belastingsamenwerking
Gouwe-Rijnland

Retouradres: BSGR, Postbus 1141, 2302BC Leiden

Gemeenteraadsleden en leden van de
Verenigde Vergadering

Belastingsamenwerking
Gouwe-Rijnland
Bezoekadres:
Lammenschansweg 144
Postadres:
Postbus 1141
2302 BC LEIDEN
Telefoon: 071-5256200

Datum	:	24 april 2026	Ons kenmerk	:	24/04/2026/01/mrV
Uw brief van	:		Behandeld door	:	[redacted]
Uw kenmerk	:		Doorkiesnummer	:	[redacted]
Bijlage(n)	:	2	Afdeling	:	Directie/Staf
Onderwerp	:	Jaarrekening en concept begroting 2027 - 2030 van de Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland			

Geachte gemeenteraadsleden, leden van de Verenigde Vergadering,

Bij deze doen wij u ter kennisname toekomen de vastgestelde jaarrekening 2025 van de Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR) en de conceptbegroting 2027- 2030 ten behoeve van het indienen van zienswijzen.

Jaarstukken 2025
Het jaar 2025 laat een positief resultaat zien van € 748K. Van dit positieve resultaat wordt:

- 622K, samen met het deel van de algemene reserve dat uitgaat boven de maximale toegestane omvang van deze reserve (€ 31K), uitgekeerd aan de deelnemers;
- € 64K, samen met het restant van de bestemmingsreserve 'proceskosten afhandeling WOZ-bezwaren 2024' (€ 136K), omgevormd tot een bestemmingsreserve 'kosten beroepszaak taxatieverslagen'; en
- € 62K, samen met het restant van de bestemmingsreserve 'Kwartiermaker' (€ 234K), omgevormd tot een bestemmingsreserve 'incidentele kosten n.a.v. rapport Kwartiermaker';

Het dagelijks bestuur heeft, via overlegging van de concept jaarstukken 2025, verantwoording aan het algemeen bestuur afgelegd. Onze accountant, BDO, heeft over de jaarstukken 2025 een goedkeurende verklaring afgegeven.
Wij doen u bij deze de vastgestelde jaarstukken 2025 dan ook ter informatie toekomen.

Concept begroting 2027-2030
De concept begroting 2027-2030 van de BSGR is behandeld in de vergadering van het algemeen bestuur van 16 april.

Wij leggen u de concept begroting voor met het verzoek uw zienswijzen hierop kenbaar te maken. Graag vernemen wij uw zienswijze op de begroting 2027-2030 uiterlijk vóór 15 juli 2026.

Zoals wij bij aanbieding van de Kaderbrief 2027 al hebben aangegeven, zullen wij in de komende jaren structurele investeringen moeten doen, om BSGR ook dan nog aan de geldende wet- en regelgeving te kunnen laten voldoen. Dit betreffen investeringen die voortvloeien uit Europese en nationale wet- en regelgeving op het gebied van digitale veiligheid en privacy. Ingeval BSGR hieraan niet voldoet, gaat

daarbij ook bestuurlijke aansprakelijkheid een rol spelen. Daarnaast dient de huidige door BSGR gebruikte waarderingsapplicatie op korte termijn te worden vervangen, wil BSGR kunnen blijven voldoen aan de door de Waarderingskamer gestelde eisen.

Wij zijn ons hierbij zeer bewust van het feit dat voor deze investeringen de komende jaren extra middelen nodig zijn. BSGR kan de voor het jaar 2027 benodigde gelden voor voornoemde investeringen geheel binnen eigen budgetten opvangen. Dat wil zeggen dat pas met ingang van 2028 een extra structurele bijdrage van de deelnemers benodigd zou zijn om deze investeringen te kunnen bekostigen.

Voor de goede orde, wij zullen beide documenten gelijktijdig ook ter kennisname brengen van uw dagelijks bestuur.

Hoogachtend,

Directeur
Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland

Mevrouw drs. E.T.M. van Kesteren

Voorzitter
Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland

De heer mr. M. Bunnik

Bijlage:
- Jaarstukken 2025
- Concept begroting 2027 - 2030.

belastingsamenwerking
Gouwe-Rijnland

Begroting 2027 - 2030



Inhoudsopgave

Inleiding 3
Opbouw meerjarenbegroting 5
Indeling programmabegroting 5
Beleidsbegroting 5
Programmaplan 7
Ontwikkelingen 7
Dienstverlening naar inwoners en bedrijven 7
Ontwikkeling naar informele uitvoeringspraktijk 8
Financieel beleid 11
Programma 1: Heffen 13
Programma 2: Informatie & Inning 15
Programma 3: Waarderen 18
Programma 4: Bedrijfsvoering (voorheen: Overhead) 20
Algemene dekkingsmiddelen 22
Paragrafen 23
Weerstandsvermogen en risicobeheersing 23
Financiering & treasury 27
Verplichte kengetallen 28
Paragraaf bedrijfsvoering 29
Financiële begroting 30
Inleiding 30
Overzicht Baten en lasten 31
Geprognosticeerde Balans 33
Meerjaren-investeringsplanning 33
Overzicht reserves en voorzieningen 33
BTW Compensatie 34
Bijlage 1: Overzicht baten en lasten 2027 conform Iv3 matrix 35
Bijlage 2: Kerngegevens 36
Bijlage 3: Deelnemersbijdragen 2027 - 2030 37
Bijlage 4: Taakvelden 2027-2030 o.b.v. KPC 2025 38

Inleiding

Voor u ligt het voorstel voor de begroting 2027-2030 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR).

Eerder is de Kaderbrief 2027 waarin de uitgangspunten voor de begroting 2027-2030 zijn weergegeven vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 12 maart 2026. De ontwerpbegroting wordt in april 2026 aan de gemeenteraden en de Verenigde Vergadering van onze deelnemers voorgelegd via een zienswijze procedure, zodat zij in staat worden gesteld een formele reactie te geven op de plannen van BSGR. Aan de hand van de binnengekomen zienswijzen bekijkt de BSGR of de ontwerpbegroting aangepast moet worden. Met het vaststellen van de begroting 2027-2030 in september 2026 worden de afspraken, over wat de BSGR wil bereiken, welke diensten er worden geleverd en wat dit mag kosten, definitief gemaakt.
De vastgestelde begroting en de zienswijzen worden ter kennisname van Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland gebracht.

De uniforme taakstelling voor de gemeenschappelijke regelingen, als aandeel in de op- en neergang van het Gemeentefonds, wordt elk jaar door de bestuurlijke klankbordgroep Financiële kaderstelling (FKGR) namens de gemeenten in de regio Hollands-Midden vastgesteld; het hoogheemraadschap van Rijnland en de gemeenten Velsen en Wassenaar maken geen onderdeel uit van de gemeenten in de regio Hollands-Midden. Deze financiële kaderstellingen worden verwerkt in de begroting 2027, voor wat betreft de begrotingsjaren 2027 tot en met 2030.

De geadviseerde indexering van de deelnemersbijdrage 2027 ten opzichte van 2026 is een waardevaste indexering voor lonen en prijzen, waarbij de indexering voor 2027 gecorrigeerd is met ontwikkelingen in de jaren 2025 tot en met 2026, zoals is aangegeven in de laatst bekende septembercirculaire; de septembercirculaire 2025. Het stijgingspercentage is voor lonen 4,53% (inclusief een gecorrigeerde indexering van +0,60%) en prijzen 2,6% (inclusief een gecorrigeerde indexering van +0,40%). Dit komt neer op respectievelijk €489K en €124K (indexatiebedrag na aftrek incidentele kosten).

Naast de vanaf 2026 geldende bezuinigingstaakstelling (ad € 100K ingaande 2027) voor de huisvesting zijn aan BSGR geen verdere taakstellingen opgelegd.

Zoals in de Kaderbrief 2027 en in deze begroting beschreven zorgen Nationale en Europese wettelijke ontwikkelingen en aangescherpte richtlijnen ervoor dat er aanvullende maatregelen nodig zijn voor de BSGR om aan de verplichtingen te kunnen (blijven) voldoen.
Deze ontwikkelingen beïnvloeden niet alleen de wijze waarop wij onze taken uitvoeren, maar brengen ook verplichtingen met zich mee die direct structureel doorwerken in de begroting.

Om hierop voorbereid te zijn heeft de BSGR een externe Kwartiermaker ingehuurd om vanaf medio 2025 deze ontwikkelingen in kaart te brengen en op basis van een nulmeting (IST-situatie) aan te geven welke stappen de BSGR moet gaan zetten om compliant te zijn aan deze wet- en regelgeving. Tussentijds heeft er een wisseling plaatsgevonden in de persoon van de Kwartiermaker. In een overleg in december 2025 heeft de nieuwe Kwartiermaker de bevindingen uit het door hem opgestelde rapport aan de leden van het algemeen bestuur nader toegelicht.

Doordat de BSGR volgens de meest recente wetgeving als essentiële entiteit wordt beschouwd valt de BSGR onder het strengere toezicht van de NIS2-richtlijn. Dit betekent o.a. dat er proactief toezicht moet worden gehouden door toezichthouders, in plaats van alleen achteraf bij een incident.

Door deze ontwikkelingen nauwgezet te volgen en te vertalen naar een financiële planning borgt de BSGR dat zij blijvend voldoet aan de geldende wetgeving en tegelijkertijd kan inspelen op toekomstige wijzigingen. In deze begroting zijn de financiële gevolgen die opgenomen zijn in het rapport van de Kwartiermaker integraal verwerkt.

Daarnaast is het noodzakelijk om te investeren in een nieuwe waarderingsapplicatie om de kwaliteit, betrouwbaarheid en robuustheid van de WOZ-waarderingen te kunnen waarborgen.
Vervanging van het huidige WOZ-waarderingspakket is noodzakelijk om de wettelijke WOZ-taak rechtmatig, betrouwbaar en toekomstbestendig te kunnen blijven uitvoeren. Het bestaande systeem

voldoet op korte termijn – op onderdelen op dit moment al - niet meer aan wet- en regelgeving en toezichtseisen; momenteel wordt dit door fix-scripts, workarounds en additionele tools ondervangen.

De gevolgen van de aanbesteding ICT-infrastructuur in 2026-2027 en de effecten van de stijging van de posttarieven zijn bij het schrijven van deze begroting nog niet in te schatten. Voor het contract van drukwerk en verzending, waarbinnen de porti vallen, zal reeds in 2026 een nieuwe aanbesteding worden gestart.

Voor 2027 en 2028 is voor beide jaren stapsgewijs een bedrag van €380K toegevoegd aan de begroting voor het programma Overhead om aan de nieuwe wettelijke digitale eisen te kunnen voldoen. De BSGR kan deze investeringen zeker voor het jaar 2027 dekken vanuit een structurele verlaging op andere posten, met name een structurele verlaging op proces-, gerechts- en griffiekosten als gevolg van minder NCNP-bureaus, alsmede een structurele verlaging op de huisvestingskosten. De BSGR houdt daarbij rekening met de conform de FKGR geadviseerde indexatiebedragen en de areaaluitbreiding.

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 3 wordt de deelnemersbijdrage 2027-2030 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 Belastingsamenwerking verdeeld over vier programma's namelijk:
programma 1 – Heffen
programma 2 – Informatie & Inning
programma 3 – Waarderen
programma 4 – Bedrijfsvoering (voorheen Overhead)
Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de algemene dekkingsmiddelen en de post onvoorzien.

Bestaande programma-indeling met verantwoording overhead							
x € 1.000 **Lasten**	**Jaar-rekening 2025**	**Primaire begroting 2026**	**Gewijzigde begroting april 2026**	**Begroting 2027**	**Begroting 2028**	**Begroting 2029**	**Begroting 2030**
Programma Heffen	2.402	2.476	2.342	2.477	2.477	2.477	2.477
Programma Informatie & Inning	2.873	3.103	3.079	3.227	3.227	3.227	3.227
Programma Waarderen	4.364	4.641	5.172	4.807	4.807	4.807	4.807
Programma Overhead	5.604	5.976	5.947	6.308	6.559	6.552	6.552
Algemene dekking en onvoorzien	38	109	109	109	109	109	109
Totaal Lasten **Baten**	**15.281**	**16.304**	**16.649**	**16.928**	**17.178**	**17.172**	**17.172**
Programma 1 - Heffen	-2.402	-2.476	-2.342	-2.477	-2.477	-2.477	-2.477
Programma 2 - Informatie & Inning	-2.873	-3.103	-3.079	-3.227	-3.227	-3.227	-3.227
Programma 3 - Waarderen	-4.225	-4.641	-4.972	-4.807	-4.807	-4.807	-4.807
Programma 4 - Overhead	-5.538	-5.976	-5.651	-6.308	-6.559	-6.552	-6.552
Algemene dekking en onvoorzien	-786	-109	-223	-109	-109	-109	-109
Totaal Baten	**-15.823**	**-16.304**	**-16.268**	**-16.928**	**-17.178**	**-17.172**	**-17.172**
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten **Mutaties reserves**	**-542**	**0**	**381**	**0**	**0**	**0**	**0**
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-576	0	-496	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	576	0	496	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-206	0	-496	0	0	0	0
Saldo mutaties reserves	**-206**	**0**	**-496**	**0**	**0**	**0**	**0**
Resultaat na bestemming	**-748**	**0**	**-115**	**0**	**0**	**0**	**0**

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 verwachte ontwikkelingen wordt er in april 2026 een begrotingswijziging over 2026 aangeboden.

Bij de besluitvorming over de jaarrekening zal aan het bestuur worden voorgesteld om het restant van de bestemmingsreserve 'proceskosten afhandeling WOZ-bezwaren 2024' (€136K) met een aanvulling van €64K om te vormen tot een bestemmingsreserve 'Kosten beroepszaak taxatieverslagen' van €200K voor programma Waarderen. Deze bestemmingsreserve wordt gevormd als mogelijk benodigde dekking n.a.v. een lopende beroepszaak tegen de hoogte van de vergoeding van de taxatierapporten in de bezwaarfase.
Daarnaast wordt voorgesteld om het restant van de bestemmingsreserve 'Kwartiermaker' (€234K) samen met een aanvulling ad €62K om te vormen tot een nieuwe bestemmingsreserve 'Incidentele kosten n.a.v. rapport Kwartiermaker' voor programma Overhead. Deze bestemmingsreserve wordt gevormd om incidentele kosten voortvloeiend uit het 'rapport uitwerking informatie en privacy BSGR' van de Kwartiermaker te dekken. De te maken kosten voor 2026 zijn u in een separate notitie nader toegelicht.
Tot slot wordt er voorgesteld om het restant van het resultaat (€622K) uit te keren aan de deelnemers. Dit bedrag zal echter hoger uitvallen, aangezien de algemene reserve het maximum van 5% van de in 2026 totaal initieel begrote lasten met €31K overschrijdt. Hiermee komt het totaal uit te keren aan de deelnemers op €653K, waarmee de initiële bezuinigingsopgave van 2026 incidenteel toch nog grotendeels wordt behaald.

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 certificering.

Ook voor de komende jaren zal het behoud van deze certificering centraal staan. Dit is een belangrijk “unique selling point” in de aansluiting van nieuwe deelnemers bij de BSGR.
Om de kostprijzen van de producten van de BSGR inzichtelijk te maken is er een zuiver kostprijscalculatiemodel (KPC) ontwikkeld. Dit wordt o.a. gebruikt als grondslag voor de deelnemersbijdragen aan de BSGR.

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.

Toenemende vergrijzing en schaarste op de arbeidsmarkt dwingt de BSGR om de mogelijkheden voor schaalvergroting te onderzoeken. Personeel met kennis van lokale heffingen wordt landelijk meer en meer een schaars goed, waarbij de uitstroom van kennis als gevolg van de vergrijzing de continuïteit van belastingorganisaties zoals de BSGR onder druk zet.

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben in toenemende mate invloed op digitalisering van processen binnen de BSGR. De invoering van nieuwe wet- en regelgeving, waarmee de BSGR als belangrijke dienstverlener voor haar deelnemers wordt geconfronteerd zal op zeer korte termijn leiden tot een aanzienlijke toename van het kostenniveau, waardoor digitale weerbaarheid en een hoog niveau van informatieveiligheid en privacy fundamenteel gewaarborgd zijn.

Samenwerking met andere belastingkantoren kan gelet op bovenstaande niet alleen kostenvoordelen bieden maar ook voorzien in de steeds hogere eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van de medewerkers en het structureel beheersbaar houden van de kosten van de interne (ICT) organisatie.
Naar aanleiding van een marktverkenning, wat betreft mogelijke samenwerking, is er oriënterend gesproken met een andere organisatie.

Naast samenwerking is uitbreiding van het deelnemersbestand een mogelijkheid om het huidige kostenniveau (grotendeels) te handhaven en een mogelijke sterke stijging van kosten op de langere termijn te dempen. Voor de BSGR is een gecontroleerd en beheerst proces van toetreding belangrijk, waarbij nieuwe deelnemers ‘schoon door de poort’ toetreden.

Ontwikkelingen

Dienstverlening naar inwoners en bedrijven

In 2019 heeft de BSGR met haar deelnemers een geactualiseerde Dienstverleningsovereenkomst (DVO) afgesloten (tekst vastgesteld door het dagelijks bestuur van de BSGR op 21 maart 2019). 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 wil in samenspraak met de deelnemers bezien in hoeverre de tekst van de DVO-aanpassing behoeft op basis van de vigerende wetgeving.

Daarnaast wordt ook nog in andere regelingen, zoals het Besluit gegevensverstrekking, invulling gegeven aan de dienstverlening naar de deelnemers. De hierin vastgelegde gegevensleveringen zijn eerder gezamenlijk met de deelnemers besproken. In 2024 is besloten dit besluit om het jaar te evalueren. Dat wil zeggen dat er in de loop van 2026 opnieuw met de deelnemers zal worden bezien in hoeverre dit besluit aanpassing behoeft, daarbij rekening houdend met geldende wet- en regelgeving.

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. Daarnaast 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.

Alhoewel de BSGR continu zal blijven zoeken naar mogelijkheden om haar dienstverlening te verbeteren, wordt hierbij wel uitdrukkelijk de kanttekening geplaatst dat bij eventuele begrotingstekorten 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. Ook de huidige zeer krappe arbeidsmarkt heeft gevolgen voor de dienstverlening, zelfs voor het op peil houden van het huidige niveau.

Ontwikkeling naar informele uitvoeringspraktijk

De afgelopen jaren zijn, mede naar aanleiding van parlementaire onderzoeken en enquêtes, belangrijke veranderingen in gang gezet die van invloed zijn op het procedeergedrag van de overheid. Binnen gemeenten en uitvoeringsorganisaties worden steeds vaker initiatieven ontplooid voor een informele aanpak en meer burgergericht handelen. Daardoor worden procedures vermeden en geschillen informeel en vroegtijdig beslecht door persoonlijk contact, een meer burgergerichte werkhouding en ruimte voor maatwerk in het toepassen van wet- en regelgeving

Deze ontwikkeling vraagt om een meer dienstbare houding om snel en eenvoudig oplossingen te vinden voor juridische geschillen. In het wetsvoorstel ‘Wet versterking waarborgfunctie Algemene wet bestuursrecht (Awb), zijn o.a. wetswijzigingen opgenomen om het persoonlijk contact te bevorderen.

Burgers, bedrijven en de overheid zijn jaarlijks miljoenen in uren en euro’s kwijt aan bezwaar- en beroepsprocedures. De formele, juridische en hoofdzakelijk schriftelijke wijze waarop de overheid aanvraag-, zienswijze-, klacht-, bezwaar- en beroepsprocedures behandelt, sluit niet aan bij de behoefte van de burger en wordt al jaren zeer slecht gewaardeerd. De formele behandeling van bezwaar- en beroepsprocedures is door burgers als een van tien belangrijkste knelpunten in de dienstverlening van de overheid geselecteerd.

De burger verwacht veelal persoonlijk contact, begrijpelijke communicatie en een correcte en vlotte behandeling van vragen en problemen. Dit vraagt om een andere manier van werken. Van formeel-juridisch, naar informeel en oplossingsgericht (binnen de kaders van wet- en regelgeving) van reactief naar pro-actief en van schriftelijk naar mondeling. Wat uiteraard wel schriftelijk bevestigd moet worden. De gevolgen hiervan voor de exploitatiebegroting zijn op dit moment niet te classificeren.

In geval van een informele aanpak neemt een medewerker van de BSGR snel en persoonlijk (telefonisch) contact op met de betrokken burger(s) en bespreekt met hem wat de beste behandeling van zijn aanvraag, zienswijze, klacht of bezwaar is.

De implementatie van deze werkwijze vraagt van de organisaties en betrokken medewerkers een aanzienlijke inspanning die de interne werkprocessen sterk beïnvloedt en de processen bezwaar en beroep raakt.

Ontwikkeling Europese en nationale wet- en regelgeving

De digitale transitie binnen de overheid is volop in ontwikkeling. Europese en nationale wet- en regelgeving zorgen voor aanzienlijke verplichtingen voor organisaties, zoals de BSGR.

Om hierop voorbereid te zijn heeft de BSGR een externe Kwartiermaker ingehuurd om vanaf medio 2025 deze ontwikkelingen in kaart te brengen en op basis van een nulmeting (IST-situatie) aan te geven welke stappen de BSGR moet gaan zetten om compliant te zijn aan deze wet- en regelgeving.
In een overleg in december 2025 heeft de opvolger van de aanvankelijke kwartiermaker de bevindingen uit het door hem opgestelde rapport aan de leden van het algemeen bestuur nader toegelicht.

In de algemene zin kan worden gesteld dat de BSGR in haar bedrijfs- en procesvoering voldoet aan de huidige verwachtingen. Echter op onverwachte ontwikkelingen kan door de beperkte capaciteit binnen de organisatie noodgedwongen slechts reactief en hoofdzakelijk op schadebeperking en minder op preventie gericht worden gereageerd.

Ontwikkelingen; de wet- en regelgeving
Voor de uitvoering van haar taakstelling beheert en verwerkt BSGR grote hoeveelheden gegevens. Deze gegevens zijn afkomstig van de deelnemers, inwoners en ondernemingen en uit landelijke registraties waarop BSGR is aangesloten. BSGR genereert ook zelf gegevens, zoals de waarde van onroerende zaken. De gegevens kunnen worden verdeeld in generieke gegevens, die uit open bronnen afkomstig zijn en/of waarop geen specifieke restricties v.w.b. gebruik rusten, en vertrouwelijke gegevens, waarvan persoonsgegevens een belangrijk deel uitmaken.

Het beheer en de verwerking van data spelen een steeds belangrijkere rol. De BSGR beheert grote hoeveelheden (deels) vertrouwelijke gegevens en is daarmee onderworpen aan strenge Europese en nationale wet- en regelgeving op het gebied van informatieveiligheid en privacy.
Voor wat betreft persoonsgegevens is BSGR in de termen van de AVG een verwerkingsverantwoordelijke. Dit betekent dat de BSGR moet kunnen verantwoorden met welk doel (persoons)gegevens worden verwerkt en hoe dat gebeurt.

Het huidige beleid van BSGR met betrekking tot informatieveiligheid en privacy voldoet grotendeels aan de bestaande eisen, maar is onvoldoende voorbereid op de nieuwe verplichtingen die voortvloeien uit wet- en regelgeving en de toenemende digitalisering.

De inwerkingtreding van de BIO2, Cyberbeveiligingswet (Cbw), AI Act en de Archiefwet 2025 vereist dat BSGR structureel moet kunnen aantonen dat haar informatiebeheer veilig en betrouwbaar is. Tevens moet de BSGR vanuit informatie-oogpunt voldoende weerbaar zijn om ook in crisisomstandigheden haar dienstverlening aan inwoners, ondernemingen en deelnemers te kunnen realiseren. Op grond van de Cbw is de BSGR zelfs een essentiële entiteit!

Om adequaat te zijn voorbereid op de nieuwe ontwikkelingen en de wet- en regelgeving die daarbij van toepassing is, streeft BSGR naar versterking van haar kennis en capaciteit op het gebied van informatieveiligheid en privacy, datamanagement en archivering.

Met het nemen van maatregelen gaat de BSGR niet alleen aan de nieuwe/veranderende wet- en regelgeving voldoen, maar ontwikkelt de organisatie zich ook naar een toekomstbestendige en digitaal weerbare publieke organisatie, die de dienstverlening betrouwbaar en transparant kan blijven uitvoeren.

In aansluiting op de huidige wet- en regelgeving wordt in de komende tijd een aantal bestaande wetten aangepast en worden nieuwe wetten en regels van kracht. Dit betreft de volgende wetten en regels:

- In de **AVG** is het recht op dataportabiliteit toegevoegd. Dit houdt in dat mensen het recht hebben om de persoonsgegevens te ontvangen die organisaties van hen hebben. Zo kunnen zij hun gegevens bijvoorbeeld doorgeven aan een andere leverancier van een soortgelijke dienst. Ook kunnen zij aan organisaties vragen om hun gegevens rechtstreeks over te dragen aan een andere organisatie.
- De **Archiefwet van 20..** kent een aantal significante wijzigingen t.o.v. de oude Archiefwet uit 1995. De belangrijkste verschillen zijn, dat de overbrengingstermijn naar archiefdiensten wordt verkort van 20 jaar naar 10 jaar, waardoor informatie sneller openbaar wordt. Dat verplicht beheerders om strikte discipline aan te houden m.b.t. het documentenbeheer. Verder moeten informatiesystemen zó worden ingericht, dat van meet af aan documenten kunnen worden gelabeld voor latere archivering of vernietiging. Tevens worden gemeenten en gemeenschappelijke regelingen verplicht om een archivaris aan te stellen. De nieuwe wet treedt in werking op 1 januari 2027. Het Nationaal Archief heeft daarvoor een handreiking opgesteld.
- De **Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Overheid (BIO2)** vormt het nieuwe basisnormenkader voor informatiebeveiliging binnen de Nederlandse overheid, naast de AVG voor privacy. Vanaf 23 september 2025 is de BIO2 van kracht. Daarin is een groot aantal wijzigingen opgenomen in vergelijking met de BIO versie 1.04. Voor het rijk, provincies en waterschappen is de BIO2 verplichtend, voor gemeenten is hij richtinggevend. Gelet op het feit dat de BIO2 verplichtend is voor waterschappen, wordt ervan uitgegaan dat de BIO2 ook een verplichtend karakter heeft voor

BSGR. Belangrijke wijzigingen zijn het invoeren van een risico gestuurde benadering, het loslaten van de indeling van data in 3 Basis Beveiligingsniveaus (BBN's) en de verplichting tot het invoeren van een ISMS (Information Security Management System) conform ISO 27001. De nieuwe structuur van beheersmaatregelen is gebaseerd op de ISO 27002:2022 norm en de wettelijke verankering van BIO2 via de in het 2e kwartaal 2026 in werking tredende Cyberbeveiligingswet.

- De **Cyberbeveiligingswet (Cbw):** De belangrijkste punten uit deze wet zijn de zorgplicht (het treffen van passende beveiligingsmaatregelen), de meldplicht (het melden van significante incidenten binnen 24 uur) en de registratieplicht (het registreren van de organisatie bij het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC)). In het kader van deze wet wordt BSGR aangemerkt als een essentiële entiteit (Nb. en is inmiddels ook als zodanig geregistreerd bij de NCSC), hetgeen inhoudt dat de organisatie onderworpen is aan proactief en strenger toezicht door autoriteiten vanwege de cruciale rol die het speelt in de samenleving. BSGR heeft een zorgplicht om cyberbeveiligingsrisico's te beheersen, incidenten te voorkomen en de gevolgen ervan te beperken. In de praktijk betekent dit dat BSGR zorg moet dragen voor proactief beheer van haar informatiesystemen en de door haar als verwerkingsverantwoordelijke verwerkte gegevens.
- De **Wet open overheid (Woo)**, waarin is vastgelegd welke informatie door een overheidsorganisatie verplicht of op verzoek openbaar moeten worden gemaakt en voor welke informatie 'huishoudingsplicht' bestaat. Hieronder wordt verstaan dat een overheidsorganisatie zorgvuldig omgaat met de gegevens die aan haar zorg zijn toevertrouwd. Voor BSGR betekent dit dat de organisatie daarvoor beleid moet definiëren.
- De **European Accessibility Act (EAA)** reguleert de digitale toegankelijkheid voor producten en diensten binnen de EU. Deze wet stelt als eis, dat organisaties zoals BSGR met haar website en mobiele apps voldoen aan de eisen van **WCAG 2.1.** Deze nieuwe versie is uitgebreider dan de voorgaande versie 1.04. Ze bevat onder meer richtlijnen en controlepunten (o.a. voor mobiele apps en dynamische inhoud van websites) en dekt een breder scala aan beperkingen. De BSGR onderneemt stappen om met het ontwikkelen van een nieuwe website aan deze regelgeving te voldoen.
- De **Data Governance Act (DGA)**. De DGA regelt de betrouwbaarheid, toegang en neutraliteit van data. Bijvoorbeeld bij het gebruiken van geanonimiseerde medische gegevens voor nieuw medicijnonderzoek. Ook regelt de DGA het delen van gegevens door bedrijven en consumenten via zogenaamde databemiddelingsdiensten (brokers). Deze diensten moeten zich voortaan registreren en mogen ontvangen gegevens niet voor andere doeleinden gebruiken. Zo probeert de DGA-gegevens te beschermen en tegelijkertijd een alternatief te bieden voor een beperkt aantal grotere bedrijven, die nu nog de datamarkt domineren. De Autoriteit Consument en Markt (ACM) houdt toezicht op de naleving van de wet.
- De **AI Act** is een regelgevend kader voor lidstaten van de Europese Unie (EU) om het vertrouwen in AI-systemen te vergroten en de bescherming van fundamentele rechten te waarborgen. De wet heeft betrekking op organisaties die AI-systemen gaan ontwikkelen, leveren en gebruiken, waaronder samenwerkingsverbanden als BSGR. De wet is op 24 juli 2024 door de EU gepubliceerd en wordt gefaseerd ingevoerd in de lidstaten. BSGR moet uiterlijk 2 augustus 2026 voldoen aan de bepalingen van de wet, wat inhoudt dat op die datum het beleid moet zijn gepubliceerd. De AI Act vereist transparante procedures rond het gebruik van AI en stelt strenge eisen aan risicobeperking. In principe moet BSGR voldoen aan een aantal verplichtingen, waaronder risicobeoordelingen, registratie, transparantie, menselijk toezicht en hoge kwaliteit van de data. Stappen die daarbij verplicht zijn op het moment dat de BSGR AI gaat gebruiken zijn:
  - **Bewustwording en training:** medewerkers, leidinggevenden en bestuur moeten de AI-act en het potentiële effect ervan op hun activiteiten begrijpen. Dit kan inhouden dat er interne workshops en trainingen worden georganiseerd om kennis te vergroten.
  - **Risicobeoordeling:** wanneer BSGR overweegt om een AI-toepassing te gebruiken, dan moet deze worden beoordeeld op potentiële risico's. Dit omvat een grondige analyse van de technische kenmerken van de toepassing en de situaties waarin deze zal worden gebruikt.
  - **Actieplan:** op basis van de risicobeoordeling moet BSGR een actieplan opstellen voor het beheren en mitigeren van de risico's. Daarbij zijn garanties nodig voor menselijk toezicht op de AI-toepassing(en), duidelijke procedures voor het omgaan met eventuele problemen en een gedetailleerd plan voor het openbaar maken van relevante informatie over de gebruikte AI-toepassing(en).
  - **Kwaliteit van de data:** de in de AI-toepassing(en) gebruikte data moeten van hoge kwaliteit zijn en voortdurend worden gecontroleerd. BSGR moet procedures ontwikkelen voor

regelmatige databeoordeling en zorgen dat de data blijven voldoen aan de eisen van de AI-act.
    - **Juridisch en ethisch overleg:** naast technisch operationele consequenties moet BSGR zich ook bewust zijn van de juridische en ethische implicaties van het gebruik van AI. Daarvoor is integratie van de eisen van de AI-toepassing in het overall beleid rond informatieveiligheid en privacy verplicht.
    - **Continue monitoring en aanpassing:** AI-toepassingen die in productie zijn genomen moeten regelmatig worden gecontroleerd en zo nodig aangepast, wanneer ze niet meer aan de eisen voldoen. Daarbij moet rekening worden gehouden met eventuele doorontwikkeling van de wet- en regelgeving en verplichte registratie in AI-register.
- De **Wet Modernisering elektronisch bestuurlijk Verkeer (Wmebv)** verplicht BSGR om inwoners en ondernemingen een digitaal kanaal te bieden voor officiële communicatie, zoals aanvragen, beschikkingen en bezwaarschriften. De wet treedt grotendeels in werking op 1 januari 2026. Voor BSGR betekent dit dat alle formele producten en diensten digitaal beschikbaar moeten worden gesteld en de digitale kanalen daarvoor moeten worden benoemd. Deze kanalen moeten voldoen aan de toegankelijkheidseisen die de overheid stelt aan digitale informatieverstrekking en -uitwisseling. Tevens moet een inwoner of ondernemer een ontvangstbevestiging krijgen op een ingestuurd bericht. Dat geldt ook voor de notificatie via een ‘Berichtenbox’ of ‘MijnOverheid‘ inclusief einddatum van de termijn waarbinnen gereageerd moet worden. Wanneer digitaal berichtenverkeer onverhoopt niet lukt, dan heeft BSGR een inspanningsverplichting om op een andere manier contact op te nemen en de inwoner hierop wijzen. Dat geldt ook voor de berichtgeving over eventuele langere reactietijden in geval van een storing. De BSGR is hier actief mee bezig, echter is nog niet instaat om volledig aan deze wetgeving te voldoen.
- **Electronic Identification and Trust Service (eIDAS 2.0)** betekent, dat BSGR verplicht is om buitenlandse EU-burgers en -bedrijven te laten inloggen met hun eigen nationale eID (vergelijkbaar met de Nederlandse DigiD). Dit betekent dat online diensten veilig en toegankelijk moeten worden gemaakt voor Europese gebruikers, waarbij zij met hun eigen nationale inlogmiddel toegang krijgen tot digitale loketten van BSGR.

