



**Kadernota BSR
2023-2026**

Colofon

Titel	Kadernota BSR 2023 - 2026
Opdrachtgever:	G.M. Scholtus, directeur
Auteur:	B.E. de Weerd, controller
Versie:	1.0
Vastgesteld op:	9 december 2021

Inhoudsopgave

Colofon	1
Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Algemene kaders.....	5
2.1 Missie BSR.....	5
2.2 Kostenverlaging	5
2.3 Visie BSR	6
2.4 Programma's	6
3 Financiële uitgangspunten.....	7
3.1 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024	7
3.2 Salarissen.....	7
3.3 Prijsstijgingen	8
3.4 Onvoorzien	9
3.5 Studiekosten.....	9
3.6 Budget voor calamiteiten / ziektebudget	9
3.7 Innovatie en kwaliteit.....	9
3.8 Investerings in het belastingpakket.....	9
3.9 Reserve automatisering	9
3.10 Groei van het aantal aanslagregels en aanslagbiljetten	9
3.11 Groei van het aantal objecten	10
3.12 Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV)	10
3.13 Systematiek van toerekening van kosten naar programma's	10
3.14 Systematiek van toerekening van kosten naar programma's	11
3.15 Btw	11
3.16 VPB	11
3.17 DigiD en MijnOverheid	12
3.18 Opbrengsten vervolgingskosten	12
3.19 Uitvoering Wet open overheid	13
4 Nieuw beleid en ontwikkelingen	14
4.1 Uitvoering WOZ.....	14
4.2 Heffen lokale belastingen en invoer van Landelijke voorzieningen	14
4.3 Kwijtschelding en oninbaar	15
4.4 Invorderingsrente	15
4.5 Leiderschap.....	15
4.6 Medewerkers.....	15
4.7 Middelen.....	16
4.8 Processen	16
4.9 Nieuwe technologieën.....	16
5 Planning begroting 2023 & meerjarenraming 2024-2026	17

1 Inleiding

De kadernota is het instrument waarmee op hoofdlijnen een overzicht wordt gegeven van de verwachte ontwikkelingen in de komende jaren van de beleidsvoornemens van Belastingssamenwerking Rivierenland (BSR). Met het aanbieden van de voorliggende kadernota geven wij invulling aan de wettelijke verplichting tot het aanbieden van kaders voorafgaand aan de begroting. In tegenstelling tot de begroting kent de kadernota geen zienswijzeprocedure.

In deze kadernota presenteert BSR de algemene, financiële en beleidsmatige kaders voor de programmabegroting 2023 (en de meerjarenraming 2024-2026).

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- algemene kaders;
- financiële uitgangspunten;
- nieuw beleid en ontwikkelingen;
- planning begroting 2023 & meerjarenraming 2024-2026.

Kostenverdeling

Jaarlijks wordt gecontroleerd of de kostenverdeling (verdeling van de kosten naar de door BSR vastgestelde programma's Heffen, Innen, Waarden, BAG en Overhead) juist plaatsvindt. In 2021 heeft dit geleid tot een wijziging van de dienstverleningskosten van het belastingpakket. In overleg met het algemeen bestuur wordt deze wijziging verwerkt in de begroting 2023 en in de meerjarenraming.

Kostentoedeling

In het overleg van het algemeen bestuur van 21 oktober 2021 is door het algemeen bestuur een nieuwe kostentoedeling (toedeling van de kosten per programma naar onze deelnemers o.b.v. vastgestelde verdeelsleutels) vastgesteld. Samen met het vastgestelde ingroeimodel wordt deze kostentoedeling per 2023 de basis voor de berekening van de deelnemersbijdragen.

Plan van aanpak kostenverlaging 2021 t/m 2024

BSR vindt het belangrijk om een structurele financiële bijdrage te leveren in het belang van haar deelnemers. Tijdens de vergadering van het algemeen bestuur van 29 oktober 2020 is daarom het Plan van aanpak kostenverlaging 2021 t/m 2024 vastgesteld om te komen tot een meerjarige kostenverlaging met behoud van kwaliteit. De in het Plan van aanpak opgenomen besparingen worden in de begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2026 verwerkt.

Naast kostenverlaging in de interne organisatie wordt ook extern gekeken naar andere en/of nieuwe vormen van samenwerking om hiermee kosten te verlagen door de schaal van de uitvoering te vergroten. BSR merkt dat door de verkiezingen van nieuwe gemeenteraden in het voorjaar 2022 er tijdelijk een pas op de plaats wordt gemaakt door mogelijk geïnteresseerde gemeenten, maar we blijven in gesprek.

Ontwikkelingen

Door veranderende wet- en regelgeving zal BSR continue de processen moeten monitoren en indien nodig aanpassen.

De ontwikkelingen binnen BSR zijn gerelateerd aan voortgaande standaardisatie, automatisering en digitalisering. Uitgangspunt hierbij zijn generieke processen. Deze vertalen zich in positieve effecten op zowel de effectiviteit, efficiëntie als de continuïteit van onze bedrijfsvoering en werkprocessen. Uitgangspunt hierbij is 'digitaal waar het kan, analoog waar het moet'.

Als gevolg van de komst van diverse landelijke voorzieningen wat leidt tot datagedreven werken, zal de komende jaren extra (formatie) ingezet moeten worden om deze transitie te realiseren en te borgen. Dit kan financiële gevolgen hebben in de begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2026 waardoor mogelijk een deel van de kostenverlaging niet gerealiseerd kan worden.

