



# Najaarsnota BSR 2021

## Colofon

|                |  |
|----------------|--|
| Titel:         | Najaarsnota BSR 2021   |
| Opdrachtgever: | G.M. Scholtus, directeur BSR   |
| Auteur:        | Managementteam BSR<br>Financieel Controller                                  |
| Versie:        | 1.0  |
| Vastgesteld:   | Dagelijks bestuur van 6 oktober 2021<br>Algemeen bestuur van 21 oktober 2021 |

## Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Colofon .....  | 2  |
| 1 Voorwoord .....  | 5  |
| 2 Overzicht van baten en lasten 2021 .....                                 | 7  |
| 3 Bijdragen deelnemers 2021 .....  | 8  |
| 4 Algemeen & Ontwikkelingen .....  | 9  |
| 4.1 Speerpunten in 2021 .....  | 9  |
| 4.1.1 Inleiding .....  | 9  |
| 4.1.2 Fundamenten van BSR .....  | 9  |
| 4.1.3 Performance Improvement .....  | 10 |
| 4.1.4 Ontwikkelingen in 2021 .....   | 10 |
| 4.2 Bedrijfsvoering .....  | 11 |
| 4.2.1 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024 .....              | 11 |
| 4.2.2 Kostenverdeling .....  | 11 |
| 4.2.3 Kostentoedeling .....  | 11 |
| 4.2.4 Ziekteverzuim .....  | 12 |
| 4.2.5 Thuiswerken .....  | 12 |
| 4.2.6 Nieuwe cao werken voor Waterschappen .....                           | 12 |
| 4.2.7 Algemene verordening gegevensbescherming .....                       | 12 |
| 4.2.8 Archivering .....  | 13 |
| 4.2.9 BSR academie .....   | 13 |
| 4.2.10 Duurzaamheid .....  | 13 |
| 4.2.11 Krappe arbeidsmarkt .....   | 13 |
| 4.2.12 Wet open overheid .....   | 14 |
| 4.3 Dienstverlening .....  | 15 |
| 4.3.1 Accountmanagement .....  | 15 |
| 4.3.2 Dienstverlening .....  | 15 |
| 4.3.3 Prestatie-indicatoren Dienstverlening 2021 .....                     | 16 |
| 4.4 Ontwikkelingen .....   | 17 |
| 4.4.1 Processen .....  | 17 |
| 4.4.2 MijnOverheid/Berichtenbox .....                                      | 17 |
| 4.4.3 Gebruikersvergoeding MijnOverheid .....                              | 17 |
| Programma 1: HEFFEN .....  | 18 |
| Doelstelling van het programma Heffen .....                                | 18 |
| Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2021 .....                     | 18 |
| Ontwikkelingen t/m augustus 2021 .....                                     | 18 |
| Toekomst/verwachtingen .....   | 19 |
| Prestatie-indicatoren programma Heffen 2021 .....                          | 20 |
| Overzicht van baten en lasten programma Heffen 2021 (x € 1.000) .....      | 21 |
| Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021 ..... | 22 |
| Programma 2: INNEN .....   | 24 |
| Doelstelling van het programma Innen .....                                 | 24 |

|  |    |
|--|----|
| Speerpunten/ontwikkelingen programma Innens 2021 .....                     | 24 |
| Toelichting op speerpunten .....   | 24 |
| Ontwikkelingen t/m augustus 2021 .....                                     | 25 |
| Toekomst/verwachtingen.....  | 26 |
| Prestatie-indicatoren programma Innens 2021 .....                          | 26 |
| Overzicht van baten en lasten 2021 programma Innens (x € 1.000).....       | 27 |
| Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021 ..... | 28 |
| Programma 3: WAARDEREN .....   | 30 |
| Doelstelling van het programma Waarderen.....                              | 30 |
| Speerpunten/ontwikkelingen programma Waarderen 2021 .....                  | 30 |
| Toelichting op speerpunten .....   | 30 |
| Ontwikkelingen t/m augustus 2021 .....                                     | 31 |
| Toekomst/verwachtingen.....  | 31 |
| Overzicht van baten en lasten 2021 programma Waarderen (x € 1.000) .....   | 32 |
| Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021 ..... | 33 |
| Programma 4: BAG/Wkpb .....  | 34 |
| Doelstelling van het programma BAG/WKPB .....                              | 34 |
| Speerpunten/ontwikkelingen 2021 .....                                      | 34 |
| Ontwikkelingen t/m augustus 2021 .....                                     | 34 |
| Toekomst/verwachtingen.....  | 35 |
| Overzicht van baten en lasten 2021 programma BAG/Wkpb (x € 1.000) .....    | 36 |
| Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021 ..... | 37 |
| Programma 5: OVERHEAD.....   | 38 |
| Doelstelling van het programma.....  | 38 |
| Speerpunten/ontwikkelingen 2021 .....                                      | 38 |
| Overzicht van baten en lasten 2021 programma Overhead (x € 1.000) .....    | 39 |
| Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021 ..... | 40 |

## 1 Voorwoord

Voor u ligt de Najaarsnota 2021 van Belastingssamenwerking Rivierenland (BSR). In deze rapportage informeren wij u op hoofdlijnen over de realisatie van de uitvoering van onze werkzaamheden en de overige ontwikkelingen tot en met medio 2021.

### *Kostentoedeling BSR*

In de afgelopen maanden is op verzoek van het dagelijks bestuur voor het eerst de 4-jaarlijkse controle uitgevoerd ten aanzien van de kostentoedeling BSR. Tijdens de vergadering van het algemeen bestuur van 30 september is gesproken over een wijziging van de toe te passen wegingsfactoren in deze toedeling. Deze gewijzigde wegingsfactoren zullen in de vergadering op 21 oktober worden voorgelegd aan het algemeen bestuur ter vaststelling. De vastgestelde verdeelsleutels zullen vervolgens worden meegenomen in de kadernota 2023. Dit behelst ook een ingroeiregeling ten aanzien van de financiële consequenties voor de deelnemers aan de GR BSR.

### *COVID-19*

Onze medewerkers werken veelal in een combinatie van (gedeeltelijk) thuiswerken en elkaar op kantoor ontmoeten. Onze medewerkers hebben zich goed aangepast aan de nieuwe situatie en werken sinds maart 2020 probleemloos veelal vanuit huis. Dit is mogelijk door de kwaliteit van de kantoorautomatisering en overige aangeboden hulpmiddelen. Maar vooral door de flexibiliteit van onze medewerkers, waarvoor onze complimenten!

Ons pand wordt per november 2021 heropend voor bezoek door onze burgers.

COVID-19 heeft effecten op het uitvoeren van ons inningsproces. In goed overleg met ons bestuur zijn aangepaste invorderingsmaatregelen vastgesteld

### *Sociaal invorderen*

Sociaal invorderen is momenteel een actueel onderwerp gezien de toenemende schuldenproblematiek in Nederland en de tussenkomst van de Ombudsman.

Het doel van sociaal invorderen is de klant vroegtijdig in beeld te hebben, proactief contact te leggen en daarmee uiteindelijk langdurige dwanginvordering te voorkomen met alle onnodige kosten voor beide partijen.

Een consequentie hiervan is dat door lagere inkomsten de deelnemersbijdragen stijgen.

Daarentegen komen opbrengsten sneller binnen en zal dit uiteindelijk resulteren in een lager percentage oninbaar van (gebruikers)belastingen. Inmiddels zitten we ruim onder de vastgestelde kpi van 0,5% oninbaar. Gezien de landelijke trend is dit een goed resultaat.

In de AB vergadering van 1 juli is een notitie rondom sociaal invorderen ingebracht. Momenteel zijn wij bezig om de effecten van sociaal invorderen per deelnemer nader onder de loep te nemen. Wij kijken hierbij o.a. naar de huidige kosten van sociaal invorderen voor BSR, de eventuele meeropbrengsten qua belastingen voor onze deelnemers. Tevens kijken we of het sociale invorderingsbeleid van BSR aansluit bij het sociaal beleid van onze deelnemers. Uiteraard bekijken we ook eventuele overige effecten.

### *Krapte arbeidsmarkt*

Sinds de start van de coronacrisis zijn veel organisaties overgegaan op een thuiswerkbeleid; de overheid riep Nederland op om zoveel mogelijk thuis te werken en in veel gevallen gaven werkgevers en werknemers hier gehoor aan. Thuiswerken lijkt de nieuwe norm te blijven, ook na de coronacrisis. Dit blijkt ook effect te hebben op de flexibiliteit van medewerkers om te kiezen voor een werkgever, die niet in de buurt is gevestigd.

Bovendien worden medewerkers benaderd vanuit andere organisaties en dreigt het personeelsverloop groter te worden.

Voor de korte termijn betekent dit dat wij meer dan voorheen aangewezen zijn op tijdelijke (duurdere) inhuur. Daarbij blijkt dat ook tijdelijke inhuur niet vanzelfsprekend in te vullen is.

Wij zullen dus andere manieren moeten vinden om onze werkzaamheden te kunnen blijven uitvoeren. Hierbij te denken aan creatiever invullen van vacatures en daarnaast versnelling van digitalisering en automatisering.

### *Wet openbaar bestuur*

Als uitvloeisel van de toeslagaffaire is er een nieuwe wet in het leven geroepen. Deze heet Wet Open Overheid. Alle overheden hebben de verplichting om documenten openbaar te maken.

In het gemeentefonds zijn hiertoe extra middelen voor de uitvoering beschikbaar gesteld. In de budgetten naar de gemeenten zijn ook middelen beschikbaar gesteld voor Gemeenschappelijke Regelingen.

### *Overige ontwikkelingen met (financiële) impact*

De begroting 2021 is opgesteld in maart 2020. Sindsdien heeft een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden, die bij het opstellen van de begroting niet bekend waren.

De verwachte kosten ad € 10.043.000 blijven onder de kosten uit de primitieve begroting (€ 10.073.000). Maar door de lagere opbrengsten invorderingskosten (sociaal invorderen) en lagere renteopbrengsten (COVID-19) van belastingschuldigen is er per saldo een stijging van de deelnemersbijdragen.

Daarnaast is er een verschuiving tussen de programma's. Dit wordt veroorzaakt door herberekening van softwarekosten naar de programma's, naar aanleiding van een onderzoek door onze softwareleverancier.

### *Plan van aanpak kostenverlaging*

We zijn gestart met de eerste acties om de kostenverlaging zoals opgenomen in genoemd plan te kunnen realiseren. De taakstelling voor 2021 is gerealiseerd en we verwachten deze lijn de komende jaren te continueren.

### *Samenwerking*

BSR hecht grote waarde aan het onderhouden en versterken van contacten in de regio, waarbij de mogelijkheid tot samenwerken ook onderwerp van gesprek is. Met het algemeen bestuur wordt gesproken over de strategie op de lange termijn. Dit is een actueel onderwerp en staat hoog op de agenda van het bestuur. Doel is om hier dit jaar overeenstemming over te krijgen.

### *Tot slot*

Vanaf deze plek wil ik, mede namens het MT, mijn complimenten uitspreken voor alle medewerkers van BSR, die in de afgelopen periode flexibel en actief hebben bijgedragen aan het optimaliseren van onze processen, in het belang van zowel onze burgers als deelnemers.

Tiel, 4 oktober 2021

G.M. Scholtus MBA  
Directeur

## 2 Overzicht van baten en lasten 2021

| Overzicht van baten en lasten 2021 (x € 1.000)     |                  |                                 |                         |                     |
|--|------------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------|
|  | Rekening<br>2020 | Primitieve<br>begroting<br>2021 | Voorjaars-<br>nota 2021 | Prognose<br>2021 *) |
| Salarissen en sociale lasten                       | 4.466            | 5.182                           | 4.273                   | 4.321               |
| Overige personeelskosten                           | 926              | 701                             | 1.388                   | 1.367               |
| <b>Totaal personeelskosten</b>                     | <b>5.392</b>     | <b>5.883</b>                    | <b>5.662</b>            | <b>5.688</b>        |
| Kapitaallasten software                            | 248              | 299                             | 267                     | 267                 |
| Automatiseringskosten (onderhoud)                  | 798              | 938                             | 150                     | 150                 |
| Licentiekosten                                     | 208              | 207                             | 1.199                   | 1.199               |
| Technisch applicatiebeheer                         | 247              | 249                             | 20                      | 20                  |
| Drukken, printen en verzenden belastingpost        | 551              | 463                             | 475                     | 478                 |
| Gegevensaanlevering derden                         | 170              | 174                             | 174                     | 174                 |
| Gebruikersvergoeding MijnOverheid                  | 153              | 153                             | 191                     | 191                 |
| Proceskostenvergoedingen                           | 192              | 185                             | 210                     | 210                 |
| Bankkosten   | 52               | 118                             | 65                      | 65                  |
| Communicatieplatform/telefonie                     | 131              | 121                             | 112                     | 112                 |
| Externe- en interne communicatie                   | 23               | 27                              | 27                      | 27                  |
| Bureaunkosten                                      | 363              | 262                             | 279                     | 305                 |
| Overige kosten (primair proces)                    | 38               | 232                             | 240                     | 240                 |
| Personeel & Organisatie                            | 63               | 45                              | 60                      | 60                  |
| Projectkosten                                      | 442              | 0                               | 18                      | 18                  |
| Huur   | 117              | 210                             | 202                     | 202                 |
| Facilitair   | 219              | 236                             | 238                     | 235                 |
| Kapitaallasten verbouwing                          | 64               | 67                              | 64                      | <b>64</b>           |
| Kapitaallasten meubilair etc.                      | 44               | 45                              | 45                      | 45                  |
| Kapitaallasten kantoorautomatisering               | 71               | 56                              | 73                      | 73                  |
| Licentiekosten kantoorautomatisering               | 181              | 201                             | 188                     | 174                 |
| Overige kosten huisvesting                         | 15               | 0                               | 15                      | 15                  |
| <b>Totaal huisvesting en kantoorautomatisering</b> | <b>711</b>       | <b>815</b>                      | <b>825</b>              | <b>808</b>          |
| Mutaties voorziening                               | 69               | 0                               | 0                       | 0                   |
| Onvoorzien   | 0                | 106                             | 79                      | 31                  |
| Taakstelling                                       | 0                | -204                            | 0                       | 0                   |
| <b>Subtotaal lasten</b>                            | <b>9.851</b>     | <b>10.073</b>                   | <b>10.053</b>           | <b>10.043</b>       |
| Invorderingskosten                                 | 1.130            | 1.400                           | 1.150                   | 1.150               |
| Rente  | 56               | 50                              | 15                      | 15                  |
| Investeringsbijdragen                              | 88               | 45                              | 49                      | 49                  |
| Bijdragen deelnemers                               | 8.164            | 8.298                           | 8.503                   | 8.493               |
| Overige bijdragen deelnemers                       | 234              | 144                             | 167                     | 167                 |
| Inkomensoverdracht Rijk                            | 66               | 61                              | 76                      | 76                  |
| Subsidies  | 5                | 0                               | 0                       | 0                   |
| Overige baten                                      | 47               | 0                               | 0                       | 0                   |
| <b>Subtotaal baten</b>                             | <b>9.790</b>     | <b>9.998</b>                    | <b>9.960</b>            | <b>9.950</b>        |
| <b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>          | <b>-61</b>       | <b>-75</b>                      | <b>-93</b>              | <b>-93</b>          |
| Reservemutaties                                    |                  |                                 |                         |                     |
| Storingsen   | 125              | 150                             | 150                     | 150                 |
| Onttrekkingen                                      | 186              | 225                             | 243                     | 243                 |
| <b>Reservemutaties</b>                             | <b>-61</b>       | <b>-75</b>                      | <b>-93</b>              | <b>-93</b>          |
| <b>Resultaat na resultaatbestemming</b>            | <b>0</b>         | <b>0</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>            |

\*) De verschillen zijn toegelicht bij het overzicht van baten en lasten per programma.

