



**Concept begroting 2024 en  
meerjarenbegroting 2025-2027**

## Colofon

Titel	:	Concept begroting BSR 2024 en meerjarenbegroting 2025-2027
Opdrachtgever	:	G.M. Scholtus, directeur BSR
Auteur	:	Managementteam BSR Business Controller Financieel Adviseur
Versie	:	1.0
Besproken	:	Dagelijks bestuur van 27 maart 2023
Vastgesteld	:	<i>Algemeen bestuur van 13 juli 2023</i>

## Inhoud

<b>Colofon</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Inleiding en voorwoord</b> .....	<b>5</b>
1.1 Waar staat BSR voor? .....	5
1.2 Missie, visie en strategische richting.....	5
1.3 Externe omgeving en ontwikkelingen.....	6
1.4 Begroting 2024 en meerjarenbegroting 2025-2027 .....	7
1.5 Lasten.....	8
1.5.1 Verdeling kosten Overhead.....	8
1.5.2 Kostentoedeling BSR op basis van kostenverdeelsleutels met ingang van 2023 .....	8
1.6 Baten .....	9
1.7 Reservemutaties .....	9
1.8 Deelnemersbijdrage .....	10
1.9 Onze inzet .....	10
<b>2 Indeling van de begroting</b> .....	<b>11</b>
<b>3 Beleidsbegroting</b> .....	<b>13</b>
3.1 Algemeen .....	13
3.2 Toelichting lasten .....	13
3.3 Toelichting baten .....	15
3.4 Prestatie-indicatoren 2024 .....	15
<b>Programma's</b> .....	<b>16</b>
<b>Programma 1: HEFFEN</b> .....	<b>17</b>
Doelstelling van het programma Heffen.....	17
Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2024.....	17
Lasten.....	19
Baten .....	21
<b>Programma 2: INNEN</b> .....	<b>22</b>
Doelstelling van het programma Innen .....	22
Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2024 .....	22
Lasten.....	25
Baten .....	26
<b>Programma 3: WAARDEREN</b> .....	<b>27</b>
Doelstelling van het programma Waarderen .....	27
Speerpunten/ontwikkelingen programma Waarderen 2024 .....	27
Lasten.....	30
Baten .....	32

<b>Programma 4: BAG/WKPB .....</b>	<b>33</b>
Doelstelling van het programma BAG/WKPB .....	33
Speerpunten/ontwikkelingen programma BAG 2024 .....	33
Toelichting op speerpunten .....	33
Lasten .....	35
Baten .....	35
<b>Programma 5: Overhead .....</b>	<b>36</b>
Speerpunten/ontwikkelingen programma Overhead 2024 .....	36
Lasten .....	38
Baten .....	39
<b>Paragrafen .....</b>	<b>40</b>
Paragraaf lokale heffingen .....	41
Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	41
Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen .....	47
Paragraaf financiering .....	47
Paragraaf bedrijfsvoering .....	48
Paragraaf verbonden partijen .....	49
Paragraaf grondbeleid .....	49
<b>Financiële begroting .....</b>	<b>50</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>57</b>
Bijdragen deelnemers 2024 per taakveld .....	58
Overzicht formatie .....	59
Aantallen per deelnemer 2024-2027 (inclusief factor) .....	60
Geprognosticeerde balans 2024-2027 .....	62
EMU Saldo .....	63
Compensabele btw .....	64
Investeringsprogramma 2024-2027 .....	65
Effectuering ingroeimodel nieuwe kostenverdeelsleutels 2024 - 2025 .....	66

# 1 Inleiding en voorwoord

Voor u ligt de begroting 2024 en meerjarenbegroting 2025-2027 van Belasting Samenwerking Rivierenland (BSR). Deze begroting geeft inzicht in de baten en lasten van BSR voor de jaren 2024 tot en met 2027.

## 1.1 Waar staat BSR voor?

BSR is een gemeenschappelijk regeling voor taken op het gebied van lokale belastingen. Wij voeren de belastingtaak uit voor gemeenten Culemborg, IJsselstein, Maasdriel, Montfoort, Tiel, West Betuwe, West Maas en Waal en Wijk bij Duurstede, Waterschap Rivierenland en afvalverwerkingsbedrijf Avri.

Deze belasting Samenwerking heeft als groot voordeel dat wij voor veel inwoners de diverse lokale belastingen efficiënt kunnen heffen en innen, waar mogelijk op één aanslagbiljet. Dit brengt gemak met zich mee voor de belastingbetaler en heeft veel voordelen voor de deelnemende partijen aan ons samenwerkingsverband.

BSR voert het gehele belastingproces uit. Wij verzamelen, beheren en verwerken gegevens. Daarmee kunnen wij de WOZ-waarden vaststellen en belastingaanslagen versturen. Het invorderen van de belastinggelden doen wij zo sociaal mogelijk. Hierdoor worden onze deelnemers op het terrein van lokale belastingen volledig ontzorgd. Dit is kostenefficiënt en verlaagt de kwetsbaarheid op dit onderdeel bij onze deelnemers.

BSR onderscheidt zich binnen dit domein met name op haar bedrijfscultuur. BSR is een innovatieve, professionele en dynamische organisatie waarbij klantgerichte en efficiënte dienstverlening hoog in het vaandel staat. Wij kennen een platte organisatiestructuur, wat zich kenmerkt in een informele sfeer, toegankelijk management, korte lijnen, snelle besluitvorming en veel verantwoordelijkheid en inbreng binnen de eigen functie.

## 1.2 Missie, visie en strategische richting

Bestuur, directie en management hebben in 2023 een nieuwe missie, visie en strategische richting voor BSR bepaald.

### *Missie (waar staan wij voor als BSR)*

Door het uitvoeren van onze belastingactiviteiten stellen wij onze opdrachtgever in staat om maximaal bij te dragen aan een veilige, schone en mooie leefomgeving. Dit doen wij met trots, passie en lef, waarbij kwaliteit, kostenbeheersing en de menselijke maat hoog in het vaandel staan.

### *Visie (waar gaan wij voor als BSR)*

Van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter'!

*Om de visie Van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter'! te realiseren, kiest BSR voor de volgende strategische richting:*

- a. *Balans tussen kwaliteit en kostenbeheersing*  
Als BSR vinden wij de kwaliteit van onze service en producten ontzettend belangrijk. Hiermee kunnen we ook de kosten beheersbaar houden voor onze deelnemers.
- b. *Aandacht voor innovatie*  
Met generieke oplossingen houden wij onze complexe processen beheersbaar. Dat geeft ons, maar ook onze leveranciers, ruimte om aandacht te kunnen besteden aan innovatie.

c. *Eigen regie op persoonlijke ontwikkeling*

Met vakbekwame medewerkers ontwikkelt BSR zich van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter'! Wij onderkennen het talent van onze medewerkers en stimuleren regie op persoonlijke ontwikkeling.

d. *De werkgever van morgen*

Bij BSR is er veel aandacht voor vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling. BSR kent een zeer flexibel werkconcept en geeft alle ruimte voor het plaats- en tijdonafhankelijk werken.

e. *Iedere dag een fan erbij*

We stellen onze klant centraal. Dit doen wij onder andere door te communiceren in begrijpelijke en duidelijke taal. Wij zijn transparant, toegankelijk en benaderbaar en streven naar iedere dag een fan erbij!

### 1.3 Externe omgeving en ontwikkelingen

#### *Omgeving*

Onze omgeving verandert continu en is niet voorspelbaar. Recente voorbeelden hiervan zijn Covid-19, de toeslagenaffaire en de oorlog in Oekraïne.

Dit kan allemaal van invloed zijn op onze werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld het wijzigen van betalingsgedrag van belastingsschuldigen of onvoorziene werkzaamheden, die op ons afkomen, een voorbeeld hiervan zijn de extra werkzaamheden rondom de toeslagenaffaire. BSR moet in staat worden gesteld om de diverse disciplines te laten meebewegen met de vraag van vandaag en de vraag van morgen.

Het werkveld van belastinguitvoering kenmerkt zich in de komende jaren door veel ontwikkelingen rondom wet- en regelgeving, overgang naar basisregistraties en landelijke voorzieningen, gewijzigde eisen van de Waarderingskamer, wijzigingen in het belastingstelsel, generieke processen, ICT en technologie.

#### *Landelijke voorzieningen / basisregistraties*

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. Denk hierbij aan registraties als:

- Basisregistratie Adressen en Gebouwen;
- Basisregistratie Kadaster;
- Basisregistratie WOZ.

BSR wil werken aan kwaliteit. Dit betekent dat de gegevens op basis waarvan de aanslagen worden opgelegd actueel, juist en volledig moeten zijn. De datakwaliteit moet op orde zijn, denk hierbij aan het opwerken (beheer op) van gegevens voor aansluiting op de LV-WOZ, de BAG-WOZ koppeling en het in eigen beheer verwerken van de kadastrale gegevens van het waterschap.

#### *Arbeidsmarkt*

Om mee te bewegen met deze ontwikkelingen zijn kennis, kunde, tijd en investeringen nodig in een arbeidsmarkt met een schaarste aan (ervaren/kundige) arbeidskrachten.

Het is dan ook van groot belang dat wij, rekening houdend met de krapte op de arbeidsmarkt en de uitstroom van kennis door pensionering, de organisatie tijdig versterken om zodoende onze kwaliteit en output te kunnen continueren en waarborgen.

#### *Landelijke lokale belastingprocessen (LLBP)*

Om de kwetsbaarheid van onze organisatie in te perken en maximaal efficiënt onze taken uit te voeren is BSR mede-initiatiefnemer van de LLBP. Deze samenwerking met een aantal grote gemeenten en belastingkantoren richt zich op het beschrijven en inbedden van reguliere belastingprocessen met de daarbij behorende beheersmaatregelen.

Hiermee stellen wij leveranciers in staat om de belastingoplossingen als dienst (SaaS) aan te kunnen bieden en kunnen we maatwerk dat ons kwetsbaar maakt uitfaseren.

Tegelijkertijd delen wij kennis op de diverse procesonderdelen met als doel onze taken kwalitatief goed en effectief uit te kunnen voeren. BSR heeft als mede-initiatiefnemer deze ontwikkeling al tijdig ingezet en mitigerende maatregelen genomen om deze transitie binnen de begroting op te vangen.

#### *Volumegroei BSR*

In 2022 heeft het algemeen bestuur gesproken over volumegroei bij BSR als mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het realiseren van kostenbeheersing, kostenverlaging en/of verlagen van de kwetsbaarheid van het geheel of op onderdelen. Deze volumegroei lijkt mogelijk door aansluiting van individuele gemeenten of een combinatie van een samenwerking of fusie met andere belastingkantoren.

Het bestuur van BSR heeft vervolgens de wens uitgesproken om tot een verdere concretisering van verschillende opties voor schaalvergroting te komen, zodat voor de komende vier jaar duidelijk is op welke optie(s) voor schaalvergroting ingezet moet worden.

Medio 2022 heeft adviesbureau Berenschot een onderzoek naar de mogelijkheden tot volumegroei bij BSR uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek geven kansrijke mogelijkheden tot groei van het aantal deelnemers. De komende jaren wordt hier door het bestuur actief op ingezet.

#### *Waarderen naar 4 sterren*

BSR is een organisatie met ambitie. Doelstelling is dat zij door de toezichthouder (Waarderingskamer) wordt erkend als een aanhoudend goede WOZ-uitvoerder, zodat belastingbetalers bevestigd worden in hun vertrouwen in BSR. In uiterlijk 2026 wil BSR de 4e ster behalen. De voorbereiding hiertoe (transitieplan) start in 2023.

#### *Plan van aanpak kostenbeheersing*

Wij zien wijzigingen op ons afkomen die van invloed zijn op onze werkprocessen. Waaronder de gewijzigde arbeidsmarkt, uitstroom door het bereiken van de pensioenleeftijd en de aansluiting op landelijke voorzieningen. Om te zorgen dat BSR ook de komende jaren de werkzaamheden kostenefficiënt kan uitvoeren, bekijken wij hoe wij de kosten, behorend bij deze ontwikkelingen, de aankomende jaren kunnen beheersen.

Om de kosten de aankomende jaren beheersbaar te houden, wordt in 2023 een plan van aanpak kostenbeheersing voorgelegd aan het bestuur.

### **1.4 Begroting 2024 en meerjarenbegroting 2025-2027**

Bij het opstellen van deze begroting zijn de uitgangspunten gehanteerd, zoals opgenomen in de door het dagelijks bestuur vastgestelde Kadernota 2024-2027. Hierbij zijn tevens de uitgangspunten uit het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024 meegenomen.

In deze begroting is de nieuwe systematiek van kostentoedeling aan de deelnemers van BSR toegepast (zie paragraaf 1.5.2).

De nadere toelichting en onderbouwing van onze voornemens treft u aan in deze begroting.

## 1.5 Lasten

De hierboven genoemde externe ontwikkelingen zorgen voor een forse kostenverhoging voor het uitvoeren van de belastingtaken. Door het nemen van diverse mitigerende maatregelen en het concretiseren van het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024 is een nog hogere stijging voorkomen.

Voor de komende jaren wordt een Kostenbeheersplan opgesteld. Wij zijn ervan overtuigd dat het verhogen en borgen van de kwaliteit van onze service en producten zal leiden tot het beheersbaar houden van de kosten voor onze deelnemers.

Het totaal van alle werkzaamheden vraagt voor 2024 een kostenbudget van € 11.839.000 (2023: € 10.561.000). In paragraaf 3.2 Toelichting lasten wordt deze stijging op hoofdlijnen toegelicht. In de (financiële) toelichting per programma wordt per kostensoort een toelichting gegeven.

### 1.5.1 Verdeling kosten Overhead

Onder kostenverdeling verstaan wij het verdelen van de kosten naar de door BSR vastgestelde programma's Heffen, Innens, Waarderen, BAG en Overhead.

BSR prefereert een transparante en eerlijke verdeling van de kosten. Periodiek wordt getoetst of de toegerekende overhead op basis van de huidige berekeningswijze nog een reële afspiegeling is van de realiteit.

De kosten voor huisvesting en kantoorautomatisering worden in de begroting 2024 verdeeld over de programma's op basis van de formatie die aan een programma werkt. De verdeelsleutel van de overige overheadkosten is gebaseerd op de salariskosten per programma, gecorrigeerd met een factor voor de verhouding van de werkzaamheden van de managers en van de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie.

### 1.5.2 Kostentoedeling BSR op basis van kostenverdeelsleutels met ingang van 2023

Onder kostentoedeling verstaan wij het toedelen van de kosten per programma naar onze deelnemers op basis van vastgestelde verdeelsleutels (aanslagregels, aanslagbiljetten en WOZ-objecten).

Op verzoek van het algemeen bestuur BSR hebben in 2020 en 2021 diverse onderzoeken plaatsgevonden ten aanzien van de toedeling van de kosten. Als randvoorwaarden heeft het bestuur hierbij de volgende eisen voor de kostenverdeelsleutels meegegeven:

- recht doen aan activiteiten;
- werkbaar voor BSR en haar deelnemers;
- uitvoerbaar zijn voor organisatie zonder extra kosten;
- in stand houden van samenwerkingsgedachte van een GR.

In de nieuwe systematiek zijn de kostenverdeelsleutels nog steeds gebaseerd op het aantal aanslagregels, aanslagbiljetten en WOZ-objecten, maar zijn deze vermeerderd met een factor, die meer recht doet aan de feitelijke tijdsbesteding in alle geledingen van BSR.

Deze factoren en de weging ervan zijn in oktober 2021 door het algemeen bestuur vastgesteld, waarbij is afgestemd om per kalenderjaar 2023 de deelnemersbijdrage te hanteren op basis van de nieuwe vastgestelde factoren<sup>1</sup>.

Om de herverdeeffecten op te vangen zal deze wijziging gefaseerd worden ingevoerd. Over een periode van drie jaar wordt het herverdeeffect geëffectueerd<sup>2</sup>.

