfsplan BghU 2012 een prijs afgesproken die overeenkomt met de gemiddelde kosten voor facilitaire dienstverlening van Nederlandse gemeenten. Deze prijs is vervolgens vastgelegd in een meerjarige dienstverleningsovereenkomst.

e. *Afwijkingen in het productievolume*

Omdat de BghU meerkosten met betrekking tot het basispakket niet op basis van nacalculatie aan de betreffende deelnemer kan doorbelasten, ontstaat er voor de begroting van de BghU een risico als het aantal klantcontacten, bezwaarschriften, aantal aanslagregels, etc. afwijkt van de ramingen. Dit risico is relatief groot, zowel qua kans als qua gevolgen. Enerzijds omdat de deelnemers niet in alle gevallen over een betrouwbare registratie van bijvoorbeeld het aantal klantcontacten of het aantal bezwaren beschikken. Anderzijds omdat wet- en regelgeving met zich mee kan brengen dat het aantal vragen c.q. bezwaren meer dan trendmatig toeneemt. Zo heeft de recente invoering van de huurbelasting duidelijk effect op de ontwikkeling van het aantal in bezwaar zijnde WOZ-objecten. En verder leidt de vigerende proceskostenvergoeding tot een al maar toenemend aantal bezwaren dat door tussenkomst van zogenaamde no cure no pay-bureaus wordt ingediend. Bedoelde risico's worden beperkt door de bijdrageverordening conform paragraaf 5.9 waarin is bepaald dat de verdeelsleutel in meerjarig perspectief kan worden herijkt, indien en voor zover specifieke volumeontwikkelingen daar aanleiding toegeven. Omdat dergelijke afwijkingen pas achteraf kunnen worden vastgesteld zal er in voorkomend geval sprake zijn van een na-ijl effect met nadelige gevolgen voor het rekeningresultaat van de BghU. Deze consequenties worden opgevangen door de vorming van de egalisatievoorziening als beschreven in paragraaf 5.6.

5. *Extern opgelegde aanpassingen in de basisgegevens*

Aanpassingen van de basisgegevens als gevolg ruilverkaveling en gemeentelijke herindeling worden gezien het incidentele karakter niet begroot. Dit geldt ook voor wetswijzigingen bijvoorbeeld in het kader van het stelsel van basisregistraties. Specifieke wensen van deelnemers m.b.t. de uitvoering van het basispakket kunnen aanleiding geven tot maatwerkafspraken m.b.t. de bekostiging.

6. Fraude

Fraude staat en valt met de integriteit van medewerkers. Belastingplichtigen moeten kunnen vertrouwen op een integere overheid. De Gedragscode Integriteit Ambtenaren levert een belangrijke bijdrage aan het bevorderen van het integriteitbewustzijn van de BghU-medewerkers. De gedragscodes en gerichte communicatie over fraudebeleid dragen bij aan een integere organisatiecultuur, waardoor fraude ontmoedigd wordt. Naast het streven naar een ingebedde, integere organisatiecultuur zet de BghU een stelsel van interne controlemaatregelen en toetsingsmaatregelen (audits) in om fraude te voorkomen. Aanvullend heeft de BghU een frauderisico-verzekering afgesloten.

De hiervoor genoemde risico's zijn in bijgaande tabellen nader uitgewerkt. 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. Dit leidt tot een conservatief weerstandsvermogen, dat wil zeggen: met het berekende weerstandsvermogen worden de risico's afgedekt.

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 algemeen bestuur / dagelijks bestuur van de gemeenschappelijke regeling:
De deelnemers stellen via hun bestuurlijke vertegenwoordiging in het algemeen bestuur / dagelijks bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling o.a. de begroting en jaarrekening vast. Onderdeel van de begroting is de paragraaf risicoanalyse, beheersmaatregelen en weerstandsvermogen.
- b. Via de P&C cyclus:
De P&C cyclus van de BghU sluit zo goed mogelijk aan bij die van de deelnemers. In het 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 Algemeen Bestuur.

5.6 Reserves en voorzieningen

Om te waarborgen dat - conform vereiste van de fiscus - met een vaste verdeelsleutel op begrotingsbasis kan worden gewerkt, alsook om te voorkomen dat incidentele afwijkingen van het meerjarenbeeld tot onnodige verrekeningen met deelnemers leiden, wordt een egalisatievoorziening ingesteld met een saldo van € 0,- en een plafond van 2,5% van het begrotingssaldo. Een en ander conform de nota "Reserves en voorzieningen BghU 2014". De egalisatievoorziening wordt gevoed op grond van nader te nemen besluiten van het Algemeen Bestuur bij de vaststelling van het rekeningresultaat van enig jaar.

