



BSR

**Kadernota BSR
2022-2025**

Colofon

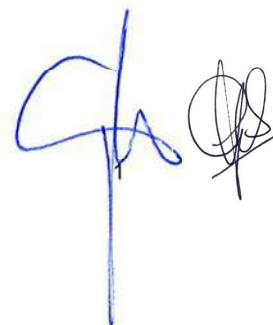
Titel Kadernota BSR 2022 - 2025

Opdrachtgever: Mary Scholtus, directeur BSR

Auteur: Brenda de Weerd, financieel controller

Versie: 1.0

Vastgesteld op: 10-12-2020

A large, handwritten signature in blue ink is located in the bottom right corner. The signature is stylized and appears to be the name of the author, Brenda de Weerd.

Inhoudsopgave

Colofon	1
Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
2 Algemene kaders	4
2.1 Missie BSR	4
2.2 Kostenverlaging	4
2.3 Visie BSR	5
2.4 Programma's	5
3 Financiële uitgangspunten	6
3.1 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024	6
3.2 Salarissen	6
3.3 Prijsstijgingen	7
3.4 Onvoorzien	7
3.5 Studiekosten	7
3.6 Ziektebudget	7
3.7 Innovatie en kwaliteit	7
3.8 Investerings in het belastingpakket	7
3.9 Reserve automatisering	8
3.10 Groei van het aantal aanslagregels en aanslagbiljetten	8
3.11 Groei van het aantal objecten	8
3.12 Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV)	8
3.13 Systematiek van toerekening van kosten	8
3.14 Btw	9
3.15 VPB	9
3.16 Berichtenbox / MijnOverheid	9
3.17 DigiD	9
3.18 Opbrengsten vervolgingskosten	10
4 Nieuw beleid en ontwikkelingen	11
4.1 Uitvoering WOZ	11
4.2 Kwijtschelding en oninbaar	11
4.3 Invorderingsrente	11
4.4 Leiderschap	11
4.5 Medewerkers	12
4.6 Middelen	12
4.7 Processen	12
4.8 Nieuwe technologieën	12
4.9 Taakstelling	13
5 Planning begroting 2022 & meerjarenraming 2023-2025	14

1 Inleiding

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

In deze kadernota presenteert BSR de algemene, financiële en beleidsmatige kaders voor de programmabegroting 2022 (en de meerjarenraming 2023-2025).

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- algemene kaders;
- financiële uitgangspunten;
- nieuw beleid en ontwikkelingen;
- planning begroting 2022 & meerjarenraming 2023-2025.

BSR vindt het belangrijk om, zeker in deze financieel onzekere tijden, een structurele financiële bijdrage te leveren in het belang van haar deelnemers. Tijdens de vergadering van het algemeen bestuur van 29 oktober 2020 is daarom het Plan van aanpak kostenverlaging 2021 t/m 2024 voorgelegd en besproken om te komen tot een meerjarige kostenverlaging met behoud van kwaliteit.

Het algemeen bestuur heeft ingestemd om de in het Plan van aanpak opgenomen besparingen t/m 2022 over te nemen in de begroting 2022 en de effecten hiervan in de meerjarenraming 2023-2025.

Naast kostenverlaging in de interne organisatie wordt ook extern gekeken naar andere en/of nieuwe vormen van samenwerking om hiermee kosten te verlagen door de schaal van de uitvoering te vergroten.

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

Bovenal zijn het echter onze medewerkers die het verschil maken om van BSR ook in de komende jaren een succes te maken. Continu leren en verbeteren staat hierbij centraal.

Op basis van genoemde ontwikkelingen, beleidsvoornemens en financiële uitgangspunten, zullen wij u vervolgens de begroting 2022 en meerjarenraming 2023-2025 aanbieden.

G.M. Scholtus MBA, directeur
Tiel, 17 november 2020

2 Algemene kaders

2.1 Missie BSR

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

Van gegevens naar waarde, BSR uw partner!

2.2 Kostenverlaging

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

BSR vindt het belangrijk om, zeker in deze financieel onzekere tijden, een structurele financiële bijdrage te leveren in het belang van haar deelnemers.

Hierbij hebben wij in de afgelopen periode onderzocht welke mogelijkheden er zijn om structurele kostenverlaging te realiseren. De uitgangspunten, zoals opgenomen in het 'Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024', zijn behandeld in het algemeen bestuur van 29 oktober 2020 en worden meegenomen in de begroting 2022.

Kostenverlaging door efficiënter werken in processen en bedrijfsvoering

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

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

Belangrijke randvoorwaarden zijn hierbij:

- afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte. Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
- generieke processen als basis voor standaardisering en verdere automatisering;
- medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
- betrouwbare stuurinformatie;
- budgetten voor opleiding, ziekte en innovatie blijven minimaal op het niveau van de begroting 2022;
- benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.

