



**Kadernota BSR  
2025-2028**

## Colofon

Titel	Kadernota BSR 2025 - 2028
Opdrachtgever:	G.M. Scholtus, directeur
Auteur:	B.E. de Weerd, business controller
Versie:	1.0
Vastgesteld op:	7 december 2023

## Inhoudsopgave

Colofon .....	1
Inhoudsopgave .....	2
1 Inleiding .....	3
2 Algemene kaders.....	5
2.1 Missie BSR.....	5
2.2 Visie BSR .....	5
2.3 Strategische doelstellingen BSR.....	5
2.4 Duurzaamheid .....	5
2.5 Kostenverdeling .....	5
2.6 Kostentoedeling .....	5
2.7 Programma's .....	5
3 Financiële uitgangspunten.....	6
3.1 Salarissen.....	6
3.2 Prijsstijgingen .....	8
3.3 Onvoorzien .....	8
3.4 Studiekosten.....	8
3.5 Budget voor calamiteiten / ziektebudget .....	8
3.6 Innovatie en kwaliteit.....	8
3.7 plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024 .....	8
3.8 Investerings in het belastingpakket.....	8
3.9 Reserve automatisering .....	9
3.10 Groei van het aantal aanslagregels en aanslagbiljetten .....	9
3.11 Groei van het aantal objecten .....	9
3.12 Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) .....	9
3.13 Systematiek van toerekening van kosten naar programma's .....	9
3.14 Kostentoedeling .....	10
3.15 Btw .....	10
3.16 Vpb .....	11
3.17 Invorderingsbaten .....	11
4 Kostenbeheersing en ontwikkelingen.....	12
5 Planning begroting 2025 & meerjarenraming 2026-2028 .....	24

# 1 Inleiding

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

In deze kadernota presenteert BSR de algemene, financiële en beleidsmatige kaders voor de programmabegroting 2025 (en de meerjarenraming 2026-2028).

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- algemene kaders;
- financiële uitgangspunten;
- kostenbeheersing en ontwikkelingen;
- planning begroting 2025 & meerjarenraming 2026-2028.

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

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

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

Om onze kosten te beheersen, wordt sinds medio 2022 actief ingezet op autonome groei. Dit mede door de resultaten van het onderzoek naar Volumegroei, dat in opdracht van het algemeen bestuur is uitgevoerd door Berenschot.

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

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

Als gevolg van de komst van diverse landelijke voorzieningen in combinatie met het berichtenverkeer zal de komende jaren extra (formatie) ingezet moeten worden om deze transitie te realiseren en te borgen. Om de diverse landelijke basisregistraties naadloos op elkaar aan te laten sluiten is er nog een aanzienlijke inspanning nodig. Dit heeft financiële gevolgen voor de begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2028.

## **Kostenbeheersing en ontwikkelingen**

Het bestuur en het management van BSR vinden het belangrijk om, zeker in deze financieel onzekere tijden, een structurele bijdrage te leveren. Dit doen wij door te streven naar de laagst mogelijke integrale kostprijs tegenover een optimaal niveau van dienstverlening. De voorliggende kadernota is hierop geënt.

Dit is een uitdagende opgave, gelet op het feit dat lang niet alle elementen die het kostenniveau bepalen door ons te beïnvloeden zijn. Zo zijn de indexatie van leveranciers, additionele wettelijke verplichtingen/taken en CAO-stijgingen belangrijke factoren die de kosten van onze uitvoering verhogen. Desondanks zijn wij, door het realiseren van een plan van aanpak kostenverlaging, in de afgelopen 3 jaar in staat geweest om ruim € 500.000 te besparen.

BSR wil de kosten graag structureel beheersen, zodat wij ook in de komende jaren de prijsstijgingen, waarmee wij worden geconfronteerd, voor een deel kunnen afvlakken voor onze stakeholders.

Dit vraagt om scherp aan de wind te zeilen en creatief te zijn in oplossingen en mogelijkheden. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de kwaliteit en de belastingopbrengsten niet negatief beïnvloed worden. Dit betekent dat de kosten van BSR op onderdelen mogelijk kunnen stijgen, waarbij het positieve effect op de belastingopbrengsten hoger is dan de stijging van de kosten van BSR.

In deze kadernota schetsen wij de knoppen waaraan wij de komende jaren gaan draaien om de uitvoeringskosten van BSR structureel te beheersen, ook in tijden waarin wij zelf met grote prijsstijgingen worden geconfronteerd. Het betreffen hierbij Samenwerking & Groei, Generieke Processen, Innovatie, Leveranciersmanagement en Kwaliteit.



### Medewerkers

Daarnaast is het belangrijk dat BSR in staat is om ervaren personeel te behouden en dat BSR aantrekkelijk is en blijft voor nieuwe medewerkers.

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

### Financiële effecten

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

Op basis van de in de kadernota 2025 genoemde ontwikkelingen, beleidsvoornemens en financiële uitgangspunten stellen het dagelijks bestuur en de ambtelijke organisatie de begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2028 op. Vervolgens wordt deze begroting ter zienswijze aangeboden.

In de begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2028 nemen wij de kostenontwikkeling mee die onder andere wordt veroorzaakt door:

- Indexaties door leveranciers;
- CAO-stijging;
- Kostenreductie conform Plan van Aanpak 2021-2024;
- Kostenontwikkeling door wettelijke verplichtingen en overige nieuwe ontwikkelingen;
- Kostenbeheersing door mitigerende maatregelen, met inzet van de thema's Samenwerking & Groei, Generieke Processen, Innovatie, Leveranciersmanagement en Kwaliteit.

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

G.M. Scholtus MBA, directeur  
Tiel, 16 november 2023

## 2 Algemene kaders

### 2.1 Missie BSR

Door het uitvoeren van onze belastingactiviteiten stellen wij onze opdrachtgevers 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.

### 2.2 Visie BSR

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

### 2.3 Strategische doelstellingen BSR

In 2026:

- Heeft de Waarderingskamer BSR een 4-sterren waardering toegekend;
- Is een nieuwe deelnemer binnen het bewerkingsgebied<sup>1</sup> toegetreden tot de GR BSR;
- Zijn de LLBP-processen operationeel en beheersbaar geïmplementeerd;
- Beschikken alle medewerkers over de vereiste vakkennis;
- Is er een gestandaardiseerd doorlopend intern controleplan (audit-planning);
- Verloopt de communicatie met de burgers, waar het kan, digitaal.

### 2.4 Duurzaamheid

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

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

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

### 2.5 Kostenverdeling

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

### 2.6 Kostentoedeling

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

### 2.7 Programma's

In de begroting 2025 (en meerjarenraming 2026-2028) worden de volgende programma's opgenomen:

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

---

<sup>1</sup> Het bewerkingsgebied van BSR is gelijk aan het werkgebied van Waterschap Rivierenland. Dit ligt tussen de grote rivieren, vanaf de Duitse grens tot aan Kinderdijk. Met aan de noordgrens de Nederrijn en de Lek en aan de zuidgrens de Maas.

### 3 Financiële uitgangspunten

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

Bij de samenstelling van de begroting 2025 (meerjarenramingen 2026-2028) wordt rekening gehouden met de navolgende financiële uitgangspunten.

