Concept begroting 2023 en meerjarenbegroting 2024-2026

Colofon

Titel	:	Concept begroting BSR 2023 en meerjarenbegroting 2024-2026
Opdrachtgever	:	G.M. Scholtus, directeur BSR
Auteur	:	Managementteam BSR Financieel Controller Financieel Adviseur
Versie	:	1.0
Besproken	:	Dagelijks bestuur van 11 mei 2022
Vastgesteld	:	Algemeen bestuur van ……

Inhoudsopgave

Colofon ... 2
1 Inleiding en voorwoord ... 4
1.1 Waar staat BSR voor? ... 4
1.2 Toekomstperspectief en ontwikkelingen ... 4
1.3 Begroting 2023 en meerjarenbegroting 2024-2026 ... 5
1.4 Lasten ... 6
1.5 Verdeling kosten Overhead ... 6
1.6 Kostentoedeling BSR op basis van kostenverdeelsleutels met ingang van 2023 ... 6
1.7 Baten ... 7
1.8 Reservemutaties ... 8
1.9 Deelnemersbijdrage ... 9
1.10 Onze inzet ... 9
2 Indeling van de begroting ... 10
Beleidsbegroting ... 11
3 Beleidsbegroting ... 12
3.1 Algemeen ... 12
3.2 Toelichting lasten ... 12
3.3 Toelichting baten ... 14
3.4 Kostenbeheersing ... 14
3.5 Prestatie-indicatoren 2023 ... 14
Programma's ... 15
Doelstelling van het programma Heffen ... 16
Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2023 ... 16
Lasten ... 18
Baten ... 19
Doelstelling van het programma Innen ... 20
Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2023 ... 20
Lasten ... 23
Baten ... 24
Doelstelling van het programma Waarderen ... 25
Speerpunten/ontwikkelingen programma Waarderen 2023 ... 25
Lasten ... 27
Doelstelling van het programma BAG/WKPB ... 29
Speerpunten/ontwikkelingen programma BAG 2023 ... 29
Lasten ... 31
Baten ... 31
Speerpunten/ontwikkelingen programma Overhead 2023 ... 32
Paragrafen ... 36
Paragraaf lokale heffingen ... 37
Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing ... 37
Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen ... 42
Paragraaf financiering ... 42
Paragraaf bedrijfsvoering ... 43
Paragraaf verbonden partijen ... 45
Paragraaf grondbeleid ... 45
Financiële begroting ... 46
Bijlagen ... 53
Geprognosticeerde balans 2023-2026 ... 57
EMU-saldo ... 58
Financiële kengetallen ... 59
Compensabele btw ... 60
Investeringsprogramma 2023-2026 ... 61
Bijlage 1 Effectuering ingroeimodel nieuwe kostenverdeelsleutels 2023 - 2025 ... 62

1 Inleiding en voorwoord

Voor u ligt de begroting 2023 en meerjarenbegroting 2024-2026 van de gemeenschappelijk regeling Belastingsamenwerking Rivierenland (BSR). Deze begroting geeft inzicht in de baten en lasten van BSR voor de jaren 2023 tot en met 2026.

1.1 Waar staat BSR voor?

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

Deze belastingsamenwerking heeft als groot voordeel dat wij voor veel inwoners de diverse lokale belastingen kunnen combineren op 1 aanslagbiljet. Dit brengt gemak met zich mee voor de belastingbetaler en heeft veel voordelen voor de deelnemende partijen aan ons samenwerkings-verband.

BSR voert het gehele belastingproces van A tot Z uit. Van het verzamelen van de gegevens om te komen tot een belastingaanslag, tot uiteindelijk het innen van de belastinggelden. Hierdoor worden onze deelnemers op het terrein van lokale belastingen volledig ontzorgt. Dit is kostenefficiënt en verlaagt de kwetsbaarheid op dit onderdeel bij onze deelnemers. Sinds de oprichting van BSR in 2008 heeft deze samenwerking geleid tot een besparing van miljoenen euro's aan belastinggeld.

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

Daarnaast is er veel aandacht voor vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling. BSR kent een zeer flexibel werkconcept en omarmt het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Tegelijkertijd beschikt BSR over een veelzijdig kantoorpand in het hartje van Tiel, waarin volop ruimte is voor kennisdeling, innovatie en gezelligheid. Zie ter informatie de bedrijfsvideo van BSR: https://youtu.be/IeIQDF6IiLk

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

1.2 Toekomstperspectief en ontwikkelingen

Bestuur en directie gaan in het najaar 2022 in gesprek over de vorming van de nieuwe visie BSR 2026. Uiteraard nemen wij u wel graag mee in de externe en interne ontwikkelingen welke wij tegemoet zien.

Externe ontwikkelingen

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

Dit kan allemaal van invloed zijn op onze werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld het wijzigen van betalingsgedrag van belastingschuldigen of onvoorziene werkzaamheden, die opeens op ons afkomen. BSR moet in staat worden gesteld om de diverse disciplines te laten meebewegen met de vraag van de dag en de vraag van morgen.

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

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

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

Landelijk lokale belastingprocessen (LLBP)
Om de kwetsbaarheid van onze organisatie in te perken en maximaal efficiënt onze taken uit te voeren is BSR mede initiatiefnemer van de LLBP. Deze samenwerking met een aantal grote gemeenten en belastingkantoren richt zich op het beschrijven en inbedden van reguliere belasting-processen met de daarbij behorende beheersmaatregelen. Hiermee stellen wij leveranciers in staat om de belastingoplossingen als dienst (SaaS) aan te kunnen bieden en kunnen we maatwerk dat ons kwetsbaar maakt uitfaseren. Tegelijkertijd delen we kennis op de diverse procesonderdelen met als doel onze taken kwalitatief goed en effectief uit te kunnen voeren BSR heeft als mede initiatiefnemer deze ontwikkeling al tijdig ingezet en mitigerende maatregelen om deze transitie binnen de begroting op te vangen.

Groei in volume
In relatie tot de steeds toenemende ontwikkelingen, de aandacht voor kostenbeheersing, kosten-verlaging en toenemende kwetsbaarheid op onderdelen van ons takenpakket is het van belang dat BSR zich oriënteert op volumegroei vanuit het perspectief van schaalgrootte. Hierbij te denken aan (autonome) groei in aantal deelnemers, allianties om schaalvoordelen te behalen en nauwe samenwerking met andere belastingsamenwerkingsverbanden. Hiertoe vindt in de tweede helft van 2022 nader onderzoek plaats.

Interne ontwikkelingen
Al enige jaren richten wij ons op het genereren van volledig geautomatiseerde aanslagbiljetten.
Dit met onze bronhouders als uitgangspunt.
Wij richten ons op het optimaal ontzorgen van onze deelnemers en inwoners op basis van geharmoniseerde verordeningen en standaard processen.
BSR streeft daarnaast naar een waardering goed van de Waarderingskamer in 2023/2024.

Wij vinden het belangrijk om dit te realiseren met betrokken, proactieve en klantgerichte medewerkers. Daarmee willen wij een betrouwbare partner zijn en een aantrekkelijke werkgever. Teamontwikkeling is hierbij een continu proces. Wij blijven ons hierbij focussen op benodigde kennis en kunde om succesvol uitvoering te kunnen geven aan onze taken.

1.3 Begroting 2023 en meerjarenbegroting 2024-2026

Bij het opstellen van deze begroting zijn de uitgangspunten gehanteerd, zoals opgenomen in de door het dagelijks bestuur vastgestelde Kadernota 2023-2026.
Hierbij zijn tevens de uitgangspunten uit het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024 meegenomen.
Bovendien is vanaf deze begroting 2023 de nieuwe systematiek van kostentoedeling aan de deelnemers van BSR toegepast (zie paragraaf 1.6).

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

1.4 Lasten

Ondanks alle externe ontwikkelingen binnen het domein van lokale belastingen heeft BSR, door het nemen van diverse mitigerende maatregelen en het concretiseren van het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024, een forse stijging van de lasten kunnen voorkomen.

De stijging van 3.3% wordt voornamelijk veroorzaakt door niet te beïnvloeden factoren zoals inflatie, cao-verhogingen en sociale lasten.

Het totaal van alle werkzaamheden vraagt voor 2023 een kostenbudget van € 10.561.000 (2022: € 10.227.000).

1.5 Verdeling kosten Overhead

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

BSR prefereert een transparante en eerlijke verdeling van de kosten. In overleg met het dagelijks bestuur heeft BSR in 2019 door een onafhankelijke partij een onderzoek laten uitvoeren naar de huidige kostenverdeling inclusief de juiste toepassing hiervan. De uitkomsten zijn in het algemeen bestuur gepresenteerd en de aanbevelingen inzake transparantie zijn door het dagelijks bestuur overgenomen.

Eén van de aanbevelingen uit het onderzoek is geweest om periodiek te toetsen of de toegerekende overhead op basis van de huidige berekeningswijze nog een reële afspiegeling is van de realiteit.

De kosten voor huisvesting en kantoorautomatisering worden in de begroting 2023 verdeeld over de programma's op basis van de formatie die aan een programma werkt. De verdeelsleutel van de overige overheadkosten geschied op basis van de salariskosten per programma, gecorrigeerd met een factor voor de verhouding van de werkzaamheden van de managers en de afdeling Innovatie & Ondersteuning.

1.6 Kostentoedeling BSR op basis van kostenverdeelsleutels met ingang van 2023

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

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

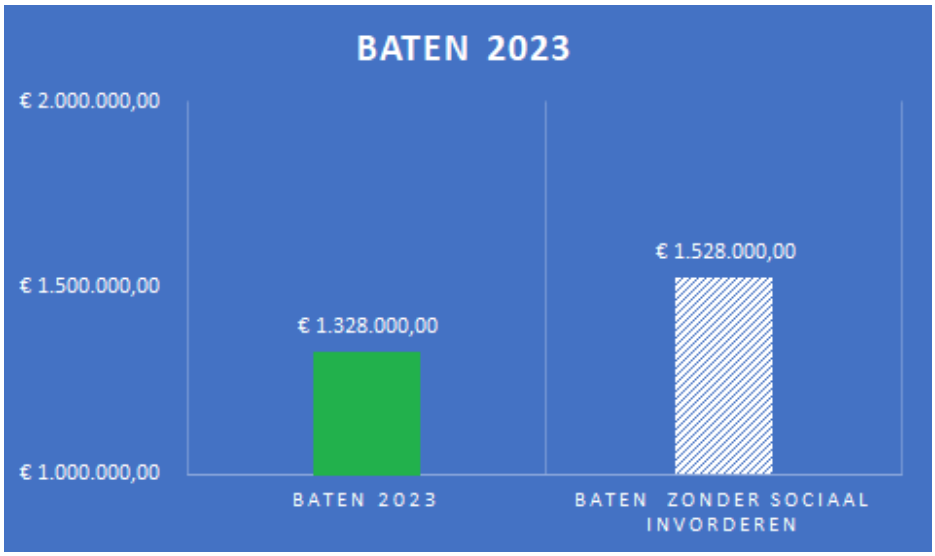
- recht doen aan activiteiten;
- werkbaar voor BSR en haar deelnemers;
- uitvoerbaar zijn voor organisatie zonder extra kosten;
- in stand houden van samenwerkingsgedachte van een GR.

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

Deze factoren en de weging ervan zijn in oktober 2021 door het algemeen bestuur vastgesteld, waarbij is afgestemd om per kalenderjaar 2023 de deelnemersbijdrage te hanteren op basis van de nieuwe vastgestelde factoren[1].
Om de herverdeeleffecten op te vangen zal deze wijziging gefaseerd worden ingevoerd. Over een periode van drie jaar wordt het herverdeeleffect geëffectueerd[2].

1.7 Baten

De geraamde inkomsten, exclusief deelnemersbijdragen, bedragen € 1.328.000 (2022: € 1.491.000).