Voor 2024 wordt dus 2/3 van het verschil tussen de berekeningsmethodieken in rekening gebracht.

---

<sup>1</sup> Zie verzoek tot besluit d.d. 12 oktober 2021 Kostentoedeling o.b.v. kostenverdeelsleutels vanaf 2023 (AB 21 oktober 2021)

<sup>2</sup> Zie verzoek tot besluit d.d. 12 oktober 2021 Ingroeimodel financiële effecten nieuwe kostenverdeelsleutels (AB 21 oktober 2021)



## 1.6 Baten

De belastingopbrengsten vloeien volledig toe aan onze deelnemers en worden verantwoord in hun begroting.

De geraamde inkomsten, exclusief deelnemersbijdragen, bedragen € 1.485.000 (2023: € 1.328.000).

De belangrijkste wijzigingen zijn:

- *Invorderingsbaten*  
BSR wil geen onnodige kosten in rekening brengen bij haar burgers, waardoor schuldenproblematiek onnodig oploopt en burgers zich uiteindelijk moeten melden met problematische schulden bij de schuldhulpverlening van de betreffende gemeente.

Het uiteindelijke doel is het zo volledig mogelijk innen van de belastingaanslag en waar mogelijk dwanginvordering (en de kosten die daarbij in rekening worden gebracht) te voorkomen. Hiertoe versturen wij onder andere een voor de belastingschuldige kosteloze herinneringsbrief voorafgaande aan de aanmaning en trachten wij in een zo vroeg mogelijk stadium met onze belastingplichtige in contact te komen.

De wettelijke bij belastingschuldigen in rekening te brengen kosten voor invordering zijn verhoogd. Op basis van de werkelijke opbrengsten 2022 en de hogere in rekening te brengen kosten zijn de invorderingsbaten verhoogd met € 200.000.

## 1.7 Reservemutaties

Op 11 december 2013 heeft het algemeen bestuur een 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 ter dekking van de kapitaallasten in verband met dubbele lasten in aanloop naar SaaS. Er worden vanaf 2022 geen bedragen meer gestort in deze reserve.

## 1.8 Deelnemersbijdrage

Per saldo resulteert een bijdrage van deelnemers ad € 10.254.000 (2023: € 9.158.000).

Bijdragen per deelnemer (x € 1.000)				
	Begroting	Begroting	Mutatie	
	2024	2023	€	%
Culemborg	562	459	103	22%
IJsselstein	742	644	98	15%
Maasdriel	491	382	109	29%
Montfoort	317	263	54	21%
Tiel	817	687	130	19%
West Betuwe	968	796	172	22%
West Maas en Waal	381	308	73	24%
Wijk bij Duurstede	508	436	72	17%
Avri	659	539	120	22%
WSRL	4.809	4.644	165	4%
<b>Totaal</b>	<b>10.254</b>	<b>9.158</b>	<b>1.096</b>	<b>12%</b>

De procentuele mutatie per deelnemer wijken af door verschillende oorzaken.

O.a. de nieuwe kostentoedeling (2023 ingroeimodel 1/3, 2024 ingroeimodel 2/3), een relatief hogere stijging bij het programma waarderen, mutaties in de aantallen en het aanpassen van verordeningen door deelnemers.

## 1.9 Onze inzet

Alle genoemde ontwikkelingen hebben effect op onze huidige werkzaamheden. Dat betekent dat continue aandacht nodig is voor het realiseren en verder ontwikkelen van onze strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaat. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de focus op de benodigde kennis en kunde om succesvol uitvoering te kunnen geven aan onze taken.

Ook in 2024 blijven wij investeren in onze medewerkers, ondersteunende systemen en processen, omdat dit leidt tot efficiency en optimalisatie van belastinginkomsten voor onze deelnemers tegen zo laag mogelijke integrale kosten. Dit doen wij op een resultaatgerichte, betrokken en klantgerichte wijze.

Tiel, 27 maart 2023

Het dagelijks bestuur Belastingssamenwerking Rivierenland,

G. van Bezooijen  
Voorzitter

G.M. Scholtus MBA  
Directeur

## 2 Indeling van de begroting

BSR is een samenwerkingsverband van gemeenten, een waterschap en een afvalbeheerorganisatie. Volgens de wetgeving dient daarom verslaggeving plaats te vinden conform het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV).

De begroting is dan ook ingedeeld volgens en bestaat uit een beleidsbegroting en een financiële begroting.

In de beleidsbegroting worden de programma's en de paragrafen weergegeven.

De financiële begroting omvat het overzicht van baten en lasten inclusief de meerjarenbegroting.

BSR onderscheidt de programma's Heffen, Innen, Waarderen, BAG/WKPB en Overhead.

# Beleidsbegroting

## 3 Beleidsbegroting

### 3.1 Algemeen

Bij het opstellen van deze begroting en de meerjarenraming zijn de uitgangspunten gehanteerd zoals opgenomen in de door het algemeen bestuur vastgestelde kadernota 2024-2027.

### 3.2 Toelichting lasten

De lasten stijgen ten opzichte van de primitieve begroting 2023 met € 1.278.000.

Deze stijging is globaal als volgt toe te lichten (x € 1.000):

Salarissen en sociale lasten	1.025
Projectkosten	135
Bureaunkosten	124
Proceskostenvergoedingen	114
Kantoorautomatisering	73
Drukken, printen en verzenden belastingpost	31
Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten	31
Huur	25
Overige kosten (primair) proces	-104
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	-218
Overige (diverse) kosten	42
<b>Totaal</b>	<b>1.278</b>

#### *Salarissen en sociale lasten*

##### **Cao**

BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2023 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2022) met gemiddeld 10%.

Deze stijging is aanzienlijk hoger dan opgenomen in de begroting 2023 door BSR (2,75%).

Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2024 rekening gehouden met de index conform de kadernota (4,4%). Per saldo stijgen de salariskosten 2024 met 11,65% door (verwachte) cao-afspraken t.o.v. de begroting 2023.

##### **Beoordeling**

Ook wordt er rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal.

##### **Extra formatie**

Er is de komende jaren nog veel werk te verrichten in het consistent krijgen en houden van de data, alsmede het naadloos op elkaar laten aansluiten van de diverse landelijke basisregistraties.

Om de informatie uit de verschillende basisadministraties te kunnen ontsluiten en verwerken moet extra formatie ingezet worden om deze transitie te realiseren en te borgen.

Door de toename van het aantal bezwaren tegen de WOZ-waarde, voornamelijk door no-cure-no-pay bureaus, is er formatie nodig voor het behandelen van de vele bezwaren.

Een deel van de uitvoering van de wet WOZ (woningen en niet-woningen) was uitbesteed aan een hiertoe gespecialiseerd bureau. Het is BSR inmiddels gelukt om ervaren taxateurs aan te trekken waardoor deze werkzaamheden vanaf 2024 grotendeels door eigen medewerkers kunnen worden uitgevoerd.

### *Projectkosten*

Er is voor 2024 € 135.000 (incidenteel) opgenomen voor het project 'mitigeren administratieve leegstand'. Dit betreft een aanvulling op de basisregistratie Nederlands Handelsregister (NHR) in de vorm van correcties op de administratieve leegstand. De kosten van deze in 2023 gestarte tweejarige pilot worden gedragen door Waterschap Rivierenland.

### *Bureaunkosten*

Vooral de accountantskosten zijn gestegen (€ 124.000). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de toenemende werkzaamheden voor de controle van de belastingverantwoordingen per deelnemer. Dit komt ook door de toename van de eisen die worden gesteld door de accountants van onze deelnemers. Daarnaast is er een forse inflatiecorrectie doorgevoerd.

De rechtmatigheidsverantwoording is van toepassing op de jaarstukken van BSR. Het is niet de verwachting dat dit leidt tot een kostenreductie.

### *Inlooppmomenten*

Daarnaast zetten wij in 2024 weer actief in op het houden van inlooppmomenten "dicht bij de klant". Dat wil zeggen dat wij diverse momenten plannen in de betreffende gemeente waar de klant woonachtig is en zo proberen laagdrempelig en toegankelijk contact te hebben met onze klant. Dit doet tevens recht aan de strategische richting waarbij BSR streeft naar: 'iedere dag een fan erbij'.

### *Proceskostenvergoedingen*

De afgelopen jaren is het een trend dat er steeds grootschaliger bezwaar wordt gemaakt tegen de WOZ-waarde door no-cure-no-pay bureaus. Al bij een geringe bijstelling van de WOZ-waarde hebben deze bureaus, op basis van de huidige wet- en regelgeving, recht op proceskostenvergoeding.

BSR probeert de burger zo goed als mogelijk te informeren over de mogelijkheid tot het indienen van een bezwaar bij BSR. Hiertoe verstuurt BSR brieven naar burgers die in de twee voorgaande jaren via no-cure-no-pay bureaus bezwaar hebben gemaakt. Daarnaast is continue aandacht voor mogelijke communicatie zoals de website van BSR. Hiermee hopen wij de gang naar dergelijke no-cure-no-pay bureaus te reduceren.

Staatssecretaris Van Rij heeft op 5 maart 2023 aangegeven dat de vergoedingen voor het bezwaar maken niet meer zouden moeten worden uitgekeerd aan no-cure-no-pay bureaus maar aan de burger zelf. Tevens heeft Van Rij een verlaging van de proceskostenvergoeding genoemd. De VNG werkt met het ministerie van Financiën aan de verdere uitwerking van nieuwe regels die op zijn vroegst in de loop van 2024 worden ingevoerd. Het effect van deze maatregel op het aantal bezwaren en de no-cure-no-pay kosten zal blijken na het eerste jaar van uitvoering.

### *Kantoorautomatisering*

Een aantal leveranciers heeft een forse kostenverhoging doorgevoerd. BSR heeft naar andere mogelijkheden gekeken, maar geen goede alternatieven gevonden.

### *Drukken, printen en verzenden belastingpost*

Dit betreffen de kosten voor het drukken of printen, het couverteren, het verzenden (fysiek of digitaal) en het archiveren van belastingpost en daarnaast het leveren van bedrukte/geprinte enveloppen en bedrukt/geprint papier.

De verhoging ad € 31.000 betreft voornamelijk de door leveranciers doorberekende inflatie (papierprijzen bijvoorbeeld 40%) en een kleine toename van het aantal biljetten.

### *Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten*

De lichte stijging betreft inflatie.

### *Huur*

Per 1 januari 2023 is de huur verhoogd met 14,5% conform de CPI per september.

De huur stijgt hierdoor met € 25.000. Ook de overige facilitaire kosten zijn met € 13.000 gestegen.

### Overige kosten (primair) proces

Hieronder zijn verschillende posten opgenomen. Het betreft o.a. het innovatiebudget. Door inflatiecorrecties zijn deze kosten hoger.

In de begroting 2023 was € 173.000 opgenomen voor de uitvoering van de wet WOZ (niet-woningen) door een hiertoe gespecialiseerd bureau. Doordat deze werkzaamheden vanaf 2024 grotendeels door eigen medewerkers kunnen worden uitgevoerd, zijn deze kosten verschoven naar salarissen en sociale lasten en zijn de overige kosten (primair) proces lager.

### Gebruikersvergoeding MijnOverheid

De centrale financiering van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) is vanaf 2023 gewijzigd. Er worden hiervoor geen kosten meer aan BSR doorbelast.

## 3.3 Toelichting baten

De baten voor specifieke bijdragen van deelnemers (investeringsbijdragen en overige bijdragen) zijn als volgt (x € 1.000):

Investeringsbijdrage afnamefunctionaliteit LV WOZ (WSRL)	49
Onderhoudskosten afnamefunctionaliteit LV WOZ (WSRL)	41
Projectkosten 'mitigeren administratieve leegstand'	135
<b>Totaal</b>	<b>225</b>

### Processen

Om de kosten te beheersen wordt uniformering en standaardisering steeds belangrijker. Dit geldt voor de processen van BSR, maar ook voor de aanlevering van informatie door bronhouders. Het belang van automatisering hierbij staat buiten kijf.

BSR speelt in op de continu veranderende omstandigheden op het gebied van technologie, wet- en regelgeving en maatschappij. Dit doen wij door actief betrokken te zijn bij gremia waar nieuwe ontwikkelingen en innovaties worden geïnitieerd, zoals de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen, de Landelijke Lokale Belasting Processen, het Platform Directeuren belastingsamenwerkingen, de Waarderingskamer, de VNG, het Kadaster, collega-belastingkantoren en diverse leveranciers.

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

### Automatisering

BSR streeft ernaar het beheer van applicaties in eigen beheer tot een minimum te beperken. Het technisch beheer van applicaties beleggen wij zoveel mogelijk bij onze leveranciers, zodat wij ons kunnen focussen op het functionele beheer en onze primaire taken.

Het uitbesteden van het technisch beheer is in lijn met de ontwikkelingen richting een volledige SaaS-omgeving (Software as a Service). Het maakt ons flexibel en minder kwetsbaar en op de langere termijn zal dit ook moeten leiden tot kostenbeheersing.

## 3.4 Prestatie-indicatoren 2024

Jaarlijks worden de prestatie-indicatoren vastgesteld. Deze worden opgenomen in het jaarplan van BSR en voorgelegd aan het bestuur.

De voortgang wordt o.a. gerapporteerd in de bestuursrapportage.

# Programma's



## Programma 1: HEFFEN

### Doelstelling van het programma Heffen

Het aantoonbaar 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. Bij gerede twijfel dient BSR een terugmelding te doen naar de bronhouder. 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 continu inspannen om zo efficiënt mogelijk te acteren in de keten van gegevensverwerking. De transformatie naar standaard Landelijke Lokale Belasting Processen (LLBP) levert een bijdrage aan deze efficiency.

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 2024

- Basis op orde;
- 99 procent van de aanslagen worden opgelegd in het kalenderjaar waarop zij betrekking hebben;
- Het inregelen van interne beheersing en kwaliteitszorg.

### Toelichting op speerpunten

- *Basis op orde*  
In de strategische richting licht de focus op kwaliteit. Dit betekent dat de gegevens op basis waarvan de aanslagen worden opgelegd actueel, juist en volledig moeten zijn. De datakwaliteit moet op orde zijn, denk hierbij aan het opwerken (beheer op) van gegevens voor aansluiting op de LV-WOZ, de BAG-WOZ koppeling en het in eigen beheer verwerken van de kadastrale gegevens van het waterschap.
- *99 procent van de aanslagen worden opgelegd in het kalenderjaar waarop zij betrekking hebben*  
Het streven is om 99 procent van de aanslagen op te leggen in het kalenderjaar waarop zij betrekking hebben. Hiervoor moeten alle processen in beeld zijn, taken en verantwoordelijkheden zijn belegd en de hoge werkvoorraden zijn weggewerkt.
- *Het inregelen van interne beheersing en kwaliteitszorg*  
Met interne beheersing en kwaliteitszorg moet op basis van stuurinformatie conclusies worden getrokken over de kwaliteit van de data, onderliggende gegevens, gebruikte systemen, contacten met belanghebbenden et cetera. Deze conclusies kunnen leiden tot maatregelen om de kwaliteit te verbeteren.

<b>Programma Heffen (x € 1.000)</b>			
	<b>Begroting 2023</b>	<b>Begroting 2024</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Salarissen en sociale lasten	847	1.142	843
Inhuur personeel	84	60	49
Overige personeelskosten	22	28	25
<i>Totaal personeelskosten</i>	<i>953</i>	<i>1.230</i>	<i>917</i>
Kapitaallasten software	131	97	92
Automatiseringskosten (onderhoud)	70	75	48
Licentiekosten	406	433	444
Technisch applicatiebeheer	43	46	27
Drukken, printen en verzenden belastingpost	272	331	289
Gegevensaanlevering derden	91	114	99
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	218	0	115
Proceskostenvergoedingen	5	15	12
Bankkosten	0	0	0
Communicatieplatform/telefonie	24	22	20
Overige kosten primair proces	47	55	91
Projectkosten	0	135	0
Mutatie voorziening	0	0	42
Onvoorzien	23	25	0
Doorbelasting kosten overhead	1.137	1.545	1.139
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>3.420</b>	<b>4.123</b>	<b>3.335</b>
Invorderingsbaten	0	0	0
Rente	0	0	0
Bijdragen voor personeel	0	0	0
Investeringsbijdragen	49	49	49
Bijdragen deelnemers	3.074	3.858	3.050
Overige bijdragen deelnemers	172	176	146
Inkomensoverdracht Rijk	87	0	52
Subsidies	0	0	0
<b>Subtotaal baten</b>	<b>3.382</b>	<b>4.083</b>	<b>3.297</b>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>-38</b>	<b>-40</b>	<b>-38</b>
Reservemutaties			
Storingsen	0	0	0
Onttrekkingen	38	40	38
Reservemutaties	<b>-38</b>	<b>-40</b>	<b>38</b>
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Lasten

### *Salarissen en sociale lasten*

#### **Cao**

BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2023 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2022) met gemiddeld 10%.