5.7 Bedrijfsvoering

Hoofddoelstellingen

In de bestuurlijke samenvatting zijn missie en visie van de BghU verwoord. Daarop voortbordurend zijn onze hoofddoelstellingen voor 2015 en verder:

- de implementatie van de geïntegreerde aanslagoplegging en een gecentraliseerd afdrachtbeheer
- het zo veel mogelijk beperken van het aantal vragen en bezwaren door deze te voorkomen, onder meer m.b.v. de zogenaamde digitale vooraanmelding, alsook eenduidige, heldere en maatwerkcommunicatie op basis van een optimale kwaliteit van onze bestanden;
- het verder verbeteren van de kwaliteit van onze bestanden m.b.v. de implementatie van de digitale WOZ-kaart en het opwerken van de objectkenmerken
- het in circa 80% van de gevallen in één keer afhandelen vragen en van zoveel mogelijk bezwaren;
- het realiseren van aanvullende schaalvoordelen door uitbreiding van het aantal deelnemers met andere gemeenten en/of waterschappen;
- het realiseren van aanvullende synergievoordelen door uitbreiding van het takenpakket met de BAG-administratie, onder voorwaarde dat het uit te voeren onderzoek in 2014 laat zien dat dit binnen de hoge kwaliteitsnormen die we ons stellen op de schaal van Lopik al rendabel is;

Organisatie inrichting en managementfilosofie

BghU is een organisatie die werkt volgens de principes van leanmanagement. Processen worden in het kader van continue verbeteren steeds verder gestroomlijnd met het oog op het leveren van klantwaarde.

De hoofdproducten van de BghU (waarderen, gegevensbeheer & heffen, innen en klantcontact) worden vervaardigd in een geïntegreerde procesgang. De organisatie is ingericht op basis van de vier onderscheiden hoofdproducten met een directie en staf voor de sturing en ondersteuning van het primaire proces. De toegestane formatie telt met inbegrip van de flex-pool 139,6 fte:

1. Modelmatige waardebeoordeling → 34,15 fte
2. Gegevensbeheer en heffen → 26,90 fte
3. Innen → 26,95 fte
4. Klantcontact → 32,87 fte
5. Directie & Staf (incl. functioneel applicatiebeheer en juridische ondersteuning) → 18,73 fte

De flex-pool telt vooralsnog 8 fte. De formatie voor de flex-pool wordt geleverd door de producteigenaren (de hoofden van de betrokken afdelingen). Klantcontact levert 4 fte, Gegevensbeheer en heffen 3 fte en Innen 1 fte. De medewerkers van de flex-pool worden door de directie naar behoefte ingezet in het primaire proces.

De ondersteuning op het gebied van HRM, facilitaire zaken, alsook de financiële en personele administratie wordt per 1 januari 2014 op basis van een driejarige overeenkomst geleverd door Interne Bedrijven van de gemeente Utrecht. De ondersteuning op het gebied van het technisch beheer van de applicaties is voor de duur van de planperiode uitbesteed aan een marktpartij.

Huisvesting

BghU huurt haar kantooruimte van de gemeente Utrecht tegen een afgesproken prijs per fte die overeenkomt met de gemiddelde kosten voor de huisvesting van Nederlandse gemeenteambtenaren. De BghU is gehuisvest op de locatie Arthur van Schendelstraat en de Australiëlaan, beide te Utrecht. In oktober 2014 zal verhuisd worden naar de locatie stadskantoor boven het Centraal Station van Utrecht. De verhuis- en inrichtingskosten zijn voor rekening van de gemeente Utrecht.

Productiecijfers

De hierna weergegeven werklast is gebaseerd op de ervaringscijfers van de afzonderlijke deelnemers.