De belangrijkste wijzigingen zijn:

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

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

[1] Zie verzoek tot besluit d.d. 12 oktober 2021 Kostentoedeling o.b.v. kostenverdeelsleutels vanaf 2023 (AB 21 oktober 2021)
[2] Zie verzoek tot besluit d.d. 12 oktober 2021 Ingroeimodel financiële effecten nieuwe kostenverdeelsleutels (AB 21 oktober 2021)

Door deze werkwijze (sociaal invorderen) worden lagere opbrengsten uit het in rekening brengen van invorderingskosten verwacht.

Bovenstaande werkwijze is gebaseerd op het rapport van de ombudsman ‘invorderen vanuit burger-perspectief’ en zoals afgesproken in het algemeen bestuur.
Door een effectievere invordering, genereren wij meer belastingopbrengsten met minder invorderingsopbrengsten tot gevolg. Deze opbrengsten uit invorderingskosten zijn om die reden in de begroting verlaagd van € 1.200.000 naar € 1.000.000, gebaseerd op de ervaringscijfers 2021 (€ 972.000 na aftrek oninbaar).

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

De opbrengsten uit invordering zijn opgenomen in de begroting van BSR. De activiteiten in het invorderingsproces dienen te leiden tot een tijdige ontvangst van belastingopbrengsten en tot een vermindering van de oninbare belastingopbrengsten.
Dit kan echter tegelijkertijd leiden tot een verlaging van de opbrengsten uit invorderingskosten voor BSR, omdat BSR dit zo effectief mogelijk tracht te realiseren.

- *Opbrengsten uit rente*
  Art. 29 Invorderingswet 1990 regelt het percentage van de invorderingsrente. Tot 22 juni 2020 werd voor dat percentage naar het Burgerlijk Wetboek verwezen, en bedroeg dit percentage ten minste 4%.
  Met ingang van 23 juni 2020 is dat veranderd in verband met de COVID-19 pandemie en bedraagt het percentage van de invorderingsrente een bij algemene maatregel van bestuur (AMvB) vast te stellen percentage. De bevoegdheid voor het vaststellen van dit percentage is door de colleges/ dagelijks besturen overgedragen aan het dagelijks bestuur van BSR.

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

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

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

  In de begroting 2023 wordt het percentage invorderingsrente opgenomen zoals geldend bij het opstellen van deze begroting. Deze opbrengsten zijn om die reden verlaagd van € 50.000 naar € 20.000.

1.8 Reservemutaties

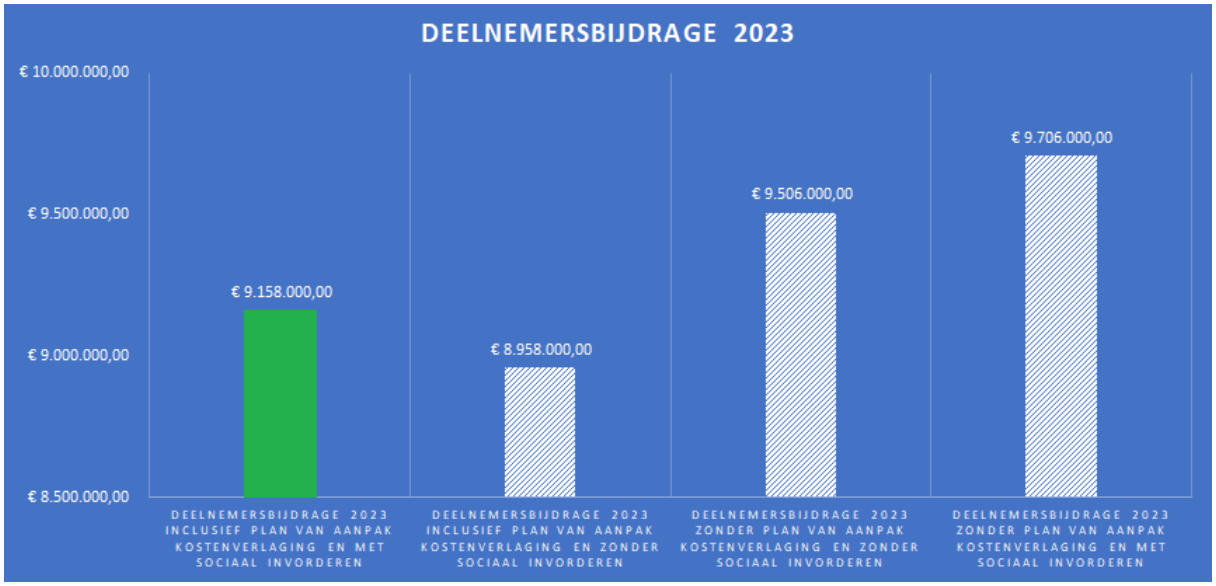
Op 11 december 2013 heeft het algemeen bestuur een reserve ‘vervangen belastingapplicatie’ ingesteld. Deze reserve mag worden aangewend voor uitgaven voor de bestaande belastingapplicatie waar het betreft aanpassing van wet- en regelgeving, aanvullende functionaliteit en nieuwe versies (updates en upgrades).

Aangezien de verwachting is dat er alleen nog maar software als dienst (SaaS) wordt afgenomen en er dan geen kapitaallasten zijn inzake belastingsoftware, wordt de reserve volledig afgebouwd in de jaren 2021-2024 ter dekking van de kapitaallasten in verband met dubbele lasten in aanloop naar SaaS. Er worden vanaf 2022 geen bedragen meer gestort in deze reserve.

1.9 Deelnemersbijdrage

Per saldo resulteert een bijdrage van deelnemers ad € 9.158.000 (2022: € 8.661.000), waarbij het verschil met name wordt veroorzaakt door:

- inflatie, mutaties cao en sociale lasten (3,3% van de stijging), en
- het dalen van de opbrengsten invorderingskosten (sociaal invorderen) en invorderingsrente (Covid-19 maatregel) (2,3% van de stijging).



1.10 Onze inzet

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

Ook in 2023 blijven wij investeren in onze medewerkers, ondersteunende systemen en processen, omdat dit leidt tot efficiency en optimalisatie van belastinginkomsten voor onze deelnemers tegen zo laag mogelijke integrale kosten. Dit doen wij op een resultaatgerichte, betrokken en klantgerichte wijze.

Tiel, 11 mei 2022

Het dagelijks bestuur Belastingsamenwerking Rivierenland,

Ir. J.H.L.M. de Vreede
Voorzitter

G.M. Scholtus MBA
Directeur

2 Indeling van de begroting

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

De begroting is dan ook ingedeeld volgens en bestaat uit een beleidsbegroting en een financiële begroting.
In de beleidsbegroting worden de programma's en de paragrafen weergegeven.
De financiële begroting omvat het overzicht van baten en lasten inclusief de meerjarenbegroting.

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

Beleidsbegroting

3 Beleidsbegroting

3.1 Algemeen

Bij het opstellen van deze begroting en de meerjarenraming zijn de uitgangspunten gehanteerd zoals opgenomen in de door het algemeen bestuur vastgestelde kadernota 2023-2026.

3.2 Toelichting lasten

De lasten stijgen ten opzichte van de primitieve begroting 2022 met € 334.000.

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

Proceskostenvergoedingen	95
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	63
Overige kosten primair proces	39
Bureaukosten	39
Drukken, printen en verzenden belastingpost	14
Gegevensaanlevering derden	13
Kapitaallasten	11
Communicatieplatform/telefonie	10
Totaal personeelskosten	6
Onvoorzien	4
Externe- en interne communicatie	1
Bankkosten	-15
Technisch applicatiebeheer	-203
Automatiseringskosten (onderhoud)	-715
Licentiekosten	972
Totaal	**334**

Proceskostenvergoedingen
De afgelopen jaren is het een trend dat er steeds grootschaliger bezwaar wordt gemaakt tegen de WOZ-waarde door no-cure-no-pay bureaus. Al bij een geringe bijstelling van de WOZ-waarde hebben deze bureaus, op basis van de huidige wet- en regelgeving, recht op proceskostenvergoeding (€ 300.000). In 2022 was dit nog € 205.000.

De handelswijze van deze bureaus is onder de aandacht van de politiek, echter aanpassing van eventuele wet- en regelgeving laat lang op zich wachten. BSR doet er alles aan de burger zo goed mogelijk te informeren over de mogelijkheid tot het indienen van een bezwaar bij BSR en attendeert de burger hier nadrukkelijk op. Hiermee hopen wij de gang naar dergelijke no-cure-no-pay bureaus te reduceren.

Gebruikersvergoeding MijnOverheid
Vanuit de stijging van het gebruik van Mijn Overheid en deze doorbelasting van de kosten aan BSR, zijn de werkelijke kosten 2021 gestegen. Op basis van deze stijging hebben we hetzelfde niveau aangehouden. Dit resulteert in een stijging van € 63.000.

Overige kosten (primair proces)
De stijging t.o.v. de begroting 2022 wordt voornamelijk veroorzaakt door advieskosten derden.
Dit resulteert in een stijging van € 39.000.

Bureaukosten
De stijging van € 39.000 komt voornamelijk door de stijging van de accountantskosten en advieskosten.

Licentiekosten, technisch applicatiebeheer en automatiseringskosten (onderhoud)
Ondanks diverse grote trajecten en aanpassingen vanuit wet- en regelgeving weet BSR de kosten voor technisch applicatiebeheer en automatiseringskosten beheersbaar te houden. Dit doordat er mitigerende maatregelen zijn genomen om de alsmaar oplopende kosten op dit onderdeel in te perken. Er staat een toekomstbestendige omgeving en BSR kan volop mee in de ontwikkelingen binnen de diverse oplossingen.

BSR heeft het technisch applicatiebeheer en onderhoud ondergebracht bij Centric.
Hierdoor zijn de kosten voor technisch applicatie beheer en de kosten van automatisering gedaald en de licentiekosten gestegen. De mutatie bedraagt € 54.000.

3.3 Toelichting baten

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

Investeringsbijdrage afnamefunctionaliteit LV WOZ (WSRL)	49
Onderhoudskosten afnamefunctionaliteit LV WOZ (WSRL)	41
Bijdrage MijnOverheid/DigiD WSRL	109
Bijdrage MijnOverheid/DigiD Avri	22
Totaal	**221**

3.4 Kostenbeheersing

Plan van aanpak kostenverlaging BSR
In de afgelopen jaren hebben wij veel geïnvesteerd in de optimalisatie van onze processen, onder andere door automatisering en digitalisering. Sinds de begroting 2019 hebben wij jaarlijks een taakstelling opgenomen om de voordelen vanuit deze investeringen te verzilveren.

BSR vindt het belangrijk om, zeker in deze financieel onzekere tijden, een structurele financiële bijdrage te leveren in het belang van haar deelnemers. Hiertoe heeft BSR in de zomer van 2020 een plan van aanpak opgesteld om te komen tot een meerjarige kostenverlaging. Het algemeen bestuur heeft hiermee ingestemd in haar vergadering van 29 oktober 2020.

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

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

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

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

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

3.5 Prestatie-indicatoren 2023

Jaarlijks worden de prestatie-indicatoren vastgesteld. Deze worden opgenomen in het jaarplan van BSR en voorgelegd aan het dagelijks bestuur. De voortgang wordt gerapporteerd in de bestuurs-rapportage in juni.

Programma’s

Programma 1: HEFFEN

Doelstelling van het programma Heffen

Het tijdig, volledig, juist en optimaal opleggen van de aanslagen lokale belastingen.

BSR verwerkt diverse gegevensbronnen (geautomatiseerd). In toenemende mate zijn deze gegevensbronnen basisregistraties (landelijke voorzieningen). Bij basisregistraties is de bronhouder verantwoordelijk voor de juistheid van de daarin opgenomen gegevens. Wettelijk uitgangspunt voor de verwerking van gegevens uit een basisregistratie is dat de afnemer van deze gegevens uitgaat van de juistheid daarvan. De uitdaging voor BSR is om alle gegevens (geleverd door de bronhouders) die benodigd zijn voor de aanslagoplegging tijdig te verzamelen en verwerken.

BSR blijft zich continu inspannen om zo efficiënt mogelijk te acteren in de keten van gegevens-verwerking. De transformatie naar standaard Landelijke Lokale Belasting Processen (LLBP) levert een bijdrage aan deze efficiency.