Deze stijging is aanzienlijk hoger dan opgenomen in de begroting 2023 door BSR (2,75%).

Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2024 rekening gehouden met de index conform de kadernota (4,4%). Per saldo stijgen de salariskosten 2024 met 11,65% door (verwachte) cao-afspraken t.o.v. de begroting 2023. *Toename salariskosten € 99.000.*

#### **Beoordeling**

Ook wordt er rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal.

*Toename salariskosten € 17.000.*

#### **(Extra) formatie**

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.

Om de informatie uit de verschillende basisadministraties te kunnen ontsluiten en verwerken moet extra formatie ingezet worden om deze transitie te realiseren en te borgen (*1 FTE € 89.000*).

Daarnaast is bij het toetsen van de kostenverdeling vastgesteld dat één collega inmiddels volledig werkzaamheden verricht voor het programma Heffen. De kosten van deze medewerker waren voorheen geraamd op het programma Overhead (*1 FTE € 90.000*).

#### *Inhuur personeel*

Er is € 40.000 opgenomen voor piekwerkzaamheden.

Om flexibel te kunnen acteren is het nodig om te beschikken over inhuurbudget om zo pieken in het productieproces op te vangen. Hierdoor wordt voorkomen dat er onnodig achterstanden in de werkzaamheden ontstaan.

#### *Overige personeelskosten*

Overige personeelskosten betreffen grotendeels opleidingskosten en reis- en verblijfskosten (inclusief woon/werk vergoedingen, parkeervergunningen en thuiswerkvergoedingen).

Ook de reiskostenvergoedingen zijn vanaf 1 januari 2023 conform de cao verhoogd.

#### *Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten*

De dienstverleningskosten worden door steeds meer leveranciers waaronder de leverancier van ons belastingpakket als SaaS-dienstverlening doorberekend. Het betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud.

De totale geraamde kosten voor 2024 (programma Heffen) bedragen € 651.000 (2023: € 650.000).

#### *Drukken, printen en verzenden belastingpost*

Dit betreffen de kosten voor het drukken of printen, het couverteren, het verzenden (fysiek of digitaal) en het archiveren van belastingpost en daarnaast het leveren van bedrukte/geprinte enveloppen en bedrukt/geprint papier.

De verhoging ad € 59.000 betreft voornamelijk de door leveranciers doorberekende inflatie (papierprijzen bijvoorbeeld 40%) en een kleine toename van het aantal biljetten.

#### *Gegevensaanlevering derden*

De interne wensen en behoeften enerzijds en de afspraken met onze deelnemers over de aanlevering van het benodigd beeldmateriaal anderzijds worden periodiek geïnventariseerd.

#### *Gebruikersvergoeding MijnOverheid/DigiD*

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) had een ingewikkelde financieringsstructuur voor het doorbelasten van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI).

De wijze van doorbelasting zorgde voor knelpunten zoals de remmende werking op gebruik van de GDI en ingewikkelde financiële situaties bij onder- en overuitputting  
In het nieuwe Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid (MIDO) is de centrale financiering van de GDI anders geregeld en worden hiervoor geen kosten meer aan BSR doorbelast.

#### *Communicatieplatform/telefonie*

Om belastingplichtigen optimaal van dienst te kunnen zijn maakt BSR gebruik van een omnichannel contactcenter platform. Dit platform biedt ons de mogelijkheid om meerdere klantkanalen adequaat te bedienen en diverse selfservice mogelijkheden aan te bieden. Ook zijn we hiermee in staat om piekbelasting af te vlakken en kunnen we de verwachtingen met betrekking tot onze bereikbaarheid goed managen

Daarnaast beschikt iedere medewerker van BSR over een mobiele telefoon en een laptop. Met deze combinatie zijn al onze medewerkers in staat om plaatsonafhankelijk te werken. Dit past dan ook goed in ons hybride werkconcept.

#### *Overige kosten (primair proces)*

Ten behoeve van effectiever en efficiënter werken, wordt gewerkt aan procesoptimalisatie en standaardisatie. Het is van belang dat BSR zich op diverse fronten blijft ontwikkelen om mee te kunnen met de actualiteiten en om de gewenste kwaliteit te kunnen blijven leveren.

#### *Projectkosten*

Er is voor 2024 incidenteel € 135.000 opgenomen voor het project 'mitigeren administratieve leegstand'. Dit betreft een aanvulling op de basisregistratie Nederlands Handelsregister (NHR) in de vorm van correcties op de administratieve leegstand.

In de praktijk blijkt dat in de NHR bij een object geen gebruiker staat geregistreerd, maar dat het object in werkelijkheid wel in gebruik is. Doel is dan om alsnog een aanslag zuiveringsheffing op te leggen.

De kosten van deze in 2023 gestarte tweejarige pilot worden gedragen door Waterschap Rivierenland.

#### *Onvoorzien*

Er is 1% van de totale kosten opgenomen als onvoorzien.

#### *Doorbelasting kosten Overhead*

De verdeling van het programma Overhead is opnieuw getoetst. Hierbij zijn de recente ontwikkelingen, waaronder automatisering, meegenomen wat heeft geresulteerd in een aangepaste kostenverdeling die recht doet aan de activiteiten.

Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

## Baten

### *Investeringsbijdragen*

Voor Waterschap Rivierenland (WSRL) wordt geïnvesteerd in een module inzake afnemerschap LV WOZ. Hiervoor wordt een investeringsbijdrage geraamd, conform de jaarlijkse kapitaallasten (€ 49.000).

### *Overige bijdragen deelnemers*

De onderhoudskosten van de bovenstaand vermelde module (investering) worden direct naar WSRL (€ 41.000) doorbelast.

Daarnaast is de bijdrage ad € 135.000 van het project 'mitigeren administratieve leegstand' opgenomen onder overige bijdragen deelnemers.

### *Bijdragen deelnemers*

Vanaf 2023 worden de nieuwe vastgestelde verdeelsleutels gebruikt. Er is een ingroeieregeling vastgesteld. De begroting is gebaseerd op het opleggen van de heffingen zoals bekend bij het opstellen van de begroting.

Conform het besluit van het algemeen bestuur d.d. 21 oktober 2021 worden met ingang van 2023 de nieuwe kostenverdeelsleutels toegepast.

Deze begroting is gebaseerd op het opleggen van de heffingen zoals bekend bij het opstellen hiervan. Achteraf vindt de definitieve afrekening plaats op basis van de werkelijkheid.

### *Verdeelsleutel*

De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 1,3776 per aanslagregel (2023: € 1,0869). Het geraamde aantal aanslagregels (inclusief factor) in 2024 bedraagt 2.800.800 (2023: 2.828.500 regels).

Voor de begroting 2024 wordt de kostentoedeling aan de deelnemers van BSR zowel op de oude als op de nieuwe wijze berekend. Daarbij hanteren we het volgende ingroeiemodel:

**2024:** Oude berekening plus of min 2/3 van het verschil tussen de oude en nieuwe berekening;

**2025:** Berekening volgens de vastgestelde verdeelsleutels inclusief factoren (100% nieuwe berekening).

### *'Oude' verdeelsleutel*

De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 1,6963 per aanslagregel (2023: € 1,3369). Het geraamde aantal aanslagregels in 2024 bedraagt 2.274.600 (2023: 2.299.500 regels).

## Programma 2: INNEN

### Doelstelling van het programma Innen

De doelstelling van het programma Innen staat volledig in het teken van het tijdig, volledig, juist, optimaal en sociaal invorderen van alle opgelegde belastingaanslagen.

Om daaraan te kunnen voldoen, dienen alle betalingen tijdig, volledig en juist te worden verwerkt. Indien een opgelegde belastingaanslag niet of niet volledig binnen de daarvoor geldende termijn wordt betaald, worden diverse middelen ingezet om te komen tot betaling. Allereerst proberen we in een zo vroeg mogelijk stadium contact te krijgen met de klant om tot een passende (betaal) oplossing te komen. We denken hierin mee met de klant. Het treffen van een betalingsregeling kan op meerdere manieren, onder andere via onze online betalingsregeling tool, telefonisch, via een contactformulier op onze website of wanneer nodig tijdens een huisbezoek. Hiermee trachten we de drempel tot contact laag te houden.

BSR is optimaal bereikbaar voor onze klanten, te weten;

- Digitaal;
- Telefonisch;
- Fysieke afspraak op kantoor bij BSR;
- Indien gewenst of noodzakelijk middels een huisbezoek.

Daarnaast zijn er nog enkele andere middelen welke ingezet kunnen worden, onder andere; het verzenden van een herinnering, een aanmaning, een dwangbevel, eventueel een loonvordering, hernieuwd bevel tot betalen en in uiterste gevallen de mogelijkheid om over te gaan tot beslaglegging. De administratieve kosten conform de invorderingswet komen ten laste van de belastingsschuldigen.

Daarnaast verwerken wij de bij BSR binnenkomende kwijtscheldingsverzoeken, alsmede administratieve beroepen, binnen de daarvoor geldende wettelijke termijnen. 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).

### Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2024

- Toepassen van een proactieve, klantgerichte en sociale invordering. Wij blijven actief op zoek naar, en onderzoeken continu, mogelijke verbeteringen. Wij stellen onze klant centraal in onze dienstverlening.
- Belastingjaar 2021 operationeel afronden.
- Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen met als doel het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie.
- Optimaliseren van onze klantreis waarbij wij het gemak voor onze klant voorop stellen.

### Toelichting op speerpunten

- *Toepassen van een proactieve, klantgerichte en sociale invordering. Wij blijven actief op zoek naar, en onderzoeken continu, mogelijke verbeteringen. Wij stellen onze klant centraal in onze dienstverlening.*  
We analyseren onze werkprocessen op frequente basis. Quick wins voeren wij direct door. Daarnaast hebben wij aandacht voor onze lange termijn doelen en de bijbehorende effecten in de toekomst.
- *Belastingjaar 2021 operationeel afronden.*  
In 2024 ligt extra nadruk op de openstaande posten over belastingjaar 2021. Zowel onze werkvoorbereiders als deurwaarders benaderen deze klanten proactief met als doel om in 2024 het belastingjaar 2021 operationeel af te ronden.

- *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 wij diverse mogelijkheden om onze werkprocessen efficiënter, effectiever en klantgerichter in te richten.
- *Optimaliseren klantreis*  
We maken het contact met BSR voor de klant zo gemakkelijk mogelijk. We zetten in op selfservice daar waar het kan. Daarnaast breiden wij de contactmogelijkheden met BSR uit, dat wil zeggen dat wij onderzoek doen naar o.a. de inzet van een chat-service en optimalisatie van ons telefonieplatform.

Door het optimaliseren van de klantreis zijn wij voor onze klant optimaal bereikbaar via diverse kanalen. De klantreis is logisch en begrijpelijk ingericht.

Doel van de klantreis blijft: de vraag van de klant voorkomen en daar waar de vraag niet te voorkomen is inzetten op een gemakkelijke selfservice.

<b>Programma Innen (x € 1.000)</b>			
	<b>Begroting 2023</b>	<b>Begroting 2024</b>	<b>Realisatie 2022</b>
Salarissen en sociale lasten	1.343	1.367	1.186
Inhuur personeel	0	0	30
Overige personeelskosten	63	68	77
<i>Totaal personeelskosten</i>	<i>1.406</i>	<i>1.435</i>	<i>1.293</i>
Kapitaallasten	81	71	20
Automatiseringskosten (onderhoud)	118	113	52
Licentiekosten	309	318	320
Technisch applicatiebeheer	16	17	20
Drukken, printen en verzenden belastingpost	172	149	135
Gegevensaanlevering derden	14	14	14
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	0
Proceskostenvergoedingen	0	0	0
Bankkosten	64	55	45
Communicatieplatform/telefonie	78	85	66
Overige kosten primair proces	62	88	2
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	107
Onvoorzien	23	23	0
Doorbelasting kosten overhead	1.521	1.291	1.366
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>3.864</b>	<b>3.659</b>	<b>3.440</b>
Invorderingsbaten	1.000	1.200	1.139
Rente	20	30	21
Bijdragen voor personeel			23
Bijdragen deelnemers	3.827	3.619	3.302
Teruggave deelnemers invorderingsbaten	-1.020	-1.230	-1.160
Overige bijdragen deelnemers			145
Overige bijdragen	0	0	20
Subsidies	0	0	0
<b>Subtotaal baten</b>	<b>3.827</b>	<b>3.619</b>	<b>3.490</b>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>-37</b>	<b>-40</b>	<b>50</b>
Reservemutaties			
Storting	0	0	70
Onttrekkingen	37	40	20
Reservemutaties	<b>-37</b>	<b>-40</b>	<b>50</b>
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## Lasten

### *Salarissen en sociale lasten*

#### **Cao**

BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2023 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2022) met gemiddeld 10%.

Deze stijging is aanzienlijk hoger dan opgenomen in de begroting 2023 door BSR (2,75%).

Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2024 rekening gehouden met de index conform de kadernota (4,4%). Per saldo stijgen de salariskosten 2024 met 11,65% door (verwachte) cao-afspraken t.o.v. de begroting 2023.

#### **Beoordeling**

Ook wordt er rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal.

### *Overige personeelskosten*

Overige personeelskosten betreffen grotendeels opleidingskosten en reis- en verblijfskosten (inclusief woon/werk vergoedingen, parkeervergunningen en thuiswerkvergoedingen).

Ook de reiskostenvergoedingen zijn vanaf 1 januari 2023 conform de cao verhoogd.

### *Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten*

De dienstverleningskosten worden door steeds meer leveranciers, waaronder de leveranciers van ons belastingpakket, als SaaS-dienstverlening doorberekend. Het betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud.

De totale geraamde kosten voor 2024 (programma Innens) bedragen € 519.000 (2023: € 524.000).

### *Drukken, printen en verzenden belastingpost*

Dit betreffen de kosten voor het drukken of printen, het couverteren, het verzenden (fysiek of digitaal) en het archiveren van invorderingsdocumenten (zowel dwanginvordering als kwijtschelding).

Door sociaal in te vorderen is het aantal verzonden items voor dwanginvordering lager.

De geraamde kosten zijn ondanks de hoge inflatie per saldo met € 23.000 naar beneden bijgesteld. Dit is in lijn met de werkelijke kosten 2022

### *Bankkosten*

Na een Europese aanbesteding zijn de bankdiensten gegund aan Deutsche Bank.

### *Communicatieplatform/telefonie*

Om belastingplichtigen optimaal van dienst te kunnen zijn maakt BSR gebruik van een omnichannel contactcenter platform. Dit platform biedt ons de mogelijkheid om meerdere klantkanalen adequaat te bedienen en diverse selfservice mogelijkheden aan te bieden. Ook zijn we hiermee in staat om piekbelasting af te vlakken en kunnen we de verwachtingen met betrekking tot onze bereikbaarheid goed managen

Daarnaast beschikt iedere medewerker van BSR over een mobiele telefoon en een laptop. Met deze combinatie zijn al onze medewerkers in staat om plaatsonafhankelijk te werken. Dit past dan ook goed in ons hybride werkconcept.

