

## Begroting 2023-2026





## Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i> .....	4
<i>Opbouw meerjarenbegroting</i> .....	5
Indeling programmabegroting.....	5
Beleidsbegroting.....	5
<i>Programmaplan</i> .....	7
Strategie.....	7
Dienstverlening naar inwoners en bedrijven .....	9
Financieel beleid .....	11
Programma 1: Heffen .....	12
Programma 2: Informatie & Inning.....	15
Programma 3: Waarderen.....	19
Programma 4: Overhead.....	24
Algemene dekkingsmiddelen .....	25
<i>Paragrafen</i> .....	27
Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	27
Financiering & treasury.....	31
Verplichte kengetallen.....	33
Bedrijfsvoering .....	34
<i>Financiële begroting</i> .....	42
Inleiding .....	42
Overzicht Baten en lasten.....	43
Geprognosticeerde Balans.....	46
Meerjaren-investeringsplanning.....	47
Overzicht reserves en voorzieningen .....	47
BTW Compensatie .....	48
<i>Bijlage 1: Overzicht baten en lasten 2023 conform Iv3 matrix</i> .....	49
<i>Bijlage 2: Kerngegevens</i> .....	50
<i>Bijlage 3: Deelnemersbijdragen 2023-2026</i> .....	51
<i>Bijlage 4: Baten en lasten 2023 per taakveld verdeeld over de programma's</i> .....	52
<i>Bijlage 5: Baten en lasten 2023 per taakveld verdeeld over de programma's per deelnemer</i> .....	53

## Inleiding

Voor u ligt het voorstel voor de begroting 2023-2026 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR).

Eerder is de aan deze begroting ten grondslag liggende meerjarenbegroting 2022-2025 vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Hierna is de begroting aan de raden c.q. de verenigde vergadering van de deelnemers voorgelegd, waarbij hen gevraagd is hun zienswijzen ten aanzien van het beleid van de BSGR kenbaar te maken. Tenslotte is de definitieve programmabegroting en het programmaplan – met inachtneming van mogelijke zienswijzen van de deelnemers – definitief door het algemeen bestuur in haar vergadering van 24 juni 2021 vastgesteld. De vastgestelde begroting en de zienswijzen zijn ter kennisname van Provinciale Staten van Zuid-Holland gebracht.

Voor het begrotingsjaar 2023 wordt vooralsnog geen taakstelling verwacht ten opzichte van 2022. De indexering van de deelnemersbijdrage 2023 ten opzichte van 2022 is voorlopig bepaald door de indexatie voor lonen en prijzen o.b.v. de verwachting prijs overheidsconsumptie van het CPB in de septembercirculaire. Het stijgingspercentage is voor lonen (de Prijsoverheidsconsumptie werknemers beloning werknemers) met een gecorrigeerde indexering (2,0+1,7%) 3,7% en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)) met een gecorrigeerde indexering (1,5%+1,0%) 2,5%.

De meerjarenbegroting bestaat uit het hoofdstuk opbouw meerjarenbegroting waarin de kaders van de begroting uiteen worden gezet, een hoofdstuk waarin het programmaplan nader wordt uitgewerkt met specificering naar de individuele programma's, de paragrafen waarin een toelichting wordt gegeven op de aanwezige risico's en bedrijfsvoeringelementen en afsluitend de financiële begroting naar economische kostencategorieën. In bijlage 4 wordt de deelnemersbijdrage 2023-2026 gepresenteerd.

## Opbouw meerjarenbegroting

### Indeling programmabegroting

De programmabegroting bestaat uit verschillende onderdelen, die in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) door het Rijk zijn vastgesteld. Het zijn de beleidsbegroting, met daarin het programmaplan, de paragrafen en de financiële begroting. De verschillende onderdelen worden hieronder beschreven.

### Beleidsbegroting

#### 1. Programmaplan

In de begroting zijn de werkzaamheden van de Belastingssamenwerking verdeeld over vier programma's namelijk:

programma 1 – Heffen

programma 2 – Informatie & inning

programma 3 – Waarderen

programma 4 – Overhead (voorheen Directie en bedrijfsvoering)

Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de algemene dekkingsmiddelen en de post onvoorzien.

Bestaande programma-indeling met verantwoording overhead							
x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2022	Begroting 2022 na wijziging maart 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Lasten	2021	Primitief					
Programma Heffen	2.840	2.959	3.111	3.218	3.218	3.218	3.218
Programma Informatie & Inning	2.672	2.977	2.779	2.867	2.867	2.867	2.867
Programma Waarderen	5.129	4.482	4.785	5.013	5.013	5.013	5.013
Programma Overhead	2.865	3.193	3.055	2.949	2.949	2.949	2.949
Algemene dekking en onvoorzien	36	294	281	109	109	109	109
<b>Totaal Lasten</b>	<b>13.542</b>	<b>13.905</b>	<b>14.011</b>	<b>14.156</b>	<b>14.156</b>	<b>14.156</b>	<b>14.156</b>
<b>Baten</b>							
Programma 1 - Heffen	-2.840	-2.959	-3.111	-3.218	-3.218	-3.218	-3.218
Programma 2 - Informatie & Inning	-2.672	-2.977	-2.779	-2.867	-2.867	-2.867	-2.867
Programma 3 - Waarderen	-4.904	-4.482	-4.744	-5.013	-5.013	-5.013	-5.013
Programma 4 - Overhead	-2.865	-3.193	-3.055	-2.949	-2.949	-2.949	-2.949
Algemene dekking en onvoorzien	-431	-109	-81	-109	-109	-109	-109
<b>Totaal Baten</b>	<b>-13.712</b>	<b>-13.720</b>	<b>-13.770</b>	<b>-14.156</b>	<b>-14.156</b>	<b>-14.156</b>	<b>-14.156</b>
<b>Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten</b>	<b>-170</b>	<b>185</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mutaties reserves</b>							
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	0	0	0	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-261	-185	-240	0	0	0	0
<b>Saldo mutaties reserves</b>	<b>-261</b>	<b>-185</b>	<b>-240</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat na bestemming</b>	<b>-431</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

De indeling per programma is gelijk. In elk programma wordt antwoord gegeven op de '3W-vragen':

1. Wat willen we bereiken aan maatschappelijke effecten?
2. Wat gaan we daarvoor doen?
3. Wat gaat dat kosten?

Omdat de BSGR een uitvoeringsorganisatie is, zullen de maatschappelijke effecten zich vooral vertalen in de te verwachten productie die voor de deelnemers gedraaid zal worden en de kwaliteit van die productie.

Bij de ontwikkeling van besturingsinstrumentarium zijn de deelnemers betrokken. De sturingselementen zijn vastgelegd in de dienstverleningsovereenkomst.

De kosten van een programma worden weergegeven door middel van een tabel, waarin een aantal wettelijk voorgeschreven elementen verwerkt zijn:

- a. per programma c.q. productgroep de raming van de baten en lasten en het saldo;
- b. het geraamde resultaat voor bestemming;
- c. de mutaties in de reserves per programma (een + is een storting, een – is een onttrekking);
- d. het geraamde resultaat na bestemming volgend uit de onderdelen b. en c.

De tabel is opgebouwd uit jaarschijven. Aanmerkelijke verschillen tussen de verschillende jaarschijven worden toegelicht.

In de Regeling financieel beheer is opgenomen dat in de begroting een overzicht gegeven wordt van de producten, respectievelijk diensten en de daarmee samenhangende baten en lasten. Voor deze begroting wordt volstaan met de opmerking dat de programma-indeling overeenstemt met het productenoverzicht.

### *Paragrafen*

In de paragrafen wordt aandacht besteed aan een aantal financiële en bedrijfsmatige onderwerpen die dwars door het beleid van de programma's heen lopen. De onderwerpen – die het Rijk vanaf 2004 in de programmabegroting verplicht stelt en welke van toepassing zijn op de BSGR zijn:

- de bedrijfsvoering;
- het weerstandsvermogen (de mate waarin tegenvallers financieel kunnen worden opgevangen);
- financiering (lenen en uitzetten van geld).

### *2. Financiële begroting*

In de financiële begroting wordt de financiële positie van de BSGR toegelicht en een meerjarig overzicht van inkomsten (baten) en uitgaven (lasten) gegeven. Daarnaast bevat dit onderdeel de investeringsplanning en een overzicht van de reserves en voorzieningen.

Op basis van de te verwachten ontwikkelingen wordt er in maart 2022 een begrotingswijziging over 2022 aangeboden.

Bij de besluitvorming over de jaarrekening 2021 zal aan het bestuur formeel worden voorgesteld het positieve resultaat 2021 deels ten gunste van het eigen vermogen te brengen tot het maximum van 5%.

## Programmaplan

### Strategie

Vanaf de operationele start van de BSGR in 2011 is er hard gewerkt om op het huidige zeer optimale prijs-kwaliteitsniveau te komen waarop de organisatie nu presteert. Het verkrijgen van de ISAE3402 type 2 verklaring, een waarborg voor de validiteit en betrouwbaarheid van de belastingprocessen is daar een voorbeeld van. Tot op heden is de BSGR nog steeds de enige belastingorganisatie in Nederland die in het bezit is van deze type 2 kwalificatie.

Ook voor de komende jaren zal het behoud van deze certificering centraal staan. Immers, ieder jaar zal opnieuw moeten worden getoetst of de BSGR aan de hoge standaarden van deze certificering blijft voldoen. Certificering is daarmee een belangrijk "unique selling point" in de aansluiting van nieuwe deelnemers bij de BSGR. Deze certificering is des te meer van belang doordat met betrekking tot de belastingrapportage volstaan wordt met uitsluitend de ISAE3402 rapportage.

Om interessant te blijven voor de huidige en nieuwe deelnemers is een optimale prijs-kwaliteit verhouding essentieel. Continue aandacht voor kostenreductie blijft noodzakelijk, waarbij de kwaliteit van de dienstverlening door de BSGR minimaal op hetzelfde niveau blijft.

Door de druk van kostprijsreductie en verdergaande ontwikkelingen in de werkzaamheden, waarbij voor de individuele medewerker een verschuiving plaatsvindt van data-entry naar meer inzicht en analytische vaardigheden, blijft de aandacht uitgaan naar een voortzetting van het maken van een verdere kwaliteitsslag met het personeel. Het ingezette traject naar een meer zakelijke en bedrijfsmatige cultuur wordt dan ook voortgezet.

Een belangrijk kenmerk van de BSGR is dat de prijs van haar producten gedetailleerd kan worden doorgerekend. De door het Algemeen Bestuur van de BSGR vastgestelde kostprijsmethodiek speelt daarbij een grote rol. De kostprijsmethodiek wordt gebruikt voor het verkrijgen van inzicht in de kostenstructuur van de BSGR en kan worden gebruikt als sturingselement voor de BSGR zelf, als berekeningsmethodiek voor potentiële nieuwe deelnemers en als basis voor de kostenverdeling tussen de deelnemers onderling.

Element in de prijs-kwaliteit verhouding is tevens de verhouding tussen harmonisatie en standaardisatie enerzijds versus maatwerk anderzijds. Harmonisatie en standaardisatie van uitvoering is elementair in een grootschalig productieproces en feitelijk een randvoorwaarde voor toetreding tot de BSGR. Te denken valt hierbij aan bijvoorbeeld betaaltermijnen, betaalwijzen (bijvoorbeeld automatische incasso's vanaf een bepaald bedrag), combineren van aanslagen en dergelijke.

Harmonisatie en standaardisatie van het belastingbeleid is qua kostenefficiëntie wenselijk, echter qua politieke beleidsvrijheid lastig te realiseren. Deze politieke beleidsvrijheid heeft echter wel een prijs, welke met het kostprijscalculatiemodel berekend kan worden. Het streven naar harmonisatie staat de mogelijkheid daarmee niet in de weg dat de BSGR ook maatwerk aan haar deelnemers kan en wil leveren. In dat geval zal de BSGR voor de betreffende deelnemer inzichtelijk maken wat daarvan de kosten zijn ten opzichte van het afnemen van een geharmoniseerd product. Uitgangspunt is daarbij wel dat de deelnemer de integrale kosten voor maatwerk betaalt. Daarbij dient niet onvermeld te blijven dat de BSGR, volgens het principe van kostprijscalculatie (KPC), begroot op basis van voorcalculatie en afreken op basis van nacalculatie.

Voor de komende jaren speelt hierbij wel dat onze softwareleverancier haar diensten gestandaardiseerd gaat aanbieden in een SaaS omgeving. Maatwerk via API's is daarbij een optie, echter de kosten hiervoor zullen worden doorberekend aan de opdrachtgever.

Deze standaardisering raakt dan overigens niet alleen belastingkantoren maar ook individuele gemeenten en waterschappen die de belastingtaak nog zelf uitvoeren.

In samenwerking met andere belastingkantoren en onze softwareleverancier wordt wel getracht zoveel mogelijk gedeelde klantwensen in te bouwen in deze standaard.

Duidelijk is daarnaast wel dat de BSGR als uitvoeringsorganisatie als gevolg van externe factoren de kosten de komende jaren zal zien oplopen. Was het enkele jaren geleden nog de verwachting dat digitalisering en basisregistraties (die momenteel nog verre van optimaal functioneren) zouden leiden tot meer efficiency en lagere kosten, dan laat de praktijk inmiddels het tegenovergestelde zien.

Het ontbreken van geautomatiseerde terugmeldvoorzieningen in meerdere basisregistraties leidt zelfs tot veel meer handwerk en daarmee hogere personele kosten en gooit ons feitelijk "terug in de tijd".

Het stellen van zeer hoge eisen aan beveiliging en privacy binnen deze digitaliseringsgolf is daarbij een extra kostenverhogende factor.

Hogere kosten zullen ook het gevolg zijn als bevragingen bij de bron vanuit de Common Ground gedachte per eenheid getarifeerd gaan worden zoals dat ook nu ook al geldt voor de inzage/opvragingen via Digid en de Berichtenbox waardoor het digitaal versturen van aanslagen inmiddels aanzienlijk duurder is dan het verzenden van aanslagen per fysieke post.

Opschaling van het aantal deelnemers kan in deze context niet alleen kostenvoordelen bieden maar kan ook voorzien in de steeds hogere eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van de medewerkers en het "in control" zijn van de interne organisatie. De eisen die gesteld worden aan informatiebeveiliging en privacy vormen daar een onderdeel van. De hiervoor benodigde kennis en expertise is gebaat bij meer schaalgroottes.

De afgelopen jaren ontstane concurrentie met private commerciële organisaties lijkt niet door te zetten. Wel lijkt de rol van centrumgemeenten toe te nemen als alternatief voor het onderbrengen van belastingen in een Gemeenschappelijke Regeling. Met name ontwikkelingen in het kader van de koepelvrijstelling zullen de toekomst van samenwerkingsverbanden gaan beïnvloeden. Mocht immers de koepelvrijstelling verdwijnen dan betekent dit een fors kosten ophogend effect voor samenwerkende overheden.

Bij dit alles dient echter niet uit het oog te worden verloren dat de BSGR primair een maatschappelijke organisatie is die "dienend" is richting haar deelnemers en burgers. Basiswaarden als eerlijkheid, rechtvaardigheid en billijkheid staan daarbij immer voorop.

Tegen deze achtergrond hanteert BSGR een groei strategie die in de kern op het volgende neerkomt:

- Groei van het aantal deelnemers is een instrument om tot vermindering van de kwetsbaarheid, tot verlaging van de kosten en tot verbetering van de kwaliteit van de BSGR te komen.
- Daarbij hecht de BSGR aan een verantwoorde, beheerste en gecontroleerde aanpak: organische groei waarbij het belang van de huidige deelnemers voorop staat. Er mag geen sprake zijn van discontinuïteit of afnemende kwaliteit van dienstverlening door (te snelle) groei. Het behoud van de ISAE-verklaring staat daarbij voor de BSGR voorop. Voor de BSGR is daarom een gecontroleerd en beheerst proces van toetreding belangrijk. Nieuwe deelnemers treden 'schoon door de poort' toe, wat betekent dat nieuwe deelnemers hun bestanden op orde hebben, er geen achterstanden zijn en de eisen van de Waarderingskamer op terrein van toezicht geabsorbeerd zijn of kunnen worden. Daarbij moet de BSGR een herkenbare eigen organisatie blijven. Vanuit dat perspectief is uitgangspunt dat nieuwe deelnemers toetreden tot de gemeenschappelijke regeling. Verder brengen nieuwe deelnemers het integrale belastingproces onder, niet slechts een deel ervan.
- De BSGR kiest primair voor groei van het aantal bij het Hoogheemraadschap van Rijnland inliggende gemeenten. Toetreding van een tweede waterschap is ook een mogelijkheid, als dat past binnen de samenwerkingsstrategie van het Hoogheemraadschap in de waterschapssector.

Daarnaast kan het wenselijk zijn gezien de geschetste ontwikkelingen om ook een samengaan met een ander belastingkantoor te onderzoeken.

Van belang is dan wel dat deze organisaties qua cultuur en kostenefficiëntie op elkaar lijken, dan wel op deze aspecten naar elkaar toegroeien voordat de daadwerkelijke integratie plaatsvindt.

Belangrijke reden hiervoor is dat ambtenaren tegenwoordig onder het private arbeidsrecht vallen waardoor een overname of samengaan wordt gezien als een overgang van onderneming waarbij de betrokken medewerkers in principe allemaal met behoud van alle rechten en plichten overgaan.

Als er dan een discrepantie bestaat tussen beide organisaties qua kostenefficiëntie "trekt de goedkoopste van de twee aan het kortste eind", in die zin dat de deelnemers van deze organisatie dan ook moeten betalen voor de hogere kosten van de andere duurdere organisatie.

Overigens speelt dit issue ook bij toetreding van een afzonderlijke nieuwe deelnemer. Ook dan mogen de betrokken medewerkers erop vertrouwen dat zij allen integraal met rechten en plichten overgaan.

Duidelijke afspraken vooraf met de betrokken gemeente cq het betrokken waterschap zijn hierbij van wezenlijk belang. Toetreding van een nieuwe deelnemer wordt hierdoor minder makkelijk.



In het kader van samenwerken met andere belastingorganisaties hebben de directies van de belastingkantoren SVHW, RBG en BSGR onlangs aangegeven nauwer met elkaar te willen gaan samenwerken, in eerste instantie op ICT gebied. Kennis en kunde kan zo meer optimaal benut en gedeeld worden.

Tot voor kort speelde de aannahme dat de taken van belastingkantoren (fors) geraakt zouden kunnen gaan worden door de discussie over de integratie van de objectenregistraties BAG, WOZ en BGT in een samenhangende objectenregistratie (SOR).

De verwachting is nu dat de WOZ geen integraal onderdeel zal gaan uitmaken van de SOR. Slechts een aantal elementen van de WOZ zullen mogelijk hiervan onderdeel gaan uitmaken, maar veel is nog onzeker.

Worden belastingkantoren minder geraakt door de ontwikkelingen inzake de SOR, dit gaat niet op voor de steeds verdergaande mogelijkheden voor burgers om bezwaar te maken tegen genomen overheidsbesluiten.

De komende jaren zal het waarschijnlijk ook mogelijk worden om formeel bezwaar aan te tekenen tegen het niet toekennen van een kwijtscheldingsverzoek. De verwachting is dat hiermee een nieuwe doelgroep voor no cure no pay buro's gaat ontstaan. Gezien de grote aantallen kwijtscheldingsverzoeken waar belastingkantoren mee te maken hebben zal dit een fors opstuwend effect op het volume van kostenvergoedingen kunnen hebben. De gevolgen van de coronacrisis zullen dit effect alleen maar versterken.

Vraag is uiteindelijk dan ook of het al dan niet verlenen van kwijtschelding het meest effectieve instrumentarium is in het armoedebeleid van overheidsorganisaties. Temeer daar de wettelijk vastgestelde regels rond kwijtschelding niet altijd degenen helpen met de laagste netto besteedbare inkomens voor wie kwijtschelding toch feitelijk bedoeld zou moeten zijn.

De BSGR ziet daarmee de komende jaren een additionele golf van no cure no pay bezwaren op zich afkomen. En dit terwijl de WOZ bezwaren ook meer en meer worden ingediend door no cure no pay buro's. Naast de kostenvergoedingen is hier ook steeds meer personele capaciteit voor benodigd aangezien de behandeling van een bezwaar ingediend door een no cure no pay bedrijf drie tot vier maal zoveel capaciteit vraagt als een bezwaar dat door de burger zelf wordt ingediend.

De taken rondom de wet WOZ kunnen zo landelijk tot grote uitvoeringsproblemen leiden.

Het onlangs verschenen rapport van het Coelo kan mogelijk aan deze ncnp ontwikkeling een halt toe roepen. Hun conclusie, dat het voor bedrijven die voor belanghebbenden bezwaar aantekenen tegen de woza beschikking mogelijk is om met een zeer beperkte inspanning forse kostenvergoedingen te ontvangen, gaat hopelijk de politiek in beweging brengen hier actie op te ondernemen.

Het onlangs aan de Tweede Kamer aangeboden rapport "Naar nieuwe vormen van decentraal Bestuur" dient daarnaast vermelding in dit kader. Gepleit wordt voor een onderzoek naar invoering van een ingezetenenheffing waarin o.a. de OZB op zou kunnen gaan.