Belangrijke gevolgen voor bestuur en toezichthouder(s):

- Bestuurlijke eindverantwoordelijkheid: Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het implementeren van cyberbeveiligingsmaatregelen. Bestuurders en toezichthouders moeten beschikken over voldoende kennis van digitale (cyber)risico’s, privacyvraagstukken en de veranderende technologie-/bedrijfsomgeving;
- Persoonlijke aansprakelijkheid: Bestuurders kunnen persoonlijk aansprakelijk worden gesteld bij bewuste nalatigheid, zoals het negeren van adviezen, het onvoldoende beschikbaar stellen van budget of het niet oplossen van bekende kwetsbaarheden;
- Verplichte maatregelen: NIS2 vereist onder andere het goedkeuren en toezicht houden op cyberrisicobeleid en verplichte training voor zowel bestuurders als betrokken medewerkers;
- Gevolgen: Toezichthouders kunnen boetes opleggen en zelfs ingrijpen in het bestuur (bv. schorsing);
- Het bestuur moet zorgdragen dat BSGR beschikt over voldoende middelen om de taakstelling verantwoord en veilig te kunnen realiseren.

Financieel beleid

De uniforme taakstelling voor de gemeenschappelijke regelingen, als aandeel in de op- en neergang van het Gemeentefonds, wordt elk jaar door de bestuurlijke klankbordgroep Financiële kaderstelling (FKGR) namens de gemeenten in de regio Hollands-Midden vastgesteld; het hoogheemraadschap van Rijnland en de gemeenten Velsen en Wassenaar maken geen onderdeel uit van de gemeenten in de regio Hollands-Midden. Deze financiële kaderstellingen worden verwerkt in de begroting 2027, voor wat betreft de begrotingsjaren 2027 tot en met 2030.

De geadviseerde indexering van de deelnemersbijdrage 2027 ten opzichte van 2026 is een waardevaste indexering voor lonen en prijzen, waarbij de indexering voor 2027 gecorrigeerd is met ontwikkelingen in de jaren 2025 tot en met 2026, zoals is aangegeven in de laatst bekende septembercirculaire; de septembercirculaire 2025. Het stijgingspercentage is voor lonen 4,53% (inclusief een gecorrigeerde indexering van +0,60%) en prijzen 2,6% (inclusief een gecorrigeerde indexering van +0,40%). Dit komt neer op respectievelijk €489K en €124K (indexatiebedrag na aftrek incidentele kosten).

Naast de vanaf 2026 geldende bezuinigingstaakstelling (ad €100K ingaande 2027) voor de huisvesting zijn aan BSGR geen verdere taakstellingen opgelegd.

Voor 2027 en 2028 is voor beide jaren stapsgewijs een bedrag van €380K toegevoegd aan de begroting voor het programma Overhead om aan de nieuwe wettelijke digitale eisen te kunnen voldoen. De BSGR kan deze investeringen zeker voor het jaar 2027 dekken vanuit een structurele verlaging op andere posten, met name een structurele verlaging op proces-, gerechts- en griffiekosten als gevolg van minder NCNP-bureaus, alsmede een structurele verlaging op de huisvestingskosten. De BSGR houdt daarbij rekening met de door de FKGR geadviseerde indexatiebedragen en de hierna volgende areaaluitbreiding.

Areaaluitbreiding
In de begroting 2027-2030 is tevens voor de programma's Heffen, Innen en Waarderen de areaaluitbreiding meegenomen, zoals vastgesteld in het AB van 12 maart 2026. Dit betreft een totale ophoging van de deelnemersbijdrage van €192K.

Financiële gevolgen per deelnemer doorrekening areaaluitbreiding

Deelnemer	aandeel WOZ	aandeel heffen I&I	totaal bedrag
Rijnland	€ 0	€ 13.832	€ 13.832
Bodegraven-Reeuwijk	€ 4.486	€ 1.693	€ 6.179
Gouda	€ 42.358	€ 15.984	€ 58.342
Katwijk	€ 8.849	€ 3.339	€ 12.188
Leiden	€ 48.237	€ 18.202	€ 66.439
Leiderdorp	€ 31	€ 12	€ 43
Oegstgeest	€ 3.713	€ 1.401	€ 5.114
Velsen	€ 6.621	€ 2.499	€ 9.120
Voorschoten	€ 371	€ 140	€ 511
Waddinxveen	€ 12.902	€ 4.869	€ 17.771
Wassenaar	€ 1.300	€ 490	€ 1.790
Zoeterwoude	€ 155	€ 58	€ 213
Totaal	**€ 129.024**	**€ 62.519**	**€ 191.543**

Hieronder zal per programma de (meerjaren)begroting 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.

Naast het uitvoeren van de reguliere werkzaamheden worden in 2027 en opvolgende jaren o.a. de volgende ontwikkelingen verwacht:

Wat gaan we doen?

Ontwikkeling belastingheffing

Binnen de BSGR is een trend zichtbaar dat deelnemers steeds meer kiezen voor een niet standaard wijze van heffing die inrichting- en uitvoeringsvraagstukken met zich meebrengt. Vaak gaat deze wijziging in de heffing ook gepaard met een afhankelijkheid van externen die gegevens moeten aanleveren. De afhankelijkheid van die gegevens en de uitval bij de verwerking ervan zorgt voor veel meer handmatig werk dan bij een standaardheffingsmethodiek. Hierdoor is uitbreiding van de personele formatie onontkoombaar.
Daarnaast leidt dit tevens tot een toename van het aantal bezwaren. De BSGR is voornemens om de kosten van de bezwaarafhandeling via het kostprijscalculatiemodel afzonderlijk aan de betreffende deelnemer door te gaan belasten.

Datalevering drinkwaterbedrijven

De levering van verbruiksdata door drinkwaterbedrijven is van vitaal belang voor gemeenten en waterschappen om de belastingheffing correct te kunnen vaststellen en te innen.
Drinkwaterbedrijven twijfelen of het Besluit gegevensverstrekking gemeentelijke belastingheffing en het Waterschapsbesluit nog een toereikende juridische grondslag bieden voor het delen van gegevens met gemeenten en waterschappen. Zij zijn bezorgd dat het delen van NAW-gegevens gevolgen kan hebben voor de privacy van hun klanten.

Eind 2025 zijn al enkele drinkwaterbedrijven gestopt met het leveren van NAW-gegevens en andere drinkwaterbedrijven overwegen om dit voorbeeld te volgen.
Het stopzetten van de gegevenslevering kan grote gevolgen hebben. Waterschappen zijn mede afhankelijk van gegevens van drinkwaterbedrijven voor de belastingheffing en ook gemeenten die heffen op basis van waterverbruik ten behoeve van de rioolheffing kunnen hierdoor in de knel komen.

Gezien bovenstaande ontwikkeling is het niet ondenkbaar dat gemeenten alternatieve grondslagen moeten gaan opnemen in hun verordening. Daarnaast is niet uit te sluiten dat dit een mogelijk ‘domino-effect’ heeft op overige externe dataleveringen (o.a. ledigingen gedifferentieerde afvalstoffenheffing (diftar)).

Overigens is onlangs door de voorzieningenrechter uitspraak gedaan in een kort geding dat Cocensus had aangespannen tegen PWN. De voorzieningenrechter achtte spoedeisend belang aanwezig en heeft uitspraak gedaan in het voordeel van Cocensus. PWN moet de reguliere leveringen, inclusief de NAW-gegevens, zo spoedig mogelijk hervatten op straffe van een dwangsom.
Aansluitend daarop heeft ook de BSGR gevraagd aan PWN om de reguliere leveringen te hervatten. Het antwoord van PWN was dat de uitspraak alleen Cocensus betrof en dat alleen richting Cocensus zij de leveringen hervatten. Om snel de gegevens te ontvangen zal ook de BSGR mogelijk een kort geding moeten starten al dan niet tezamen met Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, die vooralsnog ook geen leveringen ontvangt. Daarnaast bestaat ook nog de kans dat PWN in hoger beroep gaat.

Verruiming lokale belastingheffing en afschaffen hypotheekrenteaftrek

De Tweede kamer heeft een amendement aangenomen dat artikel 221a toevoegt aan de Gemeentewet. Gemeenten mogen een leegstandsbelasting heffen op woningen die langer dan 12 maanden leegstaan,

conform de Leegstandswet. Gemeenten kunnen zelf bepalen of zij een leegstand heffing invoeren en wanneer deze ingaat (mogelijk vanaf 2027).
Ontwikkelingen op het gebied van de eventuele afschaffing van de hypotheekrenteaftrek op termijn kunnen mogelijk consequenties hebben voor de Onroerendzaakbelasting (mogelijk lagere WOZ-waarde => minder OZB-belastingopbrengst => tariefaanpassing) en het eigenwoningforfait.

Basisregistraties: een update
Er zijn momenteel geen ingrijpende ontwikkelingen op het gebied van basisregistraties. De enige basisregistratie waarvoor nog volop aan software wordt gewerkt is de LV WOZ. De tool om de belastingapplicatie in sync te houden met de landelijke voorziening ondergaat nog steeds zinvolle updates. De werking wordt gelukkig ook steeds beter, dit leidt tot ook steeds betere bestanden. Dit laat echter onverlet dat een forse verbouwing dan wel nieuwbouw van de LV-WOZ onvermijdelijk is. Deze verbouwing dan wel nieuwbouw zou al in 2028 operationeel moeten zijn en kan forse consequenties hebben, zowel qua processen als qua ICT en financiën.

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 softwareleverancier, 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). Alhoewel deze ontwikkelingen bij onze softwareleverancier forse vertraging hebben opgelopen, zal BSGR zodra zowel voor alle gemeentelijke – als waterschapsheffingen een SaaS versie beschikbaar komt hiertoe overgaan.

De overgang naar SaaS heeft wel de nodige consequenties, zowel voor de variaties van de gehanteerde heffings-methodieken 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.
- 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 applicatiebeheer mogelijk kan worden verminderd. Het overgrote deel van de werkzaamheden vindt dan immers plaats bij de leverancier.

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.

Wat gaat het kosten?

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2025	Primaire begroting 2026	Gewijzigde begroting april 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Personeelslasten	2.168	2.270	2.086	2.203	2.203	2.203	2.203
Overige goederen en diensten	234	206	256	274	274	274	274
Totaal Lasten	**2.402**	**2.476**	**2.342**	**2.477**	**2.477**	**2.477**	**2.477**
Baten							
Bijdragen deelnemers	-2.402	-2.476	-2.342	-2.477	-2.477	-2.477	-2.477
Totaal Baten	**-2.402**	**-2.476**	**-2.342**	**-2.477**	**-2.477**	**-2.477**	**-2.477**
Resultaat voor bestemming	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	0	0	0	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

De personeelslasten zijn voor 2027 opgehoogd met de eerder benoemde indexatie voor personeelslasten en de impact van areaaluitbreiding, terwijl voor de jaren erna geen verhogingen zijn meegenomen. Ditzelfde geldt voor de overige goederen en diensten.

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?

Naast het uitvoeren van de reguliere werkzaamheden worden in 2027 o.a. de volgende ontwikkelingen verwacht:

1. ***Kwijtschelding 3.0***

   Kwijtschelding 3.0 is de nieuwste versie van het systeem van het BIDN (Bureau Informatie Diensten Nederland) voorheen het Inlichtingenbureau. Samen met de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) heeft BIDN Kwijtschelding 3.0 ontwikkeld: een verbeterde en flexibelere manier om aanvragen en verlengingen van kwijtschelding eerlijk en efficiënt te beoordelen.
   Kwijtschelding 3.0 biedt meer mogelijkheden en een bredere beoordeling. Zo kan er nu ook worden getoetst op bijvoorbeeld:
   - Inkomen uit ondernemerschap
   - Ontvangst van alimentatie
   - Hypotheekschulden bij woningbezit
   - Handelswaarde van voertuigen

   Wat betekent Kwijtschelding 3.0 op termijn?
   - Snellere en accuratere beoordeling van kwijtscheldingsverzoeken
   - Betere gegevensuitwisseling tussen instanties
   - Efficiëntere procedures

2. ***Dwanginvordering/Herzien incasso stelsel***

   De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) pleit voor:
   - een stelsel dat rekening houdt met de betaalcapaciteit van inwoners en bestaanszekerheid
   - Voorkomen van schuldopbouw en onevenredige invorderingskosten
   - Integratie van invordering met schuldhulpverlening en vroeg signalering

   De VNG wil dat het huidige systeem van invordering en incasso rechtvaardiger en mensgerichter wordt. Dat betekent dat schulden en invorderingsactiviteiten zo worden ingericht dat inwoners niet onnodig onder het bestaansminimum komen en tijdig passende hulp krijgen, in plaats van alleen te worden bestraft. Dit vereist niet alleen verbeteringen in gemeentelijk beleid, maar ook samenwerking met het Rijk en andere publieke en private partijen.

3. ***Vroegsignalering***

   Vroegsignalering is een wettelijke taak voor gemeenten sinds 1 januari 2021, op basis van de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs). Het doel is om inwoners met betalingsachterstanden tijdig te benaderen en hulp te bieden, voordat de problemen te groot worden. Hoewel gemeentelijke belastingen als een “vaste last” worden gezien, zijn ze geen onderdeel van het huidige wettelijke kader voor vroegsignalering. Er zijn echter experimenten, die verkennen of de gemeente zelf signalen kan oppikken uit het fiscale domein, om zo meer huishoudens te bereiken die risico lopen op schulden. 10 gemeenten hebben deelgenomen aan een experiment om te onderzoeken of gemeentebelastingen een effectieve indicator zijn bij vroegsignalering van schulden.

De Pilot is lopend, en de uitkomsten worden nog geëvalueerd om te besluiten of deze vorm van signalering structureel wordt ingevoerd.

4. ***De Fiscale vereenvoudigingswet***
De wet die een aantal belastingwetten tegelijk moest vereenvoudigen is primair een rijksregeling en richt zich op het stroomlijnen van nationale fiscale en invorderingsregels. Sommige onderdelen kunnen later gevolgen hebben voor hoe lokale belastingen worden geïnd of bezwaren worden behandeld.
De wijziging die per 1 januari 2027 meer rechtsbescherming geeft bij uitstel en kwijtschelding geldt eerst alleen voor rijksbelastingen. Voor lokale belastingen gaat de wijziging mogelijk later in. De exacte datum is nog niet bekend. Zodra dit wordt ingevoerd betekent dit voor de BSGR dat op iedere uitspraak van een kwijtscheldingsverzoek formeel bezwaar, beroep en hoger beroep mogelijk is, wat nu nog niet het geval is. Dit zal forse consequenties hebben voor de benodigde personele capaciteit. Vooralsnog lijkt het erop dat dit niet eerder dan 2030 het geval zal zijn.
Uniformiteit van beleid wordt steeds belangrijker. De BSGR moet beleid en criteria voor kwijtschelding consistent toepassen voor alle deelnemende gemeenten. Verschillen in lokale verordeningen of beleid, kunnen mogelijk juridische complicaties veroorzaken, omdat een rechtbank kan oordelen dat de toepassing ongelijk of onrechtmatig is. Verschillen in het kwijtscheldingsbeleid tussen deelnemers onderling zouden daarmee mogelijk voor de BSGR tot complicaties kunnen leiden.

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.

Het leggen van beslag op roerende zaken zal verder gaan veranderen. Is het makkelijker geworden voor deurwaarders om ‘administratief’ beslag te leggen op een auto, 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.
De betalingsvordering (het leggen van derdenbeslag op een bankrekening) wordt door banken enkel nog elektronisch toegestaan als dit via een beveiligde emailomgeving wordt gedaan. Na overleg tussen de VNG en de Unie enerzijds en de banken anderzijds over een uniform werkproces en de te gebruiken formulieren voor de betalingsvordering is met de banken afgesproken dat een aantal lokale belastingorganisaties vanaf 1 januari 2023 eerst bij wijze van pilot betalingsvorderingen zullen doen. Deze pilot heeft geleid tot positieve uitkomsten, waarna de betalingsvordering landelijk is uitgerold.

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 18 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. Deze vrijkomende capaciteit kan echter tekortschieten als wetswijzigingen zoals hierboven beschreven worden doorgevoerd.

Wat gaat het kosten?

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2025	Primaire begroting 2026	Gewijzigde begroting april 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Personeelslasten	1.884	2.057	2.033	2.144	2.144	2.144	2.144
Overige goederen en diensten	962	996	1.016	1.052	1.052	1.052	1.052
Automatisering	28	49	30	31	31	31	31
Totaal Lasten	**2.873**	**3.103**	**3.079**	**3.227**	**3.227**	**3.227**	**3.227**
Baten							
Bijdragen deelnemers	-2.838	-3.103	-3.079	-3.227	-3.227	-3.227	-3.227
Uitvoeringskosten KTA	-35	0	0	0	0	0	0
Totaal Baten	**-2.873**	**-3.103**	**-3.079**	**-3.227**	**-3.227**	**-3.227**	**-3.227**
Resultaat voor bestemming	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	0	0	0	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

De personeelslasten zijn voor 2027 opgehoogd met de eerder benoemde indexatie voor personeelslasten en de impact van areaaluitbreiding, terwijl voor de jaren erna geen verhogingen zijn meegenomen. Ditzelfde geldt voor de overige goederen en diensten en automatiseringskosten. De uitkomst van de aanbesteding voor drukwerk en verzending in 2026 kan nog een financieel effect hebben op deze cijfers. Met name de kosten van porti zullen hier dan van invloed op zijn.

Programma 3: Waarderen

De Belastingsamenwerking 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 waardebepaling 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, met name de basisregistratie BAG bij de deelnemende 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 wet- en regelgeving alsmede het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer.

Wat gaan we doen?

Voor de belastingsector van gemeenten en waterschappen en specifiek voor de BSGR bieden onder andere de lange-termijn-agenda van de Landelijk Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) en het strategiedocument van de Waarderingskamer een handvat voor de thema's, ontwikkelingen en initiatieven welke de komende jaren binnen het belastingdomein te verwachten zijn.

Specifiek voor de Waardering Onroerende Zaken (WOZ) biedt het strategiedocument van de Waarderingskamer (2025-2030) en het jaarlijks geactualiseerde werkplan, inzicht in de belangrijkste onderwerpen binnen de ontwikkelingen op het gebied van de Wet Waardering Onroerende Zaken (WOZ) en de verwachte invloed daarvan op de werkzaamheden binnen het WOZ-domein. 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, aansluiting op open data 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 2027 en 2030 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, daarop te anticiperen en vooral medewerkers de mogelijkheid te bieden mee te ontwikkelen (‘boeien en binden’).

<u>Nieuw modern taxatieverslag voor woningen</u>
Het huidige taxatieverslag dat wordt gebruikt om de WOZ-waarde te onderbouwen is de afgelopen 25 jaar (min of meer) gelijk gebleven; onze leverancier Centric heeft de afgelopen jaren (nog) geen wijzigingen of aanvullingen beschikbaar gesteld. De afgelopen jaren hebben de Waarderingskamer en de VNG gewerkt aan het moderniseren van het taxatieverslag voor woningen. Het doel van dit gemoderniseerde taxatieverslag is om de WOZ-waardebepaling begrijpelijker en overzichtelijker over te brengen aan de belastingplichtige. Daarnaast zou dit moderne taxatieverslag voor woningen ervoor moeten zorgen dat gemeenten en belastingsamenwerkingen voldoen aan het verstrekken van alle – op de zaak betrekking hebbende - stukken in of voorafgaande aan de bezwaarfase aan de belanghebbende conform arresten van de Hoge Raad op dit vlak.
De BSGR gebruikt in 2026 nog het huidige (oude taxatieverslag), doordat het moderne taxatieverslag via de leverancier nog niet beschikbaar is. Het verplichte gebruik van het nieuwe taxatieverslag is intussen uitgesteld naar 1 januari 2027.

<u>Intensivering informeel contact met belanghebbenden</u>
Naast het moderne taxatieverslag wordt ook de invoering van een verplicht informeel traject verkend hetgeen neer zou komen op een verplicht contactmoment tussen gemeenten en woningeigenaren voorafgaand aan de vaststelling van de WOZ-waarde.
Bij deze informele contactmomenten wordt specifiek gewezen op het project secundaire objectkenmerken van de LVLB, waar de BSGR ook aan deelneemt. Onder de titel ‘Check uw woning’

zullen het komende jaar de lopende pilots – waarin woningeigenaren via een digitaal formulier de status van verschillende kenmerken van hun woning invullen zonder dat taxatie-technische kennis vereist is – gebruikt worden om deze werkwijze verder te optimaliseren. Het doel is uiteindelijk om, met het oog op uniformiteit, de werkwijze en daarbij behorende rekenmethodiek vast te stellen en ter beschikking te stellen aan alle gemeentelijke uitvoerders.

Specifiek voor de BSGR zal dit betekenen dat er, in 2026, een conversie van de gegevens plaats zal vinden om vanaf 2027 uniform aan te kunnen sluiten bij deze landelijke ontwikkelingen.

Invoering portaal voor samenwerking
Om de samenwerking met BAG-gemeenten te versterken en processen te optimaliseren, wordt in 2026 geïnvesteerd in een nieuw digitaal samenwerkingsportaal. Dit portaal biedt een centrale omgeving waarin de BSGR samen met gemeenten veilig en efficiënt informatie kunnen uitwisselen en documenten kunnen beheren. Het doel van dit portaal is de samenwerking met gemeentelijke deelnemers verbeteren en samen te werken aan BAG-gerelateerde vraagstukken. Het portaal dient te voldoen aan de geldende normen voor informatiebeveiliging en privacy.

Inkoop en aanbesteding
Met de huidige waarderingsapplicatie wordt op het gebied van doorontwikkeling en performance steeds meer tegen de maximale grenzen aangelopen. In 2025/2026 is/wordt een marktverkenning uitgevoerd met betrekking tot een mogelijke aanschaf van een nieuwe waarderingsapplicatie. Doel is om op een betrouwbare en transparante wijze – gebruik makende van de bij deze tijd passende mogelijkheden zoals Artificial Intelligence/Machine Learning – in de toekomst de WOZ-waarderingen efficiënter te kunnen uitvoeren.

Deze applicatie zal, na goedkeuring door het Algemeen Bestuur, eind 2026 worden aanbesteed en naar verwachting in 2027 worden aangeschaft en in gebruik genomen. De incidentele kosten worden geschat op 125K en de structurele kosten (licenties en onderhoud; vanaf begrotingsjaar 2027) worden geraamd op 225K. Deze lasten zullen terugkomen in de begroting van programma Overhead.

Wat gaat het kosten?

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2025	Primaire begroting 2026	Gewijzigde begroting april 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Personeelslasten	3.943	4.116	4.447	4.525	4.525	4.525	4.525
Overige goederen en diensten	416	518	718	275	275	275	275
Automatisering	5	7	7	8	8	8	8
Totaal Lasten	**4.364**	**4.641**	**5.172**	**4.807**	**4.807**	**4.807**	**4.807**
Baten							
Bijdragen deelnemers	-4.225	-4.641	-4.972	-4.807	-4.807	-4.807	-4.807
Totaal Baten	**-4.225**	**-4.641**	**-4.972**	**-4.807**	**-4.807**	**-4.807**	**-4.807**
Resultaat voor bestemming	**139**	**0**	**200**	**0**	**0**	**0**	**0**
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-275	0	-200	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	275	0	200	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-139	0	-200	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

De personeelslasten zijn slechts beperkt opgehoogd aangezien de verwachting is dat in 2027 inhuur wordt omgezet naar vast personeel. De posten automatisering en overige goederen en diensten zijn met de indexatie opgehoogd, waarbij de eventuele kosten voor de beroepszaak taxatieverslagen uit de begroting 2027 zijn gehaald. Ook zijn, vanwege het lagere aantal NCNP-bureaus, de proces-, gerechts- en griffiekosten met €300K naar beneden bijgesteld vanaf 2027.

Programma 4: Bedrijfsvoering (voorheen: Overhead)

Onderwerp
Onder bedrijfsvoering vallen de directie, staf, en alle ondersteunende activiteiten ten behoeve van het primaire proces. Dit zijn onder andere de financiële administratie, bestuur en beleid, P&O, facilitair en ICT. Ook horen de Interne Controle (o.a. VIC en ISAE-3402) werkzaamheden en de managementinformatie tot dit programma.

Wat gaan we doen?
Naast het uitvoeren van de reguliere werkzaamheden worden in 2027 o.a. de volgende ontwikkelingen verwacht:

Personeel
In de huidige arbeidsmarkt (begin 2026) zal de BSGR in toenemende mate creatief moeten zijn om vacatures vervuld te krijgen en personeel te behouden. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan het aantrekken van onervaren competente medewerkers die BSGR zelf opleidt. Door de juiste mensen aan boord te krijgen, kan HR bijdragen aan het opbouwen van een sterke en competente organisatie. Aandachtspunt is de vergrijzing van de personele formatie op met name een aantal zwaardere en cruciale functies. Hier wordt proactief op ingespeeld.

Naast de overstap naar een andere salarisadministratie (2026) is BSGR ook van plan om – mede gelet op de invulling van de benodigde ICT-functies en de wijziging die wettelijke ontwikkelingen met zich meebrengen voor de bestaande functies in 2027/2028 een overstap te maken naar een ander functiewaarderingssysteem. Voor de BSGR betekent dit conform cao een overgang van de huidige HAY-systematiek naar HR21. De systematiek van HR21 is speciaal ontwikkeld voor gemeentelijke en samenwerkende gemeentelijke organisaties, waarin een dekkend bestand is opgenomen voor normfuncties die al voorzien zijn van een competentieprofiel, een functiewaardering en die het faciliteren van resultaatgerichte afspraken mogelijk maakt.

Huisvesting
De BSGR huurt in het kantoorpand aan de Lammenschansweg drie verdiepingen. Het huurcontract met de verhuurder is recentelijk verlengd en loopt tot 1 januari 2030. Bij de verlenging van het huurcontract is overeengekomen dat de BSGR vanaf 1 november 2026 één verdieping minder zal gaan huren. Dit is overeenkomstig de uitgangspunten die opgenomen zijn in de begroting 2026.

Inkoop en aanbesteding
Met de huidige waarderingsapplicatie wordt op het gebied van doorontwikkeling en performance steeds meer tegen de maximale grenzen aangelopen. In 2025/2026 is het eerste deel van een marktverkenning uitgevoerd met betrekking tot een mogelijke aanschaf van een nieuwe waarderingsapplicatie.

Vervanging van het huidige WOZ-waarderingspakket is noodzakelijk om de wettelijke WOZ-taak rechtmatig, betrouwbaar en toekomstbestendig te kunnen blijven uitvoeren. Het bestaande systeem voldoet op korte termijn – op onderdelen op dit moment al - niet meer aan wet- en regelgeving en toezichtseisen; momenteel wordt dit door fix-scripts, workarounds en additionele tools ondervangen. Dit leidt tot reële toekomstige risico's zoals afkeuring of afwaardering van de beoordeling van de kwaliteit door de Waarderingskamer, hogere bezwaar- en uitvoeringskosten en hogere kosten voor additionele tooling of applicaties. Investering in een nieuw, toekomstbestendig WOZ-waarderingspakket is noodzakelijk om deze risico's te beheersen en de wettelijke taak duurzaam te kunnen blijven uitvoeren. Het nieuwe pakket moet moderne waarderingsmethodieken ondersteunen, verbetert de kwaliteit en uitlegbaarheid van de vastgestelde waarden en moet gaan bijdragen aan efficiëntere en minder foutgevoelige werkprocessen. Hiermee wordt tevens gestuurd op structurele beheersing van kosten en verbetering van de dienstverlening.

Doelstelling is om de aanbesteding voor een dergelijke waarderingsapplicatie, na goedkeuring door het Algemeen Bestuur, na de zomer 2026 aan te besteden zodat deze in 2027 aangeschaft, geïmplementeerd en in gebruik kan worden genomen.

Naast de aanbesteding van de waarderingsapplicatie zal de afdeling bedrijfsvoering zich in 2026/2027 o.a. richten op de aanbesteding en inrichting van de ICT-infrastructuur en kantoorautomatisering. De einddatum van het huidige contract is 1 december 2027.

Informatiebeveiliging en privacy
Door een toename van het aantal datastromen, koppelingen van systemen en digitale dreiging van hackers en cybercriminelen wordt zorgvuldig omgaan met de gegevens van inwoners en organisaties steeds belangrijker. De BSGR zal daarom op dit gebied de weerbaarheid en bewustwording op peil moeten houden. Dit vergt een toenemende inspanning van de BSGR waarvoor extra capaciteit zal moeten worden ingezet. De BSGR kan op dit gebied gebruik maken van de diensten van de Informatiebeveiligingsdienst Nederlandse gemeenten (IBD), bijvoorbeeld in het geval dat er sprake is van een incident.

Robotisering
Voor de verwerking van de toenemende datastromen zal de BSGR ook meer en meer robotisering moeten gaan inzetten (RPA 'Robotic Process Automation'). Hierbij worden handelingen die herhaald worden door middel van software geautomatiseerd. BSGR doet dit op dit moment nog veelal door middel van scripting. Naast de technische mogelijkheden zullen ook de medewerkers van BSGR zich moeten bekwamen in het verwerken van data en is aanvullende kennis op het gebied van data-analyse wenselijk.

Ontwikkelingen Europese en nationale wet- en regelgeving
Zoals hiervoor uiteengezet, hebben ontwikkelingen in wet- en regelgeving een aanzienlijke impact op zowel de financiële – als de operationele kaders van de BSGR. Deze ontwikkelingen beïnvloeden niet alleen de wijze waarop wij onze taken uitvoeren, maar brengen ook verplichtingen met zich mee die direct structureel doorwerken in de begroting.
In deze begroting zijn de financiële gevolgen integraal verwerkt. Door deze ontwikkelingen nauwgezet te volgen en te vertalen naar onze financiële planning, borgen wij dat de BSGR blijvend voldoet aan de gelden wetgeving en tegelijkertijd kan inspelen op toekomstige wijzigingen.

Wat gaat het kosten?

x € 1.000 Kasten	Jaarrekening 2025	Primaire begroting 2026	Gewijzigde begroting april 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Personeelslasten	2.433	2.768	2.435	2.887	3.229	3.229	3.229
Kapitaallasten	138	115	122	135	131	124	124
Automatisering	2.103	2.042	2.192	2.522	2.435	2.435	2.435
Huisvesting	640	742	626	480	480	480	480
Overige goederen en diensten	291	309	573	284	284	284	284
Totaal Lasten	**5.604**	**5.976**	**5.947**	**6.308**	**6.559**	**6.552**	**6.552**
Baten							
Bijdragen deelnemers	-5.538	-5.976	-5.651	-6.308	-6.559	-6.552	-6.552
Totaal Baten	**-5.538**	**-5.976**	**-5.651**	**-6.308**	**-6.559**	**-6.552**	**-6.552**
Resultaat voor bestemming	**66**	**0**	**296**	**0**	**0**	**0**	**0**
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-301	0	-296	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	301	0	296	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-66	0	-296	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

De personele lasten stijgen trapsgewijs in 2027 en 2028 met name door additionele capaciteit (conform het rapport kwartiermaker) voortvloeiend uit nieuwe wet- en regelgeving. De specificatie hiervan treft u in een separate memo aan. De automatiseringslasten zullen in 2027 stijgen, wat met name veroorzaakt wordt door de kosten van een nieuw aan te besteden waarderingspakket. De verwachting is dat per 2027 een jaarlijkse afschrijving in de licenties van €115K zal plaatsvinden, eveneens als gevolg van het nieuwe waarderingspakket. De consequenties van de nieuwe aanbesteding infrastructuur en kantoorautomatisering zijn nog niet begroot, omdat nog volledig onzeker is om welk bedrag het hier gaat. Tot slot dient te worden opgemerkt dat de bezuiniging als gevolg van het afstoten van kantoorruimte vanaf 2027 zichtbaar is in de huisvestingslasten.

Algemene dekkingsmiddelen

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.

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 laatstgenoemde 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 onvoorziene post leidt tot een begrotingswijziging welke aan het Algemeen Bestuur wordt voorgelegd. Het bedrag onvoorzien is vastgesteld op € 109K voor de periode 2027-2030. De post overige opbrengsten komt tot stand door enerzijds resterende gelden als gevolg van afrondingsverschillen bij betalingen of betalingen waarvan de belastingplichtige na herhaalde oproep zijn/ haar rekeningnummer niet doorgeeft voor restituties en, anderzijds, de renteopbrengsten. De renteopbrengsten zijn, als gevolg van de lagere realisatie in 2025, in deze begroting naar beneden bijgesteld.

Wat gaat het kosten?

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2025	Primaire begroting 2026	Gewijzigde begroting april 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Onvoorzien	38	109	109	109	109	109	109
Totaal Lasten	**38**	**109**	**109**	**109**	**109**	**109**	**109**
Baten							
Bijdragen deelnemers	-685	21	-130	-16	-16	-16	-16
Overige opbrengsten	-100	-130	-93	-93	-93	-93	-93
Totaal Baten	**-786**	**-109**	**-223**	**-109**	**-109**	**-109**	**-109**
Resultaat voor bestemming	**-748**	**0**	**-115**	**0**	**0**	**0**	**0**
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	0	0	0	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	**-748**	**0**	**-115**	**0**	**0**	**0**	**0**

Binnen het programma Algemene dekkingsmiddelen zijn er in de jaren 2027-2030 de volgende incidentele baten en lasten.

Programma	x € 1.000 Lasten	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Alg. dekk. midd.	Onvoorzien	109	109	109	109
Overhead	Implementatiekosten herwaarderingsapplicatie	125	0	0	0
	Totaal Lasten	**234**	**109**	**109**	**109**
	Baten				
	Totaal Baten	**0**	**0**	**0**	**0**
	Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	**234**	**109**	**109**	**109**
Alg. dekk. Midd.	Dotaties aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Alg. dekk. Midd.	Onttrekkingen bestemmingsreserve	0	0	0	0
	Gerealiseerde resultaat	**234**	**109**	**109**	**109**

Door de provincie is in een notitie inzake incidentele baten en lasten aangegeven dat de post onvoorzien hiervan deel uitmaakt.