### 3 Bijdragen deelnemers 2021

In onderstaande tabel ziet u de gevolgen van de geraamde uitkomsten over 2021 voor de deelnemers van BSR.

| Bijdragen per deelnemer (x € 1.000) |                |                    |               |            |             |
|-------------------------------------|----------------|--------------------|---------------|------------|-------------|
|                                     | Begroting 2021 | Voorjaarsnota 2021 | Prognose 2021 | Stijging € | Stijging %  |
| Culemborg                           | 424            | 434                | 449           | 25         | 5,9%        |
| IJsselstein                         | 599            | 623                | 629           | 30         | 5,0%        |
| Maasdriel                           | 344            | 353                | 365           | 21         | 6,1%        |
| Montfoort                           | 252            | 259                | 261           | 9          | 3,6%        |
| Tiel                                | 632            | 629                | 651           | 19         | 3,0%        |
| West Betuwe                         | 732            | 725                | 751           | 19         | 2,6%        |
| West Maas en Waal                   | 283            | 291                | 301           | 18         | 6,4%        |
| Wijk bij Duurstede                  | 373            | 381                | 393           | 20         | 5,4%        |
| Avri *)                             | 471            | 482                | 468           | -3         | -0,6%       |
| WSRL *)                             | 4.188          | 4.326              | 4.225         | 37         | 0,9%        |
| <b>Totaal</b>                       | <b>8.298</b>   | <b>8.503</b>       | <b>8.493</b>  | <b>195</b> | <b>2,3%</b> |

\*) Exclusief investeringsbijdragen en overige bijdragen deelnemers.

#### Lagere opbrengsten als gevolg van sociaal beleid

De stijging van de deelnemersbijdragen wordt uitsluitend veroorzaakt door lagere opbrengsten invorderingskosten (sociaal invorderen en COVID-19) en lagere renteopbrengsten (COVID-19) van belastingschuldigen.

#### Afwijkingen per deelnemer

##### Aantallen per programma (verdeelsleutels)

In de voorjaarsnota is bij de berekening van de deelnemersbijdragen uitgegaan van de huidige verwachtingen voor het aantal aanslagregels, aanslagbiljetten en WOZ-objecten. Zie hiervoor de bijlage 'Aantallen per deelnemer begroting 2021 en voorjaarsnota 2021'.

##### Verschuivingen in kosten tussen programma's Heffen, Innen en Waarderen

Daarnaast zijn er afwijkingen van de toename per deelnemer door verschuivingen tussen de programma's.

De grootste impact heeft de verschuiving tussen kapitaallasten, automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer.

De dienstverleningskosten worden door de leverancier van ons belastingpakket Centric vanaf 2021 als SaaS-dienstverlening doorberekend en betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. Deze constructie is toekomstbestendig en maakt de kostenontwikkeling beter voorspelbaar.

Vervolgens heeft Centric op ons verzoek nader onderzocht op welke programma's (zoals vastgesteld door BSR) de kosten in de huidige situatie betrekking hebben, zodat er een juiste verdeling naar de programma's (en daarmee de doorbelasting naar de deelnemers) plaatsvindt. Deze toelichting is in april 2021 verstrekt. Dit heeft ervoor gezorgd dat er verschuivingen plaatsgevonden hebben tussen de programma's, waarbij de module Key2WOZ de grootste impact heeft. Dit heeft ook gevolgen voor de begroting 2022 en meerjarenraming 2023-2025.

| Kapitaallasten, automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer | Heffen      | Innen      | Waarderen   | BAG       |
|--|-------------|------------|-------------|-----------|
| Primitieve begroting 2021  | 833         | 404        | 259         | 38        |
| Najaarsnota 2021   | 594         | 458        | 404         | 34        |
| <b>Wijziging</b>   | <b>-239</b> | <b>+54</b> | <b>+145</b> | <b>-4</b> |

Per programma is een toelichting opgenomen over de specifieke kosten.



## 4 Algemeen & Ontwikkelingen

### 4.1 Speerpunten in 2021

#### 4.1.1 Inleiding

BSR bestaat sinds 2008 en is gebaseerd op de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. De taak van BSR is het heffen en invorderen van lokale belastingen en de uitvoering van de Wet WOZ en de Wet BAG en Wkpb voor haar deelnemers, te weten de gemeenten Culemborg, IJsselstein, Maasdriel, Montfoort, Tiel, West Betuwe, West Maas en Waal, Wijk bij Duurstede, alsmede Avri en Waterschap Rivierenland (WSRL).

BSR is een uitvoeringsorganisatie en is ontstaan op initiatief van een aantal lokale overheden. Doel is om door schaalvergroting en samenwerking de belastingtaak effectiever en efficiënter uit te voeren. Wij richten ons hierbij op een zo hoog mogelijke kwaliteit, service en productie tegen zo laag mogelijke kosten. BSR wil haar dienstverlening voortdurend verbeteren in het belang van haar deelnemers en burgers.

#### 4.1.2 Fundamenten van BSR

##### *Missie*

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, Wkpb en BAG. Vanuit een maximale inzet en betrokkenheid spelen wij onderscheidend in op de sterk veranderende marktvraag. Hierbij verbinden wij een efficiënte gegevensverwerking voor burgers en overheden transparant aan de laagste integrale kostprijs. Van gegevens naar waarde, BSR uw partner!

Het managementteam (MT) heeft nagedacht over de richting waar BSR heengaat en wat wij willen bereiken in de komende jaren. Dit heeft geresulteerd in de visie 2019-2021.

##### *Visie*

In 2021 genereren wij, met bronhouders als uitgangspunt, alle aanslagbiljetten volledig geautomatiseerd. Op basis van geharmoniseerde verordeningen en standaardprocessen ontzorgen wij onze deelnemers en haar inwoners optimaal. Dit realiseren wij met betrokken, proactieve en klantgerichte medewerkers. Wij zijn daarmee een betrouwbare partner en een aantrekkelijke werkgever.

In 2021:

- Verzorgen wij voor al onze deelnemers de integrale objectregistratie;
- Kennen wij onze klanten en spelen wij in op hun behoefte;
- Ligt onze focus voornamelijk op innovatie, dienstverlening en kwaliteit;
- Hebben wij een herkenbare eigen identiteit;
- Zijn medewerkers trots op onze inspirerende werkomgeving en klantgerichte cultuur;
- Faciliteren wij onze medewerkers zich voortdurend te ontwikkelen;
- Is onze relatie met leveranciers gebaseerd op partnership.

##### *Kern- en streefwaarden*

BSR hanteert hierbij de kernwaarden resultaatgerichtheid en samenwerken en de streefwaarden klantgerichtheid en veranderingsbereidheid.

##### *Visieontwikkeling*

Naar verwachting zal de samenstelling van ons algemeen bestuur in 2022 wijzigen na de gemeenteraadsverkiezingen in maart. Daarom is afgesproken met het dagelijks bestuur dat de visie voor 2022-2025 wordt opgepakt in nauwe samenwerking met het nieuwe bestuur.

### 4.1.3 Performance Improvement

Onder Performance Improvement verstaan wij denken en handelen vanuit het resultaat met het daarbij gewenste effectieve gedrag door situationeel leiderschap en consequentiemanagement.

Onderscheidend vermogen ontstaat hierbij door een platte organisatie, gestandaardiseerde en geautomatiseerde systemen en processen, heldere taken en verantwoordelijkheden ten behoeve van flexibiliteit, efficiënte cultuur en kennis en inzicht.

BSR heeft begin 2015 het traject Performance Improvement opgestart. Hierbij wordt gefocust op interne efficiency en effectiviteit. Het doel is faalkosten te verminderen. Dit vraagt verandering in processen, besturing, gedrag en leiderschap. BSR streeft naar een cultuur van continu leren.

Dit jaar voeren wij nog éénmaal de Aicon Evaluatie monitor uit onder onze medewerkers (augustus/ september), ter afsluiting van dit traject, waarna wij de uitkomsten met u delen.

### 4.1.4 Ontwikkelingen in 2021

#### *Focus 2021: Efficiency*

Een door ons te nemen besluit voldoet aan onze visie als het zonder restrictie bijdraagt aan één of meer van de onderstaande criteria:

- Levert een aantoonbare bijdrage aan kostenverlaging met behoud van kwaliteit;
- Levert een structurele bijdrage aan de standaardisering en uniformering van processen, werkwijze of automatisering;
- Versterkt de gewenste kennis en kunde van onze medewerkers.

#### *Kansen en risico's voor 2021*

De kansen en risico's voor 2021 zijn in kaart gebracht. Deze onderwerpen hebben invloed op het primaire proces en kunnen een kans of risico vormen in voortgang, efficiency, cultuur, automatisering en digitalisering van het primair proces. Door deze items tijdens het vaststellen van het jaarplan te benoemen biedt dit extra houvast bij het nemen van beslissingen op de korte en lange termijn.

#### *Kansen en risico's:*

- Effecten van uitvoering plan van aanpak kostenverlaging;
- Effecten van Corona-crisis/-maatregelen;
- Rechtmatigheidsverantwoording;
- Krappe arbeidsmarkt;
- Strategische personeelsplanning (SPP);
- Technologische ontwikkelingen;
- Herziening belastingstelsel waterschappen.

## 4.2 Bedrijfsvoering

### 4.2.1 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024

BSR vindt het belangrijk om, zeker in deze financieel onzekere tijden, een structurele financiële bijdrage te leveren in het belang van haar deelnemers. Hiertoe is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot een meerjarige kostenverlaging. Uitgangspunt hierbij is tegen de juiste prijs/kwaliteitsverhouding haar dienstverlening vormgeven. Het plan van aanpak is besproken en vastgesteld in het algemeen bestuur van 29 oktober 2020. Conform besluit van het algemeen bestuur zijn de voordelen vanuit het plan van aanpak opgenomen in de begroting t/m 2023. Afhankelijk van het besluit van het algemeen bestuur kunnen de voordelen voor de volgende jaren worden ingeboekt.

### 4.2.2 Kostenverdeling

Onder kostenverdeling wordt verstaan de verdeling van de kosten naar de door BSR vastgestelde programma's Heffen, Innen, Waarderen, BAG en Overhead.

BSR prefereert een transparante en eerlijke verdeling van de kosten.

In overleg met het dagelijks bestuur heeft BSR in 2019 door een onafhankelijke partij een onderzoek laten uitvoeren naar de huidige kostenverdeling inclusief de juiste toepassing hiervan.

De uitkomsten zijn in het algemeen bestuur van 2 juli 2020 gepresenteerd en de aanbevelingen inzake transparantie zijn door het dagelijks bestuur overgenomen.

Eén van de aanbevelingen is het periodiek toetsen of de toegerekende overhead op basis van de huidige berekeningswijze nog een afspiegeling is van de realiteit.

De kosten voor huisvesting en kantoorautomatisering zijn verdeeld over de programma's op basis van de formatie die aan een programma werkt. De verdeelsleutel van de overige overheadkosten gaat op basis van de salariskosten per programma, gecorrigeerd met een factor voor de verhouding van de werkzaamheden van de managers, team ICT en team Ontwikkeling en Ondersteuning.

Het algemeen bestuur is akkoord gegaan om minimaal één keer per jaar, in ieder geval bij het opstellen van de begroting, deze verdeling tegen het licht te houden om recht te doen aan de feitelijke situatie.

Als er nieuwe inzichten zijn worden deze meegenomen in de stukken van de P&C cyclus. Zoals vermeld op bladzijde 7 zijn er verschuivingen in kosten tussen programma's Heffen, Innen en Waarderen n.a.v. door Centric aangeleverde informatie medio april 2021. Bij het vaststellen van de voorjaarsnota is afgesproken de financiële gevolgen mee te nemen in de najaarsnota. De leden van het algemeen bestuur zijn inmiddels geïnformeerd met een memo over de consequenties. Doel is om recht te doen aan de feitelijke situatie. In de voorliggende nota zijn deze financiële consequenties verwerkt.

### 4.2.3 Kostentoedeling

Onder kostentoedeling wordt verstaan de toedeling van de kosten per programma naar onze deelnemers o.b.v. vastgestelde verdeelsleutels.