Deze ontwikkelingen overziende maakt de BSGR zich grote zorgen over de kostenontwikkeling in de komende jaren. Eventuele taakstellingen en bezuinigingen kunnen bij een organisatie die zo lean en mean in de belastingmarkt opereert helaas niet anders leiden dan tot een verschraving van de dienstverlening.

Daarnaast is op de valreep van 2021 de wijziging Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) definitief geworden.

Naast meer mogelijkheden voor de samenstelling van besturen en aangepaste regels in geval van uitreding van een deelnemer heeft dit consequenties voor de tijdslijnen in de begrotingscyclus. Nog niet geheel duidelijk is welke gevolgen dit zal gaan hebben voor de bestuurlijke agenda van 2023.

Uiterlijk najaar 2022 zullen wij het voorstel voor de P&C cyclus 2023 aan het bestuur van de BSGR voorleggen.

### **Dienstverlening naar inwoners en bedrijven**

In 2019 heeft de BSGR met haar deelnemers een geactualiseerde Dienstverleningsovereenkomst (DVO) (tekst vastgesteld door het dagelijks bestuur van de BSGR op 21 maart 2019) afgesloten. In de DVO zijn met de deelnemers afspraken gemaakt over de dienstverlening van de BSGR. Enerzijds naar

de deelnemers zelf (wat mogen de deelnemers zelf van de BSGR verwachten) en anderzijds naar de inwoners en bedrijven van het verzorgingsgebied (wat mogen zij, op basis van afspraken tussen de deelnemer en de BSGR, verwachten). De BSGR beoogt de huidige tekst van de DVO komend jaar met haar deelnemers door te spreken, zodat een eventuele wijziging in de nu vastgelegde afspraken in 2023 zou kunnen worden geëffectueerd.

Daarnaast wordt ook nog in andere regelingen, zoals het Besluit gegevensverstrekking, invulling gegeven aan de dienstverlening naar de deelnemers. De hierin vastgelegde gegevensleveringen zijn afgelopen jaar aan de deelnemers ter evaluatie voorgelegd. Dit heeft niet geleid tot enige aanpassing in het Besluit. In de praktijk is naderhand wel gebleken dat er zich toch mogelijk situaties kunnen voordoen waarbij het ruimer delen van bij de BSGR beschikbare gegevens werkzaamheden voor beide partijen kan vereenvoudigen. Komend jaar zal dit dan ook nog nader met de deelnemers worden besproken.

Voor wat betreft de dienstverlening naar inwoners en bedrijven is deze in de DVO geconcretiseerd in afspraken over kwaliteitsaspecten. Hierover wordt twee keer per jaar aan de deelnemers gerapporteerd te weten in de 8-maandsrapportage en de jaarlijkse belastingrapportage.

In de afgelopen jaren heeft de BSGR al op verschillende manieren de dienstverlening naar de inwoners en bedrijven verbeterd en/of uitgebreid op het gebied van bereikbaarheid, communicatie en betalingsmogelijkheden.

Het bestuur heeft in 2020 besloten om met ingang van 2022 het maximale grensbedrag waarbij gebruik mag worden gemaakt van het maximum aantal betaaltermijnen (acht) bij automatische incasso te verhogen van € 5.000,- naar € 10.000. De deelnemers hebben hun belastingverordeningen hierop ook aangepast. Het bestuur heeft echter wel besloten om het maximum aantal betaaltermijnen bij automatische incasso nog ongewijzigd te laten.

Tenslotte zal de BSGR, daar waar mogelijk binnen de wettelijke, technische en financiële kaders, blijven streven naar een verdere verbetering van haar service aan haar klanten.

Zo is de BSGR bijvoorbeeld 'aangehaakt' bij initiatieven om te voorkomen dat bij inwoners de schuldenlast verder oploopt (Vroegsignalering) en gaat hiertoe sociale wijkteams van de aan de BSGR deelnemende gemeenten inzage geven in de openstaande belastingschulden inzake individuele dossiers. In het 1e kwartaal van 2022 wordt hiertoe de digitale toegang tot individuele dossiers daadwerkelijk beschikbaar gesteld.

Alhoewel de BSGR continu zal blijven zoeken naar mogelijkheden om haar dienstverlening te verbeteren, wordt hierbij wel uitdrukkelijk de kanttekening geplaatst dat bij eventuele taakstellingen in de komende jaren het juist de dienstverlening zal zijn die 'geraakt' wordt.

Dit wordt veroorzaakt doordat de BSGR voornamelijk wettelijke taken uitvoert waarop, gezien het al zeer lage kostenniveau van de BSGR en de steeds verder toenemende druk van strengere wettelijke eisen o.a. op het gebied van aanbesteding, archivering, ict, privacy en verantwoording, niet verder kan worden bezuinigd.

Overigens kan ook de huidige zeer krappe arbeidsmarkt gevolgen hebben voor de dienstverlening.

### *Financieel beleid*

Vanuit de bestuurlijke werkgroep Financiële Kaderstelling Gemeenschappelijke Regelingen (FKGR) van de gemeenten in Hollands-Midden is er voor het begrotingsjaar 2023 geen taakstelling ten opzichte van 2022. De indexering van de deelnemersbijdrage 2023 ten opzichte van 2022 is bepaald door de indexatie voor lonen en prijzen o.b.v. de verwachting prijs overheidsconsumptie van het CPB in de septembercirculaire. Het stijgingspercentage is voor lonen (de Prijs overheidsconsumptie werknemers beloning werknemers) met een gecorrigeerde indexering (2,0+1,7%) 3,7% en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)) met een gecorrigeerde indexering (1,5%+1,0%) 2,5%.

De algemene reserve mag, conform de geactualiseerde nota reserves en voorzieningen 2019, niet meer bedragen dan 5% van het totaal van de begrote lasten. Op 25 juni 2020 is daaraan toegevoegd dat de minimumhoogte 3% van de totale jaarlijks begrote lasten van de BSGR zal bedragen.

Voor het begrotingsjaar 2022 en volgende jaren is geprognosticeerd dat de algemene reserve € 695K zal bedragen. Dit bedrag zit tussen de 3% en 5% in.

Onderstaand zal per programma de meerjarenbegroting nader worden toegelicht.

## Programma 1: Heffen

### Onderwerp

Het programma Heffen omvat het tijdig, correct en volledig opleggen van zowel subject- als object gebonden aanslagen waterschapslasten en gemeentelijke heffingen. Dit is inclusief de vergaring en verwerking van de daartoe benodigde gegevens vanuit interne en externe bronnen (onder andere Basisregistraties en de door de gemeenten en het waterschap aan te leveren belastinggrondslagen). Daarnaast omvat het programma de activiteiten met betrekking tot het behandelen en afdoen van bezwaren tegen plicht en maatstaf. Tevens worden ingebrekestellingen wegens het uitblijven van een uitspraak binnen de wettelijke beslistermijn met betrekking tot deze bezwaren binnen het programma Heffen opgepakt.

### Wat gaan we doen?

#### Aanpassing belastingstelsel waterschapshеffingen

Het huidige belastingstelsel van de waterschappen bevat enkele knelpunten. Begin 2020 heeft een stuurgroep onder leiding van voormalig staatssecretaris Menno Snel het voortouw genomen. Het voorstel van de stuurgroep kon op 11 december 2020 in de Ledenvergadering van de Unie van Waterschappen op unanieme steun rekenen.

Op 25 februari 2021 heeft de minister van Infrastructuur en Waterstaat het voorstel voor aanpassing van het belastingstelsel naar de Tweede Kamer gestuurd.

De watersysteemheffing zorgt voor de middelen voor waterveiligheid en voldoende en schoon oppervlaktewater. Volgens de huidige systematiek moeten de waterschappen de kosten voor een belangrijk deel verdelen op basis van de waarde van gebouwen, grond en natuurterreinen. Het belangrijkste knelpunt van deze heffing is de onredelijke invloed die de hoge waarde van wegen en spoorwegen op de tarieven van de eigenaren van onbebouwde grond heeft. Hierdoor stijgen de kosten voor deze groep zonder dat er extra voorzieningen tegenover staan.

Het voorstel van de waterschappen gaat uit van een model waarin de kosten op basis van gebiedskenmerken worden verdeeld. Het model geeft de algemeen besturen daarbij meer mogelijkheden dan nu om bij het verdelen van de kosten rekening te houden met specifieke omstandigheden in het gebied en met de taakuitoefening. Toepassing leidt tot een gelijkmatiger ontwikkeling van de tarieven voor alle betalende categorieën.

De waterschappen introduceren met deze voorstellen ook de mogelijkheid om te differentiëren in de tarieven voor de watersysteemheffing gebouwd. Die kent op dit moment één tarief voor eigenaren van woningen en eigenaren van niet-woningen. De WOZ-waarden van woningen is echter de afgelopen jaren veel harder gestegen dan de WOZ-waarden van niet-woningen. Met de mogelijkheid van tariefdifferentiatie kunnen de waterschappen binnen de categorie gebouwd tot een gelijkmatige lastenontwikkeling komen. Het is daarbij nadrukkelijk de bedoeling dat deze tariefdifferentiatie enkel voor deze toepassing wordt gebruikt.

Ook de zuiverings- en verontreinigingsheffing worden aangepast. De zuiveringsheffing dekt de kosten van het zuiveren van rioolwater. De verontreinigingsheffing wordt in rekening gebracht als afvalwater rechtstreeks in oppervlaktewater wordt geloosd. Op basis van de huidige wetgeving moeten waterschappen mens- en milieubelastende stoffen gebruiken bij de laboratoriumanalyses voor het vaststellen van de vervuilingswaarde van het afvalwater van bedrijven. Dat willen de waterschappen niet meer. Daarom komen zij met een alternatief voor deze methode dat geen gebruik maakt van mens- en milieubelastende stoffen.

De impact van de wijzigingen voor de BSGR wordt als relatief beperkt gezien. Aandacht dient er wel te zijn voor de overgangperiode waarin twee stelsels naast elkaar moeten worden geadmिnistrееrd. Aangezien sprake is van een wetswijziging kan het mogelijk nog tot 2025 duren voordat het nieuwe stelsel in werking treedt.

#### Belastingenschuif naar gemeenten weer op de agenda

Gemeenten krijgen mogelijk een groter eigen belastinggebied. In het op 15 december 2021 gepresenteerde coalitieakkoord staat dat het nieuwe kabinet de mogelijkheid daarvoor als optie bekijkt.

Dat gebeurt dan in het kader van de uitwerking van een nieuwe financieringssysteem voor gemeenten en provincies. Die nieuwe bekostiging om tot een stabielere financiering van gemeenten en provincies te komen, is gepland voor de periode na 2025 en kan daarmee samen gaan lopen met de wijzigingen in de waterschapshellingen.

Naast het mogelijk ruimere eigen gemeentelijk belastinggebied, worden in de beschouwing ook alternatieven voor de onroerende zaakbelasting (ozb) betrokken. In de kabinetsperiode 2021-2025 zal de financiering van de medeoverheden grotendeels volgens het coalitieakkoord worden vormgegeven via de bestaande systematiek: samen de trap op, samen de trap af.

### **Basisregistraties: een update**

Lag in voorgaande jaren de nadruk op de invoering en implementatie van een aantal basisregistraties, waaronder het Handelsregister en de LV WOZ, in de komende jaren zal de focus nadrukkelijk liggen op het beheer hiervan. De eerste beheertools zijn inmiddels ontwikkeld en in gebruik. Het (door)ontwikkelen van deze tools moet leiden tot een beheersituatie op de vakafdelingen.

Het informatiemodel van de LV WOZ is aan vernieuwing toe. (Basis)registraties moeten beter op elkaar afgestemd worden. Onder leiding van de waarderingskamer en de VNG gaat gewerkt worden aan een nieuw informatiemodel, de IMWOZ. De IMWOZ zal onderdeel uit gaan maken van het metamodel voor informatiemodellen (MIM).

De basisregistratie Kadaster BRK 1.0 zal voor de bulkprocessen niet worden opgevolgd door een API (Application Programming Interface) oplossing. Na een zeer brede en uitvoerige landelijke consultatie is het advies aan belastingkantoren en WOZ afdelingen van gemeenten om voor bulkbevragingen gebruik te gaan maken van de opvolger van BRK 1.0, te weten BRK levering 2.0. Uiterlijk eerste kwartaal 2023 zal deze geïmplementeerd dienen te zijn in de organisatie. Het nu gebruik gaan maken van een API oplossing wordt als te risicovol gezien voor de continuïteit van de belastingprocessen.

Naast de basisregistraties spelen er op het vlak van ICT ook nog andere ontwikkelingen, zoals Common Ground, GDI en GGI die gevolgen gaan hebben voor de bedrijfsvoering binnen de afdeling Heffen. Werkprocessen zullen op een andere wijze moeten worden opgezet, mogelijk worden werkprocessen in de uitvoering gecompliceerder. De medewerkers zullen dan ook middels opleiding in staat moeten worden gesteld om de komende ontwikkelingen te kunnen blijven volgen.

In ieder geval zullen door de complexiteit van het stelsel de kosten, in tegenstelling tot eerdere verwachtingen, op gaan lopen. Dat geldt niet alleen voor de kosten voor personeel, maar zeker ook voor de kosten van goed werkende software en beveiliging van gegevens.

### **Beheer in de cloud**

In steeds toenemende mate worden er door IT bedrijven diensten aangeboden in de cloud. Kostenbesparing en betrouwbaarheid zijn redenen voor de opmars van het gebruik van de cloud en de komende jaren zal landelijk gezien het aantal diensten en oplossingen dat in de cloud draait, alleen maar verder toenemen. Ook onze software leverancier, Centric, gaat zijn software de komende jaren aanbieden vanuit de cloud. Dat wil zeggen de software aanbieden middels een SaaS oplossing (Software as a Service).

Centric beoogt om eind 2023 alle software die zij nu aan overheden aanbiedt via een SaaS-oplossing beschikbaar te stellen. Per 1 januari 2022 is inmiddels een klein gedeelte op deze wijze operationeel voor lokale heffingen.

Dit heeft wel de nodige consequenties, zowel voor de variaties van de gehanteerde heffingsmethodieken als op het personele vlak.

De verwachting is dat:

- Vanuit de cloud een standaardpakket zal worden aangeboden. Standaardisatie van heffingstechnieken wordt de norm, waarbij voor eventueel maatwerk per organisatie afzonderlijk zal moeten worden afgerekend. De BSGR beoogt voor wat betreft de standaardisatie wel, in samenspraak met collega belastingkantoren, de nodige inspraak hierin te krijgen, zodat bestaand maatwerk deels toch in de standaard kan komen.
- Onderhoud van de software een stuk eenvoudiger en overzichtelijker zal worden, aangezien er primair nog maar één systeem behoeft te worden onderhouden.

- De inzet van eigen dan wel ingehuurd applicatiebeheer kan worden ingeperkt. Het overgrote deel van de werkzaamheden vindt dan immers plaats bij de leverancier.

Per 2022 heeft BSGR geen eigen applicatiebeheerders meer in dienst. De hierdoor ontstane vacatureruimte wordt door BSGR nu ingevuld door externen, waaronder inhuurcapaciteit van Centric zelf. Met dit laatste wordt beoogd de overgang naar de SaaS uiteindelijk makkelijker te laten plaatsvinden.

Door krapte op de arbeidsmarkt kan ook inhuur slechts (te) beperkt worden ingezet. Door het opleiden van eigen personeel voor de meer eenvoudige beheerwerkzaamheden per lijnafdeling wordt de resterende vacatureruimte zo veel mogelijk ingevuld.

Voor belastingorganisaties en gemeenten en waterschappen die hun belastingtaak nog zelf uitvoeren zal er overigens geen ontkomen zijn aan de overstap naar de cloud. De verwachting is dat op middellange termijn alle aanbieders van software voor lokale heffingen dit nog slechts zullen doen op basis van een SaaS. Indien men hier nog aan wil ontkomen is het enige alternatief het zelf bouwen van een applicatie, iets wat de BSGR als niet haalbaar beschouwt.

**Wat gaat het kosten?**

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2021	2022 Primitief	2022 na wijziging maart 2022	2023	2024	2025	2026
Personeelslasten	2.237	2.231	2.471	2.563	2.563	2.563	2.563
Overige goederen en diensten	300	338	313	321	321	321	321
Automatiseringskosten	303	390	326	334	334	334	334
<b>Totaal Lasten</b>	<b>2.840</b>	<b>2.959</b>	<b>3.111</b>	<b>3.218</b>	<b>3.218</b>	<b>3.218</b>	<b>3.218</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen deelnemers	2.840	2.959	3.111	3.218	3.218	3.218	3.218
<b>Totaal Baten</b>	<b>2.840</b>	<b>2.959</b>	<b>3.111</b>	<b>3.218</b>	<b>3.218</b>	<b>3.218</b>	<b>3.218</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-	-	-	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-

De personeelslasten blijven de komende jaren op een redelijk gelijkblijvend niveau. Ditzelfde geldt voor de overige goederen en diensten. Voor wat betreft de automatiseringskosten is niet uitgesloten dat deze meer zullen gaan oplopen dan hier gepresenteerd. Dit uit hoofde van de ontwikkelingen inzake basisregistraties, common ground en informatiebeveiliging. Zodra meer duidelijk is over de kosten hiervan zullen deze in een begrotingswijziging worden meegenomen.

## Programma 2: Informatie & Inning

### Onderwerp

Het programma Informatie & Inning omvat het gehele proces van doelgerichte acties om de opgelegde aanslagen in te vorderen: binnengekomen belastinggelden worden ingeboekt, in voorkomende gevallen wordt automatisch dan wel na beoordeling kwijtschelding verleend en zo nodig worden belastingplichtigen gemaand tot betalen. De aanmaningen kunnen uitmonden in een traject van dwanginvordering. De BSGR verzorgt het gehele invorderingsproces, inclusief de dwanginvordering, grotendeels zelf.

Daarnaast bevat dit programma de klantencontacten in de vorm van correspondentie, algemene telefoonbeantwoording en balie- en receptiewerkzaamheden.

Tenslotte omvat het programma de behandeling en afdoening van bezwaar- en beroepschriften inzake respectievelijk invorderingskosten en kwijtscheldingen.

### Wat gaan we doen?

De BSGR en dus ook de afdeling I&I blijven de maatschappelijke trend volgen met betrekking tot meer maatschappelijk invorderen. Door de decentralisering in het sociale domein wordt van lokale overheden verwacht dat zij hier een actieve invulling aan geven. Er dient dus al in een vroeg stadium een duidelijk onderscheid te worden gemaakt tussen 'niet kunnen' en 'niet willen' betalen van aanslagen.

Met ingang van 2021 zijn een aantal grote wijzigingen in werking getreden. De vereenvoudiging berekening beslagvrije voet bij loon-/uitkeringsbeslag is de grootste aanpassing, aangezien deze berekening opnieuw dient te worden gemaakt voor alle invorderingsdossiers die in deze beslagfase verkeren (loon-/uitkerings-beslag).

De implementatie van vroegsignalering bij de gemeenten gaat ondanks capaciteitsproblemen bij veel gemeenten door. De BSGR wil de sociale wijkteams van de deelnemende gemeenten toegang verlenen tot haar systeem zodat deze hier hun informatie van hun eigen inwoners kunnen opvragen, in plaats van dat dit in verband met de AVG-regels individueel dient te gebeuren. Deze toegang wordt nu begin 2022 gerealiseerd in verband met een eerdere vertraging. De sociale dienst kan dan met belangrijke organisaties zoals woningbouwverenigingen, zorgverzekeraars, energieleveranciers, sociale verzekeringsbank, etc. een convenant afsluiten, waarin wordt afgesproken dat indien er bij één van de aangesloten organisaties betalingsachterstand ontstaat, een sociaal wijkteam wordt ingeschakeld om met de betreffende burger in gesprek te gaan om erger te voorkomen. Gemeentelijke heffingen mogen wettelijk geen deel uitmaken van vroegsignalering, en afspraken over de invordering van gemeentelijke heffingen mogen niet door het sociale wijkteam gemaakt worden.

Burgers kunnen indien gewenst op afspraak langskomen bij het kantoor van de BSGR, ook voor het uitvoeren van een betaling. Hoewel het aantal bezoekers de afgelopen jaren steeds verder terugloopt, blijft dit een contact- en betaalmogelijkheid voor burgers die gewaardeerd wordt. De baliefunctie boet daarmee wel steeds verder aan belang in. Gelijk de acceptgirokaart kan de vraag gesteld worden of de balie op de langere termijn nog in een behoefte voorziet.

Degenen die 'niet willen' betalen, zullen eerder, maar ook "harder" en gericht dienen te worden aangepakt. De mogelijkheden om te betalen (per pin/contant aan de deurwaarder, maar ook via een betaallink per sms of email) zijn er al, maar ook de inzet van de deurwaarders wordt hier meer en meer op ingezet, waarbij op resultaat gestuurd wordt.

