



**Kadernota BSR
2024-2027**

Colofon

Titel	Kadernota BSR 2024 - 2027
Opdrachtgever:	G.M. Scholtus, directeur
Auteur:	B.E. de Weerd, business controller
Versie:	1.0
Vastgesteld op:	8 december 2022

Inhoudsopgave

Colofon	1
Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Algemene kaders.....	5
2.1 Missie BSR.....	5
2.2 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024	5
2.3 Visieontwikkeling BSR	6
2.7 Programma's	6
3 Financiële uitgangspunten.....	7
3.1 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024	7
3.2 Salarissen.....	7
3.3 Prijsstijgingen	9
3.4 Onvoorzien	9
3.5 Studiekosten.....	9
3.6 Budget voor calamiteiten / ziektebudget	9
3.7 Innovatie en kwaliteit.....	9
3.8 Investerings in het belastingpakket.....	9
3.9 Reserve automatisering	10
3.10 Groei van het aantal aanslagregels en aanslagbiljetten	10
3.11 Groei van het aantal objecten	10
3.12 Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV)	10
3.13 Systematiek van toerekening van kosten naar programma's	10
3.14 Kostentoedeling	11
3.15 Btw	11
3.16 Vpb	12
3.17 DigiD en MijnOverheid	12
3.18 Opbrengsten vervolgingskosten	12
3.19 Uitvoering Wet open overheid	13
3.20 Wijziging Wet gemeenschappelijke regelingen.....	13
4 Nieuw beleid en ontwikkelingen	14
4.1 Uitvoering WOZ.....	14
4.2 Heffen lokale belastingen.....	14
4.3 Kwijtschelding en oninbaar	15
4.4 Invorderingsrente	15
4.5 Medewerkers	15
4.6 Processen	16
4.7 Nieuwe technologieën.....	16
5 Planning begroting 2024 & meerjarenraming 2025-2027	17

1 Inleiding

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

In deze kadernota presenteert BSR de algemene, financiële en beleidsmatige kaders voor de programmabegroting 2024 (en de meerjarenraming 2025-2027).

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- algemene kaders;
- financiële uitgangspunten;
- nieuw beleid en ontwikkelingen;
- planning begroting 2024 & meerjarenraming 2025-2027.

Kostenbeheersing en kwaliteit

In de afgelopen jaren heeft BSR zich bewezen als een effectieve en kostenefficiënte organisatie. Onafhankelijk onderzoek vanuit Berenschot toont aan dat BSR qua kostenniveau onder het landelijk gemiddelde acteert.

Om onze kosten te beheersen, is sinds medio 2022 actief ingezet op autonome groei. Basis is hierbij onder meer het lopende onderzoek naar Volumegroei dat in opdracht van het algemeen bestuur in de 2^e helft van 2022 is uitgevoerd door Berenschot.

Bij het opstellen van deze kadernota is duidelijk dat de complexiteit van de bedrijfsvoering is toegenomen door diverse ontwikkelingen, zoals hieronder vermeld. Hiermee is het behoud en de verbetering van kwaliteit van groot belang.

Om in de komende jaren de ontwikkelingen te blijven volgen, de kwaliteit te kunnen borgen en de kwaliteit op onderdelen te verbeteren, zijn investeringen in mensen, systemen en overige middelen noodzakelijk.

Ontwikkelingen

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

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

Als gevolg van de komst van diverse landelijke voorzieningen in combinatie met het berichtenverkeer zal de komende jaren extra (formatie) ingezet moeten worden om deze transitie te realiseren en te borgen. Om de diverse landelijke basisregistraties naadloos op elkaar aan te laten sluiten is er nog een aanzienlijke inspanning nodig. Dit heeft financiële gevolgen voor de begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2027.

Medewerkers

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

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

Financiële effecten

Gezien de verwachte benodigde formatie, de onzekere arbeidsmarkt, de huidige cao-onderhandelingen, economische ontwikkelingen, de hoge inflatie en andere externe factoren verwachten wij forse kostenstijgingen over de gehele linie. Door mitigerende maatregelen proberen wij deze te minimaliseren.