Daarnaast is het, gelet op de krapte op de arbeidsmarkt, van cruciaal belang dat BSR in staat is om ervaren personeel te behouden en BSR aantrekkelijk is en blijft voor nieuwe medewerkers.

Het zijn bovenal onze medewerkers die het verschil maken om van BSR ook in de komende jaren een succes te maken. Continu leren, verbeteren en oog voor vitaliteit staan hierbij centraal.

Op basis van de in de kadernota 2023 genoemde ontwikkelingen, beleidsvoornemens en financiële uitgangspunten, zullen wij u vervolgens de begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2026 aanbieden.

G.M. Scholtus MBA, directeur
Tiel, 15 november 2021

2 Algemene kaders

2.1 Missie BSR

BSR ontzorgt publieke organisaties in Nederland bij het juist, volledig, optimaal, tijdig en klantgericht heffen en innen van lokale belastingen, inclusief uitvoering van de wet WOZ en BAG. Vanuit een maximale inzet en betrokkenheid spelen wij onderscheidend in op de sterk veranderende markt vraag. Hierbij verbinden wij een efficiënte gegevensverwerking voor burgers en overheden transparant aan de laagste integrale kostprijs. Van gegevens naar waarde, BSR uw partner!

2.2 Kostenverlaging

In de afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in de optimalisatie van onze processen, onder andere door automatisering en digitalisering. In de begrotingen van 2021 en 2022 hebben wij een taakstelling opgenomen om de voordelen vanuit deze investeringen te verzilveren.

Wij zien echter ook dat de werkzaamheden, door wet- en regelgeving, datagedreven werken en verdere digitalisering, complexer worden. Wij merken dat het voor onze softwareleveranciers steeds moeilijker wordt om tijdig te anticiperen op de ontwikkelingen, wat in de uitvoering bij BSR leidt tot disruptie van de standaard processen.

BSR vindt het belangrijk om, zeker in deze financieel onzekere tijden, een structurele financiële bijdrage te leveren in het belang van haar deelnemers. Hierbij hebben wij in de zomer van 2020 onderzocht welke mogelijkheden er zijn om structurele kostenverlaging te realiseren. De uitgangspunten, zoals opgenomen in het 'Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024', zijn vastgesteld door het algemeen bestuur op 29 oktober 2020 en worden meegenomen in de begroting 2023.

Kostenverlaging door efficiënter werken in processen en bedrijfsvoering

De verlaging van de kosten wordt geëffectueerd door het realiseren van:

- generieke belastingprocessen;
- samenvoegen van afdelingen binnen het ketenproces;
- gewijzigde waarderingsoftware;
- uitbesteden deel taxaties;
- beoordeling Waarderingskamer van voldoende naar goed;
- optimaliseren klantreis voor belastingplichtigen;
- flexibel inzetbare medewerkers;
- nieuwe technologieën;
- professionalisering van interne en externe dienstverlening;
- inkoopafspraken en -beleid;
- verhuur van kantoorwerkplekken/-ruimte.

In de periode t/m 2024 zal geïnvesteerd worden in tijd en geld, hetgeen moet resulteren in een vergroting van efficiëntie en minimaal gelijkblijvende kwaliteit op de diverse onderdelen (zie Plan van aanpak kostenverlaging 2021 t/m 2024).

Belangrijke randvoorwaarden zijn hierbij:

- afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte. Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacature ruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen.
- generieke processen als basis voor standaardisering en verdere automatisering;
- medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
- betrouwbare stuurinformatie;
- budgetten voor opleiding, ziekte en innovatie blijven minimaal op het niveau van de begroting 2021;
- benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.

Inmiddels is duidelijk dat de aspecten van kostenverlaging, behoud van kwaliteit en krapte op de arbeidsmarkt zorgen voor een toename van de complexiteit in de bedrijfsvoering.

Daarnaast kunnen overige landelijke ontwikkelingen zorgen voor extra werkzaamheden en bijbehorende kosten.

Kostenverlaging door vergroten schaal van uitvoering

Er zijn meerdere mogelijkheden om een verlaging van kosten te realiseren voor onze deelnemers. BSR kan de kosten voor haar deelnemers (bijdrage) ook verlagen door de schaal van de uitvoering te vergroten. De onderwerpen schaalgrootte, groei en samenwerken zijn besproken met het algemeen bestuur in het voorjaar van 2021.

In navolging hierop is zowel bestuurlijk als ambtelijk actief ingezet op groei en samenwerking in de regio.

Regionale groei

Naast kostenverlaging in de interne organisatie wordt ook extern gekeken naar andere en/of nieuwe vormen van samenwerking om hiermee kosten te verlagen door de schaal van de uitvoering te vergroten. BSR merkt dat door de verkiezingen van nieuwe gemeenteraden in het voorjaar 2022 er tijdelijk een pas op de plaats wordt gemaakt door mogelijk geïnteresseerde gemeenten, maar we blijven in gesprek.

Samenwerking

Op initiatief van BSR en dienst belastingen Amsterdam werken wij met de gemeenten Almere en Amersfoort, belastingsamenwerking GBLT te Zwolle en de leverancier van de belastingsoftware Centric aan generieke belastingprocessen. Zodanig dat wij onze leverancier in gezamenlijkheid opdracht kunnen geven tot ontwikkeling van nieuwe onderdelen of aanpassing van bestaande onderdelen.