- **Kinderopvangtoeslagaffaire**

In 2021 heeft de BSGR een start gemaakt met de Verzamelwet hersteloperatie Toeslagen. Dit houdt in dat van elke mogelijke gedupeerde van de Toeslagenaffaire in de administratie dient te worden gecontroleerd of er sprake is van openstaande schulden t/m belastingjaar 2020. Deze dienen bij gedupeerden te worden kwijtgescholden. Daarnaast dienen bij gedupeerden eventueel betaalde bedragen in 2021 (en bestemd voor vorderingen t/m belastingjaar 2020) te worden terugbetaald. Omdat gedupeerden zich t/m 2023 kunnen melden bij de Rijksbelastingdienst, zal de BSGR ook de komende jaren maandelijks controles uitvoeren en gedupeerden individueel berichten over de afwikkeling.

Door het Ministerie van Financiën is besloten dat het compensatiebedrag van € 30.000,- dat gedupeerden ontvangen vanuit de Rijksbelastingdienst, niet zal worden uitgesloten van het vermogensonderdeel bij het aanvragen van kwijtschelding. Dit is omdat alle openstaande schulden door publieke en private schuldeisers zijn kwijtgescholden en er een compensatie voor de geleden schade is uitbetaald, waardoor gedupeerden een 'schuldenvrije' start krijgen.

Concreet betekent dit dat gedupeerden die eerder recht hadden op kwijtschelding dit in de toekomst mogelijk niet meer zullen krijgen

Daarnaast ziet de BSGR de volgende ontwikkelingen op zich afkomen:

- Wijziging beroepsprocedure kwijtschelding (artikel 25 Invorderingswet)

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.

Deze wijziging betekent dat op een uitspraak van een kwijtscheldingsverzoek in plaats van een administratief beroep, een bezwaar kan worden ingediend. Met deze mogelijkheid wordt de Invorderingswet gelijk getrokken aan de Algemene Wet inzake Rijksbelastingen.

De implementatie met ingang van 2022 is door vertraging bij de Rijksbelastingdienst vanwege de Hersteloperatie Toeslagaffaire voorlopig wederom uitgesteld.

Momenteel geldt dat bij elk verzoek om kwijtschelding of verzoek om uitstel van betaling, de mogelijkheid bestaat voor een belanghebbende om, in het geval van afwijzing, een administratief beroep in te dienen. Bij het ongegrond verklaren van een administratief beroep is er verder geen mogelijkheid meer voor een verdere rechtsgang. In de nieuwe wet zou er in plaats van een administratief beroep, een bezwaarschrift kunnen worden ingediend. Bij een ongegrond verklaring van een bezwaarschrift, krijgt de belanghebbende de mogelijkheid van een rechtsgang naar beroep, hoger beroep en beroep in cassatie.

Deze wijziging brengt naast een wettelijke behandeltermijn van 6 weken extra kosten voor de BSGR met zich mee. Hierbij kan worden gedacht aan :

- Dwangsommen voor het niet na kunnen leven van de behandeltermijn (€ 1.442,- p/s)
- Kosten voor beroepsprocedures
- Griffierechten te betalen voor kwetsbare doelgroepen
- Behandelkosten voor bezwaren tegen afgewezen kwijtscheldingsverzoeken door onder andere 'No Cure No Pay'-bureaus die zich op deze markt zullen richten (momenteel zijn deze bureaus nog met name gericht op de WOZ-waarde bepaling)

De BSGR is in samenwerking met Centric het kwijtscheldingsproces wel al zodanig aan het herinrichten dat al zo veel mogelijk gewerkt kan gaan worden conform de genoemde behandeltermijn.

- Robotisering / Artificiële Intelligentie

RPA (Robotic Process Automation) of robotisering is de automatisering van op business rules gebaseerde bedrijfsprocessen door middel van een software-applicatie of een 'software robot'. Met name processen die een hoog repeterend karakter kennen qua verzamelen, invoeren en valideren van informatie uit systemen of spreadsheets komen hiervoor in aanmerking.

De BSGR werkt met name met 'scripting' (processen die door een programma uitgevoerd worden, of aanvullend op een proces worden uitgevoerd). Omdat de BSGR zal overgaan naar de cloudversie van het belastingpakket, zullen alle scripts die momenteel worden gebruikt ter efficiency en/of controle van de huidige processen, dienen te worden (her)beoordeeld. Bezien wordt of deze in de nieuwe cloudversie kunnen dan wel moeten worden opgenomen.

### **Kwijtschelding 3.0**

In 2023 stond Kwijtschelding 3.0 in de planning vanuit het Inlichtingbureau. Inmiddels is bekend geworden dat deze wijziging ook vertraging gaat oplopen. De bedoeling van KWS 3.0 is dat de burger zelf de regie gaat voeren over zijn eigen gegevens. Het idee is dat de burger zijn eigen gegevens ophaalt bij de verschillende instanties (Belastingdienst, UWV, RDW), deze verifieert en vervolgens meestuur met het betreffende kwijtscheldingsverzoek.

Met name de digitale toegankelijkheid van systemen voor burgers zal hierbij een belangrijke rol gaan spelen, maar ook de mogelijkheden die burgers in betreffende systemen tot hun beschikking dienen te krijgen. Dit zou kunnen inhouden dat er (automatiserings)aanpassingen in het proces dienen plaats te vinden, maar zou ook mogelijk formatieve consequenties kunnen hebben.

Een tegengelijk in deze ontwikkeling rondom kwijtschelding is juist dat sommige waterschappen en gemeenten er voor kiezen juist geen of beperkt kwijtschelding te verlenen. Een voorbeeld is om voor het vastrecht van Diftar wel kwijtschelding te verlenen maar voor het aangeboden vuil niet. Teveel verschillende varianten kunnen overigens wel leiden tot onduidelijkheid bij de burgers en problemen bij de verwerking in het belastingstelsel. Immers op een combibiljet waar verschillende variaties gehanteerd worden is dit niet alleen onduidelijk voor de burger maar ook automatiseringstechnisch lastig uitvoerbaar.



Net niet in aanmerking komen voor kwijtschelding maar toch net niet rond kunnen komen. Deze gevallen komen helaas vaak voor. Dit komt doordat de berekening van de betalingscapaciteit (= inkomen minus woonlasten minus zorgkosten minus rijksnormbedrag), te ingewikkeld is geworden.

Hierdoor kan het voorkomen dat burgers met een iets lager inkomen wel huurtoeslag ontvangen, maar dan geen kwijtschelding krijgen, terwijl burgers met een hoger inkomen, maar zonder huurtoeslag, wel kwijtschelding krijgen. Het totaalbedrag van kwijtschelding is veelal lager dan het totaalbedrag van huurtoeslag, waardoor iemand met een lager inkomen uiteindelijk meer netto te besteden heeft dan iemand met een hoger inkomen.

### Dwanginvordering

De focus van invordering ligt op het voorkomen van ‘instroom’ van nieuwe wanbetalers. Invordering zal meer en meer informatie-gestuurd worden. Het vooraf raadplegen van verschillende interne en externe informatiebronnen kan mede bepalen welke invorderingsactie de meeste kans op resultaat biedt. De belastingdeurwaarders van de BSGR kunnen bij hun bezoek aan wanbetalers beoordelen welke invorderingsmaatregelen het beste kunnen worden ondernomen. Is een kwijtscheldingsverzoek niet (meer) mogelijk, of reeds eerder afgewezen, dan kan er natuurlijk direct (gedeeltelijk) per PIN of contant worden betaald.

De komende jaren zal het leggen van beslag op roerende zaken verder gaan veranderen. Vanaf april 2021 is het enerzijds makkelijker geworden voor deurwaarders om ‘administratief’ beslag te leggen op een auto, maar door de opkomst van ‘private-lease’ wordt het steeds lastiger om nog beslag te kunnen leggen omdat het eigendom van de auto dan ligt bij de leasemaatschappij. Het leggen van derdenbeslag (bankrekening) wordt door banken enkel nog elektronisch toegestaan, waardoor dit via een beveiligde emailomgeving wordt gedaan.

Als eerdere invorderingsacties geen gewenst resultaat opleveren, is een laatste actie veelal een binnentreding conform artikel 44 van de Invorderingswet. Hierbij wordt onder toezicht van een Hulpofficier van Justitie toegang tot de woning van de belastingplichtige geforceerd, waarna de deurwaarder in staat is om beslag op roerende zaken te leggen.

Een andere laatste actie kan zijn, in het geval van eigendom, het leggen van beslag op onroerende zaken. Hiermee kan een verkoop van een onroerende zaak worden geblokkeerd bij de notaris. De wanbetaler wordt gedwongen zijn schuld te voldoen om de verkoop doorgang te laten vinden, dan wel de schuld wordt verrekend met de verkoopsom.

Mocht een minnelijk akkoord niet mogelijk zijn met alle schuldeisers, dan kan de rechter besluiten tot het traject Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP). Dit is een wettelijke regeling die het mogelijk maakt om een burger na 36 maanden weer schuldenvrij te laten zijn. Er is dan sprake van extern budgetbeheer (bewindvoering) bij de burger. Aan het einde van de WSNP ontvangen alle schuldeisers een percentage van de vordering tegen finale kwijting.

Samenvattend betekent dit voor de toekomst van invorderen een veel meer informatie gestuurde en digitale procesgang. Het administratieve werk is steeds meer aan het verdwijnen. De vrijkomende capaciteit wordt ingezet om steeds pro-actiever burgers te benaderen.

### Wat gaat het kosten?

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2022	Begroting 2022 na wijziging maart 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
<b>Lasten</b>	<b>2021</b>	<b>Primitief</b>					
Personeelslasten	1.582	1.753	1.587	1.646	1.646	1.646	1.646
Overige goederen en diensten	682	772	772	791	791	791	791
Automatisering	209	257	225	230	230	230	230
Bijdrage GDI	198	195	195	200	200	200	200
<b>Totaal Lasten</b>	<b>2.672</b>	<b>2.977</b>	<b>2.779</b>	<b>2.867</b>	<b>2.867</b>	<b>2.867</b>	<b>2.867</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen deelnemers	2.474	2.782	2.584	2.667	2.667	2.667	2.667
Doorbelastingen GDI	198	195	195	200	200	200	200
<b>Totaal Baten</b>	<b>2.672</b>	<b>2.977</b>	<b>2.779</b>	<b>2.867</b>	<b>2.867</b>	<b>2.867</b>	<b>2.867</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-	-	-	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-

De personeelslasten blijven de komende jaren op een redelijk gelijkblijvend niveau. Ditzelfde geldt voor de overige goederen en diensten. Kanttekening hierbij wordt gemaakt voor de kosten van print- en drukwerk. In 2022 wordt hiervoor een Europese aanbesteding opgestart waarvan de effecten in de jaren erna zichtbaar zullen worden.

Voor wat betreft de automatiseringskosten is niet uitgesloten dat deze meer zullen gaan oplopen dan hier gepresenteerd. Dit uit hoofde van de ontwikkelingen inzake basisregistraties, common ground en informatiebeveiliging. Zodra meer duidelijk is over de kosten hiervan zullen deze in een begrotingswijziging worden meegenomen.

### Programma 3: Waarderen

De Belastingssamenwerking voert voor haar deelnemers de Wet Waardering Onroerende Zaken (de WOZ) uit. Het programma Waarderen omvat het beheer van gegevens van objecten, benodigd om tot een jaarlijkse waardebeoordeling en waarde-vaststelling van die objecten te komen en deze gegevens en waarden beschikbaar te stellen aan de interne processen en externe afnemers.

Onder het gegevensbeheer valt ook het onderhouden van de relaties tussen de WOZ en (externe) basisregistraties, bijvoorbeeld de basisregistratie BAG bij de gemeenten. De BSGR voert het WOZ proces inclusief de taxaties grotendeels in eigen beheer uit.

Daarnaast omvat het programma Waarderen alle activiteiten met betrekking tot het tijdig (juridisch) behandelen en afdoen van waarde gerelateerde bezwaarschriften en wordt verweer opgesteld en gevoerd tegen zowel ingediende WOZ-als plichts- en maatstaf(hoger)beroepschriften.

De uitvoering van de activiteiten dient plaats te vinden conform het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer.

#### Wat gaan we doen?

De lange-termijn-agenda van de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) biedt voor de belastingsector van gemeenten en waterschappen een helder overzicht van de thema's, ontwikkelingen en initiatieven welke tot ongeveer 2025 binnen het belastingdomein te verwachten zijn. Daarnaast wordt in het strategiedocument van de Waarderingskamer (2020-2025), van de belangrijkste onderwerpen binnen deze ontwikkelingen, de verwachte invloed op de werkzaamheden binnen de Wet WOZ weergegeven. In welke mate en op welke termijn deze ontwikkelingen worden beïnvloed door mogelijke alternatieven voor de OZB zoals in het regeerakkoord genoemd, is nog onduidelijk. In het onlangs verschenen rapport 'Naar nieuwe vormen van Decentraal Bestuur' (december 2021) wordt nadrukkelijk gesproken over een mogelijke invoering van een ingezetenen-heffing voor provincie en gemeenten, naast een verlaagde of een in de ingezetenen-heffing geïntegreerde OZB-belasting welke een belangrijke bijdrage kan leveren aan de vergroting van de lokale autonomie.

Op basis van de huidige inzichten zal de WOZ-uitvoering steeds meer verweven raken met de bijhouding en kwaliteitszorg van geo-basisregistraties en daarmee integratie van werkzaamheden en/of toenemende samenwerking. De komende jaren zal nadrukkelijk ingezet (moeten) gaan worden op betere en verder geïntegreerde vastgoed-gerelateerde basisregistraties: samenwerking en ook met name technische ontwikkeling gaan daarbij 'hand in hand'. Deze investeringen zullen naast een kwaliteitsupgrade ook, maar meer op de langere termijn, invloed hebben op de efficiency die behaald kan worden wanneer meer data geautomatiseerd aangeleverd en verwerkt kan (gaan) worden.

Voor het maatschappelijk draagvlak en het vergroten van vertrouwen in de WOZ-gegevens en de -waarden is het van belang dat de WOZ-uitvoering, zowel op het vlak van gegevensbeheer als WOZ-taxaties, mee blijft ontwikkelen met maatschappelijke en technische ontwikkelingen. Met het hoge digitaliseringstempo zal de komende periode steeds meer gestuurd worden op het standaardiseren van processen en verminderen van complexiteit. Door gebruik te gaan maken van SAAS-oplossingen kunnen in de toekomst vernieuwingen eenvoudiger en sneller worden doorgevoerd tegen een lagere prijs-kwaliteitverhouding.

Tussen 2023 en 2026 zullen zich binnen de drie disciplines op de afdeling WOZ (waarderen, objectenbeheer en bezwaar & beroep) een aantal relevante ontwikkelingen gaan voordoen die invloed hebben op het (toekomstige) werk van de medewerkers. Belangrijk is om bij deze ontwikkelingen aan te sluiten, daar waar mogelijk op te anticiperen en medewerkers zich bewust te laten zijn van de veranderingen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen.

#### Ontwikkelingen op het gebied van gegevensbeheer:

- Verwachte toename van omvang aantal WOZ-objecten  
De omvang van de areaaluitbreiding zal de komende jaren in kaart gebracht blijven worden. De toename van het totaal aantal WOZ-objecten voor de aankomende jaren lijkt zich op basis van publicaties per gemeente zeer gevarieerd te gaan ontwikkelen. Zeker wanneer, als gevolg van mogelijke grootschalige(re) leegstand van winkel- en kantoorruimten, er meer transitieprojecten richting woningbouw zullen gaan plaatsvinden.
- Samenhangende Objecten Registratie (SOR)

Binnen het interbestuurlijk samenwerkingsverband Dis Geo (doorontwikkeling in samenwerking met geo-informatie) werken verschillende partijen nu samen aan het ontwerp van de SOR waarbij op dit moment de eerste voorzichtige resultaten beschikbaar komen. Zo is er een eerste versie van het conceptueel model waarin de inhoud van de beoogde registratie is beschreven en is er een schetsontwerp beleidsvisie voor de SOR opgesteld. De randvoorwaarden, waaronder de organisatie van de SOR, de rollen en verantwoordelijkheden van partijen (waaronder de samenwerkingsverbanden), de governance en de financiering, zullen de komende jaren verder uitgewerkt worden door o.a. het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK), het Kadaster, de Waarderingskamer en de VNG. De tijdshorizon voor het totale traject ligt voorlopig richting 2025.

Op welke wijze de WOZ hiervan (niet integraal maar op elementniveau) onderdeel zal gaan uitmaken blijft nog onzeker. Daar waar belastingorganisaties betrokken zijn bij de bijhouding van onderdelen die in de SOR betrokken worden, zal voorafgaand al de samenwerking met collega's buiten de eigen organisatie gezocht moeten worden om op inhoud de gegevens in lijn te brengen en/of te houden. De uitvoering van het project 'over naar gebruiksoverlappende' vormt hierin een mooi vertrekpunt en een mooie uitdaging richting de toekomst om de bereikte uniformiteit op onderdelen te continueren.

Specifiek voor de BSGR en de deelnemende gemeenten zal het opgestelde beheerplan BAG-WOZ aankomend jaar verdere invulling moeten gaan krijgen en 'meer volwassen' moeten gaan worden. De inzet van (gezamenlijke) techniek is wenselijk om te waarborgen dat er nauwelijks verschillen op het gebied van de gebruiksoverlappende zijn/ontstaan (tenzij deze verklaarbaar zijn door afwijkende wettelijke regelgeving). In haar advies over kwaliteit en kwaliteitszorg van geo-registraties (d.d. 25 juni 2021) vraagt de Waarderingskamer nadrukkelijk, naast een breed bestuurlijk overleg (met de bewindslieden) over deze ontwikkelingen, ook aandacht voor de financiering van een integrale aanpak en inhoudelijke doorontwikkeling en structurering van het stelsel van geo-basisregistraties.

- Nieuw informatiemodel voor de WOZ  
Vanuit de Waarderingskamer wordt momenteel een nieuw informatiemodel voor de WOZ voorbereid (IMWOZ) welke de basis moet gaan vormen voor de specificaties van de inhoud van de Basisregistratie WOZ, de Landelijke Voorziening WOZ en verdere registraties die gemeenten en samenwerkingsverbanden voeren voor de uitvoering van de Wet WOZ. De belangrijkste wijzigingen die voor de komende periode naar voren zullen worden gebracht zijn:
  - Andere modellering van gegevens van belanghebbenden: alleen natuurlijke personen of niet-natuurlijke personen kunnen in de nieuwe situatie belanghebbende zijn waardoor minder synchronisatieproblemen optreden (aangevuld met meer flexibiliteit voor aanvullende tenaamstelling);
  - Landelijke uniformering typering WOZ-objecten en WOZ-deelobjecten (mede ter voorbereiding op de SOR)
  - Afzonderlijk vastleggen van fysieke en taxatiekenmerken (mede ter voorbereiding op de SOR)
  - IMWOZ als stap richting Common Ground: gegevensbestanden worden losgemaakt van functionele applicaties zodat diverse functionele applicaties gebruik kunnen maken van dezelfde gegevensbestanden en hier ook in of op kunnen muteren. (StUF-)XML berichten worden op den duur vervangen door API-specificaties. Voor het muteren en massaal onttrekken van gegevens blijven nog wel StUF-XML berichten gedefinieerd (StUF WOZ 3.20).

Op korte(re) termijn is de doelstelling het bereiken van doelmatigere WOZ uitvoering en toepassing van een meer verfijnde, op de WOZ-gegevens aansluitende, gebruikstypering in de BAG zodat op een breder vlak sprake zou kunnen worden van 'gezamenlijk gegevensbeheer'.

- Rijksprogramma Regie op Gegevens (RoG)  
Het programma 'Burgers en bedrijven in regie op hun gegevens' is geïnitieerd door de Regieraad Dienstverlening en handelt in opdracht van de ministeries van BZK en EZK. De impact op belastingorganisaties is vooralsnog beperkt maar wanneer een afsprakenstelsel is ontwikkeld waarin persoonlijk datamanagement (PDM) wordt ingevoerd, zal dit van invloed worden op onze dienstverlening. Deze zou bijvoorbeeld vormgegeven kunnen worden in een

meer interactieve 'MijnOverheid'. Wanneer inwoners en bedrijven laagdrempelig wijzigingen kunnen doorgeven en actief (vooraf) kunnen instemmen met getoonde gegevens, zou dit helpen om de overheidsinformatie op dit vlak eenvoudiger en goedkoper op orde te houden. Tevens ontstaat er op deze wijze betrokkenheid door (mede)regie op de eigen gegevens.

Specifiek voor het WOZ-domein kan gedacht worden aan het permanent 'openzetten' van objectgegevens. Door de vele lopende ontwikkelingen, de toegenomen werkdruk door, met name (NCNP)bezwaren en de uitdagende arbeidsmarkt zal deze ontwikkeling waarschijnlijk op korte(re) termijn slechts beperkt tot uitvoering kunnen worden gebracht; controle en analyse door de medewerkers (ook in verband met synchroon houden van koppelingen tussen basisregistraties) blijft immers noodzakelijk.

Bovenstaande ontwikkelingen geven aan dat deze werkzaamheden op de afdeling WOZ aan veranderingen onderhevig blijven. Steeds meer specifieke en diepgaande kennis en inzicht in het stelsel van basisregistraties ('ketendenken'), technisch en ruimtelijk inzicht alsmede het kunnen maken van onderbouwde analyses zullen richtinggevend zijn in de doorontwikkeling van de medewerkers objecten WOZ.