Kostenverlaging door vergroten schaal van uitvoering

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

2.3 Visie BSR

Bestuur en directie gaan in het voorjaar 2021 in gesprek over de visie BSR 2022-2025. Naar verwachting wordt deze in de eerste helft van 2021 geformuleerd en vastgesteld.

2.4 Programma's

In de begroting 2022 (en meerjarenraming 2023-2025) worden de volgende programma's opgenomen:

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

3 Financiële uitgangspunten

Bij de samenstelling van de begroting 2022 (meerjarenramingen 2023 - 2025) wordt rekening gehouden met de volgende financiële uitgangspunten:

3.1 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024

Het dagelijks bestuur heeft op 29 oktober 2020 een plan van aanpak aangeboden aan het algemeen bestuur om voor alle deelnemers kostenverlaging te realiseren.

Zoals afgesproken tijdens deze bestuursvergadering worden de hierin opgenomen en gerealiseerde besparingen t/m 2022 overgenomen in de begroting 2022 en de effecten hiervan in de meerjarenraming 2023-2025.

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

3.2 Salarissen

CAO

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

Algemeen uitgangspunt is, dat de personele formatie en de bijbehorende salariskosten voor de begroting 2022 worden geraamd op basis van de actuele personele formatie in februari/maart 2021.

CAO-afspraken en raming salariskostenstijging

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

De huidige CAO loopt tot 1 januari 2021. Voor het begrotingsjaar 2021 moet nog een nieuwe CAO afgesloten worden. De eerste gesprekken zijn inmiddels gestart. Op basis van de huidige inzichten en gepubliceerde informatie van het CPB wordt in de begroting 2022 gerekend met een loonontwikkeling van 1,5% (loonvoet sector overheid). Daarnaast houden we voor 2022 rekening met een geschatte stijging van de pensioenpremies en de overige sociale lasten (premies werknemersverzekeringen) van indicatief 1,5%, waardoor de totale stijging van de salariskosten in de begroting 2022 geraamd wordt op 3,0%. In de jaarrekening worden de werkelijke salariskosten verantwoord.

Er zijn al wel afspraken gemaakt over thuiswerken en éénmalige vergoedingen 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.

Functiewaardering

In 2019 heeft er een functiewaardering plaatsgevonden wat heeft geleid tot een nieuw functieboek BSR 2019. Bij vacatures wordt gerekend met de vastgestelde functieschaal.

Incidentele uitkeringen

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

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

Opbouw IKB-verlof

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

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

3.3 Prijsstijgingen

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

Prijsindexering kostenbudgetten

Overeenkomstig de door het CPB opgestelde cijfers die in de septembercirculaire zijn opgenomen, passen we een algemene prijsindexering toe van 1,4% (prijsindex nationale bestedingen). Dit algemene indexeringspercentage wordt ook door andere gemeenschappelijke regelingen (GR-en) toegepast in de begroting 2022. Alleen indien voor specifieke kostencategorieën andere indexeringspercentages gelden, wordt afgeweken van het algemene indexeringspercentage en worden de marktconforme kostenstijgingen in de begrotingscijfers verwerkt. Dit hebben de financiële controllers van de GR-en met elkaar afgestemd.

3.4 Onvoorzien

Voor onvoorzien wordt een percentage gehanteerd van 1%.

3.5 Studiekosten

Er wordt een budget geraamd van (minimaal) 3% van de loonsom voor kennisontwikkeling en opleidingen. Het niveau blijft minimaal op de geraamde kosten van de begroting 2021.

3.6 Ziektebudget

Er wordt een budget geraamd van (minimaal) 3% van de loonsom voor het vervangen van langdurig zieken. Het niveau blijft minimaal op de geraamde kosten van de begroting 2021.

3.7 Innovatie en kwaliteit

Er wordt een budget geraamd van (minimaal) 4% van de loonsom voor ontwikkeling op diverse fronten. Het niveau blijft minimaal op de geraamde kosten van de begroting 2021.

3.8 Investerings in het belastingpakket

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

3.9 Reserve automatisering

Op 11 december 2013 heeft het algemeen bestuur 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 2021-2024 ter dekking van de kapitaallasten i.v.m. dubbele lasten in aanloop naar SaaS. Er worden vanaf 2022 geen bedragen meer gestort in deze reserve.