Op verzoek van het algemeen bestuur is een notitie heroverweging kostentoedeling geschreven. Een externe partij heeft met alle leden van het algemeen bestuur een gesprek gehad waarbij de wensen en eisen inzake de kostentoedeling in beeld zijn gebracht.

Vervolgens is in het algemeen bestuur van 8 juli jl. een denkrichting kostentoedeling behandeld. Deze is verder uitgewerkt en in het algemeen bestuur van 30 september jl. is een presentatie gehouden met een toelichting op de eisen van de verdeelsleutels en de voorgestelde wegingsfactoren van de kostenverdeel-sleutels per programma. Uitgangspunt hierbij is dat op hoofdlijnen meer recht wordt gedaan aan de feitelijke situatie. Er wordt nog een voorstel voor een ingroei-model uitgewerkt, zodat eventuele nadelen voor een deelnemer gefaseerd kunnen worden opgenomen in de begroting van onze deelnemers.

Het algemeen bestuur is akkoord gegaan om één keer per vier jaar deze methodiek tegen het licht te houden.

#### 4.2.4 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in de eerste drie kwartalen van 2021 was 5.8% tegen 6.9% in dezelfde periode in 2020.

Dit percentage wordt met name veroorzaakt door een aantal langdurig zieke collega's (niet of slechts deels werkgerelateerd).

Naast het persoonlijke aspect heeft ziekteverzuim impact op de operatie en is dit een mogelijk risico voor de begroting. Het blijft een constant aandachtspunt, waarvoor veel aandacht is van het MT, in nauwe samenwerking met de HR-functionaris en de Arbo arts.

#### 4.2.5 Thuiswerken

Sinds de uitbraak van COVID-19 werken de medewerkers van BSR voornamelijk vanuit huis. Inmiddels is het pand drie dagen per week onder voorwaarden opengesteld.

In oktober 2020 is een hoofdstuk aan de cao toegevoegd inzake een structurele thuiswerkregeling, bestaande uit een thuiswerkbudget en een thuiswerkvergoeding. De centrale gedachte hierachter is goed werkgeverschap met aandacht voor duurzaam, veilig en gezond werken. Deze regeling is ingegaan met terugwerkende kracht vanaf 1 april 2020.

#### 4.2.6 Nieuwe cao werken voor Waterschappen

De leden van de Vereniging werken voor waterschappen (Vvww) en de leden van de vakbonden hebben ingestemd met het onderhandelaarsakkoord. De tweede cao Werken voor waterschappen is nu definitief. De cao heeft een looptijd van 1 jaar, met terugwerkende kracht van 1 januari tot en met 31 december 2021.

##### *Loonafspraken*

Per 1 januari 2021 stijgen de salarissen en schaalbedragen met 50 euro en het IKB-percentage met 0,5 procent. Per 1 juli 2021 stijgt het IKB-percentage nogmaals met 0,5 procent.

#### 4.2.7 Algemene verordening gegevensbescherming

##### *Privacy*

Het algemeen bestuur heeft op 16 mei 2018 het Centrale Privacybeleid BSR vastgesteld. BSR geeft door de vaststelling van dit beleid duidelijk richting aan privacy en laat zien dat zij de privacy waarborgt, beschermt en handhaaft. Het vastgestelde beleid zal in 2021 worden herzien op basis van actualiteit. BSR is op beleidsniveau in control en neemt momenteel vervolgstappen in de uitvoering. Denk hierbij aan de implementatie van het ISMS (Uitvoeringsplan Informatie Security Management System 2021-2023 BSR) en het houden van DPIA's (Data protection impact assessment). Het inzetten van een DPIA als instrument (om vooraf de privacyrisico's van gegevensverwerking in kaart te brengen) is om zo preventief maatregelen te kunnen nemen en risico's te verkleinen.

##### *Datalekken*

BSR gebruikt sinds medio 2020 de ISMS-tool (Information Security Management System). Deze ISMS-tool bevat o.a. een privacy-module, waarin naast een register voor datalekken ook een register van verwerkers met bijbehorende overeenkomsten wordt bijgehouden. Door het gebruik van de ISMS-tool voldoet BSR aan de eisen, zoals gesteld in de AVG.

Er wordt binnen onze organisatie veel aandacht geschonken aan de onderwerpen privacy en het voorkomen van datalekken. Hierbij te denken aan:

- iBewustzijn;
- integriteit;
- meldplicht datalekken;
- omgaan met social media;
- privacy;
- veilig thuiswerken.

Op deze manier wordt de actualiteit van informatieveiligheid geborgd.

#### 4.2.8 Archivering

In 2020 is het nodige gerealiseerd in de samenwerking tussen het Regionaal Archief Rivierenland (RAR) en BSR. Zo is de verbouwde archiefruimte goedgekeurd door de archiefinspecteur.

De adviseur digitale ontwikkelingen van het RAR stelde een adviesnotitie op over het kwaliteitssysteem voor het archiefbeheer.

Verder heeft de archiefinspecteur onderzocht in hoeverre onze ICT-omgeving geschikt is voor het recht- en doelmatig vervangen van archiefbescheiden.

Tevens is uitvoering gegeven aan artikel 2 van het “Besluit informatiebeheer BSR 2020“ en is er afgelopen najaar een start gemaakt met het Strategisch Informatie Overleg.

BSR heeft ervoor gekozen de verbeteracties op projectmatige werkwijze aan te pakken. Medio dit jaar starten deze projecten op.

#### 4.2.9 BSR academie

Met de BSR academie voor leren en ontwikkelen willen we:

- nieuwe medewerkers op een snelle en professionele manier inwerken;
- bestaande medewerkers blijven ontwikkelen;
- aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid door o.a. het aanbieden van een vitaliteitsprogramma.

In 2021 zijn wij gestopt met het digitale platform wat wij de afgelopen jaren hiertoe hebben ingezet. Wij oriënteren ons nu op een efficiënter hulpmiddel.

#### 4.2.10 Duurzaamheid

BSR onderschrijft het belang van een duurzame bedrijfsvoering en handelt hiernaar door maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Hierbij te denken aan inkoop (duurzaamheid en social return), energiebesparingsmogelijkheden (energieverbruik en installaties), duurzame inzetbaarheid medewerkers (ontwikkeling, vitaliteit) en gezonde werkplek (hulpmiddelen, klimaat).

#### 4.2.11 Krappe arbeidsmarkt

Sinds de start van de coronacrisis zijn veel organisaties overgegaan op een thuiswerkbeleid; de overheid riep Nederland op om zoveel mogelijk thuis te werken en in veel gevallen gaven werkgevers en werknemers hier gehoor aan. Thuiswerken lijkt de nieuwe norm te blijven, ook na de coronacrisis. Dit blijkt ook effect te hebben op de flexibiliteit van medewerkers om te kiezen voor een werkgever, die niet in de buurt is gevestigd. Bovendien worden medewerkers benaderd vanuit andere organisaties en dreigt het personeelsverloop groter te worden.

Daarnaast wordt de arbeidsmarkt krappere en daarmee wordt het werven van de juiste kandidaten ook in onze sector een steeds grotere uitdaging. De vraag naar nieuw talent is vele malen groter dan het aanbod hiervan.

De effecten van de krappe arbeidsmarkt lijken daarmee groter dan werkgevers en dus ook BSR van tevoren had kunnen zien aankomen. Dit is van toepassing voor BSR, maar ook voor haar deelnemers en leveranciers.

In deze concurrerende werkgeversmarkt is het vinden van talent vooral moeilijk, omdat er een beperkt aantal gekwalificeerde, lokale, kandidaten beschikbaar is. Daarnaast blijkt het percentage kandidaten dat een aanbod accepteert laag, ondanks dat de startsalarissen bij BSR relatief hoog zijn.

Voor de korte termijn betekent dit dat wij meer dan voorheen aangewezen zijn op tijdelijke (duurdere) inhuur. Daarbij blijkt dat ook tijdelijke inhuur niet vanzelfsprekend in te vullen is.

Wij zullen dus andere manieren moeten vinden om onze werkzaamheden te kunnen blijven uitvoeren. Hierbij te denken aan creatiever invullen van vacatures en daarnaast versnelling van digitalisering en automatisering.

Daarnaast zullen wij ons nog actiever moeten richten op het onderscheiden van andere werkgevers. Op dit moment kennen wij goede arbeidsvoorwaarden met flexibele werktijden en de mogelijkheid om thuis te werken, inclusief een budget voor de inrichting van werkplek. Medewerkers beschikken over een laptop en smartphone.

Daarnaast streven wij naar fysiek en mentaal gezonde medewerkers en worden daarvoor diverse activiteiten aangeboden. Tevens zijn wij alert op een actuele en juiste waardering van onze functies. De hierboven genoemde aspecten zijn randvoorwaardelijk om een aantrekkelijke speler te zijn op de arbeidsmarkt. Wij zullen ons daarnaast moeten richten op een vernieuwende aanpak om ons te onderscheiden van andere werkgevers.

#### 4.2.12 Wet open overheid

Als uitvloeisel van de toeslagaffaire is er een nieuwe wet in het leven geroepen. Deze heet Wet Open Overheid. Alle overheden hebben de verplichting om documenten openbaar te maken. In het gemeentefonds zijn hiertoe extra middelen voor de uitvoering beschikbaar gesteld. In de budgetten naar de gemeenten zijn ook middelen beschikbaar gesteld voor Gemeenschappelijke Regelingen.

## 4.3 Dienstverlening

### 4.3.1 Accountmanagement

#### *Klanttevredenheidsonderzoek*

Medio dit jaar heeft BSR het klanttevredenheidsonderzoek ongewijzigd uitgevoerd ten opzichte van 2019 en 2020. De eerste resultaten laten een stijging zien ten opzichte van 2020.

#### *Vragen en meldingen*

Het servicemanagementsysteem, waarmee de accounthouders sinds dit jaar hun vragen en meldingen digitaal kunnen indienen bij BSR, is tijdens het informatieoverleg geëvalueerd. Zowel de deelnemers als BSR zijn positief over het gebruik hiervan. Uit de tussenevaluatie van de beschikbare tijd per deelnemer voor informatieverzoeken blijkt dat voor geen enkele deelnemer meer tijd aan informatieverzoeken is besteed dan vooraf geraamd.

#### *Verordeningen*

Op verzoek van enkele deelnemers wordt in 2021 onderzocht of en zo ja, op welke wijze het mogelijk is om de uitvoering van de toeristen- en/of verblijfsbelasting over te dragen aan BSR. Daarbij wordt ook aandacht gegeven aan arbeidsmigranten en de vraagstellingen die dit met zich meebrengt tussen gemeenten onderling. Eventuele uitbesteding van deze heffing aan BSR is aan de orde voor het belastingjaar 2023.

#### *Uitgangspunten per deelnemer*

In de SLA 2021 is opgenomen dat alle deelnemers jaarlijks in september een totaaloverzicht krijgen ten behoeve van de tariefberekeningen. Dit overzicht wordt tevens teruggeleverd aan BSR door de deelnemers met daarin de tarieven voor het komende belastingjaar. Hiermee wordt invulling gegeven aan het besluit van het dagelijks bestuur van 10 oktober 2019: "Werkwijze uitgangspunten per deelnemer". In het voorjaar van 2021 heeft BSR samen met de gemeenten West Maas en Waal en Culemborg een pilot uitgevoerd om dit totaaloverzicht te beproeven met positief resultaat. In september hebben alle deelnemers dit overzicht ontvangen en begin 2022 zullen de uitgangspunten voor het belastingjaar 2022 hiermee vastgesteld worden.

### 4.3.2 Dienstverlening

Wij hebben klantgerichtheid hoog in het vaandel staan en wij streven ernaar onze dienstverlening op het hoogste niveau te krijgen, binnen de daarvoor beschikbaar gestelde middelen.

#### *Kwaliteit*

Kwalitatief hebben wij onze dienstverlening goed op orde. Met vakbekwame, klantgerichte en toegewijde medewerkers en een moderne contactcenteromgeving kunnen wij belastingplichtigen maximaal bedienen en kunnen wij snel inspelen op veranderende omstandigheden. De kwaliteit van onze dienstverlening wordt onderstreept door het feit dat wij tienduizenden klantcontacten per jaar afhandelen en het aantal formele klachten dat betrekking heeft op deze afhandeling nihil is. Daarbij zijn wij steeds beter in staat de klantvraag te voorkomen in plaats van deze te beantwoorden.

Ook langs digitale weg bieden wij diverse mogelijkheden voor belastingplichtigen om belastingzaken met BSR te regelen. De ontwikkelingen op dit vlak zullen onverminderd doorgaan. Wij blijven dan ook zeker aanhaken op de ontwikkelingen die onze dienstverlening naar een hoger plan kunnen tillen.

#### *Kwantiteit*

De telefonische bereikbaarheid van BSR is gemiddeld genomen goed. Wij streven ernaar om 95% van alle klanten die ons bellen binnen twee minuten te woord te staan. Dit is een scherpe doelstelling met het huidige aanbod aan inkomende telefonische contacten, mede gezien de omvang van de afdeling Klantenservice van ca. 10 fte.

Een verbetering in de dienstverlening zien wij vooral in het voorkomen van de klantvraag, door belastingplichtigen aan de voorkant van het proces zo goed en duidelijk mogelijk te informeren. Een mooie stap hierin is het herschrijven van onze uitgaande correspondentie naar B1 taalniveau.

Ook de verdergaande digitale ontwikkelingen zullen ons helpen om de klantcontacten steeds vaker digitaal af te wikkelen. Medio 2021 gaat hiertoe het project "Klantreis" van start; dit omvat alle elementen om het de belastingplichtigen op meerdere fronten steeds gemakkelijker te maken. BSR wordt hierdoor toegankelijker en beter bereikbaar.

### Klantreis

Conform het plan van aanpak kostenverlaging zijn wij inmiddels gestart met het optimaliseren van de gehele klantreis. Dit met o.a. als doel de telefonische bereikbaarheid te verhogen bij een afnemend personeelsbestand in de komende jaren.