#### **Ontwikkelingen op het gebied van waarden:**

- De ontwikkeling van een nieuwe generatie taxatiemodellen  
De traditionele taxatiemodellen, veelal gebaseerd op sec vergelijkings- of (lineaire) regressiemethodieken, die op dit moment gebruikt worden zullen tussen 2021 en 2025 in hoog tempo aan veranderingen onderhevig blijven. Voor ons huidige taxatiemodel, met name op het gebied van de woningen, zal innovatie en aanvullende ontwikkeling richting integratie met Artificial Intelligence (AI) en Machine Learning (ML) wenselijk zijn. Deze nieuwe generatie taxatiemodellen kunnen flexibeler gebruik maken van verschillende vormen van informatie en (open) data. Dit maakt dat er voor de taxateurs, met name voor de Specialist Taxaties, steeds meer nadruk komt te liggen op hoogwaardige analyse-skills en inrichten, verfijnen alsmede kalibreren van moderne modellen. De ontwikkelingen en mogelijkheden zullen in de komende jaren nauwlettend gevolgd worden; in 2022 zal onderzocht worden of de strategische ontwikkeling van het Waarderingspakket van Centric in de nabije toekomst gaat voldoen aan de noodzakelijke ontwikkelingen.

Het uiteindelijke doel blijft, binnen de context van de geldende eisen voor de uitvoering van de WOZ-werkzaamheden, dat de aansluiting op marktwaarde zo maximaal/optimaal mogelijk is. Aan de hand van (internationale) standaarden wordt de kwaliteit van de taxatiemodellen door de Waarderingskamer bewaakt. Naast het kunnen bepalen van een zo juist mogelijke taxatiewaarde zal er ook veel aandacht voor transparantie en uitlegbaarheid moeten zijn/blijven.

- Taxatieverslagen nieuwe stijl en Verantwoordingsdocumenten  
Het huidige taxatieverslag dat wordt gebruikt om WOZ-waarden te onderbouwen is de afgelopen 25 jaar weinig in ontwikkeling geweest. Als gevolg van uitspraken van de Hoge Raad betreffende 'op de zaak betrekking hebbende stukken' heeft de Waarderingskamer samen met gemeenten en samenwerkingsverbanden gewerkt aan een vernieuwd taxatieverslag waarmee vanaf 2022 bij een aantal gemeenten 'gepilot' zal worden. Deze moderne versie van het taxatieverslag zou, meer beeldend en met meer kwantitatieve informatie, inzicht moeten geven in de wijze waarop en de uitgangspunten waaronder de taxatie tot stand is gekomen. Tevens is er samen met de Waarderingskamer, de VNG, de LVLB en WOZ-dienstverleners gewerkt aan een (jaarlijks) verantwoordingsdocument waarin de inrichting van het WOZ-proces, de vakbekwaamheidseisen van de taxateurs, de gebruikte gegevens en de overige factoren waarmee de taxatiewaarde bepaald wordt, worden beschreven. Deze zullen de komende jaren moeten worden opgesteld en geactualiseerd. Een combinatie van deze twee documenten zou een (juridische maar ook begrijpelijke en transparante) onderbouwing van de WOZ-waarde moeten gaan vormen.
- De openbaarheid van WOZ-waarden van niet-woningen  
De politiek weegt vooralsnog af of het wenselijk is om deze waarden openbaar te maken. Enerzijds zou het kunnen leiden tot verbetering van de kwaliteit van gegevens en daarmee van

de vastgestelde WOZ-waarde, anderzijds blijven tegenhangers wijzen op de concurrentiegevoeligheid van de informatie. De exacte impact voor de toekomst hangt af van de evaluatie van het WOZ-waardeloket (2023) voor woningen en de wijze waarop de waarden van niet-woningen openbaar zouden moeten worden.

**Ontwikkelingen op het gebied van bezwaar en beroep:**

- Onderzoek bezwaren in relatie tot toegekende kostenvergoeding NCNP-bureaus  
 Gemeenten hebben jaarlijks, in toenemende mate, hoge kosten aan No-Cure-No-Pay (NCNP) bureaus die namens woningeigenaren bezwaar maken tegen de WOZ-waarde en daarbij aanspraak (kunnen) maken op een vergoeding van proceskosten in verband met de gevoerde bezwaar- en beroepsprocedures. In opdracht van de Minister voor Rechtsbescherming is een onderzoeksopdracht gegeven aan het WODC welk rapport in februari 2021 naar de Tweede Kamer is gestuurd. Conclusies uit dit onderzoek waren dat de regelgeving rondom de WOZ-waardering de slagingskans van bezwaren en beroepen groot maakt en dat er sprake is van een verdienmodel (edoch zonder bewijs van misstanden in de werkwijze van NCNP-bureaus). Aangezien niet op alle onderzoeksvragen een eenduidig antwoord werd gegeven, heeft de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) een vervolgoopdracht gegeven om te achterhalen of het huidige systeem van proceskostenvergoedingen bedrijven prikkelt om zoveel mogelijk bezwaren in te dienen. Het rapport is in november 2021 opgeleverd en trekt als belangrijkste conclusie dat, als gevolg van de enorme vlucht van automatiseringsmogelijkheden (en daarbij standaardteksten), de forfaitaire vergoedingen en de vergoedingenstructuur niet meer aan lijken te sluiten bij de uitgangspunten voor de vergoeding zoals deze in het Besluit proceskosten Bestuursrecht (Bbp) uit 1995 is vastgelegd. Daarnaast concludeert zij dat de huidige vergoedingenstructuur een bedrijfsmodel in de hand lijkt te werken waarbij de hoeveelheid in te dienen bezwaren zwaarder weegt dan de kwaliteit van de ingediende bezwaren en waarbij (zeer) beperkte inspanning veelal leidt tot forse kostenvergoedingen.

Een (te) groot aantal bezwaren heeft additioneel voor de uitvoeringsorganisaties als gevolg dat dit procesonderdeel een (te) groot beslag legt op de beschikbare tijd, er op deze wijze minder tijd 'overblijft' voor andere procesonderdelen en op den duur het risico van een negatieve spiraal ontstaat.

De politieke keuzes die op basis van bovengenoemde uitkomsten worden gemaakt, zullen een prominente factor zijn in de toekomstige kostenontwikkeling voor de uitvoering van het WOZ-proces. De uitgebrachte aanbevelingen vanuit het eerder genoemde rapport 'Naar nieuwe vormen van Decentraal Bestuur', waaraan o.a. het ministerie van BZK en vertegenwoordigers van o.a. de VNG en de Unie van Waterschappen hebben meegewerkt, richten zich op een breed onderzoek mede in relatie tot een algemene herordening van de financiële verhoudingen. De uitkomsten van dit mogelijke onderzoek zullen richtinggevend zijn voor toekomstige ontwikkelingen in het WOZ-domein.

**Wat gaat het kosten?**

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2022	Begroting 2022	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2021	Primitief	na wijziging maart 2022	2023	2024	2025	2026
Personeelslasten	3.145	3.137	3.137	3.341	3.341	3.341	3.341
Overige goederen en diensten	1.021	890	1.025	1.127	1.127	1.127	1.127
Automatisering	474	455	531	545	545	545	545
Project resterende opschoningsact. Leiderdorp	196		-				
Project resterende opschoningsact. Velsen	11		51				
Overgang waarden op inhoud naar GO	225	-	-	-	-	-	-
Overgang waarden op inhoud naar GO Velsen	57	-	40				
<b>Totaal Lasten</b>	<b>5.129</b>	<b>4.482</b>	<b>4.785</b>	<b>5.013</b>	<b>5.013</b>	<b>5.013</b>	<b>5.013</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen deelnemers	4.904	4.482	4.744	5.013	5.013	5.013	5.013
<b>Totaal Baten</b>	<b>4.904</b>	<b>4.482</b>	<b>4.744</b>	<b>5.013</b>	<b>5.013</b>	<b>5.013</b>	<b>5.013</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	<b>225</b>	<b>-</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat							
Dotaties aan bestemmingsreserves		-	-				
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	225	-	40	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

De laatste jaren is door de voortdurende toename van bezwaren NCNP sprake van een stijging in personeelslasten en proceskostenvergoedingen. Voor de komende jaren gaan we uit van een slechts beperkte stijging van bezwaren door onder andere NCNP bureaus ten opzichte van 2021. Mocht dit onverhoopt anders zijn dan zullen de beschikbare middelen voor programma Waarderen en mogelijk ook voor de BSGR als geheel ontoereikend zijn. Dit punt is tevens meegenomen in de risicoparagraaf. Voor wat betreft de automatiseringskosten is niet uitgesloten dat deze meer zullen gaan oplopen dan hier gepresenteerd. Dit uit hoofde van de ontwikkelingen inzake basisregistraties, common ground en informatiebeveiliging. Zodra meer duidelijk is over de kosten hiervan zullen deze in een begrotingswijziging worden meegenomen.

## Programma 4: Overhead

### Onderwerp

De directie, de staf en alle ondersteunende activiteiten ten behoeve van de primaire programma's zijn binnen dit programma ondergebracht. Hieronder vallen de taken met betrekking tot interne controle werkzaamheden, management informatie, de financiële administratie, bestuur en beleid (waaronder communicatie) en de P&O werkzaamheden. Ook vallen de loonkosten van de afdelingshoofden onder dit programma.

### Wat gaan we doen?

De komende jaren blijven in het teken staan van het onderzoeken van mogelijkheden voor verdere uitbreiding van de BSGR. Primair wordt hierbij gekeken naar gemeenten binnen het gebied van het Hoogheemraadschap van Rijnland.

Ook het onderzoeken van mogelijkheden voor een verdergaande samenwerking met andere belastingsamenwerkingen kan een optie zijn.

Zowel de coronapandemie als het private arbeidsrecht, waarbij overname of samengaan wordt gezien als een overgang van onderneming, kan hierbij een complicerende factor zijn.

Ten behoeve van uitbreiding wordt gebruik gemaakt van het kostprijscalculatiemodel waarbij middels activity based costing alle werkzaamheden en activiteiten gedifferentieerd worden toebedeeld aan primaire producten.

Daarnaast kan het kostprijscalculatiemodel worden gebruikt om de interne prijzen per product te challengen en te benchmarken (denk hierbij bijvoorbeeld aan de prijs van een WOZ-object) en wordt het kostprijscalculatiemodel tevens gebruikt om de deelnemersbijdrage van de huidige deelnemers te bepalen.

Het behouden van een ISAE-verklaring zal een nadrukkelijk Unique Selling Point zijn in de uitbreidingsstrategie. Immers, de BSGR is ook nu nog steeds de eerste en enige belastingorganisatie die al negen jaar dit internationaal erkende kwaliteitspredicaat in haar bezit heeft. Ook over 2021 is wederom een ISAE type II verklaring verkregen.

Voor wat betreft de interne organisatieontwikkeling, de ontwikkelingen op personeelsgebied, financiën, automatisering en privacy wordt gemakshalve verwezen naar de paragraaf Bedrijfsvoering, zie pagina 35 en verder.

### Wat gaat het kosten?

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2022	Begroting 2022	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2021	2022 Primitief	na wijziging maart 2022	2023	2024	2025	2026
Personeelslasten	1.086	1.186	1.131	1.172	1.172	1.172	1.172
Kapitaallasten (incl. eventuele vervangingsinvesteringen)	137	249	249	249	249	249	249
Automatisering	614	609	629	645	645	645	645
Huisvesting	770	803	766	595	595	595	595
Overige goederen en diensten	258	346	281	288	288	288	288
<b>Totaal Lasten</b>	<b>2.865</b>	<b>3.193</b>	<b>3.055</b>	<b>2.949</b>	<b>2.949</b>	<b>2.949</b>	<b>2.949</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen	2.865	3.193	3.055	2.949	2.949	2.949	2.949
<b>Totaal Baten</b>	<b>2.865</b>	<b>3.193</b>	<b>3.055</b>	<b>2.949</b>	<b>2.949</b>	<b>2.949</b>	<b>2.949</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-	-	-	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-

De personeelslasten blijven de komende jaren op een redelijk gelijkblijvend niveau. Datzelfde geldt voor overige goederen en diensten. Voor kapitaallasten en automatisering wordt een voorbehoud gemaakt in verband met de uitkomst van een Europese aanbesteding voor wat betreft de hosting en ICT infrastructuur (inclusief kantoorautomatisering) in 2022.

Voor wat betreft de automatiseringskosten speelt tevens dat deze mogelijk zullen gaan oplopen uit hoofde van de ontwikkelingen inzake basisregistraties, common ground en informatiebeveiliging. Zodra meer duidelijk is over de kosten hiervan zullen deze in een begrotingswijziging worden meegenomen. De huisvestingslasten dalen fors in verband met een nieuw huurcontract per 1 november 2022 met aanzienlijk gunstiger voorwaarden.



## Algemene dekkingsmiddelen

### Onderwerp

Naast de raming van baten en lasten per programma, schrijft het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) in artikel 8 ook voor dat er een overzicht Algemene dekkingsmiddelen en een bedrag Onvoorzien opgenomen moet worden. Deze posten zijn niet direct aan een van de voorgaande programma's verbonden. Daarnaast komen de financieringslasten en –baten in dit programma tot uitdrukking, alsmede de bestemmingsreserve flankerend beleid.

### Flankerend beleid

Uit het oogpunt van de privacy worden de kosten inzake het flankerend beleid verantwoord binnen het programma Algemene dekkingsmiddelen. Ook de onttrekking uit de bestemmingsreserve wordt in dit programma verantwoord. Het bestuur heeft op 27 september 2018 besloten dat deze bestemmingsreserve tot en met 2022 in stand wordt gehouden. Vanaf 2023 vervalt daarmee deze reserve.

### Het bedrag onvoorzien

Het bedrag onvoorzien moet volgens het BBV expliciet vermeld worden. De keus wordt gelaten om dit bedrag per programma of voor de begroting in zijn geheel te ramen. Om praktische redenen hanteert de BSGR de laatst genoemde mogelijkheid.

De aanwending van het bedrag onvoorzien is alleen onder voorwaarden toelaatbaar; inzet vindt plaats voor uitgaven die onvoorzien, onuitstelbaar en onvermijdbaar zijn en waarvoor in de begroting geen raming is opgenomen. Indien een dergelijke uitgave een structureel karakter heeft, dan worden de meerjarige consequenties als autonome ontwikkelingen in de volgende begroting verwerkt. Verwerking van een onvoorzien post leidt tot een begrotingswijziging welke aan het Algemeen Bestuur wordt voorgelegd. Het bedrag onvoorzien is vastgesteld op € 109K voor de periode 2023-2026.

### Wat gaat het kosten?

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2021	2022 Primitief	2022 na wijziging maart 2022	2023	2024	2025	2026
Onvoorzien	0	109	81	109	109	109	109
Flankerend beleid	36	185	200	-	-	-	-
<b>Totaal Lasten</b>	<b>36</b>	<b>294</b>	<b>281</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen deelnemers	422	109	81	109	109	109	109
Overige opbrengsten	9						
<b>Totaal Baten</b>	<b>431</b>	<b>109</b>	<b>81</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	<b>395</b>	<b>185</b>	<b>200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat							
Dotaties aan bestemmingsreserves							
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	36	185	200				
<b>Resultaat na bestemming</b>	<b>431</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Binnen het programma Algemene dekkingsmiddelen zijn er in de jaren 2023-2026 de volgende incidentele baten en lasten.

Programma	Incidentele baten en lasten x € 1.000	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Algemene Dekkingsmiddelen	Onvoorzien	109	109	109	109
	<b>Totaal Lasten</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>
	<b>Baten</b>				
	<b>Totaal Baten</b>				
	<b>Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>
	Dotaties				
	Onttrekkingen bestemmingsreserve				
<b>Gerealiseerde resultaat</b>	<b>Gerealiseerde resultaat</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>109</b>

Door de provincie is in een notitie inzake incidentele baten en lasten aangegeven dat post onvoorzien hiervan deel uitmaakt. In voorgaande begrotingen was hiermee nog geen rekening gehouden.

## Paragrafen

### Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De weerstandscapaciteit van de BSGR bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover beschikt kan worden om niet voorziene uitgaven (tegevallers) te dekken. Onderdelen van de weerstandscapaciteit kunnen zijn: het vrij besteedbare deel van de algemene reserve en stille reserves. Een stille reserve is bij de BSGR niet aanwezig. Wel beschikt de BSGR over de post "onvoorzien", waarmee onvoorziene, onuitstelbare en onvermijdbare uitgaven kunnen worden gedekt. Deze post bedraagt jaarlijks € 109K.

Op 27 juni 2019 is door het algemeen bestuur bepaald dat er een algemene reserve wordt opgebouwd vanaf 2020 tot een maximum van 5% van de totale jaarlijks begrote lasten van de BSGR. Op 25 juni 2020 is daaraan toegevoegd dat de minimumhoogte 3% van de totale jaarlijks begrote lasten van de BSGR zal bedragen.

Op grond van artikel 32 lid 4 van de Gemeenschappelijke regeling Belasting samenwerking Gouwe-Rijnland zijn de deelnemers verplicht er zorg voor te dragen dat de BSGR te allen tijde beschikt over voldoende middelen om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Dit betekent dat de deelnemers zelf maatregelen moeten treffen om eventuele risico's af te dekken.

Binnen de BSGR is een gestructureerd risicomanagement model ontwikkeld (te weten de stappen identificatie, analyse en beoordeling, beheersing van risico's en structurele inpassing in het beleid), tot uiting komend in een ISAE controleraamwerk. Het raamwerk beschrijft het volgende:

- De wijze waarop de belangrijkste processen binnen BSGR, gericht op het waarderen, heffen en invorderen van belastingen zijn ingericht, alsmede IT aspecten en het opstellen van de belastingrapportage en privacy.
- Per proces wat de doelstelling is.
- Welke risico's kunnen optreden binnen deze processen.
- Welke beheersmaatregelen minimaal moeten zijn ingericht.

Aangezien het besluit is genomen om geen assuranceverklaring meer af te laten geven bij de belastingrapportage, wordt het raamwerk indien nodig jaarlijks bijgesteld, zodat de deelnemers en met name de accountants van de deelnemers voor wat betreft de belastingrapportage kunnen steunen op de ISAE3402 type II-rapportage.