Paragrafen

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De weerstandscapaciteit van de BSGR bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover beschikt kan worden om niet voorziene uitgaven (tegenvallers) te dekken. Onderdelen van de weerstands-capaciteit 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 Belastingsamenwerking 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 2027-2030 worden de volgende risico's onderkend, inclusief kwantificering:

Risico's	Getroffen maatregelen	Kwantificering
Continuiteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking Het is voor de BSGR als service organisatie van cruciaal belang dat de continuiteit van de gebruikte (belasting)systemen gewaarborgd is. Bij uitval van een systeem zal dit direct van invloed zijn op het serviceniveau van de organisatie.	Om de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking te waarborgen heeft de BSGR een groot aantal interne controlemaatregelen geïmplementeerd. Deze controlemaatregelen worden periodiek getoetst. Op 24 oktober 2024 heeft het dagelijks bestuur het document Strategisch Informatiebeveiligingsbeleid BSGR 2024-2028 vastgesteld. Op basis van dit document is een Informatiebeveiligingsplan opgesteld, waarin maatregelen op ICT gebied zijn opgenomen waarover jaarlijks aan het bestuur wordt gerapporteerd.	gemitigeerd
Niet voldoen aan algemene wet- & regelgeving 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	De BSGR volgt de beleidsontwikkelingen op de voet. 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.m.
Risico's bij schaalvergroting Groei waarbij differentiatie verder toeneemt leidt veelal tot kostenstijging en vermindering van de beheersbaarheid en reductie van de kwaliteit.	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.	gemitigeerd
Risico's binnen operationele processen 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).	Het bepalen van ambitieuze productiviteitseisen en hier strak op sturen is cruciaal in het voorkomen en elimineren van achterstanden. Desalnietemin leveren de nieuwe basisregistraties plus bijbehorende software een op voorhand niet te becijferen risico op vertraging op.	gemitigeerd
Liquiditeitsrisico Het risico bestaat dat BSGR onvoldoende inzicht heeft in de bestaande kasstromen.	De kasstromen binnen BSGR zijn zeer inzichtelijk mede door de beperkte omvang hiervan.	vrijwel nihil
Uittredingsrisico 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 continuiteit van de bedrijfsvoering gewaarborgd te zijn.	De tekst van de Gemeenschappelijke Regeling waarborgt het financiële risico bij uittreding.	gemitigeerd
Reputatieschade 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.	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.	gemitigeerd

Risico's (vervolg)	Getroffen maatregelen	Kwantificering
Privacy 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.	Medewerkers binnen de BSGR dienen zich bewust te zijn van het feit dat zij werken met vertrouwelijke gegevens, die zijn niet zonder meer mogen delen met derden. 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) en via intranet wordt hierover gecommuniceerd.	gemitigeerd
Personeelskosten Het zich voordoen van (sterke) CAO-verhogingen	De BSGR stuurt sterk op de kosten. Echter de BSGR heeft zelf geen invloed op CAO-ontwikkelingen.	p.m.
Vervanging waarderingsapplicatie Het contract van de huidige belastingapplicatie, waarbinnen de waarderingsapplicatie valt, wordt jaarlijks verlengd.	De BSGR is voornemens eind 2026 de waarderingsapplicatie aan te besteden. Halverwege 2027 zal een waarderingsapplicatie, die voldoet aan wet- en regelgeving, operationeel moeten zijn. Dit betekent voor deze applicatie extra kosten, aangezien de kosten voor de huidige waarderingsapplicatie (grotendeels) door zullen lopen omdat deze onderdeel zijn van de integrale belastingapplicatie. De integrale belastingapplicatie aanbesteden lijkt op dit moment niet opportuun, gezien de zeer hoge kosten die hiermee gemoeid zijn en de risico's voor de continuïteit van de bedrijfsvoering.	€125K incidenteel, €225K structureel
Aanbesteding infrastructuur Doordat het contract van KPN onrechtmatig wordt in 2026, wordt een nieuwe aanbesteding gestart.	Bij een nieuwe aanbesteding van de infrastructuur is nog onduidelijk welke kosten er gemaakt zullen worden.	p.m.
Nieuwe digitale wetgeving Forse wettelijke uitbreidingen zowel nationaal als internationaal op digitaal gebied.	Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy komt er zeer veel nationale en internationale wetgeving op ons af. In de komende begrotingen wordt hier zoveel mogelijk rekening mee gehouden. Mogelijk zijn de genoemde bedragen onvoldoende.	p.m.
Maatwerk Harmonisatie en standaardisatie van het belastingbeleid is qua kostenefficiency wenselijk, echter qua politieke beleidsvrijheid minder voor de hand liggend.	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.m.
Areaaluitbreidingen Toename aantal objecten per deelnemer	Voor 2027 is een additioneel bedrag begroot van €192K.	Ca. € 200K jaarlijks voor de deelnemers
NCNP bezwaren Mogelijke toename NCNP bezwaren voor het 'niet WOZ-domein'.	Zorg blijft dat de komende jaren NCNP-bezwaren zich gaan uitbreiden naar andere domeinen.	p.m.
Portikosten Sterke stijging portikosten	Zo lang een groot deel van onze inwoners de voorkeur geeft aan communicatie (o.a. belastingaanslagen) op papier zullen deze kosten autonoom de begroting kunnen gaan beïnvloeden.	p.m.

Risico's	Risicobedrag	Jaar	Kans	Gewogen
Niet voldoen aan algemene wet- en regelgeving	p.m.	2027 e.v.	0,1	p.m.
Personeelskosten	p.m.	2027 e.v.	1	p.m.
Vervanging waarderingsapplicatie	p.m.	2027 e.v.	1	2027: €125K incidenteel 2027 e.v.: €225K structureel
Aanbesteding infrastructuur	p.m.	2027 e.v.	1	p.m.
Nieuwe digitale wetgeving	p.m.	2027 e.v.	1	p.m.
Maatwerk	p.m.	2027 e.v.	0,75	p.m.
Areaaluitbreidingen	€ 200.000	2027 e.v.	1	€ 200.000 voor de deelnemers
NCNP bezwaren	p.m.	2027 e.v.	0,75	p.m.
Portikosten	p.m.	2027 e.v.	1	p.m.
Berekend risico 2027 (excl. areaaluitbreidingen)				€ 350.000
af: Algemene Reserve				€ 815.000
Op te nemen in de risicoparagraaf van de deelnemers excl. p.m. en excl. areaaluitbreidingen.				€ 465.000-
Areaaluitbreidingen*				€ 200.000 (voor de deelnemers)
Berekend risico 2027				€ 265.000-
*** Areaaluitbreidingen leiden tot een structurele hogere deelnemersbijdrage. Daar staat echter een veelvoud aan hogere belastingopbrengsten tegenover.**				

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. 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 ongeveer 4% (www.rijksoverheid.nl).
De belasting- en de bedrijfsvoeringgeldstroom zijn binnen de BSGR strikt gescheiden op twee hoofdrekeningen bij de huisbankier (ING). De BSGR heeft bij s' Rijksschatkist 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 2027 ongeveer € 17,2 miljoen, de bijbehorende kasgeldlimiet is €1.410K. Dit betekent dat tot een bedrag van €1.410K 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 € 3,44 mln. In de periode 2027-2030 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' Rijksschatkist 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' Rijksschatkist, 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' Rijksschatkist aan te houden, waaronder het drempelbedrag. Het drempelbedrag bedraagt 2,0% van de totaaltelling 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 **Drempelbedrag**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Drempelbedrag	1.000	1.000	1.000	1.000
Gemiddeld werkelijk	0	0	0	0
Verschil	**1.000**	**1.000**	**1.000**	**1.000**

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 2025	Begroting 2026 april	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
1. Exploitatiesaldo voor bestemming reserves	748	115	-	-	-	-
2. Afschrijvingen tlv de exploitatie	138	122	135	131	124	124
3. Bruto dotaties aan de post voorzieningen						
4. Investeringen in (im)materiële activa	-	35-	575-	-	-	-
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						
Saldo	**885**	**202**	**-440**	**131**	**124**	**124**

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 (pagina 31). Hierbij dient opgemerkt te worden dat de investering in de nieuwe waarderingsapplicatie is meegenomen in het EMU-saldo. Vanwege de onzekerheid van het bedrag is de investering n.a.v. de nieuwe aanbesteding kantoorautomatisering en infrastructuur niet in het EMU-saldo opgenomen. De onzekerheid van het moment waarop onze belastingapplicatie in de SaaS gaat draaien speelt hierin mee.

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 33 van deze begroting. Naarmate de geprognosticeerde balansgegevens verder in de toekomst zijn gelegen, worden deze minder betrouwbaar.

Kengetallen	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Netto schuldquote	-11,5%	-4,5%	-1,1%	-1,8%	-2,6%	-3,3%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-11,5%	-4,5%	-1,1%	-1,8%	-2,6%	-3,3%
Solvabiliteitsratio	13,0%	6,1%	5,2%	5,3%	5,3%	5,4%
Structurele exploitatieruimte	4,1%	1,3%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
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.

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.

Paragraaf bedrijfsvoering

De cyclus van bedrijfsvoering begint met de kaderstelling (normenkader). De paragraaf bedrijfsvoering in deze begroting volgt de doelstelling die hierboven in programma 4 – Bedrijfsvoering is beschreven. Hieronder wordt aanvullend een toelichting gegeven op welke wijze de BSGR het proces van risicomanagement heeft geborgd in de organisatie.

ISAE, VIC en aanbestedingen

De BSGR heeft het proces van risicomanagement 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 risicomanagement, 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. De besprekingen dienen ter afdekking en afstemming van de controlemaatregelen.

Vanaf 2023 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. Bij de Verbijzonderde Interne Controle hanteert de BSGR het 'learning' principe. Op basis van bevindingen en ontwikkelingen in wet- en regelgeving wordt het interne controleplan aangepast en daarmee de kwaliteit van de interne controle verbeterd.

Voor 2027 worden twee zeer grote aanbestedingen verwacht, te weten de waarderingsapplicatie en de hosting van de infrastructuur en kantoorautomatisering. Het kosteneffect van het aanbesteden van het waarderingspakket is op dit moment geraamd op €225K structureel en €125K incidenteel. Het is nog onduidelijk wat de kosten van het huidige waarderingspakket zullen doen, aangezien dit onderdeel is van de huidige integrale belastingapplicatie en de belastingapplicatie zelf niet zal worden aanbesteed.

Bij inkopen wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). 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.

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 2026 die in april 2026 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 in principe verwerkt. Echter verhoogd met de financiële consequenties van nieuwe wettelijke vereisten. Een en ander leidt tot de volgende ontwikkeling van de deelnemersbijdragen:

x € 1.000 Lasten	Jaarrekening 2025	Primaire begroting 2026	Gewijzigde begroting april 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Bijdragen deelnemers	15.687-	16.175-	16.175-	16.835-	17.085-	17.079-	17.079-
Totaal Baten	**15.687-**	**16.175-**	**16.175-**	**16.835-**	**17.085-**	**17.079-**	**17.079-**

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 Lasten	Jaarrekening 2025	Primaire begroting 2026	Gewijzigde begroting april 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Personeelslasten	10.428	11.211	11.001	11.758	12.100	12.100	12.100
Overige goederen en diensten	1.902	2.029	2.563	1.885	1.885	1.885	1.885
Kapitaallasten	138	115	122	135	131	124	124
Automatisering	2.135	2.099	2.229	2.560	2.473	2.473	2.473
Huisvesting	640	742	626	480	480	480	480
Onvoorzien	38	109	109	109	109	109	109
Totaal Lasten	**15.281**	**16.304**	**16.649**	**16.928**	**17.178**	**17.172**	**17.172**
Baten							
Bijdragen deelnemers	-15.687	-16.175	-16.175	-16.835	-17.085	-17.079	-17.079
Uitvoeringskosten KTA	-35	0	0	0	0	0	0
Overige opbrengsten	-100	-130	-93	-93	-93	-93	-93
Totaal Baten	**-15.823**	**-16.304**	**-16.268**	**-16.928**	**-17.178**	**-17.172**	**-17.172**
Resultaat voor bestemming	**-542**	**0**	**381**	**0**	**0**	**0**	**0**
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-576	0	-496	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	576	0	496	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-206	0	-496	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	**-748**	**0**	**-115**	**0**	**0**	**0**	**0**

Personeelslasten

De personeelslasten laten in 2027 een stijging zien, wat deels veroorzaakt wordt door de indexatie en de impact van de kosten van de areaaluitbreiding. Daarnaast wordt er vanaf 2027 €342K aan additionele personeelslasten verwacht, als gevolg van het rapport van de kwartiermaker. In 2028 zal eenzelfde bedrag nogmaals aan de structurele lasten worden toegevoegd.

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. Deze post gaat in 2027 omlaag doordat de ‘kosten beroepszaak taxatieverslagen’ ad €200K er niet meer inzitten. Daarnaast zijn, vanwege het lagere aantal NCNP-bureaus, de proces-, gerechts-en griffiekosten met €300K naar beneden bijgesteld vanaf 2027. Tot slot zijn de in 2026 te maken incidentele kosten als gevolg van het rapport van de kwartiermaker niet meer zichtbaar in de cijfers.

Kapitaallasten

Investeringen 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. Toerekening van de kapitaallasten (afschrijving en toegerekende rentekosten) vindt in principe voor de eerste maal plaats in het jaar dat 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. Daar waar voor de BSGR enkele kapitaallasten tegen het einde lopen, worden voor 2027 extra kapitaallasten verwacht als gevolg van de aanschaf van licenties voor de nieuw aan te besteden waarderingsapplicatie. Daarnaast dient de kanttekening gemaakt te worden dat een mogelijke investering bij de aanbesteding van de ICT-infrastructuur en de kantoorautomatisering niet is meegenomen in de begroting, omdat nog onzeker is om welk bedrag het hier kan gaan.

Automatisering

De automatiseringslasten betreffen vooral het onderhoud van de belastingapplicatie, de ICT-infrastructuur, de kantoorautomatisering en de digitale balie. Deze post is per 2027 allereerst gestegen met de indexatie en de impact van de areaaluitbreiding. Daarnaast is er op deze post over 2027 een incidentele implementatielast (€125K) en een structurele onderhoudslast (€110K) als gevolg van de aanbesteding van het nieuwe waarderingspakket begroot. Tot slot is hier ook een deel van de structurele lasten als gevolg van het rapport van de kwartiermaker (€38K) begroot.

Huisvestingslasten

Ook de huisvestingslasten zijn opgehoogd met de kosten voor indexering en de impact van de areaaluitbreiding. Daarnaast dient te worden opgemerkt dat de bezuiniging als gevolg van het afstoten van kantoorruimte vanaf 2027 zichtbaar is in de huisvestingslasten.

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 onvoorziene post leidt tot een begrotingswijziging welke aan het Algemeen Bestuur wordt voorgelegd.

Bijdrage deelnemers
De indexering van de deelnemersbijdrage 2027 ten opzichte van 2026 is mede 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) 4,53% en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)) 2,6%. Daarnaast is het bedrag hoger geworden als gevolg van de areaaluitbreiding en de extra investeringen om te voldoen aan wettelijke digitale vereisten.

Onttrekkingen reserves/resultaat
In de jaren 2027-2030 is er binnen deze begroting vooralsnog geen sprake van (mutaties in) bestemmingsreserves.

Incidentele baten en lasten
De incidentele baten en lasten worden begroot onder de programma's en algemene dekkingsmiddelen. In de jaren 2027-2030 zijn vanuit programma Waarderen de verwachte incidentele kosten als gevolg van de aanbesteding van het waarderingspakket begroot. Daarnaast is de post onvoorzien vanuit de algemene dekkingsmiddelen hier zichtbaar (zie pagina 22).

Niet uit de balans blijkende 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 (niet uit de balans blijkende verplichtingen)
De BSGR is voor een aantal jaren verbonden aan de huurovereenkomst voor het pand op de Lammenschansweg 144. Dit contract is verlengd van 1 november 2026 tot en met 31 december 2029, waarbij één verdieping is afgestoten.
Het contract met KPN heeft een looptijd van vijf jaar met de optie om twee keer te verlengen met een jaar. Gezien de huidige uitputting zal dit contract reeds in 2026 aanbesteed gaan worden.
Voor beheer en onderhoud van de belastingapplicatie is een overeenkomst afgesloten met Centric, die jaarlijks kan worden opgezegd.
Met BakerWare zijn meerdere kleine overeenkomsten afgesloten die ook jaarlijks kunnen worden opgezegd.
Vanaf 1 februari 2023 verzorgt KPN de telefoondiensten. De looptijd is 4 jaar, met een optie om twee keer een jaar te verlengen. Insteek is ook deze in 2026 opnieuw aan te besteden samen met de infrastructuur en kantoorautomatisering.
Voor druk- en verzendwerk is er sprake van een contract met Jetmail, welke een looptijd heeft van vier jaar tot 1 januari 2027 met de optie om twee keer te verlengen met een jaar. Gezien de uitputting en samenloop met andere aanbestedingen, is besloten deze reeds in 2026 aan te besteden.
Tenslotte heeft de BSGR de beschikking over een leaseauto.

Geprognosticeerde Balans

In het BBV wordt een meerjarig geprognosticeerde balans voorgeschreven. Deze balans dient aan te sluiten op de balans in de jaarrekening maar behoeft 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 2025	Ultimo 2026	Ultimo 2027	Ultimo 2028	Ultimo 2029	Ultimo 2030
Vaste activa	148	636	501	370	246	122
Vlottende activa	14.978	14.923	14.923	14.923	14.923	14.923
Totaal activa	15.126	15.559	15.424	15.293	15.169	15.045

Passiva x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Eigen vermogen	1.964	930	815	815	815	815
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Vlottende passiva	13.162	14.629	14.609	14.478	14.354	14.230
Totaal passiva	15.126	15.559	15.424	15.293	15.169	15.045

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. De stand van het Eigen Vermogen sluit aan met de cijfers in de paragraaf Overzicht reserves en voorzieningen hieronder. 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

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

Onderwerp (bedragen x € 1.000)	2026	2027	2028	2029	2030
Investeringen met boekwaarde in 2026	148	33	20	11	9
Samenwerkingsportaal BAG-WOZ	35	28	21	14	7
Waarderingsapplicatie (licenties)	-	575	460	345	230
Hosting infrastructuur en	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Totaal investeringen incl. boekwaarde	**183**	**636**	**501**	**370**	**246**

Overzicht reserves en voorzieningen

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

Eigen Vermogen x € 1.000	Saldo ultimo 2025	Saldo ultimo 2026	Saldo ultimo 2027	Saldo ultimo 2028	Saldo ultimo 2029	Saldo ultimo 2030
Algemene reserve	846	815	815	815	815	815
Rekeningresultaat	748	115	0	0	0	0
Bestemmingsreserves	370	0	0	0	0	0
Totaal Eigen Vermogen	1.964	930	815	815	815	815

Noot: Door de dalende trend in de lasten is de Algemene Reserve per ultimo 2025 hoger dan 5% van de totale begrote lasten. Bij de jaarrekening 2025 heeft de BSGR daarom een voorstel tot teruggave van dit overschot gedaan aan de deelnemers.

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.
Minimale en maximale omvang van de reserve	De omvang van de reserve dient minimaal 3% te zijn en maximaal 5% van de totaal begrote lasten, conform de nota reserves en voorzieningen 2025. NB: De reserve bedraagt per ultimo 2025 € 846K exclusief het positieve rekeningresultaat 2025. Op basis van de lasten conform de begroting 2026-2029 mag de reserve in 2026 maximaal €815K zijn.
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 Lasten	BTW 2027	BTW 2028	BTW 2029	BTW 2030
Gemeentelijke deelnemers	777	777	777	777
Hoogheemraadschap	463	463	463	463
Totaal	**1.240**	**1.240**	**1.240**	**1.240**

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 2027 conform lv3 matrix

Overzicht baten en lasten 2027 lv3 (x € 1.000)		
Baten en lasten conform lv3-matrix, zoals bepaald in het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) en de Ministeriële regeling informatie voor derden.		
lv3-categoriën	**LASTEN**	**bedrag**
1.	**Salarissen en sociale lasten**	
1.1	Salarissen en sociale lasten	11.758
3.	**Goederen en diensten**	
3.3	Pachten	480
3.5.1	Ingeleend personeel	-
3.8	Overige goederen en diensten	4.446
7.	**Verrekeningen**	
7.3	Afschrijvingen	135
0.8	**Overige baten en lasten**	
0.8	Onvoorzien	109
	subtotaal lasten	**16.928**
	BATEN	
3.	**Goederen en diensten**	
3.8	Overige goederen en diensten	-
4.	**Overdrachten**	
4.3.2	Inkomensoverdrachten - gemeenten	10.666-
4.3.5	Inkomensoverdrachten - waterschappen	6.169-
4,3,1	Inkomensoverdrachten - Rijk	-
7.	**Verrekeningen**	
7.1	Mutaties reserves	-
7.4	Bespaarde rente	85-
0.8	**Overige baten en lasten**	
0.8	Overige opbrengsten	8-
	subtotaal baten	**16.928-**
	Saldo	**-**

Bijlage 2: Kerngegevens

Bijlage: Kerngegevens	
Deelnemende waterschappen in 2027	HH Rijnland
Deelnemende gemeenten in 2027	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 km2
Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied	30
Aantal inwoners in het verzorgingsgebied per 31-12-2025*	ca. 1,5 miljoen
Te verzenden aanslagbiljetten in 2027	0,8 miljoen
In de aanslagbiljetten opgenomen aanslagregels	3,2 miljoen
Verzoeken om kwijtschelding	38.000 stuks
Te verzenden waardebeschikkingen eigenaren	295.000 stuks
Te verzenden betaalherinneringen in 2027	110.000 stuks
Te verzenden aanmaningen in 2027	65.000 stuks
Te verzenden dwangbevelen in 2027	30.000 stuks
Totaal voor 2026** begroot aanslagbedrag Waarvan: ten behoeve van de waterschappen ten behoeve van de gemeenten	770 miljoen 345 miljoen 425 miljoen
Totaal aantal medewerkers	ca. 119 fte
* = er is geen recentere meting bekend ** = Niet alle begrotingen zijn door de deelnemers aangeleverd. De begrotingsgegevens zijn op basis van de bij de BSGR laatst bekende gegevens	

Bijlage 3: Deelnemersbijdragen 2027 - 2030

Gebaseerd op KPC basis 2025

		Deelnemersbijdrage			
Deelnemer	**Aandeel cf. KPC 2025**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Bodegraven-Reeuwijk	4,47%	752.007	763.217	762.923	762.923
Gouda	9,41%	1.583.970	1.607.582	1.606.962	1.606.962
HH Rijnland	36,64%	6.168.861	6.260.820	6.258.406	6.258.406
Katwijk	8,60%	1.447.908	1.469.492	1.468.925	1.468.925
Leiden	15,32%	2.578.957	2.617.402	2.616.392	2.616.392
Leiderdorp	2,82%	475.029	482.110	481.924	481.924
Oegstgeest	2,53%	425.373	431.714	431.548	431.548
Velsen	9,09%	1.530.374	1.553.187	1.552.588	1.552.588
Voorschoten	2,76%	464.534	471.459	471.277	471.277
Waddinxveen	3,94%	663.251	673.138	672.878	672.878
Wassenaar	3,04%	511.205	518.826	518.626	518.626
Zoeterwoude	1,38%	233.066	236.540	236.449	236.449
Totaal	**100%**	**16.834.535**	**17.085.486**	**17.078.899**	**17.078.899**

Bijlage 4: Taakvelden 2027-2030 o.b.v. KPC 2025

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Bodegraven-Reeuwijk				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 135.640	€ 4.259	€ 72.079	€ 540.029	€ 752.007

Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 426.329
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 150.475
0.64	Precariobelasting	Precariobelasting	€ 95
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 1.701
3.4	Economische promotie	Forensenbelasting	€ 2.135
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater NWN	€ 1.238
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater WON	€ 2.152
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. NWN	€ 3.358
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. WON	€ 29.917
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€ 6.649
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 38.548
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar WON	€ 34.167
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar NWN	€ 2.204
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€ 35.924
7.3	Reinigingsrecht	Afval extra container NWN	€ 1.417
7.3	Reinigingsrecht	Reinigingsrecht	€ 2.428
8.3	Wonen en bouwen	Leges Omgevingsvergunning	€ 13.271
			€ 752.007

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Gouda								
Heffen		**B&B**		**I&I**	**WOZ**		**Totaal**	
€	323.513	€	12.800	€ 161.887	€	1.085.770	€	1.583.970
Taakveld		**Omschrijving**			**Specificatie**		**Bedrag**	
0.61		OZB woningen			OZB Eig. woningen		€	955.692
0.61		OZB woningen			OZB Gebr. Woningen		€	739
0.62		OZB niet woningen			OZB Eig. niet woningen		€	203.412
0.62		OZB niet woningen			OZB Gebr. niet woningen		€	13.196
0.63		Parkeerbelasting			Parkeerbelasting		€	161
0.64		Belastingen overige			Hondenbelasting		€	17.146
0.64		Precariobelasting			Precariobelasting		€	14.216
2.4		Economische havens en waterwegen			Havengelden		€	3.075
3.4		Economische promotie			Marktgelden		€	6.193
3.4		Economische promotie			Toeristenbelasting		€	2.576
7.2		Riolering			Rioolheffing Eig. NWN		€	4.651
7.2		Riolering			Rioolheffing Eig. WON		€	60.176
7.2		Riolering			Rioolheffing Gebr. NWN		€	12.444
7.2		Riolering			Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)		€	84.555
7.2		Riolering			Rioolheffing Hemelwater WON		€	3.143
7.2		Riolering			Rioolheffing Hemelwater NWN		€	4.038
7.3		Afval			Afvalstoffenheffing diftar WON		€	75.304
7.3		Afval			Afvalstoffenheffing		€	78.574
7.3		Afval			Afvalstoffenheffing diftar NWN		€	1.475
8.3		Wonen en bouwen			Liggelden (code: BRUG)		€	241
8.3		Wonen en bouwen			Leges Omgevingsvergunning		€	20.138
8.3		Wonen en bouwen			Liggelden		€	544
8.3		Wonen en bouwen			Staangelden		€	3.454
8.3		Wonen en bouwen			Overige leges		€	18.825
							€	**1.583.970**

Kostprijsproductverdeling per programma Hoogheemraadschap van Rijnland				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 2.814.335	€ 699	€ 3.353.827	€ -	€ 6.168.861
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
n.v.t.	Leges Waterschap		Leges Waterschap	€ 6.881
n.v.t.	Watersysteemheffing		Watersysteemheffing	€ 3.804.158
n.v.t.	Zuiveringsheffing		Zuiveringsheffing	€ 2.357.821
				€ 6.168.861

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Katwijk				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 271.076	€ 137.272	€ 167.986	€ 871.574	€ 1.447.908
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		RZB Eig. woningen	€ 1.464
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 760.610
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 174.740
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 12.704
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ 126
0.63	Parkeerbelasting		Parkeerbelasting	€ 297.802
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 1.157
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ 22.947
2.4	Economische havens en waterwegen		Havengelden	€ 3.062
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZCNWN)	€ 3.324
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZDNWN)	€ 1.091
3.4	Economische promotie		Marktgelden	€ 4.126
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 4.977
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 72.978
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 13.837
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 67.159
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten (GRAF)	€ 5.804
				€ 1.447.908

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Leiden				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 418.004	€ 13.787	€ 221.977	€ 1.925.189	€ 2.578.957
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 1.769.355
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ 248
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 282.683
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 19.878
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 40.390
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 7.425
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ 111.550
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 2.032
7.2	Riolering		Riool- en Waterzorgheffing Eig. NWN	€ 7.741
7.2	Riolering		Riool- en Waterzorgheffing Gebr. NWN	€ 13.543
7.2	Riolering		Rioolheffing Zonder Waarde Eig. NWN	€ 653
7.2	Riolering		Rioolheffing Zonder Waarde Gebr.	€ 674
7.2	Riolering		Rioolheffing personen	€ 163.931
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 158.853
				€ 2.578.957

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Leiderdorp				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 59.095	€ -	€ 41.408	€ 374.526	€ 475.029
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 348.864
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 54.000
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 3.698
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 223
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 4.044
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 2
7.2	Riolering		Rioolheffing personen	€ 32.051
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 31.632
7.3	Reinigingsrecht		Reinigingsrecht	€ 515
				€ 475.029

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Oegstgeest								
Heffen		**B&B**		**I&I**	**WOZ**		**Totaal**	
€	59.860	€	754	€ 44.919	€	319.840	€	425.373
Taakveld		**Omschrijving**			**Specificatie**		**Bedrag**	
0.61		OZB woningen			OZB Eig. woningen		€	306.184
0.62		OZB niet woningen			OZB Eig. niet woningen		€	39.249
0.64		Precariobelasting			Precariobelasting		€	4.667
0.64		Belastingen overige			Hondenbelasting		€	8.423
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen			BIZ bijdrage (BIZ5NWN)		€	1.972
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen			BIZ bijdrage (BIZ5WON)		€	237
3.4		Economische promotie			Toeristenbelasting		€	342
7.2		Riolering			Rioolheffing personen		€	28.461
7.2		Riolering			Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)		€	111
7.2		Riolering			Rioolheffing Gebr. NWN		€	3.059
7.3		Afval			Afvalstoffenheffing		€	31.805
7.3		Afval			Afval extra container WON		€	864
							€	**425.373**

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Velsen				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 311.340	€ 14.759	€ 153.925	€ 1.050.349	€ 1.530.374
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 850.337
0.61	OZB woningen		RZB Eig. woningen	€ 1.101
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 239.087
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 189.640
0.63	Parkeerbelasting		Parkeerbelasting	€ 14.296
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ 14.903
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 1.040
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ7NWN)	€ 104
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ8NWN)	€ 311
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ8WON)	€ 104
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZANWN)	€ 2.497
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZBNWN)	€ 1.129
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZDNWN)	€ 1.221
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZFNWN)	€ 761
3.4	Economische promotie		Marktgelden	€ 1.665
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 914
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ 3.637
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ 32.685
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 9.180
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 50.430
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater WON	€ 759
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOTWON)	€ 1.250
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater NWN	€ 111
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 168
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 47.675
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar WON	€ 49.733
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten (GRAF)	€ 61
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten (GRFR)	€ 3.768
8.3	Wonen en bouwen		Leges Omgevingsvergunning	€ 9.419
8.3	Wonen en bouwen		Overige leges	€ 2.389
				€ 1.530.374

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Voorschoten				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 69.370	€ 3.770	€ 39.025	€ 352.369	€ 464.534
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 324.715
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 54.120
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ 123
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 4.134
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 5.700
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ4NWN)	€ 3.509
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ5NWN)	€ 2.796
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 198
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 7.441
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOTWON)	€ 33.486
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 28.312
				€ 464.534

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Waddinxveen								
Heffen		**B&B**		**I&I**		**WOZ**		**Totaal**
€	99.788	€	2.477	€	80.271	€	480.716	€ 663.251
Taakveld		**Omschrijving**				**Specificatie**		**Bedrag**
7.3		Afval				Afvalstoffenheffing diftar WON		€ 40.174
7.3		Afval				Afvalstoffenheffing		€ 41.266
8.3		Wonen en bouwen				Overige leges		€ 1.825
8.3		Wonen en bouwen				Leges Omgevingsvergunning		€ 7.519
7.3		Afval				Afval extra container WON		€ 1.052
7.5		Begraafplaatsen en crematoria				Begraafrechten (GRFR)		€ 3.191
3.4		Economische promotie				Marktgelden		€ 33
0.62		OZB niet woningen				OZB Eig. niet woningen		€ 122.431
0.61		OZB woningen				OZB Eig. woningen		€ 397.640
0.62		OZB niet woningen				OZB Gebr. niet woningen		€ 7.346
0.61		OZB woningen				OZB Gebr. Woningen		€ 369
0.64		Precariobelasting				Precariobelasting		€ 162
7.2		Riolering				Rioolheffing Eig. NWN		€ 2.683
7.2		Riolering				Rioolheffing Eig. WON		€ 32.080
7.2		Riolering				Rioolheffing Hemelwater NWN		€ 2.910
7.2		Riolering				Rioolheffing Hemelwater WON		€ 2.291
7.2		Riolering				Rioolheffing Gebr. NWN		€ 236
3.4		Economische promotie				Toeristenbelasting		€ 42
								€ 663.251

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Wassenaar								
Heffen		**B&B**		**I&I**	**WOZ**		**Totaal**	
€	78.069	€	1.239	€ 56.120	€	375.778	€	511.205
Taakveld		**Omschrijving**			**Specificatie**		**Bedrag**	
0.61		OZB woningen			OZB Eig. woningen		€	339.683
0.62		OZB niet woningen			OZB Eig. niet woningen		€	64.219
0.62		OZB niet woningen			OZB Gebr. niet woningen		€	4.882
0.64		Belastingen overige			Hondenbelasting		€	11.547
0.64		Precariobelasting			Precariobelasting		€	6.881
0.64		Belastingen overige			Baatbelasting		€	1.310
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen			BIZ bijdrage (BIZ2NWN)		€	1.602
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen			BIZ bijdrage (BIZ3NWN)		€	3.840
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen			BIZ bijdrage (BIZ3WON)		€	245
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen			BIZ bijdrage (BIZNWN)		€	1.353
3.4		Economische promotie			Toeristenbelasting		€	1.646
7.2		Riolering			Rioolheffing Gebr. NWN		€	5.168
7.2		Riolering			Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)		€	2.445
7.2		Riolering			Rioolheffing personen		€	30.718
7.2		Riolering			Rioolheffing Gebr. >1000m3		€	778
7.3		Afval			Afvalstoffenheffing		€	30.955
7.3		Afval			Afval extra container WON		€	3.932
							€	**511.205**

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Zoeterwoude								
Heffen		**B&B**		**I&I**	**WOZ**		**Totaal**	
€	45.493	€	-	€ 35.464	€	152.108	€	233.066
Taakveld	**Omschrijving**				**Specificatie**		**Bedrag**	
7.3	Afval				Afvalstoffenheffing diftar WON		€	26.139
7.3	Afval				Afvalstoffenheffing diftar NWN		€	151
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen				BIZ bijdrage (BIZ9NWN)		€	4.729
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen				BIZ bijdrage (BIZ9WON)		€	237
0.62	OZB niet woningen				OZB Eig. niet woningen		€	43.455
0.61	OZB woningen				OZB Eig. woningen		€	119.743
0.62	OZB niet woningen				OZB Gebr. niet woningen		€	3.623
0.61	OZB woningen				OZB Gebr. Woningen		€	122
7.3	Reinigingsrecht				Reinigingsrecht		€	392
7.2	Riolering				Rioolheffing Eig. NWN		€	1.458
7.2	Riolering				Rioolheffing Eig. WON		€	9.173
3.4	Economische promotie				Toeristenbelasting		€	375
7.3	Afval				Afvalstoffenheffing		€	23.470
							€	**233.066**

belastingsamenwerking
Gouwe-Rijnland

Jaarstukken 2025



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2
Voorwoord van de directeur 3
1. Inleiding & leeswijzer 4
2. Financieel resultaat 5
2.1 Analyse resultaat 2025 5
2.2 Voorstel resultaatbestemming 6
3. Programmaverantwoording 7
3.1 Programmarekening over 2025 7
3.2 Toelichting per programma 8
3.2.1 Toelichting algemeen 8
3.2.2 Strategie 8
3.2.3 ISAE 3402 9
3.2.4 Financiën en aanbesteding 10
3.2.6 Privacy en archivering 12
3.2.7 Programma 1: Heffen 14
3.2.8 Programma 2: Informatie & Inning 17
3.2.9 Programma 3: Waarderen 22
3.2.10 Programma 4: Overhead 28
3.2.11 Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien 29
3.3 Paragrafen 30
3.3.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing 30
3.3.2 Financiering & treasury 35
3.3.3 Prognose EMU-saldo 36
3.3.4 Bedrijfsvoering 36
3.3.5 Wet open overheid 41
3.3.6 Beleidsindicatoren 42
4. Jaarrekening 2025 43
4.1 Overzicht van baten en lasten 2025 43
4.2 Balans per 31 december 2025 44
4.3 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 45
4.3.1 Waarderingsgrondslagen 45
4.3.2 Grondslagen van resultaatbepaling 46
4.4 Toelichting op het overzicht van baten en lasten 47
4.4.1 Economische kostencategorieën 47
4.4.2 Incidentele baten en lasten 48
4.4.3 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT) 49
4.5 Toelichting op de balans 51
4.5.1 Vaste activa 51
4.5.2 Vlottende activa 51
4.5.3 Vaste Passiva 52
4.5.4 Vlottende passiva 54
4.5.5 Niet uit de balans blijkende verplichtingen 55
4.6 Geprognosticeerde Balans 56
4.7 Overige gegevens 56
4.7.1 Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum 56
4.8 Verantwoordelijkheid Dagelijks Bestuur 56
5 Bijlage I 57
5.1 Overzicht belastingtaken inclusief overhead voor BSGR en per deelnemer 57
5.2 Kostprijsproductverdeling per programma per deelnemer 58

Voorwoord van de directeur

Geachte lezer,

Bijgaand treft u aan de Jaarstukken van 2025 van de Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland, waarin een positief resultaat van € 748K wordt gepresenteerd. Een heel mooi resultaat gezien de ontwikkelingen in de externe omgeving van de BSGR!