Werklast 2015					
Deelnemer	WOZ	Heffen	Innen	KCC	B & B
1. Utrecht	168.780	458.550	156.198	106.915	7.344
2. De Bilt	23.220	64.145	21.525	14.579	1.001
3. HDSR		1.095.100	380.000	65.262	25
Sub-saldo	192.000	1.617.795	557.723	186.756	8.370
4. Bunnik	7.131	28.829	7.802	2.424	261
5. Houten	21.622	67.463	22.150	6.468	1.139
6. Lopik	6.161	12.999	6.362	540	129
7. Nieuwegein	30.915	91.646	31.852	9.412	1.200
8. Zeist	30.364	93.121	35.130	19.241	1.146
Totaal	288.193	1.911.853	661.019	224.841	12.245

B & B = bezwaar en beroep

n.b: bij de berekening van de werklast is rekening gehouden met 35% van het door Bunnik opgegeven aantal klantcontacten ad 6.925 omdat dit hoge aantal specifiek is voor het klantconcept van Bunnik en geen betrouwbare maatstaf kan zijn voor het te verwachten aantal klantcontacten bij toepassing het dienstverleningsconcept van de BghU.

Kosten per eenheid product

Werklastbepalende factor	Kosten per eenheid product					
	2014			2015		
	Prijs	Aantal	Stuksprijs	Prijs	Aantal	Stuksprijs
WOZ objecten	€ 2.020.655	192.000	€ 10,52	€ 2.451.179	288.193	€ 8,51
Aanslagregels	€ 2.835.461	1.617.795	€ 1,75	€ 3.174.229	1.911.853	€ 1,66
Aanslagbiljetten	€ 2.624.005	557.723	€ 4,70	€ 3.056.406	661.019	€ 4,62
Klantcontacten	€ 2.592.572	186.756	€ 13,88	€ 2.760.047	224.841	€ 12,28
Bezwaar en beroep	€ 1.753.000	8.370	€ 209,44	€ 2.564.639	12.245	€ 209,44
Projecten	€ 1.198.830			€ 610.500		
Totaal basispakket	€ 13.024.523			€ 14.617.000		
Parkeren	€ 553.000			€ 553.000		
Leges Utrecht	€ 80.000			€ 80.000		
Leges De Bilt						
Leges Bunnik						
Totaal pluspakket	€ 633.000			€ 633.000		
Totaal generaal	€ 13.657.523			€ 15.250.000		
Optioneel						
Leges Lopik						
Leges Zeist						
BPR-controle Zeist						
Totaal optioneel						

Bedragen: prijspeil 2014

Bijdrage per deelnemer

De kosten van het basispakket worden op basis van de werklustbepalende 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 bijdrage per deelnemer:

	Benodigde deelnemersbijdragen															
	2015				2016				2017				2018			
	Basis	Plus	Frictie	Totaal	Basis	Plus	Frictie	Totaal	Basis	Plus	Frictie	Totaal	Basis	Plus	Totaal	
1. Bunnik	€ 222		-€ 41	€ 181	€ 212		-€ 27	€ 185	€ 213		-€ 14	€ 199	€ 202		€ 202	
2. Houten	€ 666		-€ 103	€ 563	€ 639		-€ 68	€ 571	€ 644		-€ 34	€ 610	€ 613		€ 613	
3. Lopik	€ 162		-€ 31	€ 131	€ 156		-€ 21	€ 135	€ 157		-€ 10	€ 147	€ 149		€ 149	
4. Nieuwegein	€ 938		-€ 115	€ 823	€ 900		-€ 77	€ 823	€ 907		-€ 39	€ 868	€ 864		€ 864	
5. Zeist	€ 1.293		-€ 222	€ 1.071	€ 1.242		-€ 148	€ 1.094	€ 1.250		-€ 74	€ 1.176	€ 1.192		€ 1.192	
Sub-totaal kandidaten	€ 3.281		-€ 512	€ 2.769	€ 3.149		-€ 341	€ 2.808	€ 3.171		-€ 171	€ 3.000	€ 3.020		€ 3.020	
6. Utrecht	€ 6.856	€ 633	€ 458	€ 7.947	€ 6.552	€ 633	€ 305	€ 7.490	€ 6.610	€ 633	€ 153	€ 7.396	€ 6.292	€ 633	€ 6.925	
7. De Bilt	€ 808		€ 54	€ 862	€ 776		€ 36	€ 812	€ 781		€ 18	€ 799	€ 745		€ 745	
8. HDSR	€ 2.451		€ 0	€ 2.451	€ 2.451			€ 2.451	€ 2.451			€ 2.451	€ 2.451		€ 2.451	
Sub-totaal oprichters	€ 10.115	€ 633	€ 512	€ 11.260	€ 9.779	€ 633	€ 341	€ 10.753	€ 9.842	€ 633	€ 171	€ 10.646	€ 9.488	€ 633	€ 10.121	
Totaal	€ 14.029				€ 13.561				€ 13.646				€ 13.141			