Bij het opstellen van de begroting 2023-2026 worden de volgende risico's onderkend, inclusief kwantificering:

Risico's	Getroffen maatregelen	Kwantificering
<p><b>Continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking</b>                      Het is voor de BSGR als service organisatie van cruciaal belang dat de continuïteit van de gebruikte (belasting)systemen gewaarborgd is. Bij uitval van een systeem zal dit direct van invloed zijn op het serviceniveau van de organisatie.</p>	<p>Om de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking te waarborgen heeft de BSGR een groot aantal interne controlemaatregelen geïmplementeerd. Deze controlemaatregelen worden periodiek getoetst. Op 25 maart 2020 heeft het dagelijks bestuur het document Strategisch Informatiebeveiligingsbeleid BSGR 2020-2024 vastgesteld. Op basis van dit document is een Informatiebeveiligingsplan opgesteld, waarin maatregelen op ICT gebied zijn opgenomen waarover jaarlijks aan het bestuur wordt gerapporteerd.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Niet voldoen aan wet- &amp; regelgeving</b>                      Wet- en regelgeving op het gebied van de diverse belastingsoorten zijn onderhevig aan veranderingen. Deze veranderingen zullen een directe impact hebben op de bedrijfsvoering en investeringsbeslissingen van de BSGR</p>	<p>De BSGR volgt de beleidsontwikkelingen op de wet. In de meerjarenbegroting en jaarplannen wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met diverse scenario's. Desalniettemin blijft een veranderende wet-en regelgeving een risico wat niet te vermijden, verminderen of over te dragen is.</p>	<p>p.m.</p>
<p><b>Risico's bij schaalvergroting</b>                      Groei waarbij differentiatie verder toeneemt leidt veelal tot kostenstijging en vermindering van de beheersbaarheid en reductie van de kwaliteit.</p>	<p>Verdere schaalvergroting en daarmee verlaging van kosten is alleen een begaanbare weg als de mogelijkheid bestaat tot een verdergaande harmonisatie en standaardisering van beleid, grondslagen en maatstaven. Hiervoor wordt aandacht gevraagd bij de deelnemers. Het kostprijscalculatiemodel (KPC) rekent de kosten door op basis van de gehanteerde systematiek. E.e.a. doet recht aan de beleidskeuzes die de deelnemers hebben gemaakt.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Risico's binnen operationele processen</b>                      Door diverse oorzaken kunnen achterstanden ontstaan in de gegevensverwerking en de belastingopleggingen en inningen. De BSGR en haar deelnemers lopen hierin het risico op vertraagde belastingopbrengsten (renterisico voor deelnemers).</p>	<p>Het bepalen van ambitieuze productiviteitseisen en hier strak op sturen is cruciaal in het voorkomen en elimineren van achterstanden.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Liquiditeitsrisico</b>                      Het risico bestaat dat BSGR onvoldoende inzicht heeft in de bestaande kasstromen.</p>	<p>De kasstromen binnen BSGR zijn zeer inzichtelijk mede door de beperkte omvang hiervan.</p>	<p>vrijwel nihil</p>
<p><b>Uittredingsrisico</b>                      Met ingang van 2021 bestaat de BSGR uit twaalf deelnemers, die hun belastingactiviteiten hebben uitbesteed aan de BSGR. Bij uittreding van een deelnemer dient de continuïteit van de bedrijfsvoering gewaarborgd te zijn.</p>	<p>De afspraken met de deelnemers zijn vastgelegd in de aangepaste dienstverleningsovereenkomst, waarin tevens verwezen wordt naar het besluit van het AB d.d. 27 maart 2014 inzake uittreding. Inmiddels heeft het algemeen bestuur - vooruitlopend op de voorgenomen wijziging van de Wet gemeenschappelijke regelingen- op 25 juni 2020 ingestemd met een geactualiseerde tekst aangaande een uittredingsbepaling. In het kader van deze aanpassing van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen vindt in mei 2022 nog een extra overleg met het Algemeen Bestuur hierover plaats.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Reputatieschade</b>                      De BSGR is een publieke organisatie met een belangrijke publieke taak. Incidenten, schandalen en maatschappelijke onrust kunnen een negatieve uitwerking hebben op de reputatie en goede naam.</p>	<p>De BSGR werkt bewust aan de relatie met haar deelnemers en belastingplichtigen door in de communicatie dienstverlening en efficiency centraal te stellen en prestaties transparant inzichtelijk te maken. Hiertoe dienen de website en management informatie.</p>	<p>gemitigeerd</p>

Risico's (vervolg)	Getroffen maatregelen	Kwantificering
<p><b>Privacy</b> De BSGR verzamelt ten behoeve van de belastingheffing en als werkgever de nodige persoonsgegevens. Op de BSGR rust, naast de geheimhoudingsplicht die al volgt uit de belastingwetgeving, op grond van de AVG de plicht om te voorkomen dat de door de BSGR verzamelde persoonsgegevens niet voor een ieder zijn in te zien. Sinds 1 januari 2016 kan dit met hoge boetes bestraft worden. De gegevens mogen alleen gedeeld worden met derden, indien hiervoor een juridische basis bestaat.</p>	<p>Medewerkers binnen de BSGR dienen zich bewust te zijn van het feit dat zij werken met vertrouwelijke gegevens, die zij niet zonder meer met derden mogen delen. Dit bewustzijn zou primair al bij een belastingmedewerker aanwezig moeten zijn, gelet op de al sinds jaar en dag geldende geheimhoudingsplicht die is neergelegd in de belastingwetgeving. Gelet op de aangescherpte regels met betrekking tot de omgang van persoonsgegevens - op basis van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)- wordt dit bewustzijn vanuit de BSGR wel gestimuleerd. Het onderwerp privacy wordt in diverse overlegvormen aan de orde gesteld (bijv. periodiek in MT-vergaderingen). Daarnaast wordt jaarlijks, door medewerkers die zich bezighouden met het onderwerp Privacy en Informatiebeveiliging, een update gegeven van de stand van zaken. Afgelopen jaar is als gevolg van de Coronapandemie deze voorlichting verstrekt via intranet, direct aan de medewerkers gerichte mailberichten en in praktijk is de alertheid van medewerkers op phishingmail en voicephishing getest.</p>	<p>gemittigeerd</p>
<p><b>Personeelskosten</b> Het zich voordoen van sterke CAO-verhogingen</p>	<p>De BSGR stuurt sterk op de kosten.</p>	<p>gemittigeerd</p>
<p><b>Koepelvrijstelling</b> Afschaffing van de koepelvrijstelling</p>	<p>Landelijk gezien is de bestaande koepelvrijstelling voor de BTW in april 2018 in het nieuws gekomen. Toen leek het erop dat de bestaande koepelvrijstelling zou worden opgeheven. Wanneer dit gaat gebeuren, voorzien wij grote maatschappelijke en bedrijfseconomische kosten. Bedrijfseconomische kosten zullen ontstaan omdat er binnen gemeenschappelijke regelingen veel aanvullend administratief werk zal moeten gebeuren om begrotingen en facturen aan te passen, en periodiek de BTW aangiftes te doen bij de Rijksbelastingdienst. Maatschappelijke kosten omdat, vanuit de deelnemers beschouwd, de gemeenschappelijke regelingen veel duurder zullen worden. Voor waterschappen ontstaat er een extra BTW last die ten principale niet voor compensatie in aanmerking komt. Voor gemeenten ontstaat er een extra BTW last die er toe zou leiden dat het plafond van het BTW compensatiefonds zou worden doorbroken. Indien dat gebeurt zal er een korting plaats vinden op de algemene uitkering uit het gemeentefonds. Het belang van toepassing van de koepelvrijstelling door BSGR ligt dus ook bij de gemeenten. Ook al zijn er in de afgelopen jaren geen grote ontwikkelingen te melden op landelijk of Europees niveau toch geldt dat uitstel nog geen afstel is.</p>	<p>€ 1.500K jaarlijks voor de deelnemers</p>
<p><b>Vervanging belastingapplicatie</b> Het contract van de huidige belastingapplicatie wordt jaarlijks verlengd.</p>	<p>Bij een aanbesteding van een nieuwe belastingapplicatie is niet voorzien in de eenmalige licentiekosten. Omdat er nog geen sprake is van een concrete casus kan in de kwantificering uitsluitend uitgegaan worden van een schatting.</p>	<p>€ 1.200K</p>
<p><b>ICT Ontwikkelingen</b> Landelijke ontwikkelingen ICT zoals common ground en het WOZ convenant</p>	<p>De voor de komende jaren noodzakelijke ICT investeringen die door het Rijk van belastingkantoren worden gevraagd zijn qua hoogte nog niet in te schatten. Ook het Rijk geeft hierover nog geen duidelijkheid.</p>	<p>p.m.</p>
<p><b>Maatwerk</b> Harmonisatie en standaardisatie van het belastingbeleid is qua kostenefficiency wenselijk, echter qua politieke beleidsvrijheid minder voor de hand liggend.</p>	<p>De mogelijkheden om maatwerk te kunnen bieden zullen de komende jaren waarschijnlijk worden beperkt in verband met de ontwikkeling naar (standaard) cloudversies van belastingsoftware. Deze beperking van maatwerk raakt dan overigens niet alleen belastingkantoren maar ook individuele gemeenten en waterschappen die de belastingtaak nog zelf uitvoeren. Indien in aanvulling op cloudversies maatwerk wordt gewenst zal dit middels naar verwachting zeer kostbare API's moeten worden gerealiseerd.</p>	<p>p.m.</p>

Risico's (vervolg)	Getroffen maatregelen	Kwantificering
<b>Areaaluitbreidingen</b> Toename aantal objecten per deelnemer	In de huidige begrotingsmethodiek zijn areaal-ontwikkelingen t/m 2019 in de deelnemerbijdrage verdisconteerd. Insteek is eenmaal per drie jaar een update qua areaalontwikkelingen door te rekenen en de kosten hiervan in de begroting mee te nemen.	Gemitigeerd
<b>NCNP bezwaren</b> Landelijk gezien is er een forse toename te verwachten in het aantal NCNP bezwaren met de bijbehorende proceskostenvergoedingen de komende jaren.	De ultieme wettelijke beperking voor ongewenste effecten NCNP-bureaus laat nog op zich wachten. Weliswaar is de uitkomst van het door de minister van Rechtsbescherming, mede namens de Minister van Binnenlandse Zaken en de Staatssecretaris van Financiën, aan de Tweede Kamer toegezegde onderzoek naar ongewenste effecten van NCNP-bureaus bekend maar heeft niet geleid tot restrictief beleid. De besluitvorming over het aanvullende door de VNG geïnitieerde onderzoek is nog onduidelijk. De BSGR sec kan op deze ontwikkeling weinig invloed uitoefenen. Ultgaande van een gelijke stijging bezwaren in 2022 en 2023 zoals in 2021 betekent dit een kostenpost van € 600K extra in 2023.	€ 800K per 2023 bij blijvende stijging.

Risico's	risicobedrag	jaar	kans	gewogen
Niet voldoen aan wet- en regelgeving	p.m.	2023 e.v.	0,1	p.m.
Vervanging belastingapplicatie	€ 1.200.000	2024	0,50	€ 600.000
Landelijke ontwikkelingen ICT zoals common ground en het WOZ convenant	p.m.	2023 e.v.	0,75	p.m.
Maatwerk	p.m.	2023	0,75	p.m.
NCNP bezwaren	€ 800.000	2022 en 2023	0,75	€ 600.000
<b>Berekend risico</b>				€ 1.200.000
af: Algemene Reserve* tot max. 5%				€ 695.000
Op te nemen in de risicoparagraaf van de deelnemers excl. p.m.				€ 505.000
<b>* Op basis van een toevoeging van € 215K vanuit het rekeningresultaat 2021</b>				

## Financiering & treasury

### Treasurybeheer en –beleid

De financieringsfunctie van de BSGR is gericht op de ondersteuning van haar publieke taak. Het beheer heeft uitsluitend een voorzichtig en risicomijdend karakter. De uitvoering daarvan vindt plaats binnen de kaders van de wet Financiering decentrale overheden (Wet Fido, onder andere de kasgeldlimiet en de renterisiconorm) en het eigen treasurystatuut.

Zoals voorgeschreven heeft de BSGR een treasurystatuut, vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 10 februari 2022. In het Treasurystatuut zijn de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van de verschillende functionarissen binnen de BSGR, die een rol hebben in het treasurybeheer, weergegeven.

### Risicoprofiel

Gezien de aard en activiteiten van de BSGR is het risicoprofiel beperkt. Het kredietrisico (oninbaarheid van geldleningen verstrekt aan derden), koersrisico, valutarisico en debiteurenrisico worden niet gelopen. Het liquiditeitsrisico is zeer beperkt: de huidige en toekomstige geldstromen van de BSGR zijn uitermate inzichtelijk.

Jaarlijks wordt, aan de hand van de ontwikkelingen op de financiële markten, de hoogte van de rekenrente bepaald. Momenteel is dat 0%

De belasting- en de bedrijfsvoeringgeldstroom zijn binnen de BSGR strikt gescheiden op twee hoofdrekeningen bij de huisbankier (ING). De BSGR heeft bij s' Rijks schatkist eveneens twee rekening-courantverhoudingen, één voor de belastinggelden en één voor de eigen bedrijfsvoering.

Om de liquiditeitspositie ten behoeve van de bedrijfsvoering te bewaken wordt er gewerkt met een liquiditeitsprognose en –planning en een strikt debiteurenbeheer.

### Kasgeldlimiet en renterisico

De kasgeldlimiet is een norm aan de hand waarvan bepaald wordt of bij het aantrekken van geldmiddelen van derden gebruik gemaakt mag worden van kortlopende of langlopende leningen (Wet Fido).

De kasgeldlimiet is gesteld op 8,2% van de omvang van de begroting, met een minimum van € 300K. De begrotingsomvang van de BSGR is in het jaar 2023 ongeveer € 14,2 miljoen (exclusief reservemutaties), de bijbehorende kasgeldlimiet is € 1.161K. Dit betekent dat tot een bedrag van € 1.161K aan kortlopende geldleningen mag worden afgesloten. Daarboven moet worden overgegaan op langlopende geldleningen.

De renterisiconorm is een belangrijk kader om afwegingen te maken op het gebied van volume, looptijd en renteherzieningstermijnen van aan te trekken langlopende geldleningen. Met behulp van de renterisiconorm kan worden bepaald op welke wijze de langlopende financiering moet worden ingezet om de gevoeligheid van de begroting voor rentefluctuaties binnen de gestelde kaders te houden.

De renterisiconorm is 20% van het begrotingstotaal, met een minimum van € 2,5 miljoen. Dreigen de verplichte aflossingen en renteherzieningen boven de renterisiconorm uit te komen, dan zullen nieuwe langlopende schulden slechts met langere looptijden (met de daarbij behorende lagere aflossingsverplichtingen) uitkomst moeten bieden. Voor de BSGR bedraagt de renterisiconorm € 2,83 mln.

In de periode 2023-2026 zal naar verwachting geen gebruik worden gemaakt van kortlopende of langlopende financieringen.

### Schatkistbankieren

In het kader van het schatkistbankieren dient de BSGR een rekening-courant bij s' Rijks schatkist aan te houden waar overtollige middelen op worden gestort. Geld en vermogen mogen niet buiten de Schatkist, zoals bij banken, worden aangehouden.

De BSGR heeft twee rekening-courantverhoudingen met s' Rijks schatkist, één ten behoeve van belastinggelden en één ten behoeve van de eigen bedrijfsvoering, zodat de twee geldstromen strikt gescheiden kunnen worden.

Bepaalde middelen kunnen worden uitgezonderd van de verplichting om deze bij s' Rijks schatkist aan te houden, waaronder het drempelbedrag.

Het drempelbedrag bedraagt 2,0% van de totaalstelling van de verlies en winstrekening met een minimum van € 1 miljoen.

Bij de BSGR worden de saldi dagelijks volledig afgeroomd c.q. aangevuld tot een nihil-saldo, waardoor er geen bedragen buiten de Schatkist worden aangehouden. Zie onderstaand overzicht.

x € 1.000	2023	2024	2025	2026
<b>Drempelbedrag</b>	1.000	1.000	1.000	1.000
Gemiddeld verwacht	0	0	0	0
<b>Vershil</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

**EMU-saldo**

Het EMU-saldo is het saldo van de inkomsten en uitgaven van de overheid op transactiebasis. Conform het BBV (artikel 71) dient in de programmabegroting een berekening opgenomen te worden van het aandeel van de decentrale overheidsinstelling in het EMU-saldo.

EU-lidstaten mogen als gevolg van de Europese regelgeving een begrotingstekort (EMU-saldo) hebben van maximaal 3% van het bruto binnenlands product. Van dit maximale tekort is er sinds 2016 geen uitsplitsing meer tussen decentrale overheden en het Rijk. Het EMU-saldo wordt anders berekend dan in het baten-lastenstelsel:

Omschrijving	Realisatie 2021	Begroting 2022 gewijzigd	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
1. Exploitatiesaldo voor bestemming reserves	377-	240	0	0	0	0
2. Afschrijvingen tlv de exploitatie	137	249	249	249	249	249
3. Bruto dotaties aan de post voorzieningen						
4. Investerings in (im)materiële activa	82-	593-	125-	125-	125-	125-
5. Baten uit bijdragen andere overheden die niet in de exploitatie zijn verantwoord						
6. Desinvesteringen in (im)materiële activa						
7. Aankoop van grond en uitgaven aan bouw-, woonrijp maken						
8. Baten bouwgrondexploitatie						
9. Lasten op balanspost voorzieningen						
10. Lasten ivm transacties met derden en die rechtsstreeks tlv de reserves worden gebracht						
11. Verkoop van effecten						
<b>Saldo</b>	<b>-322</b>	<b>-104</b>	<b>124</b>	<b>124</b>	<b>124</b>	<b>124</b>

Het Exploitatiesaldo voor bestemming reserves is het uitgangspunt voor de berekening van het EMU-saldo. Dit saldo is terug te vinden in het Overzicht van baten en lasten (zie pagina 43).



### Verplichte kengetallen

Conform Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV), gepubliceerd op 17 maart 2016 en in werking getreden op 1 april 2016, dienen in de begroting en jaarstukken enkele verplichte kengetallen te worden opgenomen. Hieronder worden deze in een overzicht weergegeven: De kengetallen zijn grotendeels gebaseerd op geprognosticeerde balansgegevens. De geprognosticeerde balans is opgenomen op pagina 47 van deze begroting. Naarmate de geprognosticeerde balansgegevens verder in de toekomst zijn gelegen, worden deze minder betrouwbaar.

Kengetallen	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Netto schuldquote	-7,1%	-0,4%	-1,1%	-1,9%	-2,6%	-3,4%
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-7,1%	-0,4%	-1,1%	-1,9%	-2,6%	-3,4%
Solvabiliteitsratio	16,2%	10,8%	11,0%	11,2%	11,3%	11,5%
Structurele exploitatieruimte	2,7%	-1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Grondexploitatie	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Bovenstaande kengetallen maken het inzichtelijk hoeveel financiële ruimte er aanwezig is binnen de BSGR om de structurele en incidentele lasten te kunnen dekken. De kengetallen geven daarmee inzicht in de financiële weerbaarheid van de BSGR.

De netto schuldquote is de netto schuld als aandeel van de inkomsten en geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Er wordt een onderscheid gemaakt door het kengetal zowel inclusief als exclusief de verstrekte leningen te berekenen. Van verstrekte leningen is bij de BSGR geen sprake, zodat beide kengetallen aan elkaar gelijk zijn. Indien de netto schuldquote negatief is betekent dit dat het eigen vermogen hoger is dan de boekwaarde van de investeringen. Een netto schuldquote lager dan 1 wordt gezien als voldoende.

De solvabiliteitsratio drukt het eigen vermogen uit als percentage van het totale vermogen en geeft daarmee inzicht in de mate waarin een organisatie in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Hoe hoger de solvabiliteitsratio, hoe groter de weerbaarheid van de organisatie. Omdat de algemene reserve van BSGR gelimiteerd is tussen 3% en 5% van de begrote lasten, is deze ratio bij BSGR relatief laag. Omdat de deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling (GR) 'borg' staan en BSGR een sluitende begroting heeft, is deze ratio acceptabel.

Bij de structurele exploitatieruimte betekent een positief percentage dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten (waaronder de rente en aflossing van een lening) te dekken. De relevantie van dit kengetal voor de beoordeling van de financiële positie is het belang om te weten welke structurele ruimte een organisatie heeft om de eigen lasten te dragen. Vanaf 2023 is de exploitatieruimte nihil.

## Bedrijfsvoering

### Organisatieontwikkeling

Landelijke ontwikkelingen binnen het belastingdomein maar ook de steeds verdergaande digitalisering zullen de komende jaren derhalve de organisatie ingrijpend gaan beïnvloeden. De verwachting is dat bestaande functies zullen wijzigen, wellicht in omvang teruggaan of mogelijk op termijn helemaal verdwijnen.

De BSGR voorziet specifiek de volgende drie ontwikkelingen:

- Ontwikkelingen in de basisadministraties
- De intrede van Artificial Intelligence
- Het beheren van software applicaties in de cloud.

#### **Ontwikkelingen in de basisregistraties**

Ontwikkelingen in basisregistraties hebben als belangrijkste kenmerk dat zuiver administratieve werkzaamheden grotendeels gaan verdwijnen en plaats gemaakt gaat worden voor werkzaamheden met een belangrijke geo component. Dit vraagt van medewerkers analytische vaardigheden en ruimtelijk inzicht, specifiek bij de afdelingen Heffen en Waarderen.

#### **Intrede Artificial Intelligence**

Artificial Intelligence (A.I.) gaat de komende jaren steeds vaker zijn intrede doen op het werkterrein van de BSGR. Niet alleen zal A.I. het werk van de huidige taxateur gaan raken, ook binnen Informatie en Inning zal A.I. waarschijnlijk een belangrijke rol gaan spelen. Te denken valt dan met name aan het onderdeel Kwijtscheldingen waar bij het nemen van standaard beslissingen mogelijk gebruik gemaakt kan gaan worden van big data. Uiteraard zal de BSGR dit doen binnen de richtlijnen van vigerende wet- en regelgeving zoals de AVG. Ook zal bij de keuze om onze huidige waarderingsapplicatie al dan niet te continueren de mogelijkheid van integratie van A.I. technieken een belangrijke rol spelen.

#### **Het beheren van (standaard) softwareapplicaties in de cloud**

Deze (landelijke) ontwikkeling naar beheer van software in de cloud heeft met name effecten op de behoefte van organisaties aan eigen applicatiebeheerders, in dienst dan wel ingehuurd. Het beheer vindt voornamelijk dan plaats bij de softwareleverancier zelf. Automatiseringsfuncties gaan plaats maken voor informatiseringsfuncties waarbij de liaisonfunctie met de softwareleverancier centraal staat. Standaard beheertaken zoals het opstarten van "jobs" zullen zoveel mogelijk binnen de lijnafdelingen worden ondergebracht.

De BSGR heeft al enige tijd de wens om met de vakbonden in gesprek te gaan over de totstandkoming van een meer eigentijds Sociaal Statuut. Het huidige Sociaal Statuut is in 2013 vastgesteld en sinds die tijd niet meer geactualiseerd. Gelet op de landelijke weerstand bij de bonden tegen modernisering van bestaande Sociaal Statuten en mede ingegeven door de krapte op de arbeidsmarkt is besloten hier voorlopig van af te zien.

### Personeelsontwikkeling

Het sturen op kwaliteit van het personeelsbestand blijft in de komende jaren een aandachtspunt. De werkzaamheden dienen immers efficiënt en kwalitatief hoogwaardig uitgevoerd te worden. Er wordt steeds meer geautomatiseerd en gedigitaliseerd, waardoor de overblijvende taken andere vaardigheden en competenties vragen, zoals een hoger werk- en denkniveau en analytisch vermogen. Door de huidige beperkingen van met name de basisregistraties heeft dit nog niet geleid tot forse efficiencylagen. Dat in combinatie met de krapte op de arbeidsmarkt in met name het woz-domein leidt tot een verhoging van de werkdruk aangezien de benodigde functieformatie niet volledig ingevuld kan worden.