#### 3.1 Salarissen

##### CAO

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

Algemeen uitgangspunt is dat de personele formatie en de bijbehorende salariskosten voor de begroting 2025 worden geraamd op basis van de actuele personele formatie in februari/maart 2024. In verband met de krapte op de arbeidsmarkt worden openstaande vacatures geraamd op het maximum van desbetreffende schaal.

##### CAO-afspraken en raming salariskostenstijging

Voor de lonen wordt als basis de laatst bekende CAO gehanteerd. De huidige CAO heeft een looptijd tot en met 31 december 2023. Vanaf 2024 wordt daarom aansluiting gezocht bij de door het CPB geraamde stijging van de lonen (loonvoet sector overheid). Deze is gepubliceerd in de septembercirculaire, uitgebracht door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hierin wordt ook de correctie op het jaar 2024 meegenomen.

De loonkostenindexering wordt dan:

Loonkostenindexering	
Correctie 2024	%
Loonindex begroting 2024 (conform kadernota 2024):	4,20%
Loonvoet sector overheid (septembercirculaire 2023):	6,70%
Correctie loonindex 2024	2,50%
Index 2025	
Loonvoet sector overheid (septembercirculaire 2023):	5,80%
<b>Totale loonkostenindex 2025</b>	<b>8,30%</b>

Wij verwachten niet uit te komen met de totale indexering op de loonkosten.

Daarom zullen wij de loonindexering voor 2024 (en 2025) conform de CAO corrigeren.

Dit wordt verwerkt in de begroting 2025.

Mocht de CAO langer op zich laten wachten, dan worden de meest recente verwachtingen meegenomen en zal de definitieve correctie worden verwerkt bij de bestuursrapportage 2025.

##### Sociale lasten

Uitgangspunt voor de begroting is dat de sociale lasten en pensioenpremies in 2025 per saldo niet stijgen.

##### Vergoeding thuiswerken

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

### *Periodieke verhogingen*

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

### *Incidentele uitkeringen*

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

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

### *PBB<sup>2</sup> conform CAO Werken voor waterschappen*

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

### *Voorzieningen verlof*

In het BBV<sup>3</sup> is bepaald dat voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen, waarvan het jaarlijkse bedrag geen gelijk volume heeft, een voorziening dient te worden gevormd.

### *Tijd voor vitaliteit vanuit het PBB*

Vanaf 1 januari 2021 is het mogelijk om vitaliteitsuren te financieren vanuit het PBB. Dit geldt voor medewerkers die op 1 januari 2021 58 jaar of ouder zijn. Voor medewerkers jonger dan 58 jaar dient voor elk vitaliteitsuur ook een uur uit het IKB<sup>4</sup> te worden aangekocht.

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

De aangevraagde toekomstige verlofuren worden gestort in de Voorziening persoonsgebonden basisbudget (PBB) 2021-2025. Het saldo per 31 december 2022 is € 39.000. Op het moment dat de uren worden opgenomen worden de betreffende bedragen onttrokken aan deze voorziening.

### *Opbouw IKB-verlof*

Het is mogelijk om verlofuren op te sparen die zijn gekocht vanuit het IKB. Dit met een maximum van 50 keer het aantal contracturen per week. Een medewerker kan dit verlof in gedeelten opsparen. Het saldo per 31 december 2022 is € 140.000. Op het moment dat de uren worden opgenomen worden de betreffende bedragen onttrokken aan deze voorziening.

---

<sup>2</sup> Persoonsgebonden Basis Budget (€ 6.000 per 5 jaar)

<sup>3</sup> Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten

<sup>4</sup> Individueel Keuze Budget (21%)



### 3.2 Prijsstijgingen

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

#### *Prijsindexering kostenbudgetten*

De prijsindexering wordt toegepast conform de door het CPB opgestelde cijfers ('prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)'), zoals opgenomen in de septembercirculaire 2023.

Om de budgetten op het niveau van 2025 conform het CPB te brengen, moeten wij daarvoor ook het jaar 2024 corrigeren.

Prijsindexering	
Correctie 2024	%
Prijsindex begroting 2024 (conform kadernota 2024):	2,40%
Prijsindex overheidsconsumptie (IMOC)	3,50%
Correctie prijsindex 2024	1,10%
Index 2025	
	%
Prijsindex overheidsconsumptie (IMOC)	1,60%
<b>Totale prijsindexering 2025</b>	<b>2,70%</b>

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

### 3.3 Onvoorzien

Voor onvoorzien wordt een percentage gehanteerd van 1% van de totale lasten per programma.

### 3.4 Studiekosten

Er wordt een budget geraamd van 3% van de loonsom voor (kennis), ontwikkeling en opleiding.

### 3.5 Budget voor calamiteiten / ziektebudget

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

### 3.6 Innovatie en kwaliteit

Er wordt een budget geraamd van 3% van de loonsom voor ontwikkeling op diverse fronten.

### 3.7 Plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024

De gerealiseerde besparing van € 500.000, zoals opgenomen in de begroting 2024, wordt ook meegenomen in de begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2028.

### 3.8 Investerings in het belastingpakket

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

### 3.9 Reserve automatisering

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 in de jaren 2021-2026 ter dekking van de kapitaallasten i.v.m. dubbele lasten in aanloop naar SaaS. Er worden sinds 2022 geen bedragen meer gestort in deze reserve.

Reserve vervangen belastingapplicatie ( x € 1.000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Stand per 1 januari	327	255	155	55	0	0
Toevoeging	0	0	0	0	0	0
Onttrekking	72	100	100	55	0	0
Saldo 31 december	255	155	55	0	0	0

### 3.10 Groei van het aantal aanslagregels en aanslagbiljetten

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

### 3.11 Groei van het aantal objecten

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

### 3.12 Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV)

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

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

### 3.13 Systematiek van toerekening van kosten naar programma's

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

Om een goede weergave van de activiteiten en prestaties per programma op te nemen in de begroting 2025, worden ook dit jaar alle kosten, met de kennis die BSR op dat moment heeft door voortschrijdend inzicht, beoordeeld en toegerekend naar de programma's.

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

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

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

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

### 3.14 Kostentoedeling

In haar vergadering van 21 oktober 2021 is door het algemeen bestuur een nieuwe kostentoedeling (toedeling van de kosten per programma naar onze deelnemers o.b.v. vastgestelde verdeelsleutels) vastgesteld.

#### Vastgestelde factoren

<b>Programma Heffen</b>	
<i>Aantal aanslagregels vermeerderd met een factor</i>	<i>Factoren</i>
Belastingen o.b.v. een gegeven per 1 januari van het belastingjaar (tijdstip)	1,00
Belastingen o.b.v. gebruik, per maand (tijdvak)	1,25
Belastingen o.b.v. het aantal gebruikers, naar tijdsgelang	1,50
Belastingen o.b.v. staffels, naar tijdsgelang	1,75
Belastingen o.b.v. verbruik, per eenheid	2,50
Exoten (belastingen met lage aantallen die bij één of enkele deelnemers voorkomen) <i>Wordt per belastingsoort vastgesteld. Hierbij wordt een minimum van 500 regels in rekening gebracht.</i>	x,xx

Inmiddels is de aanvraag voor het heffen van de verblijfsbelasting goedgekeurd. De verwachte workload is in beeld gebracht en op basis hiervan is de factor gesteld op 10,00. Indien op nacalculatie blijkt dat dit niet kostendekkend is, worden de werkelijke kosten in rekening gebracht bij de betreffende deelnemer. Dit conform besluit van het Algemeen bestuur van 5 oktober 2023.