Op basis van de in de kadernota 2024 genoemde ontwikkelingen, beleidsvoornemens en financiële uitgangspunten stellen het dagelijks bestuur en de ambtelijke organisatie de begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2027 op.

Hierin lichten wij de kostenontwikkeling toe die wordt veroorzaakt door:

- Indexaties door leveranciers;
- Kostenreductie conform Plan van Aanpak 2021-2024;
- Kostenontwikkeling door wettelijke verplichtingen en overige nieuwe ontwikkelingen.

Wij blijven streven naar kostenbeheersing en een optimale prijs-kwaliteit verhouding voor onze deelnemers, maar houden rekening met een indicatieve stijging van de deelnemersbijdrage tussen 7 en 9%.

Vervolgens wordt deze ter zienswijze aangeboden.

G.M. Scholtus MBA, directeur
Tiel, 17 november 2022

2 Algemene kaders

2.1 Missie BSR

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

2.2 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 hebben wij in de zomer van 2020 onderzocht welke mogelijkheden er zijn om structurele kostenverlaging te realiseren. De uitgangspunten, zoals opgenomen in het 'Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024', zijn vastgesteld door het algemeen bestuur op 29 oktober 2020 en worden meegenomen in de begroting 2024.

Kostenverlaging door efficiënter werken in processen en bedrijfsvoering

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

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

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

Belangrijke randvoorwaarden zijn hierbij:

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

Voortschrijdend inzicht

Inmiddels is bij het opstellen van deze kadernota duidelijk dat de complexiteit van de bedrijfsvoering is toegenomen door de diverse genoemde ontwikkelingen. Hiermee is het behoud en de verbetering van kwaliteit van groot belang. Ook de krapte op de arbeidsmarkt speelt hierbij een rol.

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

Onderzoek naar volumegroei

Op verzoek van het algemeen bestuur heeft het dagelijks bestuur opdracht verstrekt aan Berenschot om te onderzoeken in welke mate volumegroei een substantiële bijdrage kan leveren aan het realiseren van kostenbeheersing, kostenverlaging en verlagen van de kwetsbaarheid van het geheel of op onderdelen. Op dit moment loopt dit onderzoek. Het algemeen bestuur wordt hierbij periodiek geïnformeerd.

Zowel bestuurlijk als ambtelijk wordt actief ingezet op groei en samenwerking in de regio.

Generieke belastingprocessen

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

Deze samenwerking voorkomt maatwerkoplossingen, 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.

2.3 Visieontwikkeling BSR

In overleg met het algemeen bestuur bereidt de directie begin 2023 samen met het dagelijks bestuur de visie BSR 2023-2026 voor.

2.4 Duurzaamheid

BSR onderschrijft het belang van een duurzame bedrijfsvoering en handelt hiernaar door maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Wij vinden de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers van belang (ontwikkeling, vitaliteit), alsmede het bieden van een gezonde werkplek (hulpmiddelen, klimaat).

Samen met onze verhuurder werken wij nauw samen met Energie Samen Rivierenland om zo bewust mogelijk om te gaan met energieverbruik. Het pand heeft inmiddels een energielabel A+.

2.5 Kostenverdeling

Jaarlijks wordt gecontroleerd of de kostenverdeling (verdeling van de kosten naar de door BSR vastgestelde programma's Heffen, Innen, Waarderen, BAG en Overhead) juist plaatsvindt.

2.6 Kostentoedeling

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

2.7 Programma's

In de begroting 2024 (en meerjarenraming 2025-2027) worden de volgende programma's opgenomen:

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

3 Financiële uitgangspunten

De gemeenschappelijke regelingen (GR-en) in de regio Rivierenland hebben met elkaar gesproken over de systematiek van het in de begroting verwerken van de verwachte prijs- en salariskostenstijgingen en de hierbij gewenste onderlinge harmonisering. Uitgangspunt hierbij zijn de CPB indexcijfers, zoals opgenomen in de septembercirculaire van BZK.

Bij de samenstelling van de begroting 2024 (meerjarenramingen 2025 - 2027) wordt rekening gehouden met de navolgende financiële uitgangspunten.