Eén van de onderdelen van deze optimalisatieslag is de implementatie van een nieuw multichannel platform om onze klantcontacten af te handelen. Dit nieuwe platform (Genesys Pure Cloud) stelt ons in staat om naar de toekomst toe naast telefonie ook andere kanalen eenvoudig beschikbaar te stellen, hierbij te denken aan chat, whatsapp of social media.

Tegelijkertijd biedt dit platform ons betere mogelijkheden om het aanbod te reguleren en selfservice mogelijkheden aan te bieden. Het keuzemenu is geheel tweetalig ingericht en wordt klantenherkenning geactiveerd op basis van een in te spreken postcode en huisnummer.

Ook de gemiddelde wachttijd zal op onze website real time gepubliceerd gaan worden. De migratie heeft inmiddels plaatsgevonden. Dit is zonder problemen verlopen en inmiddels komen alle telefoongesprekken bij de Klantenservice binnen op het nieuwe platform.

### Bereikbaarheid Klantenservice

Met enige regelmaat krijgt BSR te maken piekbelasting. Op deze momenten is het aanbod aan binnenkomende telefoontjes zodanig hoog, dat de wachttijden op kunnen lopen. Helaas is dit gelet op de grote volumes die wij als BSR verwerken ook niet altijd te voorkomen. Uiteraard proberen wij de voorliggende processen zodanig in te richten dat we dit tot een minimum beperken en schakelen we op dergelijke momenten maximaal bij.

Met de toepassing van het nieuwe multichannel platform kunnen wij de klantverwachtingen op een juiste manier managen. Bij binnenkomst geven wij de klant in een wachtrij aan dat wij ernaar streven de klant binnen maximaal 5 minuten te woord te staan. Lukt ons dit niet, dan bieden wij de klant aan het telefoonnummer achter te laten, wij bellen dan binnen 2 werkdagen terug.

Vooropgesteld dat wij het overgrote deel van het jaar de telefoongesprekken ruimschoots binnen 2 minuten aannemen, geeft bovenstaande service afspraak duidelijkheid over onze bereikbaarheid, ook op de momenten dat het wat drukker is.

| 4.3.3 Prestatie-indicatoren Dienstverlening 2021   |                      |   |
|--|----------------------|---|
|  | Stand per 01-07-2021 | Toelichting   |
| BSR is goed bereikbaar voor de burger op alle beschikbare kanalen:   |                      |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• gemiddelde wachttijd over 2021 is maximaal 120 seconden;</li></ul>                             | 116 seconden         | Over het algemeen is BSR goed bereikbaar.   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• na 120 seconden verbreken maximaal 5% van de klanten de verbinding voortijdig;</li></ul>       | 9%                   | Wanneer er sprake is van piekbelasting vermelden wij dit in ons telefonie menu evenals op onze website. |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 90% van de non-voice activiteiten worden binnen de gestelde doorlooptijden verwerkt;</li></ul> | Op target            |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• MijnBSR is 24/7 beschikbaar via.</li></ul>   | Op target            | Uiteraard streven wij ernaar piekbelasting te minimaliseren.  |



## 4.4 Ontwikkelingen

### 4.4.1 Processen

Samen met de Dienst belastingen van de gemeente Amsterdam, belastingsamenwerking GBLT te Zwolle en de leverancier van de belastingsoftware Centric werken wij 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 maatwerkoplossing, maakt ons minder kwetsbaar en zal op de langere termijn leiden tot lagere ontwikkelingskosten, aangezien we deze kosten kunnen delen. Tevens wordt een verdere aanscherping gedaan bij het vastleggen van de risico's en het treffen van beheersmaatregelen gericht op het primair proces.

Inmiddels zijn ook de gemeenten Amersfoort en Almere aangehaakt bij deze samenwerking. Het uiteindelijke doel is om de generieke processen leveranciersafhankelijk beschikbaar te stellen, zodat ook andere partijen hun software hierop kunnen laten aansluiten.

### 4.4.2 MijnOverheid/Berichtenbox

BSR is aangesloten op de Berichtenbox van MijnOverheid. Inmiddels maakt ruim 48% van de belastingplichtigen in ons verzorgingsgebied gebruik van de Berichtenbox.

### 4.4.3 Gebruikersvergoeding MijnOverheid

BSR moet voor het aantal keren dat een burger succesvol inlogt via DigiD op de BSR-omgeving een vergoeding betalen. Dit geldt ook voor het aantal berichten dat verzonden wordt via de Berichtenbox naar burgers via MijnOverheid.

Voor gemeenten verloopt de financiering hiervoor via het gemeentefonds. Gecombineerde belasting-samenwerkingen zoals BSR ontvangen een factuur van Logius<sup>1</sup>. kunnen het gemeentelijke deel daarvan (forfaitair 40%) declareren bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het restant wordt in rekening gebracht bij Avri en WSRL conform de verdeelsleutel van het programma Heffen. Deze inkomsten staan onder overige bijdragen deelnemers.

---

<sup>1</sup> Logius is een onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en beheert generieke ICT-voorzieningen.

# Programma 1: HEFFEN

## Doelstelling van het programma Heffen

Het tijdig, volledig, juist en optimaal opleggen van de aanslagen lokale belastingen.

BSR verwerkt diverse gegevensbronnen (geautomatiseerd). In toenemende mate zijn deze gegevensbronnen basisregistraties (landelijke voorzieningen).

Bij basisregistraties is de bronhouder verantwoordelijk voor de juistheid van de daarin opgenomen gegevens. Wettelijk uitgangspunt voor de verwerking van gegevens uit een basisregistratie is dat de afnemer van deze gegevens uitgaat van de juistheid daarvan.

De uitdaging voor BSR is om alle gegevens (geleverd door de bronhouders) die benodigd zijn voor de aanslagoplegging tijdig te verzamelen en verwerken.

BSR blijft zich continue inspannen om zo efficiënt mogelijk te acteren in de keten van gegevensverwerking.

Uitgangspunt bij de aanslagoplegging is om een belastingaanslag in beginsel op te leggen in het jaar waarop deze aanslag betrekking heeft. Daarnaast worden ingekomen bezwaar- en verzoekschriften binnen de daarvoor geldende wettelijke termijnen afgehandeld.

## Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2021

Focus ligt overall op samenwerking in de keten, waar mogelijk geautomatiseerd.

1. Aansluiten op (nieuwe) basisregistraties.
2. Aansluiten op berichtenverkeer in combinatie met terugmeldvoorzieningen.
3. Uitvoering geven aan vergaande uniformering/harmonisering en standaardisering (verordeningen, software).
4. Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen.
5. Teamontwikkeling tot allround medewerkers.

## Ontwikkelingen t/m augustus 2021

### *Aanslagen/beschikkingen*

Voor het belastingjaar 2021 zijn tot en met 1 oktober 2021 569.000 vorderingen (2.201.000 regels) opgelegd, voor een bedrag van € 316.037.000.

Dit betekent dat 98,2% is opgelegd van de door onze deelnemers begrote belastingopbrengsten.

Door focus te leggen op de inrichting van ons belastingstelsel, maximaal combineren en goede controles zijn we in staat om eerder en vollediger op te leggen.

COVID-19 heeft geen invloed op de aanslagoplegging; noodzakelijke maatregelen worden genomen in het invorderingsproces.

### *Aansluiten op (nieuwe) basisregistraties, berichtenverkeer en terugmeldvoorzieningen*

BSR zal dit jaar aansluiten op de afnamevoorziening LV WOZ. De planning is wat uitgelopen doordat software nog niet gereed was. Het technische deel is naar verwachting per 31 oktober afgerond. Per 2022 gaan wij in productie.

Het voorbereidende werk voor de technische implementatie van het Nederlands Handelsregister (NHR) vindt momenteel plaats. De implementatie van de BRK 2.0 volgt later dan verwacht en zal na 28 februari 2022 starten, oorzaak is onvolkomenheden in de software die de leverancier eerst dient op te lossen.

### *Uitvoering geven aan vergaande harmonisering en standaardisering (verordeningen, software)*

In 2021 doen wij onderzoek naar de mogelijkheden van uitvoering en harmonisering van de verordening Toeristenbelasting.

### *Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen*

Om de kwaliteit van de processen te verbeteren wordt onderzocht hoe huidige werkwijze en resultaten beter geïntegreerd en geanalyseerd kunnen worden. Hiertoe wordt ook naar de interne organisatie van de betreffende afdelingen Gegevensbeheer en Waarderen, Bezwaar en Beroep gekeken.

Er is behoefte aan meer controle en analyse, daarom zijn er binnen de afdeling twee vacatures opengesteld gericht op Proces- en Data-analyse. Inmiddels zijn beide vacatures ingevuld.

### *Teamontwikkeling tot allround medewerkers*

Door het optimaliseren van het kennisniveau van de medewerkers, zijn zij steeds breder inzetbaar binnen de afdeling. Inmiddels hebben alle medewerkers de benodigde opleidingen succesvol afgesloten.

### *Overige ontwikkelingen*

Binnen de afdeling Gegevensbeheer onderzoeken we de mogelijkheden en consequenties van de Samenhangende Objectregistratie (SOR). Op basis van onderzoek zullen wij in 2022 verder anticiperen op deze ontwikkelingen.

## **Toekomst/verwachtingen**

In 2021 zetten wij in op het implementeren van aansluiting op Landelijke Voorzieningen.

Het werken met (geautomatiseerd) berichtenverkeer is een tweede fase in de aansluiting op de landelijke voorzieningen. Dit heeft vooral te maken met ICT-oplossingen die de softwareleverancier op dit moment ontwikkeld.

Met de implementatie van Key2Gebeurtenissen nemen wij hierin een eerste stap. Wanneer wij dit jaar Key2Gebeurtenissen implementeren en werken volgens deze oplossing, zijn wij het 1<sup>e</sup> samenwerkingsverband in Nederland dat werkt met dit hulpmiddel ten behoeve van berichtenverkeer.

Binnen lokale belastingen zal dit in de toekomst leiden tot de overstap naar o.a. samenhangende objectregistratie (SOR). De SOR is een in ontwikkeling zijnde uniforme registratie met basisgegevens over objecten in de fysieke werkelijkheid, daaronder worden verstaan objecten die in het terrein zichtbaar zijn, zoals spoorlijnen, wegen, water, gebouwen en bomen, aangevuld met o.a. woonplaatsen en openbare ruimten.

De SOR is nog volop in ontwikkeling, hierover wordt door de VNG, de Landelijke vereniging lokale belastingen (LVLB) en door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties nagedacht. BSR houdt deze ontwikkelingen nauwlettend in de gaten met het bijwonen van o.a. workshops en de leergang SOR.

In dit kader zullen wij samen met het bestuur moeten onderzoeken of BSR de uitvoeringsorganisatie kan zijn die deze diensten levert voor haar gemeentelijke deelnemers.

## Prestatie-indicatoren programma Heffen 2021

|  |   | Standen per<br>24-08-2021 *)  | Toelichting  |
|--|---|---|--|
| <b>Aanslagoplegging</b>  |   |   |  |
| Minimaal 99% van de aanslagoplegging van BSR vindt plaats binnen het betreffende belastingjaar | Avri<br>Culemborg<br>IJsselstein<br>Maasdriel<br>Montfoort<br>Tiel<br>West Betuwe<br>West Maas en Waal<br>Wijk bij Duurstede<br>Waterschap Rivierenland | 100%<br>99%<br>99%<br>95%<br>98%<br>96%<br>97%<br>96%<br>98%<br>97% | BSR streeft ernaar om de aanslagen optimaal te combineren. Dit betekent dat een aanslag pas uit gaat als alle belastingsoorten kunnen worden opgelegd.<br><br>Het voordeel voor onze belastingplichtigen is dat er maar één keer een biljet wordt verstuurd, waarop alle betreffende lokale belastingen vermeld staan. Daarnaast wordt bij automatische incasso maar één bedrag per maand afgeschreven.<br><br>Het voordeel voor onze deelnemers is dat hierdoor de kosten zo laag mogelijk worden gehouden. |
| <b>Bezwaar en Beroep</b>   |   |   |  |
| BSR wint 90% van WOZ beroepszaken (excl. no-cure-no-pay-bureaus)                               | 9 beroepszaken (particulieren) afgehandeld in 2021. Hiervan:<br>7 ongegrond en 1 niet ontvankelijk (8 gewonnen) 89%<br>1 fiscaal compromis (11%)        |   |  |

\*) Uitgangspunt is het door de deelnemer opgenomen bedrag in de begroting.