<b>Programma Innen</b>	
<i>Aantal aanslagbiljetten vermeerderd met een factor</i>	<i>Factoren</i>
Eigenarenbelastingen	1,00
Gebruikersbelastingen o.b.v. WOZ-waarden	1,00
Eigenarenbelasting + gebruikersbelastingen	1,50
Alleen gebruikersbelastingen plus standaard belastingen van een voorgaand belastingjaar en max. bedrag kwijtschelding o.b.v. verbruik	2,00
Alleen gebruikersbelastingen plus standaard belastingen van een voorgaand belastingjaar en max. bedrag kwijtschelding o.b.v. verbruik én op het vaste tarief	3,00

Inmiddels is de aanvraag voor het heffen van verblijfsbelasting goedgekeurd. De verwachte workload is in beeld gebracht en op basis hiervan is de factor gesteld op 3,0.

<b>Programma Waarden</b>	
<i>Aantal WOZ-objecten vermeerderd met een factor</i>	<i>Factoren</i>
Woningen	1,00
Niet-woningen	2,00

<b>Programma BAG</b>	
<i>Aantal WOZ-objecten (geen factor)</i>	

### 3.15 Btw

De wetgever heeft in de btw-regelgeving de zogenoemde btw-koopelvrijstelling c.q. samenwerkingsvrijstelling opgenomen. De dienstverlening door een koopelinstelling (gemeenschappelijke regeling) aan de leden is, onder voorwaarden, vrijgesteld van btw-heffing. Dit bij toepassing van de btw-koopelvrijstelling.

Over de deelnemersbijdrage aan gemeenten en Waterschap Rivierenland brengt BSR geen btw in rekening. Een uitzondering hierop is de bijdrage inzake de reinigingsheffing voor Montfoort en Wijk bij Duurstede. De diensten voor Avri worden gefactureerd met btw.

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

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

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

### 3.16 Vpb

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

### 3.17 Invorderingsbaten

Het doel van BSR is om zo optimaal mogelijk in te vorderen, waarbij het percentage oninbare belastingopbrengsten wordt geminimaliseerd.

#### *Sociaal invorderen*

Sociaal invorderen staat hoog in ons vaandel. Wij proberen vroegtijdig met de belastingschuldige in contact te treden. BSR volgt hiermee de door onze deelnemers gewenste procesgang.

BSR stuurt, conform de aanbevelingen van de Nationale Ombudsman inzake maatschappelijk en sociaal invorderen, eerst een kosteloze herinneringsbrief in plaats van direct een aanmaning met kosten voor de burger. Hierdoor worden minder vervolgingskosten in rekening gebracht bij belastingschuldigen.

#### *Financiële effecten:*

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

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

## 4 Kostenbeheersing en ontwikkelingen

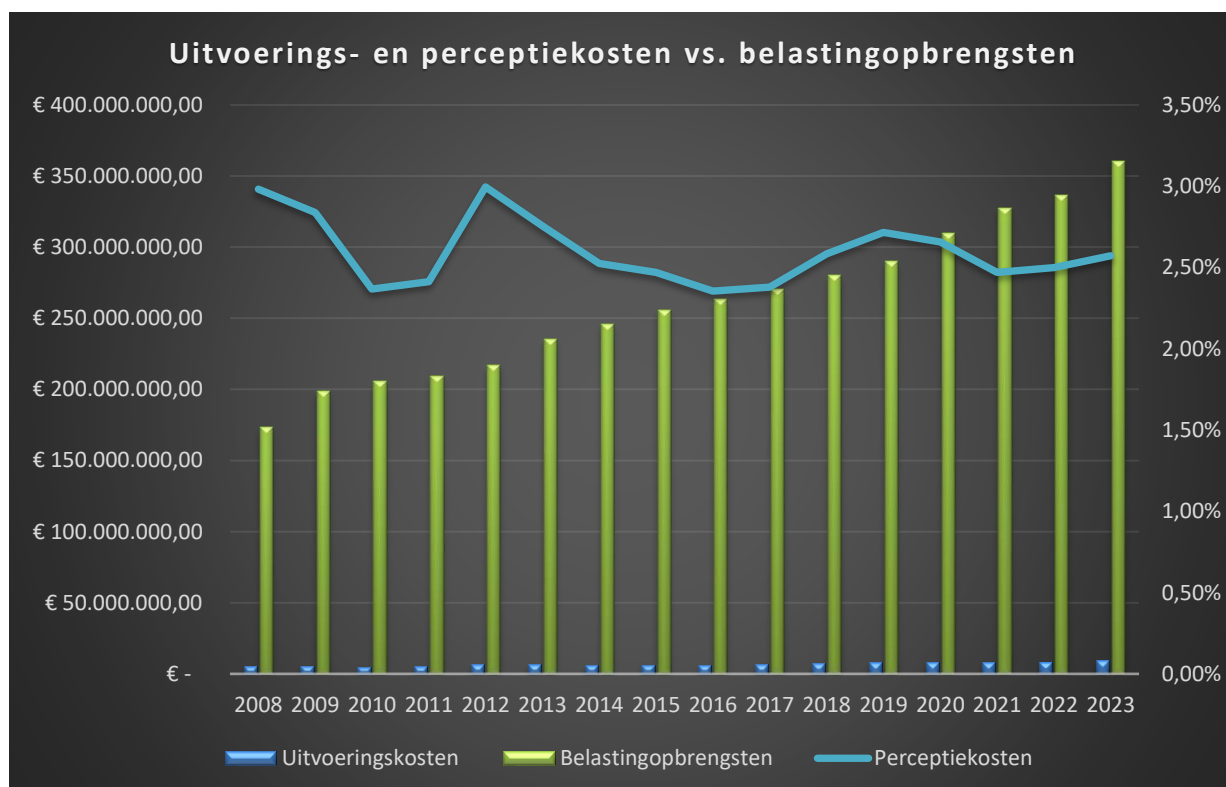
Middels deze kadernota worden de ontwikkelingen en uitgangspunten voor het begrotingsjaar 2025 gepresenteerd alsmede een doorkijk naar 2028.

Het bestuur en het management van BSR vinden het belangrijk om, zeker in deze financieel onzekere tijden, een structurele bijdrage te leveren. Dit doen wij door te streven naar de laagst mogelijke integrale kostprijs tegenover een optimaal niveau van dienstverlening. De voorliggende kadernota is hierop geënt.

Dit is een uitdagende opgave, gelet op het feit dat lang niet alle elementen die het kostenniveau bepalen door ons te beïnvloeden zijn. Zo zijn de indexatie van leveranciers, additionele wettelijke verplichtingen/taken en CAO-stijgingen belangrijke factoren die de kosten van onze uitvoering verhogen. Desondanks zijn wij, door het realiseren van een plan van aanpak kostenverlaging, in de afgelopen 3 jaar in staat geweest om ruim € 500.000 te besparen.

BSR wil de kosten graag structureel beheersen, zodat wij ook in de komende jaren de prijsstijgingen waarmee wij worden geconfronteerd voor een deel kunnen afvlakken voor onze stakeholders. Dit vraagt om scherp aan de wind te zeilen en creatief te zijn in oplossingen en mogelijkheden. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de kwaliteit en de belastingopbrengsten niet negatief beïnvloed worden. Dit betekent dat de kosten van BSR op onderdelen kunnen stijgen, waarbij het positieve effect op de belastingopbrengsten hoger is dan de stijging van de kosten van BSR.