Dit voorkomt maatwerkoplossingen, maakt ons minder kwetsbaar en zal op de langere termijn leiden tot lagere ontwikkelingskosten, aangezien we deze kosten kunnen delen.

Op personeelsgebied is een positieve ontwikkeling mogelijk, zoals gezamenlijke traineeships, opleidingsmogelijkheden en een auditpool.

Tevens wordt een verdere aanscherping gedaan bij het vastleggen van de risico's en het treffen van beheersmaatregelen gericht op het primair proces. Hier is rekening mee gehouden in het Plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024.

2.3 Visie BSR

In overleg met het algemeen bestuur bereidt de directie samen met het dagelijks bestuur de visie BSR 2023-2026 voor. Daarbij wordt ook gekeken naar volumegroei.

In maart 2022 zijn de gemeenteraadsverkiezingen. In 2023 volgen de verkiezingen van de Provinciale staten en de Waterschapsverkiezingen. Besluitvorming vindt plaats na de gemeenteraadverkiezingen.

2.4 Programma's

In de begroting 2023 (en meerjarenraming 2024-2026) worden de volgende programma's opgenomen:

- Heffen
- Innen
- Waarderen
- BAG/WKPB
- Overhead

3 Financiële uitgangspunten

Bij de samenstelling van de begroting 2023 (meerjarenramingen 2024 - 2026) wordt rekening gehouden met de volgende financiële uitgangspunten:

3.1 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024

In de begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2026 worden alle besparingen uit het Plan van aanpak meegenomen. Het is van belang om hierbij aandacht te houden voor de ontwikkelingen in wet- en regelgeving, datagedreven werken, toename van complexiteit binnen het belastingproces, landelijke voorzieningen, achterblijvende ontwikkeling bij softwareleveranciers, krapte op de arbeidsmarkt en bijbehorende onvoorziene kosten.

Daarnaast worden de uitgangspunten ten aanzien van de percentages voor studiekosten, ziektekosten en innovatie vastgesteld, waarbij de budgetten worden bevroren op minimaal het kostenniveau zoals opgenomen in de begroting 2021.

3.2 Salarissen

CAO

BSR moet voldoen aan de bindende arbeidsvoorwaarden conform de cao Werken voor waterschappen.

Algemeen uitgangspunt is, dat de personele formatie en de bijbehorende salariskosten voor de begroting 2023 worden geraamd op basis van de actuele personele formatie in februari/maart 2022. In verband met de krapte op de arbeidsmarkt worden openstaande vacatures geraamd op het maximum van desbetreffende schaal.

CAO-afspraken en raming salariskostenstijging

De gemeenschappelijke regelingen in de regio Rivierenland (GR-en) hebben met elkaar afspraken gemaakt over de systematiek van het in de begroting verwerken van verwachte salariskostenstijgingen en de hierbij gewenste onderlinge harmonisering. Afgesproken is, dat aansluiting wordt gezocht bij de door het CPB 'berekende' stijging van de lonen (de geraamde loonontwikkeling), die in de door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uitgebrachte septembercirculaire is gepubliceerd. Aanvullend wordt voor de hoogte van de totale salariskostenstijging in de begroting een schatting gemaakt van de verwachte stijging van de pensioenpremies en overige sociale lasten (premies werknemersverzekeringen).

De huidige CAO loopt tot en met 31 december 2021. Voor de begrotingsjaren van 2022 moet nog een nieuwe CAO afgesloten worden. De eerste gesprekken zijn inmiddels gestart. Op basis van de huidige inzichten en gepubliceerde informatie van het CPB wordt in de begroting 2023 gerekend met een loonontwikkeling van 2,3% (loonvoet sector overheid). Daarnaast houden we voor 2023 rekening met een geschatte stijging van de pensioenpremies¹ en de overige sociale lasten (premies werknemersverzekeringen) van indicatief 1,4%, waardoor de totale stijging van de salariskosten in de begroting 2023 geraamd wordt op 3,7%. Indien de werkelijke salariskostenstijging in 2022 afwijkt van de ramingen die in de programmabegroting 2022 zijn verwerkt, worden de structurele effecten daarvan meegenomen in de programmabegroting 2023.

In de CAO Werken voor Waterschappen zijn afspraken gemaakt over thuiswerken en een vergoeding van éénmaal per vijf jaar voor het inrichten van een ARBO-verantwoorde werkplek.

Periodieke verhogingen

Er wordt rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen tot het maximum van een schaal.

¹ Het ABP bouwt het verwachte rendement op beleggingen stapsgewijs af in de periode van 2021 t/m 2023. Dit betekent een extra stijging van de pensioenpremies naast de reguliere premiestijgingen.

Funcitiewaardering

In 2019 heeft er een functiewaardering plaatsgevonden wat heeft geleid tot een nieuw functieboek BSR 2019. Zoals afgesproken met het dagelijks bestuur wordt dit functieboek in 2022 herijkt. Bij vacatures wordt gerekend met de vastgestelde functieschaal. Herijken van het functieboek kan mogelijk leiden tot een aanpassing in de salariskosten.

Incidentele uitkeringen

Er wordt rekening gehouden met éénmalige uitkeringen o.b.v. bovengemiddelde beoordelingen (conform CAO).

Daarnaast zijn voor jubilea éénmalige uitkeringen opgenomen in de CAO, waarmee wij rekening houden.

Opbouw IKB²-verlof

Vanaf 01-01-2019 is het mogelijk om, met een maximum van 50 keer het aantal contracturen per week, verlofuren op te sparen die zijn gekocht vanuit het IKB.