Overzicht van baten en lasten programma Heffen 2021 (x € 1.000)

|  | Rekening<br>2020 | Primitieve<br>begroting<br>2021 | Voorjaars-<br>nota 2021 | Prognose<br>2021 |
|--|------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------|
| Salarissen en sociale lasten                   | 785              | 1.003                           | 783                     | 819              |
| Overige personeelskosten                       | 144              | 29                              | 170                     | 179              |
| <i>Totaal personeelskosten</i>                 | <i>929</i>       | <i>1.032</i>                    | <i>953</i>              | <i>998</i>       |
| Kapitaallasten software                        | 141              | 115                             | 122                     | 122              |
| Automatiseringskosten                          | 470              | 535                             | 50                      | 50               |
| Licentiekosten                                 | 16               | 23                              | 618                     | 409              |
| Technisch applicatiebeheer                     | 158              | 160                             | 13                      | 13               |
| Drukken, printen en verzenden<br>belastingpost | 398              | 352                             | 317                     | 297              |
| Gegevensaanlevering derden                     | 110              | 115                             | 115                     | 115              |
| Gebruikersvergoeding MijnOverheid              | 153              | 153                             | 191                     | 191              |
| Proceskostenvergoedingen                       | 8                | 10                              | 10                      | 10               |
| Bankkosten                                     | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| Communicatieplatform/telefonie                 | 19               | 18                              | 18                      | 18               |
| Overige kosten primair proces                  | 12               | 86                              | 36                      | 36               |
| Projectkosten                                  | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| Mutatie voorziening                            | 76               | 0                               | 0                       | 0                |
| Onvoorzien                                     | 0                | 26                              | 19                      | 0                |
| Doorbelasting kosten overhead                  | 908              | 1.164                           | 1.210                   | 1.173            |
| Taakstelling                                   | 0                | -75                             | 0                       | 0                |
| <b>Subtotaal lasten</b>                        | <b>3.398</b>     | <b>3.714</b>                    | <b>3.672</b>            | <b>3.432</b>     |
| Invorderingskosten                             | 0                | 0                               | 0                       |                  |
| Rente  | 0                | 0                               | 0                       |                  |
| Bijdragen voor personeel                       | 0                | 0                               | 0                       |                  |
| Investeringsbijdragen                          | 88               | 45                              | 49                      | 49               |
| Bijdragen deelnemers                           | 3.027            | 3.419                           | 3.335                   | 3.095            |
| Overige bijdragen deelnemers                   | 234              | 144                             | 167                     | 167              |
| Inkomensoverdracht Rijk                        | 66               | 61                              | 76                      | 76               |
| Subsidies                                      | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| <b>Subtotaal baten</b>                         | <b>3.415</b>     | <b>3.669</b>                    | <b>3.627</b>            | <b>3.387</b>     |
| <b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>      | <b>17</b>        | <b>-45</b>                      | <b>-45</b>              | <b>-45</b>       |
| Reservemutaties                                |                  |                                 |                         |                  |
| Stortingen                                     | 70               | 75                              | 75                      | 75               |
| Onttrekkingen                                  | 53               | 120                             | 120                     | 120              |
| Reservemutaties                                | 17               | -45                             | -45                     | -45              |
| <b>Resultaat na resultaatbestemming</b>        | <b>17</b>        | <b>0</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>         |

## Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021

- **Salarissen en sociale lasten**

In de voorjaarsnota is gerekend met de afspraken zoals opgenomen in de cao Werken voor waterschappen. De cao loopt van 1 januari tot en met 31 december 2021.

Een gedeelte van de taakstelling (€ 75.000) is gerealiseerd door het niet invullen van formatie waardoor lagere salarislasteren ontstaan.

Het restant budget van openstaande vacatures is overgeheveld naar overige personeelskosten o.a. ten behoeve van inhuur van specialisten. Een gedeelte van dit budget blijft gereserveerd voor de vacatures die zijn opengesteld.

- **Overige personeelskosten**

De overige personeelskosten bestaan uit kosten voor woon-/werkverkeer, thuiswerkvergoedingen, studiekosten, parkeervergunningen en budget voor inhuur van personeel.

- **Automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer**

De dienstverleningskosten worden door de leverancier van ons belastingpakket Centric vanaf 2021 als SaaS-dienstverlening doorberekend en betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. Deze constructie is toekomstbestendig en maakt de kostenontwikkeling beter voorspelbaar.

Daarnaast ondersteunt Centric in het LLBP<sup>2</sup>-traject en het overgaan en implementeren van generieke landelijke werkprocessen.

De afnamefunctionaliteit LV WOZ maakt het gebruik van de StUF-WOZ inleessoftware IWB overbodig. Fase 1 van de afnemersfunctionaliteit vervangt de Stuf-WOZ door de digilevering. Fase 2 zorgt voor de doorverwerking naar Key2Belastingen. De afnemersfunctionaliteit LV WOZ ondersteunt waterschappen en wordt alleen aan het waterschap doorbelast.

Na verwerken van de uitkomsten van het onderzoek door Centric (zie pagina 7) zijn de kosten voor het programma Heffen met € 239.000 gedaald.

- **Drukken, printen en verzenden belastingpost**

Door aanslagen maximaal te combineren en zo veel mogelijk in bulk aan te leveren met 72-uurs verzending kunnen we tegen een scherp tarief aanslagbiljetten laten drukken/printen en verzenden. Hier is een voordeel van € 55.000 ingeboekt.

- **Gebruikersvergoeding MijnOverheid**

BSR moet voor het aantal keren dat een burger succesvol inlogt via DigiD op de BSR-omgeving een vergoeding betalen. Dit geldt ook voor het aantal berichten dat verzonden wordt via de Berichtenbox naar burgers via MijnOverheid.

Voor gemeenten verloopt de financiering hiervoor via het gemeentefonds. Gecombineerde belasting-samenwerkingsverbanden zoals BSR ontvangen een factuur van Logius en kunnen het gemeentelijke deel daarvan (forfaitair 40%) declareren bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het restant wordt in rekening gebracht bij Avri en WSRL conform de verdeelsleutel van het programma Heffen. Deze inkomsten staan onder overige bijdragen deelnemers.

Het tarief per verwerkt bericht is gestegen van € 0,40 in 2020 naar € 0,48 exclusief btw in 2021.

- **Overige kosten primair proces**

De begrote kosten betreffen grotendeels het innovatiebudget. De inzet hiervan is verantwoord onder het programma Overhead.

- **Doorbelasting kosten overhead**

Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 38.

---

<sup>2</sup> Landelijke lokale belastingprocessen

- **Investeringsbijdragen**

Dit betreft de investeringsbijdrage afnamefunctionaliteit LV WOZ voor WSRL (€ 48.600).

- **Overige bijdragen deelnemers**

Onder overige bijdragen deelnemers zijn de volgende baten opgenomen:

|   |                 |
|---|-----------------|
| Beheer- en exploitatiekosten DigiD en MijnOverheid (WSRL) | € 102.300       |
| Onderhoudskosten 'afnamefunctionaliteit LV WOZ' (WSRL)    | € <u>52.100</u> |
| <i>Totaal WSRL</i>  | € 154.400       |
| <br>  |                 |
| Beheer- en exploitatiekosten DigiD en MijnOverheid (Avri) | € <u>12.300</u> |
| <i>Totaal Avri</i>  | € 12.300        |

## Programma 2: INNEN

### Doelstelling van het programma Innen

Het tijdig, volledig, juist en optimaal invorderen van opgelegde belastingaanslagen.

Om daaraan te kunnen voldoen, dienen alle betalingen tijdig, volledig en juist te worden verwerkt. Er kunnen betalingsregelingen worden getroffen waarna erop dient te worden toegezien dat deze betalingsregelingen worden nagekomen.

BSR is bereikbaar, zowel digitaal als telefonisch, voor alle vragen aangaande betalingen en kwijtscheldingsverzoeken.

De bij BSR binnenkomende kwijtscheldingsverzoeken, alsmede administratieve beroepen, worden binnen de daarvoor wettelijke termijnen afgehandeld. BSR ontlast de aanvrager van kwijtschelding zoveel als mogelijk door gebruik te maken van een digitale toetsing door Stichting Inlichtingenbureau (opgericht door Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid).

Indien een opgelegde belastingaanslag niet of niet volledig binnen de daarvoor geldende termijn wordt betaald, worden de volgende stappen ondernomen: herinnering, aanmaning, dwangbevel per post, loonvordering, hernieuwd bevel tot betalen en beslaglegging. De hieraan verbonden kosten komen ten laste van de belastingschuldigen.

### Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2021

1. Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen met als doel het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie.
2. We passen een proactieve en klantgerichte invordering toe. Daarnaast blijven wij actief op zoek naar, en onderzoeken wij continu mogelijke verbeteringen.
3. Belastingjaar 2017 volledig operationeel afronden.

### Toelichting op speerpunten

1. *Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen met als doel het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie*  
Onze data geeft ons gedetailleerde informatie over onze invordering. Met behulp van deze data onderzoeken we onder andere de mogelijkheden van profilering van klantgroepen en het effect hiervan op onze invordering.
2. *We passen een proactieve en klantgerichte invordering toe. Daarnaast blijven we actief op zoek naar, en onderzoeken wij continu mogelijke verbeteringen*  
We analyseren onze werkprocessen op frequente basis. Dit doen wij onder andere door de quick-wins direct door te voeren. Wij blijven alert op onze lange termijn doelen en bijbehorende effecten.
3. *Belastingjaar 2017 volledig operationeel afronden*  
We zetten actief in op het operationeel afronden van belastingjaar 2017. Dat betekent dat er in 2021 extra nadruk ligt op de openstaande posten over belastingjaar 2017. Zowel onze werkvoorbereiders als deurwaarders benaderen deze klanten proactief met als doel om in 2021 het belastingjaar 2017 operationeel af te ronden.



## Ontwikkelingen t/m augustus 2021

*Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen met als doel het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie*

Inmiddels werken we geruime tijd met VyZyr. Een tool die ons benodigde stuurinformatie geeft. Deze stuurinformatie zorgt ervoor dat wij proactief kunnen sturen wanneer de cijfers hierom vragen.

Deze inzichten gebruiken wij tevens om actuele inzichten te verschaffen rondom COVID-19. Denk hierbij aan inzichten rondom betaalgedrag, verzoek tot betalingsregelingen of verzoeken tot uitstel van betaling.

Vooralsnog zijn wij, mede gezien de toeslagenaffaire, terughoudend m.b.t. ons verdere onderzoek naar klantprofilering op het gebied van invordering. Uiteraard houden wij hierover alle actuele informatie nauwlettend in de gaten, echter vinden wij het voor nu verstandig om hierin een pas op de plaats te maken.

*We passen een proactieve en klantgerichte invordering toe. Daarnaast blijven we actief op zoek naar, en onderzoeken wij continu mogelijke verbeteringen*

Sociaal invorderen is momenteel een actueel onderwerp gezien de toenemende schuldenproblematiek in Nederland, mede gezien de inmenging van de Ombudsman.

Het doel van sociaal invorderen is de klant vroegtijdig in beeld te hebben, proactief contact te leggen en daarmee uiteindelijk langdurige dwanginvordering te voorkomen met alle onnodige kosten voor beide partijen.

De situatie om COVID-19 heeft ons gevraagd om maatwerk te leveren in specifieke situaties. Dit betreffen voornamelijk ondernemers. Het vorig jaar op deze situatie aangepaste invorderingsbeleid loopt ook gedeeltelijk door in 2021. Dat wil zeggen dat wij samen met de ondernemer kijken naar een passende oplossing en ruimere gelegenheid tot betaling geven.

De vastgestelde invorderingsrente is 0,01%, dit is in lijn met het gevoerde Rijksbeleid. Tot 18 maart 2020 was deze 4,0%

Bovengenoemde zaken veroorzaken lagere opbrengsten invorderingskosten voor BSR en daarmee een hogere deelnemersbijdrage voor haar deelnemers. Echter, door vroegtijdig in contact te komen met belastingschuldigen komen opbrengsten eerder binnen en is het streven om het uiteindelijke percentage oninbaar te verlagen. Dit resulteert in een hogere netto belastingopbrengst voor de deelnemers.

In de vergadering van het algemeen bestuur van 1 juli is een notitie rondom sociaal invorderen ingebracht. Momenteel zijn wij bezig om de effecten van sociaal invorderen per deelnemer nader onder de loep te nemen. Wij kijken hierbij o.a. naar de huidige kosten van sociaal invorderen voor BSR, de eventuele meeropbrengsten qua belastingen voor onze deelnemers. Tevens kijken we of het sociale invorderingsbeleid van BSR aansluit bij het sociaal beleid van onze deelnemers. Uiteraard bekijken wij ook naar eventuele overige effecten.

*Belastingjaar 2017 volledig operationeel afronden*

Onze deurwaarders en werkvoorbereiders leggen dit jaar extra aandacht op de openstaande posten over belastingjaar 2017 om zodoende dit belastingjaar aan het einde van het jaar operationeel af te ronden. Onze deurwaarders en de werkvoorbereiders benaderen deze klanten proactief en proberen alsnog tot invordering te komen.

*Toeslagenaffaire*

Momenteel volgen de ontwikkelingen rondom de toeslagenaffaire zich snel op. BSR ontvangt van de Belastingdienst inmiddels de benodigde lijsten om de zelf gemelde gedupeerde ouders moratorium (uitstel) te kunnen verlenen.

Naar verwachting zal de wettelijke basis per 1 januari 2022 gereed zijn om tot kwijtschelding van de schulden van de gedupeerde ouders over te gaan. Vooruitlopend op deze wettelijke basis heeft ons dagelijks bestuur op advies van de VNG evenals de Unie van Waterschappen een besluit genomen op basis waarvan wij reeds tot kwijtschelding van deze schulden kunnen overgaan.

De impact per deelnemer houden wij nauwlettend in de gaten en communiceren wij maandelijks via onze accountmanager aan onze deelnemers.

## Toekomst/verwachtingen

### *Invordering*

Binnen invordering zijn er verschillende mogelijkheden aanwezig die aan de efficiëntie en optimalisatie van ons invorderingsproces kunnen bijdragen. Enkele voorbeelden hiervan zijn de mogelijkheid tot geautomatiseerde loonvordering, het schuldhulpverlenersportaal, dataverrijking en de tool voor een online betalingsregeling. Alle genoemde voorbeelden staan dit jaar op onze projectplanning. Dat wil zeggen dat wij volgend jaar de vruchten moeten kunnen gaan plukken van de genoemde optimalisaties.

Daarnaast onderzoeken wij de mogelijkheden tot het uitbreiden van onze beslagmogelijkheden. Dit zal uiteindelijk bijdragen aan een effectievere invordering. Tevens zal de SaaS<sup>3</sup>-omgeving, welke fasegewijs uitgerold wordt, met daarin onze geoptimaliseerde werkprocessen, bijdragen aan het verbeteren van onze dwanginvordering.

### *Kwijtschelding*

Voor kwijtschelding blijven wij ons bezighouden met het verder optimaliseren van de geautomatiseerde bulktoetsing en de mogelijkheden hierin. De afgelopen drie jaar zien wij een toename in het aantal geautomatiseerde beoordelingen. Deze trend willen wij graag voortzetten.