Personeelsontwikkeling draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van de BSGR. Met behulp van een personeelsplanning kan de BSGR de meest optimale inzet nu en in de toekomst creëren; wat zijn gewenste kwaliteiten en wat moet er gebeuren om die kwaliteiten beschikbaar te hebben. Met behulp van dit instrument kunnen tijdig maatregelen worden genomen om ongewenste uitstroom te voorkomen en doorstroom te bevorderen om werknemers met specifieke kenmerken te behouden

voor de organisatie. Ook kan gericht gewerkt worden aan scholing. Het gaat daarbij met name om de benodigde kwaliteiten (capaciteiten en competenties) van de medewerkers. Tegelijkertijd past strategische personeelsplanning in het streven van de BSGR om medewerkers te blijven ontwikkelen en te motiveren ('binden en boeien') zodanig dat de organisatiedoelen en –ambities kunnen worden waargemaakt. Het huidige strategische personeelsplan loopt tot en met 2022.

In verband met mogelijke ontwikkelingen in het belastingdomein zoals de invoering van een ingezetenenheffing waarin de OZB zou moeten opgaan, is de behoefte aan personeelsplanning voor de komende jaren sterk. Nog dit jaar moet hiernaar landelijk onderzoek worden gedaan. Zodra de contouren hiervan duidelijk zijn, naar verwachting najaar 2022, zal een personeelsplan 2023-2026 worden opgesteld.

Voor de komende jaren zal in ieder geval worden ingezet op het versterken van potentieel dat uiteindelijk kan doorgroeien naar functies van schaal 9 en hoger. Key posities in de organisatie die nu bemest worden door "vergrijzende" BSGR medewerkers kunnen zo van adequate opvolging worden voorzien

### Arbeidsvoorwaarden

Sinds 1 januari 2020 valt de BSGR onder de CAO Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (CAO SGO). Deze cao is identiek aan de CAO Gemeenten. De nieuwe CAO SGO heeft net als de CAO Gemeenten een looptijd van 1 januari 2021 tot 1 januari 2023.

Naast een cao verhoging van 3,9 % gedurende de looptijd van de cao zijn er daarnaast afspraken gemaakt over de toekenning per 1 januari 2022 van een thuiswerkvergoeding van €2,- netto per thuiswerkdag en over de harmonisatie van het bovenwettelijk verlof. Per 1 januari 2023 hebben medewerkers naar rato van de arbeidsduur recht op 43,2 uur bovenwettelijk verlof op jaarbasis. Voor medewerkers < 60 jaar die nu aanspraak hebben op meer dan 43,2 uur bovenwettelijke verlofuren geldt dat deze bovenwettelijke uren de komende jaren geleidelijk worden afgebouwd naar het maximum toegestane niveau. Voor medewerkers van 60 jaar en ouder geldt (voor zo ver van toepassing) dat zij hun bovenwettelijke verlofuren boven de 43,2 uur behouden.

In het kader van duurzame inzetbaarheid hebben de cao-partijen besloten per 1 januari 2022 de mogelijkheid tot verlofsparen in te voeren. Bovenwettelijk verlof komt niet meer na 5 jaar te vervallen als medewerkers dit verlof inzetten om bijvoorbeeld eerder te stoppen met werken of om een sabbatical in te lassen. De medewerker mag niet meer dan 3600 uur aan bovenwettelijk verlofgoed sparen.

De komende jaren zullen de cao onderhandelingen in het teken staan van de krapte op de arbeidsmarkt. De loonontwikkeling zal de komende jaren gericht zijn op het zijn, maar vooral ook blijven van een aantrekkelijke werkgever voor met name jonge medewerkers. Als gemeenten en samenwerkende gemeentelijke organisaties hun huidige positie als aantrekkelijke werkgever verliezen wordt het mede door de vergrijzing extra lastig om jong en goed gekwalificeerd personeel binnen te halen en te houden. Investeren in vitaliteitsbeleid zodat oudere medewerkers in de toekomst inzetbaar blijven en gezond de eindstreep halen is daarnaast van groot belang en zal ongetwijfeld de komende jaren één van de belangrijkste onderwerpen aan de cao-tafel zijn waarover afspraken gemaakt gaan worden.

Bij de invoering van de WNRA is destijds gekozen voor een technische conversie. Dat wil zeggen dat bepalingen één op één inhoudelijk uit de CAR-UWO overgenomen zijn in de CAO SGO.

De inzet van de Werkgeversvereniging Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties zal er de komende jaren op gericht zijn om met name de cao aanspraken met betrekking tot de bovenwettelijke sociale zekerheidsuitkeringen (zoals de na-wettelijke uitkering) af te bouwen zodat deze meer in de pas gaan lopen met het bedrijfsleven. Daarbij is tevens de achterliggende gedachte dat het belangrijker is om te voorkomen dat medewerkers werkloos worden dan dat de inkomensachteruitgang bij werkloosheid wordt afgedekt.

### Ontwikkelingen automatisering

Samen met een aantal andere belastingkantoren die allemaal gemeenten en tenminste 1 waterschap als deelnemer hebben, wordt in een directeurenoverleg gesproken over de aan te houden koers als het gaat om ICT ontwikkelingen. Hierbij worden ze geadviseerd door de leden van het kernteam. Dit zijn vanuit deze belastingkantoren medewerkers die of verantwoordelijk zijn voor de ICT en/of beleid dan wel afdelingshoofd zijn.

Door het kernteam wordt ook de ontwikkelagenda van Centric en Bakerware (onze portal leverancier en inmiddels ook onderdeel van Centric) besproken met de betrokken partijen. Hierdoor is een ICT samenwerking ontstaan tussen de genoemde kantoren aan de ene kant en de softwareontwikkelaar aan de andere kant. Deze samenwerking leidt ertoe dat krachten gebundeld worden en kosten gedeeld. Meer specifiek hebben daarnaast de belastingkantoren SVHW, RBG en BSGR aangegeven meer met elkaar te willen gaan samenwerken op ICT gebied. Van elkaars kennis en kunde kan dan breder worden gebruik gemaakt.

De kostendeling is van belang gezien de hogere perceptiekosten die het gevolg zijn van de door het Rijk in het leven geroepen en door te ontwikkelen basisregistraties. Deze landelijke basisregistraties leiden tot aanzienlijke prijskaartjes. Niet alleen voor belastingkantoren, maar ook voor belastingafdelingen van waterschappen en gemeenten. De verwachting is dat de vanuit het Rijk geïnitieerde kosten alleen nog maar zullen stijgen. Het beperkt aantal organisaties dat pakketten levert voor integrale belastingheffing en -inning wordt daarmee vanuit het Rijk geconfronteerd met zowel omvangrijke softwarewijzigingen als de daarbij behorende zeer hoge kosten.

Twee belangrijke ontwikkelingen staan hierin centraal: De doorontwikkeling van een aantal basisregistraties naar een samenhangende objectenregistratie en "common ground". Duidelijk is dat hiervoor forse inspanningen en ICT investeringen benodigd zijn.

Daarnaast vragen WOZ-taxaties om steeds slimmere technieken. Door de inzet van enerzijds kunstmatige intelligentie in taxatiemodellen en anderzijds meer locatiegegevens uit Geo-registraties en GIS-analyses zullen de voor WOZ taxaties gebruikte modellen steeds betere taxaties leveren. Het huidige waarderingspakket van de BSGR biedt deze technieken nog onvoldoende. In 2022 zal onderzocht worden of de strategische ontwikkeling van het huidige waarderingspakket in de nabije toekomst gaat voldoen aan de noodzakelijke ontwikkelingen.

Forse investeringen nopen softwareleveranciers tevens tot cloud oplossingen. Langzaam maar zeker wordt door onze softwareleverancier gewerkt aan het ombouwen van haar applicaties om het beheer van deze applicaties in de Cloud aan te kunnen bieden. Insteek is dat de belastingapplicaties in 2023 als SaaS oplossing via de Cloud worden aangeboden.

Het grote voordeel hiervan voor de softwareleverancier is dat er voor wat betreft het beheer geen werkzaamheden meer op locatie verricht hoeven te worden. De impact zal groot zijn. Niet meer naar honderden locaties reizen, niet evenzoveel verschillende instellingen tegenkomen en evenzoveel verschillende processen inregelen.

Er zal een nog nauwere samenwerking moeten worden gezocht tussen belastingkantoren onderling om ervoor te zorgen dat we onze processen op elkaar afstemmen en meesturend zijn in de ontwikkeling van deze standaardsoftware. Insteek daarbij is dat door belastingkantoren ontwikkelde scripting zoveel als mogelijk in de standaardsoftware wordt ingebouwd.

De verwachting is wel dat in de toekomst minder maatwerk geleverd zal worden door softwareleveranciers dan nu het geval is. Dit zal uiteraard ook consequenties hebben voor de deelnemers.

In voorkomende gevallen kan er gebruik worden gemaakt van maatwerk API's. De kosten die dit met zich meebrengt zullen dan worden doorbelast aan de opdrachtgever.

Een alternatief voor deze SaaS ontwikkeling is er echter niet aangezien het zelf ontwikkelen van een belastingapplicatie een zeer kostbare en daarmee onbegaanbare weg is.

### Privacywetgeving

Sinds 25 mei 2018 wordt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in Nederland gehandhaafd. Dat wil zeggen dat de toezichthouder in deze, de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), actief controleert in hoeverre er wordt voldaan aan het in de AVG en overige van toepassing zijnde wetgeving gestelde.

Alhoewel in eerdere wetgeving (Wet bescherming persoonsgegevens, Algemene wet bestuursrecht, Algemene wet inzake rijksbelastingen en de Invorderingswet 1990) al strenge eisen werden gesteld aan de wijze waarop er met gegevens in het kader van de belastingheffing en –invordering werd omgegaan,

heeft de invoering van de AVG de bewustwording rondom privacy en informatiebeveiliging nog aanzienlijk aangescherpt.

Momenteel is het, in 2019 door de AP gepubliceerde document Focus AP 2020-2023 'Dataprotectie in een digitale samenleving' nog van toepassing en zijn de daarin neergelegde doelstellingen van de AP tot en met 2023 nog ongewijzigd. De AP geeft op basis van een drietal gesignaleerde ontwikkelingen:

- Doorgroei van de datasamenleving
- Toename van digitaal onrecht
- Toename van privacybewustzijn

een tweetal gebieden- die de BSGR kunnen raken- waarop de AP zich tot en met 2023 zal gaan focussen, te weten:

- Digitale overheid
- Artificiële intelligentie (AI) & algoritmes

### Digitale overheid

Centrale en lokale overheden, uitvoeringsorganisaties en politie en justitie beschikken over een grote hoeveelheid – vaak gevoelige en bijzondere – persoonsgegevens. De overheid werkt gericht aan het inzetten van persoonsgegevens. Het is van belang dat de overheid verantwoordelijk omgaat met persoonsgegevens, zodat mensen niet onnodig in de knel kunnen komen. Vanuit Rijksniveau is hierop ingezet o.a. door de aanstaande invoering van de Wet Digitale Overheid (Wdo). De Wdo is een zogeheten kaderwet; de wet regelt algemene principes, verantwoordelijkheden en procedures, maar geen gedetailleerde regels. In de Wdo wordt geregeld dat publieke dienstverleners verplicht zijn om identificatiemiddelen van het betrouwbaarheidsniveau 'substantieel' of 'hoog' te gebruiken om toegang te geven tot online diensten waarbij de overheid deze betrouwbaarheidsniveaus nodig vindt.

De uitwerking van de Wdo als kaderwet vindt plaats in de lagere regelgeving, zoals in algemene maatregelen van bestuur (AMvB's) en ministeriële regelingen. Daarmee is er meer flexibiliteit om innovatie, verdere keuzes en nieuwe voorzieningen en functionaliteiten in regelgeving te verwerken. De Wdo maakt het mogelijk om straks, via publieke én private inlogmiddelen, digitaal zaken te doen met bijvoorbeeld gemeenten en zorginstanties. Daarbij worden dan alleen die middelen toegelaten die door de overheid op veiligheid en betrouwbaarheid zijn gecontroleerd.

Beoogd wordt om aan burgers elektronische identificatiemiddelen (eID) te verstrekken met een hogere mate van betrouwbaarheid dan het huidige DigiD. Dit gaat gevolgen hebben voor de wijze waarop de BSGR toegang moet verlenen tot de gegevens in MijnBSGR.

Door wijzigingen in het wetsvoorstel naar aanleiding van vragen vanuit de Eerste Kamer is de vroegst mogelijke datum van inwerkingtreding van de wet 1 juli 2022. De daadwerkelijke datum van de inwerkingtreding van de Wdo is afhankelijk van het moment waarop de Tweede Kamer het gewijzigde wetsvoorstel bespreekt.

De gebieden waarop de AP in deze extra de aandacht zal vestigen zijn voor zover voor de BSGR van belang:

- databeveiliging en
- samenwerkingsverbanden/ongeoorloofd delen.

Ad1.

De AP verwacht van overheidsorganisaties dat zij structureel en op toereikende wijze investeren in hun informatiebeveiliging. De komende jaren wil de AP overheidsorganisaties controleren op hun beveiligingsniveau en hen stimuleren om werk te maken van een sterke IT- en datahuishouding. Dit heeft als consequentie dat de kosten rondom automatisering de komende jaren verder zullen gaan toenemen. Het is dan ook noodzakelijk om in samenspraak met meerdere afnemers van dezelfde software te bezien in hoeverre audits bij software leveranciers gezamenlijk kunnen worden opgepakt.

Ad 2.

Steeds vaker worden bestanden gedeeld en gekoppeld. De overheid doet dit bijvoorbeeld om de publieke dienstverlening te verbeteren, bijvoorbeeld zodat problematische schulden eerder kunnen worden gesignaleerd. Hoewel de intenties vaak goed zijn, kan het delen en koppelen van bestanden een schending zijn van het wettelijke beginsel van doelbinding.

Tenzij dit in wet- of regelgeving duidelijk en nauwkeurig is vastgelegd mogen gegevens niet voor een ander doel worden gebruikt dan het doel waarvoor deze gegevens zijn verzameld. De AP verwacht van overheidsorganisaties terughoudendheid met het delen van bestanden. Het is aan overheidsbestuurders en aan de wetgever om een goede afweging te maken over het nut en de

noodzaak van het gebruik van data en nieuwe verwerkingen. De AP spreekt bestuurders hierop aan! Schending van het beginsel van doelbinding pakt de AP zo nodig aan.

De Informatiebeveiligingsdienst (IBD) adviseert gemeenten om in dat verband goede afspraken te maken met de samenwerkingsverbanden waarbij zij zijn aangesloten.

De BSGR heeft zowel in de met de deelnemers afgesloten DVO als in het door het dagelijks bestuur vastgestelde Besluit gegevensverstrekking (17 oktober 2019) neergelegd welke gegevens zij deelt met andere partijen. Ten aanzien van het Besluit gegevensverstrekking is in 2021 aan de deelnemers verzocht om aan te geven in hoeverre zij behoefte hadden aan een aanpassing in de voornoemde regeling, daartoe bestond toen geen aanleiding. Deze exercitie zal periodiek herhaald gaan worden om daar waar juridisch mogelijk bij de verstrekking van gegevens aan de deelnemers zoveel mogelijk aan te kunnen sluiten bij de gegevensbehoefte van de deelnemers.

#### Artificiële Intelligentie (AI) en algoritmes

Steeds meer bedrijven en organisaties maken gebruik van algoritmes en AI. Dit biedt voordelen en leidt tot nieuwe nuttige toepassingen. Maar de inzet van AI en algoritmes kent ook risico's en schaduw kanten. De AP is verantwoordelijk voor het toezicht op de verwerking van persoonsgegevens, en daarmee ook op de toepassing van AI en algoritmes waarbij persoonsgegevens worden gebruikt. Een aantal organisaties heeft inmiddels de eerste stappen gezet op de inzet van AI bij belastingheffing, met name bij de waardering in het kader van de uitvoering van de Wet Woz. Alhoewel deze vorm van gebruik van AI object-gerelateerd is, is het niet denkbeeldig dat AI op termijn ook op andere vlakken ingezet kan worden. Opgemerkt wordt dat op dit vlak vanuit Europa steeds strikter wordt toegezien. In april 2021 heeft de Europese Commissie (EC) een voorstel gedaan voor een nieuwe verordening voor AI (de Verordening tot vaststelling van geharmoniseerde regels betreffende artificiële intelligentie), omdat de EC vindt dat de huidige Europese regelgeving de (toekomstige) risico's van AI onvoldoende adresseren. Deze verordening heeft een op risico gebaseerde aanpak; dus hoe meer risico de technologie met zich meebrengt, hoe strikter de regels die daarvoor gelden. De tekst van deze Verordening ligt momenteel ter verdere behandeling in de Eerste Kamer (laatste behandeling 15 februari 2022).

Voor wat betreft toename van privacybewustzijn zal hier intern blijvend aandacht voor moeten worden gevraagd. Medewerkers zullen zich continu bewust moeten blijven van het feit dat zij in hun dagelijkse werkzaamheden omgaan met persoons- c.q. bedrijfsgevoelige gegevens die niet voor een ieder ter inzage zijn en waarmee aldus prudent moet worden omgegaan. In de praktijk zal dan ook met enige regelmaat de alertheid van medewerkers op phishing, zowel voice phishing als phishingmails, worden getest.

Verder is besluitvorming aangaande de ePrivacy-verordening nog steeds niet afgerond. Het voorstel voor de ePrivacy-verordening is het sluitstuk van de inspanningen van de EC om het kader voor gegevensbescherming in Europa te voltooien. De verordening bevat regels om de privacy bij online communicatie beter te waarborgen. Het uitgangspunt daarbij is dat de inhoud van deze berichten alleen toegankelijk is voor de partijen die direct bij de communicatie betrokken zijn (beveiligd mailen!). Het is nog niet zeker wanneer het Commissievoorstel voor de ePrivacy-verordening wordt aangenomen, omdat de lidstaten nog onderhandelen over een aantal artikelen. Er wordt nog vanuit gegaan dat er in de loop van 2022 een definitieve wettekst zal worden gepresenteerd. De verwachting is dan dat de ePrivacy Verordening vóór 2024 van kracht wordt.

De BSGR maakt inmiddels gebruik van een beveiligd mailprogramma, FileCap, waarmee met derden – waarbij gebruik wordt gemaakt van twee-factor authenticatie- op beveiligde wijze vanuit de BSGR gegevens uitgewisseld kunnen worden. Voor de uitwisseling van dossiers met de rechtbank wordt gebruik gemaakt van een ander beveiligd mailprogramma, te weten Zivver.

De BSGR gaat bezien in hoeverre de in het verleden met leveranciers afgesloten verwerkersovereenkomsten moeten en kunnen worden geactualiseerd. De BSGR heeft eerder aangegeven dat zij als standaard voor de af te sluiten verwerkersovereenkomsten het model van de VNG/IBD hanteert (versie 2.41 van december 2021 is de meest recente versie). In juni 2021 publiceerde de EC zelf een standaard tekst van een verwerkersovereenkomst. In de komende periode zal duidelijk moeten worden hoe hiermee om dient te worden gegaan en hoe deze tekst zich verhoudt tot de tekst die de VNG/IBD hanteert.

#### **Archivering**

De BSGR voert haar werkzaamheden vanaf 2011 uit. In de afgelopen jaren was de focus veelal gericht op het zoveel mogelijk verzamelen en bewaren van gegevens.

Voor archivering van documenten bestaat afzonderlijke regelgeving, onder andere de Archiefwet. Naast deze van toepassing zijnde regelgeving speelt ook de AVG bij archivering een belangrijke rol. Op basis van de AVG dient er te worden gestreefd naar dataminimalisatie. Dat wil zeggen dat een organisatie niet meer gegevens mag verzamelen dan strikt noodzakelijk voor het door haar beoogde doel. Dit, in combinatie met het recht op vergetelheid (uit de AVG), verhoogt de druk op het verder en tijdig 'opruimen' van gearchiveerde documenten, die gebonden zijn aan een maximale bewaartermijn.

Inmiddels hebben er in de afgelopen jaren –in en na overleg met de gemeentearchivaris van Leiden- periodiek opschoningsacties in de fysiek gearchiveerde documenten plaatsgevonden. Ook in de digitale omgeving zijn de nodige documenten/gegevens verwijderd, waarbij in 2021 ook de nodige oude –voldane- vorderingen zijn opgeschoond. Dit wordt een jaarlijkse exercitie.

De BSGR heeft intern voor zichzelf vastgelegd dat niet alle inkomende documenten behoeven te worden gearchiveerd, omdat deze niet altijd benodigd zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden. Daarmee kan onnodige opslag van documenten al aan de voorkant worden voorkomen. Met name daar waar het de registratie van persoonsgegevens betreft. De BSGR streeft er in ieder geval naar om de registratie van (persoons)gegevens, zowel qua aantal als bewaartermijn, zo beperkt mogelijk te houden.