Een medewerker kan dit verlof in gedeelten opsparen. Op het moment dat een medewerker het verlof opneemt is er geen budget in de begroting om deze medewerker (tijdelijk) te laten vervangen.

BSR onderzoekt of het mogelijk is hiervoor een voorziening op te nemen met artikel 44 van de BBV als uitgangspunt.

Toename PBB³ conform CAO werken voor Waterschappen

De werknemer kan het PBB van € 6.000 (ongeacht het aantal contracturen en contractduur) in een periode van 5 jaar inzetten voor de eigen opleiding, ontwikkeling, loopbaan en vitaliteit. In de vorige CAO was dit € 5.000 per werknemer. Dit resulteert in een stijging van de salariskosten.

Tijd voor vitaliteit vanuit het PBB

Vanaf 1 januari 2021 is het mogelijk om vitaliteitsuren te financieren vanuit het PBB voor medewerkers die op 1 januari 2021 58 jaar of ouder zijn. Voor medewerkers jonger dan 58 jaar dient voor elk vitaliteitsuur ook een uur uit het IKB te worden aangekocht.

Het PBB is in principe iets waar een medewerker een aanspraak op heeft, maar het is geen recht. Het overleg over het inzetten van het PBB is altijd iets tussen werkgever en werknemer, waarbij werkgever, in alle redelijkheid en billijkheid, beslist. De medewerker en leidinggevende overleggen over het plan van aanpak (c.q. vitaliteitsplan) dat wordt vastgelegd in een overeenkomst.

Gezien het relatief grote aantal medewerkers van 58 jaar en ouder bij BSR wordt onderzocht welk budget voor de komende jaren gereserveerd moet worden.

3.3 Prijsstijgingen

Bij inkoop- en aanbesteding wordt ingezet op een juiste prijs-/kwaliteitverhouding. Indien mogelijk worden afspraken gemaakt voor de te hanteren inflatie.

Prijsindexering kostenbudgetten

Overeenkomstig de door het CPB opgestelde cijfers die in de septembercirculaire zijn opgenomen, passen we een algemene prijsindexering toe van 1,5% (prijsindex nationale bestedingen).

Dit algemene indexeringspercentage wordt ook door andere gemeenschappelijke regelingen in regio Rivierland (GR-en) toegepast in de begroting 2023.

Alleen indien voor specifieke kostencategorieën andere indexeringspercentages gelden, wordt afgeweken van het algemene indexeringspercentage en worden de marktconforme kostenstijgingen in de begrotingscijfers verwerkt.

² Individueel Keuze Budget (21%)

³ Persoonsgebonden Basis Budget (€ 6.000 per 5 jaar)

3.4 Onvoorzien

Voor onvoorzien wordt een percentage gehanteerd van 1%.

3.5 Studiekosten

Er wordt een budget geraamd van (minimaal) 3% van de loonsom voor kennisontwikkeling en opleidingen. Het niveau blijft minimaal op de geraamde kosten van de begroting 2021 (conform het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024).

3.6 Budget voor calamiteiten / ziektebudget

Er wordt een budget geraamd van (minimaal) 3% van de loonsom voor inhuur bij calamiteiten en het vervangen van langdurig zieken. Het niveau blijft minimaal op de geraamde kosten van de begroting 2021 (conform het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024).

3.7 Innovatie en kwaliteit

Er wordt een budget geraamd van (minimaal) 4% van de loonsom voor ontwikkeling op diverse fronten. Het niveau blijft minimaal op de geraamde kosten van de begroting 2021 (conform het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024).

3.8 Investerings in het belastingpakket

In overleg met onze softwareleverancier worden investeringen opgenomen die verplicht moeten worden aangeschaft om te voldoen aan wettelijke eisen. Ook de hierbij behorende onderhoudskosten dienen te worden opgenomen in de begroting. De voorkeur van BSR is om alle software, waar mogelijk, af te nemen als dienst (SaaS) waardoor er éénmalige implementatiekosten zijn en daarna jaarlijkse licentiekosten. BSR is niet juridisch eigenaar van deze software, er wordt niet op afgeschreven.

3.9 Reserve automatisering

Op 11 december 2013 heeft het algemeen bestuur en reserve 'vervangen belastingapplicatie' ingesteld. Deze reserve mag worden aangewend voor uitgaven voor de bestaande belastingapplicatie waar het betreft aanpassing van wet- en regelgeving, aanvullende functionaliteit en nieuwe versies (updates en upgrades).

Aangezien de verwachting is dat er alleen nog maar software als dienst (SaaS) wordt afgenomen en er dan geen kapitaallasten zijn inzake belastingsoftware wordt de reserve volledig afgebouwd in de jaren 2021-2024 ter dekking van de kapitaallasten i.v.m. dubbele lasten in aanloop naar SaaS. Er worden vanaf 2022 geen bedragen meer gestort in deze reserve.

Extra onttrekking in 2022

Bij de voorjaarsnota 2021 is een voorstel voor een begrotingswijziging 2022 vastgesteld. Besloten is hierbij om in 2022 € 96.000 extra uit de reserve automatisering te onttrekken ter dekking van de module Key2WOZ. Deze module maakt het mogelijk de bronhoudende taak WOZ in te vullen en beschikkingen te genereren.