De Ombudsman heeft recentelijk het kabinet gevraagd om verruiming van de geautomatiseerde kwijtscheldingstoets. Alle inwoners die recht hebben op kwijtschelding van lokale belastingen, moeten daarvoor automatisch in aanmerking komen. De geautomatiseerde kwijtscheldingstoets wordt al langer gebruikt, maar vanwege privacywetgeving kan de toets alleen worden toegepast bij mensen die zelf een verzoek tot kwijtschelding hebben gedaan of daar in voorgaande jaren recht op hadden. Daardoor lopen veel mensen de kwijtschelding mis. De Ombudsman heeft het kabinet gevraagd om hiervoor een wettelijke grondslag te faciliteren. Wij volgen deze ontwikkelingen op de voet.

| Prestatie-indicatoren programma Innen 2021   |  |   |
|--|--|---|
|  | Stand per medio september 2021   | Toelichting   |
| BSR verklaart maximaal 0,5% van de opgelegde aanslagen per belastingjaar oninbaar. | Belastingjaar 2017: 0,39%<br>Belastingjaar 2016: 0,39%<br>Belastingjaar 2015: 0,41%<br>Belastingjaar 2014: 0,48% | De belastingjaren t/m 2014 zijn definitief afgesloten.<br>Over de belastingjaren 2015 t/m 2016 wordt niet meer actief ingevorderd.<br>Er komen nog gelden binnen waarvoor betalingsregelingen zijn afgesproken. |

<sup>3</sup> Software as a Service, vaak afgekort als SaaS, is software die als een online dienst wordt aangeboden.

| Overzicht van baten en lasten 2021 programma Innen (x € 1.000) |                  |                                 |                         |                  |
|--|------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------|
|  | Rekening<br>2020 | Primitieve<br>begroting<br>2021 | Voorjaars-<br>Nota 2021 | Prognose<br>2021 |
| Salarissen en sociale lasten                                   | 1.219            | 1.189                           | 1.103                   | 1.103            |
| Overige personeelskosten                                       | 117              | 83                              | 112                     | 192              |
| <i>Totaal personeelskosten</i>                                 | <i>1.336</i>     | <i>1.272</i>                    | <i>1.215</i>            | <i>1.295</i>     |
| Kapitaallasten   | 40               | 73                              | 70                      | 70               |
| Automatiseringskosten  | 208              | 264                             | 68                      | 68               |
| Licentiekosten   | 9                | 4                               | 214                     | 315              |
| Technisch applicatiebeheer                                     | 62               | 62                              | 5                       | 5                |
| Drukken, printen en verzenden belastingpost                    | 150              | 104                             | 148                     | 175              |
| Gegevensaanlevering derden                                     | 14               | 14                              | 14                      | 14               |
| Bankkosten   | 52               | 118                             | 65                      | 65               |
| Communicatieplatform/telefonie                                 | 76               | 75                              | 74                      | 74               |
| Overige kosten primair proces                                  | 13               | 70                              | 21                      | 21               |
| Projectkosten  | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| Onvoorzien   | 0                | 20                              | 15                      | 0                |
| Doorbelasting kosten overhead                                  | 1.409            | 1.387                           | 1.451                   | 1.364            |
| Taakstelling   | 0                | -55                             | 0                       | 0                |
| <b>Subtotaal lasten</b>  | <b>3.369</b>     | <b>3.408</b>                    | <b>3.360</b>            | <b>3.466</b>     |
| Invorderingskosten   | 1.130            | 1.400                           | 1.150                   | 1.150            |
| Rente  | 56               | 50                              | 15                      | 15               |
| Bijdragen deelnemers   | 2.159            | 1.928                           | 2.165                   | 2.271            |
| Overige bijdragen  | 24               | 0                               | 0                       | 0                |
| <b>Subtotaal baten</b>   | <b>3.369</b>     | <b>3.378</b>                    | <b>3.330</b>            | <b>3.436</b>     |
| <b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>                      | <b>0</b>         | <b>-30</b>                      | <b>-30</b>              | <b>-30</b>       |
| Reservemutaties  |                  |                                 |                         |                  |
| Storting   | 0                | 38                              | 37                      | 37               |
| Onttrekkingen  | 0                | -68                             | 67                      | 67               |
| Reservemutaties  | <b>0</b>         | <b>-30</b>                      | <b>-30</b>              | <b>-30</b>       |
| <b>Resultaat na resultaatbestemming</b>                        | <b>0</b>         | <b>0</b>                        | <b>0</b>                |                  |

## Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021

- **Salarissen en sociale lasten:**

In de voorjaarsnota is gerekend met de afspraken zoals opgenomen in de cao Werken voor waterschappen. De cao loopt van 1 januari tot en met 31 december 2021.

Een gedeelte van de taakstelling (€ 52.000) is gerealiseerd door het niet inzetten van formatie. Het restant budget van openstaande vacatures (€ 30.000) is overgeheveld naar overige personeelskosten ten behoeve van inhuur van specialisten.

- **Overige personeelskosten:**

De overige personeelskosten bestaan uit kosten voor woon-/werkverkeer, thuiswerkvergoedingen, reis- en verblijfkosten van deurwaarders, studiekosten, parkeervergunningen en budget voor inhuur van personeel. Team kwijtschelding bestaat uit 3,0 FTE. Een groot gedeelte van 2021 waren twee medewerkers (1,56 FTE) langdurig ziek om niet werkgerelateerde redenen. Hierdoor was er relatief veel inhuur noodzakelijk. Een groot gedeelte van het budget voor ziekte/calamiteiten en een gedeelte van de post onvoorzien is ingezet voor inhuur op dit proces.

- **Kapitaallasten, automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer:**

De dienstverleningskosten worden door de leverancier van ons belastingpakket Centric vanaf 2021 als SaaS-dienstverlening doorberekend en betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. Deze constructie is toekomstbestendig en maakt de kostenontwikkeling beter voorspelbaar.

Daarnaast ondersteunt Centric in het LLBP-traject en het overgaan en implementeren van generieke landelijke werkprocessen.

Na verwerken van de uitkomsten van het onderzoek door Centric (zie pagina 7) zijn de kosten voor het programma Innen met € 55.000 gestegen.

- **Drukken, printen en verzenden belastingpost:**

Door COVID-19 werkt iedereen grotendeels thuis. Hierdoor is het niet mogelijk om op kantoor te printen en post te laten versturen. Vrijwel alle uitgaande post wordt nu gedrukt en verzonden via de drukker. Dit heeft hogere kosten (€ 71.000) tot gevolg. Bijkomend voordeel is dat alle uitgaande stukken op de juiste wijze digitaal gearchiveerd worden.

- **Bankkosten:**

Na een Europese aanbesteding zijn de bankdiensten opnieuw gegund aan Deutsche Bank. De tarieven zijn voordeliger dan de inschrijving van een eerdere aanbesteding, waardoor de bankkosten € 53.000 lager uitvallen.

- **Overige kosten primair proces:**

De begrote kosten betreffen grotendeels het innovatiebudget. De inzet hiervan is verantwoord onder het programma Overhead.

- **Doorbelasting kosten Overhead:**

Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 38.

- **Opbrengsten invorderingskosten:**

Sociaal invorderen is momenteel een actueel onderwerp gezien de toenemende schuldenproblematiek in Nederland, mede gezien de inmenging van de Ombudsman.

Het doel van sociaal invorderen is de klant vroegtijdig in beeld te hebben, proactief contact te leggen en daarmee uiteindelijk langdurige dwanginvordering te voorkomen met alle onnodige kosten voor beide partijen.

De verwachte opbrengsten invorderingskosten zijn daarom naar beneden bijgesteld van € 1.400.000 naar € 1.150.000. Dit is in lijn met de gerealiseerde opbrengsten 2020 (€ 1.130.000).

- **Rente:**

De vastgestelde invorderingsrente is 0,01%, dit is in lijn met het gevoerde Rijksbeleid.

Tot 18 maart 2020 was deze 4,0%. De renteopbrengsten zijn naar beneden bijgesteld van € 50.000 naar € 15.000.

## Programma 3: WAARDEREN

### Doelstelling van het programma Waarderen

Het tijdig, volledig, juist en optimaal uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ).

Hierbij dient uit te worden gegaan van het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer, die toezicht houdt op de uitvoering van de Wet WOZ.

Jaarlijks dient BSR voor alle onroerende zaken, die in het gebied van haar gemeentelijke deelnemers zijn gelegen, een WOZ-waarde naar de in de Wet WOZ opgenomen waardepeildatum vast te stellen.

Vervolgens dient de WOZ-waarde te worden vastgesteld bij een voor bezwaar vatbare beschikking. Deze beschikking wordt uit efficiencyoverwegingen in beginsel op hetzelfde aanslagbiljet vermeld als de belastingaanslagen.

Om aan het voorgaande te kunnen voldoen, dienen diverse gegevensbronnen (geautomatiseerd) te worden verwerkt door BSR. In toenemende mate zijn deze gegevensbronnen basisregistraties.

BSR is niet alleen afnemer van basisregistraties, maar is voor haar gemeentelijke deelnemers ook bronhouder van de basisadministratie WOZ. Dat betekent dat BSR niet alleen de WOZ-waarde van onroerende zaken bepaalt en een voor bezwaar vatbare beschikking vaststelt, maar ook dient te voldoen aan het ontsluiten van de basisregistratie WOZ via de landelijke voorziening WOZ.

Bij basisregistraties is de bronhouder verantwoordelijk voor de juistheid van de daarin opgenomen gegevens. Wettelijk uitgangspunt voor de verwerking van gegevens uit een basisregistratie is dat de afnemer van deze gegevens uitgaat van de juistheid daarvan.

BSR verzamelt en verwerkt tijdig alle gegevens die benodigd zijn voor de uitvoering van de Wet WOZ.

Uitgangspunt is om een WOZ-beschikking te versturen binnen 8 weken na het begin van het kalenderjaar waarvoor zij geldt. Daarnaast worden ingekomen bezwaarschriften binnen de daarvoor geldende wettelijke termijnen afgehandeld. Tegen de beslissing op een bezwaarschrift kan beroep worden ingesteld bij de rechtbank. Deze beroepschriften dienen binnen de door de rechtbank gestelde termijnen te worden behandeld.

### Speerpunten/ontwikkelingen programma Waarderen 2021

1. Volledig benutten van de mogelijkheden van een nieuwe waarderingsapplicatie, geïmplementeerd in 2020.
2. Interactie met belanghebbenden.
3. De herwaardering 2021 (waardepeildatum 1 januari 2021) voor de beschikking 2022 zal plaatsvinden op basis van gebruiksoppervlakte.

### Toelichting op speerpunten

1. *Volledig benutten van de mogelijkheden van een nieuwe waarderingsapplicatie, geïmplementeerd in 2020*  
Hierbij richten wij ons niet alleen op de herwaardering. Het streven is om alle mogelijkheden van deze applicatie in te zetten ter bevordering van de interne beheersing van het WOZ proces, mede door het verwerven van relevante stuurinformatie ten behoeve van zelfevaluatie en het nemen van acties ter verbetering.
2. *Interactie met belanghebbenden*  
Wij richten ons op vervroegd (informeel) contact, waarbij de belanghebbende zelf een rol kan spelen bij het bewaken van de volledigheid en juistheid van gegevens. Door contact, voorafgaande aan de bezwaarfase, verwachten wij het aantal formele bezwaren te reduceren.

3. *De herwaardering 2021 (waardepeildatum 1 januari 2021) voor de beschikking 2022 zal plaatsvinden op basis van gebruiksoppervlakte*  
Afronden van de transitie om te voldoen aan de wettelijke verplichting om in februari 2022 te beschikken op basis van gebruiksoppervlakte in plaats van inhoud en hiermee aan te sluiten op de landelijke voorziening BAG.

## Ontwikkelingen t/m augustus 2021

*Volledig benutten van de mogelijkheden van een nieuwe waarderingsapplicatie, geïmplementeerd in 2020*  
Het proces van bezwaarbehandeling, waarbij de bezwaaradviezen door de taxateur worden verzorgd die vervolgens als input worden gebruikt door Bezwaar en Beroep ten behoeve van een uitspraak, wordt succesvol ondersteund door de waarderingsapplicatie. Thans wordt ervaring opgedaan met de bestaande stuurinformatie voor analyse mogelijkheden en inzicht in voorraadontwikkeling

### *Interactie met belanghebbenden*

Door al tijdens de herwaardering contact te zoeken met de diverse woningbouwverenigingen zijn we in staat gebleken met het merendeel goede afspraken te maken en bestanden te vergelijken. Het aantal bezwaren vanuit deze groep is beperkt. De interactie met de burger is dit jaar gestart met grootschalige telefonische informatievoorziening, direct na het kohier van 26 februari t.b.v. nadere uitleg en het mogelijk voortijdig wegnemen van bezwaren.

### *De herwaardering 2021 (waardepeildatum 1 januari 2021) voor de beschikking 2022 zal plaatsvinden op basis van gebruiksoppervlakte*

Het afgelopen half jaar hebben wij diverse bestandsvergelijkingen gemaakt (BAG – WOZ). Op basis van uitval hebben wij de woningonderdelen waarvoor nog geen oppervlakte was vastgesteld hiervan kunnen voorzien

### *Overige ontwikkelingen*

In april 2021 hebben wij met een multidisciplinair team inhoud gegeven aan het pakket van eisen en wensen voor de uitbesteding van de herwaardering en bezwaarafhandeling van Niet Woningen. Op 10 mei is de formele Europese Aanbesteding via Tendered uitgezet. Inmiddels zijn deze diensten vanaf 2022 definitief gegund.

## Toekomst/verwachtingen

In opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek en Documentatie Centrum (WODC) van het ministerie van Justitie en Veiligheid is onderzoek gedaan naar de werkwijze en het verdienmodel van de no cure no pay-bedrijven. Dit in relatie tot de almaar stijgende vergoeding van proceskosten, als gevolg van afhandeling van bezwaren en (hoger) beroepszaken tegen de vastgestelde WOZ-waarden.