Voor het inmiddels dertiende jaar op rij heeft de BSGR wederom een goedkeurende ISAE3402 type II-verklaring ontvangen. De uitzonderingen die hierbij gemaakt zijn tasten overigens niet het goedkeurende oordeel van de auditor aan. De BSGR is daarbij nog steeds de enige belastingorganisatie in Nederland die ISAE3402 type II gecertificeerd is. Een dergelijke verklaring staat garant voor de betrouwbaarheid en validiteit van de door de BSGR uitgevoerde belastingprocessen en is daarmee een nadrukkelijk (ook internationaal) kwaliteitspredicaat.

De steeds complexere wet- en regelgeving vanuit de Rijksoverheid, gecombineerd met een zichtbare trend dat deelnemers steeds meer kiezen voor een niet standaard wijze van heffing, zorgt voor steeds meer inrichting- en uitvoeringsvraagstukken. Hierdoor is de werkdruk binnen de BSGR aanzienlijk toegenomen en zijn de grenzen in de uitvoering en dienstverlening inmiddels bereikt of zelfs al overschreden.

Daarbij komt de komende jaren de invoering van ook (inter)nationale wet- en regelgeving die forse eisen gaat stellen aan de inrichting en uitvoering van de informatiehuishouding. Het niet naleven van deze wet- en regelgeving kan forse sancties opleveren.

Mijn grote dank gaat dan ook uit naar alle collega's van de BSGR die, opererend binnen een zeer turbulente omgeving, de dienstverlening waarborgen.

Leiden, maart 2026
Mevr. drs. E.T.M. van Kesteren

1. Inleiding & leeswijzer

Voor u ligt het jaarverslag en de jaarrekening 2025 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland, kortweg de jaarstukken 2025 van de BSGR.

De BSGR laat dit jaar een positief resultaat zien van € 748K. Dit resultaat is met name ontstaan door lagere personeelslasten als gevolg van omzetting inhuur naar vast personeel en het nog niet hebben moeten uitkeren van de mogelijke kosten voor vergoedingen van taxatierapporten, omdat hier nog geen duidelijkheid over is. De beroepszaak staat gepland op 15 april 2026. Beide elementen leiden tot lagere kosten, waarvan de laatste in 2026 grotendeels kan worden gefinancierd uit het restant van een bestemmingsreserve voor het programma Waarderen.

Ook het niet volledig aanwenden van de post Onvoorzien en een aantal 'kleinere' voordelen op meerdere posten leiden daarnaast uiteindelijk tot een resultaat van € 748K.

Voor wat betreft de kwaliteit blijft de BSGR streven naar behoud van de ISAE3402 type II-verklaring. Certificering is en blijft een "unique selling point" voor de BSGR in de aansluiting van nieuwe deelnemers. Over 2025 is wederom een ISAE3402 type II-verklaring afgegeven door de certificerend accountant. De genoemde uitzonderingen op deze verklaring tasten niet de betrouwbaarheid van het goedkeurende oordeel aan.

In de onderliggende jaarstukken wordt inzicht gegeven in het financiële resultaat.

In de programmaverantwoording wordt per begrotingsprogramma de middeleninzet nader geanalyseerd, beginnend met een totaaloverzicht. Ook wordt ingegaan op de verschillende te onderkennen verplichte paragrafen.

Als laatste is de balans per ultimo 2025 met bijbehorende toelichting onderdeel van de jaarstukken. Aangezien de jaarrekening onderwerp van accountantscontrole is, hetgeen resulteert in een oordeel over de getrouwheid en rechtmatigheid, worden de jaarstukken vergezeld van de controleverklaring van de accountant.

2. Financieel resultaat

2.1 Analyse resultaat 2025

Het begrotingsjaar 2025 kent een totaal aan baten ad €15,80 mln., gebaseerd op begrote uitgaven van €15,78 mln. en onttrekkingen aan de bestemmingsreserves ad €250K.

x € 1.000 Onderdeel	Primaire Begroting 2025		Begroting 2025 na wijziging december		Realisatie 2025	
Personeelslasten	10.822		10.615		10.428	
Kapitaalslasten	149		138		138	
Automatiseringslasten	2.018		2.181		2.135	
Huisvestingslasten	773		648		640	
Overige goederen en diensten	1.947		2.089		1.902	
Bijdrage GDI	172		0		0	
Onvoorzien	109		109		38	
Bijdragen deelnemers		-15.687		-15.687		-15.687
Doorbelasting GDI		-172		0		0
Overige Opbrengsten		-130		-91		-100
Uitvoeringskosten KTA		0		-25		-35
Totaal van saldo van baten en lasten	**15.989**	**-15.989**	**15.779**	**-15.804**	**15.281**	**-15.823**
Onttrekking aan het rekeningresultaat		0		-576		-576
Dotatie aan bestemmingsreserve Programma 'Waarderen'		0		275		275
Onttrekking aan bestemmingsreserve Programma 'Waarderen'		0		-180		-139
Dotatie aan bestemmingsreserve Programma 'Overhead'		0		301		301
Onttrekking aan bestemmingsreserve Programma 'Overhead'		0		-70		-66
Totaal na mutaties in reserves	**15.989**	**-15.989**	**15.779**	**-16.054**	**15.281**	**-16.028**
Gerealiseerde resultaat		**0**		**-275**		**748-**

De afwikkeling van 2025 laat een totaal aan baten zien ad €15,82mln. en een totaal aan lasten van €15,28 mln. Na de onttrekkingen van de bestemmingsreserves ad €206K is er per saldo sprake van een positief resultaat van €748K.

De toename van het voordelig saldo (na begrotingswijziging) ten opzichte van de bijgestelde begroting laat zich afgerond als volgt specificeren:

Onderdeel x € 1.000	Saldo
Personeelslasten	187
Kapitaalslasten	0
Automatiseringslasten	46
Huisvestingslasten	7
Overige goederen en diensten	187
Bijdrage GDI	0
Onvoorzien	71
Bijdragen deelnemers	0
Bijdragen deelnemers Overig	0
Doorbelasting GDI	0
Overige Opbrengsten	9
Uitvoeringskosten KTA	10
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-44
Totaal	**473**

Voor een nadere toelichting zie paragraaf 4.4.1 en verder.

2.2 Voorstel resultaatbestemming

Het totale resultaat over begrotingsjaar 2025 geeft het volgende beeld:

x € 1.000	Resultaat 2025	Resultaat 2024
Resultaat Boekjaar	**748**	**576**

Bij de besluitvorming over de jaarrekening zal aan het bestuur worden voorgesteld om het restant van de bestemmingsreserve ‘proceskosten afhandeling WOZ-bezwaren 2024’ (€136K) met een aanvulling van €64K om te vormen tot een bestemmingsreserve ‘Kosten beroepszaak taxatieverslagen’ van €200K voor programma Waarderen. Deze bestemmingsreserve wordt gevormd als mogelijk benodigde dekking n.a.v. een lopende beroepszaak tegen de hoogte van de vergoeding van de taxatierapporten in de bezwaarfase.

Daarnaast wordt voorgesteld om het restant van de bestemmingsreserve ‘Kwartiermaker’ (€234K) samen met een aanvulling ad €62K om te vormen tot een nieuwe bestemmingsreserve ‘Incidentele kosten n.a.v. rapport Kwartiermaker’ voor programma Overhead. Deze bestemmingsreserve wordt gevormd om de incidentele kosten voortvloeiend uit het ‘rapport uitwerking informatie en privacy BSGR’ van de Kwartiermaker te dekken.

Tot slot wordt er voorgesteld om het restant van het resultaat (€622K) uit te keren aan de deelnemers. Dit bedrag zal echter hoger uitvallen, aangezien de algemene reserve het maximum van 5% van de in 2026 totaal initieel begrote lasten met €31K overschrijdt. Hiermee komt het totaal uit te keren aan de deelnemers op €653K, waarmee de initiële bezuinigingsopgave van 2026 incidenteel toch nog grotendeels wordt behaald.

De incidentele kosten die betrekking hebben op de ontwikkelingen als gevolg van Europese en nationale wet- en regelgeving zijn in de eerste plaats kosten voor externe advisering om het huidige beleid ten aanzien van informatiebeveiliging en privacy en contract- en leveranciersmanagement uit te werken. Ook is het noodzakelijk om nieuwe rapportagevormen in te richten, die gekoppeld kunnen worden aan bestaande systemen op locatie en bij leveranciers. Om dit mogelijk te maken zijn aanvullende noodzakelijke hulpmiddelen in de vorm van software programma’s tooling voor het geautomatiseerd vervaardingen en verwerken van documenten in het kader van de nieuwe archiveringsregels. Hierbij zijn ook specifieke tools/plug ins begrepen die noodzakelijk zijn om teksten geautomatiseerd om te zetten in spraak in het kader van de WCAG regels.

3. Programmaverantwoording

3.1 Programmarekening over 2025

Onderstaand is een samenvattend overzicht opgenomen over de opbouw van het programmaresultaat. De baten worden weergegeven met een negatief teken. Het onderdeel saldo geeft het resultaat weer per programma. Het totale resultaat bedraagt € 748K over 2025. Ten opzichte van de begrotingswijziging december 2025 is er sprake van een voordelig saldo van € 473K.

x € 1.000 Lasten	Primaire Begroting 2025	Gewijzigde Begroting december 2025	Realisatie 2025	Realisatie versus begroting
Programma 1 - Heffen	2.358	2.416	2.402	14
Programma 2 - Informatie & Inning	3.142	2.934	2.873	61
Programma 3 - Waarderen	4.504	4.559	4.364	195
Programma 4 - Overhead	5.877	5.761	5.604	157
Algemene dekking en onvoorzien	109	109	38	71
Totaal Lasten	**15.989**	**15.779**	**15.281**	**498**
Baten				
Programma 1 - Heffen	-2.358	-2.416	-2.402	-14
Programma 2 - Informatie & Inning	-3.142	-2.934	-2.873	-61
Programma 3 - Waarderen	-4.504	-4.379	-4.225	-154
Programma 4 - Overhead	-5.877	-5.691	-5.538	-153
Algemene dekking en onvoorzien	-109	-383	-786	402
Totaal Baten	**-15.989**	**-15.804**	**-15.823**	**19**
Saldo van baten en lasten				
Programma 1 - Heffen	0	0	0	0
Programma 2 - Informatie & Inning	0	0	0	0
Programma 3 - Waarderen	0	180	139	41
Programma 4 - Overhead	0	70	66	4
Algemene dekking en onvoorzien	0	-275	-748	473
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	**0**	**-25**	**-542**	**517**
Mutaties reserves				
Onttrekking aan het rekeningresultaat	0	-576	-576	0
Dotatie aan bestemmingsreserve	0	576	576	0
Onttrekking aan bestemmingsreserve	0	-250	-206	-44
Saldo mutaties reserves	**0**	**-250**	**-206**	**-44**
Gerealiseerde resultaat	**0**	**-275**	**-748**	**473**

De lasten op programmaniveau worden in basis volledig gedekt door de baten (deelnemersbijdragen) en de onttrekkingen uit de bestemmingsreserves. Wanneer het totaalsaldo van bijdragen van deelnemers en de onttrekkingen aan bestemmingsreserves lager c.q. hoger is dan de gerealiseerde lasten, wordt dit zichtbaar gemaakt middels de post Algemene dekking en onvoorzien.

In boekjaar 2025 hebben wij een positief resultaat behaald van € 748K. Dit bedrag is opgenomen bij de Algemene dekking en onvoorzien als correctie op de opbrengsten van de programma's.

3.2 Toelichting per programma

3.2.1 Toelichting algemeen

Programmaverslag

Inleiding

In het programmaplan 2025 en de meerjarenbegroting zijn de werkzaamheden van de BSGR verdeeld over de volgende programma's:

- 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.

Maatschappelijke effecten

De BSGR is een uitvoeringsorganisatie. Hierdoor vertalen de maatschappelijke effecten zich vooral in de productie die voor de deelnemers gedraaid is alsmede de kwaliteit van die productie. De BSGR heeft zich in 2025 wederom verder geconcentreerd op verbetering van de opzet en werking van de primaire processen waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke sturingselementen en prestatie-indicatoren per proces. In de jaarstukken wordt vooral vanuit het financieel kader verantwoording afgelegd. Hierbij gaat de programmaverantwoording in op de vragen:

1. Wat hebben we gedaan?
2. Wat heeft dat gekost?

Onderstaand wordt een beknopte doorkijk van het beleid en ontwikkelingen op middellange termijn van de BSGR gegeven.

Strategische ontwikkelingen

3.2.2 Strategie

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. Deze verhouding staat inmiddels onder forse druk en de vraag is of dit niveau de komende jaren gehandhaafd kan blijven.

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 kwaliteitsslag met het personeel. Het in voorgaande jaren 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 ook 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 kostenefficiency wenselijk, echter qua politieke beleidsvrijheid lastig te realiseren. Deze politieke beleidsvrijheid heeft echter wel een prijs, welke door BSGR 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. Daarbij

dient niet onvermeld te blijven dat de BSGR, volgens het principe van kostprijscalculatie (KPC), begroot op basis van voorcalculatie en afrekent op basis van nacalculatie.

Binnen de BSGR is er al jaren een trend zichtbaar dat deelnemers steeds meer kiezen voor een niet standaard wijze van heffing die inrichting- en uitvoeringsvraagstukken met zich meebrengt. Vaak gaat deze wijziging in de heffing ook gepaard met een afhankelijkheid van externen die gegevens moeten aanleveren. De afhankelijkheid van die gegevens en de uitval bij de verwerking ervan zorgt voor veel meer handmatig werk dan bij een standaardheffingsmethodiek. Hierdoor is uitbreiding van de personele formatie onontkoombaar en zullen de kosten oplopen.

Door in de uitvoering meer te kiezen voor standaardisatie in plaats van maatwerk kunnen individuele deelnemers hun bijdrage in de uitvoeringskosten van de BSGR verlagen.

De omgeving van de BSGR is daarnaast onderhevig aan vele, snelle veranderingen op het gebied van wetgeving en technologie. Het volgen van deze ontwikkelingen is een noodzaak en dit heeft consequenties voor de bedrijfsvoering, processen en systemen van de BSGR die aangepast moeten worden aan de gewijzigde wet- en regelgeving en de veranderende technologie. Deze ontwikkelingen zorgen ook voor druk op het kunnen handhaven van een optimaal prijs-kwaliteitsniveau.

Toenemende vergrijzing en schaarste op de arbeidsmarkt dwingt de BSGR om de mogelijkheden voor schaalvergroting te onderzoeken. Personeel met kennis van lokale belastingen wordt landelijk meer en meer een schaars goed, waarbij de uitstroom van kennis als gevolg van de vergrijzing de continuïteit van belastingorganisaties onder druk zet. Belastingorganisaties zullen daarom actiever moeten zoeken naar mogelijkheden voor een verregaande samenwerking, dan wel dat op termijn de dienstverlening moet worden aangepast aan de veranderende omgeving.

In 2024 heeft Berenschot een onderzoek uitgevoerd naar potentiële samenwerkingspartners die voor de BSGR-mogelijkheden bieden voor nauwere samenwerking. Door middel van een nadere verkenning is onderzocht welke mogelijkheden dit biedt voor de BSGR met het oog op het vergroten van de continuïteit en robuustheid. Tevens is onderzocht of de BSGR met de huidige formatie voldoende is toegerust om op de ontwikkelingen op het gebied van Informatiebeveiliging en Informatietechnologie in te spelen.
Om hierop voorbereid te zijn heeft de BSGR een externe Kwartiermaker ingehuurd om vanaf medio 2025 een verdere organisatorische verdieping te maken om deze ontwikkelingen in kaart te brengen
en op basis van een nulmeting (IST-situatie) aan te geven welke stappen de BSGR moet gaan zetten om compliant te zijn aan deze wet- en regelgeving. In december 2025 heeft de kwartiermaker de bevindingen uit het door hem opgestelde rapport aan de leden van het algemeen bestuur nader toegelicht.

Voor wat betreft de groeistrategie ziet de BSGR groei van het aantal deelnemers als een instrument om tot vermindering van de kwetsbaarheid, verlaging van de kosten en verbetering van de kwaliteit van de BSGR te komen. Daarbij hecht de BSGR aan organische groei, waarbij het belang van de huidige deelnemers voorop staat en waarbij ook een ISAE3402 type 2-verklaring wordt verkregen.

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. De BSGR blijft hierbij een herkenbare eigen organisatie.

3.2.3 ISAE 3402

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. Certificering is daarmee een belangrijk “unique selling point” in de aansluiting van nieuwe deelnemers bij de BSGR.

De BSGR beschikt hiermee over een gestructureerd risicomanagement model te weten de stappen: identificatie, analyse en beoordeling, beheersing van risico’s en structurele inpassing in het beleid. Deze ontwikkeling is onder andere vormgegeven in het ISAE-raamwerk. Het controleraamwerk beschrijft het volgende:

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

Er kan gemeld worden dat er in maart 2026 voor het dertiende achtereenvolgende jaar een ISAE3402 type II verklaring is behaald met een zestal uitzonderingen, waarvan er 3 gedurende het jaar reeds zijn opgelost. De overige uitzonderingen tasten daarnaast niet het goedkeurende oordeel van de auditor aan en hebben geen effect gehad op het behalen van de doelstellingen.

3.2.4 Financiën en aanbesteding

De aanbesteding van de bankdiensten is begin 2025 afgerond. Verder zijn er dit jaar op het gebied van inkoop en aanbesteding een aantal kleinere contracten aanbesteed of afgerond. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan schoonmaakdiensten en het personeels- en salarispakket (ADP is in 2026 vervangen door AFAS).

Met betrekking tot gespecialiseerde inhuurkrachten op detacheringsbasis maakt BSGR sinds 2023 gebruik van een Dynamisch Aankoop Systeem (DAS) waarin de uitvraag naar inhuur personeel kan worden uitgezet. Hiermee kunnen mogelijke problemen op het gebied van rechtmatigheid worden voorkomen.

De Verbijzonderde Interne Controle (VIC) is wederom in 2025 verder doorontwikkeld en wordt periodiek uitgevoerd. Twee keer per jaar worden aan het Management Team (MT) en het Bestuur van de BSGR de resultaten van de VIC gerapporteerd.

3.2.5 Automatisering

Door de softwareleverancier (Centric) wordt gewerkt aan het ombouwen van de belastingapplicatie naar de SaaS waarna deze in de Cloud kan worden afgenomen. Waar de verwachting was dat dit eind 2023 gereed zou zijn, heeft de leverancier haar koers aangepast waarbij nu de verwachting is dat eind 2028 de belastingapplicatie in de Cloud voor de eerste Belastingsamenwerking kan worden afgenomen. De vertraging heeft gevolgen voor de kosten van het aanbestede contract van de ICT-infrastructuur (KPN) en de hosting. Er is bij de aanbesteding immers vanuit gegaan dat in het 3e contractjaar sprake zou zijn van een overgang naar een SaaS omgeving met hierbij lagere kosten. Door deze vertraging is dit nu niet het geval.

In combinatie met discussie over de kosten van het technisch applicatiebeheer die KPN nu aanvullend factureert, wordt dit contract voor het einde van de looptijd onrechtmatig. De BSGR heeft daarvoor enige jaren geleden al een transparantie aankondiging op TenderNed geplaatst. De uiteindelijke kosten zullen echter meer dan 50% hoger worden, mede door toedoen van een forse indexering van de licenties.

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 sommige 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 de SaaS- ontwikkeling is er echter niet aangezien het zelf ontwikkelen van een belastingapplicatie een zeer kostbare en daarmee vrijwel onbegaanbare weg is.

KPN en de BSGR hebben dit jaar samengewerkt om de performance verder te verbeteren, waardoor er een stabiele infrastructuur en kantooromgeving staat. Binnen de samenwerking staat betrouwbaarheid, innovatie en continuïteit centraal. Daar waar voorheen infrastructuur en belastingapplicatie bij dezelfde leverancier zaten, is dat nu verdeeld over twee leveranciers. Afstemmingsproblemen komen hierdoor wel vaker voor en zorgen voor inefficiency bij het oplossen van incidenten en changes. Gezien de fors hogere kosten van dit contract dan aanvankelijk verwacht, zal in 2026 een nieuwe aanbesteding worden gestart.

In het najaar 2025 heeft KPN de geplande verhuizing van de datacenters uitgevoerd. Deze verhuizing was noodzakelijk om de continuïteit en veiligheid te kunnen blijven waarborgen. Ondanks enkele zorgen voorafgaand aan de verhuizing, over gevolgen voor de continuïteit van de dienstverlening, is de migratie nagenoeg zonder problemen verlopen.

Ontwikkelingen Europese en Nationale wet- en regelgeving
De digitale transitie binnen de overheid is volop in ontwikkeling. Europese en nationale wet- en regelgeving zorgen voor aanzienlijke verplichtingen voor organisaties, zoals de BSGR.
Om hierop voorbereid te zijn heeft de BSGR een externe Kwartiermaker ingehuurd om vanaf medio 2025 deze ontwikkelingen in kaart te brengen en op basis van een nulmeting (IST-situatie) aan te geven welke stappen de BSGR moet gaan zetten om compliant te zijn aan deze wet- en regelgeving.
Nadat de aanvankelijke Kwartiermaker is vervangen, is in december 2025 door de opvolger een presentatie van het conceptrapport verzorgd aan het Algemeen Bestuur.

In de algemene zin kan worden gesteld dat de BSGR in haar bedrijfs- en procesvoering voldoet aan de huidige verwachtingen. Echter op onverwachte ontwikkelingen kan door de beperkte capaciteit binnen de organisatie noodgedwongen slechts reactief en hoofdzakelijk op schadebeperking en minder op preventie gericht worden gereageerd.

Het beheer en de verwerking van data spelen een steeds belangrijkere rol. De BSGR beheert grote hoeveelheden (deels) vertrouwelijke gegevens en is daarmee onderworpen aan strenge Europese en nationale wet- en regelgeving op het gebied van informatieveiligheid en privacy.
Voor wat betreft persoonsgegevens is BSGR in de termen van de AVG een verwerkingsverantwoordelijke. Dit betekent dat de BSGR moet kunnen verantwoorden met welk doel (persoons)gegevens worden verwerkt en hoe dat gebeurt.

Het huidige beleid van BSGR met betrekking tot informatieveiligheid en privacy voldoet grotendeels aan de bestaande eisen, maar is onvoldoende voorbereid op de nieuwe verplichtingen die voortvloeien uit wet- en regelgeving en de toenemende digitalisering.

De inwerkingtreding van de BIO2, Cyberbeveiligingswet (Cbw [1]), AI Act en de Archiefwet 20.. vereist dat BSGR structureel moet kunnen aantonen dat haar informatiebeheer veilig en
betrouwbaar is. Tevens moet de BSGR vanuit informatie-oogpunt voldoende weerbaar zijn om ook in crisisomstandigheden haar dienstverlening aan inwoners, ondernemingen en deelnemers te kunnen realiseren. Op grond van de Cbw is de BSGR zelfs een essentiële entiteit!

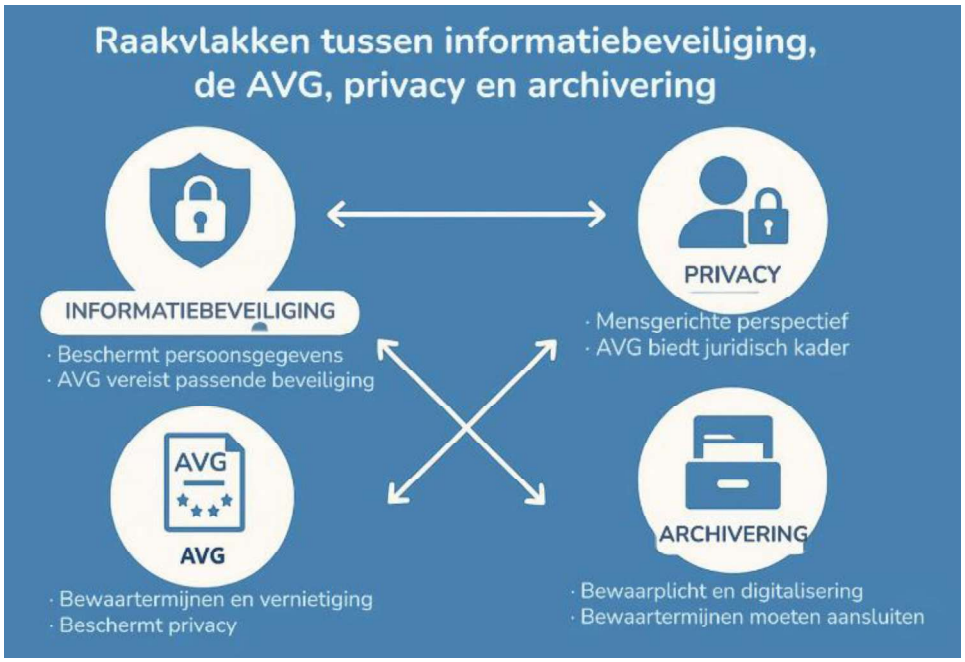
Om adequaat te zijn voorbereid op de nieuwe ontwikkelingen en de wet- en regelgeving die daarbij van toepassing is, streeft BSGR naar versterking van haar kennis en capaciteit op het gebied van informatieveiligheid en privacy, datamanagement en archivering.

Met het nemen van maatregelen gaat de BSGR niet alleen aan de nieuwe/veranderende wet- en regelgeving voldoen, maar ontwikkelt de organisatie zich ook naar een toekomstbestendige en digitaal weerbare publieke organisatie, die de dienstverlening betrouwbaar en transparant kan blijven uitvoeren.

[1] *Dit is de Nederlandse implementatie van de Europese NIS2-richtlijn, die de digitale weerbaarheid van essentiële en belangrijke sectoren verhoogt*.

Raakvlakken informatiebeveiliging, AVG, privacy en archivering
Informatiebeveiliging, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), privacy en archivering vormen samen een geïntegreerd geheel binnen het beheer van informatie door de BSGR. Hoewel ieder domein een eigen focus heeft, overlappen zij in doelstellingen, maatregelen en verantwoordelijkheden. Een samenhangende aanpak is essentieel, compliant, transparant en controleerbaar.

De hiervoor beschreven ontwikkelingen op Europese – en nationale wet- en regelgeving raken de vier domeinen afzonderlijk en/of als geïntegreerd geheel. In de afbeelding hieronder zijn de raakvlakken op hoofdlijnen weergegeven:



Als uitvloeisel van het door het dagelijks bestuur op 24 oktober 2024 vastgestelde Strategisch informatiebeveiligingsbeleid (periode: 2024 – 2028) is begin 2026 het jaarlijks vast te stellen informatiebeveiligingsplan aangepast en door de directeur vastgesteld op 26 januari 2026.
Het informatiebeveiligingsplan is ter kennisgeving voorgelegd aan het dagelijks bestuur in de vergadering van 12 februari 2026.

3.2.6 Privacy en archivering
Vanaf 25 mei 2018 wordt de regelgeving met betrekking tot het gebruik van persoonsgegevens zoals neergelegd in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in heel Europa op een eenduidige manier gehandhaafd. Zoals aangegeven vormen privacy en archivering een essentieel onderdeel van een professionele en betrouwbare uitvoering. De BSGR is verplicht om persoonsgegevens rechtmatig, proportioneel en transparant te verwerken, waarbij beveiliging en naleving van wettelijke bewaartermijnen centraal staan.

Binnen deze context zijn onderstaande punten uitgevoerd, waarbij de BSGR in 2025 in hoofdlijnen verder is gegaan op de eerder ingeslagen weg ten aanzien van privacy en archivering:

- Er heeft een verdere opschoning plaatsgevonden van de fysiek gearchiveerde documenten. In september 2025 heeft de bevoegde archivaris (de gemeentearchivaris van de gemeente Leiden) toestemming gegeven om de door de BSGR extern opgeslagen fysieke documenten van vóór 1 januari 2019 te vernietigen. Van de feitelijke vernietiging van deze stukken door Iron Mountain heeft de BSGR in januari 2026 ook het betreffende officiële certificaat van vernietiging ontvangen.
- In december 2025 heeft een verdere digitale opschoning plaatsgevonden van de oude vorderingen binnen de belastingapplicatie.

- Ook in 2025 is de alertheid van medewerkers weer getest. Naast een phishingmail is BSGR dit jaar ook bezocht door een zogenaamde 'mystery guest'. In dat geval doet een onbekende een poging om, in dit geval, bij de BSGR fysiek binnen te komen en probeert daarbij op allerlei mogelijke manieren binnen het bedrijf aanwezige gevoelige gegevens te verzamelen. Gelukkig werd deze 'mystery guest' al vrij snel ontdekt. Aandachtspunt is wel dat BSGR is gehuisvest in een bedrijfsverzamelgebouw. Om te voorkomen dat ongewenste gasten het pand alleen al binnenkomen zullen ook de medewerkers van de andere bedrijven alert moeten zijn op het toelaten van personen. Het gesprek daarover zal dan ook met deze bedrijven nog worden aangegaan.
  Verder zijn medewerkers geattendeerd op in omloop zijnde phishingmail en is -evenals in voorgaande jaren- via intranet aandacht geschonken aan het onderwerp phishingmail en de -geactualiseerde- Rijksoverheidscampagne 'laat je niet interneppen' die gericht is op het herkennen en voorkomen van online criminaliteit.
- In het MT staat het onderwerp Privacy (in al zijn facetten) éénmaal per zes weken ter bespreking op de agenda.
- Er is een contract aangegaan met InSpark. In samenspraak met dit bedrijf is Microsoft Purview Information Protection bij BSGR ingericht. Daarmee wordt gevoelige informatie geïdentificeerd en geclassificeerd zodat het risico op datalekken zodra deze functionaliteit in de organisatie is uitgerold verder kan worden geminimaliseerd.

Het aantal geregistreerde datalekken in 2025 bedroeg 11, waarvan vijf datalekken betrekking hadden op geopend retour ontvangen poststukken. De overige zes gemelde datalekken betroffen individuele gevallen zoals een foutief bijgesloten bijlage bij een mail, een foutief bezorgd dwangbevel, een foutief postadres op meerdere belastingaanslagen van één belastingplichtige.
Eén individueel datalek is ook gemeld bij de Autoriteit persoonsgegevens, omdat daarbij sprake was van een combinatie van geboortedatum en BSN die zijn 'gelekt'. De betreffende betrokkene is hiervan op de hoogte gebracht.

Tenslotte wordt opgemerkt dat meerdere aspecten met betrekking tot privacy in verschillende controls binnen de jaarlijkse ISAE-rapportage zijn opgenomen, waarover aldaar verantwoording wordt afgelegd.

Archivering
In 2025 zijn de in 2024 door het bestuur vastgestelde Archiefverordening BSGR en het Besluit informatiebeheer Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland gepubliceerd, nadat de aangepaste tekst van de gemeenschappelijke regeling was gepubliceerd. Door de archivaris is aangegeven dat deze besluiten nog wel op een enige punten aanpassing behoeven. Gelet op het feit dat – naar verwachting- de nieuwe Archiefwet per 1 januari 2027 in werking zal treden zullen de benodigde aanpassingen worden meegenomen bij wijzigingen die alsdan noodzakelijk moeten worden doorgevoerd.

De rapportage van de archivaris over de periode december 2023 - september 2024 is ter kennisname voorgelegd aan het dagelijks bestuur in de vergadering van 20 februari 2025.

Ook in 2025 heeft er, eind oktober, weer een inspectie door een archiefinspecteur van Erfgoed Leiden en Omstreken plaatsgevonden. De definitieve rapportage is op 31 december nog niet ontvangen, met name omdat van de zijde van BSGR nog input moest worden gegeven op de conceptrapportage.

Onderstaand wordt per programma verslag gedaan over het begrotingsjaar 2025.

3.2.7 Programma 1: Heffen

Onderwerp

Het programma Heffen omvat het tijdig, correct en volledig opleggen van zowel subject- als objectgebonden 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 hebben we gedaan?