Reserve vervangen belastingapplicatie (x € 1.000)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Stand per 1 januari	283	299	299	224	149	74
Toevoeging	150	150	150	0	0	0
Onttrekking	134	150	225	75	75	74
Saldo 31 december	299	299	224	149	74	0

3.10 Groei van het aantal aanslagregels en aanslagbiljetten

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

3.11 Groei van het aantal objecten

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

3.12 Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV)

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

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

3.13 Systematiek van toerekening van kosten

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

Medio 2021 worden de kostenverdeelsleutels opnieuw door het algemeen bestuur vastgesteld, dit heeft mogelijk invloed op de begroting vanaf 2023.

Om een goede weergave van de activiteiten en prestaties per programma op te nemen in de begroting 2022, worden ook dit jaar alle kosten, met de kennis die BSR nu 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 Btw

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

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

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

3.15 VPB

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

3.16 Berichtenbox / MijnOverheid

Vanaf 2018 worden kosten voor verstuurd berichten via de Berichtenbox doorberekend aan de partij die deze berichten verstuurt. Kosten per bericht voor 2020 zijn € 0,40 exclusief btw. Het is nog niet bekend of in 2022 compensatie plaats vindt voor gemeenten. In de begroting 2022 wordt de huidige systematiek gehanteerd. Dit betekent dat 40% in rekening wordt gebracht aan het ministerie van Binnenlandse zaken en de overige 60% wordt o.b.v. aanslagregels verdeeld over Avri en WSRL.

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

3.17 DigiD

Ook de kosten voor DigiD authenticatie worden vanaf 2018 doorbelast. Kosten per inlog 2020 zijn € 0,138 exclusief btw. Het is nog niet bekend of in 2021 compensatie plaats vindt voor gemeenten.

In de begroting 2022 wordt de huidige systematiek gehanteerd. Dit betekent dat 40% in rekening wordt gebracht aan het ministerie van Binnenlandse zaken en de overige 60% wordt o.b.v. aanslagregels verdeeld over Avri en WSRL.

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

3.18 Opbrengsten vervolgingskosten

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

Door diverse acties lukt het ons nog altijd om het percentage oninbaar op 0,5% te houden ondanks de toenemende schuldenproblematiek in Nederland. Om dit percentage oninbaar vast te kunnen houden bekijken wij jaarlijks of we wijzigingen in onze uitvoering door moeten voeren. Eén van de wijzigingen die wij hiervoor reeds hebben doorgevoerd is het tenminste tweemaal per jaar bezoeken van een gebied. Naar verwachting zullen wij in 2022 een nasleep ervaren van de effecten van de COVID-19 pandemie. Wij zullen om die reden proactief inzetten op het treffen van betalingsregelingen waardoor dit verdere dwanginvorderingsstappen voorkomt.

Herinneringsbrief

Hierbij staat het aspect sociaal incasseren hoog in het vaandel en proberen wij vroegtijdig met de belastingsschuldige 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 belastingsschuldigen. De opbrengsten vervolgingskosten in de begroting van BSR worden lager en daarmee stijgt de deelnemersbijdrage t.o.v. voorgaande jaren in het programma Innén.

Financiële effecten:

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

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

4 Nieuw beleid en ontwikkelingen

Middels deze kadernota worden de ontwikkelingen en uitgangspunten voor het begrotingsjaar 2022 en een doorkijk naar 2025 gepresenteerd.

4.1 Uitvoering WOZ

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

In voorkomende gevallen moeten deze conclusies ook leiden tot maatregelen om de kwaliteit te verbeteren. Op dit moment heeft BSR het predicaat "voldoende" (3 sterren) zoals door de Waarderingskamer beoordeeld. BSR heeft zich ten doel gesteld om uiterlijk 2023 deze waardering naar "goed" (4 sterren) te brengen. Hiertoe wordt een plan van aanpak opgesteld dat als leidraad dient voor een projectmatige aanpak om deze doelstelling te realiseren.

Het waarden van "Niet Woningen" is een specialisme binnen de uitvoering van de WOZ. De kennis om deze werkzaamheden te verrichten heeft BSR tot medio 2020 in eigen huis gehad. Met het vertrek van twee specialisten hebben wij deze kennis noodgedwongen moeten inkopen. Gezien de schaarste op de markt is niet mogelijk gebleken de ontstane vacatures in te vullen en wordt de herwaardering op het gebied van "Niet Woningen" projectmatig uitbesteed.