Bedragen x € 1.000, prijspeil 2014

5.8 Paragraaf Verbonden partijen

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



5.9 Bijdrageverordening

Inleiding

In artikel 48 lid 3 van de Gemeenschappelijke Regeling is bepaald dat het Algemeen Bestuur een bijdrageverordening vaststelt met daarin de methode en richtlijnen voor de kostenverdeelsleutel. In deze paragraaf bij de begroting 2015 vindt de uitwerking plaats.

De kostenverdeelsleutel 2015

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 egalisatievoorziening. 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 onttrekkingen aan de egalisatievoorziening te kunnen bekostigen, bijvoorbeeld om de financiële effecten van afwijkende volumeontwikkelingen te kunnen dempen en/of om de aansluiting van nieuwe toetreders c.q. aanvullende voorzieningen op grond van ontwikkelingen in wet- en regelgeving te kunnen bekostigen.
- f. De kostenverdeelsleutel is gebaseerd op het principe van "de gebruiker betaalt", met inachtneming van de bestuurlijke afspraken die in het kader van de toetreding gemaakt zijn. Dit betekent dat de omvang van de werklust van de deelnemers uitgangspunt is voor het verdelen van de kosten en dat de kosten van de werklust worden geraamd op bedrijfseconomisch algemeen aanvaarde gronden.
- g. De raming van de werklust, de kosten van de werklust en de daaruit af te leiden kostenverdeelsleutel zullen - met in achtneming van de gemaakte bestuurlijke afspraken - in het perspectief van het principe "de gebruiker betaalt" jaarlijks worden herijkt. Daarbij geldt dat een afwijkend driejaars gemiddelde in de ontwikkeling van de werklust met betrekking tot een of meer deelnemers in volgende begrotingsjaren tot een herijking van de kostenverdeelsleutel leidt.
- h. Binnen het basispakket wordt onderscheid gemaakt naar de volgende werklustbepalende factoren:
 - o het aantal WOZ-objecten voor de verdeling van de kosten van het WOZ-proces;
 - o het aantal aanslagregels voor de verdeling van de kosten van het proces gegevensbeheer en heffen;
 - o het aantal aanslagbiljetten voor de verdeling van de kosten van aanslagregeling; (drukkosten, portokosten etc.) en van het daadwerkelijk innen van de belastingen, waaronder begrepen de handelingskosten m.b.t. kwijtschelding;
 - o het aantal klantcontacten voor de verdeling van de kosten van het klantcontact (afhandelen web-formulieren, e-mails, telefoontjes, brieven, baliebezoeken, etc.);
 - o het aantal bezwaren en beroepen voor de verdeling van de kosten van bezwaar en beroep.

- i. Het pluspakket bestaat vooralsnog uit de onderdelen parkeren en leges. 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.
- k. Omdat de schaalvoordelen nagenoeg geheel gerealiseerd worden bij de werklasterfactoren die in de praktijk de gemeentelijke bijdrage bepalen, blijft de deelnemersbijdrage van het Hoogheemraadschap gefixeerd op het niveau 2014.



6 Vaststellingsbesluit

De begroting 2015 is, tezamen met het meerjarenperspectief 2016 tot en met 2018, vastgesteld in de vergadering van het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling BghU.

Het Hoogheemraadschap en de deelnemende gemeenten zijn in de gelegenheid geweest hun zienswijze over de ontwerpbegroting aan het Dagelijks Bestuur van het BghU kenbaar te maken. Het Dagelijks Bestuur heeft de ontvangen zienswijzen bij de ontwerpbegroting gevoegd en het geheel aan het Algemeen Bestuur aangeboden.