Activiteiten 2025

In 2025 zijn wederom de inspanningen erop gericht geweest om met name de kohieren kwalitatief goed op te leggen. Een goede kwaliteit en kwantiteit gaan hand in hand. De totale bruto oplegging in 2025 is bijna € 740 miljoen. In dit bedrag zijn opleggingen begrepen over oude belastingjaren van € 22 miljoen. In 2024 is opgelegd € 689 miljoen. Hiervan betrof het € 38,7 miljoen over oude jaren. De stijging van de hogere bruto-oplegging is een gevolg van met name hogere tarieven en areaaluitbreiding. Ook het feit dat aanslagen meer tijdig zijn opgelegd (vorige jaren had de grote stroom NCNP bezwaren hier een duidelijke invloed op) zorgt mede voor dit goede resultaat.

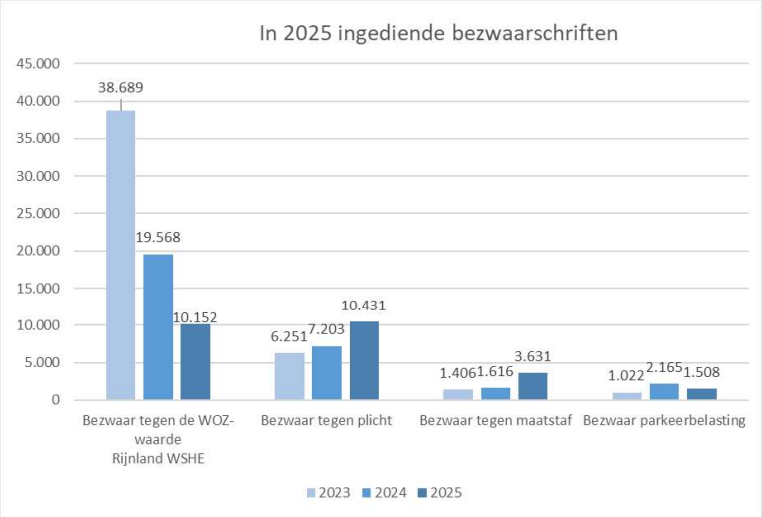
Naast de reguliere werkzaamheden, waaronder de bezwaarafhandeling, hebben in 2025 de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden:

- Alle grote kohieren voor 2025 zijn volgens planning opgelegd. Zoals al eerder aangegeven hebben we veel aandacht aan de kwaliteit besteed, waardoor we veel aanslagen ook tijdig hebben kunnen versturen en minder afstoppingen hebben hoeven toepassen.
- Veel tijd is besteed aan bezwaren. Met name het grote aantal parkeerbezwaren van Katwijk zorgt voor een extra werklast. Voor deze bezwaren is extra personeel ingehuurd. Omdat we ervan uitgaan dat de grote stroom parkeerbezwaren aan zal houden, is hierop geanticipeerd door een extra medewerker aan te nemen.
- Het aantal openstaande bezwaren per 31-12-2025 is historisch laag, 368 stuks, waarvan er 69 zijn van vóór de laatste 6 weken van 2025. De genoemde 69 bezwaren staan nog open vanwege nog lopende (hoger) beroepsprocedures.
- In 2025 zijn in totaal 416 kohieren aangemaakt, waarvan 168 over oude jaren. Al met al 2 minder dan in 2024, maar het aantal kohieren over oude jaren is met 23 toegenomen. Door slimmer te plannen wordt erop gerekend dat het aantal kohieren in 2026 lager zal zijn.
- De werkvoorraad van de afdeling is voor het eerst in het bestaan van de BSGR op 10.600 procedures uitgekomen. Ter vergelijk: vorig jaar sloten we af met bijna 29.000 procedures.
- Samen met de medewerkers zijn werkwijzen aangepast. Doordat ze zelf inbreng hadden in hun eigen werk ontstond er nog meer betrokkenheid en raakten ze nog meer gemotiveerd om de gestelde doelen te halen.
- De administratieve leegstand van bedrijfsobjecten blijft een probleem vormen, De gegevens van de Kamer van Koophandel zijn bij lange na niet volledig. Door het aanschrijven van eigenaren van bedrijfsobjecten en de reacties hierop hebben we ongeveer 50% van de leegstand kunnen verminderen. Als een eigenaar na een tweede rappel niet reageert, wordt deze zelf als gebruiker aangemerkt.
- Het aantal stopcodes op de diverse heffingen is aanzienlijk afgenomen. Dit is medeoorzaak van het meer tijdig op kunnen leggen van aanslagen. Kleine wijzigingen in de werkwijze hebben voor grote verschillen gezorgd. Waar er een jaar geleden nog ruim 15.000 objecten waren afgestopt, waren dit er per einde jaar nog maar 234.

Plicht- en maatstafbezwaren 2025

Eind 2025 zijn er over 2025 15.570 plicht-, maatstaf-, en parkeerbezwaren geregistreerd exclusief WSHE/WOZ bezwaren. Hiervan staan er nog 368 open. Ter vergelijk met vorig jaar respectievelijk 10.984 en 952.

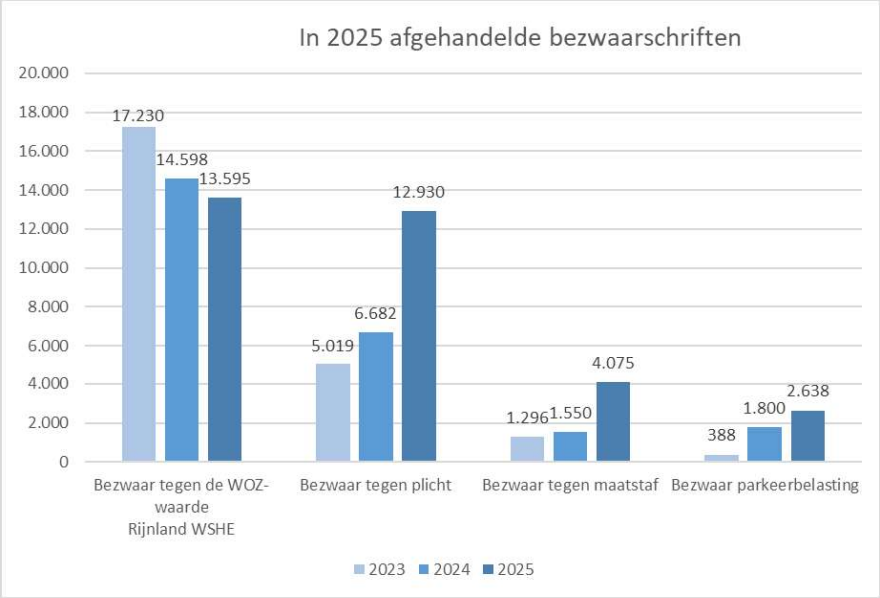
Er zijn wederom veel parkeerbezwaren binnengekomen. Zoals eerder aangehaald is dit een gevolg van het verleden jaar in gebruik nemen van een scanauto door de gemeente Katwijk. De hoge aantallen parkeerbezwaren zullen voor de komende jaren naar verwachting een herhaald patroon vormen.



Figuur: ingediende bezwaarschriften 2025 t.o.v. voorgaande jaren

Aantal bezwaren binnengekomen in 2025														
Omschrijving	**Indicator**	**Bodegraven-Reeuwijk**	**Gouda**	**Katwijk**	**Leiden**	**Leiderdorp**	**Oegstgeest**	**Velsen**	**Voorschoten**	**Waddinxveen**	**Wassenaar**	**Zoeterwoude**	**Rijnland**	**Totaal***
Bezwaar tegen maatstaf	Ingediend in 2025	179	367	81	1.123	39	37	280	46	103	77	12	1.798	**3.631**
	Afgehandeld	178	363	80	1.115	38	36	279	46	102	74	12	1.767	**3.588**
	In behandeling	1	4	1	8	1	1	1	0	1	3	0	31	**43**
Bezwaar parkeerbelasting	Ingediend in 2025	0	3	1.447	0	0	0	58	0	0	0	0	0	**1.508**
	Afgehandeld	0	3	1.392	0	0	0	58	0	0	0	0	0	**1.453**
	In behandeling	0	0	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**55**
Bezwaar tegen plicht	Ingediend in 2025	249	782	516	1.370	116	165	757	145	177	371	60	7.713	**10.431**
	Afgehandeld	235	757	505	1.304	114	159	741	140	173	360	58	7.531	**10.162**
	In behandeling	14	25	11	66	2	6	16	5	4	11	2	182	**269**
Bezwaar tegen de WOZ-waarde Rijnland WSHE	Ingediend in 2025	743	1.553	1.387	1.837	613	641	1.303	604	591	688	228	9.019	**10.152**
	Afgehandeld	736	1.543	1.380	1.822	609	636	1.297	596	587	677	228	8.954	**10.075**
	In behandeling	7	10	7	15	4	5	6	8	4	11	0	65	**77**

*** Het totaal aantal bezwaren is niet gelijk aan de som van de deelnemers, aangezien één bezwaar betrekking kan hebben op meerdere deelnemers.**



Figuur: afgehandelde bezwaarschriften in 2025 t.o.v. voorgaande jaren.
Noot: in 2025 zijn er ook bezwaarschriften afgehandeld over oude jaren

Wat heeft dat gekost?

x € 1.000 Lasten	Primaire begroting 2025	Gewijzigde begroting december 2025	Realisatie 2025	Realisatie versus begroting
Personeelslasten	2.182	2.176	2.168	8
Overige goederen en diensten	176	240	234	6
Totaal Lasten	**2.358**	**2.416**	**2.402**	**14**
Baten				
Bijdragen deelnemers	-2.358	-2.416	-2.402	-14
Bijdragen deelnemers Overig	0	0	0	0
Totaal Baten	**-2.358**	**-2.416**	**-2.402**	**-14**
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	**0**	**0**	**0**	**0**
Onttrekking aan het rekeningresultaat	0	0	0	0
Dotatie aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Onttrekking aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Gerealiseerde resultaat	**0**	**0**	**0**	**0**

Het programma Heffen laat op zowel de personeelslasten als op de overige goederen en diensten een zeer lichte onderschrijding zien. Dit leidt tot een totaal voordeel op de lasten van € 14K.

3.2.8 Programma 2: Informatie & Inning

Onderwerp

Het programma I&I 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. Aanmaningen kunnen uitmonden in een traject van dwanginvordering. De BSGR verzorgt het gehele invorderingsproces, inclusief de dwanginvordering, grotendeels zelf. Daarnaast bevat dit programma alle werkzaamheden rondom schuldhulpverlening en bewindvoering, alsmede de klantencontacten in de vorm van correspondentie, algemene telefoonbeantwoording en balie- en receptiewerkzaamheden.

Wat hebben we gedaan?

Kwijtscheldingen

Voor het afhandelen van kwijtscheldingsverzoeken maakt de BSGR gebruik van het Inlichtingenbureau (IB). Tweewekelijks wordt er een bestand bij het IB aangeboden om zoveel als mogelijk verzoeken automatisch af te doen.

Als een kwijtscheldingsverzoek niet automatisch kan worden toegekend door het Inlichtingbureau, dan is er een ‘blokkade’ geconstateerd. Het IB beschikt in dat geval dan namelijk over geen óf over verouderde informatie om een goed advies te geven. Blokkade-redenen kunnen zijn het ontbreken van informatie over inkomen, vermogen en/of bezit van (motor)voertuigen. Er kan sprake zijn van één van genoemde blokkade-redenen, maar er kunnen bij één kwijtscheldingsverzoek ook meerdere blokkade-redenen worden geconstateerd, bijvoorbeeld een blokkade op inkomen ÉN een blokkade op (motor)voertuigen, of zelfs alle blokkade-redenen.

Ten opzichte van 2024 werden er in 2025 door het IB 5.202 méér blokkades geconstateerd, met name op het onderdeel ‘vermogen’. Het IB maakt bij het onderdeel vermogen gebruik van het saldo van minimaal 6 maanden oud bij de belastingdienst. Veel burgers dienen dan alsnog een handmatig kwijtscheldingsverzoek in, omdat op het moment van aanvraag van kwijtschelding het saldo op de bankrekening van belastingplichtigen lager is, waardoor ze alsnog in aanmerking kunnen komen voor kwijtschelding.

Als er sprake is van een blokkade, wordt er eerst gecontroleerd of de BSGR al wél over deze ontbrekende informatie beschikt, óf dat de BSGR over meer recente informatie beschikt dan het IB. Als dit het geval is, wordt op basis van de reeds beschikbare informatie direct een definitieve beoordeling van het kwijtscheldingsverzoek gedaan.
Pas als ook de BSGR niet over recentere of ontbrekende informatie beschikt, wordt er bij de burger navraag gedaan om deze ontbrekende informatie aan te leveren.

In 2025 beschikte de BSGR in 8.532 kwijtscheldingsverzoeken met maximaal één blokkade vanuit het IB in 5.263 verzoeken wél over de bij het IB ontbrekende informatie. Hierdoor konden deze kwijtscheldingsverzoeken direct worden beoordeeld en toegekend. Deze burgers hebben in 2025 dus direct de juiste afhandeling gekregen op basis van de meest recente informatie.

In 2025 zijn er in totaal 37.238 kwijtscheldingsverzoeken beoordeeld bij de BSGR. Van de behandelde kwijtscheldingsverzoeken in 2025 is 83% binnen de gestelde termijn van 6 weken afgehandeld, 6,3% binnen de termijn van 6 tot 12 weken, en 9,3% heeft een doorlooptijd gekend van 12 weken of langer. Per ultimo 2025 was 1,4% procent nog in behandeling omdat de aanvragen niet compleet zijn. Jaarlijks worden veel kwijtscheldingsverzoeken niet volledig ingediend, waardoor een snelle(re) afhandeling van het verzoek niet mogelijk is.

In 2025 zijn er ongeveer evenveel kwijtscheldingsverzoeken ingediend, 37.238 ten opzichte van 36.913 in 2024. Het aantal verzoeken dat is toegekend is wel afgenomen, 29.678 ten opzichte van 30.888 in 2024. Dit komt met name omdat burgers de aanvullend opgevraagde stukken niet insturen waardoor er geen inhoudelijke beoordeling kan plaatsvinden. Veel gehoorde klacht hierbij is dat burgers moeite

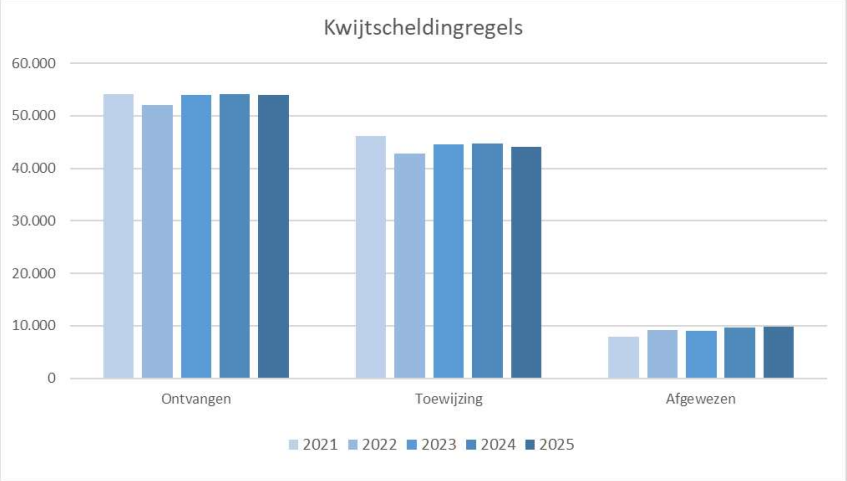
hebben om de informatie die door de BSGR is opgevraagd bij de verschillende organisaties (woningbouwvereniging, werkgever, bank, etc.) digitaal op te vragen.

	Openstaand per ultimo 2024*	Ontvangen in boekjaar 2025**	Handmatig afgewezen in boekjaar 2025	Handmatig toegewezen in boekjaar 2025	Automatisch toegewezen in 2025 via IB***	Openstaand per ultimo 2025
Bodegraven-Reeuwijk	5	594	105	129	357	8
Gouda	28	3.484	630	765	2.085	32
HHR van Rijnland	260	35.669	6.387	9.257	19.780	505
Katwijk	14	1.302	264	295	741	16
Leiden	82	7.059	1.585	2.033	3.400	123
Leiderdorp	14	780	138	226	405	25
Oegstgeest	3	504	89	95	313	10
Velsen	16	2.469	88	470	1.603	324
Voorschoten	8	569	114	124	328	11
Waddinxveen	3	633	147	221	257	11
Wassenaar	6	818	172	164	472	16
Zoeterwoude	4	121	28	31	64	2
Totaal	**443**	**54.002**	**9.747**	**13.810**	**29.805**	**1.083**

* aantal kan afwijken t.o.v. rapportage 2024 i.v.m. vernietiging aanslagen in 2025 over voorgaande belastingjaren

** een kwijtscheldingsverzoek kan betrekking hebben op meerdere deelnemers. Dit leidt ertoe dat het werkelijk ontvangen aantal verzoeken lager uitvalt dan de hierboven gepresenteerde cijfers.
Het bovenstaand overzicht geeft de totalen weer van verzoeken per deelnemer, inclusief verzoeken die betrekking hebben op oudere belastingjaren.

*** Inclusief toewijzing door gebruik te maken van recentere informatie bij de BSGR



Beroepen kwijtschelding & bezwaren tegen invorderingsmaatregelen
Het aantal beroepschriften kwijtschelding is in 2025 gestegen naar 625 stuks ten opzichte van 520 stuks in 2024. Het overgrote deel van de beroepschriften is ingediend omdat er sprake was van incompleetheid bij de uitspraak op de initiële aanvraag. Van het aantal beroepschriften in 2025 is uiteindelijk bijna 43% alsnog toegekend. De meest voorkomende reden van toewijzing is het verstrekken van recentere informatie door de belastingplichtige dan de informatie waar de BSGR zijn besluit op heeft genomen.
In 2025 is er net als in 2024 met name op gestuurd om de gemiddelde doorlooptijd van de beroepen terug te dringen. In 95% van de beroepschriften wordt er binnen 6 weken een uitspraak gedaan. In 2024 lag dit percentage op 96%.

Het aantal bezwaarschriften tegen de invorderingskosten ligt met 147 stuks in 2025 weer wat lager dan in 2024 toen er 186 bezwaarschiften werden ingediend.

Dwanginvordering
Door de BSGR worden er voorafgaand aan de aanmaningen kosteloze betalingsherinneringen verstuurd aan burgers en bedrijven met openstaande vorderingen. De kosteloze betalingsherinnering heeft tot doel om het aantal aanmaningen en dwangbevelen te reduceren en de burgers die een betaling zijn vergeten of hebben gemist in de gelegenheid te stellen om alsnog te betalen zonder ophogende invorderingskosten.

In 2025 zijn er in totaal 103.255 herinneringen naar burgers en bedrijven verstuurd ten opzichte van 103.517 in 2024. Het aantal verstuurde aanmaningen is gedaald van 61.917 stuks in 2024 naar 60.210 stuks in 2025. Deze dalingen zijn met name veroorzaakt door de latere aanslagoplegging in 2023 waarvan de invordering in 2024 werd gedaan. Het aantal dwangbevelen steeg in 2025 echter licht verder, van 27.131 stuks in 2024 naar 27.442 stuks in 2025. In 2025 is er circa € 2,1 miljoen middels aanmaningen en dwangbevelen aan invorderingskosten opgelegd aan burgers.

In 2025 is er weer meer tijd besteed aan het benaderen van burgers en bedrijven vóórdat er een aanmaning of dwangbevel wordt verstuurd. Bij bedrijven is dit relatief makkelijk omdat hun bedrijfsinformatie bijna altijd op internet te vinden is. Voor het benaderen van burgers (en kleine zelfstandigen) geldt dat dit alleen wordt gedaan indien de burger toestemming heeft gegeven voor de registratie van zijn/haar contactinformatie. Dit proces is tijdrovend, maar krijgt veel positieve reacties van de benaderden.

Deurwaarders hebben bij de BSGR de opdracht om beslissingen te nemen aan de deur. “Zacht” waar het kan, “hard” waar het nodig is. Enerzijds bijvoorbeeld door schriftelijke toestemming voor toetsing kwijtschelding te verzorgen zodat de BSGR dit verder kan afhandelen, anderzijds door het leggen van beslag roerende zaken of afslepen van voertuigen als dit noodzakelijk is. Als burgers thuis worden aangetroffen, wordt er door de deurwaarder ook direct een inschatting gedaan van de mogelijke verhaalsmogelijkheden.

De BSGR kan ‘administratief beslag’ leggen op een voertuig bij de Rijksdienst voor het Wegverkeer. Dit houdt in dat het betreffende voertuig niet meer fysiek door de deurwaarder hoeft te worden aangetroffen voor het leggen van beslag. Met dit beslag kan het kenteken van het betreffende voertuig niet worden overgeschreven/verkocht zonder uitdrukkelijke toestemming van de BSGR. In 2025 is er door de BSGR 211 keer administratief beslag gelegd op een voertuig. In 2024 waren dit 178 administratieve beslagen.

In het geval van een betalingsachterstand bij woning-/kamerverhuurders is er in 2025 in 10 gevallen beslag gelegd op de huurpenningen. Dit houdt in dat huurders verplicht zijn hun huurpenningen aan de BSGR over te maken in plaats van aan de verhuurder van de woning-/kamer.

Loonvordering
In 2025 zijn er twee loonvorderingsruns uitgevoerd. Er zijn in 2025 in totaal 4509 aankondigingen van loonvordering verstuurd.
Ongeveer 351 aankondigingen zijn vervolgens alsnog direct en volledig door burgers voldaan. Volgend op de aankondiging en ontvangen betalingen zijn er 735 loonvorderingen daadwerkelijk opgelegd. De rest wordt ingetrokken om diverse redenen, zoals geen werkgever bekend.

Ten aanzien van belastingplichtigen die een uitkering ontvangen op grond van de Participatiewet, wordt geen gebruik gemaakt van het instrument Loonvordering. In plaats daarvan wordt ingezet op maatwerk, waaronder kwijtschelding, betalingsregelingen enz.

Betalingsregelingen
Belastingplichtigen kunnen onder bepaalde restricties en voorwaarden zelf een betalingsregeling met de BSGR treffen via de website. Buiten de mogelijkheid tot automatische incasso in maximaal 8 termijnen, worden er jaarlijks duizenden betalingsregelingen getroffen met burgers en bedrijven. In 2025 zijn er 21.829 betalingsregelingen afgesproken. Dit is hoger dan de 19.824 betalingsregelingen die in 2024 zijn afgesloten.

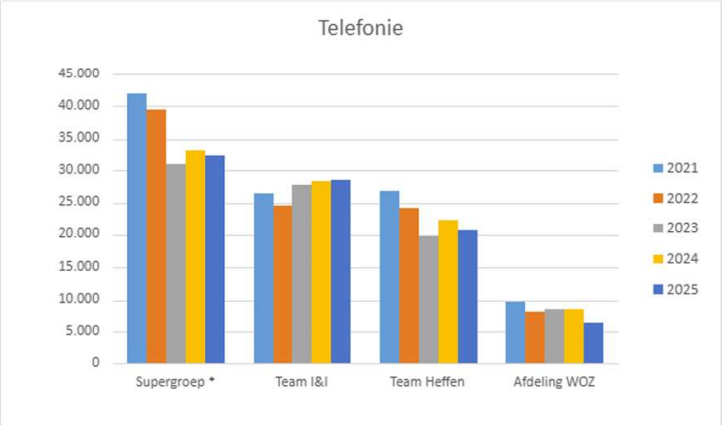
(Flexibele) automatische Incasso
In 2025 hebben 20.758 burgers een incassomachtiging afgegeven aan de BSGR. Hoewel het procentuele aantal incassomachtigingen de afgelopen jaren nauwelijks stijgt, neemt het aantal betalingstransacties nog steeds toe. Dit werkt kostenverhogend.
In totaal hebben 19.145 burgers hun voorkeuren qua incasso in 2025 aangepast. Zij kunnen zelf het aantal termijnen en de incassodatum wijzigen zodat dit beter bij hun persoonlijke financiële situatie aansluit. Dit zorgt ervoor dat het aantal storno's afneemt. Een algemene trend is dat de incassodatum naar een eerdere datum in de maand wordt gewijzigd in plaats van de standaard incassodatum rond de 28e van de maand.

Onvermogen/schuldhulpverlening
Officiële instanties die zijn aangesloten bij de NVVK (Nederlandse Vereniging voor Schuldhulpverlening & Sociaal Bankieren) kunnen digitaal gegevens ophalen, verwerken en uitwisselen met de BSGR. Eind 2025 waren er in totaal 10.227 Onvermogendossiers (Bewindvoering en Schulhulpverlening). In 2024 lag dit aantal nog op 9.819 dossiers. Deze stijging wordt veroorzaakt doordat meer burgers zich melden met kleine hulpvragen bij de gemeente, maar ook de landelijke aandacht voor bestaanszekerheid, armoede en schulden speelt hierin een rol. Ten slotte melden zich ook meer ondernemers (ZZP) omdat zij de achterstallige belastingen aan de Rijksbelastingdienst dienen te gaan betalen.

Betalingen
In 2025 zijn er ruim 36.000 betalingen handmatig door de BSGR verwerkt (geen of verkeerd subjectnummer/ omschrijving, etc.), tegen ruim 32.000 in 2024. Deze stijging is grotendeels te verklaren door het stijgende aantal aanslagen dat wordt opgelegd en die in termijnen worden voldaan. Met name dwanginvorderingsbetalingen dienen handmatig gekoppeld te worden.

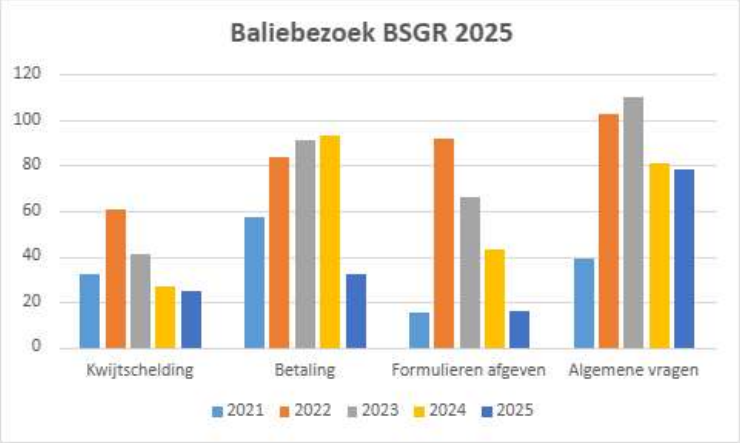
Veel burgers betalen via automatische incasso. De laatste jaren is het gebruik van iDeal gestegen. De belangrijkste reden hiervoor is dat de burger in tegenstelling tot automatische incasso meer zelf kan bepalen wanneer betaald wordt, maar dit wel met een simpele handeling kan uitvoeren.

Telefonie
In 2025 werden er in totaal 88.000 gesprekken gevoerd met burgers en bedrijven. Dat zijn er 4.000 minder dan in 2024. De gemiddelde gespreksduur nam af van 3 minuut 50 seconden in 2024 naar 3 minuut 40 seconden in 2025. In het volgende overzicht is aangegeven waar de af te handelen telefoon in eerste instantie wordt opgenomen. Uiteraard kan het zijn dat er vervolgens doorverbonden moet worden.



* = alle gesprekken waarbij voor 'direct medewerker aan de lijn' wordt gekozen.

Balie BSGR
De balie van de BSGR is in 2025 ruim 521 keer bezocht ten opzichte van 500 keer in 2024. Veel zaken kunnen inmiddels online worden geregeld. Dit is vaak sneller en 24/7 beschikbaar, waardoor een loketbezoek niet meer nodig is. De burgers die wel komen, hebben vaak complexere problemen. In onderstaande grafiek zijn de redenen van alle baliebezoeken weergegeven.



Hersteloperatie Toeslagenaffaire Afhandeling
Toewijzing als gedupeerde door de Rijksbelastingdienst (RBD) leidt tot een compensatievergoeding van € 30.000, - en het kwijtschelden van alle per 31 december 2020 openstaande publieke of private schulden. De BSGR verzorgt voor de deelnemers de afhandeling van de gedupeerden *.

In het kader van de toeslagenaffaire zijn tot en met december 2025 door de RBD, 26.754 BSN-nummers met de BSGR gedeeld, waarvan 23.066 definitief zijn beoordeeld (86%). Binnen de BSGR zijn 5.901 dossiers bekend; in 3.833 gevallen heeft de RBD de claim toegewezen. Alle als gedupeerd aangemerkte inwoners zijn volledig afgehandeld en hierover schriftelijk geïnformeerd.

Over 2025 heeft dit additioneel geleid tot 55 gedupeerden. Tweewekelijks ontvangt de BSGR updates vanuit de RBD zodat de afhandeling kan worden gestart.
Na aanmerken als gedupeerde worden invorderingsmaatregelen opgeschort, openstaande vorderingen beoordeeld en herstelmaatregelen toegepast. Betrokkene wordt daarna geïnformeerd.
* uitzonderingen:

- Gemeente Leiderdorp vanaf, datum toetreding 01 januari 2020.
- Gemeente Velsen, toetreding ná 31 december 2020. Draagt zelf zorg voor afhandeling.

Wat heeft dat gekost?

x € 1.000 Lasten	Primaire begroting 2025	Gewijzigde begroting december 2025	Realisatie 2025	Realisatie versus begroting
Personeelslasten	1.974	1.942	1.884	58
Overige goederen en diensten	948	963	962	1
Automatisering	48	30	28	2
Bijdrage GDI	172	0	0	0
Totaal Lasten	**3.142**	**2.934**	**2.873**	**61**
Baten				
Bijdragen deelnemers	-2.970	-2.909	-2.838	-72
Uitvoeringskosten KTA	0	-25	-35	10
Doorbelasting GDI	-172	0	0	0
Totaal Baten	**-3.142**	**-2.934**	**-2.873**	**-61**
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	**0**	**0**	**0**	**0**
Onttrekking aan het rekeningresultaat	0	0	0	0
Dotatie aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Onttrekking aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Gerealiseerde resultaat	**0**	**0**	**0**	**0**

Het programma Informatie en Inning kent in totaal een behaald voordeel op de lasten van € 61K. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van een onderschrijding op personeelslasten van € 58K. Aan de batenkant heeft programma Informatie en Inning een positief resultaat ad € 10K gehaald op de post Uitvoeringskosten KTA (kindertoeslagaffaire). Dit is licht hoger dan begroot in de decemberwijziging. Reden hiervoor is dat de definitieve gegevens hiervan in december nog niet beschikbaar waren.

3.2.9 Programma 3: Waarderen

Onderwerp

De Belasting Samenwerking Gouwe- Rijnland (BSGR) voert voor haar deelnemers de Wet waardering onroerende zaken (WOZ) uit. De werkzaamheden binnen de afdeling WOZ van de BSGR zijn georganiseerd in functionele teams voor gegevensbeheer, waarderen en juridische afhandeling. Dit omvat naast het waarderen van objecten tevens het beheer van gegevens van objecten, benodigd om tot een juiste jaarlijkse waardebepaling en waardevaststelling van die objecten te komen. Deze gegevens en waarden worden beschikbaar gesteld aan de interne processen en externe afnemers. Onder het gegevensbeheer valt onder andere het onderhouden van de relaties tussen de WOZ en andere Basisregistraties (bijvoorbeeld de BAG bij gemeenten).

Alle activiteiten met betrekking tot het behandelen en afdoen van waarde-bezwaren (WOZ-bezwaren), het afhandelen van ingebrekestellingen – wegens het uitblijven van een uitspraak binnen de wettelijke beslistermijn alsmede het voeren van verweer tegen WOZ-, plicht- en maatstafberoepschriften behoren ook tot het takenpakket van de afdeling WOZ. Daarnaast adviseren de Juridisch Medewerkers WOZ de afdeling over voorkomende juridische vraagstukken.

De BSGR voert het WOZ-proces inclusief de taxaties grotendeels in eigen beheer uit met ondersteuning van inhuurkrachten in piekperioden, langdurige ziekte/afwezigheid of wanneer extra inzet noodzakelijk wordt geacht om aan deadlines te kunnen voldoen.

De uitvoering van de activiteiten dient plaats te vinden conform het toetsingskader alsmede de richt- en tijdlijnen van de Waarderingskamer. Zij houdt periodiek toezicht, controleert en beoordeelt gemeenten en samenwerkingsverbanden op de uitvoering van de Wet WOZ. Het normenkader van de ISAE type II verklaring vindt qua interne beheersingsmaatregelen aansluiting op het normen- en toetsingskader van de Waarderingskamer.

Het hybride werken binnen de afdeling WOZ is ingericht op het ondersteunen van effectieve samenwerking binnen de teams en tussen de verschillende procesonderdelen, waarbij rekening wordt gehouden met de samenhang tussen de cyclische werkzaamheden en piekbelastingen gedurende het jaar.

Wat hebben we gedaan?

Het jaar 2025 kan daarmee worden gekarakteriseerd als een jaar waarin de werkvoorraden en achterstanden op het gebied van bezwaar- en beroepsafhandeling grotendeels zijn ingelopen. Meer dan 99% van de bezwaarschriften is vóór het einde van het jaar afgehandeld (2024: 79%).

Afgelopen jaar is binnen de afdeling WOZ een aangepaste interne planning gehanteerd. Gezien de beheersbare omvang van het aantal ingediende bezwaren voor belastingjaar 2025 is de ambitie uitgesproken om de bezwaarschriften zoveel mogelijk met eigen medewerkers af te handelen. Mede door de gehanteerde werkwijze voor de afhandeling van een groot deel van de No-Cure-No-Pay bezwaren is het haalbaar gebleken om bijna 90% van de ingediende bezwaren zonder inhuur af te handelen. In de laatste twee maanden van het jaar is tijdelijk aanvullende externe capaciteit ingezet, omdat de taxateurs in deze periode primair waren gericht op de herwaarderingswerkzaamheden.