Uitgangspunt bij de aanslagoplegging is om een belastingaanslag in beginsel op te leggen in het jaar waarop deze aanslag betrekking heeft. Daarnaast worden ingekomen bezwaar- en verzoekschriften binnen de daarvoor geldende wettelijke termijnen afgehandeld.

Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2023

- Focus op samenwerking in de keten.
- Uitvoering geven aan vergaande uniformering/harmonisering en standaardisering (verordeningen, software).
- Aansluiten op (nieuwe) basisregistraties.
- Aansluiten op berichtenverkeer in combinatie met terugmeldvoorzieningen.
- Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen.

Toelichting op speerpunten

- *Focus op samenwerking in de keten*
  De focus ligt op samenwerking in de keten, waar mogelijk geautomatiseerd.
  Op basis van datastromen genereren wij maximale efficiency binnen de processen.

- *Harmonisering verordeningen*
  Wij inventariseren periodiek de behoefte van onze deelnemers met betrekking tot ontwikkelingen en wensen ten aanzien van de verordeningen. Waar mogelijk ondersteunen wij bij het opstellen van een geharmoniseerde verordening.

- *Basisregistraties en berichtenverkeer in combinatie met terugmeldvoorzieningen*
  BSR sluit zich aan op de diverse Landelijke Voorzieningen en/of Basisregistraties. Dit zijn langdurige implementatietrajecten, waarbij wij afhankelijk zijn van onze leveranciers en de ontwikkeling van software. Wanneer aansluiting op de Landelijke Voorziening en/of Basisregistratie is gerealiseerd is de bronhouder verantwoordelijk voor de kwaliteit van de gegevens en het tijdig verwerken van de terugmeldingen. Dit zorgt uiteindelijk voor een uniform en efficiënt proces en een hogere kwaliteit van administraties.

- *Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen*
  Onze data geeft ons gedetailleerde informatie over de aanslagoplegging.
  Hiermee onderzoeken wij onder andere de mogelijkheden van procesverbetering en -ontwikkeling. De vastgestelde uitgangspunten per deelnemer zijn uitganspunt voor het betreffende belastingjaar en worden zowel intern als extern gebruikt ter monitoring.

Programma Heffen (x € 1.000)			
	Begroting 2022	**Begroting 2023**	**Realisatie 2021**
Salarissen en sociale lasten	861	847	843
Overige personeelskosten	191	106	95
Totaal personeelskosten	*1.052*	*953*	*938*
Kapitaallasten software	125	131	96
Automatiseringskosten (onderhoud)	589	70	38
Licentiekosten	21	406	413
Technisch applicatiebeheer	170	43	17
Drukken, printen en verzenden belastingpost	327	272	261
Gegevensaanlevering derden	80	91	95
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	155	218	215
Proceskostenvergoedingen	5	5	9
Bankkosten	0	0	0
Communicatieplatform/telefonie	20	24	15
Overige kosten primair proces	10	47	0
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	0
Onvoorzien	26	23	0
Doorbelasting kosten overhead	1.212	1.137	1.014
Subtotaal lasten	**3.792**	**3.420**	**3.112**
Vervolgingskosten	0	0	0
Rente	0	0	0
Bijdragen voor personeel	0	0	0
Investeringsbijdragen	49	49	49
Bijdragen deelnemers	3.500	3.074	2.813
Overige bijdragen deelnemers	143	172	188
Inkomensoverdracht Rijk	62	87	90
Subsidies	0	0	0
Subtotaal baten	**3.754**	**3.382**	**3.140**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-38**	**-38**	**28**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	75
Onttrekkingen	38	38	47
Reservemutaties	**-38**	**-38**	**28**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Lasten

Salarissen en sociale lasten
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. Er is gerekend met een geschatte loonontwikkeling van 2,3% en een geschatte stijging van de pensioenpremies en de overige sociale lasten (premies werknemersverzekeringen) van indicatief 1,4%. Daarnaast wordt er rekening gehouden met de periodieke salarisverhoging tot het maximum van betreffende schaal.

Tevens is de effectuering van het plan van aanpak kostenverlaging zichtbaar in de daling van de personeelslasten.

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

Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten
De dienstverleningskosten worden door de leverancier van ons belastingpakket Centric vanaf 2021 (zie toelichting najaarsnota 2021) als SaaS-dienstverlening doorberekend en betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. Deze constructie is toekomstbestendig en maakt de kostenontwikkeling beter voorspelbaar. Hierdoor heeft er een verschuiving plaats gevonden van kosten tussen de programma's.

Drukken, printen en verzenden belastingpost
Dit betreffen de kosten voor het drukken of printen, het couverteren, het verzenden (fysiek of digitaal) en het archiveren van belastingpost en daarnaast het leveren van bedrukte/geprinte enveloppen en bedrukt/geprint papier.
Door zo optimaal mogelijk te combineren is hier een besparing gerealiseerd.

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

Gebruikersvergoeding MijnOverheid/DigiD
BSR moet voor het aantal keren dat een burger succesvol inlogt via DigiD op de BSR-omgeving een vergoeding betalen. Dit geldt ook voor het aantal berichten dat via de Berichtenbox naar burgers wordt verzonden via MijnOverheid.

Voor gemeenten verloopt de financiering hiervoor via het gemeentefonds. Gecombineerde belasting-samenwerkingen zoals BSR ontvangen een factuur van Logius en kunnen het gemeentelijke deel daarvan (forfaitair 40%) declareren bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het restant wordt in rekening gebracht bij Avri en WSRL conform de verdeelsleutel van het programma Heffen. Deze inkomsten staan onder overige bijdragen deelnemers.

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

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

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

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

Doorbelasting kosten Overhead
Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

Baten

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

Overige bijdragen deelnemers
De onderhoudskosten van de bovenstaand vermelde module (investering) worden direct naar WSRL (€ 41.000) doorbelast en zijn opgenomen als overige bijdragen deelnemers.
Daarnaast is er onder deze post 60% van de kosten voor MijnOverheid/DigiD opgenomen (€ 131.000). Dit bedrag wordt doorbelast aan Avri en WSRL.
De overige 40% ad € 87.000 is opgenomen onder Inkomensoverdracht Rijk.

Bijdragen deelnemers
De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 1,3369 per aanslagregel (2022: € 1,5771).
Het geraamde aantal aanslagregels in 2023 bedraagt 2.299.500 (2022: 2.219.200 regels).

Programma 2: INNEN

Doelstelling van het programma Innen

Het tijdig, volledig, juist, optimaal en sociaal invorderen van alle opgelegde belastingaanslagen.

Om daaraan te kunnen voldoen, dienen alle betalingen tijdig, volledig en juist te worden verwerkt. Daar waar nodig kunnen betalingsregelingen worden getroffen, dit kan via onze online betalingsregeling tool evenals telefonisch of via een contactformulier op onze website. Hiermee trachten we de drempel tot contact laag te houden. BSR is optimaal bereikbaar, zowel digitaal, telefonisch evenals voor fysieke afspraken aan onze balie, voor alle vragen aangaande betalingen en kwijtscheldingsverzoeken.

De bij BSR binnenkomende kwijtscheldingsverzoeken, alsmede administratieve beroepen, worden binnen de daarvoor wettelijke termijnen afgehandeld. BSR ontlast de aanvrager van kwijtschelding zoveel als mogelijk door gebruik te maken van een digitale toetsing door Stichting Inlichtingenbureau (opgericht door Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid).

Indien een opgelegde belastingaanslag niet of niet volledig binnen de daarvoor geldende termijn wordt betaald, worden diverse middelen ingezet om te komen tot betaling. Allereerst proberen we in een zo vroeg mogelijk stadium contact te krijgen met de klant om tot een passende (betaal) oplossing te komen. We denken hierin mee met de klant. Daarnaast zijn er nog enkele andere middelen welke ingezet kunnen worden, onder andere; het verzenden van een kosteloze herinnering, een aanmaning, een dwangbevel, eventueel een loonvordering, hernieuwd bevel tot betalen en in uiterste gevallen de mogelijkheid om over te gaan tot beslaglegging. De hieraan verbonden kosten komen ten laste van de belastingschuldigen.

Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2023

- Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen met als doel het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie.
- Toepassen van een proactieve, klantgerichte en sociale invordering. Wij blijven actief op zoek naar, en onderzoeken continu, mogelijke verbeteringen.
- Belastingjaar 2019 volledig operationeel afronden.
- Optimaliseren klantreis.
- Toewerken naar flexibel inzetbare medewerkers (Klantenservice/Innen).
- Inbedden van generieke processen, waardoor een efficiënter werkproces ontstaat.

Toelichting op speerpunten

- *Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen met als doel het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie.*
  Onze data geeft ons gedetailleerde informatie over onze invordering. Met behulp van deze data onderzoeken wij onder andere de mogelijkheden van profilering van klantgroepen en het effect hiervan op onze invordering.

- *We passen een proactieve en klantgerichte en sociale invordering toe. Daarnaast blijven we actief op zoek naar, en onderzoeken wij continu, mogelijke verbeteringen.*
  We analyseren onze werkprocessen op frequente basis. Dit doen wij onder andere door de quick wins direct door te voeren. Wij blijven alert op onze lange termijn doelen en de bijbehorende effecten.

- *Belastingjaar 2019 volledig operationeel afronden.*
  In 2023 ligt extra nadruk op de openstaande posten over belastingjaar 2019. Zowel onze werkvoorbereiders als deurwaarders benaderen deze klanten proactief met als doel om in 2023 het belastingjaar 2019 operationeel af te ronden.

- *Optimaliseren klantreis*
  We maken het contact met BSR voor de klant zo gemakkelijk mogelijk. We zetten in op selfservice daar waar het kan. Daarnaast breiden wij de contactmogelijkheden met BSR uit, dat wil zeggen dat wij onderzoek doen naar o.a. de inzet van een chatservice, uitbreiding van ons telefonieplatform en optimalisatie van onze website met de diverse mogelijkheden die wij hierop kunnen bieden.

- *Optimaliseren klantreis*
  Door het optimaliseren van de klantreis zijn wij voor onze klant optimaal bereikbaar via diverse kanalen. De klantreis is logisch en begrijpelijk ingericht. Doel van de klantreis blijft: de vraag voorkomen en daar waar de vraag niet te voorkomen is inzetten op een gemakkelijke selfservice.

- *Toewerken naar flexibel inzetbare medewerkers (Klantenservice/Innen).*
  In 2023 zijn de afdelingen Innen en Klantenservice geformeerd tot één afdeling, genaamd afdeling Dienstverlening. Onze afdeling is daarmee in staat om mee te bewegen met de piek- en dalmomenten, waardoor wij werkvoorraden reduceren en kwetsbaarheden ondervangen.

- *Inbedden van generieke processen, waardoor er een efficiënter werkproces ontstaat.*
  Wij minimaliseren maatwerkoplossingen en werken met optimaal ingerichte (LLBP[3]) werkprocessen. Hierdoor ontstaat een efficiënter werkproces.

[3] LLBP: Landelijke Lokale Belasting Processen

Programma Innen (x € 1.000)			
	Begroting 2022	**Begroting 2023**	**Realisatie 2021**
Salarissen en sociale lasten	1.173	1.343	1.100
Overige personeelskosten	77	63	154
Totaal personeelskosten	*1.250*	*1.406*	*1.254*
Kapitaallasten	72	81	23
Automatiseringskosten (onderhoud)	301	118	84
Licentiekosten	7	309	314
Technisch applicatiebeheer	66	16	6
Drukken, printen en verzenden belastingpost	106	172	168
Gegevensaanlevering derden	14	14	14
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	0
Proceskostenvergoedingen	0	0	0
Bankkosten	79	64	46
Communicatieplatform/telefonie	78	78	67
Overige kosten primair proces	69	62	4
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	0
Onvoorzien	20	23	0
Doorbelasting kosten overhead	1.406	1.521	1.306
Subtotaal lasten	**3.468**	**3.864**	**3.286**
Vervolgingskosten	1.200	1.000	972
Rente	2	20	21
Bijdragen voor personeel	0		0
Bijdragen deelnemers	3.431	3.827	3.301
Teruggave deelnemers opbrengsten invorderingskosten	-1.202	-1.020	-993
Overige bijdragen	0	0	0
Subsidies	0	0	0
Subtotaal baten	**3.431**	**3.827**	**3.301**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-37**	**-37**	**15**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	38
Onttrekkingen	37	37	23
Reservemutaties	**-37**	**-37**	**15**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Lasten

Salarissen en sociale lasten
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. Er is gerekend met een geschatte loonontwikkeling van 2,3% en een geschatte stijging van de pensioenpremies en de overige sociale lasten (premies werknemersverzekeringen) van indicatief 1,4%. Daarnaast wordt er rekening gehouden met de periodieke salarisverhoging tot het maximum van betreffende schaal.