3.1 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024

In de begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2027 worden alle mogelijke besparingen uit het Plan van aanpak meegenomen. Het is van belang om hierbij aandacht te houden voor de ontwikkelingen in wet- en regelgeving, datagedreven werken, toename van complexiteit binnen het belastingproces, landelijke voorzieningen, achterblijvende ontwikkeling bij softwareleveranciers, krapte op de arbeidsmarkt en bijbehorende onvoorziene kosten.

3.2 Salarissen

CAO

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

Algemeen uitgangspunt is dat de personele formatie en de bijbehorende salariskosten voor de begroting 2024 worden geraamd op basis van de actuele personele formatie in februari/maart 2023. In verband met de krapte op de arbeidsmarkt worden openstaande vacatures geraamd op het maximum van desbetreffende schaal.

CAO-afspraken en raming salariskostenstijging

Voor de lonen wordt als basis de laatst bekende CAO gehanteerd. De huidige CAO heeft een looptijd tot en met 31 december 2022. Vanaf 2023 wordt daarom aansluiting gezocht bij de door het CPB geraamde stijging van de lonen (loonvoet sector overheid). Hierin wordt ook de correctie op het jaar 2023 meegenomen.

Daarnaast wordt voor de stijging sociale lasten, conform de middellange termijn verkenning van het CPB (maart 2022) een stijging sociale premies opgenomen van 0,2%.

De loonkostenindexering wordt dan:

De in de begroting opgenomen index 2023 is zeer waarschijnlijk niet toereikend.

Over 2023 wordt het volgende gecorrigeerd:

- Loonindex begroting 2023 (conform kadernota 2023): 2,75%
- Loonvoet sector overheid (sept circulaire 2022): 3,30%
- Correctie loonindex 2023: 0,55%

Index 2024:

- Loonvoet sector overheid (sept circulaire 2022): 4,20%
- Prognose stijging sociale premies: 0,20%

Totale loonkostenindex 2024: **4,95%**

De recente inflatoire ontwikkelingen, gekoppeld aan de afgesloten CAO's van het Rijk (apr22-jun24) en de provincie (jan22-dec23), maken dat wij verwachten niet met de totale indexering op de loonkosten 2023 (3,3%) uit te komen. We zullen daarom de loonindexering voor 2023 (en 2024) conform de CAO corrigeren. We verwachten dat dit in de begroting 2024 kan worden verwerkt. Mocht de CAO langer op zich laten wachten dan worden de meest recente verwachtingen meegenomen en zal de definitieve correctie worden verwerkt bij de bestuursrapportage 2024.

Vergoeding thuiswerken

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

Periodieke verhogingen

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

Incidentele uitkeringen

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

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

Opbouw IKB¹-verlof

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

Een medewerker kan dit verlof in gedeelten opsparen. De accountant van BSR heeft aangegeven dat hiervoor geen voorziening mag worden opgenomen. Dit betekent dat, als van tevoren bekend is op welk moment een medewerker het verlof opneemt, er extra budget in de begroting moet worden opgenomen om de continuïteit te borgen.

PBB² conform CAO Werken voor waterschappen

De werknemer kan het PBB van € 6.000 (ongeacht het aantal contracturen en contractduur) in een periode van 5 jaar inzetten voor de eigen opleiding, ontwikkeling, loopbaan en vitaliteit.

Tijd voor vitaliteit vanuit het PBB

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

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

De aangevraagde toekomstige verlofuren worden gestort in de Voorziening persoonsgebonden basisbudget (PBB) 2021-2025. Het saldo per 31 december 2021 is € 30.000. Op het moment dat de uren worden opgenomen worden de betreffende bedragen onttrokken uit deze voorziening.

¹ Individueel Keuze Budget (21%)

² Persoonsgebonden Basis Budget (€ 6.000 per 5 jaar)

3.3 Prijsstijgingen

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

Prijsindexering kostenbudgetten

De prijsindexering wordt toegepast conform de door het CPB opgestelde cijfers ('prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)') zoals opgenomen in de septembercirculaire 2022. Om de budgetten op het niveau van 2024 conform het CPB te brengen moeten we daarvoor ook het jaar 2023 corrigeren.