In het najaar volgt een bestuurlijk overleg tussen de VNG en de bewindslieden van de betrokken ministeries (en de Waarderingskamer). Inzet van de VNG is om nog voor de volgende WOZ-ronde te komen tot maatregelen die een goede uitvoering van de wet WOZ mogelijk blijven maken, dit door de excessen van de no cure no pay bedrijven aan te pakken. Hierbij is oog voor de rechtsbescherming, de uitvoerbaarheid en de maatschappelijke kosten.

Het WODC rapport is daarvoor slechts één van de bouwstenen. De VNG vult dit aan met eigen onderzoek van COELO<sup>4</sup> en met kennis vanuit de uitvoering. VNG voert tot het genoemde bestuurlijk overleg gesprekken met alle mogelijke partijen.

---

<sup>4</sup> COELO is een onafhankelijk onderzoeksinstituut, verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Onderzoek van COELO richt zich op gemeenten, waterschappen, provincies en woningcorporaties.

Overzicht van baten en lasten 2021 programma Waardenen (x € 1.000)

|   | Rekening<br>2020 | Primitieve<br>begroting<br>2021 | Voorjaars-<br>nota 2021 | Prognose<br>2021 |
|---|------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------|
| Salarissen en sociale lasten                | 929              | 1.217                           | 783                     | 799              |
| Overige personeelskosten                    | 406              | 89                              | 350                     | 404              |
| <i>Totaal personeelskosten</i>              | <i>1.335</i>     | <i>1.306</i>                    | <i>1.133</i>            | <i>1.203</i>     |
| Kapitaallasten                              | 54               | 79                              | 52                      | 52               |
| Automatiseringskosten                       | 94               | 98                              | 10                      | 10               |
| Licentiekosten                              | 64               | 56                              | 209                     | 340              |
| Technisch applicatiebeheer                  | 27               | 27                              | 2                       | 2                |
| Drukken, printen en verzenden belastingpost | 3                | 7                               | 10                      | 6                |
| Gegevensaanlevering derden                  | 46               | 45                              | 45                      | 45               |
| Proceskostenvergoedingen                    | 184              | 175                             | 200                     | 200              |
| Communicatieplatform/telefonie              | 13               | 14                              | 11                      | 11               |
| Overige kosten primair proces               | 2                | 24                              | 172                     | 172              |
| Projectkosten                               | 442              | 0                               | 18                      | 18               |
| Onvoorzien                                  | 0                | 18                              | 14                      | 0                |
| Doorbelasting kosten overhead               | 716              | 1.005                           | 1.011                   | 963              |
| Taakstelling                                | 0                | -25                             | 0                       | 0                |
| <b>Subtotaal lasten</b>                     | <b>2.980</b>     | <b>2.829</b>                    | <b>2.887</b>            | <b>3.022</b>     |
| Bijdragen deelnemers                        | 2.902            | 2.829                           | 2.869                   | 3.004            |
| Overige bijdragen deelnemers                | 0                | 0                               | 0                       |                  |
| <b>Subtotaal baten</b>                      | <b>2.902</b>     | <b>2.829</b>                    | <b>2.869</b>            | <b>3.004</b>     |
| <b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>   | <b>-78</b>       | <b>0</b>                        | <b>-18</b>              | <b>-18</b>       |
| Reservemutaties                             |                  |                                 |                         |                  |
| Stortingen                                  | 55               | 37                              | 38                      | 38               |
| Onttrekkingen                               | 133              | 37                              | 56                      | 56               |
| Reservemutaties                             | -78              | 0                               | -18                     | -18              |
| <b>Resultaat na resultaatbestemming</b>     | <b>0</b>         | <b>0</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>         |



## Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021

- **Salarissen en sociale lasten:**

In de voorjaarsnota is gerekend met de afspraken zoals opgenomen in de cao Werken voor waterschappen. De cao loopt van 1 januari tot en met 31 december 2021.

Vanaf 2021 vindt de bezwaar- en beroepsafhandeling, permanente marktanalyse en herwaardering van het aandachtsgebied 'Niet Woningen' plaats door een externe partij. Het budget van de (salaris)kosten (€ 170.000) voor deze werkzaamheden is overgeheveld naar overige kosten primair proces.

Het is in de huidige markt moeilijk om gekwalificeerd personeel aan te trekken op dit specifieke vakgebied. Daarnaast lukt het dit jaar niet om de bezwaren met de reguliere formatie af te handelen. Het restant budget van openstaande vacatures is overgeheveld naar overige personeelskosten ten behoeve van inhuur van specialisten. Ook een gedeelte van het budget voor ziekte en calamiteiten en een gedeelte van het budget voor onvoorzien zijn hiervoor ingezet.

- **Overige personeelskosten:**

De overige personeelskosten bestaan uit kosten voor woon-/werkverkeer, thuiswerkvergoedingen, studiekosten, parkeervergunningen en budget voor inhuur van personeel.

- **Kapitaallasten:**

Een aantal investeringen wordt later opgeleverd.

- **Automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer:**

De dienstverleningskosten worden door de leverancier van ons belastingpakket Centric vanaf 2021 als SaaS-dienstverlening doorberekend en betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. Deze constructie is toekomstbestendig en maakt de kostenontwikkeling beter voorspelbaar.

Na verwerken van de uitkomsten van het onderzoek door Centric (zie pagina 7) zijn de kosten voor het programma Waarderen met € 144.000 gestegen. De module Key2WOZ heeft hierbij de grootste impact.

In de voorbereiding op de Samenhangende Objectenregistratie (SOR) is Key2WOZ door de softwareleverancier als aparte module aangeboden. Deze module maakt het mogelijk de bronhoudende taak WOZ in te vullen en beschikkingen te genereren.

Naast de kosten voor het vaststellen van een waarde van objecten vallen ook de beschikkingen onder het programma Waarderen. Dit is immers een bronhoudende taak voor gemeenten. De informatie uit deze registratie wordt beschikbaar gesteld via de LV WOZ. De kosten voor de afnamefunctionaliteit LV WOZ worden betaald door Waterschap Rivierenland en zijn opgenomen onder het programma Heffen. Daarnaast betalen waterschappen aan het Rijk een vergoeding voor het aandeel van de kosten van de waardering<sup>5</sup>.

- **Proceskostenvergoedingen:**

De toename van bezwaren via WOZ bureaus (werkzaam op basis van no cure no pay) blijft een landelijke trend. Ook een minimale afwijking van de WOZ-waarde zorgt voor een stijging in de uit te betalen proceskostenvergoedingen.

- **Projectkosten:**

Vanaf 1 januari 2022 is het verplicht het taxeren van woningen in het kader van de Wet WOZ te baseren op de gebruiksoppervlakte. Waardebepaling gaat plaatsvinden op basis van inhoud. Een grote overgang waarbij BSR ruim 100.000 objecten en 375.000 WOZ-onderdelen heeft voorzien van de juiste oppervlakte. Het restant budget ad € 18.000 uit de bestemmingsreserve project 'van inhoud naar oppervlakte' is hiervoor ingezet.

- **Doorbelasting kosten Overhead:**

Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 38.

---

<sup>5</sup> Uitvoeringsbesluit kostenverrekening en gegevensuitwisseling Wet waardering onroerende zaken.

## Programma 4: BAG/Wkpb

### Doelstelling van het programma BAG/WKPB

Het tijdig, volledig, juist en optimaal uitvoeren van de Wet Basisregistraties Adressen en Gebouwen (Wet BAG) alsmede de Wet kenbaarheid publiekrechtelijke beperkingen onroerende zaken (WKPB).

In de Wet BAG wordt geregeld dat gemeenten een aantal basisgegevens over gebouwen en adressen bijhouden in één geautomatiseerd systeem. De BAG-gegevens uit alle gemeenten worden centraal beschikbaar gesteld via de landelijke voorziening BAG, die door het Kadaster wordt beheerd. Alle overheidsorganen moeten hiervan verplicht gebruik maken bij de uitoefening van hun publiekrechtelijke taken.

De WKPB is bedoeld om eenvoudig inzicht te krijgen in de door de overheid opgelegde beperkingen op een stuk grond of een gebouw.

BSR is niet alleen afnemer van BAG/WKPB, maar is voor enkele gemeentelijke deelnemers ook bronhouder van de BAG/WKPB. Dat betekent dat BSR niet alleen deze wetten uitvoert, maar ook dient te voldoen aan het ontsluiten van deze basisregistratie via de landelijke voorziening BAG.

Bij basisregistraties is de bronhouder verantwoordelijk voor de juistheid van de daarin opgenomen gegevens. Wettelijk uitgangspunt voor de verwerking van gegevens uit een basisregistratie is dat de afnemer van deze gegevens uit gaat van de juistheid daarvan.

De uitdaging voor BSR is, om alle gegevens die benodigd zijn voor de uitvoering van de BAG/WKPB, tijdig te hebben verzameld en correct te hebben verwerkt alsmede, als bronhouder van de basisregistraties BAG op correcte wijze te ontsluiten via de landelijke voorziening BAG.

### Speerpunten/ontwikkelingen 2021

1. Het optimaal integreren van de BAG en WOZ processen.
2. Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen, inclusief digitalisering en automatisering.
3. Gelet op de financiële voordelen voor de gemeentelijke deelnemers is de inzet om de BAG voor al onze gemeentelijke deelnemers uit te voeren.

### Ontwikkelingen t/m augustus 2021

#### *Het optimaal integreren van de BAG en WOZ processen*

Dit jaar wordt Key2Gebeurtenissen geïmplementeerd, waardoor de processen BAG en WOZ nog beter geïntegreerd worden.

Ook wordt dit jaar, in het verlengde van het project 'van inhoud naar oppervlakte', een plan gemaakt m.b.t. consequente afstemming met de BAG-beheerders bij onze deelnemers, om juistheid en volledigheid m.b.t. BAG- en WOZ-gegevens te borgen.

*Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen, inclusief digitalisering en automatisering*  
Zie hierboven.

*Gelet op de financiële voordelen voor de gemeentelijke deelnemers is de inzet om de BAG voor al onze gemeentelijke deelnemers uit te voeren*

Zoals reeds vaker aangegeven is BSR een bulkverwerker, dit houdt in dat hoe meer massa we verwerken, hoe groter de voordelen voor onze deelnemers zijn.

BSR heeft acht gemeentelijke deelnemers, waarvan wij voor twee gemeenten naar tevredenheid de BAG uitvoeren. Op dit moment wordt een BAG-offerte uitgebracht aan één van onze deelnemers. Er blijven dan nog steeds vijf gemeentelijke deelnemers over waarvoor BSR momenteel geen BAG uitvoert.

Wij nodigen u van harte uit aan om een offerte uit te laten brengen voor uitvoering van de BAG, zodat wij de financiële voordelen (zowel bulkvoordeel als procesvoordeel i.v.m. combinatieproces WOZ/BAG) kunnen laten zien. Daarnaast kunnen wij de kwaliteitsimpulsen beter borgen.

### Overige ontwikkelingen

Binnen de afdeling Gegevensbeheer onderzoeken wij de mogelijkheden en consequenties van de Samenhangende Object Registratie (SOR). Op basis van onderzoek zullen wij in 2022 verder anticiperen op deze ontwikkelingen.

### Toekomst/verwachtingen

De BAG- en WOZ-processen zijn zo ver als mogelijk geïntegreerd.

Wanneer de module Key2 Gebeurtenissen dit jaar is geïmplementeerd, kunnen de werkzaamheden volledig geïntegreerd verlopen.

Samenhangende Objectregistratie in meer-jaren planning:



Overzicht van baten en lasten 2021 programma BAG/Wkpb (x € 1.000)

|   | Rekening<br>2020 | Primitieve<br>begroting<br>2021 | Voorjaars-<br>nota 2021 | Prognose<br>2021 |
|---|------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------|
| Salarissen en sociale lasten              | 34               | 44                              | 39                      | 32               |
| Overige personeelskosten                  | 0                | 1                               | 6                       | 24               |
| <i>Totaal personeelskosten</i>            | 34               | 45                              | 45                      | 56               |
| Kapitaallasten                            | 8                | 8                               | 8                       | 8                |
| Automatiseringskosten                     | 19               | 30                              | 15                      | 15               |
| Licentiekosten                            | 0                | 0                               | 29                      | 11               |
| Communicatieplatform/telefonie            | 1                | 1                               | 1                       | 1                |
| Overige kosten primair proces             | 1                | 8                               | 0                       | 0                |
| Onvoorzien                                | 0                | 6                               | 4                       | 4                |
| Doorbelasting kosten overhead             | 13               | 25                              | 32                      | 28               |
| Taakstelling                              | 0                | -1                              | 0                       | 0                |
| <b>Subtotaal lasten</b>                   | <b>76</b>        | <b>122</b>                      | <b>134</b>              | <b>123</b>       |
| Bijdragen deelnemers                      | 76               | 122                             | 134                     | 123              |
| Overige bijdragen deelnemers              | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| <b>Subtotaal baten</b>                    | <b>76</b>        | <b>122</b>                      | <b>134</b>              | <b>123</b>       |
| <b>Resultaat voor resultaatbestemming</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>         |
| Reservemutaties                           |                  |                                 |                         |                  |
| Stortingen                                | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| Onttrekkingen                             | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| Reservemutaties                           | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| <b>Resultaat na resultaatbestemming</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>         |

## Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021

- **Salarissen en sociale lasten / overige personeelskosten:**  
In de najaarsnota is gerekend met de afspraken zoals opgenomen in de cao Werken voor waterschappen. De cao loopt van 1 januari tot en met 31 december 2021.

De BAG-medewerker heeft een functie elders geaccepteerd. Er zijn inmiddels gesprekken met een nieuwe kandidaat. Tot die tijd worden deze werkzaamheden ingehuurd, hierdoor ontstaat een stijging bij overige personeelskosten.

- **Kapitaallasten, automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer:**  
Eind 2020 heeft Centric een nieuw voorstel gedaan ten behoeve van de continuering van de samenwerking tussen BSR en Centric. De dienstverleningskosten worden vanaf 2021 als SaaS-dienstverlening doorberekend en betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. Deze constructie is toekomstbestendig en maakt de kostenontwikkeling beter voorspelbaar.