In onderstaand schema worden de ontwikkeling van het totaal van de uitvoeringskosten (blauwe balkjes), de belastingopbrengsten (groene balken) en de perceptiekosten (blauwe lijn, berekend door de uitvoeringskosten te delen door de belastingopbrengsten) weergegeven.



Hierna schetsen wij de knoppen waaraan wij de komende jaren gaan draaien om de uitvoeringskosten van BSR structureel te beheersen, ook in tijden waarin wij zelf met grote prijsstijgingen worden geconfronteerd. Het betreffen hierbij: Samenwerking & Groei, Generieke Processen, Innovatie, Leveranciersmanagement en Kwaliteit.

**Van “gewoon goed” naar “elke dag beter”!**



#### **4.1 Groei & Samenwerking**

Om de uitvoeringskosten van BSR in de komende jaren te kunnen beheersen zien wij groei en samenwerking als één van de knoppen waaraan wij kunnen draaien.

Vanuit het eerdere plan van aanpak kostenverlaging (2021-2024) zijn hier al behoorlijke stappen in gezet. Dit gaan wij in de komende jaren verder uitbreiden en concretiseren.

Wij verwachten dat deze acties vanaf 2025 er aan bijdragen om het kostenniveau structureel te beheersen, afgezet tegen het prijspeil 01-01-2023.

#### **Groeï**

Extern onderzoek (Berenschot 2022) heeft aangetoond dat BSR haar diensten voor het heffen en innen van belastingen levert tegen zeer scherpe tarieven en de perceptiekosten van BSR landelijk zelfs tot één van de laagste behoren.

Dat neemt uiteraard niet weg dat wij ook in de komende jaren scherp moeten blijven letten op de kostenontwikkeling. Hiertoe is reeds onderzocht of groei hierbij kan helpen. De conclusie is dat vooral het toetreden van een deelnemer binnen het verzorgingsgebied van Waterschap Rivierenland een kostenverlagend effect kan hebben. Er is dan sprake van synergievoordelen.

Andere mogelijkheden zijn onderzocht, maar lijken niet per definitie tot kostenverlaging te leiden. Voor meer informatie hieromtrent verwijzen wij u graag u naar de managementsamenvatting van het onderzoek van Berenschot. Deze is als bijlage aan deze kadernota toegevoegd (bijlage 2).

Het bestuur van BSR is zeer actief in het streven naar autonome groei binnen het verzorgingsgebied van Waterschap Rivierenland. Wij vertrouwen erop dat wij in de komende jaren één of meerdere nieuwe deelnemers mogen verwelkomen.

## Samenwerking

Naast groei kan ook verdere samenwerking op termijn leiden tot besparing van kosten.

BSR werkt landelijk al veel samen binnen het domein van de lokale belastingen.

Zo is BSR zelfs initiatiefnemer van de LLBP<sup>5</sup>, een stichting i.o. die in het leven is geroepen om belastingprocessen op meer uniforme wijze uit te voeren, zodat de uitvoerders minder kwetsbaar zijn en de softwareleveranciers tegen lagere kosten oplossingen kunnen ontwikkelen. Deze beweging kent inmiddels al ruim 25 deelnemende gemeenten en belastingsamenwerkingsverbanden.

Meer hierover leest u bij het thema **Generieke Processen**.

Ook werkt BSR samen met andere grotere belastingkantoren om ontwikkelingen nauwlettend te kunnen volgen en met softwareleveranciers o.a. de ontwikkelagenda's vast stellen.

Daarnaast zoekt BSR ook actief de samenwerking in regio Rivierenland. Er worden waar mogelijk diensten lokaal afgenomen. Tevens worden zaken gezamenlijk met andere GR'en opgepakt, zoals de gezamenlijke aanpak bij het aanpassen van de GR op basis van de gewijzigde Wgr<sup>6</sup>.

Ook gezamenlijke aanbestedingen behoren tot de opties. Momenteel wordt onderzocht of bepaalde staffunctionarissen (zoals FG<sup>7</sup>, CISO<sup>8</sup>, HR-functionaris, archiefmedewerker etc.) niet in gezamenlijkheid met enkele GR'en in de regio kunnen worden aangesteld.

Wij trekken veelvuldig samen op met andere belastingkantoren en gemeenten. Deze contacten worden verder geïntensiveerd. Niet alleen door kostenvoordelen te halen uit eventuele gezamenlijke trajecten, opdrachten of aanbestedingen, maar juist ook om van elkaar te leren en de best practises mee te nemen naar BSR.

Concluderend kunnen we stellen dat BSR zich in de komende jaren nog actiever inzet op groei en samenwerking. Daarmee verwachten wij op een aantal onderdelen de kosten te verlagen.

## Speerpunten 2025 t/m 2027

- Toetreding van minimaal één extra deelnemer aan onze Gemeenschappelijke Regeling.
- Actieve samenwerking in en met de regio teneinde nog meer met elkaar op gezamenlijk thema's op te trekken.

---

<sup>5</sup> Landelijke Lokale Belasting Processen

<sup>6</sup> Wet gemeenschappelijke regelingen

<sup>7</sup> Functionaris gegevensbescherming

<sup>8</sup> Chief Security Officer



#### 4.2 Generieke processen

Om de uitvoeringskosten van BSR in de komende jaren te kunnen beheersen zien wij generieke processen als één van de knoppen waaraan wij als uitvoeringsorganisatie kunnen draaien.

##### Aanleiding

Het heffen en innen van lokale belastingen, het waarderen van objecten, het verlenen van kwijtschelding, het afwickelen van bezwaarschriften en dergelijke, zijn in de basis belastingprocessen die in regio Rivierenland niet anders zouden hoeven te zijn dan elders in het land. Toch voert ieder belastingssamenwerkingsverband of zelfstandige gemeente dit op onderdelen anders uit.

##### Risico

Leveranciers van belastingsoftware moeten diverse maatwerkoplossingen bieden om alle klanten te kunnen blijven bedienen. Dit is niet alleen erg kostbaar, maar maakt je als organisatie ook erg kwetsbaar. Maatwerk is veelal met complexe scripts aan elkaar verbonden. Er zijn dan nog maar weinigen binnen en buiten de organisatie die nog weten hoe dit exact in elkaar zit. Dit brengt de continuïteit van ons primaire proces in gevaar.

##### Landelijke lokale belastingprocessen (LLBP)


Dit risico was aanleiding voor BSR en de dienst belastingen van de gemeente Amsterdam om te onderzoeken of binnen het domein van lokale belastingen met generieke belastingprocessen gewerkt kan worden. Daarmee kan de kwetsbaarheid, die wij allemaal ervaren, worden ingeperkt en op de langere termijn kunnen de (ontwikkel)kosten worden gereduceerd.

Verrassend resultaat van deze verkenning was dat meer dan 90% van de belastingprocessen bij BSR hetzelfde kunnen zijn als in Amsterdam. Ditzelfde hebben we nogmaals getoetst met een ander groot belastingkantoor (GBLT) en hierbij werden deze conclusies onderschreven.