Correctie 2023:

- Prijsindex begroting 2023 (conform kadernota 2023): 1,50%
- Prijs overheidsconsumptie (imoc) (sept circulaire 2022): 5,90%
- Correctie prijsindex 2023: 4,40%

Index 2024:

- Prijs overheidsconsumptie (imoc) (sept circulaire 2022): 2,40%

Totale prijsindex 2024: **6,80%**³

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

3.4 Onvoorzien

Voor onvoorzien wordt een percentage gehanteerd van 1%.

3.5 Studiekosten

Er wordt een budget geraamd van (minimaal) 3% van de loonsom voor kennisontwikkeling en opleidingen.

3.6 Budget voor calamiteiten / ziektebudget

Er wordt een budget geraamd van (minimaal) 3% van de loonsom voor inhuur bij calamiteiten en het vervangen van langdurig zieken.

3.7 Innovatie en kwaliteit

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

3.8 Investerings in het belastingpakket

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

³ Het Consumentenprijsindex van september 2022 is ten opzichte van september 2021 gestegen met 14,5%.

3.9 Reserve automatisering

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

Aangezien de verwachting is dat er alleen nog maar software als dienst (SaaS) wordt afgenomen en er dan geen kapitaallasten zijn inzake belastingsoftware wordt de reserve volledig afgebouwd in de jaren 2021-2026 ter dekking van de kapitaallasten i.v.m. dubbele lasten in aanloop naar SaaS. Er worden sinds 2022 geen bedragen meer gestort in deze reserve.

Reserve vervangen belastingapplicatie (x € 1.000)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Stand per 1 januari	385	327	227	127	27	
Toevoeging	0	0	0	0	0	0
Onttrekking	58	100	100	100	27	
Saldo 31 december	327	227	127	27	0	0

3.10 Groei van het aantal aanslagregels en aanslagbiljetten

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

3.11 Groei van het aantal objecten

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

3.12 Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV)

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

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

3.13 Systematiek van toerekening van kosten naar programma's

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

Om een goede weergave van de activiteiten en prestaties per programma op te nemen in de begroting 2024, worden ook dit jaar alle kosten, met de kennis die BSR op dat moment heeft door voortschrijdend inzicht, beoordeeld en toegerekend naar de programma's.

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

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

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

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

3.14 Kostentoedeling

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

Vastgestelde factoren

Programma Heffen

Aantal aanslagregels vermeerderd met een factor

Factoren

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

Programma Innen

Aantal aanslagbiljetten vermeerderd met een factor

Factoren

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

Waarderen

Aantal WOZ-objecten vermeerderd met een factor

Factoren

Woningen	1,00
Niet-woningen	2,00

BAG

Aantal WOZ-objecten (geen factor)

3.15 Btw

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

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

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

Uitzondering is de btw voor de diensten aan Avri. De dienstverlening aan Avri wordt gefactureerd met btw. De btw voor betreffende diensten kan worden terugggevorderd door BSR. Jaarlijks moet het bestuur formeel besluiten om deze btw ten gunste van Avri te brengen.

3.16 Vpb

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

3.17 DigiD en MijnOverheid

De Programmeringsraad GDI en het Overheidsbreed Beleidsoverleg Digitale Overheid (OBDO) hebben besloten de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)⁴ met ingang van 2023 centraal te financieren. Dit leidt tot minder administratieve lasten.

Gemeenten betalen deze kosten door een structurele uitname uit het gemeentefonds.

Waterschappen gaan een vaste bijdrage voor de GDI betalen. De bijdrage per waterschap wordt via de Rijksfactuur in rekening gebracht.

3.18 Opbrengsten vervolgingskosten

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

Door diverse acties lukt het ons nog altijd om het percentage oninbaar op 0,5% te houden, ondanks de toenemende schuldenproblematiek in Nederland. Om dit percentage oninbaar vast te kunnen houden, bekijken wij jaarlijks of wij wijzigingen in onze uitvoering moeten doorvoeren. Uit onze BI-tool kunnen we data halen waardoor we tijdig kunnen anticiperen met onze invorderingsacties.