Ook heeft Centric onderzocht op welke programma's (zoals vastgesteld door BSR) de kosten in de huidige situatie betrekking hebben. Hierdoor hebben er verschuivingen plaats gevonden tussen de programma's.

- **Overige kosten primair proces:**  
De begrote kosten betreffen het innovatiebudget. De inzet hiervan is verantwoord onder het programma Overhead.
- **Doorbelasting kosten Overhead:**  
Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 38.

## Programma 5: OVERHEAD

### Doelstelling van het programma

De definitie van overhead die de gemeenten en gemeenschappelijke regelingen conform de BBV hanteren luidt: *alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.*

Conform de notitie BBV bestaat de overhead o.a. uit:

- Leidinggevenden primair proces (hiërarchisch).
- Het betreft alle hiërarchische leidinggevenden in het primair proces. Zij hebben een personele verantwoordelijkheid waaronder het voeren van functioneringsgesprekken.
- Financiën, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie.  
Het betreft functies als controllers, adviseurs en specialisten, planning & control, financiële verantwoording, administratieve organisatie, risicomangement, (EDP) auditing, interne kwaliteitszorg, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie;
- P&O / HRM.  
Het betreft salarisadministratie, P&O / HRM advies, organisatie- en formatieadvies, OR-ondersteuning, mobiliteitscentrum, coaching, leren en ontwikkelen, bedrijfsmaatschappelijk werk, ARBO, recruitment, arbeidsvoorwaarden, HR control.
- Inkoop (incl. aanbesteding en contractmanagement).
- Interne en externe communicatie m.u.v. klantcommunicatie.  
Het gaat om zowel interne als externe communicatie.
- Informatievoorziening en automatisering (ICT).  
Het betreft medewerkers informatisering en automatisering, systeem-en netwerkbeheer, werkplekondersteuning, helpdesk, ontwikkeling ICT-projectmanagement, technisch applicatiebeheer en functioneel applicatiebeheer dat door bedrijfsvoering medewerkers wordt gedaan.
- Facilitaire zaken en Huisvesting.  
Dit is inclusief receptie, beveiliging en catering en gebouwenbeheerders.
- Managementondersteuning primair proces.

### Speerpunten/ontwikkelingen 2021

Bijdragen aan de speerpunten/ontwikkelingen van de overige programma's door uitvoering te geven aan de visie 2018-2021.

Overzicht van baten en lasten 2021 programma Overhead (x € 1.000)

|  | Rekening<br>2020 | Primitieve<br>begroting<br>2021 | Voorjaars-<br>nota 2021 | Prognose<br>2021 |
|--|------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------|
| Salarissen en sociale lasten                       | 1.499            | 1.729                           | 1.565                   | 1.568            |
| Overige personeelskosten                           | 259              | 499                             | 751                     | 568              |
| <i>Totaal personeelskosten</i>                     | <i>1.758</i>     | <i>2.228</i>                    | <i>2.316</i>            | <i>2.136</i>     |
| Kapitaallasten                                     | 5                | 24                              | 15                      | 15               |
| Automatiseringskosten                              | 7                | 11                              | 7                       | 7                |
| Licentiekosten                                     | 119              | 124                             | 129                     | 124              |
| Communicatieplatform/telefonie                     | 22               | 13                              | 8                       | 8                |
| Externe- en interne communicatie                   | 23               | 27                              | 27                      | 27               |
| Bureauekosten                                      | 363              | 262                             | 279                     | 305              |
| Overige kosten                                     | 10               | 44                              | 11                      | 11               |
| Personeel & Organisatie                            | 63               | 45                              | 60                      | 60               |
| Huur   | 117              | 210                             | 202                     | 202              |
| Facilitair   | 219              | 236                             | 238                     | 235              |
| Kapitaallasten verbouwing                          | 64               | 67                              | 64                      | 64               |
| Kapitaallasten meubilair etc.                      | 44               | 45                              | 45                      | 45               |
| Kapitaallasten kantoorautomatisering               | 71               | 56                              | 73                      | 73               |
| Licentiekosten kantoorautomatisering               | 181              | 201                             | 188                     | 174              |
| Overige kosten huisvesting                         | 15               | 0                               | 15                      | 15               |
| <i>Totaal huisvesting en kantoorautomatisering</i> | <i>711</i>       | <i>815</i>                      | <i>825</i>              | <i>808</i>       |
| Mutatie voorziening                                | -7               | 0                               | 0                       | 0                |
| Onvoorzien   | 0                | 36                              | 27                      | 27               |
| Taakstelling                                       | 0                | -48                             | 0                       | 0                |
| <b>Subtotaal lasten</b>                            | <b>3.074</b>     | <b>3.581</b>                    | <b>3.704</b>            | <b>3.528</b>     |
| Doorbelasting programma Heffen                     | 908              | 1.164                           | 1.210                   | 1.173            |
| Doorbelasting programma Innen                      | 1.409            | 1.387                           | 1.451                   | 1.364            |
| Doorbelasting programma Waarden                    | 716              | 1.005                           | 1.011                   | 963              |
| Doorbelasting programma BAG/WKPB                   | 13               | 25                              | 32                      | 28               |
| Overige bijdragen deelnemers                       | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| Subsidies  | 5                | 0                               | 0                       | 0                |
| Overige baten                                      | 23               | 0                               | 0                       | 0                |
| <b>Subtotaal baten</b>                             | <b>3.074</b>     | <b>3.581</b>                    | <b>3.704</b>            | <b>3.528</b>     |
| <b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>          | <b>0</b>         | <b>0</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>         |
| Reservemutaties                                    |                  |                                 |                         |                  |
| Storting   | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| Onttrekking  | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| Reservemutaties                                    | 0                | 0                               | 0                       | 0                |
| <b>Resultaat na resultaatbestemming</b>            | <b>0</b>         | <b>0</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>         |

## Toelichting op de verschillen tussen begroting 2021 en prognose 2021

- **Salarissen en sociale lasten:**

In de najaarsnota is gerekend met de afspraken zoals opgenomen in de cao Werken voor waterschappen. De cao loopt van 1 januari tot en met 31 december 2021.

Een gedeelte van de taakstelling (€ 48.000) is gerealiseerd door het niet invullen van formatie waardoor lagere salarislasten ontstaan.

Een bedrag van € 113.000 van de vacatureruimte is overgeheveld naar overige personeelskosten o.a. ten behoeve van inhuur van specialisten.

- **Overige personeelskosten:**

De overige personeelskosten bestaan uit budget voor inhuur van personeel, studiekosten, wervingskosten voor openstaande vacatures, kosten parkeervergunningen, kosten voor woon-/werkverkeer (cf. cao), overige reis- en verblijfkosten (cf. cao), thuiswerkvergoedingen (cf. cao), vergoeding voor inrichten werkplek (cf. cao), Ondernemingsraad, ARBO en overige personeelskosten.

Het innovatiebudget 2021 (begroot onder overige kosten) is in 2021 gedeeltelijk (€ 162.000) ingezet voor inhuur m.b.t. ondersteuning van het (technisch) applicatiebeheer van BSR op het gebied van waterschaps- en/of gemeentelijke heffingen en belastingen. Hierdoor is het mogelijk om tijd vrij te maken van medewerkers voor de innoverende transformatie naar standaard Landelijke Lokale Belasting Processen (LLBP).

BSR heeft een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering voor alle medewerkers afgesloten. In overleg met de ondernemingsraad vervalt hiermee de maandelijkse vergoeding voor de kosten van een arbeidsongeschiktheidsverzekering ad 0,3% van het salaris van een medewerker. Deze mogelijkheid is opgenomen in de nieuwe cao.

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verhogen, binding te houden met BSR en elkaar op een andere manier te ontmoeten, wordt sinds vorig jaar een vitaliteitsprogramma aan alle medewerkers aangeboden. Vanaf de zomer 2021 bieden we weer mogelijkheden op het gebied van sport, voeding, mentale balans en spel en ontspanning. Ook deze kosten zijn hier opgenomen.

- **Kapitaallasten:**

Een aantal investeringen wordt later opgeleverd.

- **Bureaunkosten:**

Dit betreffen diverse kosten zoals accountantskosten, specifieke advieskosten/dienstverlening derden (juristen, fiscalisten, advocaten, externe audits, aanbestedingsspecialisten etc.), kosten voor opslag van een gedeelte van het archief en om te voldoen aan de Archiefwet, uitvoeren jaarlijkse Aicon Evaluatie monitor, drukwerk, verzekeringen, acquisitie- en representatiekosten.

De stijging is voornamelijk veroorzaakt doordat de accountantskosten over 2020 hoger zijn uitgevallen dan geraamd.

- **Overige kosten:**

De grote kosten betreffen voornamelijk het innovatiebudget. De inzet hiervan is opgenomen onder overige personeelskosten.

- **Personeel en organisatie:**

Dit budget is ten behoeve van ondersteuning op personeelsgebied door WSRL.

- **Kosten Stationsstraat 4 (huisvesting, facilitaire zaken en kantoorautomatisering):**

Sinds december 2019 is BSR gevestigd in het pand aan de Stationsstraat in Tiel.

Onder overige kosten huisvesting is budget (€ 15.000) opgenomen voor maatregelen die nodig zijn inzake COVID-19. De kosten zijn binnen het budget gebleven.

- **Taakstelling:**

De taakstelling is gerealiseerd door het inzetten van personeel.



De kosten voor huisvesting (inclusief facilitaire zaken) en kantoorautomatisering zijn in de voorjaarsnota 2021 verdeeld over de programma's op basis van de formatie die aan een programma werkt.

Hierbij zijn de meest recente uitgangspunten genomen, die bij het opstellen van de begroting 2022 inzichtelijk zijn gemaakt.

| <b>Verdeling kosten huisvesting (inclusief facilitaire zaken) per programma</b> |                  |                  |                  |                 |
|---|------------------|------------------|------------------|-----------------|
|   | <b>Heffen</b>    | <b>Innen</b>     | <b>Waarderen</b> | <b>BAG</b>      |
| FTE per programma   | 28,2%            | 42,6%            | 27,6%            | 1,6%            |
| <b>Doorbelasting per programma</b>  | <b>€ 228.000</b> | <b>€ 344.000</b> | <b>€ 223.000</b> | <b>€ 13.000</b> |

De verdeelsleutel van de overige overheadkosten gaat op basis van de salariskosten per programma, gecorrigeerd met een factor voor de verhouding van de werkzaamheden van de managers, team ICT en team Ontwikkeling en Ondersteuning voor de betreffende programma's.

| <b>Verdeling overige kosten overhead per programma</b> |                  |                    |                  |                 |
|--|------------------|--------------------|------------------|-----------------|
|  | <b>Heffen</b>    | <b>Innen</b>       | <b>Waarderen</b> | <b>BAG</b>      |
| Salariskosten (excl. reiskosten)                       | € 813.000        | € 1.097.000        | € 796.000        | € 32.000        |
| Factor per programma                                   | 1,25             | 1,0                | 1,0              | 0,5             |
|  | € 1.017.000      | € 1.097.000        | € 796.000        | € 16.000        |
| Verdeelsleutel per programma                           | 34,8%            | 37,5%              | 27,2%            | 0,5%            |
| <b>Doorbelasting per programma</b>                     | <b>€ 945.000</b> | <b>€ 1.020.000</b> | <b>€ 740.000</b> | <b>€ 15.000</b> |

## Aantallen per deelnemer begroting 2021 en najaarsnota 2021

|                    | Begroting 2021   |                |                  |                  |
|--------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
|                    | aanslagregels    | aanslagen      | WOZ-<br>objecten | BAG-<br>objecten |
| Culemborg          | 30.800           | 6.400          | 14.385           | n.v.t.           |
| IJsselstein        | 46.700           | 17.300         | 15.558           | 15.558           |
| Maasdriel          | 26.500           | 5.900          | 11.492           | n.v.t.           |
| Montfoort          | 19.300           | 7.200          | 6.552            | 6.552            |
| Tiel               | 46.600           | 10.900         | 21.184           | n.v.t.           |
| West Betuwe        | 52.300           | 15.600         | 24.287           | n.v.t.           |
| West Maas en Waal  | 21.500           | 4.800          | 9.448            | n.v.t.           |
| Wijk bij Duurstede | 34.900           | 12.200         | 11.297           | n.v.t.           |
| Avri               | 205.700          | 47.900         | n.v.t.           | n.v.t.           |
| WSRL               | 1.749.100        | 462.800        | n.v.t.           | n.v.t.           |
| <b>Totaal</b>      | <b>2.233.400</b> | <b>591.000</b> | <b>114.203</b>   | <b>22.110</b>    |

|                    | Najaarsnota 2021 |                |                  |                  |
|--------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
|                    | aanslagregels    | aanslagen      | WOZ-<br>objecten | BAG-<br>objecten |
| Culemborg          | 30.600           | 6.400          | 14.438           | n.v.t.           |
| IJsselstein        | 47.950           | 17.300         | 15.509           | 15.509           |
| Maasdriel          | 26.300           | 5.650          | 11.593           | n.v.t.           |
| Montfoort          | 18.800           | 6.900          | 6.525            | 6.525            |
| Tiel               | 45.100           | 10.200         | 20.788           | n.v.t.           |
| West Betuwe        | 48.600           | 11.700         | 24.169           | n.v.t.           |
| West Maas en Waal  | 22.000           | 4.550          | 9.583            | n.v.t.           |
| Wijk bij Duurstede | 34.900           | 12.600         | 11.217           | n.v.t.           |
| Avri               | 205.700          | 46.800         | n.v.t.           | n.v.t.           |
| WSRL               | 1.718.200        | 473.300        | n.v.t.           | n.v.t.           |
| <b>Totaal</b>      | <b>2.198.150</b> | <b>595.400</b> | <b>113.822</b>   | <b>22.034</b>    |