### *Overige kosten (primair proces)*

Ten behoeve van effectiever en efficiënter werken, wordt gewerkt aan procesoptimalisatie en standaardisatie. Het is van belang dat BSR zich op diverse fronten blijft ontwikkelen om mee te kunnen met de actualiteiten en om de gewenste kwaliteit te kunnen blijven leveren.

Sinds 2023 sturen wij op de, zowel fysieke als digitale, aanslagbiljetten (waarbij geen automatische incasso is afgegeven) een QR betaalcode. Wij merken dat een gedeelte van de biljetten inmiddels sneller betaald wordt en kunnen deze betalingen eenvoudig verwerken. De geraamde kosten voor deze betaallink zijn € 20.000.

### *Onvoorzien*

Er is 1% van de totale kosten opgenomen als onvoorzien.

### *Doorbelasting kosten Overhead*

De verdeling van het programma Overhead is opnieuw getoetst. Hierbij zijn de recente ontwikkelingen, waaronder automatisering, meegenomen wat heeft geresulteerd in een aangepaste kostenverdeling die recht doet aan de activiteiten.

Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

## **Baten**

### *Invorderingsbaten*

Dit betreffen bij belastingschuldigen in rekening gebrachte vervolgingskosten. Er wordt rekening gehouden met een oninbaar gedeelte van deze vorderingen.

De invorderingsbaten en heffingsrente zijn gebaseerd op ervaringscijfers van afgelopen jaren. BSR past een sociaal invorderingsbeleid toe. We proberen in een zo vroeg mogelijk stadium contact te leggen met onze belastingschuldige ter voorkoming van stapeling van schulden.

### *Invorderingsrente*

Art. 29 Invorderingswet 1990 regelt het percentage van de invorderingsrente. Tot 22 juni 2020 werd voor dat percentage naar het Burgerlijk Wetboek verwezen, en bedroeg dit percentage ten minste 4%.

Met ingang van 23 juni 2020 is dat veranderd en bedraagt het percentage van de invorderingsrente een bij algemene maatregel van bestuur (AMvB) vast te stellen percentage. De bevoegdheid voor het vaststellen van dit percentage is door de colleges/dagelijks besturen overgedragen aan het dagelijks bestuur van BSR. In de begroting 2024 wordt het percentage invorderingsrente opgenomen zoals geldend bij het opstellen van deze begroting.

In november 2021 is *de in rekening te brengen rente* als volgt door het dagelijks bestuur vastgesteld:

Vanaf 1 januari 2022 t/m 30 juni 2022	0,01%
Vanaf 1 juli 2022 t/m 31 december 2022	1%
Vanaf 1 januari 2023 t/m 30 juni 2023	2%
Vanaf 1 juli 2023 t/m 31 december 2023	3%
Vanaf 1 januari 2024	4%

Tevens is vastgesteld om *de te vergoeden rente* van 4% te behouden.

De begrote opbrengsten invorderingsrente voor 2024 zijn vastgesteld op € 30.000.

### *Bijdragen deelnemers*

Conform het besluit van het algemeen bestuur d.d. 21 oktober 2021 worden met ingang van 2023 de nieuwe kostenverdeelsleutels toegepast.

### *Verdeelsleutel*

De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 2,5549 per aanslag (2023: € 2,8084). Het geraamde aantal aanslagbiljetten (inclusief factor) in 2024 bedraagt 934.900 (2023: 999.400).

Voor de begroting 2024 wordt de kostentoedeling aan de deelnemers van BSR zowel op de oude als op de nieuwe wijze berekend. Daarbij hanteren we het volgende ingroeimodel:

**2024:** Oude berekening plus of min 2/3 van het verschil tussen de oude en nieuwe berekening;

**2025:** Berekening volgens de vastgestelde verdeelsleutels inclusief factoren (100% nieuwe berekening).

### *'Oude' verdeelsleutel*

De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 3,8946 per aanslag (2023: € 4,3194). Het geraamde aantal aanslagbiljetten in 2024 bedraagt 613.300 (2023: 649.800).

## 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 uitgegaan te worden 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 2024

- Basis op orde;
- Minimaal 95 procent van de WOZ waarden wordt binnen 8 weken na het begin van het kalenderjaar beschikt;
- Optimaal integreren BAG- en WOZ-processen;
- Het inregelen van interne beheersing en kwaliteitszorg.

### Toelichting op speerpunten

- *Basis op orde*  
In de strategische richting ligt de focus op kwaliteit. Dit betekent dat de gegevens op basis waarvan de WOZ waarden worden bepaald en vastgesteld actueel, juist en volledig moeten zijn. De datakwaliteit moet op orde zijn, denk hierbij aan het opwerken (beheer op) van gegevens voor aansluiting op de LV-WOZ, de BAG-WOZ koppeling en de factoren betreffende kwaliteit, staat van onderhoud, uitstraling, doelmatigheid, voorzieningenniveau en ligging etc.
- *Minimaal 95 procent van de WOZ waarden wordt binnen 8 weken na het begin van het kalenderjaar beschikt.*  
Het streven is om minimaal 95 procent van de WOZ waarden te beschikken binnen 8 weken na het begin van het kalenderjaar waarop zij betrekking hebben. Hiervoor moeten alle processen in beeld zijn, taken en verantwoordelijkheden zijn belegd en de hoge werkvoorraden zijn weggewerkt.

- *Optimaal integreren BAG- en WOZ-processen*  
De focus ligt op samenwerking in de keten en het maximaal toepassen van geautomatiseerde oplossingen. Voor de BAG/WOZ implementeren wij daartoe in 2024 een tool waarbij de BAG en de WOZ administraties met elkaar worden vergeleken. Hierbij betrekken wij de deelnemers en worden de verschillen in de administraties zowel aan de kant van BSR als aan de kant van de deelnemer tijdig opgewerkt.
- *Het inregelen van interne beheersing en kwaliteitszorg*  
De Waarderingsinstructie benadrukt dat interne beheersing en kwaliteitszorg betekent dat het samenwerkingsverband aantoonbaar op basis van stuurinformatie conclusies moet trekken over de kwaliteit van de WOZ-waarden, 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.  
De Waarderingsinstructie ondersteunt deze kwaliteitszorg met beoordelingsprotocollen en zelfevaluaties.

Programma Waarden (x € 1.000)			
	Begroting 2023	Begroting 2024	Realisatie 2022
Salarissen en sociale lasten	960	1.625	758
Inhuur personeel	95	40	224
Overige personeelskosten	30	45	31
<i>Totaal personeelskosten</i>	<i>1.085</i>	<i>1.710</i>	<i>1.013</i>
Kapitaallasten	57	48	15
Automatiseringskosten (onderhoud)	20	15	7
Licentiekosten	348	370	369
Technisch applicatiebeheer	3	3	7
Drukken, printen en verzenden belastingpost	10	5	2
Gegevensaanlevering derden	62	54	59
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	0
Proceskostenvergoedingen	295	399	322
Bankkosten	0	0	0
Communicatieplatform/telefonie	17	17	12
Overige kosten primair proces	195	25	492
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	23
Onvoorzien	21	27	0
Doorbelasting kosten overhead	1.056	1.235	879
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>3.169</b>	<b>3.908</b>	<b>3.200</b>
Invorderingsbaten	0	0	
Rente	0	0	
Bijdragen voor personeel	0	0	
Investeringsbijdragen	0	0	
Bijdragen deelnemers	3.169	3.888	3.200
Overige bijdragen deelnemers	0	0	
Subsidies	0	0	
<b>Subtotaal baten</b>	<b>3.169</b>	<b>3.888</b>	<b>3.200</b>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>-20</b>	<b>0</b>
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	-20	0
Reservemutaties	<b>0</b>	<b>-20</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Lasten

### *Salarissen en sociale lasten*

#### **Cao**

BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2023 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2022) met gemiddeld 10%.

Deze stijging is aanzienlijk hoger dan opgenomen in de begroting 2023 door BSR (2,75%).

Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2024 rekening gehouden met de index conform de kadernota (4,4%). Per saldo stijgen de salariskosten 2024 met 11,65% door (verwachte) cao-afspraken t.o.v. de begroting 2023. *Toename salariskosten € 100.000.*

#### **Beoordeling**

Ook wordt er rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal. *Toename salariskosten € 10.000.*

#### **Functiewaardering**

Een aantal functies is door een extern bureau opnieuw geanalyseerd en gewaardeerd.

Dit heeft geleid tot hogere inschalingen en daarmee hogere salariskosten (€ 40.000).

#### **Extra formatie**

- Een deel van de uitvoering van de wet WOZ (woningen en niet-woningen) was uitbesteed aan een hiertoe gespecialiseerd bureau. Het is inmiddels BSR gelukt om meerdere ervaren taxateurs aan te trekken, waardoor deze werkzaamheden vanaf 2024 grotendeels door eigen medewerkers kunnen worden uitgevoerd.  
De kosten voor de uitbesteding van niet-woningen ad € 173.000 waren wel opgenomen. De overige kosten primair proces dalen met dit bedrag.  
Indien BSR de werkzaamheden ook in 2024 zou uitbesteden waren de kosten circa € 200.000 hoger geweest. Een gedeelte van dit budget (€ 40.000) blijft nodig voor inhuur.
- Om tot een juiste WOZ-waarde te komen is het essentieel dat de brondata juist is. Er is de komende jaren nog veel werk te verrichten in het consistent krijgen en houden van deze data. Hiertoe is al in 2022 formatie voor aangenomen, die nog niet geformaliseerd was (1 extra FTE ad € 102.000).
- Om het stijgende aantal WOZ bezwaren van advies te kunnen voorzien, zonder dat dit ten koste gaat van de overige hoofdprocessen (permanente marktanalyse en herwaardering) en het controleren en up to date houden van het woningenbestand, is voldoende (gekwalificeerd) personeel noodzakelijk (1 extra FTE ad € 120.000). Bij bezwaar en beroep gaat een medewerker eind 2025 met pensioen. Deze vacature wordt dan naar verwachting niet meer ingevuld, dit is echter afhankelijk van de ontwikkelingen in de markt.
- Conform de Waarderingsinstructie is interne beheersing en kwaliteitszorg van belang. Dit betekent dat BSR aantoonbaar, op basis van o.a. stuurinformatie, conclusies moet trekken over de kwaliteit van de WOZ-waarden, kwaliteit van de onderliggende gegevens, gebruikte systemen, contacten met belanghebbenden et cetera. Hiervoor is een kwaliteitsmedewerker noodzakelijk (1 extra FTE ad € 120.000).

#### *Inhuur personeel*

Er is € 40.000 opgenomen voor piekwerkzaamheden.

#### *Overige personeelskosten*

Overige personeelskosten betreffen grotendeels opleidingskosten en reis- en verblijfskosten (inclusief woon/werk vergoedingen, parkeervergunningen en thuiswerkvergoedingen).

Ook de reiskostenvergoedingen zijn vanaf 1 januari 2023 conform de cao verhoogd.

#### *Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten*

De dienstverleningskosten worden door steeds meer leveranciers, waaronder de leverancier van ons belastingpakket, als SaaS-dienstverlening doorberekend. Het betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud.

De totale geraamde kosten voor 2024 (programma Waarderen) bedragen € 436.000 (2023: € 428.000)

### *Gegevensaanlevering derden*

De interne wensen en behoeften enerzijds en de afspraken met onze deelnemers over de aanlevering van het benodigd beeldmateriaal anderzijds, worden periodiek geïventariseerd.

### *Proceskostenvergoedingen*

Door de komst van de bureaus die op basis van 'no cure no pay' bezwaar aantekenen, is het aantal bezwaar- en beroepsprocedures de afgelopen jaren enorm gegroeid. Daardoor zijn ook de te vergoeden proceskosten flink gestegen.

Al bij een geringe bijstelling van de WOZ-waarde hebben deze bureaus recht op een proceskostenvergoeding. De uit te betalen kosten staan niet in verhouding tot het belastingvoordeel van een belastingplichtige. Het groeiende aantal bezwaar- en beroepsprocedures legt een steeds groter wordende druk op de uitvoering van de wet WOZ. Gemeenschapsgeld vloeit weg naar commerciële partijen.

In maart 2023 hebben 15 belastingkantoren, waaronder BSR, hierover een brandbrief verzonden aan de staatssecretaris van financiën. Deze heeft aangekondigd maatregelen te willen nemen in de loop van 2024. Dit heeft nog geen positief effect op de proceskosten in 2024.

Ook de wettelijke tarieven van de uit te betalen proceskostenvergoedingen zijn in 2023 met ruim 10% gestegen (t.o.v. 2022).

De geraamde kosten zijn verhoogd met € 104.000 en komt daarmee uit op € 399.000.

### *Communicatieplatform/telefonie*

Om belastingplichtigen optimaal van dienst te kunnen zijn, maakt BSR gebruik van een omnichannel contactcenter platform. Dit platform biedt ons de mogelijkheid om meerdere klantkanalen adequaat te bedienen en diverse selfservice mogelijkheden aan te bieden. Ook zijn we hiermee in staat om piekbelasting af te vlakken en kunnen we de verwachtingen met betrekking tot onze bereikbaarheid goed managen

Daarnaast beschikt iedere medewerker van BSR over een mobiele telefoon en een laptop. Met deze combinatie zijn al onze medewerkers in staat om plaatsonafhankelijk te werken. Dit past dan ook prima in ons hybride werkconcept.

### *Overige kosten (primair proces)*

Ten behoeve van effectiever en efficiënter werken, wordt gewerkt aan procesoptimalisatie en standaardisatie. Het is van belang dat BSR zich op diverse fronten blijft ontwikkelen om mee te kunnen met de actualiteiten en de gewenste kwaliteit te kunnen blijven leveren.

De in 2023 opgenomen kosten voor het uitbesteden van taxatiediensten voor niet-woningen (waarderen, advies bezwaar/ beroep e.d.) zijn, zoals vermeld, opgenomen op de salariskosten.

### *Onvoorzien*

Er is 1% van de totale kosten opgenomen als onvoorzien.

### *Doorbelasting kosten Overhead*

De verdeling van het programma Overhead is opnieuw getoetst. Hierbij zijn de recente ontwikkelingen, waaronder automatisering, meegenomen wat heeft geresulteerd in een aangepaste kostenverdeling die recht doet aan de activiteiten.

Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

## Baten

### *Bijdragen deelnemers*

Conform het besluit van het algemeen bestuur d.d. 21 oktober 2021 worden met ingang van 2023 de nieuwe kostenverdeelsleutels toegepast.

### *Verdeelsleutel*

De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 30,8159 per object (2023: € 25,3588). Het geraamde aantal objecten (inclusief factor) in 2024 bedraagt 126.183 (2023: 124.971).

Voor de begroting 2024 wordt de kostentoedeling aan de deelnemers van BSR zowel op de oude als op de nieuwe wijze berekend. Daarbij hanteren we het volgende ingroeimodel:

**2024:** Oude berekening plus of min 2/3 van het verschil tussen de oude en nieuwe berekening;

**2025:** Berekening volgens de vastgestelde verdeelsleutels inclusief factoren (100% nieuwe berekening).

### *'Oude' verdeelsleutel*

De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 33,5859 per object (2023: € 27,6494). Het totaal aantal objecten in 2024 bedraagt naar verwachting 115.776 (2023: 114.618).



## 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.

BSR is naast afnemer van BAG, ook voor enkele gemeentelijke deelnemers bronhouder van de BAG. Het voordeel hiervan is naast de financiële voordelen, een kwalitatieve BAG/WOZ koppeling, waarmee de kwaliteit van o.a. de overgang naar oppervlakte geborgd is.

Naast het voldoen aan wetgeving is BSR ook verantwoordelijk voor het ontsluiten van deze basisregistratie via de landelijke voorziening BAG, waarbij de bronhouder (BSR) verantwoordelijk is voor de juistheid van gegevens.

BSR verzamelt en verwerkt, tijdig en correct de benodigde gegevens van de BAG. Tevens ontsluit BSR, als bronhouder van de BAG gegevens via de Landelijke voorziening

### Speerpunten/ontwikkelingen programma BAG 2024

- Het optimaal integreren van de BAG- en WOZ-processen;
- Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen, inclusief digitalisering en automatisering;
- Uitvoering BAG.