De landelijke problematiek rondom het aantrekken en behouden van personeel is ook in een organisatie als de BSGR en specifiek binnen de afdeling WOZ nog steeds actueel gebleven. Veelal zijn financiële aspecten of mogelijkheden om door te groeien de ‘triggers’ voor vertrek maar ook afstand tot het werk speelde hierin een rol. Op met name functies op het gebied van gegevensbeheer alsmede taxateurs niet-woningen staan binnen de afdeling WOZ structureel relatief veel vacatures open, welke met inhuurcapaciteit worden ingevuld. Voor 2026 is een nieuw wervingsplan opgesteld en wordt wederom tijdelijk gebruikgemaakt van externe medewerkers op detacheringsbasis om kwaliteit en continuïteit te waarborgen. De omvang van de werkvoorraden bij met name het WOZ-objectenbeheer/gegevensbeheer blijft hierdoor wel onder druk staan.

WOZ-objectenbeheer

Ook binnen het procesonderdeel gegevensbeheer was in 2025 de doelstelling om de werkvoorraden verder terug te brengen. Ondanks een lagere personele bezetting is het gelukt om het aantal openstaande onderzoeken betrekking hebbende op belastingjaar 2025 – en een klein aandeel belastingjaar 2024 - aan het einde van het jaar onder de 1.000 objecten te houden. Dit is mede het gevolg van een intensieve samenwerking tussen gegevensbeheer en taxateurs, waarbij onderzoeksresultaten voortvarend zijn vertaald naar aangepaste WOZ-waarden.



Het totaal aantal openstaande onderzoeksproceduresover naar WOZ-objecten over alle belastingjaren bedraagt aan het einde van het jaar bijna 17.000. In ongeveer 40% van deze gevallen betreft dit nieuwbouw. Naar verwachting zal circa 90% van deze nieuwbouwonderzoeken door het team gegevensbeheer vóór de kohieren van februari en maart 2026 zijn opgewerkt en gewaardeerd, zodat deze objecten tijdig in de aanslagoplegging kunnen worden meegenomen.

Een groot deel van de openstaande onderzoeken betreft complexe objectafbakening en herbestemming van objecten en kent gezien de aard een relatief lange doorlooptijd, mede door de noodzaak van interne opnames ter plaatse. In de planning en het wervingsplan voor 2026 wordt hier expliciet rekening mee gehouden.

Het gelijk houden van de WOZ-administratie met de landelijke voorzieningen (met name BAG, KAD en WOZ) is ook onderdeel van de WOZ-objectenregistratie en is de afgelopen jaren een omvangrijke opgave gebleken. Een versnipperde bijhouding, verschillende kwaliteitscriteria en actualisatietermijnen en een minder efficiënt terugmeldingsproces tussen de genoemde taakvelden maken een optimale mutatie-verwerking complex en foutgevoeliger. In 2025 zijn samen met BAG-beheerders van de deelnemende gemeenten gesprekken gevoerd en is een marktscan uitgevoerd naar de inzet van een gezamenlijk samenwerkingsportaal. Implementatie van een dergelijk portaal in 2026 zou moeten gaan bijdragen aan een beter afgestemde ketenwerking tussen BAG, WOZ en BGT met een efficiëntere mutatieverwerking en minder foutgevoeliger afstemming.

Waarderen

Niet-Woningen

In 2025 is door het team van taxateurs niet-woningen gewerkt aan efficiency en kwaliteitsverbetering buiten het waarderingssysteem om. Het huidige waarderingspakket vertoont met name op dit procesonderdeel steeds grotere tekortkomingen welke ook door de toezichthouder aan de BSGR zijn teruggekoppeld. De in 2024 intern ontwikkelde verwerkingstool voor Permanente MarktAnalyse (PMA) voor met name courante niet-woningen, is in 2025 verder verfijnd en maakt het mogelijk marktgegevens efficiënter te verwerken en beter te analyseren. Dit heeft een positieve invloed op de kwaliteit van de herwaarderingen van de niet-woningen. Binnen de huidige waarderingsapplicatie zijn voor hoogwaardige uitvoering van werkzaamheden op dit procesonderdeel geen mogelijkheden aanwezig.

Bij de afhandeling van bezwaren niet-woningen wordt - in lijn met gewijzigde jurisprudentie inzake artikel 40 Wet WOZ - gewerkt met intern ontwikkelde huur- en koopmatrices. Deze matrices vormen een structureel additioneel onderdeel van de uitspraken op bezwaar en zorgen voor meer transparantie richting belanghebbenden, wat heeft bijgedragen aan een beperking van het aantal beroepsprocedures.

Door jurisprudentie – mede als gevolg van de uitspraken van Hof Den Haag 2024 en aanvullend Hof Leeuwarden-Arnhem in 2025 - wordt het begrip 'wonen' voor objecten welke thans onder de noemer niet-woningen vallen steeds ruimer uitgelegd en constateren we dat steeds meer objecten met een verzorgend karakter (daar waar cliënten overnachten) onder het woningtarief (gaan) vallen. Door deze laatste uitspraak medio 2025 zal dit voor belastingjaar 2026 leiden tot significant minder OZB-inkomsten voor verzorgingsobjecten. Niet alleen is het tarief woningen veel lager dan het tarief niet-woningen maar vervallen ook de inkomsten voor de onroerend-zaak-belasting-gebruik. In de tweede helft van 2025 is hieromtrent een memo verzonden naar de regiefunctionarissen en het bestuur.

De waardestijging van de WOZ-waarden voor niet-woningen voor belastingjaar 2026 (waardepeildatum 1 januari 2025) varieert per deelnemende gemeente tussen 0,93% en 3,5%

Waarderen
Woningen

De WOZ-waarden voor woningen zijn in 2025 – conform het marktbeeld op de woningmarkt –wederom gestegen; de verwachting is dat deze opwaartse ontwikkeling zich in 2026, weliswaar iets afgevlakt, zal doorzetten. De waardestijging voor belastingjaar 2026 ten opzichte van belastingjaar 2025 varieert per deelnemende gemeente tussen circa 6% en 14,75%. Deze verschillen worden verklaard door regionale ontwikkelingen en verschillen tussen gemeenten, wijken en woningtypen. Actuele cijfers voor onze deelnemende gemeenten worden opgenomen in het Verantwoordingsdocument dat ook voor belastingjaar 2026 – per gemeente – weer op onze website ter beschikking wordt gesteld.

Vanaf medio 2025 zijn op de woningmarkt tekenen zichtbaar van een lichte afkoeling, waaronder een toename van het aanbod, minder biedingen per object en minder druk op kopers om onder extreme druk beslissingen te nemen. Deze ontwikkeling hangt onder andere samen met de uitponding van huurwoningen en het vooruitzicht op extra nieuwbouw op middellange termijn waarbij echter wel de vraag is of deze laatste ook daadwerkelijk – binnen de gestelde termijn – gerealiseerd zal gaan worden. De woningmarkt blijft echter kwetsbaar door aanhoudende structurele knelpunten. De landelijk gerealiseerde waardeontwikkeling over kalenderjaar 2025 ligt substantieel lager dan bovengenoemde waardeontwikkeling; effecten van deze ontwikkelingen worden naar verwachting zichtbaar in de herwaardering voor belastingjaar 2027.

Voor de kwaliteitsrapportage herwaardering belastingjaar 2026 heeft de Waarderingskamer in januari 2026 een controle ter plaatse uitgevoerd voor de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk en Zoeterwoude. Voor de overige deelnemende gemeenten zijn de kengetallen digitaal aangeleverd. Op basis van deze gegevens heeft de Waarderingskamer toestemming gegeven aan de BSGR om te mogen beschikken voor belastingjaar 2026. De bijbehorende rapportages worden aan de regiefunctionarissen beschikbaar gesteld.

Onze softwareleverancier (Centric in combinatie met BakerWare) heeft aangegeven dat zij het leveren van het (verplichte) gemoderniseerde taxatieverslag heeft uitgesteld. De Waarderingskamer heeft op haar site aangegeven dat verplicht gebruik van dit nieuwe taxatieverslag naar verwachting vanaf belastingjaar 2027 (waardepeildatum 1-1-2026) ingevoerd gaat worden.

Ook in 2025 is ingezet op informele dienstverlening bij de afhandeling van WOZ-vragen en -bezwaren voor woningen. Inwoners konden digitaal of telefonisch een belafspraak inplannen; ongeveer 11–12% van de ingediende bezwaren is binnengekomen via het informele bezwaartraject. Deze aanpak draagt bij aan snelle/directe bereikbaarheid (inwoners hebben direct een taxateur aan de telefoon), hogere klanttevredenheid en een vermindering van formele bezwaarprocedures. Daarnaast is in 2025 in landelijk verband gewerkt aan een innovatieve en eenvoudige wijze van informeel contact met name gericht op de registratie van secundaire woningkenmerken bij grondgebonden woningen. Dit project wordt in 2026, onder de vlag van de Landelijke Vereniging voor Lokale Belastingen (LVLB), voortgezet en beoogt bij te dragen aan landelijke uniformiteit, kwaliteitsverbetering en verdere reductie van het aantal bezwaarschriften.

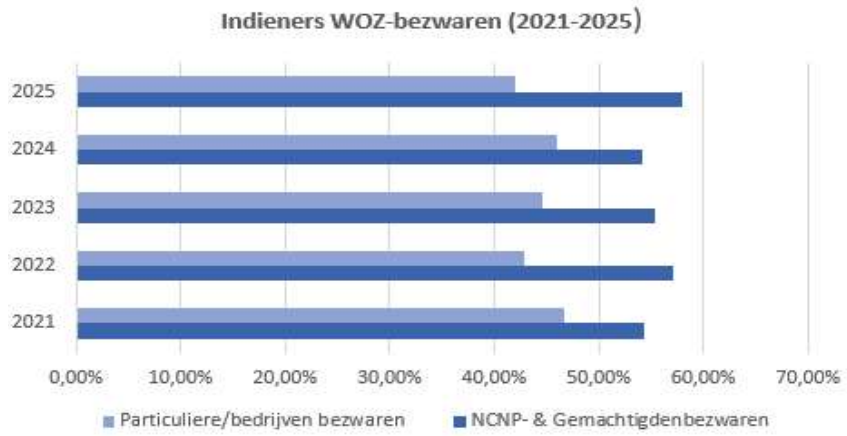
Bezwaar- en beroepsprocedures

Na de explosieve groei van het aantal ingediende bezwaarschriften belastingjaar 2023 en de teruggelopen aantallen voor belastingjaar 2024 is – in lijn met de landelijke trend - een verdere daling voor belastingjaar 2025 zichtbaar. Verwachting is dat, gezien de hoogte van de waarde-ontwikkeling van de WOZ-waarden in combinatie met oplopende tarieven, het aantal bezwaren voor belastingjaar 2026 (flink) hoger zal gaan uitpakken.



Op 31 december 2025 is voor ongeveer 99% van de bezwaren een uitspraak op bezwaar verzonden. Met dagtekening 19 december 2025 zijn in totaal nog wel 495 verdagingsbrieven verzonden (vs 3.409 verdagingsbrieven in 2024). In de laatste twee weken van december zijn echter nog veel uitspraakbrieven verzonden zodat einde van het jaar nog voor ongeveer 60 ingediende bezwaren een uitspraak moest worden verzonden binnen de verdagingstermijn.

Het aandeel bezwaren ingediend door gemachtigden bedraagt circa 58% en is ten opzichte van belastingjaar 2024 weer iets gestegen. Het Belastingplan 2025 heeft, conform verwachting, geleid tot een daling van de proceskostenvergoedingen. Naast de nieuwe lagere proceskostenvergoedingen spelen het afgenomen aantal bezwaarschriften en het lagere percentage toekenningen ook een rol in het afgenomen uitgekeerde bedrag aan proceskostenvergoeding aan (met name) NCNP-bureaus. Er zijn signalen die erop zouden kunnen duiden dat het aantal NCNP-bezwaren in 2026 op een (veel) lager niveau zou kunnen gaan uitkomen, zo zijn er tot op heden weinig reclame-uitingen gedaan en geven een aantal (ook grote) bureaus aan zich terug te trekken uit de bezwaarprocedures WOZ.



Het percentage gegronde bezwaren is verder afgenomen tot circa 28%. Het toekenningspercentage op bezwaarschriften ligt voor particulier ingediende bezwaarschriften op ruim 40% (inclusief de informele bezwaarafhandeling welke een relatief hoog toekenningspercentage kent) en voor de NCNP bezwaarschriften op ongeveer 16% van de ingediende bezwaarschriften.



(*) Het percentage gegronde bezwaarschriften voor de niet-woningen wordt beïnvloed door één ambtshalve bezwaar van 246 stuks bedrijfsunits (met als oorzaak een foutieve verwerking bij het Kadaster). Bij eliminatie hiervan is het percentage gegronde bezwaren niet-woningen geen 40,3% maar 20,3%.

Het aantal beroepsprocedures is eveneens afgenomen. Om de opgelopen achterstand van voorgaande jaren in te lopen heeft de rechtbank Den Haag in 2025 ook rechters vanuit andere disciplines (met name vanuit het bestuursrecht) ingezet op WOZ-zaken; er heeft dan ook een intensivering van het aantal zittingen plaatsgevonden in 2025. Voor deze piekmomenten is extra externe capaciteit ingehuurd op zowel taxatietechnisch- als juridisch vlak.



(*) 2025 nog niet volledig, nog niet alle uitspraken belastingjaar 2025 zijn verzonden en/of niet voor alle uitspraken is de beroepstermijn reeds verstreken. Gezien het hoge aantal uitspraken dat eind 2025 is verzonden, is de beroepstermijn van veel bezwaren inmiddels al ruim verlopen.

Het aandeel van de NCNP-bureaus/gemachtigden op de beroepsprocedures lijkt – hoogstwaarschijnlijk mede als gevolg van de doorgevoerde wijzigingen uit de Belastingplannen 2024 en 2025 – zich te stabiliseren rond de 50-60% van het totaal aantal ingediende beroepsdossiers.

Voorafgaande aan de zittingen is voor belastingjaar 2025 in circa 15% van de ingediende beroepszaken, voornamelijk bij inwoners en weinig bij NCNP-beroepen, een compromis gesloten.

Wat heeft dat gekost?

x € 1.000 Lasten	Primaire begroting 2025	Gewijzigde begroting december 2025	Realisatie 2025	Realisatie versus begroting
Personeelslasten	4.007	3.974	3.943	31
Overige goederen en diensten	497	580	416	164
Automatisering	0	5	5	0
Totaal Lasten	**4.504**	**4.559**	**4.364**	**195**
Baten				
Bijdragen deelnemers	-4.504	-4.379	-4.225	-154
Totaal Baten	**-4.504**	**-4.379**	**-4.225**	**-154**
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	**0**	**180**	**139**	**41**
Onttrekking aan het rekeningresultaat	0	-275	-275	0
Dotatie aan bestemmingsreserve	0	275	275	0
Onttrekking aan bestemmingsreserve	0	-180	-139	-41
Gerealiseerde resultaat	**0**	**0**	**0**	**0**

Het programma Waarderen kent in totaal een behaald voordeel op de lasten van € 195K. Op de personeelslasten heeft er een lichte onderschrijding ad € 31K plaatsgevonden. Daarnaast zijn de overige goederen en diensten door de proces-, gerechts- en griffiekosten € 164K lager uitgevallen. Echter wordt er, zoals eerder gemeld, voorgesteld om een bestemmingsreserve voor 2026 van €200K te vormen voor de mogelijke kosten die betrekking hebben op benodigde dekking n.a.v. een lopende beroepszaak tegen de hoogte van de vergoeding van taxatierapporten in de bezwaarfase.

3.2.10 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 & beleid en de P&O werkzaamheden.

Wat hebben we gedaan?

Er kan gemeld worden dat er in maart 2026 voor het dertiende achtereenvolgende jaar een ISAE3402 type II verklaring is behaald met een zestal uitzonderingen, waarvan er 3 gedurende het jaar reeds zijn opgelost. De overige uitzonderingen tasten daarnaast niet het goedkeurende oordeel van de auditor aan en hebben geen effect gehad op het behalen van de doelstellingen.
De aanbesteding van de bankdiensten is begin 2025 afgerond. Verder zijn er dit jaar op het gebied van inkoop en aanbesteding een aantal kleinere contracten aanbesteed of afgerond. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan schoonmaakdiensten en het personeels- en salarispakket (ADP is vervangen door AFAS).

Met betrekking tot gespecialiseerde inhuurkrachten op detacheringsbasis maakt BSGR sinds 2023 gebruik van een Dynamisch Aankoop Systeem (DAS) waarin de uitvraag naar inhuur personeel kan worden uitgezet. Hiermee kunnen mogelijke problemen op het gebied van rechtmatigheid worden voorkomen.

De Verbijzonderde Interne Controle (VIC) is wederom in 2025 verder doorontwikkeld en wordt periodiek uitgevoerd. Twee keer per jaar worden aan het Management Team (MT) en het Bestuur van de BSGR de resultaten van de VIC gerapporteerd.

Vanuit P&O is er invulling gegeven aan de personeelsontwikkeling binnen de BSGR (zie verder paragraaf 3.3.4)

Wat heeft dat gekost?

x € 1.000 Lasten	Primaire begroting 2025	Gewijzigde begroting december 2025	Realisatie 2025	Realisatie versus begroting
Personeelslasten	2.659	2.523	2.433	90
Kapitaallasten	149	138	138	0
Automatiseringskosten	1.970	2.146	2.103	43
Huisvestingslasten	773	648	640	7
Overige goederen en diensten	326	307	291	16
Totaal Lasten	**5.877**	**5.761**	**5.604**	**157**
Baten				
Bijdragen deelnemers	-5.877	-5.691	-5.538	-153
Totaal Baten	**-5.877**	**-5.691**	**-5.538**	**-153**
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	**0**	**70**	**66**	**4**
Onttrekking aan het rekeningresultaat	0	-301	-301	0
Dotatie aan bestemmingsreserve	0	301	301	0
Onttrekking aan bestemmingsreserve	0	-70	-66	-4
Gerealiseerde resultaat	**0**	**0**	**0**	**0**

Het programma Overhead laat aan de lastenkant een voordeel zien ad €157K. Dit wordt met name veroorzaakt door een onderschrijding op de personeelskosten van €90K, wat voornamelijk het gevolg is van lagere kosten inhuur in de laatste periode van het jaar. Op de post Automatiseringskosten is een onderschrijding van €43K zichtbaar, welke met name veroorzaakt wordt door lager uitgevallen kosten voor robotisering. Ook de posten Huisvestingslasten en Overige goederen en diensten hebben een lichte onderschrijding.

3.2.11 Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien

Onderwerp

Naast de raming van baten en lasten per programma, schrijft het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV, artikel 8) 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. Binnen dit programma vallen ook de deelnemersbijdragen. Daarnaast komen de financieringslasten en -baten in dit programma tot uitdrukking.

x € 1.000 Lasten	Primaire begroting 2025	Gewijzigde begroting december 2025	Realisatie 2025	Realisatie versus begroting
Onvoorzien	109	109	38	71
Totaal Lasten	**109**	**109**	**38**	**71**
Baten				
Bijdragen deelnemers	21	-292	-685	393
Overige opbrengsten	-130	-91	-100	9
Totaal Baten	**-109**	**-383**	**-786**	**402**
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	**0**	**-275**	**-748**	**473**
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	0	0	0	0
Gerealiseerde resultaat	**0**	**-275**	**-748**	**473**

Het totale voordeel op de lasten bedraagt €71K, omdat de post onvoorzien slechts deels is aangewend. De overige opbrengsten betreffen hier voornamelijk rentebaten. Het saldo aan de batenkant is tevens het gevolg van de realisaties per programma.

3.3 Paragrafen

3.3.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De weerstandscapaciteit van de BSGR bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover beschikt kan worden om niet voorziene uitgaven (tegenvallers) te dekken. Onderdelen van de weerstandscapaciteit kunnen zijn: het vrij besteedbare deel van de algemene reserve en stille reserves.

De BSGR heeft, na verdeling van het resultaat 2024, een totaal eigen vermogen per 1 januari 2025 van €1.422K. Dit bestaat voor €846K uit de Algemene Reserve, voor €275K uit de bestemmingsreserve 'proceskosten afhandeling WOZ-bezwaren 2024' en voor €301K uit de bestemmingsreserve 'de Kwartiermaker'.

De post "onvoorzien", waarmee onvoorziene, niet uitstelbare en onvermijdbare uitgaven kunnen worden gedekt bedraagt € 109K.

In de door het Algemeen Bestuur op 7 november 2025 opnieuw vastgestelde nota reserves en voorzieningen is bepaald dat er een algemene reserve wordt opgebouwd tot een maximum van 5% van de totale jaarlijkse begrote lasten van de BSGR. Het minimum is hierbij tevens bepaald op 3% van de totale jaarlijks begrote lasten.

Op grond van artikel 32 lid 4 van de Gemeenschappelijke regeling Belastingsamenwerking 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, ICT, samenstellen belastingrapportage en privacy zijn ingericht.
- Per proces wat de doelstelling is.
- Welke risico's kunnen optreden binnen deze processen.
- Welke beheersmaatregelen minimaal moeten zijn ingericht.

Dit raamwerk wordt jaarlijks indien nodig bijgesteld en besproken met de deelnemers, zodat zij en met name hun accountants voor wat betreft de belastingrapportage kunnen steunen op de ISAE3402 type II-rapportage.

Ultimo 2025 worden de volgende risico's onderkend:

Risico's	Getroffen maatregelen	Kwantificering
Continuiteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking Het is voor de BSGR als service organisatie van cruciaal belang dat de continuiteit van de gebruikte (belasting)systemen gewaarborgd is. Bij uitval van een systeem zal dit direct van invloed zijn op het serviceniveau van de organisatie.	Om de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking te waarborgen heeft de BSGR een groot aantal interne controlemaatregelen geïmplementeerd. Deze controlemaatregelen worden periodiek getoetst. Op 24 oktober 2024 heeft het dagelijks bestuur het document Strategisch Informatiebeveiligingsbeleid BSGR 2024-2028 vastgesteld. Op basis van dit document is een Informatiebeveiligingsplan opgesteld, waarin maatregelen op ICT gebied zijn opgenomen waarover jaarlijks aan het bestuur wordt gerapporteerd.	gemitigeerd
Niet voldoen aan algemene wet- & regelgeving 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	De BSGR volgt de beleidsontwikkelingen op de voet. 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.m.
Risico's bij schaalvergroting Groei waarbij differentiatie verder toeneemt leidt veelal tot kostenstijging en vermindering van de beheersbaarheid en reductie van de kwaliteit.	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.	gemitigeerd
Risico's binnen operationele processen 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).	Het bepalen van ambitieuze productiviteitseisen en hier strak op sturen is cruciaal in het voorkomen en elimineren van achterstanden. Desalnietemin leveren de nieuwe basisregistraties plus bijbehorende software een op voorhand niet te becijferen risico op vertraging op.	gemitigeerd
Liquiditeitsrisico Het risico bestaat dat BSGR onvoldoende inzicht heeft in de bestaande kasstromen.	De kasstromen binnen BSGR zijn zeer inzichtelijk mede door de beperkte omvang hiervan.	vrijwel nihil
Uittredingsrisico 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 continuiteit van de bedrijfsvoering gewaarborgd te zijn.	De tekst van de Gemeenschappelijke Regeling waarborgt het financiële risico bij uittreding.	gemitigeerd
Reputatieschade 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.	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.	gemitigeerd

Risico's (vervolg)	Getroffen maatregelen	Kwantificering
Privacy 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.	Medewerkers binnen de BSGR dienen zich bewust te zijn van het feit dat zij werken met vertrouwelijke gegevens, die zijn niet zonder meer mogen delen met derden. 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) en via intranet wordt hierover	gemitigeerd
Personeelskosten Het zich voordoen van (sterke) CAO-verhogingen	De BSGR stuurt sterk op de kosten. Echter de BSGR heeft zelf geen invloed op CAO-ontwikkelingen.	p.m.
Vervanging waarderingsapplicatie Het contract van de huidige belastingapplicatie, waarbinnen de waarderingsapplicatie valt, wordt jaarlijks verlengd.	Bij een aanbesteding van een nieuwe waarderingsapplicatie is niet voorzien in extra kosten, waaronder eenmalige licentiekosten. De verwachting is dat in 2026 een aanbesteding plaats zou kunnen gaan vinden, waarna vanaf 2027 kosten gemaakt worden.	€125K incidenteel, €225K structureel
Aanbesteding infrastructuur Doordat het contract van KPN onrechtmatig wordt in 2026, wordt een nieuwe aanbesteding gestart.	Bij een nieuwe aanbesteding van de infrastructuur is nog onduidelijk welke kosten er gemaakt zullen worden.	p.m.
Nieuwe digitale wetgeving Forse wettelijke uitbreidingen zowel nationaal als internationaal op digitaal gebied.	Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy komt er zeer veel nationale en internationale wetgeving op ons af. In de komende begrotingen wordt hier zoveel mogelijk rekening mee gehouden. Mogelijk zijn de genoemde bedragen onvoldoende.	p.m.
Maatwerk Harmonisatie en standaardisatie van het belastingbeleid is qua kostenefficiency wenselijk, echter qua politieke beleidsvrijheid minder voor de hand liggend.	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	p.m.
Areaaluitbreidingen Toename aantal objecten per deelnemer	Voor 2027 is een additioneel bedrag begroot van €192K.	Ca. € 200K jaarlijks voor de deelnemers
NCNP bezwaren Mogelijke toename NCNP bezwaren voor het 'niet WOZ-domein'.	Zorg blijft dat vanaf 2027-2028 NCNP-bezwaren zich gaan uitbreiden naar andere domeinen (zoals bijvoorbeeld de kwijtschelding).	p.m.

Op basis van de benoemde risico's is door middel van een risicoweging, op grond van een in gemeenteland gangbare methodiek, een inschatting gemaakt van het financiële risico dat wordt gelopen.

Risico's	Risicobedrag	Jaar	Kans	Gewogen
Niet voldoen aan algemene wet- en regelgeving	p.m.	2026 e.v.	0,1	p.m.
Personeelskosten	p.m.	2026 e.v.	1	p.m.
Vervanging waarderingsapplicatie	p.m.	2027 e.v.	1	€125K incidenteel €225K structureel
Aanbesteding infrastructuur	p.m.	2027 e.v.	1	p.m.
Nieuwe digitale wetgeving	p.m.	2026 e.v.	1	p.m.
Maatwerk	p.m.	2026 e.v.	0,75	p.m.
Areaaluitbreidingen	€ 200.000	2026 e.v.	1	€ 200.000 voor de deelnemers
NCNP bezwaren	p.m.	2027 e.v.	0,75	p.m.
Berekend risico 2026 (excl. areaaluitbreidingen)				€ -
af: Algemene Reserve				€ 815.000
Op te nemen in de risicoparagraaf van de deelnemers excl. p.m.				€ 815.000-
Areaaluitbreidingen*				€ 200.000 (voor de deelnemers)
Berekend risico 2026 (incl. areaaluitbreidingen)				€ 615.000-
*** Areaaluitbreidingen leiden tot een structurele hogere deelnemersbijdrage. Daar staat echter een veelvoud aan hogere belastingopbrengsten tegenover.**				

Verplichte kengetallen

Conform de wijziging van het 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:

Jaarverslag 2025	**Verloop van de kengetallen**		
Kengetallen	**Real. 2025**	**Begr. 2025**	**Real. 2024**
Netto schuldquote	-11,4%	-4,4%	-6,8%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-11,4%	-4,4%	-6,8%
Solvabiliteitsratio	12,9%	6,8%	7,4%
Structurele exploitatieruimte	4,1%	-0,9%	1,9%
Grondexploitatie	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Bovenstaande kengetallen maken 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. Een netto schuldquote lager dan 1 wordt gezien als voldoende.

De solvabiliteitsratio geeft aan in welke mate de BSGR in staat is om aan de financiële verplichtingen op langere termijn te kunnen voldoen. Het geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. Een kengetal van 0,3 tot 0,8 wordt doorgaans als matig tot voldoende gezien. Een lagere ratio geeft aan dat er relatief veel vreemd vermogen is. Gezien de aard van de BSGR, die gelegen is in het innen en het doorstorten van gelden, en de keuze voor een beperkt eigen vermogen is een solvabiliteit van 12,9% acceptabel.

De structurele exploitatieruimte is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte aanwezig is om de lasten te dragen. Een kengetal groter dan nihil duidt op structurele ruimte.

3.3.2 Financiering & treasury

Treasurybeheer en –beleid
De financieringsfunctie van de BSGR is alleen gericht op ondersteuning van haar publieke taak. Het treasurybeheer heeft uitsluitend een voorzichtig, 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. Het Treasurystatuut is in 2021 geactualiseerd en in de vergadering van 22 februari 2022 vastgesteld door het Algemeen Bestuur. In het Treasurystatuut zijn tevens de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van de verschillende functionarissen binnen de BSGR, die een rol hebben in het treasurybeheer, weergegeven. Insteek is om het Treasurystatuut in 2026 wederom te actualiseren.

Risicoprofiel
Gezien de aard en activiteiten van de BSGR is het risicoprofiel beperkt. Krediet- (oninbaarheid van geldleningen verstrekt aan derden), koers-, valuta- en debiteurenrisico's worden niet gelopen. Het liquiditeitsrisico is zeer beperkt: de huidige en toekomstige geldstromen van de BSGR zijn uitermate inzichtelijk. De belasting- en de bedrijfsvoeringgeldstroom binnen de BSGR zijn strikt gescheiden op twee hoofdrekeningen bij de huisbankier en daaraan gekoppeld, vanwege het schatkistbankieren, op twee rekeningen courant bij het agentschap van het Ministerie van Financiën.

Kasgeldlimiet en renterisiconorm
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 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.
In 2025 is, net als in de voorgaande jaren, geen gebruik gemaakt van kortlopende of langlopende financiering.

Schatkistbankieren
In het kader van het schatkistbankieren moet de BSGR een rekening-courant bij de Schatkist aanhouden waar de 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 de 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 in de Schatkist aan te houden, waaronder het drempelbedrag. Het drempelbedrag bedraagt voor 2025 2,0% van het begrotingstotaal met een minimum van € 1.000K.
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 Drempelbedrag	1e kwartaal 2025	2e kwartaal 2025	3e kwartaal 2025	4e kwartaal 2025	Totaal 2025
Drempelbedrag	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gemiddeld werkelijk	0	0	0	0	0
Verschil	**1.000**	**1.000**	**1.000**	**1.000**	**1.000**

Huisbankier
ING Bank is vanaf 1 januari 2016 de huisbankier. Bij de aanbesteding van voorjaar 2025 zijn de bancaire diensten wederom aan de ING Bank gegund.

EMU-saldo
Als gevolg van de Europese regelgeving mogen EU-lidstaten een begrotingstekort (EMU-saldo) hebben van maximaal 3% van het bruto binnenlands product. Dit maximale tekort van 3% van Nederland geldt ook voor de decentrale overheden. Aangezien er sprake is van een positief saldo draagt de BSGR in gunstige zin bij aan het EMU-saldo van de decentrale overheden. Het EMU-saldo wordt anders berekend dan in het baten-lastenstelsel:

EMU-saldo 2025			
Omschrijving	**Realisatie 2025**	**Begroting 2025**	**Realisatie 2024**
1. Exploitatiesaldo voor bestemming reserves	748	275	576
2. Afschrijvingen tlv de exploitatie	138	138	151
3. Bruto dotaties aan de post voorzieningen			
4. Investeringen in (im)materiële activa	-	-	56-
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			
Saldo	**885**	**412**	**671**

3.3.3 Prognose EMU-saldo
Conform de artikelen 3 en 4 BBV onderstaand een meerjarige doorwerking van het EMU-saldo, welke gebaseerd is op de begroting 2026 - 2029.

Omschrijving	Realisatie 2025	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
1. Exploitatiesaldo voor bestemming reserves	748	275	-	-	-	-
2. Afschrijvingen tlv de exploitatie	138	138	115	13	9	2
3. Bruto dotaties aan de post voorzieningen						
4. Investeringen in (im)materiële activa	-	-	-	-	-	-
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						
Saldo	**885**	**412**	**115**	**13**	**9**	**2**

3.3.4 Bedrijfsvoering
Organisatieontwikkeling
Personele tekorten als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt en uitstroom op termijn als gevolg van pensionering plaatsen de BSGR voor grote uitdagingen. Door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en de schaarste aan gekwalificeerd personeel kunnen niet alle vacatures (tijdig) worden vervuld. Daar waar mogelijk en nodig vindt ook inhuur van personeel plaats. Ook de werving van gekwalificeerd tijdelijk personeel (inhuur) is echter gecompliceerd en in een aantal gevallen niet mogelijk.

Om de primaire processen niet te verstoren zijn en worden binnen diverse processen verbeteringen aangebracht (o.a. robotisering). De BSGR is daarbij continu op zoek om, binnen haar mogelijkheden, gekwalificeerd personeel aan te trekken, op te leiden en te behouden. Om nieuwe medewerkers te verbinden met de organisatie is er binnen de organisatie meer aandacht voor onboarding en begeleiding van nieuwe medewerkers. Dit zorgt in enkele gevallen voor hogere kosten doordat inhuur personeel langer wordt ingehuurd om hun kennis over te dragen aan nieuwe medewerkers die door de BSGR zelf worden opgeleid.
Naast de ontwikkelingen op het gebied van werving – en selectie heeft de BSGR een strategische keuze gemaakt om de afhankelijkheid van zzp'ers te verminderen. Dit niet alleen gezien vanuit het juridisch kader (risico schijnzelfstandigheid), maar ook vanuit kostenperspectief. Hierbij wordt verwacht dat de vaste personele formatie zal gaan toenemen.

Bovenstaande ontwikkeling vraagt van cao partijen dat ze afspraken maken over modernisering van arbeidsvoorwaarden en doorontwikkeling van het loongebouw om concurrerend te zijn en beter aan te sluiten op de arbeidsmarkt.

Voor belastingkantoren en zo ook voor de BSGR speelt daarnaast de onzekerheid over de ontwikkeling van het aantal WOZ-bezwaren en de hiermee samenhangende druk op de formatie. Anderzijds is er onzekerheid te bespeuren over de gevolgen van de verruiming van het lokale belastinggebied en de consequenties hiervan voor zowel de kwalitatieve als kwantitatieve formatie. Een verruiming van het gebruik van de ozb heeft immers wezenlijk andere formatieve consequenties als het invoeren van bijvoorbeeld een ingezetenenheffing. Een verruiming van de ozb betekent immers kans op meer WOZ-bezwaren en daarmee extra inhuur tegen momenteel explosief stijgende inhuurtarieven.