Sociaal invorderen

Sociaal invorderen staat hoog in het vaandel. Wij proberen vroegtijdig met de belastingschuldige in contact te treden. BSR volgt hiermee de door onze deelnemers gewenste procesgang. BSR stuurt, conform de aanbevelingen van de Nationale Ombudsman inzake maatschappelijk en sociaal invorderen, eerst een kosteloze herinneringsbrief in plaats van direct een aanmaning met kosten voor de burger. Hierdoor worden minder vervolgingskosten in rekening gebracht bij belastingschuldigen.

De opbrengsten vervolgingskosten in de begroting van BSR worden hierdoor lager en daarmee stijgt de deelnemersbijdrage t.o.v. voorgaande jaren in het programma Innén.

Het onderwerp sociaal invorderen is besproken met het bestuur. Men is zich bewust dat dit gevolgen kan hebben voor de inkomsten uit dwanginvordering. Echter, het belang van sociaal invorderen staat voorop

Financiële effecten:

Alle genoemde acties zorgen ervoor dat een optimale netto belastingopbrengst wordt gerealiseerd.

Per saldo is de doelstelling het voor onze deelnemers budgettair neutraal uit te voeren:

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

⁴ Verzamelterm voor de digitale voorzieningen die overheidsbreed worden gebruikt voor dienstverlening aan burgers en ondernemers.

3.19 Uitvoering Wet open overheid

Per 1 mei 2022 is de Wet open overheid (Woo) in werking getreden. Het doel is om de gehele overheid transparanter en toegankelijker te maken. De Wet openbaarheid van bestuur (Wob) is ingetrokken.

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

	2023	2024	2025	2026	2027
Incidenteel	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Structureel	€ 27.000	€ 32.000	€ 38.000	€ 43.000	€ 43.000
Totaal	€ 52.000	€ 57.000	€ 63.000	€ 68.000	€ 68.000

Het is nog niet bekend welke kosten uiteindelijk ten laste van BSR komen. Er wordt vanaf 2024 een stelpost van € 20.000 opgenomen.

3.20 Wijziging Wet gemeenschappelijke regelingen

Per 1 juli 2022 is er een wijziging van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) in werking getreden. Doel van de wijziging is om de democratische legitimiteit van gemeenschappelijke regelingen en de kaderstellende en controlerende rol van gemeenteraden te versterken. Alle gemeenschappelijke regelingen moeten door deze wetswijziging gewijzigd worden en zo ook die van BSR. De gemeenschappelijke regeling van BSR wordt bij besluit van de deelnemende bestuursorganen gewijzigd.

De wetgever geeft twee jaar de tijd aan samenwerkingsverbanden om de regeling te wijzigen. Dit betekent dat de wijziging van de regeling uiterlijk op 1 juli 2024 moet zijn geïmplementeerd.

4 Nieuw beleid en ontwikkelingen

Middels deze kadernota worden de ontwikkelingen en uitgangspunten voor het begrotingsjaar 2024 en een doorkijk naar 2027 gepresenteerd.

4.1 Uitvoering WOZ

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

BSR heeft zich ten doel gesteld om medio 2024 de waardering van de Waarderingskamer naar “goed” (4 sterren) te brengen. Hiertoe is een plan van aanpak opgesteld dat als leidraad dient voor een projectmatige aanpak om deze doelstelling te realiseren. Dit plan wordt begin 2023 geactualiseerd.

Randvoorwaarden om naar 4 sterren te gaan zijn onder meer:

- voldoen aan de WOZ-tijdlijn zoals aangegeven door de Waarderingskamer;
- een voortgaande verbetering van de kwaliteit van de objectkenmerken;
- een betere koppeling tussen de BAG van de betreffende gemeenten en de WOZ van BSR. De data moet synchroon lopen waarbij beide administraties van goede kwaliteit moeten zijn. De gemeenten IJsselstein en Montfoort laten de BAG door BSR uitvoeren.

Ook op het vakgebied van taxateurs is de arbeidsmarkt zeer krap. Daarom is de (her)waardering op het gebied van “Niet Woningen” sinds 2022 uitbesteed (Europese aanbesteding) aan een gespecialiseerde partij. Ook een gedeelte van de (her)waardering van “Woningen” wordt in Q4 2022 Europees aanbesteed.