### Toelichting op speerpunten

- *Optimaal integreren BAG- en WOZ-processen*  
De focus ligt op samenwerking in de keten en het maximaal toepassen van geautomatiseerde oplossingen. Voor de BAG/WOZ implementeren wij daartoe in 2024 een tool waarbij de BAG en de WOZ administraties met elkaar worden vergeleken.
- *Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen*  
Door de inzet van een ervaren BAG-beheerder is de bijdrage aan de zelfevaluatie BAG gewaarborgd.
- *Uitvoering BAG*  
Gelet op de financiële voordelen voor de gemeentelijke deelnemers gaan wij met hen in gesprek om de BAG onder te brengen bij BSR. De registratie ligt dan in één hand waardoor minder afstemming nodig is en de kwaliteit van zowel de WOZ als BAG verbetert.

Programma BAG/WKPB (x € 1.000)			
	Begroting 2023	Begroting 2024	Realisatie 2022
Salarissen en sociale lasten	48	64	47
Inhuur personeel	0	0	5
Overige personeelskosten	3	2	4
<i>Totaal personeelskosten</i>	<i>51</i>	<i>66</i>	<i>56</i>
Kapitaallasten	8	8	8
Automatiseringskosten (onderhoud)	0	0	0
Licentiekosten	10	11	12
Technisch applicatiebeheer	0	0	0
Drukken, printen en verzenden belastingpost	0	0	0
Gegevensaanlevering derden	0	0	0
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	0
Proceskostenvergoedingen	0	0	0
Bankkosten	0	0	0
Communicatieplatform/telefonie	1	1	0
Overige kosten primair proces	0	0	0
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	2
Onvoorzien	5	1	0
Doorbelasting kosten overhead	33	32	33
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>108</b>	<b>119</b>	<b>111</b>
Invorderingsbaten	0	0	0
Rente	0	0	0
Bijdragen voor personeel	0	0	0
Bijdragen deelnemers	108	119	111
<b>Subtotaal baten</b>	<b>108</b>	<b>119</b>	<b>111</b>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	0
Reservemutaties	0	0	0
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Lasten

### *Salarissen en sociale lasten*

Deze lasten zijn gestegen door CAO-ontwikkelingen. Ook is er gezorgd voor betere vervangbaarheid, om de kwetsbaarheid te verminderen.

### *Kapitaallasten en automatiseringskosten*

Over de aangeschafte software en softwarerelease worden kapitaallasten berekend en moeten onderhoudskosten worden betaald.

### *Doorbelasting kosten Overhead*

Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

## Baten

De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 5,3548 (2023: € 4,9465) per object. Het totaal aantal objecten in 2024 bedraagt naar raming 22.150 (2023: 21.807).

## Programma 5: Overhead

BSR is wettelijk verplicht de kosten van overhead als afzonderlijk programma op te nemen in de begroting. Doelstelling hiervan is een transparantere begroting.

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:

- Leidinggevend primair proces (hiërarchisch).  
Het betreft alle hiërarchische leidinggevenden in het primair proces. Zij hebben een personele verantwoordelijkheid;
- Financiën, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie.  
Het betreft functies als controllers, adviseurs en specialisten, planning & control, financiële verantwoording, administratieve organisatie, risicomanagement, (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;
- 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 medewerkers bedrijfsvoering wordt gedaan;
- Facilitaire zaken en huisvesting.  
Dit is inclusief receptie, beveiliging, catering en gebouwenbeheerders;
- Managementondersteuning primair proces.

### Speerpunten/ontwikkelingen programma Overhead 2024

- Bijdragen aan de speerpunten/ontwikkelingen van de overige programma's door uitvoering te geven aan de visie 2026.

Programma Overhead (x € 1.000)			
	Begroting 2023	Begroting 2024	Realisatie 2022
Salarissen en sociale lasten	1.719	1.744	1.453
Inhuur personeel	195	219	358
Overige personeelskosten	330	371	163
<i>Totaal personeelskosten</i>	<i>2.244</i>	<i>2.334</i>	<i>1.974</i>
Kapitaallasten	20	20	5
Automatiseringskosten (onderhoud)	26	45	1
Licentiekosten	104	111	108
Technisch applicatiebeheer	0	0	6
Communicatieplatform/telefonie	16	13	27
Externe- en interne communicatie	28	28	27
Bureaunkosten	312	436	289
Overige kosten	103	135	82
Personeel & Organisatie	50	50	39
Huur	213	238	208
Facilitair	255	269	229
Kapitaallasten verbouwing	69	69	63
Kapitaallasten meubilair etc.	45	45	45
Kantoorautomatisering	225	298	250
Overige kosten huisvesting	0		0
<i>Totaal huisvesting en kantoorautomatisering</i>	<i>807</i>	<i>919</i>	<i>795</i>
Mutatie voorziening	0	0	93
Onvoorzien	37	41	0
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>3.747</b>	<b>4.133</b>	<b>3.446</b>
Doorbelasting programma Heffen	1.137	1.545	1.139
Doorbelasting programma Innen	1.521	1.291	1.366
Doorbelasting programma Waardenen	1.056	1.235	879
Doorbelasting programma BAG/WKPB	33	32	33
Overige bijdragen deelnemers	0		0
Subsidies	0		0
Overige baten	0	30	29
<b>Subtotaal baten</b>	<b>3.747</b>	<b>4.133</b>	<b>3.446</b>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	0
Reservemutaties	0	0	0
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Lasten

### *Salarissen en sociale lasten*

#### **Cao**

BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2023 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2022) met gemiddeld 10%.

Deze stijging is aanzienlijk hoger dan opgenomen in de begroting 2023 door BSR (2,75%).

Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2024 rekening gehouden met de index conform de kadernota (4,4%). Per saldo stijgen de salariskosten 2024 met 11,65% door (verwachte) cao-afspraken t.o.v. de begroting 2023.

#### **Beoordeling**

Ook wordt er rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal.

#### **Formatie**

Er gaan medewerkers met pensioen. De taken van deze medewerkers worden anders ingevuld.

Daarnaast is bij het toetsen van de kostenverdeling vastgesteld dat één collega inmiddels volledig werkzaamheden verricht voor het programma Heffen. De kosten van deze medewerker waren voorheen geraamd op het programma Overhead.

#### *Inhuur personeel*

In dit budget is € 168.000 opgenomen om te kunnen inhuren bij ziekte.

Er is € 50.000 opgenomen voor specialistische ICT-werkzaamheden.

#### *Overige personeelskosten*

Dit zijn budgetten voor o.a. opleidingen (€ 153.000), reis- en verblijfkosten (€ 54.000), wervingskosten (€ 35.000), parkeervergunningen (€ 29.000), ARBO (€ 22.000) en verzekeringen (€ 22.000) en kosten voor het vitaliteitsplan van onze medewerkers (€ 15.000).

Daarnaast zijn er diverse andere kostenposten zoals kosten voor de OR, thuiswerkvergoedingen, vergoeding voor inrichten werkplek en personeelsactiviteiten.

#### *Licentiekosten*

Er zijn licentiekosten voor diverse softwaretools, zoals het Business Intelligencetool, boekhoudpakket, tijdschrijfsysteem, informatiebeveiliging/privacytool, contentmanagement, intranet, e-facturering en een ticketsysteem ten behoeve van service en incidentmeldingen. Hierop hebben inflatiecorrecties plaatsgevonden.

#### *Communicatieplatform/telefonie*

Om belastingplichtigen optimaal van dienst te kunnen zijn maakt BSR gebruik van een omnichannel contactcenter platform. Dit platform biedt ons de mogelijkheid om meerdere klantkanalen adequaat te bedienen en diverse selfservice mogelijkheden aan te bieden.

Ook zijn we hiermee in staat om piekbelasting af te vlakken en kunnen we de verwachtingen met betrekking tot onze bereikbaarheid goed managen

Daarnaast beschikt iedere medewerker van BSR over een mobiele telefoon en een laptop. Met deze combinatie zijn al onze medewerkers in staat om plaatsonafhankelijk te werken. Dit past dan ook prima in ons hybride werkconcept.

#### *Bureaunkosten*

Dit betreffen accountantskosten (€ 234.000), ondersteuning bij Europese aanbestedingen (€ 45.000), specifieke advieskosten derden voor o.a. juristen, fiscalisten en advocaten (€ 50.000), kosten voor opslag van het archief (€ 10.000), overige kosten om te voldoen aan de archiefwet (€ 10.000), het laten uitvoeren van diverse audits (€ 19.000), uitvoeren tevredenheidsonderzoek (€ 15.000), acquisitie- en representatiekosten (€ 10.000), verzekeringen (€ 7.000), portokosten (€ 5.000), bankkosten (€ 3.000), boeken en abonnementen (€ 2.000) en overige kosten (€ 20.000).

Vooral de accountantskosten zijn gestegen (€ 124.000). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de toenemende werkzaamheden voor de controle van de belastingverantwoordingen per deelnemer. Dit komt ook door de toename van de eisen gesteld door de accountants van onze deelnemers. Daarnaast is er een forse inflatiecorrectie doorgevoerd.

#### *Overige kosten*

Ten behoeve van effectiever en efficiënter werken, wordt gewerkt aan procesoptimalisatie en standaardisatie. Het is van belang dat BSR zich op diverse fronten blijft ontwikkelen om mee te kunnen met de actualiteiten en om de gewenste kwaliteit te kunnen blijven leveren. Conform de kadernota is hiertoe 4% (€ 224.000) van de loonsom opgenomen voor innovatie.

#### *Personeel en Organisatie*

WSRL voert voor BSR de salaris- en personeelsadministratie uit. Daarnaast wordt gebruikt gemaakt van de diensten van een HR-adviseur.

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

In december 2019 is BSR verhuisd naar het pand aan de Stationsstraat in Tiel.

Vrijwel alle leveranciers hebben hun prijzen fors verhoogd.

Per 1 januari 2023 is de huur verhoogd met 14,5% conform de CPI per september. De huur stijgt hierdoor met € 25.000. Ook de overige facilitaire kosten zijn met € 14.000 gestegen.

Daarnaast is er een flinke stijging op de post kantoorautomatisering (€ 74.000). Een aantal leveranciers heeft een forse kostenverhoging doorgevoerd. BSR heeft naar andere mogelijkheden gekeken maar geen goede alternatieven gevonden.

#### *Onvoorzien*

Er is 1% van de totale kosten opgenomen als onvoorzien.

## Baten

#### *Doorbelasting kosten Overhead*

De kosten worden doorbelast naar de programma's Heffen, Innen, Waarderen en BAG/WKPB.

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

<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	28,0%	35,8%	34,7%	1,5%
<b>Doorbelasting per programma</b>	<b>€ 257.000</b>	<b>€ 329.000</b>	<b>€ 319.000</b>	<b>€ 14.000</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 directie, managers, controller en de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie 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)	1.133.000	€ 1.354.000	€ 1.614.000	€ 64.000
Factor per programma	2,0	1,25	1,0	0,5
	€ 2.267.000	€ 1.693.000	€ 1.614.000	€ 32.000
Verdeelsleutel per programma	40,4%	30,2%	28,8%	0,6%
<b>Doorbelasting per programma</b>	<b>€ 1.288.000</b>	<b>€ 962.000</b>	<b>€ 916.000</b>	<b>€ 18.000</b>

#### *Overige baten*

Dit betreft rente die wij ontvangen op onze rekening-courant.

# Paragrafen



## Paragraaf lokale heffingen

BSR heft en int lokale heffingen voor haar deelnemers.

De inkomsten van de belastingen komen volledig ten gunste van betreffende deelnemers.

De beslissingsbevoegdheid ligt volledig bij de deelnemers. Zij stellen zelf de verordeningen inclusief het kwijtscheldingsbeleid en de tarieven vast.

In de begrotingen van de deelnemers wordt inzichtelijk gemaakt hoe bij de berekening van tarieven van heffingen, die hoogstens kostendekkend mogen zijn, wordt bewerkstelligd dat de geraamde baten de ter zake geraamde lasten niet overschrijden, wat de beleidsuitgangspunten zijn die ten grondslag liggen aan deze berekeningen en hoe deze uitgangspunten bij de tariefstelling worden gehanteerd.

## Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

### Weerstandsvermogen

Volgens artikel 11 van de BBV bestaat het weerstandsvermogen uit de relatie tussen:

1. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de gemeenschappelijke regeling beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
2. alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

Tevens maakt het BBV onderscheid tussen incidentele en structurele weerstandscapaciteit, waarbij onder de incidentele weerstandscapaciteit wordt verstaan het vermogen om onverwachte incidentele tegenvallers op te kunnen vangen, zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldende niveau.

Voor kwantificeerbare risico's is BSR verplicht een voorziening te vormen.

De incidentele weerstandscapaciteit van BSR is gelijk aan de in de begroting opgenomen post onvoorzien.

In 2009 is besloten dat er geen algemene reserve bij BSR zal worden gevormd. BSR heeft daardoor geen structurele weerstandscapaciteit

Voor eventuele risico's die niet in de begroting zijn opgenomen, en niet gedragen kunnen worden uit de post onvoorzien, dienen deelnemers van BSR zelf een voorziening te treffen.

Risico's met betrekking tot de belastingopbrengsten behoren niet tot de bedrijfsrisico's van BSR.

### Risicobeheersing

#### *Risico*

Een kans op het optreden van een positieve dan wel negatieve gebeurtenis van materieel belang die niet voorzien is in de begroting van enig jaar.

#### *Risicomanagement*

Het identificeren en kwantificeren van risico's en het bepalen van activiteiten die de kans van optreden van de risico's en/of de gevolgen van de risico's beheersbaar houdt.

#### *Beheersmaatregelen*

Het stelsel van maatregelen en procedures die worden genomen om de onderkende risico's te ondervangen dan wel om de opkomende risico's te signaleren en het effect hiervan te beperken.

## Risico's

### - *Opbrengsten invorderingsbaten*

Opbrengsten invorderingsbaten en heffingsrente zijn gebaseerd op ervaringscijfers van afgelopen jaren. BSR past een sociaal invorderingsbeleid toe. Wij proberen in een zo vroeg mogelijk stadium contact te leggen met onze belastingschuldigen ter voorkoming van de stapeling van schulden. De invorderingsbaten kunnen echter fluctueren onder invloed van externe omstandigheden en ontwikkeling en zijn geen vaststaand gegeven.

#### **Beheersmaatregel:**

Adequaat starten en opvolgen van het invorderingsproces en zorgdragen voor een nauwgezette monitoring van resultaten.

### - *Datalekken/cyberaanvallen*

ICT raakt steeds meer verweven in maatschappelijke processen en is daarmee een belangrijk deel van het maatschappelijke leven. Ook steeds meer slimme apparatuur is verbonden met internet, ofwel The Internet of Things. Deze slimme apparaten wisselen (onderling) informatie uit. Dat er risico's kleven aan deze ontwikkelingen wordt steeds duidelijker door toenemende incidenten. Deze ontwikkelingen hebben invloed op het informatiebeveiligingsbeleid.

Het is van groot belang om de continuïteit van de informatie en de informatievoorziening te waarborgen. Door de toenemende datastromen, koppeling van systemen en digitale dreiging van hackers en cybercriminelen, wordt het zorgvuldig omgaan met gegevens van inwoners en organisaties steeds belangrijker.

#### **Beheersmaatregel:**

Wij hanteren een meldplicht bij datalekken en hebben daarnaast een informatiebeveiligingsbeleid dat regelmatig wordt geactualiseerd.

Binnen onze organisatie wordt veel aandacht geschonken aan de onderwerpen privacy en het voorkomen van datalekken. Vanuit het escalatieteam wordt dit nauw bewaakt, waarbij per kwartaal wordt gerapporteerd aan het managementteam.