Er zijn inmiddels ruim 100 belastingprocessen generiek beschreven. Dit is inclusief procesplaten (zie bijlage 1), procesverantwoordelijken, KPI's, risico's en stuurinformatie. Deze generieke processen vormen voor onze leveranciers van belastingsoftware de basis waarop zij hun software ontwikkelen. Deze samenwerking wordt steeds breder omarmd. Er zijn inmiddels meer dan 25 deelnemers en er staan nog tientallen geïnteresseerde deelnemers in de rij om ook toe te treden. Ook de VNG is zeer positief over deze ontwikkeling. Er zijn al opdrachtgevers die hun aanbestedingen hebben uitgeschreven op basis van de "LLBP standaard".

Als BSR zijn wij er trots op dat wij aan de wieg hebben gestaan van deze standaard en dat wij nog altijd de handen stevig aan het stuur hebben.

## Deelnemers

 Amersfoort	 Amstelland	 Amsterdam	 BSR
 GBLT	 Aa en Hunze	 Almere	 Ameland
 Belastingen Bollenstreek	 DOWR	 GBKZ	 HHNK
 Hilversum	 Huizen	 Leeuwarden	 Munitax
 Noardeast-Fryslân	 Sabewa	 Waadhoeke	 Eindhoven
 BWB	 BSGW	 ede	 Tilburg
 Rotterdam	 Zaanstad		

## Implementatie

Intern worden deze generieke processen momenteel in onze eigen organisatie geïmplementeerd, zodat wij geheel conform de LLBP-standaard kunnen gaan van werken.

De verwachting is dat wij dit eind 2025 volledig kunnen afronden, waarmee we binnen de belastingprocessen een aanzienlijke efficiëncyslag bereiken.

Daarnaast zal de implementatie ten goede komen aan de consistentie van data en de beheersbaarheid van de gehele keten. Het risico op fouten wordt hiermee ingeperkt wat zal leiden tot een reductie van faalkosten.

Ook geeft deze transitie een brede en gezonde basis om snel en gericht te kunnen innoveren. Meer hierover leest u bij het thema **innovatie**.

## Speerpunten 2025 t/m 2027

- Volledige implementatie LLBP-processen.
- Samenwerking binnen LLPB-verband verder intensiveren.
- Vergroten voorspelbaarheid en beheersbaarheid primaire proces en inperken van risico's.
- Gezonde en flexibele basis leggen om continu te kunnen blijven innoveren.

### 4.3 Innovatie

Om de uitvoeringskosten van BSR in de komende jaren te kunnen beheersen zien wij innovatie als één van de knoppen waaraan wij aan kunnen draaien.

#### Rigide processen, een noodzakelijk basis voor innovatie

Voor de belastingprocessen geldt dat deze betrouwbaar en efficiënt moeten zijn en dat de continuïteit te allen tijde gewaarborgd is. Dit vraagt om een rigide inrichting van deze processen. Zoals u eerder hebt kunnen lezen wordt hieraan door BSR veel aandacht besteed en zijn we volop bezig met de implementatie van de **generieke processen**.

Tegelijkertijd wordt er gewerkt aan de consistentie van data, wat maakt dat de uitvoering van de primaire processen steeds meer beheersbaar, gecontroleerd en gestandaardiseerd verloopt. Dit is een goede basis van waaruit innovatie verder kan worden omarmd.

#### Continue innovatie

Innoveren doen we bij BSR feitelijk continu. Het speelveld van lokale belastingen is aan verandering onderhevig en zowel wij als onze leveranciers moeten en gaan daarin mee. De projectagenda's zitten vol met nieuwe ontwikkelingen, die ook met regelmaat gestuurd worden vanuit wet- en regelgeving. Denk hierbij aan diverse grote trajecten om aan te sluiten op berichtenverkeer en landelijke voorzieningen.

Daarnaast is er bijvoorbeeld ook veel vernieuwing geweest binnen onze callcenter applicatie en onze applicatie voor het waarderen van objecten. Ook investeren wij flink om het gebruikersgemak voor de belastingbetaler te vergroten. Hierbij kunt u denken aan o.a. QR codes op het aanslagbiljet en het verder uitbreiden van de digitale belastingbalie. Een geheel nieuwe website is in ontwikkeling en wordt begin van 2024 gelanceerd.

Een andere transitie van behoorlijk omvang is de wijziging van werken on premise<sup>9</sup> naar werken via SaaS. BSR neemt haar software vrijwel in de volledige breedte als SaaS (als dienst) af. Zo kunnen wij ons richten op onze primaire taken en ligt het onderhouden van softwareapplicaties daar waar het hoort te liggen: bij de leveranciers.

#### Kansen

Met de opkomst van nieuwe technologieën ontstaan er ook voor BSR nieuwe kansen. Ook u zult ongetwijfeld in meer of mindere mate gehoord hebben van Robotic Proces Automation (RPA), Artificial intelligence (AI), Data Science en ChatGPT. Allemaal ontwikkelingen en technologieën die onze werkzaamheden op onderdelen zouden kunnen ondersteunen en/of vereenvoudigen.

Deze middelen zijn geen doel op zich, maar kunnen wel degelijk interessant/buikbaar zijn om bijvoorbeeld efficiencyslagen te maken. Dit zien wij met name bij repeterende handelingen waarbij de computer de handelingen op een gegeven moment sneller en preciezer kan verrichten dan een medewerker.

Kantekening hierbij is dat dit niet wil zeggen dat er per definitie bespaard wordt. Deze technologieën moeten immers ook onderhouden worden, wat vaak zorgt voor een verschuiving van werkzaamheden. Toch verwachten wij hiermee, gelet op de grote volumes die wij bij BSR verwerken, goede stappen te kunnen zetten.

Als BSR onderzoeken wij daarom nadrukkelijk de mogelijkheden om deze technologieën binnen onze processen te omarmen en waar mogelijk efficiency te bereiken.

Timing is hierbij cruciaal, aangezien er zoveel gelijktijdige ontwikkelingen zijn.

<sup>9</sup> De software is geïnstalleerd op servers en computers in het eigen pand. De hardware en softwarelicenties zijn eigendom van de organisatie.



#### Speerpunten 2025 t/m 2027

- Het contactcenter platform uitbreiden met meerdere kanalen (chat, whatsapp) en benutten van mogelijkheden, zoals Artificial Intelligence, spraakherkenning en spraak- naar tekstconvertering.
- Digitale belastingbalie verder doorontwikkelen, waarmee belastingplichtigen in staat worden gesteld nog meer, nog makkelijker en nog sneller de diverse belastingzaken met BSR te regelen.
- Robotisering toepassen op de belasting- en bedrijfsvoeringsprocessen, daar waar in grote volumes repeterende handelingen worden verricht.
- Waar mogelijk het toepassen van Artificial Intelligence op de uitvoering van onder andere bezwaarafhandeling en kwijtschelding.

#### 4.4 Kwaliteit

Om de uitvoeringskosten van BSR in de komende jaren te kunnen beheersen zien wij kwaliteit als één van de knoppen waaraan wij kunnen draaien.

##### Kwaliteit versus uitvoeringskosten

Voor een uitvoeringsorganisatie als BSR is er altijd een spanningsveld tussen de te leveren kwaliteit en het kostenniveau van dienstverlening. Wij zoeken daarin steeds de balans tussen de meest optimale dienstverlening tegen de laagst mogelijke integrale kostprijs. De onderzoeken van de afgelopen jaren tonen aan dat wij hierin slagen.

De realisatie van het plan van aanpak kostenverlaging (2021-2024) heeft op onderdelen echter ook effect gehad op de kwaliteit van dienstverlening. Wij hebben keuzes moeten maken die er in sommige gevallen toe hebben geleid dat er achterstanden, danwel onvolkomenheden zijn ontstaan. Deze zijn inmiddels in beeld en er wordt hard gewerkt om dit structureel te ondervangen.