De waardeontwikkeling van woningen is op dit moment erg grillig. In 2023 wordt de waarde per 1 januari 2022 beschikt, terwijl de huidige verkoopprijzen sterk dalen en lager kunnen zijn dan de vastgestelde WOZ-waarde. De verwachting is dat er in de komende jaren een stijging van de WOZ-bezwaren zal zijn, omdat de huiseigenaren hierbij een andere beleving kunnen hebben.

In de begroting zal noodzakelijk budget worden opgenomen om de bezwaren tijdig en volledig af te handelen. Daarnaast wordt een inschatting gemaakt van de te betalen proceskosten, met name aan No-Cure-No-Pay bureaus.

4.2 Heffen lokale belastingen

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

Informatie uit diverse landelijke voorzieningen moet worden ontsloten, veelal via geautomatiseerd berichtenverkeer. Dit is een complexe keten van informatiestromen, waarbij nog lang niet alle bronhouders de zaken volledig op orde hebben. Ook het terugmelden van inconsistenties staat nog in de kinderschoenen.

Op termijn zal deze geautomatiseerde keten ervoor zorgen dat BSR haar taken nog effectiever kan uitvoeren. Er is de komende jaren nog veel werk in het consistent krijgen en houden van de data, alsmede het naadloos op elkaar laten aansluiten van de diverse landelijke basisregistraties. Dit zal in de komende jaren nog de nodige inspanningen van de organisatie en andere partijen vragen.

Daarbij moeten we in ogenschouw nemen, dat deze keten verregaande expertise vraagt die in de markt beperkt voorhanden is.

De komende jaren zal dus extra (formatie) ingezet moeten worden om deze transitie te realiseren en te borgen. Dit heeft financiële gevolgen voor de begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2027.

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bereidt een wetswijziging voor die gaat over de belastingen van de waterschappen. Deze wijziging vindt plaats op verzoek van de waterschappen en ligt nu voor ter consultatie. Zodra duidelijk is wat de gevolgen hiervan zijn voor het domein lokale belastingen kunnen wij dit nader kwantificeren.

Op 1 januari 2023 zal de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer in werking treden. Deze wet geeft de burger recht om elektronisch berichten aan een bestuursorgaan te zenden op een door het bestuursorgaan bepaalde wijze. Indien blijkt dat hieraan extra werkzaamheden of overige kosten verbonden zijn dan zullen wij dit melden.

4.3 Kwijtschelding en oninbaar

De ontwikkelingen van de economie lopen niet altijd gelijk op met verleende kwijtschelding en vorderingen die oninbaar worden verklaard. Hierbij spelen zowel economische als sociale aspecten een rol.

Daarnaast zijn op dit moment de oorlog in Oekraïne, met alle gevolgen van dien (o.a. energiecrisis), de hoge inflatie en de nasleep van Covid-19 actueel. Deze factoren zijn niet door BSR beïnvloedbaar. Wij voorzien dat dit impact zal hebben op de invordering, maar niet duidelijk is hoe dit werkelijk uit zal pakken.

De Tweede Kamer heeft in de afgelopen kabinetsperiode drie moties ontvangen waarvan één motie is aangenomen met betrekking tot de verruiming van de vermogensnorm bij kwijtschelding van de lokale belastingen.

Eenduidigheid in de besluitvorming hierover door onze deelnemers is noodzakelijk om, los van financiële en uitvoeringsconsequenties in de uitvoeringspraktijk bij BSR, de communicatie naar burgers helder en uitlegbaar te houden.

4.4 Invorderingsrente

Op grond van de Gemeenschappelijke Regeling BSR, neemt het dagelijks bestuur een besluit omtrent het invorderingsrentepercentage.

De invorderingsrente was i.v.m. COVID-19 verlaagd. Conform het gevoerde rijksbeleid heeft BSR de rente stapsgewijs verhoogd. Per 1 januari 2024 zal de rente weer op het gebruikelijke niveau van 4% liggen.

4.5 Medewerkers

BSR is een innovatieve, professionele en dynamische organisatie waarbij klantgerichte en efficiënte dienstverlening hoog in het vaandel staan. Wij kennen een platte organisatiestructuur, die zich kenmerkt door een informele sfeer, toegankelijk management, korte lijnen, snelle besluitvorming en veel verantwoordelijkheid en inbreng binnen de eigen functie.