### - *Ziekteverzuim*

Indien er langdurig ziekteverzuim optreedt, waarvoor inhuur noodzakelijk is, kan dit voor bepaalde expertise leiden tot noodzakelijke inhuur tegen relatief hoge kosten.

Daarnaast kunnen veranderingen ook zorgen voor het feit dat een aantal medewerkers deze verandering niet aan kunnen en mogelijk uitvallen middels ziekte.

#### **Beheersmaatregel:**

Actief begeleiden om verzuim te voorkomen. Vergroten van mobiliteit van medewerkers om dit risico te voorkomen. Actieve aandacht voor vitaliteit. Daarnaast hebben wij een vast ziektebudget opgenomen om dergelijke kosten binnen de begroting te kunnen opvangen.

### - *Herziening belastingstelsel waterschappen*

Eind 2020 heeft de ledenvergadering van de Unie van Waterschappen ingestemd met het voorstel tot herziening. Dit voorstel is vervolgens aangeboden aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat. Dit moet leiden tot een wetswijzigingstraject, waarna de aanpassingen naar verwachting in 2025 ingevoerd kunnen worden. Deze wijzigingen zullen in de komende jaren effect hebben op de werkprocessen van BSR.

#### **Beheersmaatregel:**

Ontwikkelingen volgen en actief betrokken blijven, o.a. via Unie van Waterschappen en de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen.

- **Rechtmatigheidsverantwoording**

Door een wetswijziging moet vanaf het boekjaar 2023 een rechtmatigheidsmededeling worden afgegeven in de jaarstukken. Het bestuur van BSR is hiervoor verantwoordelijk. De rechtmatigheidsverantwoording wordt gecontroleerd door de externe accountant.

**Beheersmaatregel:**

Vinger aan de pols houden ten aanzien van de benodigde extra activiteiten in nauw overleg met de accountant.

- **Krapte op arbeidsmarkt**

Binnen het domein lokale belastingen, dat zich kenmerkt door complexe en specialistische werkzaamheden, is een schaarste aan ervaren en deskundig personeel.

**Beheersmaatregel:**

Het is van groot belang dat wij, rekening houdend met de krapte op de arbeidsmarkt en de uitstroom van kennis door pensionering, de organisatie tijdig versterken. Wij doen dit onder andere door samenwerking te zoeken in de regio.

- **Afhandelen WOZ-bezwaren**

Om het stijgende aantal WOZ bezwaren van advies te kunnen voorzien, zonder dat dit ten koste gaat van de overige hoofdprocessen (permanente marktanalyse en herwaardering) en het controleren en up to date houden van het woningenbestand, blijven voldoende personele bezetting en budget van belang.

**Beheersmaatregel:**

Er zal continue gemonitord worden of er voldoende (interne of externe) capaciteit aanwezig is om de bezwaren af te handelen zonder dat dit ten koste gaat van het reguliere proces.

- **Uit te betalen proceskostenvergoedingen**

De afgelopen jaren is het een trend dat er steeds grootschaliger bezwaar wordt gemaakt tegen de WOZ-waarde door no-cure-no-pay bureaus. Al bij een geringe bijstelling van de WOZ-waarde hebben deze bureaus, op basis van de huidige wet- en regelgeving, recht op proceskostenvergoeding.

**Beheersmaatregel:**

Rechtstreeks bezwaar laten maken bij BSR. Toename kwaliteit van de waardering waardoor de gegronde bezwaren afnemen.

- **Basisregistraties en Landelijke voorzieningen**

De komst van de landelijke voorzieningen en overige ontwikkelingen leidt tot meer werkzaamheden, met name voor het beheer van het berichtenverkeer en het verwerken van uitval.

**Beheersmaatregel:**

De overgang naar Basisregistraties en Landelijke voorzieningen en de oplossingen binnen de software zijn de komende jaren een uitdaging voor BSR, waarop we scherp zullen monitoren om zo tijdig mogelijke eventuele risico's aan te kunnen geven.

- **Schaarste grondstoffen/prijsstijgingen**

De krapte op de grondstoffenmarkt heeft invloed op de prijsontwikkeling en -indexatie. De wereldwijde sancties tegen Rusland en de schaarste aan grondstoffen zorgen voor verminderde beschikbaarheid, lange levertijden en forse prijsverhogingen voor papier, karton, inkt, transport en energie.

**Beheersmaatregel:**

Intensiveren van overleg met onze leveranciers om zodoende tijdig op de hoogte te worden gesteld van eventuele aanstaande wijzigingen.

- **Onvoorspelbaarheid omgeving**

De omgeving verandert continu en is niet voorspelbaar. Recente voorbeelden hiervan zijn Covid-19, de toeslagenaffaire en de oorlog in Oekraïne.

**Beheersmaatregel:**

Dit alles kan op diverse manieren van invloed zijn op onze werkzaamheden. Denk hierbij aan het wijzigen betalingsgedrag van belastingschuldigen.

Om in te kunnen spelen op verschillende situaties is het belangrijk dat BSR kan meebewegen met de ontwikkelingen in de markt.

- **Afspraken cao**

Door de economische omstandigheden wordt meer druk uitgeoefend door de vakbonden om de arbeidsvoorwaarden te verhogen. Dit kan in salaris zijn maar ook in secundaire arbeidsvoorwaarden.

**Beheersmaatregel:**

Alert blijven en waar mogelijk anticiperen op de ontwikkelingen.

- **Fiscale Vereenvoudigingswet 2017**

Het wetsvoorstel Fiscale Vereenvoudigingswet 2017 beoogt de burger betere rechtsbescherming te bieden tegen de beslissing op een verzoek om kwijtschelding en tegen de beslissing op een verzoek om uitstel van betaling. In plaats van de huidige mogelijkheid van administratief beroep, zal - naar analogie van de rechtsbescherming tegen belastingheffing - bezwaar bij de invorderende instantie, beroep bij de rechtbank, hoger beroep bij het gerechtshof en beroep in cassatie bij de Hoge Raad mogelijk worden gemaakt.

Met deze mogelijkheid wordt de Invorderingswet gelijk getrokken aan de Algemene Wet inzake Rijksbelastingen (AWB). De wet is aangenomen en gepubliceerd, maar dit onderdeel treedt pas in werking bij Koninklijk Besluit. Naar verwachting zal de inwerkingtreding niet plaatsvinden voor 2024.

In verband met de nieuwe beroepsmogelijkheden bestaat de kans dat de proceskostenvergoedingen, die in verband met de beroepsprocedures moeten worden uitbetaald, zullen stijgen.

**Beheersmaatregel:**

Het werkproces zal moeten worden ingericht op de nieuwe rechtsbeschermingsmogelijkheden. De capaciteit van de bezwaar- en beroepsafdeling zal mogelijk moeten worden uitgebreid.

## Financiële kengetallen

Op grond van de BBV is een aantal kengetallen verplicht voorgeschreven. Hiervan zijn drie financiële kengetallen relevant voor BSR, zoals in onderstaande tabel weergegeven.

Kengetallen	JR 2022	2023	2024	2025	2026	2027
Netto schuldquote	2,2%	2,8%	2,0%	-0,2%	0,9%	0,4%
Solvabiliteitsratio	4,2%	3,3%	1,7%	0,6%	0,0%	0,0%
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

\*Incidentele lasten worden gedekt met incidentele baten

### Netto schuldquote

De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft een indicatie van de mate waarin de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie drukken.

Een negatieve schuldquote geeft aan dat er geen schulden zijn.

BSR heeft geen leningen maar houdt een gedeelte van de ontvangen belastingopbrengsten van haar deelnemers achter ter financiering.

### Solvabiliteitsratio

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin BSR in staat is om op de lange termijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen. De solvabiliteitsratio wordt berekend door het eigen vermogen (reserves) af te zetten tegen het balanstotaal ultimo balansdatum.

Bij een lage solvabiliteit is relatief meer Vreemd Vermogen aanwezig. BSR beschikt, conform onze GR, immers niet over een algemene reserve waardoor het solvabiliteitsratio niet relevant is.

### De structurele exploitatieruimte ratio

Deze indicator geeft aan of de begroting structureel en reëel in evenwicht is. Hierbij gaat het om het onderscheid tussen structurele (meerjarige) en incidentele (eenmalige) inkomsten en uitgaven. Incidentele lasten worden bij BSR gedekt met incidentele baten.

## Investerings 2024-2027

Investerings met een economisch nut (x € 1.000)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Stand per 1 januari	1.516	1.251	1.591	1.308	1.059	796
Investerings	57	801	156	98	98	98
Desinvesterings	0	26	0	0	0	0
Afschrijvings	322	435	439	347	361	362
Stand per 31 december	1.251	1.591	1.308	1.059	796	532

De kapitaallasten vloeiende uit bovenstaande investeringen zijn opgenomen in de begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2027.

Aangezien de verwachting is dat software voornamelijk als dienst (SaaS) wordt afgenomen waarbij de implementatiekosten in één keer worden genomen en er daarna licentiekosten in rekening worden gebracht zijn er minder investeringen met een economisch nut.

## Algemeen

Op grond van art. 8 lid 1 van de Financiële verordening BSR dient in de begroting en jaarrekening inzicht te worden gegeven in de stand en het verloop van de reserves en voorzieningen.

### Reserves

Reserve vervangen belastingapplicatie ( x € 1.000)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Stand per 1 januari	385	327	252	152	52	0
Toevoeging	0	0	0	0	0	0
Onttrekking	58	75	100	100	52	0
<b>Saldo 31 december</b>	<b>327</b>	<b>252</b>	<b>152</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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. dekking van de kapitaallasten i.v.m. dubbele lasten in aanloop naar SaaS. Er worden vanaf 2022 geen bedragen meer gestort in deze reserve.

### Voorzieningen

Voorziening voormalig personeel ( x € 1.000)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Stand per 1 januari	441	410	229	48	0	0
Toevoeging	79	0	0	0	0	0
Vrijval	0	0	0	0	0	0
Aanwending	110	181	181	48	0	0
<b>Saldo 31 december</b>	<b>410</b>	<b>229</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Betreft regelingen voor salaris, WW, wettelijke en bovenwettelijke uitkeringen voor voormalige medewerkers. Deze voorziening wordt jaarlijks geactualiseerd.

Voorziening voor verplichtingen van verlof ( x € 1.000)	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Stand per 1 januari	30	219	204	174	144	114
Toevoeging	189	15	0	0	0	0
Vrijval	0	0	0	0	0	0
Aanwending	0	30	30	30	30	30
<b>Saldo 31 december</b>	<b>219</b>	<b>204</b>	<b>174</b>	<b>144</b>	<b>114</b>	<b>84</b>

Voor het (spaar)verlof waarvan de verwachting is dat dit spaarsaldo, naar verwachting, in de tijd niet van gelijke omvang zal zijn is een voorziening opgenomen.

## Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen

De meeste investeringen van BSR betreffen software. Naast de aanschafkosten voor deze investeringen betaalt BSR onderhoudskosten aan betreffende leveranciers.

Daarnaast is geïnvesteerd in de inrichting van het gebouw, meubilair en kantoorautomatisering.

De artikelen 12.1 en 12.2 van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is voor BSR niet van toepassing.

## Paragraaf financiering

### Algemeen

De Wet FIDO stelt de kaders voor een verantwoorde, prudente en professioneel ingerichte treasuryfunctie van de lokale overheden.

#### *Treasurybeheer*

Binnen het Treasurybeheer richt het risicobeheer zich op het beheersen van rente- en koersrisico's.

### Renterisicobeheer

#### *Kasgeldlimiet*

De kasgeldlimiet bepaalt hoeveel geld overheden mogen lenen voor een periode van maximaal 1 jaar. Voor gemeenschappelijke regelingen is de kasgeldlimiet gesteld op 8,2% van de totale bruto lasten (€ 11.803.000). De kasgeldlimiet voor 2024 is € 968.000.

#### *Renterisiconorm*

De renterisiconorm geeft het maximale leningenbedrag aan dat binnen 1 jaar onderhevig mag zijn aan rentewijziging. Voor gemeenschappelijke regelingen is dit normbedrag bepaald op 20% van het begrotingstotaal met een minimum van € 2.500.000. Voor BSR geldt de minimumnorm.

Vooralsnog zal er in 2024 geen gebruik worden gemaakt van kortlopende of langlopende financieringen.

#### *Kredietrisicobeheer*

Kredietrisicobeheer (of debiteurenrisicobeheer) is het beheersen van risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid van een waardedaling van de vorderingspositie ten gevolge van het niet (tijdig) na kunnen komen van verplichtingen door de tegenpartij.

Aangezien BSR geen geldleningen heeft verstrekt aan derden geldt het risico uitsluitend voor de vorderingen op debiteuren. Hierop wordt door BSR een actief invorderingsbeleid gevoerd.

#### *Relatiebeheer*

BSR heeft twee rekeningen-courant bij de Deutsche Bank (één voor de belastingopbrengsten en één voor de exploitatie van BSR).

BSR moet verplicht schatkistbankieren. Dagelijks worden de saldi op de rekeningen-courant dagelijks automatisch afgeroomd naar onze rekeningen bij het Agentschap van het Ministerie van Financiën.

## Paragraaf bedrijfsvoering

### Algemeen

De Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Rivierenland is op 1 januari 2008 in werking getreden. Hierin nemen deel de gemeenten Culemborg, IJsselstein, Maasdriel, Montfoort, Tiel, West Betuwe, West Maas en Waal, Wijk bij Duurstede, Waterschap Rivierenland en Avri.

De door BSR voor haar deelnemers uit te voeren werkzaamheden zijn:

- het heffen en invorderen van belastingen;
- het uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ);
- het beheer en uitvoeren van vastgoedinformatie;
- het beheer en uitvoeren van de Basisregistraties voor Adressen en Gebouwen (BAG) en de Wet kenbaarheid publiekrechtelijke beperkingen onroerende zaken (Wet WKPB).

BSR in aantallen:

	Begroting 2024	Begroting 2023	Jaarrekening 2022
Aanslagen	613.300	649.800	607.390
Aanslagregels	2.274.600	2.299.500	2.252.177
WOZ-objecten	115.776	114.618	113.860
BAG-objecten	22.150	21.807	21.931

Dit zijn de aantallen exclusief de factoren die gebruikt worden voor het vaststellen van de deelnemersbijdragen

### Prestatiemanagement

Jaarlijks wordt de Service Level Agreement (SLA) met de deelnemers geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Vanuit accountmanagement onderhouden wij nauwe contacten met onze deelnemers en kunnen daardoor snel inspelen op de wensen en behoeften.

### Managementinformatie

Wij leveren periodiek geanalyseerde en onderbouwde managementinformatie aan onze deelnemers middels een bestuursrapportage. In het verlengde van onze visie wordt op dit moment gewerkt aan het verder verbeteren van onze stuur- en managementinformatie. Dit om de prestaties van onze organisatie te monitoren en waar nodig bij te sturen.

### Organisatieontwikkeling

Het management van BSR legt de nadruk op integrale organisatieontwikkeling met focus op processen, resultaat, houding en gedrag, en leiderschap. Dit is een randvoorwaarde voor de verdere ontwikkeling van BSR.

### Uitvoering Wet open overheid (openbaarheid publieke informatie)

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
<b>Totaal</b>	<b>€ 52.000</b>	<b>€ 57.000</b>	<b>€ 63.000</b>	<b>€ 68.000</b>	<b>€ 68.000</b>

Het is nog niet bekend welke kosten uiteindelijk ten laste van BSR komen. Voorlopig worden deze werkzaamheden binnen de formatie uitgevoerd. Indien we hier niet mee uitkomen zal er in de bestuursrapportage melding van worden gemaakt.



## 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.

## 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. Ons kantoorpand heeft inmiddels een energielabel A+.

## Financiën

De bijdragen van de deelnemers zijn gebaseerd op de tarieven voor de producten Heffen, Innen, Waarderen en BAG/WKPB. De kosten worden zoveel als mogelijk rechtstreeks aan de producten toegerekend. Overhead wordt via verdeelsleutels over de programma's verdeeld.

Bij de toelichting op de producten is aangegeven hoe het tarief wordt bepaald.