In 2023 zijn de afdelingen Innen en Klantenservice geformeerd tot één afdeling Dienstverlening. Gezien de benodigde ontwikkelingen op de toekomstige afdeling Dienstverlening is het noodzakelijk een trafficer/coördinator aan de afdeling toe te voegen ten behoeve van de directe aansturing en inhoudelijke coaching van de medewerkers. Dit betreft een additionele randvoorwaarde bij dit onderdeel van het Plan van aanpak Kostenverlaging 2021-2024.

De bestaande budgetten voor inzet derden ten behoeve van invordering zijn ingezet om één fte toe te voegen aan het subteam kwijtschelding en komen daarmee te vervallen.

Overige personeelskosten
Overige personeelskosten betreffen grotendeels reis- en verblijfskosten (inclusief woon/werk- en thuiswerkvergoedingen), opleidingskosten en overige personeel gerelateerde kosten.

Automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer.
De dienstverleningskosten worden door de leverancier van ons belastingpakket Centric vanaf 2021 (zie toelichting najaarsnota 2021) als SaaS-dienstverlening doorberekend en betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. Deze constructie is toekomstbestendig en maakt de kostenontwikkeling beter voorspelbaar. Hierdoor heeft er een verschuiving plaats gevonden van kosten tussen de programma's.

De automatiseringskosten betreffen daarnaast de kosten van BakerWare (portaal als schil om het belastingpakket waar in één oogopslag alle informatie te vinden is).

Kapitaallasten software.
Er is opdracht gegeven voor implementatie van een aantal modules om het invorderingsproces te verbeteren:

- Loonvordering (efficiënter en effectiever proces);
- Online betalingsregeling (belastingschuldige kan, onder bepaalde voorwaarden, digitaal een betalingsregeling treffen);
- Verhaalstabblad (deurwaarders hebben de beschikking over een tool om actuele gegevens te raadplegen);
- Onvermogenportaal (gemachtigde schuldhulpverleners en bewindvoerders kunnen zonder tussenkomst van een medewerker van BSR het saldo van vorderingen opvragen en voorstellen doen voor schuldhulpverleningstrajecten).

De hieruit voortvloeiende kapitaallasten en automatiseringskosten zijn opgenomen in deze begroting.

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

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

Bankkosten
Na een Europese aanbesteding zijn de bankdiensten opnieuw gegund aan Deutsche Bank.
De tarieven zijn voordeliger dan de inschrijving van een eerdere aanbesteding, waardoor de bankkosten relatief laag zijn.

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

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

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

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

Doorbelasting kosten Overhead
Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

Baten

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

Opbrengsten invorderingskosten en heffingsrente zijn gebaseerd op ervaringscijfers van afgelopen jaren. BSR past een sociaal invorderingsbeleid toe. We proberen in een zo vroeg mogelijk stadium contact te leggen met onze belastingschuldige ter voorkoming van stapeling van schulden. Ervaring leert dat de opbrengsten uit vervolgingskosten hierdoor gestaag afnemen.

De verwachte opbrengsten invorderingskosten zijn naar beneden bijgesteld, van € 1.200.000 naar € 1.000.000.

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

Met ingang van 23 juni 2020 is dat veranderd en bedraagt het percentage van de invorderingsrente een bij algemene maatregel van bestuur (AMvB) vast te stellen percentage. De bevoegdheid voor het vaststellen van dit percentage is door de colleges/dagelijks besturen overgedragen aan het dagelijks bestuur van BSR. In de begroting 2023 wordt het percentage invorderingsrente opgenomen zoals geldend bij het opstellen van deze begroting.

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

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

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

De begrote opbrengsten invorderingsrente voor 2023 zijn vastgesteld op € 20.000.

Bijdragen deelnemers
De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 4,3194 per aanslag (2022: € 3,7421). Het geraamde aantal aanslagbiljetten in 2023 bedraagt 649.800 (2022: 595.700).

Programma 3: WAARDEREN

Doelstelling van het programma Waarderen

Het tijdig, volledig, juist en optimaal uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ). Hierbij dient uitgegaan te worden van het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer, die toezicht houdt op de uitvoering van de Wet WOZ.

Jaarlijks dient BSR voor alle onroerende zaken, die in het gebied van haar gemeentelijke deelnemers zijn gelegen, een WOZ-waarde naar de in de Wet WOZ opgenomen waardepeildatum vast te stellen. Vervolgens dient de WOZ-waarde te worden vastgesteld bij een voor bezwaar vatbare beschikking. Deze beschikking wordt uit efficiencyoverwegingen in beginsel op hetzelfde aanslagbiljet vermeld als de belastingaanslagen.

Om aan het voorgaande te kunnen voldoen, dienen diverse gegevensbronnen (geautomatiseerd) te worden verwerkt door BSR. In toenemende mate zijn deze gegevensbronnen basisregistraties.

BSR is niet alleen afnemer van basisregistraties, maar is voor haar gemeentelijke deelnemers ook bronhouder van de basisadministratie WOZ. Dat betekent dat BSR niet alleen de WOZ-waarde van onroerende zaken bepaalt en een voor bezwaar vatbare beschikking vaststelt, maar ook dient te voldoen aan het ontsluiten van de basisregistratie WOZ via de landelijke voorziening WOZ.

Bij basisregistraties is de bronhouder verantwoordelijk voor de juistheid van de daarin opgenomen gegevens. Wettelijk uitgangspunt voor de verwerking van gegevens uit een basisregistratie is dat de afnemer van deze gegevens uitgaat van de juistheid daarvan.

BSR verzamelt en verwerkt tijdig alle gegevens die benodigd zijn voor de uitvoering van de Wet WOZ.

Uitgangspunt is om een WOZ-beschikking te versturen binnen 8 weken na het begin van het kalenderjaar waarvoor zij geldt. Daarnaast worden ingekomen bezwaarschriften binnen de daarvoor geldende wettelijke termijnen afgehandeld. Tegen de beslissing op een bezwaarschrift kan beroep worden ingesteld bij de rechtbank. Deze beroepschriften dienen binnen de door de rechtbank gestelde termijnen te worden behandeld.

Speerpunten/ontwikkelingen programma Waarderen 2023

- Ontwikkelen organisatiebrede beheersmaatregelen, gericht op het behalen van een beoordeling “goed” door de Waarderingskamer.
- Doorontwikkelen direct burgercontact bij verificatie primaire objectkenmerken.
- Procesoptimalisatie WOZ-lijn door teamsamenstelling van de afdelingen Gegevensbeheer, Waarderen en Bezwaar en Beroep

Toelichting op speerpunten

- *Beoordeling Waarderingskamer van voldoende naar goed*
  In 2020 is besloten dit verbetertraject in te zetten, waarbij het streven is om eind 2023 volledig te voldoen aan de door de Waarderingskamer ontwikkelde waarderingsinstructie, waarna vervolgens de beoordeling “goed” kan worden aangevraagd. Hierbij wordt met name gefocust op aantoonbare beheersmaatregelen.

- *Doorontwikkelen direct burgercontact bij verificatie primaire objectkenmerken.*
  Naast uitleg bij het tot stand komen van de WOZ waarde, de ambtshalve toetsing, hechten wij ook waarde aan het oordeel van de burger bij verificatie van primaire objectkenmerken en/of voorzieningen. Dit vindt primair schriftelijk plaats.

- *Procesoptimalisatie WOZ-lijn*
  Beoogd resultaat: efficiëntere uitvoering van het proces en meer flexibiliteit door intensieve samenwerking in de BAG-WOZ lijn ten behoeve van een kwalitatief goede beschikking/ aanslagoplegging.

Programma Waarderen (x € 1.000)			
	Begroting 2022	**Begroting 2023**	**Realisatie 2021**
Salarissen en sociale lasten	943	960	782
Overige personeelskosten	125	125	387
Totaal personeelskosten	*1.068*	*1.085*	*1.169*
Kapitaallasten	56	57	16
Automatiseringskosten (onderhoud)	33	20	36
Licentiekosten	65	348	337
Technisch applicatiebeheer	29	3	4
Drukken, printen en verzenden belastingpost	7	10	3
Gegevensaanlevering derden	60	62	67
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	0
Proceskostenvergoedingen	200	295	307
Bankkosten	0	0	0
Communicatieplatform/telefonie	14	17	9
Overige kosten primair proces	185	195	181
Projectkosten	0	0	13
Mutatie voorziening	0	0	0
Onvoorzien	17	21	0
Doorbelasting kosten overhead	1.090	1.056	728
Subtotaal lasten	**2.824**	**3.169**	**2.870**
Vervolgingskosten	0	0	0
Rente	0	0	0
Bijdragen voor personeel	0	0	0
Investeringsbijdragen	0	0	0
Bijdragen deelnemers	**2.824**	3.169	2.873
Overige bijdragen deelnemers	0	0	0
Subsidies	0	0	0
Subtotaal baten	**2.824**	**3.169**	**2.873**
Resultaat voor resultaatbestemming	**0**	**0**	**3**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	37
Onttrekkingen	0	0	34
Reservemutaties	**0**	**0**	**3**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Lasten

Salarissen en sociale lasten
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. Er is gerekend met een geschatte loonontwikkeling van 2,3% en een geschatte stijging van de pensioenpremies en de overige sociale lasten (premies werknemersverzekeringen) van indicatief 1,4%. Daarnaast wordt er rekening gehouden met de periodieke salarisverhoging tot het maximum van betreffende schaal.

Overige personeelskosten
Overige personeelskosten betreffen grotendeels reis- en verblijfskosten (inclusief woon/werk- en thuiswerkvergoedingen), opleidingskosten en overige personeel gerelateerde kosten.
Ook is een inhuurbudget opgenomen van jaarlijks € 70.000.

Kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer.
De dienstverleningskosten worden door de leverancier van ons belastingpakket Centric vanaf 2021 (zie toelichting najaarsnota 2021) als SaaS-dienstverlening doorberekend en betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. Deze constructie is toekomstbestendig en maakt de kostenontwikkeling beter voorspelbaar. Hierdoor heeft er een verschuiving plaats gevonden van kosten tussen de programma's.

Onderzoek door Centric heeft uitgewezen dat in de voorbereiding op de Samenhangende Objectenregistratie (SOR), de module Key2WOZ door Centric als aparte module wordt aangeboden. Deze module maakt het mogelijk de bronhoudende taak WOZ in te vullen en beschikkingen te genereren. Naast de kosten voor het vaststellen van een waarde van objecten vallen ook de beschikkingen onder het programma Waarderen. Dit is immers een bronhoudende taak voor gemeenten. De informatie uit deze registratie wordt beschikbaar gesteld via de LV WOZ.

Bovenstaande is uitgebreid toegelicht in de bijlage bij de voorjaarsnota 2021 (behandeld in het algemeen bestuur van 8 juli 2021).

Gegevensaanlevering derden
De interne wensen en behoeften enerzijds en de afspraken met onze deelnemers over de aanlevering van het benodigd beeldmateriaal anderzijds, worden projectmatig geïnventariseerd. Dit kan zo nodig resulteren in een onderhandse aanbesteding..