Het Algemeen Bestuur van de BghU,

- gezien het voorstel van het Dagelijks Bestuur van juni 2014,
- gezien de zienswijzen van het Algemeen Bestuur van het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden en de gemeenten Utrecht, De Bilt, Bunnik, Houten, Lopik, Nieuwegein en Zeist
- overwegende dat de begroting 2015, na voorafgaande kennisgeving, 14 dagen bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling voor een ieder ter inzage heeft gelegen,

Voorgesteld besluit:

1. de exploitatie- en investeringsbegroting 2015 vast te stellen;
2. de bijdrageverordening (paragraaf 5.9 in de begroting) vast te stellen;
3. kennis te nemen van het meerjarenperspectief 2016 tot en met 2018;
4. het Dagelijks Bestuur te machtigen voor het beheer van de inkomsten en uitgaven;

Utrecht, 1 juli 2014

Het Algemeen Bestuur van de BghU,

de voorzitter,

Patrick Poelmann

de secretaris,

Arnold Geytenbeek

Bijlagen behorend bij de exploitatie- en investeringsbegroting BghU 2015

De hier beschreven risico's zijn geïnventariseerd op basis van de veronderstelling dat alles fout gaat wat er maar fout kan gaan in de periode 2015 - 2018; dus inclusief issues i.v.m. nieuwe deelnemingen in 2016 – 2018 en/of uitbreiding van het takenpakket. De risico inventarisatie moet niet worden gezien als de vooraankondiging dat de risico's zich al in welke vorm dan ook hebben gemanifesteerd.

Tabel 1: Risico's en beheersmaatregelen m.b.t. de bedrijfsvoering

Risico's	Kans*	Mogelijk(e) effect(en)	Impact**	Mogelijk(e) oorza(a)k(en)	Beheersmaatregel(en): (delen, verzekeren, terugdringen, beperken)
1 Opstart en uitbouw BghU	3	Tijdelijke achteruitgang in de kwaliteit van bestanden en processen Lagere waardering van de Waarderingskamer	M	<ul style="list-style-type: none"> a. nieuwe deelnemers besteden in het jaar voor de aansluiting mogelijk minder aandacht aan de kwaliteit van hun bestanden en processen b. nieuwe belastingapplicaties kunnen kinderziektes met zich meebrengen c. medewerkers moeten wennen aan nieuwe organisatie-inrichting en -cultuur 	<ul style="list-style-type: none"> a. In voorjaar bestandsvergelijking uitvoeren om kwaliteitsniveau te bepalen en verbeterafspraken te maken en in november met hernieuwde bestandsvergelijking de nakoming van afspraken controleren (a) b. Prestatie afspraken met software-leverancier maken, projectcontrol toepassen en oplevering laten toetsen door accountant (b) c. Op transitie toegesneden opleidingsplan uitvoeren (c)
2 Kortdurende samenwerkingsverbanden en/of afname van diensten uit het pluspakket	1	Desinvesteringen en hogere kosten voor (achterblijvende) deelnemers (m.b.t. gedane investeringen in werkprocessen en ICT-middelen)	K	<ul style="list-style-type: none"> a. gemakkelijke uittreding (o.a. door samenwerking op basis van kortlopende overeenkomsten) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Terughoudendheid met samenwerkingen o.b.v. DVO's (zonder deelname). 2. Alleen langlopende overeenkomsten in geval van geen deelname en/of pluspakket

						<ul style="list-style-type: none"> 3. Investerings voor implementatie komen voor rekening van de nieuwe samenwerkingspartner en/of afnemer pluspakket 4. Capaciteit benodigd voor dienstverlening i.k.v. kortdurende overeenkomsten flexibel invullen (via inhuur). 5. Desinvesteringen worden op vertrekkende opdrachtgever verhaald (bij voortijdige beëindiging).
3	Uitbesteding van niet kern-activiteiten	1	Mindere kwaliteit van de dienstverlening (door derde aan BghU, maar ook van BghU aan haar deelnemers)	M	a. geen goed opdrachtgeverschap/ contractmanagement van BghU aan derde(n).	<ul style="list-style-type: none"> 1. Contractkwaliteit. 2. Overeenkomsten. 3. Stuurinformatie. 4. Controlemogelijkheden. 5. Contractmanager
4	Vervuiling van en/of incomplete gegevensbestanden	2	Grotere kans op foutieve aanslagen, vragen, bezwaren en terugmeldingen van en naar basisregistraties. Gevolg veel extra werk met alle kosten van dien en imagooverlies door een slechte beoordeling van Waarderingskamer en deelnemers.	K	<ul style="list-style-type: none"> a. geen goede afspraken over beheer, verantwoordelijkheid en gebruik van gegevens b. onzuivere gegevens worden aangeleverd door (externe) bronhouder 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Het voorkomen van vervuiling door <ul style="list-style-type: none"> a. het uitvoeren van een O-meting en bijpassende afspraken b. het vastleggen en handhaven van goede afspraken in de overeenkomsten c. het periodiek uitvoeren van verbandcontroles ter vaststelling van juistheid en volledigheid de administraties d. terugmelding foute gegevens aan bronhouder
5	Personele risico's	2	Hogere kosten	M	a. onvoldoende aandacht voor de professionele ontwikkeling van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> 1. Het stelselmatig trainen en coachen van de medewerkers en het continue verbeteren van processen con-