Reserve vervangen belastingapplicatie (x € 1.000)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Stand per 1 januari	299	320	385	214	139	64
Toevoeging	125	150	0	0	0	0
Onttrekking	-104	-85	-171	-75	-75	-64
Saldo 31 december	320	385	214	139	64	0

3.10 Groei van het aantal aanslagregels en aanslagbiljetten

Op basis van historische gegevens en verwachtingen wordt uitgegaan van een autonome groei van 0,5%.

3.11 Groei van het aantal objecten

Voor de groei van het aantal objecten van de gemeentelijke deelnemers wordt de opgave van deze deelnemers gehanteerd.

3.12 Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV)

Het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) bevat regelgeving voor de begroting en verantwoording van provincies en gemeenten.

De begroting bestaat ten minste uit een beleidsbegroting (met een programmaplan en de paragrafen) en een financiële begroting (overzicht van baten en lasten en een uiteenzetting van de financiële positie). De kosten worden onderverdeeld naar de verplichte taakvelden.

3.13 Systematiek van toerekening van kosten naar programma's

De kosten van BSR worden toegerekend naar programma's en vervolgens volgens de vastgestelde verdeelsleutels (aanslagregels, aanslagbiljetten en objecten) toegerekend aan onze deelnemers.

Om een goede weergave van de activiteiten en prestaties per programma op te nemen in de begroting 2023, worden ook dit jaar alle kosten, met de kennis die BSR op dat moment heeft door voortschrijdend inzicht, beoordeeld en toegerekend naar de programma's.

De verdeling van het programma Overhead wordt jaarlijks opnieuw getoetst. Belangrijk is om ontwikkelingen, waaronder automatisering, mee te nemen om te blijven monitoren of de toegepaste kostenverdeling recht doet aan de activiteiten.

Het dagelijks bestuur wordt hierbij nauw betrokken en tekent voor goedkeuring van de kostenverdeling.

Kosten die door organisaties aan BSR in rekening worden gebracht en die specifiek voor bepaalde deelnemers zijn (op hun verzoek), worden door BSR apart doorbelast. Deze kosten worden niet opgenomen in de begroting van BSR maar lopen via een balansrekening.

Bij grote investeringen, die op verzoek of ten behoeve van één deelnemer worden verricht, wordt er jaarlijks een investeringsbijdrage in rekening gebracht inclusief eventueel bijbehorende kosten.

3.14 Systematiek van toerekening van kosten naar programma's

In het algemeen bestuur van 21 oktober 2021 is door het algemeen bestuur een nieuwe kostentoedeling (toedeling van de kosten per programma naar onze deelnemers o.b.v. vastgestelde verdeelsleutels) vastgesteld. Samen met het vastgestelde ingroeimodel wordt dit de basis voor de berekening van de deelnemersbijdragen.

Vastgestelde factoren

Programma Heffen

Aantal aanslagregels vermeerderd met een factor

Factoren

Belastingen o.b.v. een gegeven per 1 januari van het belastingjaar (tijdstip)	1,00
Belastingen o.b.v. gebruik, per maand (tijdvak)	1,25
Belastingen o.b.v. het aantal gebruikers, naar tijdsgelang	1,50
Belastingen o.b.v. staffels, naar tijdsgelang	1,75
Belastingen o.b.v. verbruik, per eenheid	2,50
Exoten (belastingen met lage aantallen die bij één of enkele deelnemers voorkomt)	2,50

Programma Innen

Aantal aanslagbiljetten vermeerderd met een factor

Factoren

Eigenarenbelastingen	1,00
Gebruikersbelastingen o.b.v. WOZ-waarden	1,00
Eigenarenbelasting + gebruikersbelastingen	1,50
Alleen gebruikersbelastingen plus standaard belastingen van een voorgaand belastingjaar en max. bedrag kwijtschelding o.b.v. verbruik	2,00
Alleen gebruikersbelastingen plus standaard belastingen van een voorgaand belastingjaar en max. bedrag kwijtschelding o.b.v. verbruik én op het vaste tarief	3,00

Waarderen

Aantal WOZ-objecten vermeerderd met een factor

Factoren

Woningen	1,00
Niet-woningen	2,00

BAG

Aantal WOZ-objecten (geen factor)

3.15 Btw

De wetgever heeft in de btw-regelgeving de zogenoemde btw-koepelvrijstelling c.q. samenwerkingsvrijstelling opgenomen. De dienstverlening door een koepelinstelling (gemeenschappelijke regeling) aan de leden is onder voorwaarden bij toepassing van de btw-koepelvrijstelling van btw-heffing vrijgesteld. Over de deelnemersbijdrage aan gemeenten en WSRL brengt BSR geen btw in rekening. Uitzondering hierop zijn de bijdrage inzake de reinigingsheffing voor Montfoort en Wijk bij Duurstede. De diensten voor Avri worden gefactureerd met btw.

De btw die BSR ter zake van de gedane inkopen / investeringen betaalt, kan niet worden verrekend op de btw-aangifte of worden gecompenseerd bij het btw-compensatiefonds en is voor BSR kostenverhogend.

Via de btw-transparantiemethode kan BSR de btw die zij ter zake van de inkopen / investeringen heeft betaald gedeeltelijk doorschuiven naar de gemeentelijke deelnemers die de btw vervolgens kunnen compenseren bij het btw-compensatiefonds.

3.16 VPB

De Gemeenschappelijke regeling (GR) BSR is niet belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting (Vpb).

3.17 DigiD en MijnOverheid

Vanaf 2018 worden kosten voor verstuurd berichten via de Berichtenbox doorberekend aan de partij die deze berichten verstuurt. De tarieven voor 2022 zijn vastgesteld door de secretaris generaal van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de eigenaar van Logius.