Proceskostenvergoedingen
De eerder genoemde trend van het steeds grootschaliger bezwaar maken door zogenoemde no-cure-no-pay bureaus heeft gevolgen voor de hoogte van de proceskostenvergoeding. De lokale overheid betaalt immers voor de proceskosten van een gegrond bezwaar of bij treffen van een fiscaal compromis. Al bij een geringe bijstelling van de WOZ-waarde hebben deze bureaus recht op proceskostenvergoeding.
Het budget is verhoogd met € 95.000 en komt daarmee uit op € 295.000. Dit is in lijn met de jaarrekening 2021.

Het initiatief van het inschakelen van WOZ-bureaus ligt bij de burgers. BSR is een pilot gestart met het op een andere manier benaderen van burgers om hen te bewegen rechtstreeks bij BSR bezwaar te maken. Dit om de proceskostenvergoedingen niet verder te laten stijgen.

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

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

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

Daarnaast zijn de genoemde werkzaamheden rondom niet-woningen (waarderen, advies bezwaar/ beroep e.d.) ad € 173.000 onder deze post opgenomen.

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

Doorbelasting kosten Overhead
Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

Bijdragen deelnemers
De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 27,6494 per object (2022: € 24,6036). Het totaal aantal objecten in 2023 bedraagt naar verwachting 114.618 (2022: 114.773).

Programma 4: BAG/WKPB

Doelstelling van het programma BAG/WKPB

Het tijdig, volledig, juist en optimaal uitvoeren van de Wet Basisregistraties Adressen en Gebouwen (Wet BAG) alsmede de Wet kenbaarheid publiekrechtelijke beperkingen onroerende zaken (WKPB).

In de Wet BAG wordt geregeld dat gemeenten een aantal basisgegevens over gebouwen en adressen bijhouden in één geautomatiseerd systeem. De BAG-gegevens uit alle gemeenten worden centraal beschikbaar gesteld via de landelijke voorziening BAG, die door het Kadaster wordt beheerd.
Alle overheidsorganen moeten hiervan verplicht gebruik maken bij de uitoefening van hun publiekrechtelijke taken.

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

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

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

Speerpunten/ontwikkelingen programma BAG 2023

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

Toelichting op speerpunten

- *Optimaal integreren BAG- en WOZ-processen*
  De focus ligt op samenwerking in de keten en het maximaal toepassen van geautomatiseerde oplossingen. Voor de BAG/WOZ implementeren wij daartoe in 2022 Key2Gebeurtenissen, een hulpmiddel om alles omtrent objectregistratie te administreren.
  Daarnaast ligt de focus op het kwalitatief opwerken van de BAG- en WOZ administraties.

- *Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen*
  Door de inzet van een ervaren BAG-beheerder is de bijdrage aan de zelfevaluatie BAG gewaarborgd.

- *Uitvoering BAG*
  Gelet op de financiële voordelen voor de gemeentelijke deelnemers nodigen wij deelnemers van BSR uit om de BAG onder te brengen bij BSR en te profiteren van de financiële voordelen.

Programma BAG/WKPB (x € 1.000)			
	Begroting 2022	**Begroting 2023**	**Realisatie 2021**
Salarissen en sociale lasten	46	48	17
Overige personeelskosten	2	3	*23*
Totaal personeelskosten	*48*	*51*	40
Kapitaallasten	8	8	8
Automatiseringskosten (onderhoud)	11	0	6
Licentiekosten	0	10	11
Technisch applicatiebeheer	0	0	0
Drukken, printen en verzenden belastingpost	0	0	0
Gegevensaanlevering derden	0	0	0
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	0
Proceskostenvergoedingen	0	0	0
Bankkosten	0	0	0
Communicatieplatform/telefonie	1	1	0
Overige kosten primair proces	1	0	0
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	0
Onvoorzien	5	5	0
Doorbelasting kosten overhead	34	33	16
Subtotaal lasten	**108**	**108**	**81**
Vervolgingskosten	0	0	0
Rente	0	0	0
Bijdragen voor personeel	0	0	0
Bijdragen deelnemers	108	108	81
Subtotaal baten	**108**	**108**	**81**
Resultaat voor resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	0
Reservemutaties	0	**0**	0
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Lasten

Salarissen en sociale lasten
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. Er is gerekend met een geschatte loonontwikkeling van 2,3% en een geschatte stijging van de pensioenpremies en de overige sociale lasten (premies werknemersverzekeringen) van indicatief 1,4%. Daarnaast wordt er rekening gehouden met de periodieke salarisverhoging tot het maximum van betreffende schaal.

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

Doorbelasting kosten Overhead
Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

Baten

De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 4.9465 (2022: € 4,8837) per object. Het totaal aantal objecten in 2022 bedraagt naar raming 21.807 (2022: 22.080).

Programma 5: Overhead

Met ingang van 2018 is BSR wettelijk verplicht de kosten van overhead als afzonderlijk programma op te nemen in de begroting. Doelstelling hiervan is een transparantere begroting.

De definitie van overhead die de gemeenten en gemeenschappelijke regelingen conform de BBV hanteren luidt: *alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces*.

Conform de notitie BBV bestaat de overhead o.a. uit:

- Leidinggevenden primair proces (hiërarchisch).
  Het betreft alle hiërarchische leidinggevenden in het primair proces. Zij hebben een personele verantwoordelijkheid, waaronder het voeren van functioneringsgesprekken.
- Financiën, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie.
  Het betreft functies als controllers, adviseurs en specialisten, planning & control, financiële verantwoording, administratieve organisatie, risicomanagement, (EDP) auditing, interne kwaliteitszorg, toezicht en controle gericht op de eigen organisatie;
- P&O / HRM.
  Het betreft salarisadministratie, P&O / HRM advies, organisatie- en formatieadvies, OR-ondersteuning, mobiliteitscentrum, coaching, leren en ontwikkelen, bedrijfsmaatschappelijk werk, ARBO, recruitment, arbeidsvoorwaarden, HR-control.
- Inkoop (incl. aanbesteding en contractmanagement).
- Interne en externe communicatie, m.u.v. klantcommunicatie.
- Informatievoorziening en automatisering (ICT).
  Het betreft medewerkers informatisering en automatisering, systeem- en netwerkbeheer, werkplekondersteuning, helpdesk, ontwikkeling ICT-projectmanagement, technisch applicatiebeheer en functioneel applicatiebeheer, dat door medewerkers bedrijfsvoering wordt gedaan.
- Facilitaire zaken en huisvesting.
  Dit is inclusief receptie, beveiliging, catering en gebouwenbeheerders.
- Managementondersteuning primair proces.

Speerpunten/ontwikkelingen programma Overhead 2023

- Bijdragen aan de speerpunten/ontwikkelingen van de overige programma's door uitvoering te geven aan de visie 2022-2026. Bestuur en directie van BSR gaan in het najaar 2022 in gesprek om deze visie te bepalen.

Programma Overhead (x € 1.000)			
	Begroting 2022	**Begroting 2023**	**Realisatie 2021**
Salarissen en sociale lasten	1.808	1.719	1.510
Overige personeelskosten	507	525	350
Totaal personeelskosten	*2.315*	*2.244*	*1.860*
Kapitaallasten	25	20	5
Automatiseringskosten (onderhoud)	15	26	4
Licentiekosten	112	104	103
Communicatieplatform/telefonie	13	16	-3
Externe- en interne communicatie	27	28	23
Bureaukosten	273	312	305
Overige kosten	103	103	7
Personeel & Organisatie	50	50	54
Huur	210	213	202
Facilitair	243	255	221
Kapitaallasten verbouwing	69	69	64
Kapitaallasten meubilair etc.	45	45	45
Informatiebeleid & automatisering	0	0	72
Kantoorautomatisering	240	225	156
Overige kosten huisvesting	0	0	1
Totaal huisvesting en kantoorautomatisering	*807*	*807*	761
Mutatie voorziening	0	0	-27
Onvoorzien	37	37	0
Subtotaal lasten	**3.777**	**3.747**	**3.092**
Doorbelasting programma Heffen	1.212	1.137	1.014
Doorbelasting programma Innen	1.406	1.521	1.306
Doorbelasting programma Waarderen	1.090	1.056	728
Doorbelasting programma BAG/WKPB	34	33	16
Overige bijdragen deelnemers	0	0	0
Subsidies	0	0	0
Overige baten	35	0	28
Subtotaal baten	**3.777**	**3.747**	**3.092**
Resultaat voor resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	0
Reservemutaties	**0**	**0**	**0**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Salariskosten en sociale lasten
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. Er is gerekend met een geschatte loonontwikkeling van 2,3% en een geschatte stijging van de pensioenpremies en de overige sociale lasten (premies werknemersverzekeringen) van indicatief 1,4%. Daarnaast wordt er rekening gehouden met de periodieke salarisverhoging tot het maximum van betreffende schaal.

De salariskosten zijn lager doordat een medewerker met pensioen gaat. Conform het Plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024 wordt deze vacature niet ingevuld.

Overige personeelskosten
Dit zijn budgetten voor opleidingen, inhuur (o.a. ter vervanging bij ziekte), reis- en verblijfkosten, thuiswerkvergoedingen, vergoeding voor inrichten werkplek, parkeervergunningen, wervingskosten en kosten voor de OR, ARBO en verzekeringen. Ook is er budget opgenomen voor het vitaliteitsplan voor onze medewerkers.

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

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

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

Bureaukosten
Dit betreffen accountantskosten (€ 110.000), ondersteuning bij Europese aanbestedingen (€ 45.000), specifieke advieskosten derden voor o.a. juristen, fiscalisten en advocaten (€ 50.000), kosten voor opslag van het archief (€ 20.000), overige kosten om te voldoen aan de archiefwet (€ 10.000), het laten uitvoeren van diverse audits (€ 18.000), uitvoeren tevredenheidsonderzoek (€ 14.000), acquisitie- en representatiekosten (€ 10.000), verzekeringen (€ 7.000), portokosten (€ 3.000), bankkosten (€ 5.000), boeken en abonnementen (€ 2.000) en overige kosten (€ 18.000).

Overige kosten
Ten behoeve van effectiever en efficiënter werken, wordt gewerkt aan procesoptimalisatie en standaardisatie. Het is van belang dat BSR zich op diverse fronten blijft ontwikkelen om mee te kunnen met de actualiteiten en om de gewenste kwaliteit te kunnen blijven leveren.
Conform de kadernota is hiertoe 4% (€ 188.000) van de loonsom opgenomen voor innovatie.

Personeel en Organisatie
WSRL voert voor BSR de salaris- en personeelsadministratie uit. Daarnaast wordt gebruikt gemaakt van de diensten van een HR-adviseur. Op basis van de SLA 2022 komen de verwachte kosten uit op € 55.000 (inclusief btw).

Kosten Stationsstraat 4 (huisvesting, facilitaire zaken en kantoorautomatisering)
In december 2019 is BSR verhuisd naar het pand aan de Stationsstraat in Tiel.
De verwachte kosten prijspeil 2023 komen uit op € 807.000.

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

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

De kosten voor huisvesting (inclusief facilitaire zaken) en kantoorautomatisering worden in de begroting 2023 verdeeld over de programma's op basis van de formatie die aan een programma werkt.

Verdeling kosten huisvesting (inclusief facilitaire zaken) per programma				
	Heffen	**Innen**	**Waarderen**	**BAG**
FTE per programma	26.9%	43.7%	27.9%	1.5%
Doorbelasting per programma	**€ 217.000**	**€ 353.000**	**€ 225.000**	**€ 12.000**

De verdeelsleutel van de overige overheadkosten gaat op basis van de salariskosten per programma, gecorrigeerd met een factor voor de verhouding van de werkzaamheden van de directie, managers, controllers en de afdeling Innovatie en Ondersteuning voor de betreffende programma's.

Verdeling overige kosten overhead per programma				
	Heffen	**Innen**	**Waarderen**	**BAG**
Salariskosten (excl. reiskosten)	€ 843.000	€ 1.338.000	€ 951.000	€ 48.000
Factor per programma	1,25	1,0	1,0	0,5
	€ 1.053.000	€ 1.338.000	€ 951.000	€ 24.000
Verdeelsleutel per programma	31.3%	39.7%	28,3%	0,7%
Doorbelasting per programma	**€ 920.000**	**€ 1.168.000**	**€ 831.000**	**€ 21.000**

Paragrafen

Paragraaf lokale heffingen

BSR heft en int lokale heffingen voor haar deelnemers.