Het toont wel aan dat er weinig vet op de botten zit en dat wij op een aantal fronten moeten investeren om uiteindelijk de kwaliteit te kunnen blijven leveren die van ons verwacht wordt. Wij zullen dus creatief en effectief moeten omgaan met de middelen die ons ter beschikking worden gesteld. Die uitdaging gaan wij graag aan in het belang van onze deelnemers.

##### Kwaliteit vertaald naar KPI's

BSR voert een hoeveelheid aan processen en taken uit. Wij hebben afgesproken dat wij rapporteren over onze kernactiviteiten middels een aantal KPI's. Dat is de basiskwaliteit die onze deelnemers van ons mogen verwachten.

##### KPI's BSR:

1	Minimaal 99% van de aanslagoplegging vindt plaats binnen het betreffende belastingjaar.
2	Minimaal 99% van de beschikkingen WOZ vindt plaats binnen het betreffende belastingjaar.
3	Serviceafspraken telefonie en correspondentie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonie: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 95% van de klanten die contact zoeken met BSR, worden binnen 5 minuten te woord gestaan.</li> <li>○ In max. 5% van de gevallen lukt dit niet. Deze klanten worden, indien gewenst, uiterlijk binnen 2 werkdagen teruggebeld.</li> </ul> </li> <li>• Correspondentie: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Digitaal: binnen 2 werkdagen wordt een reactie en/of een ontvangstbevestiging verzonden.</li> <li>○ Fysiek: binnen 5 werkdagen wordt een reactie en/of een ontvangstbevestiging verzonden.</li> </ul> </li> </ul>
4	Maximaal 0,5% van de opgelegde aanslagen per belastingjaar wordt oninbaar verklaard.

##### Uitdagingen

Bij de realisatie van deze KPI's zien wij met name uitdagingen op het terrein van de aanslagoplegging en de kwaliteit van de werkzaamheden die wij vanuit de Wet WOZ uitvoeren.

In beide gevallen geldt dat dit in de afgelopen jaren veel complexer is geworden door de komst van met name landelijke voorzieningen en berichtenverkeer. BSR ervaart dit als zowel afnemer van gegevens als bronhouder van gegevens.

Kort gezegd is het applicatielandschap nog niet volledig klaar om het berichtenverkeer in de volle breedte en kwalitatief goed uit te kunnen voeren. Hierdoor ontstaat uitval in verwerkingen en is het complexe materie om deze uitval weer in de keten te krijgen.

Hiervoor is verregaand specialisme nodig, dat soms enkel door de leverancier(s) geleverd kan worden. Ook het beheer op deze berichtenstromen en koppelingen is complexer en tijdrovender dan op voorhand ingeschat. Hierop wordt dan ook extra ingezet. De benodigde formatie voor de betreffende processen wordt meegenomen in de begroting 2025.

Het voorliggende is van cruciaal belang als het gaat om de consistentie van data. Dit is voor ons een randvoorwaarde om belastingen juist, tijdig en volledig te heffen.

Consistentie van data is ook essentieel voor de processen die de uitvoering van de Wet WOZ raken. Hierbij te denken aan onder andere onze verantwoordelijkheid om volledig, juist en tijdig te leveren aan de landelijke voorziening WOZ. Een zeer belangrijk onderdeel, waarop ook de Waarderingskamer als toezichthouder streng toeziet.

#### **Speerpunten 2025 t/m 2027**

- Uitvoering van de WOZ-processen verbeteren met als resultaat de kwalificatie goed van de toezichthouder op de uitvoering van de Wet WOZ; de Waarderingskamer.
- Continu beheer op de diverse koppelingen en landelijke voorzieningen, teneinde de uitval in te perken en daar waar nodig tijd op te werken.
- Consistent beheer en controle op de kwaliteit van data, de belangrijkste grondstof voor onze werkzaamheden.
- Medewerkers binnen alle disciplines beschikken over de juiste kennis en kunde om hun werkzaamheden tegen het gewenste niveau te kunnen uitvoeren. Er wordt geïnvesteerd in tijdige (kennis)ontwikkeling van medewerkers, daar waar collega's met pensioen gaan (Strategische Personeelsplanning).
- B1 taalniveau is volledig omarmd en wordt in alle uitingen van BSR toegepast.

#### 4.5 Leveranciersmanagement

Om de uitvoeringskosten van BSR in de komende jaren te kunnen beheersen zien wij leveranciersmanagement als één van de knoppen waaraan wij kunnen draaien.

In toenemende mate richt inkoop- en contractmanagement zich op een intensieve samenwerking met leveranciers. Deze samenwerking is gebaseerd op wederzijds begrip, vertrouwen, open communicatie en winstgevendheid voor beide partijen. Bij het uitvoeren van het contract is er namelijk sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. Beide partijen hebben elkaar nodig om de afgesproken prestaties te kunnen leveren.

Leveranciersmanagement is dan een logische volgende stap. Leveranciersmanagement is het managen van de leveranciers. De voortgangsrapportages die worden samengesteld dienen als basis voor de evaluatie en verbetertrajecten. Daarnaast is het benchmarken een goed middel om te controleren of de contractafspraken marktconform zijn. Door middel van genoemde voortgangsrapportages, benchmarking en regulier overleg met de leveranciers kunnen de performance en afspraken verbeterd worden.

#### Prijsafspraken belastingsoftware

De belastingsoftware van Centric is voor BSR de grootste kostenpost, daar waar het gaat om software/applicaties. Het pakket van Centric is dan ook van dusdanige omvang dat het vrijwel al onze uitvoerende processen ondersteunt.

De kosten voor software zijn in de basis altijd stijgend, aangezien de onderhoudskosten jaarlijks geïndexeerd worden en er geïnvesteerd wordt in nieuwe (noodzakelijke) modules en ontwikkelingen.

Eind 2020 heeft BSR goede afspraken met Centric kunnen maken over de ontwikkeling van de kosten. Uitgangspunt van BSR hierbij was dat we van alle nieuwe ontwikkelingen gebruik kunnen maken, maar dat het prijspeil voorspelbaar is en in lijn blijft met de kosten op dat moment (2020).

BSR investeert in de relatie met haar leveranciers. Deze afspraken zijn dan ook alleen tot stand gekomen doordat het wederzijds vertrouwen tussen beide partijen groot is. Voor zover bekend is BSR de enige partij die de ontwikkelingen van het kostenniveau van haar belastingsoftware over de komende jaren op deze wijze beheersbaar kan houden. Uiteraard zetten wij erop in om dit ook na 2026 te continueren.

#### Aanbestedingen

Aanbestedingen vormen voor BSR zowel een kans als een risico. Daar waar het gaat om de beheersbaarheid van kosten liggen er kansen, aangezien we vanuit een aanbesteding prijsafspraken over meerdere jaren kunnen maken. Uiteraard hebben we dan ook de keuze om op onderdelen het prijsniveau zwaarder te laten wegen dan andere factoren binnen de aanbesteding. Uiteraard moet dit wel passen binnen het minimale kwaliteitsniveau dat BSR wil en moet leveren.