- **DigiD:** € 0,13 per succesvolle authenticatie, exclusief btw
- **DigiD Machtigen:** € 0,88 per gebruikte machtiging, exclusief btw
- **MijnOverheid Berichtenbox:** € 0,32 per verwerkt bericht, exclusief btw

Het ministerie van BZK heeft besloten dat de afrekening plaatsvindt op basis van werkelijke kosten en werkelijk verbruik.

Het is nog niet bekend of in 2023 compensatie plaats vindt voor gemeenten. In de begroting 2023 wordt de huidige systematiek gehanteerd. Dit betekent dat 40% in rekening wordt gebracht aan het ministerie van Binnenlandse zaken en de overige 60% wordt o.b.v. aanslagregels verdeeld over Avri en WSRL.

Mocht er bij het opstellen van de begroting meer bekend zijn dan wordt de op dat moment actuele situatie gehanteerd.

3.18 Opbrengsten vervolgingskosten

Het doel van BSR is om zo optimaal mogelijk in te vorderen waarbij het percentage oninbare belastingopbrengsten wordt geminimaliseerd. Voor onze klanten trachten wij tijdig en efficiënt in te vorderen, waardoor wij stapeling van schulden zoveel als mogelijk voorkomen en tijdig met de klant in contact komen bij betalingsachterstanden en komen tot een passende (maatwerk) oplossing.

Door diverse acties lukt het ons nog altijd om het percentage oninbaar op 0,5% te houden, ondanks de toenemende schuldenproblematiek in Nederland. Om dit percentage oninbaar vast te kunnen houden, bekijken wij jaarlijks of wij wijzigingen in onze uitvoering moeten doorvoeren. Eén van de wijzigingen die wij hiervoor reeds hebben doorgevoerd, is het tenminste tweemaal per jaar bezoeken van een gebied door onze deurwaarders. De effecten van COVID-19 op onze invordering zijn vooralsnog nihil tot niet noemenswaardig te noemen.

Sociaal invorderen

Sociaal invorderen staat hoog in het vaandel. Wij proberen vroegtijdig met de belastingschuldige in contact te treden. BSR volgt hiermee de door onze deelnemers gewenste procesgang. BSR stuurt, conform de aanbevelingen van de Nationale Ombudsman inzake maatschappelijk en sociaal invorderen, eerst een kosteloze herinneringsbrief in plaats van direct een aanmaning met kosten voor de burger. Hierdoor worden minder vervolgingskosten in rekening gebracht bij belastingschuldigen. De opbrengsten vervolgingskosten in de begroting van BSR worden hierdoor lager en daarmee stijgt de deelnemersbijdrage t.o.v. voorgaande jaren in het programma Innem.

In 2022 zal het onderwerp sociaal invorderen nader worden besproken in ons bestuur. Dit kan gevolgen hebben voor de inkomsten uit dwanginvordering.

Financiële effecten:

Alle genoemde acties zorgen er voor dat een optimale netto belastingopbrengst wordt gerealiseerd. Per saldo is de doelstelling het voor onze deelnemers budgettair neutraal uit te voeren:

- Minder opbrengsten invorderingskosten (hogere deelnemersbijdrage)
- Optimale netto belastingopbrengst (hogere belastingopbrengsten deelnemers)
- Minder kosten voor belastingschuldigen (burger betaalt geen/minimale kosten)

3.19 Uitvoering Wet open overheid

Op 26 januari 2021 heeft de Tweede Kamer de Wet open overheid (Woo) aangenomen. Het doel is om de gehele overheid transparanter en toegankelijker te maken. De huidige Wet openbaarheid van bestuur (Wob) wordt ingetrokken bij de inwerkingtreding van de Woo.

Voor de financiering, ook voor Gemeenschappelijke regelingen, zijn extra middelen in het gemeentefonds opgenomen. De bedragen voor een gemeenschappelijke regeling worden ingeschat op:

	2022	2023	2024	2025	2026
Incidenteel	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Structureel	€ 22.000	€ 27.000	€ 32.000	€ 38.000	€ 43.000
Totaal	€ 47.000	€ 52.000	€ 57.000	€ 63.000	€ 68.000

4 Nieuw beleid en ontwikkelingen

Middels deze kadernota worden de ontwikkelingen en uitgangspunten voor het begrotingsjaar 2023 en een doorkijk naar 2026 gepresenteerd.

4.1 Uitvoering WOZ

De waarderingsinstructie, zoals vastgesteld door de Waarderingskamer, legt het accent op de interne beheersing en kwaliteitszorg van alle WOZ-werkzaamheden. Kwaliteitszorg betekent dat BSR aantoonbaar op basis van stuurinformatie conclusies moet trekken over de kwaliteit van de WOZ-waarden en ook over de kwaliteit van de onderliggende gegevens, de gebruikte systemen, de contacten met belanghebbenden etc. In voorkomende gevallen moeten deze conclusies ook leiden tot maatregelen om de kwaliteit te verbeteren.