Dit jaar heeft de BSGR 19 medewerkers weten aan te trekken, 10 medewerkers hebben daarentegen de organisatie verlaten. Het verlooppercentage komt hiermee uit op 9,13%. Het bezettingsoverzicht inclusief inhuur per eind december 2025 is als volgt:

Afdeling	Formele formatie 1-1-2025	Bezetting FTE 31-12-2025 (incl. inhuur)	Aantal medewerkers 31-12-2025	FTE ingevuld d.m.v. inhuur 31-12-2025
Heffen	23,50	25,83	29	1,00
Informatie & Inning	26,60	21,22	24	1,00
WOZ	49,50	41,22	45	1,00
Directie en BDV	19,35	19,36	23	3,44
Totaal	**118,95**	**107,63**	**121**	**6,44**

De inhuur bij de afdeling Bedrijfsvoering (BDV) betreft voornamelijk Applicatiebeheer. Het aantal inhuur medewerkers voor de hele BSGR is 9 per 31-12-2025. Het aantal medewerkers in dienst bij de BSGR is 112. Dit zijn medewerkers met een vast- en tijdelijk contract.

Enkele medewerkers binnen de BSGR werken meer dan 36 uur. Dit betreft de directeur (40 uur), twee taxateurs (40 uur) en afdelingshoofd WOZ (38 uur).

Begin 2025 is fraude geconstateerd bij het incassoproces van de BSGR. Door BSGR is aangifte gedaan bij de politie en tegen de betreffende medewerker zijn passende maatregelen getroffen. Daarnaast is door BSGR een extern bedrijfsrecherche bureau ingeschakeld dat nader onderzoek heeft gedaan. Gebleken is dat de financiële omvang van deze fraude relatief beperkt is gebleven. Met de betreffende medewerker is een terugbetalingsregeling getroffen.
Binnen de ISAE zijn diverse controles binnen het incassoproces aangescherpt en er is een extra controle toegevoegd.

Er is in 2025 één nieuwe melding bij de vertrouwenspersoon binnengekomen. Ook was er sprake van één lopende melding vanuit 2024.

Het hybride werken heeft inmiddels een vaste plek gekregen binnen de BSGR. Hierbij is veel ruimte voor de voorkeur van de medewerkers en kunnen afspraken op maat worden gemaakt. Om de sociale verbindingen te houden met de BSGR en de collega's zijn er vaste afspraken gemaakt om op kantoor 'face to face' informatie uit te wisselen. In deze situatie zijn medewerkers van een afdeling of team op een vaste dag op kantoor. In het geval van nieuwe medewerkers wordt het hybride werken voorafgegaan door een periode van inwerken op kantoor. Pas als de medewerker zelfstandig zijn werkzaamheden kan uitvoeren komt de medewerker in aanmerking om hybride te werken.

Ziekteverzuim

Wegens technische problemen bij de arbodienst worden de volgende ziekteverzuimcijfers gebaseerd op de periode januari tot en met november 2025. Het ziekteverzuim over deze periode bedraagt 5,2% en wordt sterk beïnvloed door het langdurig ziekteverzuim van 3,49%. De meldingsfrequentie is licht gedaald van 1,36 naar 1,11. Daarnaast ligt dit percentage aanzienlijk lager dan de afgelopen jaren en ligt het onder het gemiddelde binnen het openbaar bestuur, en daarmee ook binnen gemeenten.

Opvallend is dat dit verzuim met name plaatsvindt bij medewerkers tussen de 51 en 60 jaar en ook voornamelijk bij vrouwen.

Afdeling	Ziekteverzuimpercentage t/m november 2025	Meldingsfrequentie t/m november 2025	Ziekteverzuimpercentage t/m december 2024	Meldingsfrequentie t/m december 2024
Heffen	8,36%	0,86	9,98%	1,47
Informatie & Innen	6,35%	1,47	6,29%	1,55
Waarderen	3,68%	0,96	3,58%	1,32
Directie en bedrijfsvoering	1,89%	1,06	8,60%	1,03
Saldo	**5,20%**	**1,11**	**6,22%**	**1,36**

NB: De verzuimcijfers over de maand december lijken hoger te liggen, echter zijn betrouwbare cijfers hierover niet beschikbaar vanuit de arbodienst.

Klachten

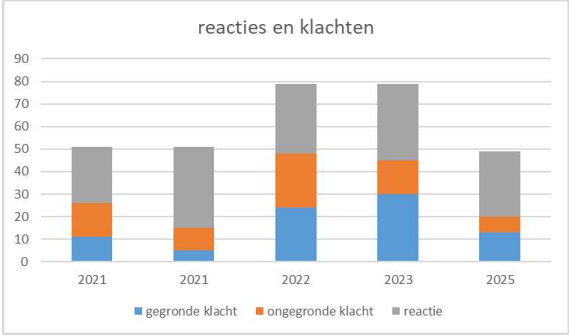
Op basis van de Klachtenregeling BSGR is er sprake van een klacht indien men vindt dat men door (één van de medewerkers van) de BSGR verkeerd is behandeld, of als men foutief is geïnformeerd vanuit de BSGR.
Klachten kunnen op verschillende wijzen naar de BSGR worden geuit:

- telefonisch,
- schriftelijk, middels een fysieke brief of via de mail.

Daarnaast kunnen klachten ook via de afzonderlijke deelnemers bij de BSGR aanhangig worden gemaakt.

Ten opzichte van voorgaande jaren is er sprake van een afname van het aantal klachten, maar is - procentueel gezien- het aantal gegronde klachten ten opzichte van 2024 wel gelijk gebleven.

Jaar	Reacties	Klachten	Gegrond
2021	51	26	11
2022	51	15	5
2023	79	48	24
2024	79	45	30
2025	49	20	13



Het totale aantal reacties (49) omvat naast klachten ook reacties afkomstig van de groep zogenaamde ‘autonomen’, vragen c.q. bezwaarschriften, een verzoek op basis van de Wet open overheid of anderszins (o.a. een klacht met betrekking tot het inzamelen van afval bij één van de deelnemers).

Klachten die deels of geheel gegrond zijn verklaard, hadden betrekking op:

- Het niet benoemen van een termijn waar binnen alsnog een uitspraak zou worden verzonden.
- Het onterecht toesturen van aanmaningen.
- Het bij herhaling gebruiken van een niet bestaand adres op het aanslagbiljet.
- Het bij herhaling foutief opleggen van belastingaanslagen over meerdere jaren.
- De wijze waarop men aan de telefoon te woord was gestaan.
- De behandeling van een bezwaarprocedure.
- De wijze waarop een (externe) deurwaarder een dwangbevel had betekend.

Externe klachtafhandeling

Indien men het niet eens is met de wijze waarop een klacht is afgedaan door de BSGR, dan kan men zich wenden tot de Nationale ombudsman. Ook als men het niet eens is met een uitspraak op een kwijtscheldingsverzoek na bezwaar (administratief beroep) kan men zich wenden tot de Nationale ombudsman of Het Juridisch Loket (www.juridischloket.nl).

Volgens de van de Nationale ombudsman ontvangen rapportage over 2025 zijn er bij hen in 2025 24 klachten over de BSGR ontvangen. Het merendeel van deze klachten (vijftien) had betrekking op het niet toekennen van een (ook na ingediend beroep) kwijtscheldingsverzoek.

Niet alle bij de Nationale ombudsman ingediende klachten zijn evenwel bij BSGR aangekaart. Slechts in zes zaken is in 2025 door de Nationale ombudsman bij BSGR een nadere reactie uitgevraagd. Daarbij had één casus nog betrekking op 2024.

Alle zes de zaken hadden betrekking op afgewezen kwijtscheldingsverzoeken. In vier van deze gevallen is het eerder genomen besluit van BSGR in stand gebleven. Eén casus loopt nog bij de ombudsman, nadat deze zaak al eerder door BSGR met een medewerker van Het Juridisch Loket al helemaal was doorgesproken.

In één zaak heeft BSGR het genomen besluit moeten aanpassen, omdat belanghebbende niet eerder formeel was geïnformeerd dat een in voorgaande jaren door BSGR ingenomen standpunt was gewijzigd.

Algemene informatie rechtmatigheid

Gewijzigde wetgeving zorgt ervoor dat niet de accountant maar het Dagelijks Bestuur degene is die verantwoording aflegt over de (financiële) rechtmatigheid van het gevoerde beleid. Dit doet het Dagelijks Bestuur in de vorm van een rechtmatigheidsverantwoording in de jaarrekening specifiek gericht op het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium. De accountant zal vervolgens de rechtmatigheidsverantwoording op getrouwheid controleren. Om te kunnen komen tot een rechtmatigheidsverantwoording is het bestuur verplicht om zorg te dragen voor de toetsing van de rechtmatigheid van het financiële beheer. Deze toetsing vindt bij BSGR plaats middels een verbijzonderde interne controle op de bedrijfsprocessen binnen BSGR.

BSGR heeft dit jaar werkzaamheden uitgevoerd, gericht op het zelf afgeven van een rechtmatigheidsverantwoording door het bestuur. Het bestuur heeft hiervoor op 6 maart 2025 het normenkader 2025 en op 4 juni 2025 het VIC-plan 2025 vastgesteld. Onder afwijkingen wordt verstaan fouten (dus het niet naleven van wet en regelgeving) en/of posten waarvan bij het bestuur onduidelijkheid bestaat over de financiële rechtmatigheid. Sinds het boekjaar 2025 hanteert het BBV voor de door het bestuur vastgestelde verantwoordingen een maximum van 2%.

Rechtmatigheidsverantwoording BSGR 2025

De rechtmatigheidsverantwoording heeft betrekking op drie criteria: begrotingscriterium, voorwaardencriterium en het misbruik en oneigenlijk gebruik criterium. Hieronder zal per criterium een toelichting worden gegeven:

<u>Begrotingscriterium</u>
De begrotingsrechtmatigheid heeft betrekking op het financiële handelen binnen het kader van de door het Algemeen Bestuur vastgestelde begroting 2025; dit is de gewijzigde begroting december 2025. Uit de analyse van baten en lasten op programmaniveau blijkt dat er in de realisatie 2025 geen overschrijdingen zijn ten opzichte van de gewijzigde begroting december 2025.
In volgend overzicht worden de afwijkingen t.b.v. de rechtmatigheid op programma niveau weergegeven:

x € 1.000 Lasten	Primaire Begroting 2025	Gewijzigde Begroting december 2025	Realisatie 2025	Realisatie versus begroting	Afwijkingen tbv rechtmatigheid
Programma 1 - Heffen	2.358	2.416	2.402	14	-0,58%
Programma 2 - Informatie & Inning	3.142	2.934	2.873	61	-2,09%
Programma 3 - Waarderen	4.504	4.559	4.364	195	-4,28%
Programma 4 - Overhead	5.877	5.761	5.604	157	-2,72%
Algemene dekking en onvoorzien	109	109	38	71	
Totaal Lasten	**15.989**	**15.779**	**15.281**	**498**	**-3,16%**
Baten					
Programma 1 - Heffen	-2.358	-2.416	-2.402	-14	-0,58%
Programma 2 - Informatie & Inning	-3.142	-2.934	-2.873	-61	-2,09%
Programma 3 - Waarderen	-4.504	-4.379	-4.225	-154	-3,53%
Programma 4 - Overhead	-5.877	-5.691	-5.538	-153	-2,69%
Algemene dekking en onvoorzien	-109	-383	-786	402	
Totaal Baten	**-15.989**	**-15.804**	**-15.823**	**19**	**0,12%**

Alle programma's bevatten (lichte) onderschrijdingen, welke veelal veroorzaakt worden door lagere kosten personeel. Binnen programma Waarderen is de totale afwijking aanzienlijk groter, wat veroorzaakt wordt doordat in de begrotingswijziging van december nog gerekend is met de mogelijke kosten van de lopende beroepszaak tegen de hoogte van de vergoeding voor taxatieverslagen in de bezwaarfase. Binnen programma Overhead zijn de kosten voor robotisering lager uitgevallen doordat de prijs na vaststelling van de begrotingswijziging naar beneden is bijgesteld. Dit maakt dat de afwijkingen niet meetellen als onrechtmatigheid in de rechtmatigheidsverantwoording.

Voorwaardencriterium

Het voorwaardencriterium heeft betrekking op de eisen die worden gesteld bij de uitvoering van de financiële beheershandelingen. De eisen/voorwaarden zijn afkomstig uit diverse wet- en regelgeving, zowel intern als extern.

Zoals in het gecommuniceerde en vastgestelde normenkader 2025 en controleplan 2025 is opgenomen, zijn hierop werkzaamheden uitgevoerd op de (Europese) aanbestedingen.

Er is een integrale check uitgevoerd op crediteuren met een uitgaaf van meer dan € 200.000 in de afgelopen 4 jaar en of een uitgaaf van meer dan € 50.000 in 2025. Hierop is bij de VIC werkzaamheden over boekjaar 2025 geen overschrijding geconstateerd ten opzichte van de contractuele voorwaarden.

Het Dagelijks Bestuur is van mening dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor gestelde grens.

Misbruik en oneigenlijk gebruik criterium

In de gemeenschappelijke regeling zijn er diverse regelingen waarvan misbruik te maken is. Deze regelingen bevinden zich voornamelijk in de volgende processen: personeel, inkoop, aanbesteding, betalingsverkeer, afsluitproces, treasury en IT-omgeving.
Op hoofdlijnen kan fraude in drie categorieën worden ingedeeld, deze categorieën sluiten elkaar niet uit:

- oneigenlijke toe-eigening van activa: het stelen of misbruiken van middelen (bijv. geldmiddelen, voorraden of andere activa) van de organisatie;
- frauduleuze financiële verslaggeving: het manipuleren van bedragen of toelichtingen in de financiële overzichten om de gebruikers van de financiële overzichten te misleiden; en
- corruptie: dit heeft met name betrekking op omkoping en belangenverstrengeling, waarbij BSGR (financieel) wordt benadeeld.

Vanuit de Verbijzonderde interne controle (VIC) is gebleken dat er voldoende maatregelen zijn getroffen om misbruik te voorkomen. De VIC jaareinde rapportage 2025 wordt behandeld in de vergaderingen van het Dagelijks- en Algemeen bestuur in april 2026.

3.3.5 Wet open overheid

De Wet open overheid (Woo) legt aan bestuursorganen een aantal verplichtingen op. Eén van deze verplichtingen betreft het geven van een impuls aan openbaarheid door in de begroting en het verantwoordingsverslag in de jaarstukken aan te geven hoe rekening wordt gehouden met de bepalingen uit de Woo. De Woo kent een viertal belangrijke aspecten:

1. **De verplichtingen om een Woo contactfunctionaris aan te wijzen**

De Woo functionaris is een rol voor een functionaris bij de BSGR die door het bestuur officieel is aangewezen. Deze functionaris dient o.a. burgers op een laagdrempelige en klantvriendelijke wijze te informeren over de beschikbaarheid van de informatie en burgers te helpen met hun vragen over publieke informatie bij de BSGR.

2. **Verplichtingen gericht op passieve openbaarmaking**

De Woo is de opvolger van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). Op het gebied van de passieve openbaarmaking kent de Woo veranderingen ten opzichte van de Wob. Zo blijft de termijn voor afhandeling van een Woo-verzoek wel 4 weken. Maar bij een groot of ingewikkeld verzoek kan die termijn met maximaal 2 weken worden verlengd. Onder de Wob was alleen verlenging met 4 weken mogelijk. Tevens dienen documenten met persoonlijke beleidsopvattingen van ambtenaren ook- in geanonimiseerde vorm- te worden betrokken bij openbaarmaking.

3. **Verplichtingen gericht op actieve openbaarmaking**

De Woo stelt de verplichting om-landelijk gezien- op termijn zeventien benoemde informatie-categorieën actief te publiceren. Deze categorieën zijn evenwel niet allemaal van toepassing op de BSGR. Sinds 1 november 2024 moeten de eerste 5 informatiecategorieën van de Woo verplicht openbaar zijn gemaakt. Voor gemeenten gaat het onder andere om informatie over de organisatie, de werkwijze (waaronder de taken en bevoegdheden) en de bereikbaarheid van het bestuursorgaan en haar organisatieonderdelen. Voor zover deze ook van toepassing zijn op de BSGR voldoet de BSGR aan deze vereisten.
In de loop van 2026 zal BSGR -op de vernieuwde website- ook de geanonimiseerde Woo-verzoeken gaan publiceren.

4. **Het op orde brengen van de (digitale) informatiehuishouding**

De Woo verplicht dat de digitale informatiehuishouding op orde wordt gebracht. Dit is een onderdeel dat bij BSGR nader zal worden ingevuld binnen het traject van het toekomstbestendig kunnen voldoen aan digitale wet- en regelgeving.

Woo verzoeken bij de BSGR

De BSGR heeft in 2025 7 Woo verzoeken ontvangen. Daarnaast bleek bij de afronding van beroepszaken in het kader van de WOZ, dat daarbij in de daaraan voorafgaande bezwaarfase, voor het verkrijgen van meer informatie, ook een beroep was gedaan op de Woo. Deze verzoeken zijn in 2025 alsnog opgepakt en afgedaan. Ook een eind 2024 ingekomen Woo verzoek met betrekking tot het verstrekken van WOZ-gegevens is in 2025 afgedaan.

Voor wat betreft de in 2025 ingekomen verzoeken. Het merendeel van deze verzoeken betrof het verkrijgen van gegevens rondom parkeerbelasting. Eén casus betrof het verkrijgen van documenten rondom hondenbelasting, in een andere casus werd verzocht om openbaarmaking van diverse documenten, die al eerder waren gepubliceerd en dus niet nogmaals openbaar behoefden te worden gemaakt. De laatste casus had betrekking op het verkrijgen van gegevens in het kader van de WOZ.
In 2025 zijn er ook nog twee zaken uit het verleden (2023) via gerechtelijke uitspraken definitief afgerond. Beide hadden betrekking op het verkrijgen van WOZ-gegevens. In één casus betrof dat een hoger beroep dat bij de Raad van State was ingediend, waarin – op de valreep (31 december 2025) uitspraak is gedaan. In beide zaken werd de BSGR in het gelijk gesteld en werd bevestigd dat het beperkte openbaarmakingsregime in de Wet woz prevaleert boven de regeling in de Woo, zoals dat inmiddels ook in de tekst van de Woo is vastgelegd.

3.3.6 Beleidsindicatoren

Voor de BSGR onderscheiden we de volgende beleidsindicatoren behorende bij artikel 1 van de REGELING VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES VAN 24 MAART 2016, NR. 2016-0000177572.

Nr.	Taakveld	Naam Indicator	Eenheid	Bron
1.	Overhead	Formatie	Fte per 1.000 inwoners (verzorgingsgebied)	Eigen gegevens december 2025
			0,071	
2.	Overhead	Bezetting	Fte per 1.000 inwoners (verzorgingsgebied)	Eigen gegevens december 2025
			0,064	
3.	Overhead	Apparaatskosten	Kosten per inwoner (verzorgingsgebied)	Jaarrekening 2025
			€ 3,31	
4.	Overhead	Externe inhuur	Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	Jaarrekening 2025
			20,9%	
5.	Overhead	Overhead (exclusief software en ICT-infrastructuur)	% van totale lasten	Jaarrekening 2025
			17,7%	
6.	Overhead	Overheadformatie	% van totale formatie	Eigen gegevens december 2025
			9,8%	

4. Jaarrekening 2025

4.1 Overzicht van baten en lasten 2025

Onderstaand is een samenvattend overzicht opgenomen over de opbouw van het programmaresultaat. De baten worden weergegeven met een negatief teken. De kolom 'Realisatie versus begroting' geeft het resultaat weer per programma. Het totale resultaat bedraagt €748K positief over 2025. Ten opzichte van de begrotingswijziging december 2025 is er sprake van een positief saldo ad €473K.

x € 1.000 Lasten	Primaire Begroting 2025	Gewijzigde Begroting december 2025	Realisatie 2025	Realisatie versus begroting
Programma 1 - Heffen	2.358	2.416	2.402	14
Programma 2 - Informatie & Inning	3.142	2.934	2.873	61
Programma 3 - Waarderen	4.504	4.559	4.364	195
Programma 4 - Overhead	5.877	5.761	5.604	157
Algemene dekking en onvoorzien	109	109	38	71
Totaal Lasten	**15.989**	**15.779**	**15.281**	**498**
Baten				
Programma 1 - Heffen	-2.358	-2.416	-2.402	-14
Programma 2 - Informatie & Inning	-3.142	-2.934	-2.873	-61
Programma 3 - Waarderen	-4.504	-4.379	-4.225	-154
Programma 4 - Overhead	-5.877	-5.691	-5.538	-153
Algemene dekking en onvoorzien	-109	-383	-786	402
Totaal Baten	**-15.989**	**-15.804**	**-15.823**	**19**
Saldo van baten en lasten				
Programma 1 - Heffen	0	0	0	0
Programma 2 - Informatie & Inning	0	0	0	0
Programma 3 - Waarderen	0	180	139	41
Programma 4 - Overhead	0	70	66	4
Algemene dekking en onvoorzien	0	-275	-748	473
Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	**0**	**-25**	**-542**	**517**
Mutaties reserves				
Onttrekking aan het rekeningresultaat	0	-576	-576	0
Dotatie aan bestemmingsreserve	0	576	576	0
Onttrekking aan bestemmingsreserve	0	-250	-206	-44
Saldo mutaties reserves	**0**	**-250**	**-206**	**-44**
Gerealiseerde resultaat	**0**	**-275**	**-748**	**473**

De lasten op programmaniveau worden in de basis volledig gedekt door de baten (deelnemersbijdragen) en de onttrekkingen uit de bestemmingsreserves.
Wanneer het totaalsaldo van bijdragen van deelnemers en de onttrekkingen aan bestemmingsreserves lager c.q. hoger is dan de gerealiseerde lasten, wordt dit zichtbaar gemaakt via de post Algemene dekking en onvoorzien.
In boekjaar 2025 hebben wij een positief resultaat behaald van €748K. Dit bedrag is opgenomen bij de post Algemene dekking en onvoorzien als correctie op de opbrengsten van de programma's.

4.2 Balans per 31 december 2025

De balans geeft de stand per 31 december weer over de jaren 2025 en 2024

Activa x € 1.000	31 december 2025		31 december 2024	
Vaste activa				
Materiele vaste activa		**148**		**286**
Investeringen met een economisch nut	148		286	
Totaal vaste activa		***148***		***286***
Vlottende activa				
De uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar		**14.683**		**18.489**
Overige uitzettingen				
Vorderingen op openbaar lichaam	343		506	
Uitzettingen in 's Rijks schatkist	14.340		17.982	
Liquide middelen		**0**		**4**
Kas	1		4	
Banksaldi	0		0	
Kruisposten	-1		0	
Overlopende activa		**295**		**305**
Overige nog te ontvangen bedragen en de vooruitbetaalde bedragen die ten laste van volgende begrotingsjaren komen	295		305	
Totaal vlottende activa		***14.978***		***18.797***
Totaal activa		**15.126**		**19.083**

Passiva x € 1.000	31 december 2025		31 december 2024	
Vaste passiva				
Eigen vermogen		**1.964**		**1.422**
Gerealiseerde resultaat	748		576	
Algemene reserve	846		846	
Bestemmingsreserve	370		0	
Totaal vaste passiva		***1.964***		***1.422***
Vlottende passiva				
Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar		**11.073**		**14.967**
Overige schulden	10.714		14.551	
Overige doorbelasting naar de deelnemers	359		416	
Overlopende passiva		**2.090**		**2.694**
Verplichtingen die in het begrotingsjaar zijn opgebouwd en die in een volgend begrotingsjaar tot betaling komen, m.u.v. jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume.	291		273	
Overige vooruitontvangen bedragen die ten bate van het volgende begrotingsjaar komen	1.798		2.421	
Totaal vlottende passiva		***13.162***		***17.662***
Totaal passiva		**15.126**		**19.083**

4.3 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Algemeen

Naast de algemeen geldende gemeentelijke verslaggevingsregels opgenomen in het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) zijn de volgende aanvullende besluiten van toepassing:

- Gemeenschappelijke regeling Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland.
- Controleprotocol/normenkader 2025.
- Nota reserves en voorzieningen 2025.
- Treasurystatuut 2022.
- Regeling financiële verordening 2019, inclusief bijlage afschrijvingsbeleid.
- Verordening vaststelling financiële bijdragen deelnemers BSGR 2016.

De specifieke afspraken tussen deelnemer en BSGR met betrekking tot de uit te voeren werkzaamheden zijn vastgelegd in de DVO (Dienstverleningsovereenkomst).

4.3.1 Waarderingsgrondslagen

Materiële vaste activa

Op basis van de hiervoor genoemde regelingen alsmede de BBV zijn de volgende uitgangspunten gebruikt:

- alle verkregen activa met een economisch nut worden geactiveerd;
- voor zover niet anders vermeld, zijn activa en passiva gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs;
- afschrijving van activa vindt plaats op basis van de lineaire methode;
- afschrijving vindt plaats vanaf het begin van het jaar waarin het kapitaalgoed gereedkomt/ verworven wordt (een volledig jaar afschrijving);
- de rentetoerekening en afschrijving op de nieuwe investeringen vinden pas plaats direct na ingebruikname.

Materiële vaste activa worden gewaardeerd op basis van verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van bijdragen en subsidies (netto waardering), verminderd met afschrijvingen. Afschrijving vindt plaats op basis van de te verwachten toekomstige nuttigheids- of gebruiksduur. Daarbij worden in het algemeen de volgende termijnen gehanteerd:

- 40 jaar: nieuwbouw bedrijfsgebouwen;
- 25 jaar: renovatie, restauratie en aankoop bedrijfsgebouwen;
- 20 jaar: stenen bergplaatsen en loodsen;
- 15 jaar: centrale verwarming;
- 12 jaar: inbouwpakket
- 10 jaar: houten bergplaatsen en loodsen; technische- en veiligheidsvoorzieningen bedrijfsgebouwen, telefooninstallaties, kantoormeubilair, motorvoertuigen en machines;
- 5 jaar: personenauto's; lichte motorvoertuigen; automatiseringsapparatuur, -software en telefonie-apparatuur;
- niet: gronden en terreinen.

Liquide middelen

Deze worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden, evenals de overlopende activa, gewaardeerd tegen de nominale waarde onder aftrek van voorzieningen wegens oninbaarheid.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen zijn opgenomen algemene- en bestemmingsreserves alsmede het saldo van de rekening van baten en lasten.

Kortlopende schulden en overlopende passiva

Deze worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Van de gefactureerde bedragen die ten gunste van het volgende begrotingsjaar komen is € 1.798K per ultimo 2025 ontvangen.

4.3.2 Grondslagen van resultaatbepaling

Baten en lasten

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben (stelsel van baten en lasten). Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het begrotingsjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Personeelslasten worden in principe toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Omdat geen voorzieningen c.q. schulden uit hoofde van jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume mogen worden opgenomen worden sommige personeelslasten toegerekend aan de periode waarin de uitbetaling plaatsvindt; daarbij moet worden gedacht aan componenten zoals bijvoorbeeld verlofaanspraken die uitbetaald worden.

Voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks vergelijkbaar volume wordt geen voorziening getroffen of op andere wijze een verplichting opgenomen. De referentieperiode is dezelfde als die van de meerjarenraming te weten vier jaar. Indien er sprake is van (eenmalige) schokeffecten wordt wel een verplichting dan wel voorziening gevormd.

4.4 Toelichting op het overzicht van baten en lasten

4.4.1 Economische kostencategorieën

Het begrotingsjaar 2025 kent een totaal aan baten ad €15,80 mln., gebaseerd op begrote uitgaven van €15,78 mln. en onttrekkingen aan de bestemmingsreserves ad €250K.

x € 1.000 Onderdeel	Primaire Begroting 2025		Begroting 2025 na wijziging december		Realisatie 2025	
Personeelslasten	10.822		10.615		10.428	
Kapitaalslasten	149		138		138	
Automatiseringslasten	2.018		2.181		2.135	
Huisvestingslasten	773		648		640	
Overige goederen en diensten	1.947		2.089		1.902	
Bijdrage GDI	172		0		0	
Onvoorzien	109		109		38	
Bijdragen deelnemers		-15.687		-15.687		-15.687
Doorbelasting GDI		-172		0		0
Overige Opbrengsten		-130		-91		-100
Uitvoeringskosten KTA		0		-25		-35
Totaal van saldo van baten en lasten	**15.989**	**-15.989**	**15.779**	**-15.804**	**15.281**	**-15.823**
Onttrekking aan het rekeningresultaat		0		-576		-576
Dotatie aan bestemmingsreserve Programma 'Waarderen'		0		275		275
Onttrekking aan bestemmingsreserve Programma 'Waarderen'		0		-180		-139
Dotatie aan bestemmingsreserve Programma 'Overhead'		0		301		301
Onttrekking aan bestemmingsreserve Programma 'Overhead'		0		-70		-66
Totaal na mutaties in reserves	**15.989**	**-15.989**	**15.779**	**-16.054**	**15.281**	**-16.028**
Gerealiseerde resultaat		**0**		**-275**		**748-**

De afwikkeling van 2025 laat een totaal aan baten zien ad €15,82mln. en een totaal aan lasten van €15,28 mln. Na de onttrekkingen van de bestemmingsreserves ad €206K is er per saldo sprake van een positief resultaat van €748K.

Personeelslasten (€187K voordeel)

De totale personeelslasten bedragen € 10,4 mln. De raming van de personeelslasten was € 187K hoger, maar vanwege het moeilijk kunnen verkrijgen van personeel, met name voor de WOZ, blijven deze lasten achter op de begroting. Ten opzichte van vorig jaar zijn de personeelslasten met € 460K gedaald. Dit komt doordat de BSGR in 2025, o.a. als gevolg van de Wet DBA, in haar bedrijfsvoering deels een omslag heeft kunnen maken van ingehuurd personeel naar vast personeel.

Kapitaalslasten

De kapitaallasten zijn in lijn met de begroting.

Automatiseringslasten (€46K voordeel)

De automatiseringslasten zijn licht lager dan begroot, wat met name komt door lagere kosten voor robotisering dan aanvankelijk gedacht. Wegens diverse omstandigheden zijn deze kosten pas in december gefactureerd tegen een lager tarief dan eerder afgesproken.

Huisvestingslasten (€7K voordeel)

De huisvestingslasten bestaan voornamelijk uit de huur van het pand, de servicekosten, de lokale heffingen en schoonmaakkosten. De totale lasten zijn € 7K lager uitgevallen wegens lagere kosten voor de schoonmaak dan begroot.

Overige goederen en diensten (€187K voordeel)

De overige goederen en diensten zijn voornamelijk lager uitgevallen doordat er eerder mede begroot is op basis van kosten die betrekking hebben op mogelijke benodigde dekking n.a.v. een lopende

beroepszaak tegen de vergoeding van taxatierapporten in de bezwaarfase. Hier is nog steeds geen duidelijkheid over. Voor 2026 zal hier dus nog steeds rekening mee moeten worden gehouden.

Onvoorzien (€71K voordeel)
De post onvoorzien is deels aangewend, waardoor een positieve bijdrage aan het resultaat is ontstaan.

Bijdragen deelnemers
De bijdragen deelnemers zijn conform begroting.

Overige Opbrengsten (€9K voordeel)
De overige opbrengsten zijn licht hoger uitgevallen wegens meer ontvangen rentebaten dan in december begroot.

Uitvoeringskosten KTA (€10K voordeel)
De vergoedingen van de uitvoeringskosten voor de kindertoeslagaffaire zijn hoger uitgevallen. Reden hiervoor is dat de definitieve gegevens in december nog niet beschikbaar waren.

Onttrekkingen aan bestemmingsreserves (€44K voordeel)
Ten opzichte van de begrotingswijziging van december is er op de bestemmingsreserves €44K minder uitgenut.

Rekeningresultaat (€748K voordeel)
Bij de begrotingswijziging december 2025 werd een positief resultaat voorzien van €275K. In werkelijkheid bedraagt het positief resultaat €748K, wat met name is ontstaan door lagere personeelslasten als gevolg van minder inhuur en het nog niet hebben moeten uitkeren van de mogelijke kosten voor vergoedingen van taxatierapporten, omdat hier nog geen duidelijkheid over is. In paragraaf 2.2 is een voorstel gedaan voor de bestemming van het rekeningresultaat.

4.4.2 Incidentele baten en lasten
Ten opzichte van de begrotingswijziging december is het saldo van de incidentele baten en lasten €74K lager. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van het deels aanwenden van de post onvoorzien (€71K) en de lager uitgevallen kosten in 2025 voor de vervanging van de kwartiermaker door een gespecialiseerd bureau (€4K). De onttrekkingen aan de bestemmingsreserves zijn ook lager uitgevallen dan eerder begroot, waardoor het totale gerealiseerde resultaat van de incidentele baten en lasten op €30K uitkomt.

Programma	x € 1.000 Lasten	Primaire begroting 2025	Gewijzigde begroting december 2025	Realisatie 2025	Verschil t.o.v. gewijzigde begroting
Overhead	Inhuur Kwartiermaker	0	55	55	0
Overhead	Vervanging Kwartiermaker door gespecialiseerd bureau	0	15	11	-4
Alg. dekk. midd.	Onvoorzien	109	109	38	-71
	Totaal Lasten	**109**	**179**	**104**	**-74**
	Baten				
		0	0	0	0
	Totaal Baten	**0**	**0**	**0**	**0**
	Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten	**109**	**179**	**104**	**-74**
Waarderen	Onttrekking aan bestemmingsreserve	0	-180	-139	41
Overhead	Onttrekking aan bestemmingsreserve	0	-70	-66	4
	Gerealiseerde resultaat	**0**	**-72**	**-101**	**-30**

4.4.3 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

In het kader van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen is voor de BSGR in 2025 het volgende te melden:
Binnen de BSGR is de directeur de hoogste ondergeschikte aan het Dagelijks Bestuur (DB) en het Algemeen Bestuur (AB). De leden van het DB en het AB zijn onbezoldigd.

bedragen x € 1	**Mevr. Drs. E.T.M. van Kesteren**
Functiegegevens	**Directeur**
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)*	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.392
Beloningen betaalbaar op termijn	23.313
Subtotaal	*€ 192.705*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.
Totale bezoldiging	**€ 192.705**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	**Mevr. Drs. E.T.M. van Kesteren**
Functiegegevens	**Directeur**
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)*	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 164.693
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 23.398
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	*€ 233.000*
Totale bezoldiging 2024	*€ 188.091*
*** De directeur werkt 40 uur per week.**	

Topfunctionarissen zonder bezoldiging:

Naam Topfunctionaris	Functie
Dhr. ir. C.L. Visser (voorzitter)	Lid DB en AB
Dhr. J. de Vries	Lid DB en AB
Dhr. mr. M. Bunnik (plv. voorzitter/voorzitter)	Lid DB en AB
Dhr. D. Binnendijk	Lid DB en AB
Dhr. J. Verwoort	Lid AB
Mevr. E. de Vries	Lid AB
Mevr. F. Vleij	Lid AB
Dhr. A. North	Lid AB
Dhr. K. Oudendijk	Lid AB
Dhr. H. van der Elst	Lid AB
Dhr. L. van Doeveren	Lid AB
Dhr. W. Koetsier	Eenmalig vervanger L. van Doeveren
Dhr. P. Olthof	Lid AB
Dhr J.C. Knape	Lid AB

Er zijn geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

4.5 Toelichting op de balans

4.5.1 Vaste activa

Materiële vaste activa

De BSGR kent alleen investeringen met economisch nut. Het verloop van de boekwaarde van deze investeringen gedurende het jaar 2025 wordt in het onderstaande overzicht weergegeven.