Met bepaalde leveranciers zijn in de afgelopen jaren veel ontwikkelingen doorgemaakt en veel investeringen gedaan. Deze investeringen verliezen waarde als wij vanuit de aanbesteding bij een andere leverancier uitkomen. Ook zien wij dat er bij aanbestedingen een lange periode is waarbij er niet meer wordt geïnvesteerd in het “oude” en het wachten is op de implementatie van het “nieuwe”. Als organisatie sta je dan letterlijk even stil op dit onderdeel.

Uiteraard proberen wij bij een aanbesteding de risico's in te perken en de kansen te pakken. In de komende jaren moet BSR enkele diensten aanbesteden, te weten:

- Drukkerij (print- en verzenddiensten), momenteel belegd bij DataB;
- Huisbankier (verwerken betalingen), momenteel belegd bij Deutsche Bank;
- Accountantsdiensten, momenteel belegd bij BDO Accountants.

### Prestaties

BSR zoekt nadrukkelijk naar partnership in haar relatie met leveranciers. Gezamenlijk optrekken om doelen te realiseren en nieuwe ontwikkelingen vorm te geven. Hierbij is vertrouwen van onmisbaar belang.

Uiteraard moeten onze leveranciers ook de prestaties leveren die wij met elkaar zijn overeengekomen. BSR gaat de controle hierop intensiveren en we houden onze jaarlijkse evaluatiemomenten in stand.

### Gezamenlijke trajecten

Zoals eerder gemeld zoekt BSR ook actief de samenwerking in de regio. En we proberen waar mogelijk diensten lokaal af te nemen of in samenwerking met andere GR'en op te pakken. De gezamenlijke aanpak in verband met de wijziging van de GR door de gewijzigde Wgr werd al als voorbeeld genoemd, maar ook gezamenlijke aanbestedingen behoren zeker tot de mogelijkheden. Meer hierover leest u bij het thema **Samenwerking & Groei**.



## 5 Planning begroting 2025 & meerjarenraming 2026-2028

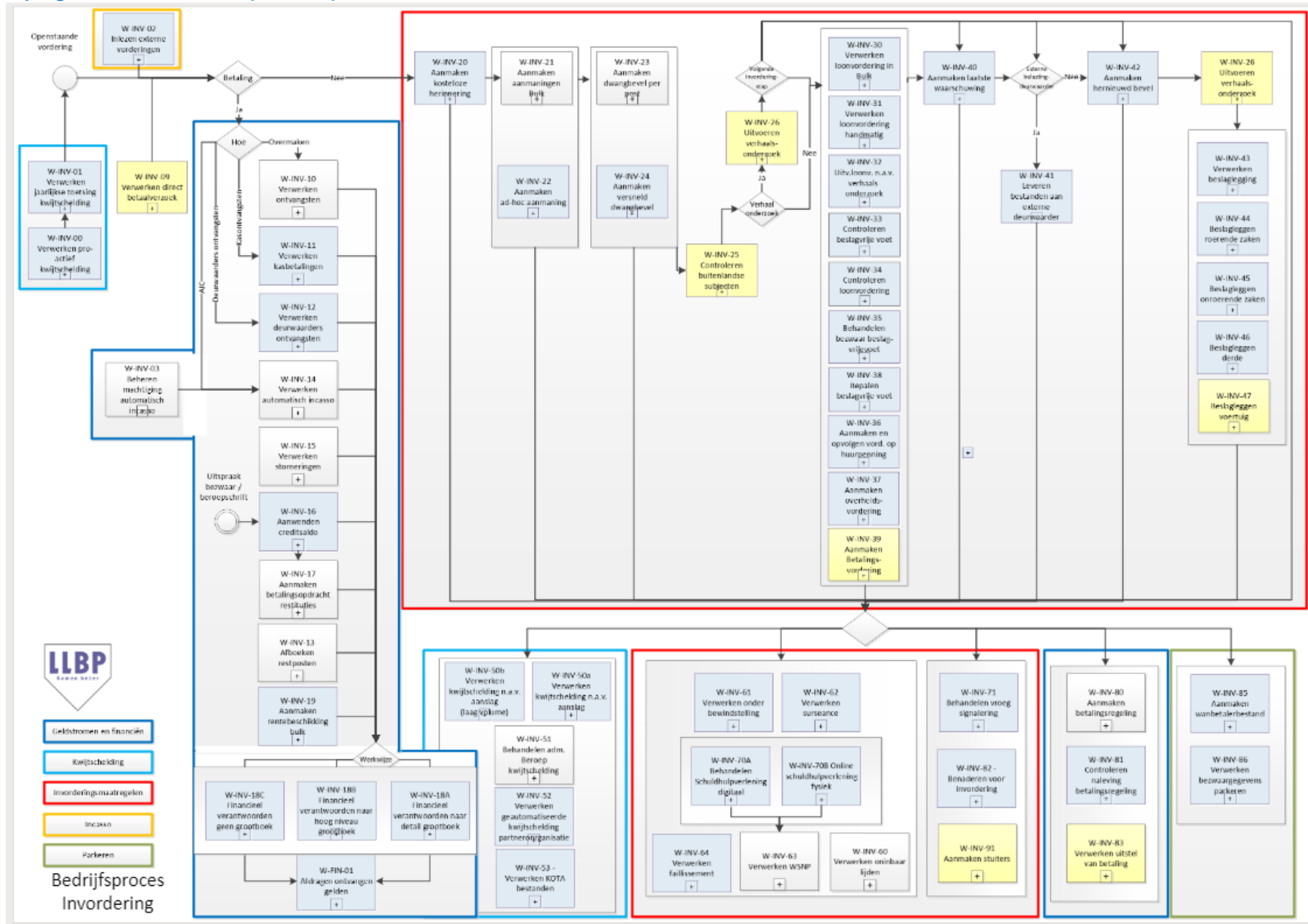
1. Behandelen kadernota 2024-2027 door dagelijks bestuur	16 november 2023
2. Informatieoverleg met accounthouders deelnemers	22 november 2023
3. Kadernota bespreken in auditcommissie	23 november 2023
4. Toezenden kadernota aan algemeen bestuur	24 november 2023
5. Vaststellen kadernota 2024-2027 door algemeen bestuur	7 december 2023
6. Toezenden kadernota 2024-2027 aan raden en besturen (ter informatie)	11 december 2023
7. Behandelen conceptbegroting 2025 & meerjarenraming 2026-2028 door dagelijks bestuur	7 maart 2024
8. Informatieoverleg met accounthouders deelnemers, behandelen conceptbegroting 2025 & meerjarenraming 2026-2028	20 maart 2024
9. Toezenden conceptbegroting 2025 & meerjarenraming 2026-2028 aan raden en besturen (ter zienswijze)	29 maart 2024
10. Conceptbegroting 2025 & meerjarenraming 2026-2028 in het algemeen bestuur, ter informatie.	4 april 2024
11. Zienswijzen raden en besturen op conceptbegroting retour	21 juni 2024
12. Behandeling zienswijzen door dagelijks bestuur	25 juni 2024
13. Vaststelling begroting 2024 & meerjarenraming 2025-2027 door algemeen bestuur	27 juni 2024
14. Aanbieden aan provincie	vóór 15 september 2024

Aldus vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van 7 december 2023,

G. van Bezooijen  
Voorzitter algemeen bestuur BSR

G.M. Scholtus MBA  
Directeur BSR

# Bijlage 1: Voorbeeld procesplaat LLBP





## 1. Doel opdracht

Volumegroei bij BSR wordt door het bestuur van BSR gezien als een 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, samenwerking of fusie met andere belastingkantoren.