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

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

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

Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Weerstandsvermogen

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

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

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

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

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

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

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

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

Risicobeheersing

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

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

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

Risico's

- ***Opbrengsten vervolgingskosten***

Opbrengsten invorderingskosten en heffingsrente zijn gebaseerd op ervaringscijfers van afgelopen jaren. BSR past een sociaal invorderingsbeleid toe. Wij proberen in een zo vroeg mogelijk stadium contact te leggen met onze belastingschuldigen ter voorkoming van de stapeling van schulden. Ervaring leert dat de opbrengsten uit vervolgingskosten hierdoor gestaag afnemen.

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

- ***Datalekken***

Vanuit de uitvoering van de Wet meldplicht datalekken wordt geregistreerd of de mate van inbreuk op persoonsgegevens dermate is dat een aanzienlijke kans op, of ernstige nadelige gevolgen voor de bescherming van de verwerkte persoonsgegevens aanwezig is. Uit dergelijke meldingen kan in het uiterste geval een boete worden opgelegd.

Beheersmaatregel:
Vanuit escalatieteam wordt dit nauw bewaakt, waarbij per kwartaal wordt gerapporteerd aan het managementteam.

- ***Ziekteverzuim***

Indien er langdurig ziekteverzuim optreedt waarvoor inhuur noodzakelijk is, kan dit voor bepaalde expertise leiden tot noodzakelijke inhuur tegen relatief hoge kosten.
Daarnaast kunnen de aanstaande veranderingen ook zorgen voor het feit dat een aantal medewerkers deze verandering niet aan kunnen en mogelijkerwijs uitvallen middels ziekte.

Beheersmaatregel:
Actief begeleiden om verzuim te voorkomen. Vergroten van mobiliteit van medewerkers om dit risico te voorkomen. Actieve aandacht voor vitaliteit.

- ***Herziening belastingstelsel waterschappen***

Eind 2020 heeft de ledenvergadering van de Unie van Waterschappen ingestemd met het voorstel tot herziening. Dit voorstel is vervolgens aangeboden aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat. Dit moet leiden tot een wetswijzigingstraject, waarna de aanpassingen naar verwachting in 2024 ingevoerd kunnen worden. Deze wijzigingen zullen in de komende jaren effect hebben op de werkprocessen van BSR.

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

- ***Rechtmatigheidsverantwoording***

Door een wetswijziging moet vanaf het boekjaar 2022 een rechtmatigheidsmededeling worden afgeven in de jaarstukken. Het bestuur van BSR is hiervoor verantwoordelijk.
De rechtmatigheidsverantwoording wordt gecontroleerd door de externe accountant.

Beheersmaatregel:
De gevolgen voor BSR zijn onderzocht in samenwerking met andere GR'en in Regio Rivierenland.
Er is een plan van aanpak voorgelegd aan het bestuur van BSR dat wordt uitgevoerd in 2022.
Vinger aan de pols houden ten aanzien van de benodigde extra activiteiten.

- ***Krapte op arbeidsmarkt***

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

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

Wij overwegen hierbij om, indien positief saldo jaarrekening 2022, dit in te zetten als financiële buffer voor de continuïteit en het behoud van kwaliteit van processen.

- ***WOZ-bezwaren***

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

Beheersmaatregel:
Door de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor vacatures voor met name taxateurs niet vervuld kunnen worden, hebben wij ervoor gekozen een deel van de uitvoering van de wet WOZ uit te besteden aan een hiertoe gespecialiseerd bureau. De kosten hiertoe worden voor een groot deel gedekt uit het budget dat tot nu toe werd ingezet voor de invulling van taxateurs. De totale kosten zijn afhankelijk van de resultaten van de in 2022 uit te voeren aanbesteding.

- ***Basisregistraties en Landelijke voorzieningen***

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

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

- ***Schaarste grondstoffen/prijsstijgingen***

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

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

- ***Onvoorspelbaarheid omgeving***

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

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

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

Financiële kengetallen

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

Kengetallen	2023
Netto schuldquote	-1.969%
Solvabiliteitsratio	1,84%
Grondexploitatie	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	0,00%*
Belastingcapaciteit	n.v.t.

*Incidentele lasten worden gedekt met incidentele baten

Netto schuldquote

De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft een indicatie van de mate waarin de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie drukken.
Een negatieve schuldquote geeft aan dat er geen schulden zijn.

Solvabiliteitsratio

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin BSR in staat is om op de lange termijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen. De solvabiliteitsratio wordt berekend door het eigen vermogen (reserves) af te zetten tegen het balanstotaal ultimo balansdatum.
Bij een lage solvabiliteit is relatief meer Vreemd Vermogen aanwezig, BSR beschikt immers niet over een algemene reserve.

De structurele exploitatieruimte ratio

Deze indicator geeft aan of de begroting structureel en reëel in evenwicht is. Hierbij gaat het om het onderscheid tussen structurele (meerjarige) en incidentele (eenmalige) inkomsten en uitgaven.

Investeringen 2023-2026

Investeringen met een economisch nut (x € 1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Stand per 1 januari	1.824	1.516	1.926	1.538	1.439	1.131
Investeringen	22	885	98	433	98	98
Desinvesteringen	1	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	329	475	486	532	406	417
Stand per 31 december	1.516	1.926	1.538	1.439	1.131	812

De kapitaallasten vloeiende uit bovenstaande investeringen zijn opgenomen in de begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2026.

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

Algemeen

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

Reserves

Reserve vervangen belastingapplicatie (x € 1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Stand per 1 januari	321	385	214	139	64	0
Toevoeging	150	0	0	0	0	0
Onttrekking	86	171	75	75	64	0
Saldo 31 december	385	214	139	64	0	0

Op 11 december 2013 heeft het algemeen bestuur en reserve 'vervangen belastingapplicatie' ingesteld. Deze reserve mag worden aangewend voor uitgaven voor de bestaande belastingapplicatie waar het betreft aanpassing van wet- en regelgeving, aanvullende functionaliteit en nieuwe versies (updates en upgrades).

Aangezien de verwachting is dat er alleen nog maar software als dienst (SaaS) wordt afgenomen en er dan geen kapitaallasten zijn inzake belastingsoftware wordt de reserve volledig afgebouwd in de jaren 2021-2025 ter dekking van de kapitaallasten i.v.m. dubbele lasten in aanloop naar SaaS. Er worden vanaf 2022 geen bedragen meer gestort in deze reserve.

Voorzieningen

Voorziening voormalig personeel (x € 1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Stand per 1 januari	606	441	269	158	47	0
Toevoeging	0	0	0	0	0	0
Vrijval	57	0	0	0	0	0
Aanwending	108	172	111	111	47	0
Saldo 31 december	**441**	**269**	**158**	**47**	**0**	**0**

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

Voorziening personeelsgebonden budget (PBB) (x € 1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Stand per 1 januari	0	30	24	24	18	9
Toevoeging	30	0	0	0	0	0
Vrijval	0	6	0	6	9	9
Aanwending	0	0	0	0	0	0
Saldo 31 december	**30**	**24**	**24**	**18**	**9**	**0**

Voorziening persoonsgebonden basisbudget (PBB) 2021-2025:
In de cao Werken voor waterschappen is opgenomen dat per medewerker € 6.000 PBB beschikbaar is over de periode 2021-2025, ongeacht de grootte van het dienstverband en de datum van in- of uitdiensttreding. Om deze lasten te egaliseren over 5 jaren wordt een voorziening ingesteld, waarin de aangevraagde toekomstige verlofuren worden gedoteerd aan deze voorziening.

Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen

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

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

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

Paragraaf financiering

Algemeen

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

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

Renterisicobeheer

Kasgeldlimiet
De kasgeldlimiet bepaalt hoeveel geld overheden mogen lenen voor een periode van maximaal 1 jaar. Voor gemeenschappelijke regelingen is de kasgeldlimiet gesteld op 8,2% van de totale bruto lasten (€ 10.561.000). De kasgeldlimiet voor 2023 is € 866.000.

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

Vooralsnog zal er in 2022 geen gebruik worden gemaakt van kortlopende of langlopende financieringen.

Kredietrisicobeheer
Kredietrisicobeheer (of debiteurenrisicobeheer) is het beheersen van risico's die voortvloeien uit de mogelijkheid van een waardedaling van de vorderingspositie ten gevolge van het niet (tijdig) na kunnen komen van verplichtingen door de tegenpartij.
Aangezien BSR geen geldleningen heeft verstrekt aan derden geldt het risico uitsluitend voor de vorderingen op debiteuren. Hierop wordt door BSR een actief invorderingsbeleid gevoerd.

Relatiebeheer
BSR heeft twee rekeningen-courant bij de Deutsche Bank (één voor de belastingopbrengsten en één voor de exploitatie van BSR).
BSR moet verplicht schatkistbankieren. Dagelijks worden de saldi op de rekeningen-courant dagelijks automatisch afgeroomd naar onze rekeningen bij het Agentschap van het Ministerie van Financiën.

Paragraaf bedrijfsvoering

Algemeen

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

De door BSR voor haar deelnemers uit te voeren werkzaamheden zijn:
- het heffen en invorderen van belastingen;
- het uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ);
- het beheer en uitvoeren van vastgoedinformatie;
- het beheer en uitvoeren van de Basisregistraties voor Adressen en Gebouwen (BAG) en de Wet kenbaarheid publiekrechtelijke beperkingen onroerende zaken (Wet WKPB).

BSR 2023 in aantallen

	Begroting 2023	Begroting 2022	Jaarrekening 2021
Aanslagen	649.800	595.700	643.584
Aanslagregels	2.299.500	2.219.200	2.266.552
WOZ-objecten	114.618	114.773	112.654
BAG-objecten	21.807	22.080	21.632

Prestatiemanagement

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

Managementinformatie

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

Organisatieontwikkeling

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

Openbaarheid publieke informatie

De Wet open overheid (Woo) treedt met ingang van 1 mei 2022 in werking. De Woo vervangt de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). Het doel van de Woo is het transparanter maken van de overheid en het belang van openbaarheid van publieke informatie voor de democratische rechtsstaat, de burger, het bestuur en economische ontwikkeling beter te dienen. Op landelijk niveau wordt een adviescollege openbaarheid en informatiehuishouding ingesteld. Dit college ziet toe op de informatie-huishouding en brengt adviezen uit.

De belangrijkste wijzigingen in de Woo, ten opzichte van de Wob, zijn:
- *Actieve openbaarmakingsplicht* (inspanningsverplichting); dit brengt een cultuurverandering mee.
- *Toegankelijkheid overheidsinformatie* via Platform Open Overheidsinformatie (PLOOI).
- *Passieve openbaarmakingsplicht*; verzoek moet ook elektronisch mogelijk zijn.
- *Antimisbruikbepaling*; als de verzoeker een ander doel heeft dan verkrijgen publieke informatie.
- *Woo-functionaris*; aan te wijzen verantwoordelijke Woo-verplichtingen en behandeling verzoeken, alsmede het op orde hebben informatiehuishouding en openbaar maken overheidsinformatie.

In het voorjaar 2022 heeft BSR de Woo-functionaris benoemd.
Tevens is het mogelijk om een verzoek elektronisch in te dienen via onze website.
BSR volgt de ontwikkelingen actief en implementeert de benodigde werkwijzen.

Duurzaamheid

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

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

Daarnaast hebben wij in het kader van duurzaamheid maatregelen genomen inzake inkoop (duurzaamheid, social return) en energiebesparingsmogelijkheden (energieverbruik, led-verlichtings-armaturen, HR dubbel glas, installaties). Ten aanzien van het energielabel voldoet het pand aan energielabel C, zoals verplicht per 1 januari 2023. Samen met onze verhuurder werken wij nauw samen met Energie Samen Rivierenland om in een meerjarenplanning tot nadere optimalisatie te komen van het energieverbruik van ons kantoorpand.