Op dit moment heeft BSR het predicaat “voldoende” (3 sterren) zoals door de Waarderingskamer beoordeeld. BSR heeft zich ten doel gesteld om uiterlijk 2023 deze waardering naar “goed” (4 sterren) te brengen, waar mogelijk zonder toenemende kosten. Hiertoe is een plan van aanpak opgesteld dat als leidraad dient voor een projectmatige aanpak om deze doelstelling te realiseren. Het waarden van “Niet Woningen” is een specialisme binnen de uitvoering van de WOZ. De kennis om deze werkzaamheden te verrichten heeft BSR tot medio 2020 in eigen huis gehad. Met het vertrek van twee specialisten hebben wij deze kennis noodgedwongen moeten inkopen. Gezien de schaarste op de markt is niet mogelijk gebleken de ontstane vacatures in te vullen en is de herwaardering op het gebied van “Niet Woningen” uitbesteed.

De werkzaamheden van het team Waardenen bestaat primair uit drie hoofdtaken;

1. Het verstrekken van adviezen op binnengekomen waardebezwaren OZBE als voorbereiding voor het team Bezwaar en Beroep, verantwoordelijk voor afhandeling en uitspraak.
2. Permante Markt Analyse waarbij alle transactieprizen op objectniveau worden ingelezen en geanalyseerd.
3. Herwaardering waarbij alle objecten van een geactualiseerde waarde worden voorzien (Waarde Peil Datum 1 januari), zodat in de eerste week van december o.b.v. 90% herwaardering de definitieve waardeontwikkeling kan worden afgegeven aan onze gemeentelijke deelnemers.

De landelijke cijfers laten zien dat het percentage van objecten onder bezwaar is gestegen van circa 1,5% naar het huidige beeld van circa 4%. Het aandeel van de NCNP-bureaus (no cure no pay) bij BSR is in slechts enkele jaren gestegen van 28% in 2019 naar 52% in 2021, vergelijkbaar met het landelijke beeld. Deze ontwikkeling heeft niet alleen consequenties voor het uitkeren van proceskosten, maar neemt een onevenredig deel aan handelingen mee voor zowel het team Waardenen als het team Bezwaar en Beroep. Bij het team Waardenen zijn twee jaar achtereenvolgens professionals ingehuurd om een deel van de gewenste bezwaaradviezen voor hun rekening te nemen teneinde voldoende aandacht aan de PMA en herwaardering te kunnen blijven besteden. We zien hierdoor de kosten onevenredig stijgen. Wij voorzien de komende jaren geen wijziging in deze trend.

Voor de komende jaren zal er extra budget noodzakelijk zijn om de bezwaren tijdig en volledig af te handelen. Het blijkt in de huidige (arbeids)markt steeds lastiger om de juiste professionals een dienstverband aan te bieden of om in te huren tegen een acceptabel uurtarief.

4.2 Heffen lokale belastingen en invoer van Landelijke voorzieningen

Voor een tijdige, juiste en rechtmatige belastingaanslag houdt BSR voor haar deelnemers verschillende basisadministraties bij.

De werkwijze tot op heden

Gegevens uit landelijke basisadministraties, zoals Nederlands Handelsregister, Kadaster, Basisregistratie Personen, worden door BSR gebruikt bij de aanslagoplegging. Binnen deze basisadministraties vindt een grote ontwikkeling plaats. Gegevensaanlevering aan BSR verandert. Op dit moment werken wij met zowel periodieke bestanden die ingelezen worden door BSR, als met berichtenverkeer vanuit een Landelijke Voorziening, waarbij het de bedoeling is dat er real-time gegevens gebruikt worden voor een belastingaanslag.

Wat verandert er?

Nederland gaat meer en meer toe naar datagedreven werken o.a. middels de Landelijke Voorzieningen.

Met de komst van de LV WOZ (Landelijke Voorziening WOZ) worden de gegevens van de niet deelnemende gemeenten, die tot 30 juni 2021 via maandelijks geleverde IWB bestanden ingelezen werden, niet meer geleverd door het Kadaster. Deze gegevens worden nu middels het dagelijkse berichtenverkeer LV WOZ geleverd. De 'handmatig' te verwerken uitval is hiermee aanzienlijk groter geworden.

Impact

Als gevolg van datagedreven werken zal de komende jaren extra ingezet moeten worden op deze veranderingen. In veel gevallen worden de basisadministraties in delen opgeleverd, wat voor extra werk zorgt. Tevens is de software vaak niet tijdig klaar voor de optimalisatie van het proces, hierdoor sluiten informatiestromen niet op elkaar aan en is er nog veel handmatig werk noodzakelijk. Voor de juiste en volledige verwerking van de gegevens is er de komende jaren extra formatie nodig.

4.3 Kwijtschelding en oninbaar

Het aantrekken van de economie loopt niet gelijk met verleende kwijtschelding en vorderingen die oninbaar worden verklaard. Hierbij spelen zowel economische als sociale aspecten een rol. Daarnaast is op dit moment ook COVID-19 actueel.

Deze factoren zijn niet door BSR beïnvloedbaar. Wel hebben wij getracht, aan de hand van ons aangepaste invorderingsbeleid, onze burgers die direct geraakt worden door de coronacrisis, zo goed als mogelijk tegemoet te komen. D.w.z. dat wij hen uitstel hebben verleend indien dit noodzakelijk was en maatwerk hebben geleverd bij de aanvraag van een betalingsregeling.

Wij hebben vooralsnog, ook in 2021 geen effecten kunnen zien van COVID-19 op het aantal en het soort kwijtscheldingsverzoeken. Voor 2022 en 2023 voorzien wij geen significante wijzigingen.

4.4 Invorderingsrente

De huidige invorderingsrente is i.v.m. COVID-19 tot en met 31 december verlaagd naar 0,01%. Met deze wijziging volgden wij het rijksbeleid.