Op 18 november 2021 is het voorstel voor modernisering van de Archiefwet door de minister voor Basis- en Voortgezet onderwijs en Media ingediend bij de Tweede Kamer. De aanpassing van de Archiefwet is nodig om ervoor te zorgen dat overheidsorganisaties ook digitale informatie goed opslaan en toegankelijk houden. Bovendien moeten de overheidsdiensten de blijvend te bewaren informatie (bijvoorbeeld bestuursbesluiten) straks al na tien in plaats van na twintig jaar overbrengen naar een archiefdienst, waar iedereen de informatie kan raadplegen. Voor de BSGR betekent dat dat deze informatie alsdan bij Erfgoed Leiden moet worden ondergebracht.

De Archiefwet geldt voor organisaties van de Rijksoverheid, gemeenten, provincies en waterschappen. De Archiefwet geldt verder voor Hoge Colleges van Staat, zoals de Eerste en Tweede Kamer, en voor private organisaties met openbaar gezagtaken, zoals notarissen en deurwaarders. De nieuwe Archiefwet sluit aan bij andere ontwikkelingen, zoals de Wet open overheid (Woo).

Over de wijze waarop de archivaris verslag gaat doen van het door haar uit te voeren periodiek toezicht op het archief van de BSGR dient nog nader overleg plaats te vinden met Erfgoed Leiden. Dit wordt daarna in het Besluit informatiebeheer BSGR vastgelegd.

In oktober 2021 is de Woo aangenomen, de opvolger van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). Deze wet treedt op 1 mei 2022 in werking. De Woo geeft regels over het actief openbaar en toegankelijkheid maken van overheidsinformatie en moet ervoor zorgen dat deze beter vindbaar, uitwisselbaar, eenvoudig te ontsluiten en goed te archiveren is. Deze wet legt de verplichting op documenten in een, voor de BSGR beperkt, aantal categorieën actief openbaar te maken:

- Wet- en regelgeving;
- Organisatiegegevens;
- Bestuursstukken;
- Jaarplannen en -verslagen;
- Wob/Woo-verzoeken;
- Onderzoeken;
- Klachten.

De BSGR voldoet - voor zover van toepassing- al voor het merendeel van deze categorieën aan deze verplichting, uitgezonderd de Wob/Woo-verzoeken, onderzoeken en klachten. Ook deze categorieën documenten zullen vanaf 1 mei 2022 ook door de BSGR actief openbaar moeten worden gemaakt. Daarnaast verplicht de Woo overheden om de informatiehuishouding op orde te brengen.

De verwachting is wel dat met het op orde krijgen van de digitale informatiehuishouding van de overheid nog een aanzienlijke doorlooptijd zal zijn gemoeid. Voor het volledig realiseren hiervan bij het Rijk en de decentrale overheden wordt een termijn van ten minste 8 jaar genoemd (Memorie van Toelichting, kamerdossier 35112). Omdat het niet efficiënt wordt geacht dat ieder bestuursorgaan zelf het wiel uitvindt, zal de minister van BiZa een meerjarenplanning opstellen, waarbij een begin wordt gemaakt bij de digitale huishouding van het Rijk en daarna stap voor stap bij de overige overheden.

De BSGR gaat bezien in hoeverre één en ander kan worden gecombineerd met een definitieve overstap van zowel een fysiek als digitaal archief naar nog slechts digitale archivering van documenten.

Inmiddels ligt er ook op Europees niveau een voorstel voor een verordening voor Gegevensbeheer, de zogenaamde Data Governance Act. Dit vormt een onderdeel van een groter strategisch beleidsplan om de Europese Unie (EU) een concurrentievoordeel te geven in een steeds verdergaande datagedreven samenleving en tegelijkertijd de welvaart en het welzijn in Europa te vergroten. Het doel is om van de EU een leider te maken in een data gestuurde samenleving, die ervoor zorgt dat gegevens vrij binnen de EU en tussen sectoren kunnen stromen. Dit levert zowel voor burgers, bedrijven en overheidsorganisaties voordeel op. Bezien zal moeten worden wat de impact van deze Europese wetgeving gaat worden op de huidige nationale wetgeving op het gebied van gegevensbeheer en wat daarvan voor de BSGR de gevolgen zijn.

### Financiën

De middelen staan de komende jaren blijvend onder druk.

Wanneer teruggeblikt wordt op de afgelopen jaren kan een aantal kosten opdrijvende elementen genoemd worden die het gevolg zijn van:

- Stijging van het aantal (waarde)bezwaren, mede als gevolg van
- Toename van verzoeken NCNP bureaus
- Forse areaalontwikkelingen
- Stijging van de tarieven van de gemeentelijke deelnemers boven de inflatie met mogelijk extra WOZ bezwaren als gevolg

Strak sturen op efficiency mede met behulp van automatisering kon de kostentoeename de afgelopen jaren beperken, die rek lijkt er voor de komende jaren uit te zijn.

Te meer daar de volgende ontwikkelingen op ons afkomen:

- Ontwikkelingen en investeringen in de basisadministraties o.a. als gevolg van het convenant WOZ-ICT standaarden
- De intrede van Artificial Intelligence
- Forse areaalontwikkelingen ook in de toekomst
- Gelet op de grote financiële druk op de gemeenten ook voor de komende jaren een verwachte stijging van de tarieven van de gemeentelijke deelnemers boven de inflatie leidend tot extra WOZ bezwaren
- Als gevolg van de Corona crisis naar verwachting extra druk op de afdeling Inning als gevolg van extra verzoeken tot kwijtschelding en betalingsproblemen bij burgers en bedrijven

Dit betekent dat er veel op de BSGR afkomt. De BSGR heeft wederom in 2021 een formatie onderzoek uitgevoerd uitgaande van de bestaande workload. De wijzigingen t.o.v. 2020 zijn beperkt. Of dit ook voor de komende jaren gaat gelden is dan ook maar zeer de vraag. De eventuele invoering van een ingezetenenheffing en de mogelijke afschaffing van de OZB zal hier overigens grote invloed op kunnen hebben.

Eénmaal in de drie jaar brengt de BSGR de ontwikkelingen qua areaal in kaart en vraagt hiervoor additionele middelen aan. De areaal ontwikkeling t/m 2019 is reeds meegenomen in de begroting. Dit betekent dat de vertaling van de areaalontwikkeling tot 1 januari 2023 in de kadernota 2024 en begroting 2024 meegenomen zal worden. Eveneens zal dit het geval zijn voor de begrotingswijziging 2023, voorjaar 2023.

Voor wat betreft de koepelvrijstelling zijn er geen nieuwe ontwikkelingen te melden. Indien deze zich voordoen zullen deze ter kennis van het bestuur worden gebracht.



### ISAE, VIC en aanbestedingen

De BSGR heeft het proces van risicomangement structureel ingepast in het bestaande beleid. Om invulling te geven aan dit beleid heeft de BSGR een raamwerk ontwikkeld, waarbij de bestaande risico's zijn geïdentificeerd en de bijbehorende beheersmaatregelen zijn geïmplementeerd. Dit raamwerk wordt in de vorm van een ISAE3402 type 2 rapportage jaarlijks gevalideerd door een externe accountant. Naast de ISAE rapportage is de BSGR continu bezig zich verder te ontwikkelen op het gebied van risicomangement, dit is terug te zien in de implementatie van een management informatiesysteem voor deelnemers (VYZYR) en een kostprijscalculatie model.

Vanaf het boekjaar 2016 is sprake van de ISAE3402 type 2 verklaring (in plaats van een controleverklaring op de belastingrapportage in combinatie met het ISAE3402 type 2 rapport). Jaarlijks wordt het onderliggende ISAE3402-raamwerk vooraf besproken (en indien noodzakelijk aangepast) met de betreffende deelnemers en controlerend accountants. De besprekingen dienen ter afdekking en afstemming van de controlemaatregelen.

Vanaf 2022 wordt t.b.v. de Verbijzonderde Interne Controle (VIC) van de bedrijfsvoering een gelijksoortig raamwerk met bijbehorende beheersmaatregelen ingepast in ons beleid . E.e.a. in lijn met de gewijzigde verantwoordingsvereisten in BADO en BBV.

Ook ten behoeve van de fiscale risicoafdekking zullen komend jaar controles worden opgesteld die vanaf 2023 meegenomen worden in de VIC.

In 2022 staan een aantal grote aanbestedingen op het programma. De meest in het oog springende is de aanbesteding van kantoorautomatisering en hosting die in januari 2022 is gepubliceerd.

Ook de aanbesteding van het print en drukwerk, de accountantsdiensten, en luchtfoto's/ kaartmateriaal worden in 2022 in de markt gezet. Deze aanbestedingen kunnen dan ook nog financiële consequenties hebben voor de begroting van de komende jaren.

Bij de(ze) inkopen zal nadrukkelijk aandacht uitgaan naar duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Gezien de wereldwijde ontwikkelingen rondom het klimaat zal dit komende jaren alleen nog maar belangrijker worden. De BSGR wil benadrukken dat zij een groot belang hecht aan duurzaamheid en MVO in de breedste zin van het woord.

E.e.a. komt o.a. tot uitdrukking in de beoordelingscriteria bij de geplande aanbestedingen. Zo wordt in de gunningscriteria MVO als apart scoringselement standaard toegevoegd.

## Financiële begroting

### Inleiding

De financiële begroting heeft een aantal doelen.

Ten eerste: autorisatie, door vaststelling door het Algemeen Bestuur geeft het bestuur goedkeuring aan het doen van de uitgaven binnen de gestelde kaders.

Ten tweede: allocatie, het maakt duidelijk voor welke taken de middelen worden ingezet.

Tenslotte: (ook op langere termijn) inzicht verschaffen in de financiële positie van de BSGR.

De begroting is opgesteld conform de eisen die daaraan in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) worden gesteld.

Het uitgangspunt voor deze begroting is de bijgestelde begroting 2022 die in maart 2022 door het algemeen bestuur naar verwachting wordt goedgekeurd. De financiële kaders gesteld door het bestuurlijk overleg financiële kaderstelling gemeenschappelijke regelingen van gemeenten in de regio Hollands-Midden zijn in deze begroting verwerkt.

Een en ander leidt tot de volgende ontwikkeling van de deelnemersbijdragen:

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2021	2022 Primitief	2022 na wijziging maart 2022	2023	2024	2025	2026
Bijdragen deelnemers	13.713-	13.525-	13.575-	13.956-	13.956-	13.956-	13.956-
<b>Totaal Baten</b>	<b>13.713-</b>	<b>13.525-</b>	<b>13.575-</b>	<b>13.956-</b>	<b>13.956-</b>	<b>13.956-</b>	<b>13.956-</b>

In de bijlage is een specificatie van de bijdrage per deelnemer (voor resultaatbestemming) opgenomen.

## Overzicht Baten en lasten

Deze paragraaf bevat een overzicht met alle baten en lasten op economische kosten categorie.

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2021	2022 Primitief	2022 na wijziging maart 2022	2023	2024	2025	2026
Personeelslasten	8.051	8.307	8.326	8.722	8.722	8.722	8.722
Flankerend beleid	36	185	200	-	-	-	-
Overige goederen en diensten	2.262	2.346	2.392	2.527	2.527	2.527	2.527
Bijdragen GDI	198	195	195	200	200	200	200
Kapitaallasten (incl. event. vervangingsinvesteringen)	137	249	249	249	249	249	249
Automatisering	1.599	1.711	1.711	1.754	1.754	1.754	1.754
Huisvesting	770	803	766	595	595	595	595
Onvoorzien	0	109	81	109	109	109	109
Vennootschapsbelasting LV WOZ							
Project resterende opschoningsact. Leiderdorp	196		-				
Project resterende opschoningsact. Velsen	11		51				
Overgang waarden van inhoud naar GO	225	-	-	-	-	-	-
Overgang waarden van inhoud naar GO Velsen	57	-	40				
<b>Totaal Lasten</b>	<b>13.542</b>	<b>13.905</b>	<b>14.011</b>	<b>14.156</b>	<b>14.156</b>	<b>14.156</b>	<b>14.156</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen deelnemers	13.713	13.525	13.575	13.956	13.956	13.956	13.956
Overige opbrengsten	9						
Doorbelastingen GDI	198	195	195	200	200	200	200
<b>Totaal Baten</b>	<b>13.919</b>	<b>13.720</b>	<b>13.770</b>	<b>14.156</b>	<b>14.156</b>	<b>14.156</b>	<b>14.156</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	<b>377</b>	<b>185</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat							
Dotaties aan bestemmingsreserves	265						
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	319	185	240	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	<b>431</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Personeelslasten

De personeelslasten laten een lichte stijging zien. Deze lasten staan onder druk wegens de NCNP bezwaren en de huidige arbeidsmarktcrachte die leidt tot stijging van de inhuurtarieven. In de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met eventueel benodigde extra capaciteit binnen het programma Waarden indien de bezwaren door no cure no pay bureaus fors zullen toenemen.

### Flankerend beleid

De bestemmingsreserve flankerend beleid vervalt per 2023.

### Overige goederen en diensten

De overige goederen en diensten betreffen onder meer de gegevensverstrekking door derden, drukwerk, porti en verzendkosten, externe advieskosten, inhuur deurwaarders buitengebieden, etc. Ook de proceskosten voor WOZ bezwaren vallen hieronder. Uitgangspunt voor deze begroting is een relatieve stabilisatie van de toename van bezwaarschriften door no cure no pay bureaus in de komende jaren. Wanneer dit onverhoopt niet het geval zal zijn, zal het budget hoogstwaarschijnlijk niet toereikend zijn. Hiervan is melding gemaakt in de risicoparagraaf. Ook de aanbesteding voor het print- en drukwerk in 2022 kan nog consequenties hebben voor de meerjarenbegroting.

### Bijdragen en doorbelastingen GDI

Dit betreft de bijdrage die bij de BSGR in rekening wordt gebracht voor de kosten van de berichtenbox en DigiD. De bijdragen voor de gemeenten worden verrekend via het Gemeentefonds en kunnen worden gedeclareerd via het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Het resterende deel van de bijdrage zal aan HHR worden doorbelast.

De bijdrage wordt eerst in voorschot en later op basis van nacalculatie berekend. Omdat de toekomstige aantallen niet bekend zijn laten we de jaarlijkse omvang behoudens een prijscorrectie gelijk.

### **Kapitaallasten**

Investeringsen hebben het kenmerk dat zij meerdere jaren ten dienste van de BSGR staan. Op het moment dat een investering plaatsvindt (de aanschaf van een object) worden de uitgaven gedaan. Deze uitgaven leiden echter niet direct tot lasten in de exploitatiebegroting. Toerekening van de kapitaallasten (afschrijving en toegerekende rentekosten) vindt in principe voor de eerste maal plaats in het jaar nadat een investering is opgeleverd. Het aantal jaren waaraan de kapitaallasten worden toegerekend is afhankelijk van het soort investering en varieert in de regel van 5 tot 10 jaar. De kapitaallasten zullen op ongeveer hetzelfde niveau blijven. Enerzijds omdat de belastingapplicatie voor bijna alle deelnemers is afgeschreven, anderzijds wordt er rekening gehouden met vervangings- of uitbreidingsinvesteringen.

### **Automatisering**

De automatiseringslasten betreffen vooral het onderhoud van de belastingapplicatie, de ICT-infrastructuur en de digitale balie. Deze lasten stijgen licht de komende jaren gezien de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering. De vraag is echter of deze stijging voldoende is om de ambities van het Rijk op het gebied van de ICT-infrastructuur te kunnen waarmaken. Het Rijk kan echter nog geen indicatie afgeven van de hiervoor benodigde kosten.

Tevens is de uitkomst van aanbesteding van de kantoorautomatisering en ICT infrastructuur in 2022 hier nog niet in meegenomen. Ditzelfde geldt voor de kosten die gekoppeld zijn aan het werken in de SaaS omgeving aangezien deze kosten nog niet bekend zijn.

### **Huisvestingslasten**

De huisvestingslasten zijn fors neerwaarts bijgesteld vanwege het afsluiten van een nieuw contract per 1 november 2022 tegen gunstiger voorwaarden.

### **Onvoorzien**

De aanwending van het bedrag onvoorzien is alleen onder voorwaarden toelaatbaar; inzet vindt plaats voor uitgaven die onvoorzien, onuitstelbaar en onvermijdbaar zijn. Indien een dergelijke uitgave een structureel karakter heeft, dan worden de meerjarige consequenties als autonome ontwikkelingen in de volgende begroting verwerkt. Verwerking van een onvoorzien post leidt tot een begrotingswijziging welke aan het Algemeen Bestuur wordt voorgelegd.

### **Bijdrage deelnemers**

De indexering van de deelnemersbijdrage 2023 ten opzichte van 2022 is bepaald door de indexatie voor lonen en prijzen o.b.v. de verwachting prijs overheidsconsumptie van het CPB in de septembercirculaire. Het stijgingspercentage is voor lonen (de Prijs overheidsconsumptie werknemers beloning werknemers) met een gecorrigeerde indexering (2,0+1,7%) 3,7% en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)) met een gecorrigeerde indexering (1,5%+1,0%) 2,5%.

### **Onttrekkingen reserves/resultaat**

In de jaren 2023-2026 is er geen sprake van (mutaties in) bestemmingsreserves.

### **Vennootschapsbelasting**

Met betrekking tot de vennootschapsbelastingplicht heeft er afstemming plaatsgevonden met de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft geconcludeerd dat de BSGR voor de activiteiten van het heffen en innen van belasting, evenals voor de activiteiten in verband met de uitvoering van de Wet WOZ, niet deelneemt aan het economisch verkeer. Hierdoor bestaat er voor de BSGR geen vennootschapsbelastingplicht.

### **Resultaat na bestemming**

Bij de BSGR zijn de begrote baten en lasten in evenwicht.

### **Incidentele baten en lasten**

De incidentele baten en lasten worden begroot onder de programma's en algemene dekkingsmiddelen. In de jaren 2023-2026 is er uitsluitend de incidentele last van post onvoorzien binnen de algemene dekkingsmiddelen (zie pagina 26).

### **Niet uit de balans blijvende verplichtingen**

In het BBV is opgenomen dat geen voorzieningen worden getroffen voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen *van een jaarlijks vergelijkbaar volume*. Deze verplichtingen dienen wel expliciet in de begroting en meerjarenraming te worden verwerkt. Bij de BSGR wordt het aantal nog op te nemen verlofuren per ultimo van een begrotingsjaar als vermelding in de jaarrekening opgenomen.

Voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen met een *niet jaarlijks vergelijkbaar volume* dienen er wel voorzieningen te worden getroffen.

### **Overeenkomsten**

De BSGR is voor een aantal jaren verbonden (tot en met 31 oktober 2026) aan de huurovereenkomst voor het pand op de Lammenschansweg 144.

Vanaf medio december 2015 heeft de BSGR SMC Centric als provider voor de ICT infrastructuur. De looptijd van het contract is 5 jaar met de optie van tweemaal een jaar verlenging. In 2022 is opnieuw aanbesteed. Deze procedure loopt momenteel.

Voor de telefonie is een contract afgesloten met Evolve. Het contract loopt tot eind 2022. Ook voor deze dienst wordt een aanbesteding gestart.

Voor beheer en onderhoud van de belastingapplicatie is een overeenkomst afgesloten met Centric tot en met 31 december 2015 met een jaarlijkse optie tot verlenging. De overeenkomst kan jaarlijks worden opgezegd.

Met BakerWare zijn meerdere kleine overeenkomsten gesloten. Ook deze overeenkomsten kunnen jaarlijks worden opgezegd.

Voor druk – en verzendwerk heeft de BSGR voor drie jaar (2018 t/m 2020) een overeenkomst afgesloten met Jetmail en daarna nog tweemaal een optie tot verlenging met een jaar. In 2022 wordt een nieuwe aanbesteding gestart.

Tenslotte heeft de BSGR de beschikking over een lease-auto.

### Geprognosticeerde Balans

In het BBV wordt een meerjarig geprognosticeerde balans voorgeschreven. Deze balans dient aan te sluiten op de balans in de jaarrekening maar hoeft niet dezelfde mate van detail weer te geven. In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing zijn kengetallen opgenomen die op basis van deze balans zijn berekend.

Activa x € 1.000	Ultimo 2021	Ultimo 2022	Ultimo 2023	Ultimo 2024	Ultimo 2025	Ultimo 2026
Vaste activa	294	638	533	428	323	218
Vlottende activa	7.665	5.805	5.805	5.805	5.805	5.805
<b>Totaal activa</b>	<b>7.959</b>	<b>6.443</b>	<b>6.338</b>	<b>6.233</b>	<b>6.128</b>	<b>6.023</b>

Passiva x € 1.000	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Eigen vermogen	1.286	695	695	695	695	695
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Vlottende passiva	6.673	5.748	5.643	5.538	5.433	5.328
<b>Totaal passiva</b>	<b>7.959</b>	<b>6.443</b>	<b>6.338</b>	<b>6.233</b>	<b>6.128</b>	<b>6.023</b>

In bovenstaande balans zijn de gegevens inzake de vaste activa bepaald aan de hand van de huidige en geprognosticeerde activastaat.

De vlottende activa bestaan voor een groot deel uit de rekening courantverhouding bij de Schatkist en de per ultimo begrotingsjaar openstaande debiteuren (voornamelijk de vooruit gefactureerde deelnemersbijdrage over het eerste kwartaal van het volgende begrotingsjaar).

De stand van het Eigen Vermogen sluit aan met de cijfers in de hierna volgende paragraaf.