Financiën

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

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

Tarieven 2023

De tarieven zijn gebaseerd op het saldo van de toegerekende kosten en opbrengsten gedeeld door de productie. Voor 2023 gelden voor de deelnemers de volgende tarieven:

		Begroot 2023 €	Begroot 2022 €	Mutatie t.o.v. 2022 €
Heffen	Per aanslagregel	1,3369	1,5771	-/- 0,2402
Innen	Per aanslagbiljet	4,3194	3,7421	0,5773
Waarderen	Per object	27,6494	24,6036	3,0904
BAG/WKPB	Per object	4,9465	4,8837	0,0628

De toename van het tarief bij het programma Innen wordt veroorzaakt door de afname opbrengsten invorderingskosten. Hiermee volgen wij het advies van de ombudsman (rapport "In het krijt bij de overheid"[4] en "invorderen vanuit burgerperspectief")[5].

De toename van het tarief bij het programma Waarderen wordt veroorzaakt door de toename van de proceskostenvergoedingen.

Daarnaast wordt de toename van het tarief van zowel het programma Innen als Waarderen veroorzaakt door een verschuiving in licentie- en automatiseringskosten. Hierbij worden de dienst-verleningskosten door de leverancier van ons belastingpakket Centric vanaf 2021 (zie toelichting najaarsnota 2021) als SaaS-dienstverlening doorberekend en betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. Deze constructie is toekomstbestendig en maakt de kostenontwikkeling beter voorspelbaar.

Paragraaf verbonden partijen

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

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

Paragraaf grondbeleid

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

[4] https://www.nationaleombudsman.nl/uploads/2013-003_in_het_krijt_bij_de_overheid.pdf

[5] https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/bijlage/Rapport%20Invorderen%20vanuit%20het%20burgerspectief%20%28003%29_0.pdf

Financiële begroting

Overzicht baten en lasten 2023 per programma (x € 1.000)						
	Heffen	**Innen**	**Waarderen**	**BAG**	**Overhead**	**Totaal begroting 2023**
Salarissen en sociale lasten	847	1.343	960	48	1.719	4.917
Overige personeelskosten	106	63	125	3	525	822
Totaal personeelskosten	953	1.406	1.085	51	2.244	5.739
Kapitaallasten software	131	81	57	8	20	297
Automatiseringskosten (onderhoud)	70	118	20	0	26	234
Licentiekosten	406	309	348	10	104	1.177
Technisch applicatiebeheer	43	16	3	0	0	62
Drukken, printen en verzenden belastingpost	272	172	10	0	0	454
Gegevensaanlevering derden	91	14	62	0	0	167
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	218	0	0	0	0	218
Proceskostenvergoedingen	5	0	295	0	0	300
Bankkosten	0	64	0	0	0	64
Communicatieplatform/ telefonie	24	78	17	1	16	136
Externe- en interne communicatie	0	0	0	0	28	28
Bureaukosten	0	0	0	0	312	312
Overige kosten (primair proces)	47	62	195	0	103	407
Personeel & Organisatie	0	0	0	0	50	50
Projectkosten	0	0	0	0		0
Huur	0	0	0	0	213	213
Facilitair	0	0	0	0	255	255
Kapitaallasten verbouwing	0	0	0	0	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	0	0	0	0	45	45
Kantoorautomatisering	0	0	0	0	225	225
Overige kosten huisvesting	0	0	0	0	0	0
Totaal huisvesting en kantoorautomatisering	*0*	*0*	*0*	*0*	*807*	*807*
Mutaties voorziening						
Onvoorzien	23	23	21	5	37	109
Doorbelasting overhead	1.137	1.521	1.056	33	-3.747	0
Subtotaal lasten	**3.420**	**3.864**	**3.169**	**108**	**0**	**10.561**

	Heffen	Innen	Waarderen	BAG	Overhead	Totaal begroting 2023
Vervolgingskosten	0	1.000	0	0	0	1.000
Rente	0	20	0	0	0	20
Investeringsbijdrage	49	0	0	0	0	49
Bijdragen deelnemers	3.074	3.827	3.169	108	0	10.178
Teruggave deelnemers opbrengsten invorderingskosten	0	-1.020	0	0	0	-1.020
Overige bijdragen deelnemers	172	0	0	0	0	172
Inkomensoverdracht Rijk	87	0	0	0	0	87
Subsidies	0	0	0	0	0	0
Overige baten	0	0	0	0	0	0
Subtotaal baten	**3.382**	**3.827**	**3.169**	**108**	**0**	**10.486**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-38**	**-37**	**0**	**0**	**0**	**-75**
Reservemutaties						
Stortingen						
Onttrekkingen	-38	-37	0	0	0	-75
Reservemutaties	**-38**	**-37**	**0**	**0**	**0**	**-75**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Bijlage 3a: Overzicht van lasten per taakveld (x € 1.000)								
	0.61 OZB woningen	0.62 OZB niet woningen	0.64 Overige belastingen	7.2 Riolering	7.3 Afval	8.3 BAG	Overhead	Totaal
Salarissen en sociale lasten	849	221	1.667	118	295	48	1.719	4.917
Overige personeelskosten	105	28	129	9	23	3	525	822
Kapitaallasten software	54	14	161	11	29	8	20	297
Automatiseringskosten (onderhoud)	24	6	143	10	25	-	26	234
Licentiekosten	304	80	544	39	96	10	104	1.177
Technisch applicatiebeheer	5	1	45	3	8	-	-	62
Drukken, printen en verzenden belastingpost	27	5	338	24	60	-	-	454
Gegevensaanlevering derden	53	14	80	6	14	-	-	167
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	9	1	166	13	29	-	-	218
Proceskostenvergoedingen	232	63	4	-	1	-	-	300
Bankkosten	3	-	49	3	9	-	-	64
Communicatieplatform/telefonie	18	4	78	5	14	1	16	136
Externe- en interne communicatie	-	-	-	-	-	-	28	28
Bureaukosten	-	-	-	-	-	-	312	312
Overige kosten (primair proces)	158	42	83	6	15	-	103	407
Personeel & Organisatie	-	-	-	-	-	-	50	50
Huur	-	-	-	-	-	-	213	213
Facilitair	-	-	-	-	-	-	255	255
Kapitaallasten verbouwing	-	-	-	-	-	-	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	-	-	-	-	-	-	45	45
Kantoorautomatisering	-	-	-	-	-	-	225	225
Onvoorzien	18	5	35	3	6	5	37	109
Totaal lasten	**1.859**	**484**	**3.522**	**250**	**624**	**75**	**3.747**	**10.561**

Bijlage 3b: Overzicht van baten per taakveld (x € 1.000)								
	0.61 OZB woningen	0.62 OZB niet woningen	0.64 Overige belastingen	7.2 Riolering	7.3 Afval	8.3 BAG	Overhead	Totaal
Vervolgingskosten	43	7	762	54	135	0	0	1.000
Rente	0	0	20	0	0	0	0	20
Investeringsbijdragen	0	0	49	0	0	0	0	49
Bijdragen deelnemers	2.530	923	4.678	278	642	108	0	9.159
Overige bijdragen deelnemers	0	0	154	0	18	0	0	172
Inkomensoverdracht Rijk	29	5	4	37	12	0		87
Totaal baten	**2.603**	**935**	**5.662**	**370**	**809**	**108**	**0**	**10.487**

Bijdragen deelnemers

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

Bijdragen per deelnemer (x € 1.000)						
	Begroting	Meerjarenraming ***)			Begroting	Rekening
	2023	2024	2025	2026	2022	2021
Culemborg	459	459	459	469	424	419
IJsselstein	644	645	632	643	609	574
Maasdriel	382	389	396	407	350	340
Montfoort	263	267	268	275	248	233
Tiel	687	694	701	716	620	624
West Betuwe	796	812	827	842	723	708
West Maas en Waal	308	309	310	315	286	281
Wijk bij Duurstede	436	449	457	468	396	373
Avri *)	539	610	654	675	501	415
WSRL**)	4.644	4.624	4.381	4.506	4.504	4.108
Totaal	**9.158**	**9.258**	**9.085**	**9.316**	**8.661**	**8.075**

*) Exclusief bijdrage voor MijnOverheid (2023: € 18.000), geen rekening gehouden met eventuele extra regels voor het inzamelen van incontinentiemateriaal en luiers).
**) Exclusief investeringsbijdrage en bijdrage onderhoudskosten afnemerschap LV WOZ (2023: € 90.000) en bijdrage voor MijnOverheid (2023: € 109.000).
***) De uitgangspunten uit het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024 zijn meegenomen.

- De **bijdragen van de deelnemers** zijn berekend op basis van de aantallen aanslagregels, biljetten en objecten.
  Uitgangspunt is de werkelijke aantallen 2021 met een geraamde stijging van 0,5% per jaar, en voor de WOZ-objecten de door betreffende deelnemers geraamde areaaluitbreiding.

- Voor de **kostentoedeling** zijn met ingang van 2023 de nieuwe kostenverdeelsleutels toegepast. Voor nadere uitleg, zie paragraaf 1.6.
  Om de herverdeeleffecten op te vangen is deze wijziging gefaseerd ingevoerd middels een ingroeimodel. De uitwerking hiervan is bijgevoegd in bijlage 1: Ingroeimodel financiële effecten nieuwe kostenverdeelsleutels voor de jaren 2023 t/m 2025.

- Zoals gemeld zullen de i**nvorderingsopbrengsten** naar verwachting € 200.000 lager zijn.
  Dit resulteert in hogere deelnemersbijdragen voor het programma Innen.
  De kosten voor Avri en WSRL bestaan voor een groter deel uit kosten voor het programma Innen dan bij de gemeentelijke deelnemers. De procentuele kostenstijging bij Avri en WSRL is als gevolg van de lagere invorderingsopbrengsten daarom hoger.

Meerjarenraming 2023–2026 (x € 1.000)				
	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Salarissen en sociale lasten	4.917	4.992	4.939	5.023
Overige personeelskosten	822	789	796	801
Totaal personeelskosten	*5.739*	*5.781*	*5.735*	*5.824*
Kapitaallasten software	297	293	228	243
Automatiseringskosten (onderhoud)	234	217	220	223
Licentiekosten	1.177	1.158	1.139	1.142
Technisch applicatiebeheer	62	62	63	63
Drukken, printen en verzenden belastingpost	454	461	467	474
Gegevensaanlevering derden	167	170	172	175
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	218	222	225	228
Proceskostenvergoedingen	300	300	300	300
Bankkosten	64	64	64	64
Communicatieplatform/telefonie	136	137	138	139
Externe- en interne communicatie	28	28	28	28
Bureaukosten	312	315	318	321
Overige kosten (primair proces)	407	432	438	444
Personeel & Organisatie	50	51	51	53
Huur	213	216	220	223
Facilitair	255	257	260	264
Kapitaallasten verbouwing	69	68	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	45	48	45	44
Kapitaallasten kantoorautomatisering	73	119	66	62
Licentiekosten kantoorautomatisering	152	154	156	159
Overige kosten huisvesting	0	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	0	0
Onvoorzien	109	110	108	110
Subtotaal lasten	**10.561**	**10.663**	**10.510**	**10.652**
Vervolgingskosten	1.000	1.006	1.012	1.018
Rente	20	40	50	50
Investeringsbijdrage	49	49	49	3
Bijdragen deelnemers	10.178	10.303	10.147	10.384
Opbrengsten invorderingskosten naar deelnemers	-1.020	-1.046	-1.062	-1.068
Overige bijdragen deelnemers	172	174	177	180
Inkomensoverdracht Rijk	87	62	62	64
Subsidies	0	0	0	0
Overige baten	0	0	0	0
Subtotaal baten	**10.486**	**10.588**	**10.435**	**10.631**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-75**	**-75**	**-75**	**-21**
Reservemutaties				
Stortingen	0	0	0	0
Onttrekkingen	75	75	75	21
Reservemutaties	**-75**	**-75**	**-75**	**-21**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**	**0**

De bedragen in de meerjarenraming zijn geïndexeerd.