## Tarieven 2024

De tarieven zijn gebaseerd op het saldo van de toegerekende kosten en opbrengsten gedeeld door de productie. Voor 2024 gelden, op basis van de nieuwe vastgestelde verdeelsleutels, voor de deelnemers de volgende tarieven:

		Begroot 2024 €	Begroot 2023 €	Mutatie t.o.v. 2023 €
Heffen	Per aanslagregel	1,3776	1,0869	0,2907
Innen	Per aanslagbiljet	2,5549	2,8084	-/- 0,2535
Waarderen	Per object	30,8159	25,3588	5,4571
BAG/WKPB	Per object	5,3548	4,9465	0,4083

De mutaties van de kosten worden toegelicht bij de programma's.

## Paragraaf verbonden partijen

De definitie van verbonden partijen is volgens het BBV "Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en financieel belang heeft".

Dit is voor BSR niet van toepassing aangezien BSR geen verbonden partijen heeft.

## Paragraaf grondbeleid

BSR heeft geen grondbeleid. Deze paragraaf is daarom niet van toepassing.

# Financiële begroting

## Overzicht baten en lasten 2024 per programma (x € 1.000)

	Heffen	Innen	Waarderen	BAG	Overhead	Totaal begroting 2024
Salarissen en sociale lasten	1.142	1.367	1.625	64	1.744	5.942
Inhuur personeel	60	0	40	0	219	319
Overige personeelskosten	28	68	45	2	371	514
<i>Totaal personeelskosten</i>	<i>1.230</i>	<i>1.435</i>	<i>1.710</i>	<i>66</i>	<i>2.334</i>	<i>6.775</i>
Kapitaallasten software	97	71	48	8	20	244
Automatiseringskosten (onderhoud)	75	113	15	0	45	248
Licentiekosten	433	318	370	11	111	1.243
Technisch applicatiebeheer	46	17	3	0	0	66
Drukken, printen en verzenden belastingpost	331	149	5	0	0	485
Gegevensaanlevering derden	114	14	54	0	0	182
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	0	0	0	0
Proceskostenvergoedingen	15	0	399	0	0	414
Bankkosten	0	55	0	0	0	55
Communicatieplatform/ telefonie	22	85	17	1	13	138
Externe- en interne communicatie	0	0	0	0	28	28
Bureaunkosten	0	0	0	0	436	436
Overige kosten (primair proces)	55	88	25	0	136	304
Personeel & Organisatie	0	0	0	0	50	50
Projectkosten	135	0	0	0	0	135
Huur	0	0	0	0	238	238
Facilitair	0	0	0	0	269	269
Kapitaallasten verbouwing	0	0	0	0	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	0	0	0	0	45	45
Kantoorautomatisering	0	0	0	0	298	298
Overige kosten huisvesting	0	0	0	0	0	0
<i>Totaal huisvesting en kantoorautomatisering</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>919</i>	<i>919</i>
Mutaties voorziening	0	0	0	0	0	0
Onvoorzien	25	23	27	1	41	117
Doorbelasting overhead	1.545	1.291	1.235	32	-4.103	0
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>4.123</b>	<b>3.659</b>	<b>3.908</b>	<b>119</b>	<b>30</b>	<b>11.839</b>

	Heffen	Innen	Waarderen	BAG	Overhead	Totaal begroting 2024
Invoerbaten	0	1.200	0	0	0	1.200
Rente	0	30	0	0	30	60
Investeringsbijdrage	49	0	0	0	0	49
Bijdragen deelnemers	3.858	3.619	3.888	119	0	11.484
Teruggave deelnemers opbrengsten invorderingskosten	0	-1.230	0	0	0	-1.230
Overige bijdragen deelnemers	176	0	0	0	0	49
Inkomensoverdracht Rijk	0	0	0	0	0	0
Subsidies	0	0	0	0	0	0
Overige baten	0	0	0	0	0	0
<b>Subtotaal baten</b>	<b>4.083</b>	<b>3.619</b>	<b>3.888</b>	<b>119</b>	<b>30</b>	<b>11.739</b>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>-40</b>	<b>-40</b>	<b>-20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-100</b>
Reservemutaties						
Stortingen						
Onttrekkingen	40	40	20	0	0	100
<b>Reservemutaties</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Bijlage 3a: Overzicht van lasten per taakveld (x € 1.000)								
	0.61 OZB woningen	0.62 OZB niet woningen	0.64 Overige belastingen	7.2 Riolering	7.3 Afval	8.3 Wonen en bouwen(BAG)	0.4 Overhead	Totaal
Salarissen en sociale lasten	1.376	375	1.941	138	303	64	1.744	5.942
Inhuur personeel	34	9	46	3	7	-	219	318
Overige personeelskosten	39	11	74	5	12	2	371	514
Kapitaallasten software	45	12	130	9	20	8	20	244
Automatiseringskosten (onderhoud)	20	5	145	10	23	-	45	248
Licentiekosten	321	86	581	42	91	11	111	1.243
Technisch applicatiebeheer	5	1	49	4	7	-	-	66
Drukken, printen en verzenden belastingpost	25	5	371	26	58	-	-	485
Gegevensaanlevering derden	48	13	99	7	15	-	-	182
Proceskostenvergoedingen	311	88	12	1	2	-	-	413
Bankkosten	2	-	43	3	7	-	-	55
Communicatieplatform/telefonie	18	5	83	5	13	1	13	138
Externe- en interne communicatie	-	-	-	-	-	-	28	28
Bureaunkosten	-	-	-	-	-	-	436	436
Overige kosten (primair proces)	26	7	110	8	17	-	136	302
Personeel & Organisatie	-	-	-	-	-	-	50	50
Projectkosten	-	-	135	-	-	-	-	135
Huur	-	-	-	-	-	-	238	238
Facilitair	-	-	-	-	-	-	269	269
Kapitaallasten verbouwing	-	-	-	-	-	-	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	-	-	-	-	-	-	45	45
Kantoorautomatisering	-	-	-	-	-	-	299	299
Onvoorzien	23	6	38	3	6	1	40	117
<b>Totaal lasten</b>	<b>2.293</b>	<b>624</b>	<b>3.857</b>	<b>264</b>	<b>581</b>	<b>87</b>	<b>4.133</b>	<b>11.839</b>

<b>Bijlage 3b: Overzicht van baten per taakveld (x € 1.000)</b>								
	<b>0.61 OZB woningen</b>	<b>0.62 OZB niet woningen</b>	<b>0.64 Overige belastingen</b>	<b>7.2 Riolering</b>	<b>7.3 Afval</b>	<b>8.3 Wonen en bouwen(BAG)</b>	<b>0.4 Overhead</b>	<b>Totaal</b>
Invorderingsbaten	52	9	928	66	145	0	0	1.200
Rente	1	0	23	2	4	0	30	60
Investeringsbijdragen	0	0	49	0	0	0	0	49
Bijdragen deelnemers	3.274	908	4.836	334	800	119	0	10.254
Overige bijdragen deelnemers	0	0	176	0	0	0	0	176
Inkomenoverdracht Rijk	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal baten</b>	<b>3.327</b>	<b>900</b>	<b>6.012</b>	<b>40</b>	<b>949</b>	<b>119</b>	<b>30</b>	<b>11.739</b>

## Bijdragen deelnemers

De bijdragen van de deelnemers zijn gebaseerd op de verrekening van de lasten en baten van de producten: heffen, innen, waarderen en BAG/WKPB.

Bijdragen per deelnemer (x € 1.000)						
	Begroting	Meerjarenraming			Begroting	Rekening
	2024	2025	2026	2027	2023	2022
Culemborg	562	556	568	583	459	473
IJsselstein	742	735	758	775	644	636
Maasdriel	491	507	521	537	382	378
Montfoort	317	318	328	340	263	268
Tiel	817	813	830	852	687	685
West Betuwe	968	979	997	1.020	796	776
West Maas en Waal	381	381	387	396	308	314
Wijk bij Duurstede	508	512	530	551	436	417
Avri	659	728	766	797	539	426
WSRL*)	4.809	4.700	4.939	5.150	4.644	4.130
<b>Totaal</b>	<b>10.254</b>	<b>10.229</b>	<b>10.624</b>	<b>11.001</b>	<b>9.158</b>	<b>8.503</b>

\*) Exclusief investeringsbijdrage (€ 49.000) en bijdrage onderhoudskosten aframefunctionaliteit LV WOZ (€ 41.000) en project 'mitigeren administratieve leegstand' (€ 135.000)

- De **bijdragen van de deelnemers** zijn berekend op basis van de aantallen aanslagregels, biljetten en objecten. Uitgangspunt is de werkelijke aantallen 2022 met een geraamde stijging van 0,5% per jaar, en voor de WOZ-objecten de door betreffende deelnemers geraamde areaaluitbreiding.
- Voor de **kostentoedeling** zijn met ingang van 2023 de nieuwe kostenverdeelsleutels toegepast. Voor nadere uitleg, zie paragraaf 1.5.2. Om de herverdeeffecten op te vangen is deze wijziging gefaseerd ingevoerd middels een ingroeimodel. De uitwerking hiervan is bijgevoegd in bijlage 1: Ingroeimodel financiële effecten nieuwe kostenverdeelsleutels voor de jaren 2023 t/m 2025.

<b>Meerjarenraming 2024–2027 (x € 1.000)</b>				
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Salarissen en sociale lasten	5.942	5.944	6.135	6.370
Inhuur personeel	319	320	325	332
Overige personeelskosten	514	516	536	532
<i>Totaal personeelskosten</i>	<i>6.775</i>	<i>6.780</i>	<i>6.996</i>	<i>7.234</i>
Kapitaallasten software	244	180	198	198
Automatiseringskosten (onderhoud)	248	253	259	264
Licentiekosten	1.243	1.226	1.292	1.321
Technisch applicatiebeheer	66	67	67	68
Drukken, printen en verzenden belastingpost	485	497	508	520
Gegevensaanlevering derden	182	186	190	195
Proceskostenvergoedingen	414	414	414	414
Bankkosten	55	55	55	55
Communicatieplatform/telefonie	138	141	145	148
Externe- en interne communicatie	28	29	30	30
Bureaunkosten	436	443	451	459
Overige kosten (primair proces)	304	304	311	320
Personeel & Organisatie	50	51	52	54
Projectkosten	135	0	0	0
Huur	238	243	249	255
Facilitair	269	275	281	287
Kapitaallasten verbouwing	69	69	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	45	44	44	44
Kapitaallasten kantoorautomatisering	81	54	51	51
Licentiekosten kantoorautomatisering	217	223	228	234
Overige kosten huisvesting	0	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	0	0
Onvoorzien	117	115	119	122
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>11.839</b>	<b>11.649</b>	<b>12.008</b>	<b>12.342</b>
<i>Waarvan incidentele lasten</i>	<i>135</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Invorderingsbaten	1.200	1.206	1.212	1.218
Rente	60	70	80	80
Investeringsbijdrage	49	4	0	0
Bijdragen deelnemers	11.484	11.475	11.886	12.269
Opbrengsten invorderingskosten naar deelnemers	-1.230	-1.246	-1.262	-1.268
Overige bijdragen deelnemers	176	40	40	43
Inkomensoverdracht Rijk	0	0	0	0
Subsidies	0	0	0	0
Overige baten	0	0	0	0
<b>Subtotaal baten</b>	<b>11.739</b>	<b>11.549</b>	<b>11.956</b>	<b>12.342</b>
<i>Waarvan incidentele baten</i>	<i>135</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-52</b>	<b>0</b>
Reservemutaties				
Storting	0	0	0	0
Onttrekkingen	100	100	52	0
<b>Reservemutaties</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-52</b>	<b>0</b>
<i>Waarvan incidentele baten (onttrekkingen)</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>52</i>	<i>0</i>
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

De bedragen in de meerjarenraming zijn geïndexeerd.



# Bijlagen

### Bijdragen deelnemers 2024 per taakveld

	0.61 OZB woningen	0.62 OZB niet woningen	0.64 overige belastingen	7.2 riolering	7.3 afval	8.3 BAG	Totaal
Culemborg	€430.000	€ 97.000	€ 3.000	€ 32.000	n.v.t.	n.v.t.	€ 562.000
IJsselstein	€ 475.000	€ 82.000	€ 7.000	€ 48.000	€ 46.000	€ 84.000	€ 742.000
Maasdriel	€324.000	€ 106.000	€ 5.000	€ 56.000	n.v.t.	n.v.t.	€ 491.000
Montfoort	€ 183.000	€ 59.000	€ 0	€ 19.000	€ 21.000	€ 35.000	€ 317.000
Tiel	€ 612.000	€ 145.000	€ 7.000	€ 53.000	n.v.t.	n.v.t.	€ 817.000
West Betuwe	€ 656.000	€ 243.000	€ 0	€ 69.000	n.v.t.	n.v.t.	€ 968.000
West Maas en Waal	€ 263.000	€ 90.000	€ 5.000	€ 23.000	n.v.t.	n.v.t.	€ 381.000
Wijk bij Duurstede	€ 331.000	€ 69.000	€ 0	€ 34.000	€ 74.000	n.v.t.	€ 508.000
Avri	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 659.000	n.v.t.	€ 659.000
WSRL	n.v.t.	n.v.t.	€ 4.809.000	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 4.809.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 3.274.000</b>	<b>€ 891.000</b>	<b>€ 4.836.000</b>	<b>€ 334.000</b>	<b>€ 800.000</b>	<b>€ 119.000</b>	<b>€10.254.000</b>

De bijdrage deelnemers is inclusief de geraamde invorderingsbaten (€ 1.230.000).

De bijdrage van gemeenten aan gemeenschappelijke regelingen dient gesplitst te worden over de taakvelden van de gemeenten. Er is een globale inschatting gemaakt o.b.v. aanslagregels en objecten.

Overzicht formatie								
	Begroting 2024		Begroting 2023		Begroting 2022		Bezetting 31-12-2022	
	Fte	Pers.	Fte	Pers.	Fte	Pers.	Fte	Pers.
Directie	1,0	1	1,0	1	1,0	1	1	1,0
Controller	0,9	1	0,9	1	0,9	1	1	0,9
Afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie	12,3	14	13,4	14	12,4	13	14	12,4
Afdeling Basisregistraties & Belastingen	30,5	33	24,0	29	25,3	29	29	25,3
Afdeling Dienstverlening	20,9	26	20,3	28	21,1	27	28	21,1
<b>Totaal</b>	<b>65,5</b>	<b>75</b>	<b>59,6</b>	<b>73</b>	<b>60,7</b>	<b>71</b>	<b>65,1</b>	<b>74</b>

### Aantallen per deelnemer 2024-2027 (inclusief factor)

	Begroting 2024			
	aanslagregels	aanslagen	WOZ- objecten	BAG- objecten
Culemborg	37.300	4.200	15.962	n.v.t.
IJsselstein	55.000	26.000	16.509	15.606
Maasdriel	56.000	7.000	13.256	n.v.t.
Montfoort	23.700	10.800	7.225	6.544
Tiel	51.400	14.200	22.861	n.v.t.
West Betuwe	64.500	15.200	27.576	n.v.t.
West Maas en Waal	26.200	3.700	10.886	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	69.900	18.800	11.908	n.v.t.
Avri	359.000	92.900	n.v.t.	n.v.t.
WSRL	2.057.800	742.100	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>2.800.800</b>	<b>934.900</b>	<b>126.183</b>	<b>22.150</b>

	Begroting 2025			
	aanslagregels	aanslagen	WOZ- objecten	BAG- objecten
Culemborg	37.500	4.200	16.122	n.v.t.
IJsselstein	55.300	26.100	16.752	15.849
Maasdriel	56.300	7.000	13.452	n.v.t.
Montfoort	23.800	10.900	7.304	6.623
Tiel	51.700	14.300	23.051	n.v.t.
West Betuwe	64.800	15.300	27.806	n.v.t.
West Maas en Waal	26.300	3.700	10.946	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	70.200	18.900	12.033	n.v.t.
Avri	360.800	93.400	n.v.t.	n.v.t.
WSRL	2.068.100	745.800	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>2.814.800</b>	<b>939.600</b>	<b>127.164</b>	<b>22.472</b>

	Begroting 2026			
	aanslagregels	aanslagen	WOZ- objecten	BAG- objecten
Culemborg	37.700	4.200	16.282	n.v.t.
IJsselstein	55.600	26.200	17.031	16.128
Maasdriel	56.600	7.100	13.650	n.v.t.
Montfoort	23.900	10.900	7.436	6.755
Tiel	52.000	14.400	23.256	n.v.t.
West Betuwe	65.100	15.400	27.969	n.v.t.
West Maas en Waal	26.400	3.700	11.006	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	70.600	19.000	12.290	n.v.t.
Avri	362.600	93.900	n.v.t.	n.v.t.
WSRL	2.078.400	749.500	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>2.828.900</b>	<b>944.300</b>	<b>128.919</b>	<b>22.883</b>

	Begroting 2027			
	Aanslagregels	aanslagen	WOZ- objecten	BAG- objecten
Culemborg	37.900	4.200	16.442	n.v.t.
IJsselstein	55.900	26.300	17.134	16.231
Maasdriel	56.900	7.100	13.841	n.v.t.
Montfoort	24.000	11.000	7.529	7.543
Tiel	52.300	14.500	23.459	n.v.t.
West Betuwe	65.400	15.500	28.112	n.v.t.
West Maas en Waal	26.500	3.800	11.066	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	71.000	19.100	12.566	n.v.t.
Avri	364.400	94.400	n.v.t.	n.v.t.
WSRL	2.088.800	753.200	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal</b>	<b>2.843.100</b>	<b>949.100</b>	<b>130.147</b>	<b>23.773</b>

### Geprognosticeerde balans 2024-2027

In het BBV wordt een meerjarig geprognosticeerde balans voorgeschreven.  
In deze geprognosticeerde balans is uitgegaan van bestaand beleid.