Daarnaast is er veel aandacht voor vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers worden gestimuleerd om continu te leren en verbeteren. De veranderingsbereidheid van medewerkers is hierbij cruciaal. Ook is er volop ruimte om de uren flexibel in te vullen, wij omarmen het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Tegelijkertijd beschikken wij over een veelzijdig kantoorpand in het hartje van Tiel, waarin volop ruimte is voor kennisdeling, innovatie en gezelligheid. Dit maakt dat veel collega's ook graag op kantoor zijn.

Onderstaande video's geven een goed beeld van het reilen en zeilen bij BSR:

- [BSR - Wie zijn wij en wat doen wij](#)
- [De allerbeste job vind je bij BSR](#)

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt, de opbouw van het huidige personeelsbestand en de toename van complexiteit in het werk, is strategische personeelsplanning een randvoorwaarde voor de verdere ontwikkeling van BSR. Het is voor BSR belangrijk om ervaren personeel te behouden en aantrekkelijk te zijn en blijven voor nieuw personeel.

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

4.6 Processen

Samen met de Dienst belastingen van de gemeenten Amsterdam, Almere, Amersfoort, belastingsamenwerking GBLT te Zwolle en diverse leveranciers van belastingsoftware werken wij aan generieke belastingprocessen.

Zodanig dat wij onze leveranciers in gezamenlijkheid opdracht kunnen geven tot ontwikkeling van nieuwe onderdelen of aanpassing van bestaande onderdelen.

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

Daarnaast stelt het onze leveranciers in staat om noodzakelijke veranderingen in het applicatielandschap gericht en sneller op te pakken.

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 er ook diverse andere gemeenten bij deze samenwerking aangehaakt, wat de slagkracht van deze samenwerking steeds groter maakt. Tevens onderschrijft dit dat BSR de juiste stappen heeft genomen bij het zoveel als mogelijk uitfaseren van maatwerk en bij het in gezamenlijkheid werken aan meer generieke oplossingen.

4.7 Nieuwe technologieën

BSR bevindt zich in de afrondende fase van een aantal uitdagende en grote trajecten binnen het domein van lokale belastingen. We verwachten in 2023 een groot deel van deze trajecten succesvol te kunnen afsluiten en borgen. Hierna kunnen wij onze focus meer verleggen naar innovatie.

Deze innovatie heeft als doel om onze taken nog efficiënter te kunnen uitvoeren en het gemak voor de belastingbetaler nog verder te optimaliseren. Vanaf 2024 zullen wij actief onderzoeken welke technologieën ons op deze terreinen verder kunnen helpen, hierbij valt onder andere te denken aan: Robotic Proces Automation (RPA), Process Mining, Data Science en Artificial Intelligence.

5 Planning begroting 2024 & meerjarenraming 2025-2027

1. Financiële uitgangspunten bespreken in auditcommissie	14 november 2022
2. Behandelen kadernota 2024-2027 door dagelijks bestuur	17 november 2022
3. Informatieoverleg met accounthouders deelnemers	23 november 2022
4. Toezenden algemeen bestuur	24 november 2022
5. Vaststellen kadernota 2024-2027 door algemeen bestuur	8 december 2022
6. Toezenden kadernota 2024-2027 aan raden en besturen (ter informatie)	12 december 2022
7. Behandelen conceptbegroting 2024 & meerjarenraming 2025-2027 door dagelijks bestuur	7 maart 2023
8. Toezenden conceptbegroting 2024 & meerjarenraming 2025-2027 aan raden en besturen (ter zienswijze)	31 maart 2023
9. Zienswijzen begroting deelnemers retour	14 juni 2023
10. Behandeling zienswijzen door dagelijks bestuur	22 juni 2023
11. Vaststelling begroting 2024 & meerjarenraming 2025-2027 door algemeen bestuur	13 juli 2023
12. Aanbieden aan provincie	vóór 15 september 2023

Aldus vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van 8 december 2022,

G. van Bezooijen
Voorzitter algemeen bestuur BSR

G.M. Scholtus MBA
Directeur BSR