Verloop van de boekwaarde		
x € 1.000	**2025**	**2024**
Stand per 1 januari	286	382
Investeringen	-	56
Onderhanden werk	-	-
Bijdrage van derden	-	-
Afschrijvingen	138-	151-
	148	**286**

In 2025 heeft er geen investering plaatsgevonden. Her verloop van de afzonderlijke activa ziet er als volgt uit.

Het verloop van de afzonderlijke activa categoriën							
x € 1.000	Aanschaf-waarde	Afschrijvingen t/m 2024	Boekwaarde per 31-12-2024	Afschrijvingen 2025	Investeringen 2025	Des-investeringen 2025	Boekwaarde per 31-12-2025
Gronden en terreinen	-	-	-	-	-	-	-
Woonruimten	-	-	-	-	-	-	-
Bedrijfsgebouwen	-	-	-	-	-	-	-
Grond-, weg- en waterbouwkundige werken	-	-	-	-	-	-	-
Vervoermiddelen	-	-	-	-	-	-	-
Machines, apparaten en installaties	-	-	-	-	-	-	-
Overige materiële activa	2.513	-2.225	286	-138	-	-	148
Totaal	**2.513**	**-2.225**	**286**	**-138**	**-**	**-**	**148**

4.5.2 Vlottende activa

De uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar

Overige uitzettingen

Overige uitzettingen betreffen de van de deelnemers nog te ontvangen deelnemersbijdragen. Daarnaast is met de Rijksbelastingdienst overeengekomen dat de BSGR gebruik mag maken van de btw-doorschuifconstructie. Dit houdt in dat de BSGR niet zelf btw terugvordert bij de Rijksbelastingdienst, maar de btw in rekening brengt bij haar deelnemers. De gemeentelijke deelnemers kunnen vervolgens de in rekening gebrachte btw terugvorderen bij de Rijksbelastingdienst; voor het Hoogheemraadschap van Rijnland vormt deze btw een kostenpost. Overigens is de btw die in rekening is gebracht gebaseerd op een voorlopig verdeelpercentage. De btw die in 2025 in rekening is gebracht is gebaseerd op de percentages die voortvloeien uit de kostprijscalculatie over 2024. Na de berekening van de kostprijs over 2025 zullen door middel van nacalculatie de definitieve percentages worden bepaald en worden verrekend met de deelnemers.

De vorderingen op de deelnemers zijn als volgt gespecificeerd:

	2025			2024		
x € 1.000	Bijdrage deelnemers	Te verrekenen BTW	Diversen	Bijdrage deelnemers	Te verrekenen BTW	Diversen
Rijnland		96,7	22,1		140,2	45,3
Gouda	392,4	27,4	3,6	427,0	42,9	5,6
Leiden	629,5	43,9	2,9	595,0	59,8	5,1
Oegstgeest	106,6	7,4	0,5	101,9	10,2	0,9
Voorschoten	119,0	8,3	0,8		11,3	1,2
Wassenaar	130,5	9,1	0,2		12,4	0,2
Zoeterwoude	58,0	4,0			5,3	0,3
Katwijk		24,4	1,4		30,7	24,8
Bodegraven-Reeuwijk	194,2	13,5	0,8	185,6	18,6	1,1
Waddinxveen	165,1	11,5	12,0		15,4	10,8
Leiderdorp		8,5	0,5	116,7	11,7	0,6
Velsen	391,4	27,3	16,4		35,4	15,2
Overig						1,2
Totaal	**2.186,8**	**282,0**	**60,9**	**1.426,1**	**394,1**	**112,1**

In december 2025 is de bijdrage over het 1e kwartaal 2026 gefactureerd aan de deelnemers. Daarnaast heeft de gefactureerde btw betrekking op de betaalde btw van het vierde kwartaal 2025. De post ‘Diversen’ bestaat met name uit de gefactureerde kosten voor de uitvoeringskosten van de afhandeling kindertoeslagaffaire.

Uitzettingen in ’s Rijks schatkist

Deze post bestaat uit de rekening-courantsaldi bij ‘s Rijks Schatkist. De BSGR heeft een tweetal rekening-courantverhoudingen met het Rijk, te weten één ten behoeve van de belastingopbrengsten ad €9,86 miljoen en één ten behoeve van de eigen bedrijfsvoering ad €4,48 miljoen per ultimo 2025. Totaal € 14,34 miljoen.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en de kruisposten. De banksaldi bij de ING worden dagelijks volledig afgeroomd dan wel aangevuld. De drempelbedragen voor 2025 per kwartaal zijn terug te vinden op pagina 35.

Overlopende activa

De overlopende activa bestaan uit nog te ontvangen bedragen en uit vooruitbetaalde bedragen. Het gaat onder meer om creditfacturen en om inkoopfacturen die verantwoord zijn in 2025, maar deels of volledig betrekking hebben op het begrotingsjaar 2026.

4.5.3 Vaste Passiva

Eigen vermogen

Het eigen vermogen ultimo 2025 bestaat uit het positieve resultaat van € 748K over het begrotingsjaar 2025, de algemene reserve van €846K (na bestemming van het resultaat 2024) en het restant van de twee huidige bestemmingsreserves. Voor het verloop van de reserve, zie pagina 54.

x € 1.000	2025
Beginstand (excl. resultaat voorgaand jaar)	846
Gestort door deelnemers	0
Bestemming van het resultaat 2024	576
Afgedragen aan deelnemers	0
Onttrekking / vrijval bestemmingsreserve 2025	-206
Resultaat 2025	748
Eigen vermogen 31 december 2025	**1.964**

Onderstaand een toelichting op de verschillende reserves.

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.
Minimale en maximale omvang van de reserve	De omvang van de reserve dient minimaal 3% te zijn en maximaal 5% van de totaal begrote lasten, conform de nota reserves en voorzieningen 2025. NB: De reserve bedraagt per ultimo 2025 € 846K exclusief het positieve rekeningresultaat 2025. Op basis van de lasten conform de begroting 2026-2029 mag de reserve in 2026 maximaal €815K zijn.
Dotatie	Incidentele baten (onder andere jaarrekeningoverschotten).
Verwachte bestedingen	Incidentele bestedingen.
Opheffingsdatum	Niet van toepassing

Naam van de reserve	**Bestemmingsreserve 'Proceskostenvergoedingen WOZ-bezwaren 2024'**
Type	Bestemmingsreserve
Doel van de reserve	De bestemmingsreserve is gevormd als benodigde dekking voor de proceskostenvergoedingen WOZ-bezwaren 2024, welke in 2025 afgehandeld zijn.
Omvang van de reserve	De kosten zijn op maximaal €275K geraamd.
Datum ingesteld	Bij de vaststelling van de jaarstukken 2024 heeft het Algemeen Bestuur hiermee ingestemd.
Looptijd	2025

Naam van de reserve	**Bestemmingsreserve 'de Kwartiermaker'**
Type	Bestemmingsreserve
Doel van de reserve	De bestemmingsreserve is gevormd om het onderzoek van de Kwartiermaker te dekken.
Omvang van de reserve	De kosten worden op €301K geraamd.
Datum ingesteld	Bij de vaststelling van de jaarstukken 2024 heeft het Algemeen Bestuur hiermee ingestemd.
Looptijd	2025

Het verloop van het eigen vermogen in 2025 is als volgt:

Eigen Vermogen x € 1.000	Algemene Reserve	Bestemmings-reserve programma Waarderen	Bestemmings-reserve programma Overhead	Rekening-resultaat	Totaal
Beginstand 1 januari 2025	846	-	-	576	1.422
Bestuursbesluit en begrotingswijzigingen 2025	-	275	301	-576	-
Onttrekking reserves 31 december 2025	-	-139	-66	-	-206
Vrijval bestemmingsreserve	-	-	-	-	-
Rekeningresultaat 2025	-	-	-	748	748
Eigen Vermogen per ultimo 2025	**846**	**136**	**234**	**748**	**1.964**

De BSGR heeft een totaal eigen vermogen per 1 januari 2025 van € 1.422K. Dit bestaat uit de Algemene Reserve van € 846K en het nog te bestemmen rekeningresultaat 2024 van € 576K. Het bestuur heeft besloten om € 275K te doteren aan een bestemmingsreserve 'proceskostenvergoedingen afhandeling WOZ-bezwaren 2024' voor programma Waarderen en € 301K te doteren aan een bestemmingsreserve 'de Kwartiermaker' voor programma Overhead. Van het eigen vermogen is € 846K (de algemene reserve) vrij besteedbaar. Dit is het saldo na bestemming van het rekeningresultaat 2024.

4.5.4 Vlottende passiva

Netto vlottende schulden

De samenstelling van de post Netto vlottende schulden is als volgt:

x € 1.000	2025	2024
Overige schulden: Nog te verwerken belastingontvangsten	1.287	609
Overige schulden: Verwerkte en nog af te dragen belastingontvangsten	8.323	13.061
Overige schulden: Crediteuren	1.104	881
Overige doorbelasting naar de deelnemers	359	416
Totaal netto vlottende schulden	**11.073**	**14.967**

Er is per ultimo 2025 voor een bedrag ad € 9,6 mln. aan belastinggelden ontvangen dat nog niet aan de deelnemers is overgedragen. Hiervan is een bedrag ad €1,29 mln. dat nog aan specifieke belastingdebiteuren gekoppeld moet worden en derhalve nog niet aan één der deelnemers te relateren is. De post crediteuren bevat naast de reguliere ontvangen facturen ook de nog te betalen loonheffingen en pensioenpremies. De overige doorbelasting naar de deelnemers is gelijk aan de ontvangen rente op de rekening van de belastinggelden (€306K) en de reeds terugbetaalde belastinggelden van de fraudecasus (€52K). De financiële afwikkeling van deze posten vindt in 2026 plaats.

Overlopende passiva

De samenstelling van de post Overlopende passiva is als volgt:

x € 1.000	2025	2024
Verplichtingen die in het begrotingsjaar zijn opgebouwd en die in een volgend begrotingsjaar tot betaling komen, m.u.v. jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume.	291	273
Overige vooruit ontvangen / gefactureerde bedragen die ten bate van het volgende begrotingsjaar komen	1.798	2.421
Overlopende passiva	**2.090**	**2.694**

De post overlopende passiva bevat facturen die na de balansdatum verwerkt zijn en betrekking hebben op het verantwoordingsjaar 2025 of waarvan de factuur nog ontvangen moet worden. De post overige vooruit ontvangen / gefactureerde bedragen is gelijk aan de reeds ontvangen bedragen van de gefactureerde deelnemersbijdrage eerste kwartaal 2026.

4.5.5 Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Overeenkomsten

De BSGR is voor een aantal jaren verbonden aan de huurovereenkomst met een jaarhuur voor het pand op de Lammenschansweg 144 (exclusief de servicekosten) van € 443K in 2025. Dit contract loopt tot en met 31 oktober 2026, waarbij er overeenstemming is over een verlenging tot 1-1-2030. De nieuwe overeenkomst zal in 2026 getekend worden. In de verlenging zal een aanpassing plaatsvinden in het aantal gehuurde vierkante meters, doordat er een verdieping wordt afgestoten.
Het contract met KPN ten behoeve de infrastructuur en de kantoorautomatisering is ingegaan per november 2022 en heeft een looptijd van vijf jaar met de optie om twee keer te verlengen met een jaar. In 2025 is hiervoor € 706K betaald. Dit is inclusief kosten voor functioneel applicatiebeheer vanuit Infradax. Gezien de fors hogere kosten van dit contract dan aanvankelijk verwacht, zal in 2026 een nieuwe aanbesteding worden gestart.
Voor beheer en onderhoud van de belastingapplicatie is in 2025 € 966K betaald aan Centric. Dit contract kan jaarlijks worden opgezegd.
Met betrekking tot BakerWare bedragen de beheer- en onderhoudskosten voor de digitale balie en interne portal € 120K voor 2025. Met BakerWare zijn meerdere kleine overeenkomsten gesloten. Deze overeenkomsten kunnen ook jaarlijks worden opgezegd.
Vanaf 1 februari 2023 verzorgt KPN de telefoondiensten. De contractwaarde bedraagt € 151K over de looptijd van 4 jaar, met een optie om twee keer een jaar te verlengen.
Voor druk- en verzendwerk is er sprake van een contract met Jetmail, welke een looptijd heeft van vier jaar tot 1 januari 2027 met de optie om twee keer te verlengen met een jaar. In 2025 bedroegen de kosten voor druk- en verzendwerk € 664K.
Ook heeft de BSGR de beschikking over een leaseauto. De lasten van deze auto voor 2025 bedragen € 5K.
Ten slotte loopt er op moment van publicatie van de jaarrekening een beroep tegen de hoogte van de vergoeding van de taxatieverslagen in de bezwaarfase, wat zou kunnen leiden tot mogelijke kosten van maximaal €200K.

Lopende rechtsgedingen

Per 31 december 2025 waren er geen rechtsgedingen lopende tegen de BSGR, anders dan rechtsgedingen in het kader van de belastingoplegging.

Arbeidskosten van een jaarlijks vergelijkbaar volume

Het aantal nog op te nemen verlofuren zonder vervaldatum per medio december 2025 bedraagt 8682 uur waarmee een bedrag is gemoeid van ca. € 331K, berekend op basis van het bruto uurloon per persoon inclusief 25% werkgeverslasten. Vanwege de overstap naar een nieuw salarispakket per 1 januari 2026 is deze peildatum iets eerder dan gebruikelijk (eind december).

4.6 Geprognosticeerde Balans

Conform de artikelen 3 en 4 BBV onderstaand een meerjarige doorwerking van de geprognosticeerde balans. Deze is gebaseerd op de meerjarenbegroting 2026-2029.

Activa x € 1.000	31 december 2025	31 december 2026	31 december 2027	31 december 2028	31 december 2029
Vaste activa	148	33	20	11	9
Vlottende activa	14.978	12.217	12.217	12.217	12.217
Totaal activa	15.126	12.250	12.237	12.228	12.226

Passiva x € 1.000	31 december 2025	31 december 2026	31 december 2027	31 december 2028	31 december 2029
Eigen vermogen	1.964	846	846	846	846
Langlopende schulden	0	0	0	0	0
Vlottende passiva	13.162	11.404	11.391	11.382	11.380
Totaal passiva	15.126	12.250	12.237	12.228	12.226

4.7 Overige gegevens

4.7.1 Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Ontwikkelingen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan.

4.8 Verantwoordelijkheid Dagelijks Bestuur

In deze rechtmatigheidsverantwoording geeft het Dagelijks Bestuur aan in hoeverre de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, rechtmatig tot stand zijn gekomen. Dit houdt in dat deze in overeenstemming zijn met door de Algemeen bestuur vastgestelde kaders zoals de begroting en (gemeentelijke) verordeningen en met bepalingen in de relevante wet- en regelgeving. Deze verantwoording betreft de rechtmatige uitvoering van de taken en omvat het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium bij de desbetreffende financiële beheershandelingen en transacties. Bij de waarderingsgrondslagen in de jaarrekening is het door het Algemeen Bestuur op 4 juni 2025 vastgestelde normenkader 2025 van de relevante wet- en regelgeving verder toegelicht.

In overeenstemming met bovenstaande is de verantwoordingsgrens voor de BSGR bepaald op 2% van de totale lasten, exclusief de toevoegingen aan de reserves. Voor de verantwoordingsgrens geldt dat fouten en onduidelijkheden bij elkaar opgeteld moeten worden. Dit komt neer op €306K.

Conclusie

Het Dagelijks Bestuur is van mening dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor gestelde grens.

5 Bijlage I

5.1 Overzicht belastingtaken inclusief overhead voor BSGR

Gerealiseerde lasten en baten per taakveld x € 1.000				
Nr.	**Naam taakveld**	**Lasten 2025**	**Baten 2025**	**Saldo**
0.10	Mutaties/vrijval reserves	0	-206	-206
0.11	Resultaat van de rekening van lasten en baten	0	748	748
0.40	Ondersteuning organisatie (programma Overhead)	5.604	0	5.604
0.50	Treasury	0	0	0
diversen	Belastingen (zie specificatie)	9.677	-15.687	-6.010
0.80	Overige lasten en baten (algemene dekkingsmiddelen)	0	-100	-100
0.80	Uitvoeringskosten KTA	0	-35	-35
	Totaal	**15.281**	**-15.281**	**0**

In onderstaand overzicht is de overhead toegerekend aan de taakvelden.

Verdeling overhead 2025 per programma x €1.000				
Nr.	**Heffen**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
Ondersteuning organisatie (programma Overhead)	1.779	1.329	2.429	5.538

* schatting is gebaseerd op de verdeling overhead cf. KPC 2025

5.2 Kostprijsproductverdeling per programma per deelnemer

Kostprijsproductverdeling per programma BSGR				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 4.186.068	€ 171.366	€ 3.956.738	€ 6.725.684	**€ 15.039.856**
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 5.895.637
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ 1.542
0.61	OZB woningen		RZB Eig. woningen	€ 2.291
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 1.275.649
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 231.480
0.63	Parkeerbelasting		Parkeerbelasting	€ 278.970
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ 66.975
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 66.385
0.64	Belastingen overige		Baatbelasting	€ 1.170
2.4	Economische havens en waterwegen		Havengelden	€ 5.483
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdragen	€ 27.750
3.4	Economische promotie		Marktgelden	€ 10.737
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 18.242
3.4	Economische promotie		Forensenbelasting	€ 1.907
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ 14.104
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ 246.202
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 50.399
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 222.517
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater WON	€ 7.455
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater NWN	€ 7.412
7.2	Riolering		Rioolheffing personen	€ 227.959
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 6.798
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOTWON)	€ 31.033
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 211
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. >1000m3	€ 695
7.2	Riolering		Riool- en Waterzorgheffing Eig. NWN	€ 6.916
7.2	Riolering		Riool- en Waterzorgheffing Gebr. NWN	€ 12.099
7.2	Riolering		Rioolheffing Zonder Waarde Eig. NWN	€ 584
7.2	Riolering		Rioolheffing Zonder Waarde Gebr.	€ 602
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar WON	€ 201.475
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 464.878
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar NWN	€ 3.421
7.3	Afval		Afval extra container WON	€ 5.224
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 20.968
7.3	Reinigingsrecht		Reinigingsrecht	€ 2.980
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 28.414
7.3	Reinigingsrecht		Afval extra container NWN	€ 1.266
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten (GRAF)	€ 5.239
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten (GRFR)	€ 6.217
8.3	Wonen en bouwen		Leges Omgevingsvergunning	€ 44.980
8.3	Wonen en bouwen		Liggelden	€ 486
8.3	Wonen en bouwen		Liggelden	€ 215
8.3	Wonen en bouwen		Staangelden	€ 3.086
8.3	Wonen en bouwen		Overige leges	€ 20.584
n.v.t.	Leges Waterschap		Leges Waterschap	€ 6.148
n.v.t.	Watersysteemheffing		Watersysteemheffing	€ 3.398.609
n.v.t.	Zuiveringsheffing		Zuiveringsheffing	€ 2.106.461
	Totaal			**€ 15.039.856**

* Alle taakvelden zijn gebaseerd op de totale lasten van de BSGR. De overige inkomsten zijn hier nog niet in verrekend. Wel zijn de opbrengsten gerelateerd aan de afdelingen hierop in mindering gebracht.

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Hoogheemraadschap van Rijnland				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 2.514.307	€ 624	€ 2.996.286	€ -	€ 5.511.217
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
n.v.t.	Leges Waterschap		Leges Waterschap	€ 6.148
n.v.t.	Watersysteemheffing		Watersysteemheffing	€ 3.398.609
n.v.t.	Zuiveringsheffing		Zuiveringsheffing	€ 2.106.461
				€ 5.511.217

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Gouda				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 289.025	€ 11.435	€ 144.628	€ 970.019	€ 1.415.108
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 853.809
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ 660
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 181.727
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 11.789
0.63	Parkeerbelasting		Parkeerbelasting	€ 144
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ 15.318
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 12.700
2.4	Economische havens en waterwegen		Havengelden	€ 2.747
3.4	Economische promotie		Marktgelden	€ 5.533
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 2.301
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ 4.155
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ 53.761
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 11.117
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 75.541
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater WON	€ 2.808
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater NWN	€ 3.607
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar WON	€ 67.276
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 70.198
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar NWN	€ 1.318
8.3	Wonen en bouwen		Leges Omgevingsvergunning	€ 17.991
8.3	Wonen en bouwen		Liggelden	€ 486
8.3	Wonen en bouwen		Staangelden	€ 3.086
8.3	Wonen en bouwen		Overige leges	€ 16.819
8.3	Wonen en bouwen		Liggelden (code BRUG)	€ 215
				€ 1.415.108

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Leiden				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 373.442	€ 12.317	€ 198.313	€ 1.719.950	€ 2.304.022
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 1.580.729
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ 221
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 252.547
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 17.759
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 36.084
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 6.634
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ 99.658
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 1.815
7.2	Riolering		Riool- en Waterzorgheffing Eig. NWN	€ 6.916
7.2	Riolering		Riool- en Waterzorgheffing Gebr. NWN	€ 12.099
7.2	Riolering		Rioolheffing Zonder Waarde Eig. NWN	€ 584
7.2	Riolering		Rioolheffing Zonder Waarde Gebr.	€ 602
7.2	Riolering		Rioolheffing personen	€ 146.455
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 141.918
				€ 2.304.022

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Wassenaar									
Heffen		**B&B**		**I&I**		**WOZ**		**Totaal**	
€	69.746	€	1.107	€	50.137	€	335.717	€	456.707
Taakveld		**Omschrijving**				**Specificatie**		**Bedrag**	
0.61		OZB woningen				OZB Eig. woningen		€	303.471
0.62		OZB niet woningen				OZB Eig. niet woningen		€	57.373
0.62		OZB niet woningen				OZB Gebr. niet woningen		€	4.361
0.64		Belastingen overige				Hondenbelasting		€	10.316
0.64		Precariobelasting				Precariobelasting		€	6.148
0.64		Belastingen overige				Baatbelasting		€	1.170
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen				BIZ bijdrage (BIZ2NWN)		€	1.431
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen				BIZ bijdrage (BIZ3NWN)		€	3.431
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen				BIZ bijdrage (BIZ3WON)		€	219
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen				BIZ bijdrage (BIZNWN)		€	1.208
3.4		Economische promotie				Toeristenbelasting		€	1.471
7.2		Riolering				Rioolheffing Gebr. NWN		€	4.617
7.2		Riolering				Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)		€	2.185
7.2		Riolering				Rioolheffing personen		€	27.443
7.2		Riolering				Rioolheffing Gebr. >1000m3		€	695
7.3		Afval				Afvalstoffenheffing		€	27.655
7.3		Afval				Afval extra container WON		€	3.513
								€	**456.707**

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Voorschoten				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 61.975	€ 3.368	€ 34.865	€ 314.804	€ 415.011
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 290.098
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 48.350
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ 110
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 3.694
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 5.092
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ4NWN)	€ 3.135
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ5NWN)	€ 2.498
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 177
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 6.648
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOTWON)	€ 29.916
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 25.294
				€ 415.011

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Zoeterwoude								
Heffen		**B&B**		**I&I**		**WOZ**	**Totaal**	
€	40.643	€	-	€	31.684	€ 135.892	€	208.219
Taakveld		**Omschrijving**				**Specificatie**	**Bedrag**	
7.3		Afval				Afvalstoffenheffing diftar WON	€	23.353
7.3		Afval				Afvalstoffenheffing diftar NWN	€	135
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen				BIZ bijdrage (BIZ9NWN)	€	4.225
3.3		Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen				BIZ bijdrage (BIZ9WON)	€	211
0.62		OZB niet woningen				OZB Eig. niet woningen	€	38.823
0.61		OZB woningen				OZB Eig. woningen	€	106.978
0.62		OZB niet woningen				OZB Gebr. niet woningen	€	3.237
0.61		OZB woningen				OZB Gebr. Woningen	€	109
7.3		Reinigingsrecht				Reinigingsrecht	€	350
7.2		Riolering				Rioolheffing Eig. NWN	€	1.302
7.2		Riolering				Rioolheffing Eig. WON	€	8.195
3.4		Economische promotie				Toeristenbelasting	€	335
7.3		Afval				Afvalstoffenheffing	€	20.968
							€	**208.219**

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Oegstgeest				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 53.479	€ 674	€ 40.130	€ 285.743	€ 380.026
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 273.543
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 35.064
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 4.169
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ 7.525
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ5NWN)	€ 1.762
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ5WON)	€ 211
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 306
7.2	Riolering		Rioolheffing personen	€ 25.427
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 99
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 2.733
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 28.414
7.3	Afval		Afval extra container WON	€ 772
				€ 380.026

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Katwijk				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 242.178	€ 122.638	€ 150.077	€ 778.658	€ 1.293.551

Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag
0.61	OZB woningen	RZB Eig. woningen	€ 1.308
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 679.523
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 156.111
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€ 11.350
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	€ 112
0.63	Parkeerbelasting	Parkeerbelasting	€ 266.054
0.64	Precariobelasting	Precariobelasting	€ 1.033
0.64	Belastingen overige	Hondenbelasting	€ 20.501
2.4	Economische havens en waterwegen	Havengelden	€ 2.736
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZCNWN)	€ 2.970
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage (BIZDNWN)	€ 975
3.4	Economische promotie	Marktgelden	€ 3.686
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 4.446
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 65.198
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€ 12.362
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€ 60.000
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Begraafrechten (GRAF)	€ 5.185
			€ 1.293.551

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Bodegraven-Reeuwijk				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 121.180	€ 3.805	€ 64.395	€ 482.458	€ 671.838
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 380.879
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 134.434
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 85
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 1.520
3.4	Economische promotie		Forensenbelasting	€ 1.907
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater NWN	€ 1.106
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater WON	€ 1.922
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ 3.000
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ 26.727
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 5.940
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 34.439
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar WON	€ 30.524
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar NWN	€ 1.969
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 32.095
7.3	Reinigingsrecht		Afval extra container NWN	€ 1.266
7.3	Reinigingsrecht		Reinigingsrecht	€ 2.170
8.3	Wonen en bouwen		Leges Omgevingsvergunning	€ 11.856
				€ 671.838

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Waddinxveen				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 89.150	€ 2.213	€ 71.713	€ 429.468	€ 592.544

Taakveld	Omschrijving	Specificatie	Bedrag
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar WON	€ 35.891
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	€ 36.867
8.3	Wonen en bouwen	Overige leges	€ 1.631
8.3	Wonen en bouwen	Leges Omgevingsvergunning	€ 6.718
7.3	Afval	Afval extra container WON	€ 940
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Begraafrechten (GRFR)	€ 2.851
3.4	Economische promotie	Marktgelden	€ 30
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	€ 109.379
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	€ 355.249
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	€ 6.563
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	€ 330
0.64	Precariobelasting	Precariobelasting	€ 144
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. NWN	€ 2.397
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. WON	€ 28.660
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater NWN	€ 2.600
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater WON	€ 2.046
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	€ 211
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	€ 38
			€ 592.544

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Leiderdorp									
Heffen		**B&B**		**I&I**		**WOZ**		**Totaal**	
€	52.795	€	-	€	36.993	€	334.599	€	424.388
Taakveld		**Omschrijving**				**Specificatie**		**Bedrag**	
0.61		OZB woningen				OZB Eig. woningen		€	311.673
0.62		OZB niet woningen				OZB Eig. niet woningen		€	48.243
0.62		OZB niet woningen				OZB Gebr. niet woningen		€	3.304
3.4		Economische promotie				Toeristenbelasting		€	199
7.2		Riolering				Rioolheffing Gebr. NWN		€	3.613
7.2		Riolering				Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)		€	2
7.2		Riolering				Rioolheffing personen		€	28.634
7.3		Afval				Afvalstoffenheffing		€	28.259
7.3		Reinigingsrecht				Reinigingsrecht		€	460
								€	**424.388**

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Velsen				
Heffen	**B&B**	**I&I**	**WOZ**	**Totaal**
€ 278.149	€ 13.186	€ 137.516	€ 938.375	€ 1.367.225
Taakveld	**Omschrijving**		**Specificatie**	**Bedrag**
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ 759.685
0.61	OZB woningen		RZB Eig. woningen	€ 983
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ 213.598
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ 169.423
0.63	Parkeerbelasting		Parkeerbelasting	€ 12.772
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ 13.314
0.64	Precariobelasting		Precariobelasting	€ 930
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ7NWN)	€ 93
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ8NWN)	€ 277
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZ8WON)	€ 93
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZANWN)	€ 2.231
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZBNWN)	€ 1.009
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZDNWN)	€ 1.091
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage (BIZFNWN)	€ 680
3.4	Economische promotie		Marktgelden	€ 1.488
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ 817
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ 3.249
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ 29.200
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 8.201
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOGWON)	€ 45.054
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater WON	€ 678
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON (RIOTWON)	€ 1.117
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater NWN	€ 99
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ 150
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ 42.592
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar WON	€ 44.431
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten (GRAF)	€ 54
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten (GRFR)	€ 3.366
8.3	Wonen en bouwen		Leges Omgevingsvergunning	€ 8.414
8.3	Wonen en bouwen		Overige leges	€ 2.135
				€ 1.367.225

T: +31 (0)20 543 21 00
E: amstelveen@bdo.nl
www.bdo.nl

BDO Audit & Assurance B.V.
Postbus 71730, 1008 DE Amsterdam
Krijgsman 9, 1186 DM Amstelveen
Nederland

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het algemeen bestuur van Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland te Leiden gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van de baten en lasten over 2025 en van het vermogen van de Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland op 31 december 2025 alsmede een getrouw beeld van de financiële rechtmatigheid over 2025 in overeenstemming met het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV).

De jaarrekening bestaat uit:
- het overzicht van baten en lasten over 2025;
- de balans per 31 december 2025;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen;
- de rechtmatigheidsverantwoording over 2025;
- de bijlage 1; 5.1 Overzicht belastingtaken inclusief overhead voor BSGR

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado), het controleprotocol dat is vastgesteld door het algemeen bestuur op 20 februari 2025 en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij zijn onafhankelijk van Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland zoals vereist in de ‘Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten’ (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de ‘Verordening gedrags- en beroepsregels accountants’ (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Statutair gevestigd te Eindhoven en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 17171186.
BDO Audit & Assurance B.V. handelt tevens onder de namen: BDO Audit & Assurance B.V., BDO Accountants, BDO Technology Risk Assurance.
BDO Audit & Assurance B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid,
en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam ‘BDO’ optreden.
BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 305.000. De bij onze controle toegepaste goedkeuringstolerantie bedraagt 2% van de totale lasten exclusief de toevoegingen aan reserves, zoals voorgeschreven in artikel 2 lid 1 en 3 Bado.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2025. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn, zoals ook bedoeld in artikel 3 Bado.

Wij zijn met het algemeen bestuur overeengekomen dat wij aan het bestuur tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 15.250 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6 sub a WNT en artikel 5 lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

De jaarstukken omvatten andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- Programmaverantwoording, waaronder de toelichting per programma en de paragrafen;
- De overige gegevens;
- 5.2 Kostprijsproductverdeling per programma per deelnemer.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de jaarstukken in overeenstemming met het BBV.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur voor de jaarrekening

Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening en getrouw weergeven van de grootte en de samenstelling van de baten en lasten over 2025 en van het vermogen op

31 december 2025 alsmede het getrouw weergeven van de financiële rechtmatigheid over 2025 in overeenstemming met het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV).

In dit kader is het dagelijks bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het dagelijks bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van het normenkader voor de financiële rechtmatigheid mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het dagelijks bestuur de veronderstellingen inzake de financiële risico's in relatie tot de financiële positie onderbouwen en afwegen of de gemeenschappelijke regeling in staat is de financiële risico's vanuit de reguliere exploitatie en onverwachte tegenvallers financieel op te vangen zonder tussenkomst van de toezichthouder. Het dagelijks bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de financiële risico's kunnen worden opgevangen toelichten in de jaarrekening.

De algemeen bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van het normenkader voor de financiële rechtmatigheid en het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de gemeenschappelijke regeling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Bado, het controleprotocol dat is vastgesteld door het algemeen bestuur op 20 februari 2025, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de gemeenschappelijke regeling;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het dagelijks bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het dagelijks bestuur gehanteerde veronderstellingen aanvaardbaar zijn inzake de afweging dat de gemeenschappelijke regeling in staat is de financiële risico's vanuit de reguliere exploitatie en onverwachte tegenvallers financieel op te vangen zonder tussenkomst van de toezichthouder. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan omtrent de financiële positie. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter van materiële betekenis zijn voor de financiële positie van de gemeenschappelijke regeling;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de controle van de jaarrekening om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de in de jaarrekening van de gemeenschappelijke regeling opgenomen financiële informatie ten aanzien van activiteiten uitgevoerd door uitvoeringsorganisaties van de gemeenschappelijke regeling als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de controle van de jaarrekening van de gemeenschappelijke regeling zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de gemeenschappelijke regeling onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amstelveen, 21 april 2026
BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

Digitaal ondertekend door:
Jeroen van Schaik
21 april 2026 16:45 +02:00

J.F.A. van Schaik MSc RA