<b>Activa</b> <b>x € 1.000</b>	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2024</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2026</b>	<b>31-12-2027</b>
Vaste activa	1.250	1.538	1.306	1.057	971	707
Vlottende activa	8.271	6.000	7.750	7.750	7.750	7.750
<b>Totaal</b>	<b>9.521</b>	<b>7.538</b>	<b>9.056</b>	<b>8.807</b>	<b>8.721</b>	<b>8.457</b>

<b>Passiva</b> <b>x € 1.000</b>	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2024</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2026</b>	<b>31-12-2027</b>
Eigen vermogen	397	252	152	52	0	0
Vorzieningen	629	433	222	144	114	84
<b>Vaste passiva</b>	<b>1.026</b>	<b>685</b>	<b>374</b>	<b>196</b>	<b>114</b>	<b>84</b>
Vlottende passiva	8.495	6.853	8.682	8.611	8.607	8.373
<b>Totaal</b>	<b>9.521</b>	<b>7.538</b>	<b>9.056</b>	<b>8.807</b>	<b>8.721</b>	<b>8.457</b>

Het Eigen Vermogen bestaat uit de bestemmingsreserve "Vervangen belastingapplicatie".

De voorzieningen betreffen regelingen voor salaris, WW, wettelijke en bovenwettelijke uitkeringen voor voormalige medewerkers en voor spaarverlof dat in de tijd, naar verwachting, niet van gelijke omvang zal zijn.

<b>EMU Saldo</b>						
	<b>Bedragen x € 1.000</b>	<b>Begroting 2023</b>	<b>Begroting 2024</b>	<b>Begroting 2025</b>	<b>Begroting 2026</b>	<b>Begroting 2027</b>
1	Exploitatiesaldo <b>vóór</b> toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves	-75	-100	-100	-52	0
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	483	440	347	361	362
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0	0	0
4	Investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	98	156	98	98	98
5	Baten uit bijdragen van andere overheden, de Europese Unie en overige, die niet op de exploitatie zijn verantwoord en niet al in mindering zijn gebracht bij post 4	0	0	0	0	0
6	Baten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa (tegen verkoopprijs	0	0	0	0	0
7	Uitgaven aan aankoop van grond en uitgaven aan bouw-, woonrijp maken e.d.	0	0	0	0	0
8	Baten bouwgrondexploitatie	0	0	0	0	0
9	Lasten op balanspost Voorzieningen voor zover deze transacties met derden betreffen	111	211	78	30	30
10	Lasten die niet via de exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves worden gebracht en die nog niet vallen onder één van bovenstaande posten	0	0	0	0	0
11	Boekwinst bij verkoop van effecten	0	0	0	0	0
	<b>Berekend EMU-saldo</b>	<b>199</b>	<b>-27</b>	<b>71</b>	<b>181</b>	<b>234</b>

### Compensabele btw

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

Via de btw-transparantiemethode schuift BSR de btw, die ter zake van de inkopen / investeringen wordt betaald, door naar de deelnemers. Gemeenten kunnen deze btw vervolgens compenseren bij het btw-compensatiefonds.

	Ingeschatte compensabele btw 2024
Culemborg	€ 27.500
IJsselstein	€ 38.500
Maasdriel	€ 26.600
Montfoort	€ 16.600
Tiel	€ 41.100
West Betuwe	€ 49.400
West Maas en Waal	€ 19.100
Wijk bij Duurstede	€ 29.100



<b>Investeringsprogramma 2024-2027</b>				
	<b>Investeringen 2024</b>	<b>Investeringen 2025</b>	<b>Investeringen 2026</b>	<b>Investeringen 2027</b>
Software investeringsruimte	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Hardware	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Kantoorautomatisering	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 0
Koffieautomaten	€ 18.000	€ 0	€ 0	€ 0
Uitbreiding interne portal	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Callcenter	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000
	<b>€ 156.000</b>	<b>€ 98.000</b>	<b>€ 98.000</b>	<b>€ 98.000</b>

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 en daarom wordt deze software niet geactiveerd.

Voor 2023 zijn de geplande investeringen € 801.000. Het is mogelijk dat deze gedeeltelijk verschuiven naar 2024. Indien dit zich voordoet, wordt dit opgenomen in de bestuursrapportage 2024.

# Effectuering ingroeimodel nieuwe kostenverdeelsleutels 2024 - 2025

Oude verdeelsleutel 2024														
Tarief	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal					
	€	1,696	Aanslagregels	€	3,895	Aanslagen	€	33,586		Objecten	€	5,355	BAG-objecten	
Avri	€	332.809	196.200	€	181.878	46.700	€	-	0	€	-		€	514.687
Culemborg	€	63.610	37.500	€	16.357	4.200	€	498.583	14.845	€	-		€	578.551
IJsselstein	€	81.252	47.900	€	67.766	17.400	€	524.142	15.606	€	83.566	15.606	€	756.726
Maasdriel	€	45.121	26.600	€	17.915	4.600	€	402.796	11.993	€	-		€	465.832
Montfoort	€	32.399	19.100	€	28.041	7.200	€	219.786	6.544	€	35.042	6.544	€	315.268
Tiel	€	78.368	46.200	€	36.999	9.500	€	712.156	21.204	€	-		€	827.523
West Betuwe	€	81.421	48.000	€	39.725	10.200	€	827.524	24.639	€	-		€	948.670
West Maas en Waal	€	36.640	21.600	€	14.410	3.700	€	329.109	9.799	€	-		€	380.158
Wijk bij Duurstede	€	78.198	46.100	€	49.072	12.600	€	374.349	11.146	€	-		€	501.619
WSRL	€	3.028.531	1.785.400	€	1.936.396	497.200	€	-	0	€	-		€	4.964.926
<b>Totaal</b>	€	<b>3.858.349</b>	<b>2.274.600</b>	€	<b>2.388.559</b>	<b>613.300</b>	€	<b>3.888.446</b>	<b>115.776</b>	€	<b>118.608</b>	<b>22.150</b>	€	<b>10.253.962</b>

Nieuwe verdeelsleutel 2024														
Tarief	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal					
	€	1,3776	Aanslagregels	€	2,5549	Aanslagen	€	30,8159		Objecten	€	5,3548	BAG-objecten	
Avri	€	494.554	359.000	€	237.348	92.900	€	-	-	€	-		€	731.903
Culemborg	€	51.384	37.300	€	10.731	4.200	€	491.884	15.962	€	-		€	553.998
IJsselstein	€	75.767	55.000	€	66.427	26.000	€	508.740	16.509	€	83.566	15.606	€	734.501
Maasdriel	€	77.145	56.000	€	17.884	7.000	€	408.496	13.256	€	-		€	503.525
Montfoort	€	32.649	23.700	€	27.593	10.800	€	222.645	7.225	€	35.042	6.544	€	317.928
Tiel	€	70.808	51.400	€	36.279	14.200	€	704.483	22.861	€	-		€	811.570
West Betuwe	€	88.854	64.500	€	38.834	15.200	€	849.780	27.576	€	-		€	977.469
West Maas en Waal	€	36.093	26.200	€	9.453	3.700	€	335.462	10.886	€	-		€	381.008
Wijk bij Duurstede	€	96.293	69.900	€	48.032	18.800	€	366.956	11.908	€	-		€	511.281
WSRL	€	2.834.801	2.057.800	€	1.895.978	742.100	€	-	-	€	-		€	4.730.778
<b>Totaal</b>	€	<b>3.858.349</b>	<b>2.800.800</b>	€	<b>2.388.559</b>	<b>934.900</b>	€	<b>3.888.446</b>	<b>126.183</b>	€	<b>118.608</b>	<b>22.150</b>	€	<b>10.253.962</b>

Verschil 2024									
	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal
Avri	€	161.745	€	55.471	€	-	€	-	€ 217.215
Culemborg	€	-12.226	€	-5.627	€	-6.699	€	-	€ -24.553
IJsselstein	€	-5.484	€	-1.339	€	-15.402	€	-	€ -22.225
Maasdriel	€	32.024	€	-31	€	5.700	€	-	€ 37.693
Montfoort	€	250	€	-448	€	2.859	€	-	€ 2.660
Tiel	€	-7.560	€	-719	€	-7.673	€	-	€ -15.953
West Betuwe	€	7.433	€	-891	€	22.256	€	-	€ 28.798
West Maas en Waal	€	-547	€	-4.957	€	6.354	€	-	€ 850
Wijk bij Duurstede	€	18.095	€	-1.040	€	-7.393	€	-	€ 9.662
WSRL	€	-193.730	€	-40.418	€	-	€	-	€ -234.148
<b>Totaal</b>	€	<b>0</b>	€	<b>0</b>	€	<b>0</b>	€	<b>0</b>	€ <b>0</b>

	2/3 deel		Nieuwe bijdrage		Effect kostentoedeling 2024 tov begroting 2023 (1/3 deel)
Avri	€	144.810	€	659.497	€ 72.405
Culemborg	€	-16.368	€	562.183	€ -8.184
IJsselstein	€	-14.817	€	741.909	€ -7.408
Maasdriel	€	25.128	€	490.961	€ 12.564
Montfoort	€	1.773	€	317.041	€ 887
Tiel	€	-10.635	€	816.888	€ -5.318
West Betuwe	€	19.199	€	967.869	€ 9.599
West Maas en Waal	€	567	€	380.725	€ 283
Wijk bij Duurstede	€	6.441	€	508.061	€ 3.221
WSRL	€	-156.099	€	4.808.828	€ -78.049
<b>Totaal</b>	€	<b>0</b>	€	<b>10.253.962</b>	€ <b>0</b>

Oude verdeelsleutel 2025														
Tarief	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal					
	€	1,3384	Aanslagregels	€	3,9746	Aanslagen	€	27,8663		Objecten	€	4,6717	BAG-objecten	
Avri	€	331.968	197.200	€	179.557	46.900	€	-	0	€	-	€	511.526	
Culemborg	€	63.465	37.700	€	16.080	4.200	€	500.799	15.005	€	-	€	580.344	
IJsselstein	€	80.972	48.100	€	66.999	17.500	€	528.968	15.849	€	80.967	15.849	€	757.906
Maasdriel	€	44.947	26.700	€	17.611	4.600	€	406.814	12.189	€	-	€	469.372	
Montfoort	€	32.321	19.200	€	27.565	7.200	€	221.046	6.623	€	33.834	6.623	€	314.767
Tiel	€	78.110	46.400	€	36.371	9.500	€	714.036	21.394	€	-	€	828.517	
West Betuwe	€	81.140	48.200	€	39.434	10.300	€	830.015	24.869	€	-	€	950.589	
West Maas en Waal	€	36.530	21.700	€	14.166	3.700	€	329.049	9.859	€	-	€	379.745	
Wijk bij Duurstede	€	77.942	46.300	€	48.622	12.700	€	376.175	11.271	€	-	€	502.739	
WSRL	€	3.020.543	1.794.300	€	1.913.109	499.700	€	-	0	€	-	€	4.933.652	
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>3.847.939</b>	<b>2.285.800</b>	<b>€</b>	<b>2.359.514</b>	<b>616.300</b>	<b>€</b>	<b>3.906.903</b>	<b>117.059</b>	<b>€</b>	<b>114.801</b>	<b>22.472</b>	<b>€</b>	<b>10.229.157</b>

Nieuwe verdeelsleutel 2025														
Tarief	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal					
	€	1,0880	Aanslagregels	€	2,5845	Aanslagen	€	25,6668		Objecten	€	4,6717	BAG-objecten	
Avri	€	-	-	€	-	-	€	-	-	€	-	-	€	727.772
Culemborg	€	493.227	360.800	€	234.545	93.400	€	-	-	€	-	-	€	555.959
IJsselstein	€	51.264	37.500	€	10.547	4.200	€	494.148	16.122	€	-	-	€	735.564
Maasdriel	€	75.597	55.300	€	65.542	26.100	€	513.458	16.752	€	80.967	15.849	€	506.854
Montfoort	€	76.964	56.300	€	17.578	7.000	€	412.311	13.452	€	-	-	€	317.614
Tiel	€	32.536	23.800	€	27.372	10.900	€	223.872	7.304	€	33.834	6.623	€	813.112
West Betuwe	€	70.676	51.700	€	35.910	14.300	€	706.526	23.051	€	-	-	€	979.274
West Maas en Waal	€	88.584	64.800	€	38.421	15.300	€	852.269	27.806	€	-	-	€	380.745
Wijk bij Duurstede	€	35.953	26.300	€	9.291	3.700	€	335.501	10.946	€	-	-	€	512.246
WSRL	€	95.966	70.200	€	47.461	18.900	€	368.818	12.033	€	-	-	€	4.700.017
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>2.827.171</b>	<b>2.068.100</b>	<b>€</b>	<b>1.872.846</b>	<b>745.800</b>	<b>€</b>	<b>3.906.903</b>	<b>127.164</b>	<b>€</b>	<b>114.801</b>	<b>22.472</b>	<b>€</b>	<b>10.229.157</b>

Verschil		2025							
	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal
Avri	€ 161.259		€ 54.988		€ -		€ -		€ 216.247
Culemborg	€ -12.201		€ -5.533		€ -6.651		€ -		€ -24.385
IJsselstein	€ -5.375		€ -1.457		€ -15.510		€ -		€ -22.342
Maasdriel	€ 32.017		€ -33		€ 5.497		€ -		€ 37.482
Montfoort	€ 214		€ -194		€ 2.826		€ -		€ 2.846
Tiel	€ -7.434		€ -461		€ -7.510		€ -		€ -15.405
West Betuwe	€ 7.444		€ -1.013		€ 22.254		€ -		€ 28.685
West Maas en Waal	€ -577		€ -4.874		€ 6.452		€ -		€ 1.001
Wijk bij Duurstede	€ 18.024		€ -1.161		€ -7.357		€ -		€ 9.506
WSRL	€ -193.371		€ -40.264		€ -		€ -		€ -233.635
<b>Totaal</b>	<b>€ 0</b>		<b>€ 0</b>		<b>€ 0</b>		<b>€ 0</b>		<b>€ 0</b>