Het DB/AB van BSR had behoefte aan een verdere concretisering van verschillende opties voor schaalvergroting, zodat voor de komende vier jaar duidelijk is op welke optie(s) voor schaalvergroting energie ingezet moet worden. En ook in welke optie(s) de komende vier jaar geen tijd wordt geïnvesteerd, omdat deze onvoldoende kansrijk zijn.

In deze opdracht zijn daartoe de volgende drie opties voor volumegroei en schaalvergroting onderzocht:

1. Groei in het aantal gemeentelijke deelnemers *binnen* het werkgebied van Waterschap Rivierenland (WSRL).
2. Groei in het aantal gemeentelijke deelnemers *buiten* het werkgebied van WSRL.
3. (Nauwe) samenwerking of fusie met een bestaand belastingkantoor, waarin ook één of meer waterschappen participeren.

## 2. Uitkomst opdracht: driedeling qua prioriteiten

De uitkomst van deze opdracht is een driedeling qua prioriteiten:

1. De eerste prioriteit ligt op het benaderen van gemeenten en gemeentelijke samenwerkingsverbanden *binnen* het werkgebied van WSRL.
2. Mogelijk interessante gemeenten *buiten* c.q. aan de randen van het werkgebied van WSRL worden laagdrempelig benaderd om de mate van samenwerkingsbereidheid te inventariseren.
3. Indien de eerste twee prioriteiten (zoekrichtingen) naar potentiële partners onvoldoende resultaat brengt, zullen op bestuurlijk niveau gesprekken gestart worden met andere belastingkantoren.

Deze uitkomst is mede gebaseerd op de volgende twee uitgevoerde deelonderzoeken:

- Een gevoeligheidsanalyse naar de effecten van toetredende gemeenten -binnen en buiten het werkgebied van WSRL- op kwetsbaarheid en kosten van BSR.
- Een benchmark met waterschappen die deelnemen in een belastingkantoor.

### 3. Conclusies samenwerking met gemeenten binnen en buiten werkgebied WSRL

Als onderdeel van de opdracht is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd van de impact op kosten en formatie van BSR door uitbreiding met gemeentelijke deelnemers. Het ging om een uitbreiding met 25.000, 50.000, 75.000, 100.000, 150.000 en 200.000 inwoners.

Belangrijkste conclusies van deze analyse zijn:

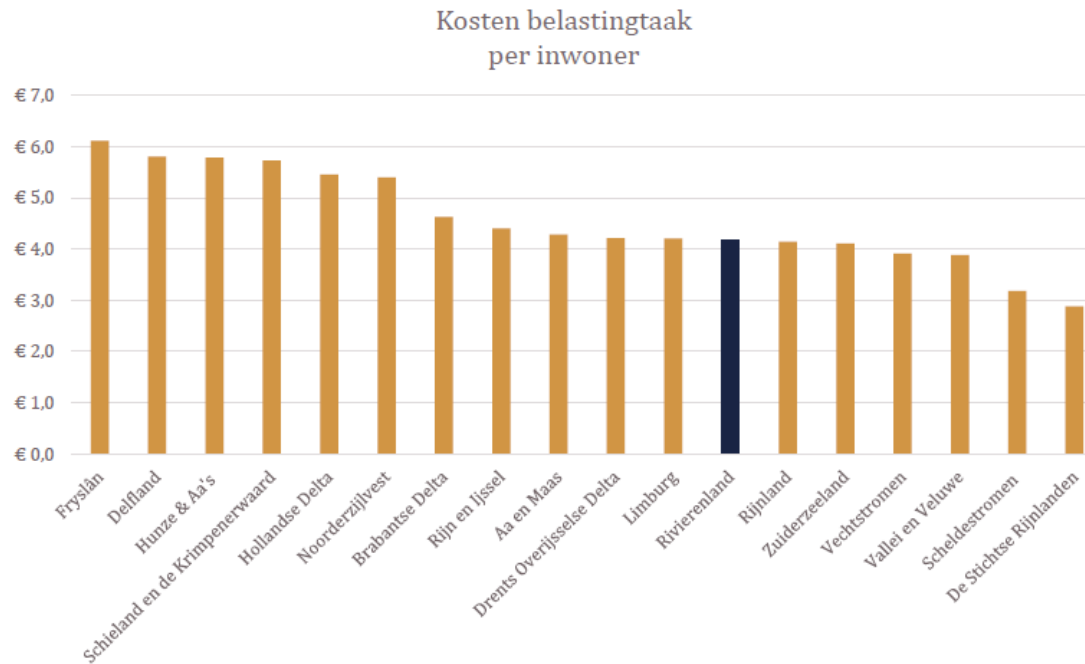
- Groei van BSR (met deze aantallen inwoners) leidt tot enige mate van verlaging van kwetsbaarheid. Daarbij merken wij op dat BSR in onze visie ook in de huidige omvang niet kwetsbaar te noemen is, omdat vrijwel alle sleutelposities dubbel bezet zijn en/of specifiek benodigde expertise uit de markt te halen is.
- Vanuit het perspectief van de huidige deelnemers is een belangrijk financieel voordeel van nieuwe toetreders in BSR dat deze een bijdrage leveren aan de vaste kosten van BSR. Bij gemeenten binnen het werkgebied van WSRL zijn er meer synergievoordelen -en daarmee kostenvoordelen- dan bij gemeenten buiten het werkgebied.
  - Bij inliggende gemeenten kunnen namelijk (extra) synergievoordelen gerealiseerd worden bij gegevensbeheer en klantenservice, drukwerk & porti, bankkosten en BRP gegevens.

## 4. Conclusies samenwerking/ fusie met belastingkantoor

De belangrijkste argumenten om (onderzoek naar) nauwere samenwerking of fusie met andere belastingkantoren een lagere prioriteit te geven waren:

- Op voorhand verwachten wij geen grote financiële voordelen van een fusie van belastingkantoren. Deze verwachting beargumenteren wij met behulp van de door ons uitgevoerde benchmark van waterschappen, die deelnemen in een belastingkantoor; zie de volgende slide.
  - Uit deze vergelijking trekken wij de conclusie dat WSRL nu al relatief lage kosten per inwoner heeft voor uitvoering van de belastingtaak. Bij samenwerking kan daardoor een risico ontstaan op delen van efficiency met een ander waterschap wat nu duurder uit is.
- Bij een fusie met een ander belastingkantoor kunnen minder synergievoordelen gerealiseerd worden dan bij toetreding van inliggende gemeenten tot BSR.
- Samenwerking (fusie) met belastingkantoren is complexer te realiseren dan met inliggende gemeenten, immers:
  - over vraagstukken rondom vestigingsplaats, kostenverdeling, zeggenschap, management en dergelijke zal een gezamenlijk besluit moeten worden genomen;
  - bij deze besluitvorming zijn meer bestuurders en AB's/ gemeenteraden (in andere regio's) betrokken;
  - er is een aanbesteding nodig voor de belastingapplicatie.

## 4. Benchmark kosten belastingtaak per inwoner (van waterschappen die deelnemen in een belastingkantoor)



N.B. Deze benchmark op basis van inwoners focust zich op de belastingtaak van waterschappen, omdat waterschapsbelastingen eenduidiger te vergelijken zijn dan de taken van gemeenten op het gebied van de WOZ en belastingen.