				<ul style="list-style-type: none"> b. onvoldoende aandacht voor een goede spreiding van de werkdruk c. overname personeel van nieuwe deelnemers met voorwaarden boven CAO (BghU) d. CAO-ontwikkelingen e. BghU is eigen risicodragers WW en verplichte bovenwettelijke uitkering bij ontslagen anders dan dwingende reden 	<ul style="list-style-type: none"> form de principes van leanmanagement 2. Kosten sociaal statuut in rekening brengen bij betreffende deelnemer (c) 3. Adequaat HRM beleid en budget gericht op tijdige mobiliteit
6	Overschrijding van de begroting onder meer in verband met afwijkingen in de kosten- c.q. productieramingen	3	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 bezwaaren beroepschriften zowel i.v.m. bij-effecten van de huurbelasting (verhuurders hebben een groter belang gekregen bij een zo laag mogelijke WOZ-waarde) als de effecten van de proceskostenregeling i.r.t. de huurbelasting en de economische crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Waarborgen van betrouwbare grondslagen van de ramingen onder meer door het uitvoeren van een gedegen O-meting in geval van nieuwe deelnemers en vervolgens een stelselmatig onderzoek naar de bronoorzaak van verschillen en het op grond daarvan treffen van preventieve maatregelen 2. Herijken van de deelnemersbijdragen conform de bijdrageverordening. 3. Taakstellende budgetten en een adequate uitvoering van de budgethoudersregeling. 4. Aanhouden van voldoende (maar niet teveel) weerstandsvermogen bij de deelnemers.

						5. Zorgdragen voor een optimale kwaliteit van de waardebeoordelingen en een krachtige lobby om de proceskostenregeling aangepast te krijgen (d)
7	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 sluitende interne controles

* Kans van optreden: 1: 0%-10% 2: 11%-25% 3: 26%-50% 4: 51%-100%

** Impact: G = groot M= middel K = klein

Tabel 2: Benodigde weerstandscapaciteit m.b.t. de bedrijfsvoering

BghU	Bruto-risico	Bruto-risico (toelichting)	Netto risico	Netto-risico (toelichting)	Kans optreden risico	Restrisico
1.	€ 250.000	Extra werk i.v.m. achterstallig onderhoud	nihil	Risico is geheel te beheersen	< 10%	€ 0
2.	pm	Voorshands niet aan de orde	pm	nihil	pm	€ 0
3.	€ 1.000.000	1 mln. aan meerkosten i.v.m. de samenloop van de opstart van de BghU, systeemwijzigingen bij de gemeente Utrecht en de werving van nieuwe deelnemers	€ 250.000	25% meerwerk door slechte kwaliteit van uitbestede diensten	25%	€ 62.500
4.	€ 480.000	Extra inzet van betrokken afdelingen (8 fte extra)	€ 100.000	Inzet van de flex-pool	25%	€ 25.000
5.	€ 200.000	Mogelijk 4-5 fte niet direct passend te plaatsen	€ 200.000	Afhankelijk van eventueel te ontwikkelen mobiliteitsplan	25%	€ 100.000
6a.	€ 1.000.000	I.v.m. exogene ontwikkelingen, te weten de huurbelasting, de economische crisis, en de ontwikkeling m.b.t. de bureaus die op basis van no cure no pay bezwaarschriften indienen leidt, zonder wijziging van de omstandigheden, tot een steeds hoger aantal bezwaar- en beroepschriften. Verder zijn i.v.m. economische ontwikkelingen de vervolgingskosten- en opbrengsten vooralsnog steeds minder betrouwbaar te ramen	€ 730.000	In de begroting is rekening gehouden met € 270.000 onvoorzien, een egalisatievoorziening en de mogelijkheid om de verdeelsleutel te herijken.	50%	€ 365.000
6b.	€ 75.000	Extern opgelegde aanpassingen in de basisgegevens	€ 75.000	Ruilverkavelingen en herindelingen zijn niet te voorkomen en enkel door extra middelen te compenseren	50%	€ 37.500
7.	€ 5.000.000	Verduistering incasso opbrengst /afdracht	€ 100.000		10%	€ 10.000