Er wordt vanuit gegaan dat er vooralsnog geen langlopende leningen noodzakelijk zijn.

De post vlottende passiva bevat als belangrijkste posten “aan de deelnemers af te dragen belastingontvangsten”, “crediteuren” en transitorische posten als “nog te betalen bedragen” en “vooruit ontvangen bedragen”.

### Meerjaren-investeringsplanning

Onderwerp (bedragen x € 1.000)	2022	2023	2024	2025	2026
boekwaarde cumulatief begin v/h jr.	294	638	533	428	323
Nog niet ontvangen slottermijnen	68	-	-	-	-
verbeteringen belastingapplicatie/ FO		125	125	125	125
vervanging kantoorautomatisering	525				
aanbesteding belastingapplicatie	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
<b>Totaal investeringen incl. boekwaarde</b>	<b>887</b>	<b>763</b>	<b>658</b>	<b>553</b>	<b>448</b>

In bovenstaand overzicht is het verloop van de boekwaarde inclusief de nieuwe investeringen gevisualiseerd.

### Overzicht reserves en voorzieningen

Het verloop van de algemene en bestemmingsreserves ziet er als volgt uit:

Eigen Vermogen x € 1.000	Saldo ultimo 2021	Saldo ultimo 2022	Saldo ultimo 2023	Saldo ultimo 2024	Saldo ultimo 2025	Saldo ultimo 2026
Algemene reserve	480	695	695	695	695	695
Bestemmingsreserve flankerend beleid	334	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserve waarderen o.b.v. GO	40	0	0	0	0	0
Rekeningresultaat 2021	431					
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>1.286</b>	<b>695</b>	<b>695</b>	<b>695</b>	<b>695</b>	<b>695</b>

Toelichting:

Naam van de reserve	Algemene reserve
Type	Algemene reserve.
Doel van de reserve	De algemene reserve heeft een algemene bestedingsmiddel-/bufferfunctie om risico's op te vangen.
Maximale omvang van de reserve	De omvang van de reserve dient minimaal 3% te zijn (besluit AB 25 juni 2020) en maximaal 5% van de totaal begrote lasten conform het besluit AB op 27 juni 2019. NB: De reserve bedraagt per ultimo 2021 € 695K inclusief de verwerking van een deel van het positieve resultaat tot 5%. Er is bij de vaststelling van de nota reserves en voorzieningen (en addendum) besloten om de algemene reserve te laten fluctueren tussen 3% en 5% van de lasten zoals begroot.
Dotatie	Incidentele baten (onder andere jaarrekeningoverschotten).
Verwachte bestedingen	Incidentele bestedingen.
Opheffingsdatum	Niet van toepassing

### BTW Compensatie

De kosten die in het overzicht lasten en baten staan vermeld zijn exclusief BTW. De BTW die BSGR ter zake van de gedane inkopen/ investeringen betaalt kan door de BSGR niet worden verrekend op de BTW aangifte of worden gecompenseerd bij het BTW compensatiefonds. Via de BTW transparantiemethode schuift BSGR jaarlijks de btw die is betaald ter zake van de gedane inkopen/ investeringen door naar de deelnemers.

Gemeenten kunnen deze BTW vervolgens compenseren bij het BTW compensatiefonds.

x € 1.000	BTW	BTW	BTW	BTW
Lasten	2023	2024	2025	2026
Gemeentelijke deelnemers	575	575	575	575
Hoogheemraadschap	328	328	328	328
<b>Totaal</b>	<b>903</b>	<b>903</b>	<b>903</b>	<b>903</b>

De jaarlijkse vast te stellen procentuele omvang van de door te schuiven btw is gelijk aan de kostprijscalculatieverdeelsleutel (KPC) in de kosten per deelnemer. Het gehanteerde verdelingspercentage gemeenten/ versus hoogheemraadschap kan bij nacalculatie wijzigen. Door deze compensatie zijn de werkelijke kosten in de BSGR voor de gemeenten niet hoger dan eerdergenoemde bijdragen zolang de grens van het BTW compensatiefonds niet wordt overschreden. Voor het hoogheemraadschap geldt dat haar aandeel in de BTW wel als kostenpost moet worden aangemerkt.



**Bijlage 1: Overzicht baten en lasten 2023 conform lv3 matrix**

<b>baten en lasten 2023 lv3 (x € 1.000)</b>		
Baten en lasten conform lv3-matrix, zoals bepaald in het Belsuit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) en de Ministeriële regeling informatie voor derden.		
<b>lv3-categoriën</b>	<b>LASTEN</b>	<b>bedrag</b>
<b>1.</b>	<b>Salarissen en sociale lasten</b>	
1.1	Salarissen en sociale lasten	8.722
<b>3.</b>	<b>Goederen en diensten</b>	
3.3	Pachten	595
3.5.1	Ingeleend personeel	-
3.8	Overige goederen en diensten	4.281
3.8	Bijdrage GDI	200
<b>7.</b>	<b>Verrekeningen</b>	
7.3	Afschrijvingen	249
<b>0.8</b>	<b>Overige baten en lasten</b>	
0.8	Onvoorzien	109
	<b>subtotaal lasten</b>	<b>14.156</b>
	<b>BATEN</b>	
<b>3.</b>	<b>Goederen en diensten</b>	
3.8	Overige goedren en diensten	
<b>4.</b>	<b>Overdrachten</b>	
4.3.2	Inkomensoverdrachten - gemeenten	8.231-
4.3.5	Inkomensoverdrachten - waterschappen	5.845-
4,3,1	Inkomensoverdrachten - Rijk	80-
<b>7.</b>	<b>Verrekeningen</b>	
7.1	Mutaties reserves	-
7.4	Bespaarde rente	
	<b>subtotaal baten</b>	<b>14.156-</b>

## Bijlage 2: Kerngegevens

Bijlage: Kerngegevens	
Deelnemende waterschappen in 2023	HH Rijnland
Deelnemende gemeenten in 2023	Bodegraven-Reeuwijk Gouda Katwijk Leiden Leiderdorp Oegstgeest Velsen Voorschoten Waddinxveen Wassenaar Zoeterwoude
Provincies waarin de deelnemers zijn gelegen	Zuid-Holland Noord-Holland
Grootte van het verzorgingsgebied	1.100 km <sup>2</sup>
Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied	30
Aantal inwoners in het verzorgingsgebied per 31-12-2021 *	ca. 1,3 miljoen
Te verzenden aanslagbiljetten in 2023	0,7 miljoen
In de aanslagbiljetten opgenomen aanslagregels	2,9 miljoen
Verzoeken om kwijtschelding	39.000 stuks
Te verzenden waardebeschikkingen eigenaren	270.000 stuks
Te verzenden betaalherinneringen in 2023	90.000 stuks
Te verzenden aanmaningen in 2023	50.000 stuks
Te verzenden dwangbevelen in 2023	25.000 stuks
Totaal voor 2022** begroot aanslagbedrag	550 miljoen
Waarvan:	
ten behoeve van de waterschappen	228 miljoen
ten behoeve van de gemeenten	322 miljoen
Totaal aantal medewerkers	ca. 118 fte
* = er is geen recentere meting bekend	
** = De begrotingsgegevens zijn de laatst bekende gegevens	

### Bijlage 3: Deelnemersbijdragen 2023-2026

Gebaseerd op KPC basis 2021

De hierboven vermelde bijdragen deelnemers 2023 - 2026 betreffen voorschotten. De uiteindelijke deelnemersbijdrage over bovenvermelde jaren wordt berekend op basis van het kostprijscalculatiemodel. Dit gebeurt in het eerste kwartaal van het jaar volgend op het betreffende begrotingsjaar. N.B.: Bijdragen zijn exclusief invorderingsopbrengsten die direct ten gunste van de deelnemers komen. De netto bijdrage is daarmee lager.

Bijdragen deelnemers 2023	begroting	begroting	Bodegraven- Reeuwijk	Gouda	Rijnland	Katwijk	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Velsen	Voorschoten	Waddinxveen	Wassenaar	Zoeterwoude
TOTAAL BIJDAGEN DEELNEMERS 2023	-13.955.521	-13.955.521	-678.421	-1.373.484	-5.069.893	-1.082.640	-2.145.125	-424.728	-376.453	-1.220.018	-416.407	-539.743	-448.637	-179.972

Bijdragen deelnemers 2024	begroting	begroting	Bodegraven- Reeuwijk	Gouda	Rijnland	Katwijk	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Velsen	Voorschoten	Waddinxveen	Wassenaar	Zoeterwoude
TOTAAL BIJDAGEN DEELNEMERS 2024	-13.955.521	-13.955.521	-678.421	-1.373.484	-5.069.893	-1.082.640	-2.145.125	-424.728	-376.453	-1.220.018	-416.407	-539.743	-448.637	-179.972

Bijdragen deelnemers 2025	begroting	begroting	Bodegraven- Reeuwijk	Gouda	Rijnland	Katwijk	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Velsen	Voorschoten	Waddinxveen	Wassenaar	Zoeterwoude
TOTAAL BIJDAGEN DEELNEMERS 2024	-13.955.521	-13.955.521	-678.421	-1.373.484	-5.069.893	-1.082.640	-2.145.125	-424.728	-376.453	-1.220.018	-416.407	-539.743	-448.637	-179.972

Bijdragen deelnemers 2026	begroting	begroting	Bodegraven- Reeuwijk	Gouda	Rijnland	Katwijk	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Velsen	Voorschoten	Waddinxveen	Wassenaar	Zoeterwoude
TOTAAL BIJDAGEN DEELNEMERS 2024	-13.955.521	-13.955.521	-678.421	-1.373.484	-5.069.893	-1.082.640	-2.145.125	-424.728	-376.453	-1.220.018	-416.407	-539.743	-448.637	-179.972

### Bijlage 4: Baten en lasten 2023 per taakveld verdeeld over de programma's

Gebaseerd op KPC 2021 en overhead doorverdeeld

In onderstaand overzicht is de overhead toegerekend aan de taakvelden. Omdat overhead zelf ook een taakveld is geven wij aan hoe deze kosten zijn verdeeld over de verschillende programma's; en vanuit de programma's naar de verschillende taakvelden.

Verdeling overhead 2023 per programma BSGR			
bedragen x € 1.000			
Heffen	I&I	WOZ	Totaal
994	860	1.096	2.949

Kostprijsproductverdeling per programma BSGR				
Heffen	Heffen B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 3.832.019	€ 69.241	€ 3.491.652	€ 6.562.610	€ 13.955.521
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 5.974.210	
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	€ 1.387	
0.61	OZB woningen	RZB Eig. woningen	€ 844	
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 1.219.821	
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€ 74.076	
0.63	Parkeerbelasting	Parkeerbelasting	€ 154.892	
0.64	Belastingen overige	Hondenbelasting	€ 47.110	
0.64	Belastingen overige	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	€ 2.626	
0.64	Belastingen overige	Precariobelasting: Vast & variabel	€ 27.582	
0.64	Belastingen overige	Baatbelasting	€ 780	
2.4	Economische havens en waterwegen	Havengelden	€ 1.683	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ-bijdragen	€ 17.633	
3.4	Economische promotie	Marktgelden	€ 9.392	
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 9.535	
3.4	Economische promotie	Forensenbelasting	€ 1.683	
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. NWN (RIOENWN)	€ 16.190	
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. WON	€ 175.205	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN (RIOGNWN)	€ 56.425	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 221.927	
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater NWN	€ 3.706	
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater WON	€ 6.508	
7.2	Riolering	Rioolheffing personen	€ 172.794	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN (RIOSNWN)	€ 165	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN (RIOTNWN)	€ 5.526	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOTWON)	€ 26.919	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar WON	€ 147.431	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar NWN	€ 3.222	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing (AFV)	€ 412.779	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing (AFVT)	€ 23.310	
7.3	Afval	Afval extra container WON	€ 5.968	
7.3	Reinigingsrecht	Afval extra container NWN	€ 2.068	
7.3	Reinigingsrecht	Reinigingsrecht	€ 3.432	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing (VASR)	€ 11.221	
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Begraafrechten (GRAF)	€ 4.635	
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Begraafrechten (GRFR)	€ 6.460	
8.3	Wonen en bouwen	Overige leges	€ 11.749	
8.3	Wonen en bouwen	Leges Omgevingsvergunning (BLEG)	€ 20.699	
8.3	Wonen en bouwen	Liggelden	€ 781	
8.3	Wonen en bouwen	Staangelden	€ 3.254	
n.v.t.	Leges Waterschap	Leges Waterschap	€ 546	
n.v.t.	Watersysteemheffing	Watersysteemheffing	€ 3.389.794	
n.v.t.	Zuiveringsheffing	Zuiveringsheffing	€ 1.679.552	
<b>Totaal</b>		<b>Taakvelden</b>	<b>13.955.521</b>	

**Bijlage 5: Baten en lasten 2023 per taakveld verdeeld over de programma's per deelnemer**

Gebaseerd op KPC 2021 en overhead doorverdeeld

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Bodegraven-Reeuwijk				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 125.787	€ 1.367	€ 64.754	€ 486.513	€ 678.421
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€	391.202
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	€	424
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€	137.432
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€	7.687
0.64	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	Precariobelasting	€	239
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€	1.481
3.4	Economische promotie	Forensenbelasting	€	1.683
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater NWN	€	1.010
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater WON	€	1.681
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. NWN	€	3.097
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. WON	€	27.518
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€	4.768
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€	28.777
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar WON	€	31.478
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar NWN	€	1.635
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€	28.282
7.3	Afval	Afval extra container WON	€	18
7.3	Reinigingsrecht	Afval extra container NWN	€	2.068
7.3	Reinigingsrecht	Reinigingsrecht	€	2.580
8.3	Wonen en bouwen	Leges Omgevingsvergunning	€	5.363
			€	<b>678.421</b>

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Gouda				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 281.346	€ 32.999	€ 142.581	€ 916.558	€ 1.373.484
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€	847.262
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	€	414
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€	150.834
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€	10.345
0.63	Parkeerbelasting	Parkeerbelasting	€	67.446
0.64	Belastingen overige	Hondenbelasting	€	8.564
0.64	Precariobelasting: Vast & variabel	Precariobelasting	€	1.796
0.64	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	Precariobelasting	€	257
2.4	Economische havens en waterwegen	Havengelden	€	186
3.4	Economische promotie	Marktgeden	€	4.039
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. NWN	€	4.686
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. WON	€	56.717
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€	9.487
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€	58.897
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater WON	€	1.953
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater NWN	€	1.266
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar WON	€	66.348
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar NWN	€	1.455
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€	57.730
8.3	Wonen en bouwen	Leges Omgevingsvergunning	€	9.112
8.3	Wonen en bouwen	Liggelden	€	781
8.3	Wonen en bouwen	Staangelden	€	3.254
8.3	Wonen en bouwen	Overige leges	€	10.654
				<b>€ 1.373.484</b>

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Hoogheemraadschap van Rijnland				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 2.415.609	€ 33	€ 2.654.251	€ -	€ 5.069.893
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
n.v.t.	Leges Waterschap	Leges Waterschap	€	546
n.v.t.	Watersysteemheffing	Watersysteemheffing	€	3.389.794
n.v.t.	Zuiveringsheffing	Zuiveringsheffing	€	1.679.552
				<b>€ 5.069.893</b>

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Katwijk				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 163.742	€ 28.272	€ 112.468	€ 778.158	€ 1.082.640
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	RZB Eig. woningen	€ 844	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 700.015	
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	€ 517	
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 151.463	
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€ 10.253	
0.63	Parkeerbelasting	Parkeerbelasting	€ 83.119	
0.64	Precariobelasting: Vast & variabel	Precariobelasting	€ 1.697	
0.64	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	Precariobelasting	€ 207	
0.64	Belastingen overige	Hondenbelasting	€ 11.027	
2.4	Economische havens en waterwegen	Havengelden	€ 1.496	
3.4	Economische promotie	Marktgeden	€ 2.728	
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 3.531	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 51.283	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€ 10.397	
7.3	Afval	Afval extra container WON	€ 343	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€ 49.215	
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Begraafrechten (GRAF)	€ 4.505	
			€ 1.082.640	

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Leiden				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 286.593	€ 2.944	€ 179.577	€ 1.676.011	€ 2.145.125
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 1.590.154	
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	€ 12	
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 254.472	
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€ 16.065	
0.64	Precariobelasting: Vast & variabel	Precariobelasting	€ 18.399	
0.64	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	Precariobelasting	€ 398	
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 2.335	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€ 16.398	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 50	
7.2	Riolering	Rioolheffing personen	€ 125.206	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€ 121.636	
			€ 2.145.125	

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Leiderdorp				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 55.675	€ -	€ 35.124	€ 333.929	€ 424.728
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€	321.784
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€	46.932
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€	2.895
0.64	Precariobelasting: Vast & variabel	Precariobelasting	€	43
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€	53
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€	2.855
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€	6
7.2	Riolering	Rioolheffing personen	€	25.366
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€	24.328
7.3	Reinigingsrecht	Reinigingsrecht	€	466
				€ 424.728

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente oegstgeest				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 51.707	€ 525	€ 32.277	€ 291.944	€ 376.453
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€	282.848
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€	342
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€	38.739
0.64	Precariobelasting: Vast & variabel	Precariobelasting	€	884
0.64	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	Precariobelasting	€	378
0.64	Belastingen overige	Hondenbelasting	€	3.911
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ5NWN)	€	1.144
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€	267
7.2	Riolering	Rioolheffing personen	€	22.222
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€	47
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€	1.308
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€	23.310
7.3	Afval	Afval extra container WON	€	1.052
				€ 376.453



Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Velsen				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 204.423	€ 1.917	€ 107.072	€ 906.606	€ 1.220.018
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 785.319	
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 204.793	
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€ 11.864	
0.63	Parkeerbelasting	Parkeerbelasting	€ 4.327	
0.64	Belastingen overige	Hondenbelasting	€ 12.814	
0.64	Precariobelasting: Vast & variabel	Precariobelasting	€ 42	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ6NWN)	€ 1.592	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ7NWN)	€ 1.236	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ8NWN)	€ 918	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ8WON)	€ 297	
3.4	Economische promotie	Marktgeden	€ 2.607	
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 818	
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. NWN	€ 5.045	
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. WON	€ 55.648	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€ 8.089	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 58.409	
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater WON	€ 1.083	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOTWON)	€ 1.010	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€ 56.316	
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Begraafrechten (GRAF)	€ 130	
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Begraafrechten (GRFR)	€ 3.963	
8.3	Wonen en bouwen	Leges Omgevingsvergunning	€ 3.698	
				<b>€ 1.220.018</b>

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Voorschoten				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 64.349	€ 98	€ 34.842	€ 317.117	€ 416.407
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 300.956	
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 47.691	
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€ 3.319	
0.64	Belastingen overige	Hondenbelasting	€ 4.170	
0.64	Precariobelasting: Vast & variabel	Precariobelasting	€ 2.069	
0.64	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	Precariobelasting	€ 310	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ4WON)	€ 200	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ4NWN)	€ 2.783	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ5NWN)	€ 1.873	
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 174	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€ 5.526	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOTWON)	€ 25.909	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€ 21.426	
				<b>€ 416.407</b>

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Waddinxveen				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 83.425	€ 592	€ 62.851	€ 392.875	€ 539.743
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 340.209	
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	€ 8	
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 92.429	
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€ 4.778	
0.64	Precariobelasting: Vast & variabel	Precariobelasting	€ 6	
0.64	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	Precariobelasting	€ 323	
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 33	
3.4	Economische promotie	Marktgeden	€ 18	
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. NWN	€ 1.906	
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. WON	€ 27.134	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€ 165	
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater NWN	€ 1.430	
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater WON	€ 1.792	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar WON	€ 32.386	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€ 30.269	
7.3	Afval	Afval extra container WON	€ 737	
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Begraafrechten (GRFR)	€ 2.497	
8.3	Wonen en bouwen	Leges Omgevingsvergunning	€ 2.526	
8.3	Wonen en bouwen	Overige leges	€ 1.095	
			€ 539.743	

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Wassenaar				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 67.778	€ 492	€ 40.351	€ 340.016	€ 448.637
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 316.822	
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	€ 12	
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 57.081	
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€ 3.636	
0.64	Belastingen overige	Hondenbelasting	€ 6.623	
0.64	Precariobelasting: Vast & variabel	Precariobelasting	€ 2.645	
0.64	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	Precariobelasting	€ 199	
0.64	Belastingen overige	Baatbelasting	€ 780	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ2NWN)	€ 1.547	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ3NWN)	€ 2.556	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ3WON)	€ 178	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZNWN)	€ 739	
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 843	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€ 3.125	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 24.457	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€ 23.577	
7.3	Afval	Afval extra container WON	€ 3.818	
			€ 448.637	

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Zoeterwoude				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ 31.584	€ -	€ 25.505	€ 122.884	€ 179.972
Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€	97.641
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€	37.953
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€	2.891
0.64	Precariobelasting: Kabels & Leidingen	Precariobelasting	€	315
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZNWN)	€	55
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ9WON)	€	205
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZ9NWN)	€	2.310
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. NWN	€	1.455
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. WON	€	8.188
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar WON	€	17.219
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar NWN	€	132
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€	11.221
7.3	Reinigingsrecht	Reinigingsrecht	€	386
			€	179.972