De invorderingsrente gaat na 31 december 2021 stapsgewijs terug naar het gebruikelijke niveau van 4%. Wij volgen ook hierin wederom de lijn van het rijksbeleid, zie

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-financiele-regelingen/overzicht-financiele-regelingen/belastingmaatregelen>.

Op 1 januari 2022 wordt het percentage invorderingsrente op 1% vastgesteld, op 1 juli 2022 op 2%, op 1 januari 2023 op 3% en op 1 januari 2024 op 4%.

Op grond van de Gemeenschappelijke Regeling BSR, neemt het dagelijks bestuur een besluit omtrent het invorderingsrentepercentage. BSR gaat mee in het gevoerde rijksbeleid en zal de rente stapsgewijs verhogen naar het gebruikelijke niveau.

4.5 Leiderschap

BSR is een organisatie waarbij de verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen.

De koers die is ingezet, waarbij wordt gestuurd op resultaat met daarbij behorende houding en gedrag, wordt verder doorgezet.

4.6 Medewerkers

BSR stimuleert het samenwerken en legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Dit draagt bij aan de gewenste performance cultuur.

Er is volop aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers worden gestimuleerd om continu te leren en verbeteren. De veranderingsbereidheid van medewerkers is hierbij cruciaal.

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt, het huidige personeelsbestand en de toename van complexiteit in het werk, is strategische personeelsplanning een randvoorwaarde voor de verdere ontwikkeling van BSR.

Daarnaast is het van cruciaal belang dat BSR in staat is om ervaren personeel te behouden en aantrekkelijk is en blijft voor nieuw personeel. We zien dat er op onderdelen al problemen ontstaan bij het invullen van vacatures.

We onderzoeken hierbij ook mogelijkheden zoals gezamenlijke traineeships, opleidingsmogelijkheden, een auditpool en overige ontwikkelingen.

4.7 Middelen

BSR speelt in op de continu veranderende omstandigheden op het gebied van technologie, wet- en regelgeving en maatschappij. Dit doen wij door actief betrokken te zijn bij gremia waar nieuwe ontwikkelingen en innovaties worden geïnitieerd.

Vanuit deze nieuwe ontwikkelingen en innovatie ligt de focus de komende jaren op kwaliteit, standaardisatie, automatisering en digitalisering. BSR is hierin onderscheidend en richt zich op de beste oplossing voor haar stakeholders.

4.8 Processen

Processen vormen de basis van alle activiteiten van BSR en vormen hiermee een helder uitgangspunt om goed te plannen, efficiënt uit te voeren, continu te monitoren, waar nodig bij te sturen en te borgen.

De efficiënte uitvoering van processen wordt geoptimaliseerd door activiteiten te uniformeren en standaardiseren, met als mogelijkheid processen verder te automatiseren. Randvoorwaarde hierbij is betrouwbare en uniforme aan- en uitlevering van informatiestromen.

Borging van de kwaliteit wordt gerealiseerd door het uitvoeren van audits en interne controles.

De betrouwbaarheid en de rechtmatigheid van de output van onze werkzaamheden wordt hiermee gegarandeerd.

Generieke processen

Al enige tijd wordt actief met andere partijen gewerkt aan generieke belastingprocessen met slimme (automatiserings-)oplossingen in de keten. Voordelen zijn hierbij het minimaliseren van maatwerkoplossingen, lagere ontwikkelingskosten door kostendeling, minder benodigde manuren en verlagen van kwetsbaarheid. Doel is een effectieve en kwalitatieve procesinrichting, waarbij de continuïteit gewaarborgd is

4.9 Nieuwe technologieën

Sinds 2021 zijn we gefocust op data-consistentie en landelijke voorzieningen. Zoals aangegeven neemt hierdoor de complexiteit van het werk toe en hebben we te maken met vele ontwikkelingen bij onze softwareleveranciers.

Vanaf 2023 willen wij nog meer op nieuwe technologieën richten, die het primaire proces ondersteunen bij een toenemende efficiency ten aanzien van data en processen. Hierbij te denken aan onder andere Robotic Proces Automation (RPA), Process Mining, Data Science en Artificial Intelligence.

5 Planning begroting 2023 & meerjarenraming 2024-2026

1. Financiële uitgangspunten bespreken in auditcommissie	25 november 2021
2. Behandelen kadernota 2023-2026 door dagelijks bestuur	24 november 2021
3. Informatieoverleg met accounthouders deelnemers	02 december 2021
4. Toezenden raden en besturen ter reactie	02 december 2021
5. Vaststellen kadernota 2023-2026 door algemeen bestuur	09 december 2021
6. Toezenden kadernota 2023-2026 aan raden en besturen (ter informatie)	13 december 2021
7. Behandelen conceptbegroting 2023 & meerjarenraming 2024-2026 door dagelijks bestuur	17 maart 2022
8. Toezenden conceptbegroting 2023 & meerjarenraming 2024-2026 aan raden en besturen	31 maart 2022
9. Zienswijzen begroting deelnemers retour	13 juni 2022
10. Behandeling zienswijzen door dagelijks bestuur	16 juni 2022
11. Vaststelling begroting 2023 & meerjarenraming 2024-2026 door algemeen bestuur	07 juli 2022
12. Aanbieden aan provincie	vóór 01 augustus 2022

Aldus vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van 9 december 2021,

Ir J.H.L.M. de Vreede
Voorzitter algemeen bestuur BSR

G.M. Scholtus MBA
Directeur BSR