Tabel 3: Risico's en beheersmaatregelen m.b.t. de deelnemers

Risico's	Kans*	Mogelijk(e) effect(en)	Impact**	Mogelijk(e) oorza(a)k(en)	Beheersmaatregel(en) (delen, verzekeren, terugdringen, beperken)
1. Hogere dan verwachte kosten bij de BghU	1	Hogere kosten voor de deelnemer c.q. deelnemers Nettorisico: € 0,- (volledig beheerst)	K	a. uittreden van bestaande deelnemer c.q. samenwerkingspartner b. toetreden van nieuwe deelnemer die proces niet op orde heeft	1. Een deelnemer kan uittreden mits de daaraan verbonden directe en indirecte kosten door de uittreder worden vergoed. Conform opgenomen in de GR. (a) 2. Uitvoering 0-meting kwaliteit proces en data. Extra kosten voor transitie van niet op orde zijnde administraties c.q. processen van nieuwe deelnemers worden in rekening gebracht bij nieuwe deelnemer. (b)
2. Meningsverschillen tussen deelnemers	1	Suboptimaal functionerend bestuur c.q. conflicten tussen deelnemers	K	a. belangentegenstelling tussen deelnemers	1. Maatschappelijk belang en partnership voorop blijven stellen 2. Democratische besluitvorming (stemverhoudingen)
3. Niet tijdige of niet volledige (ook: te lage) oplegging van heffingen en/of inningen	1	Rente- / opbrengstverliezen voor de deelnemers Waardering:	G	a. niet tijdig of onvoldoende kwaliteit aangeleverde gegevens b. verstoorde bedrijfsvoering BghU (brand, IT, dataverlies c.q. -fout)	1. In het uitvoeringsprotocol zijn sluitende afspraken over de tijdigheid en kwaliteit van de heffing en afdracht gemaakt (a)

			Niet tijdig opleggen - renterisico: max. een maand vertraging uitkering belastingopbrengst			<ul style="list-style-type: none"> 2. Over de handelwijze bij het in gebreke zijn c.q. blijven zijn afspraken gemaakt (a) 3. BghU voert een bestuurlijk vastgesteld risicobeleid, heeft back up faciliteiten en procedures, en heeft zich adequaat verzekerd tegen ongevallen en calamiteiten (b)
4.	Een afwijking van de inschatting (prognose) van het aantal en de omvang van de opleggingen van heffingen en/of inningen t.o.v. het daadwerkelijke aantal en omvang.	1	Rente- c.q. opbrengsttegenvallers voor de deelnemers	G	a. Als gevolg van de nog altijd voortschrijdende economische crisis loopt de deelnemer financiële risico's onder andere op het gebied van leegstand, de inbaarheid van openstaande vorderingen en de kwijtschelding belastingen	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkelingen in de populatie van belastingplichtigen monitoren en de gevolgen hiervan in de opbrengsten- en afdrachtenprognose opnemen, zodat deelnemers hiermee rekening kunnen houden bij hun tariefsbepaling. 2. Het op deelnemersniveau aanhouden van voldoende weerstandsvermogen dat in de periode tussen de daling van het aantal belastingplichtigen en het bijstellen van de tarieven kan compenseren.
5.	Niet behalen van schaalvoordelen op termijn	2	Minder sterke daling van de deelnemersbijdragen dan verwacht	K	a. minder nieuwe toetreders dan verwacht	<ul style="list-style-type: none"> 1. Zorgen voor een laagdrempelige toetreding van nieuwe deelnemers. 2. PR & marketing.
6.	Herijken van de kostenverdeel sleutel	2	Hogere c.q. lagere lasten voor een deelnemer	M	a. Afwijkende ontwikkeling van de werklast op deelnemersniveau	<ul style="list-style-type: none"> 1. Streven naar een uniformering van het uitvoeringsbeleid

* Kans van optreden: 1: 0%-10% 2: 11%-25% 3: 26%-50% 4: 51%-100%