4.2 Kwijtschelding en oninbaar

Het aantrekken van de economie loopt niet gelijk met verleende kwijtschelding en vorderingen die oninbaar worden verklaard. Hierbij spelen zowel economische als sociale aspecten een rol. Op dit moment is COVID-19 actueel. Deze factoren zijn niet door BSR beïnvloedbaar. Wel hebben wij getracht, aan de hand van ons aangepaste invorderingsbeleid, onze burgers die direct geraakt worden door de coronacrisis zo goed als mogelijk tegemoet te komen. D.w.z. dat wij hen uitstel hebben verleend indien dit noodzakelijk was en maatwerk geleverd wordt bij de aanvraag van een betalingsregeling.

In het najaar 2020 zien wij nog geen significante toename in het aantal kwijtscheldingsverzoeken. Deze effecten verwachten wij wel in 2021 en eventueel 2022 o.a. door een mogelijke toename van het aantal werklozen.

4.3 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 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. Op grond van art. 231 lid 3 Gemeentewet moet voor gemeenten voor AMvB worden gelezen: besluit van het college. En voor waterschappen: besluit van het dagelijks bestuur (art. 123 lid 4 Waterschapswet). Het college/dagelijks bestuur moet thans dus een besluit nemen over de invorderingsrente. Die bevoegdheid is door de colleges/dagelijks besturen overgedragen aan het dagelijks bestuur van BSR, zie art. 18 onderdeel e van de GR BSR. Het dagelijks bestuur van BSR besluit over de invorderingsrente. In de begroting 2022 wordt het percentage invorderingsrente opgenomen zoals geldend bij het opstellen van deze begroting.

4.4 Leiderschap

BSR is een organisatie waarbij de verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. De koers die is ingezet, waarbij wordt gestuurd op resultaat met daarbij behorende houding en gedrag, wordt verder doorgezet.

4.5 Medewerkers

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

Er is volop aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers, wat zich vertaalt in de BSR Academie, waarmee onze medewerkers gestimuleerd worden om continu te leren en verbeteren. De veranderingsbereidheid van medewerkers is hierbij cruciaal.

4.6 Middelen

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

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

4.7 Processen

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

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

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

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

Generieke processen

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

4.8 Nieuwe technologieën

In 2021 ligt onze focus op data-consistentie en landelijke voorzieningen. Vanaf 2022 richten wij ons nog meer op nieuwe technologieën, die het primaire proces ondersteunen bij een toenemende efficiency ten aanzien van data en processen. Hierbij te denken aan onder andere Robotic Proces Automation (RPA), Process Mining, Data Science en Artificial Intelligence. Dit zorgt voor een toename van efficiency in de processen.

4.9 Taakstelling

Conform het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024 worden de in 2019 gestarte taakstellingen wederom verhoogd tot een totaalbedrag van € 341.000 in 2022.

In 2021 was reeds € 204.000 opgenomen, de extra taakstelling voor 2022 ad € 137.000 resulteert in de volgende verwachte verlaging van de deelnemersbijdragen:

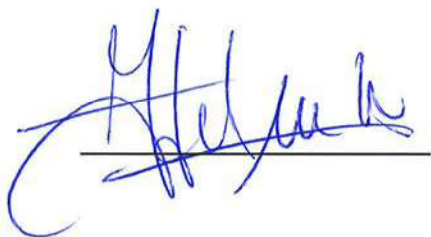
	2022
Avri	€ 1.000
Culemborg	€ 16.000
IJsselstein	€ 16.000
Maasdriel	€ 13.000
Montfoort	€ 7.000
Tiel	€ 24.000
West Betuwe	€ 27.000
West Maas en Waal	€ 11.000
Wijk bij Duurstede	€ 13.000
Waterschap Rivierenland	€ 9.000
Lagere deelnemersbijdrage t.o.v. begroting 2021	€ 137.000

5 Planning begroting 2022 & meerjarenraming 2023-2025

1. Financiële uitgangspunten bespreken in auditcommissie	26 november 2020
2. Behandelen kadernota 2021-2024 door dagelijks bestuur	23 november 2020
3. Vaststellen kadernota 2021-2024 door algemeen bestuur	10 december 2020
4. Toezenden kadernota 2021-2024 aan raden en besturen (ter informatie)	14 december 2020
5. Behandelen conceptbegroting 2022 & meerjarenraming 2023-2025 door dagelijks bestuur	18 maart 2021
6. Toezenden conceptbegroting 2022 & meerjarenraming 2023-2025 aan raden en besturen	5 april 2021
7. Zienswijzen begroting deelnemers retour	7 juni 2021
8. Behandeling zienswijzen door dagelijks bestuur	10 juni 2021
9. Vaststelling begroting 2022 & meerjarenraming 2023-2025 door algemeen bestuur	8 juli 2021
10. Aanbieden aan provincie	vóór 1 augustus 2021

Aldus vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van 10 december 2020,

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



G.M. Scholtus
Directeur BSR