Bijlagen

Bijdragen deelnemers 2023 per taakveld							
	0.61 OZB woningen	**0.62 OZB niet woningen**	**0.64 overige belastingen**	**7.2 riolering**	**7.3 afval**	**8.3 BAG**	**Totaal**
Culemborg	€ 329.000	€ 101.000	€ 3.000	€ 26.000	n.v.t.	n.v.t.	€ 459.000
IJsselstein	€ 384.000	€ 86.000	€ 7.000	€ 46.000	€ 44.000	€ 77.000	€ 644.000
Maasdriel	€245.000	€ 107.000	€ 4.000	€ 26.000	n.v.t	n.v.t	€ 382.000
Montfoort	€ 137.000	€ 58.000	€ 0	€ 19.000	€ 18.000	€ 31.000	€ 263.000
Tiel	€ 473.000	€ 156.000	€ 8.000	€ 50.000	n.v.t	n.v.t	€ 687.000
West Betuwe	€ 487.000	€ 251.000	€ 0	€ 58.000	n.v.t	n.v.t	€ 796.000
West Maas en Waal	€ 193.000	€ 92.000	€ 5.000	€ 18.000	n.v.t	n.v.t	€ 308.000
Wijk bij Duurstede	€ 281.000	€ 72.000	€ 6.000	€ 35.000	€ 42.000	n.v.t	€ 436.000
Avri	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	€ 538.000	n.v.t	€ 538.000
WSRL	n.v.t	n.v.t	€ 4.645.000	n.v.t	n.v.t	n.v.t	€ 4.645.000
Totaal	**€ 2.529.000**	**€ 923.000**	**€ 4.678.000**	**€ 278.000**	**€ 642.000**	**€ 108.000**	**€ 9.158.000**

De bijdrage deelnemers is inclusief de opbrengsten invorderingskosten (€ 1.020.000)

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

Overzicht formatie								
	Begroting 2023		**Begroting 2022**		**Begroting 2021**		**Bezetting 31-12-2021**	
	Fte	**Personen**	**Fte**	**Personen**	**Fte**	**Personen**	**Fte**	**Personen**
Directie	1,0	1	1,0	1	1,0	1	1,0	1
Controller	0,9	1	0,9	1	0,9	1	0,9	1
Afdeling Innovatie en Ondersteuning*	13,4	14	12,4	13	8,5	9	6.7	7
Afdeling Gegevensbeheer	11.4	13	10,9	13	13,0	16	8,7	10
Afdeling Klantenservice***	7.3	14	9,2	14	14,1	19	12.9	17
Afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep	12.6	16	14,4	16	18,8	20	13,7	15
Afdeling Innen	13.0	14	11,9	14	12,1	14	12.8	15
Totaal	**59.6**	**73****	**60,7**	**71****	**68,4**	**79***	**56,7**	**66***

* 1,0 FTE (1 persoon tot 1 juli 2023)
** 1 persoon werkt voor 2 afdelingen
*** Per 1-1-2022 is het team ICT organisatorisch verplaatst van afdeling Klantenservice naar afdeling Innovatie & Ondersteuning.

Aantallen per deelnemer 2023-2026

	Begroting 2023			
	aanslagregels	**aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	31.500	4.400	14.630	n.v.t.
IJsselstein	49.000	18.300	15.518	15.518
Maasdriel	26.500	4.500	11.820	n.v.t.
Montfoort	19.100	7.300	6.289	6.289
Tiel	46.300	9.400	21.162	n.v.t.
West Betuwe	49.000	11.100	24.399	n.v.t.
West Maas en Waal	22.000	3.600	9.587	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	46.200	13.100	11.213	n.v.t.
Avri	199.400	47.900	n.v.t	n.v.t.
WSRL	1.810.500	530.200	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.299.500**	**649.800**	**114.618**	**21.807**

	Begroting 2024			
	aanslagregels	**aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	31.700	4.400	14.790	n.v.t.
IJsselstein	49.200	18.400	15.700	15.700
Maasdriel	26.600	4.500	12.016	n.v.t.
Montfoort	19.200	7.300	6.329	6.329
Tiel	46.500	9.400	21.352	n.v.t.
West Betuwe	49.200	11.200	24.629	n.v.t.
West Maas en Waal	22.100	3.600	9.647	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	46.400	13.200	11.366	n.v.t.
Avri	200.400	48.100	n.v.t.	. n.v.t.
WSRL	1.819.600	532.900	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.310.900**	**653.000**	**115.829**	**22.029**

	Begroting 2025			
	aanslagregels	**aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	31.900	4.400	14.950	n.v.t.
IJsselstein	49.400	18.500	15.955	15.955
Maasdriel	26.700	4.500	12.214	n.v.t.
Montfoort	19.300	7.400	6.435	6.435
Tiel	46.700	9.400	21.557	n.v.t.
West Betuwe	49.400	11.300	24.792	n.v.t.
West Maas en Waal	22.200	3.600	9.707	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	46.600	13.300	11.518	n.v.t.
Avri	201.400	48.300	n.v.t.	n.v.t.
WSRL	1.828.700	535.600	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.322.300**	**656.300**	**117.127**	**22.390**

	Begroting 2026			
	Aanslagregels	**aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	32.100	4.400	15.110	n.v.t.
IJsselstein	49.600	18.600	16.205	16.205
Maasdriel	26.800	4.500	12.405	n.v.t.
Montfoort	19.400	7.400	6.550	6.550
Tiel	46.900	9.400	21.760	n.v.t.
West Betuwe	49.600	11.400	24.935	n.v.t.
West Maas en Waal	22.300	3.700	9.767	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	46.800	13.400	11.671	n.v.t.
Avri	202.400	48.500	n.v.t.	n.v.t.
WSRL	1.837.800	538.300	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.333.700**	**659.600**	**118.403**	**22.755**

Geprognosticeerde balans 2023-2026
In het BBV wordt een meerjarig geprognosticeerde balans voorgeschreven. In deze geprognosticeerde balans is uitgegaan van bestaand beleid.

Activa x € 1.000	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026
Vaste activa	1.516	1.926	1.538	1.439	1.131	812
Vlottende activa	6.980	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Totaal	**8.496**	**7.926**	**7.538**	**7.439**	**7.131**	**6.812**

Passiva x € 1.000	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026
Eigen vermogen	385	214	139	64	0	0
Voorzieningen	471	383	286	165	44	0
Vaste passiva	**856**	**597**	**457**	**229**	**44**	**0**
Vlottende passiva	7.640	7.329	7.113	7.210	7.087	6.812
Totaal	**8.496**	**7.926**	**7.538**	**7.439**	**7.131**	**6.812**

Het Eigen Vermogen bestaat uit de bestemmingsreserve “Vervangen belastingapplicatie” en de Reserve project ‘van inhoud naar oppervlakte’ (t/m 2021).

De voorziening betreft regelingen voor salaris, WW, wettelijke en bovenwettelijke uitkeringen voor voormalige medewerkers.

	EMU-saldo				
	Bedragen x € 1.000	**Begroting 2023**	**Begroting 2024**	**Begroting 2025**	**Begroting 2026**
1	Exploitatiesaldo **vóór** toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves	-75	-75	-21	-21
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	483	529	407	419
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0	0
4	Investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	98	433	98	98
5	Baten uit bijdragen van andere overheden, de Europese Unie en overige, die niet op de exploitatie zijn verantwoord en niet al in mindering zijn gebracht bij post 4	0	0	0	0
6	Baten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa (tegen verkoopprijs	0	0	0	0
7	Uitgaven aan aankoop van grond en uitgaven aan bouw-, woonrijp maken e.d.	0	0	0	0
8	Baten bouwgrondexploitatie	0	0	0	0
9	Lasten op balanspost Voorzieningen voor zover deze transacties met derden betreffen	111	111	47	0
10	Lasten die niet via de exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves worden gebracht en die nog niet vallen onder één van bovenstaande posten	0	0	0	0
11	Boekwinst bij verkoop van effecten	0	0	0	0
	Berekend EMU-saldo	**199**	**-90**	**241**	**299**

Financiële kengetallen

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

Kengetallen	2023
Netto schuldquote	-1.969%
Solvabiliteitsratio	1.84%
Grondexploitatie	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	0,00%*
Belastingcapaciteit	n.v.t.

*Incidentele lasten worden gedekt met incidentele baten

Netto schuldquote

De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft een indicatie van de mate waarin de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie drukken.
Een negatieve schuldquote geeft aan dat er geen schulden zijn.

Solvabiliteitsratio

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin BSR in staat is om op de lange termijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen. De solvabiliteitsratio wordt berekend door het eigen vermogen (reserves) af te zetten tegen het balanstotaal ultimo balansdatum.
Bij een lage solvabiliteit is relatief meer Vreemd Vermogen aanwezig, BSR beschikt immers niet over een algemene reserve.

De structurele exploitatieruimte ratio

Deze indicator geeft aan of de begroting structureel en reëel in evenwicht is. Hierbij gaat het om het onderscheid tussen structurele (meerjarige) en incidentele (eenmalige) inkomsten en uitgaven.

Compensabele btw
De btw die BSR ter zake van de gedane inkopen / investeringen betaalt, kan door BSR niet worden verrekend op de btw-aangifte of worden gecompenseerd bij het btw-compensatiefonds.
Via de btw-transparantiemethode schuift BSR de btw, die ter zake van de inkopen / investeringen wordt betaald, door naar de deelnemers. Gemeenten kunnen deze btw vervolgens compenseren bij het btw-compensatiefonds.

	Ingeschatte compensabele btw 2023
Culemborg	€ 28.100
IJsselstein	€ 39.000
Maasdriel	€ 23.900
Montfoort	€ 16.100
Tiel	€ 43.100
West Betuwe	€ 50.300
West Maas en Waal	€ 19.000
Wijk bij Duurstede	€ 29.000

Investeringsprogramma 2023-2026				
	Investeringen 2023	**Investeringen 2024**	**Investeringen 2025**	**Investeringen 2026**
Software investeringsruimte	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Hardware	€ 0	€ 140.000	€ 0	€ 0
Kantoorautomatisering	€ 0	€ 178.000	€ 0	€ 0
Koffieautomaten	€ 0	€ 17.000	€ 0	€ 0
Uitbreiding interne portal	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Callcenter	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000
	€ 98.000	**€ 443.000**	**€ 98.000**	**€ 98.000**

De voorkeur van BSR is om alle software, waar mogelijk, af te nemen als dienst (SaaS) waardoor er éénmalige implementatiekosten zijn en daarna jaarlijkse licentiekosten. BSR is niet juridisch eigenaar van deze software en daarom wordt deze software niet geactiveerd.

Voor 2022 zijn de geplande investeringen € 885.000. Het is mogelijk dat deze gedeeltelijk verschuiven naar 2023. Indien dit zich voordoet, wordt dit opgenomen in de bestuursrapportage 2023.

Bijlage 1

Effectuering ingroeimodel nieuwe kostenverdeelsleutels 2023 - 2025

Oude verdeelsleutel 2023

	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal
Tarief	**€ 1,3369**	**Aanslagregels**	**€ 4,3194**	**Aanslagen**	**€ 27,6494**	**Objecten**	**€ 4,9465**	**BAG-objecten**	
Avri	€ 266.586	199.400	€ 206.898	47.900	€ -	0	€ -		€ 473.484
Culemborg	€ 42.114	31.500	€ 19.005	4.400	€ 404.510	14.630	€ -		€ 465.629
IJsselstein	€ 65.510	49.000	€ 79.044	18.300	€ 429.063	15.518	€ 76.760	15.518	€ 650.377
Maasdriel	€ 35.429	26.500	€ 19.437	4.500	€ 326.815	11.820	€ -		€ 381.681
Montfoort	€ 25.536	19.100	€ 31.531	7.300	€ 173.887	6.289	€ 31.109	6.289	€ 262.062
Tiel	€ 61.900	46.300	€ 40.602	9.400	€ 585.116	21.162	€ -		€ 687.618
West Betuwe	€ 65.510	49.000	€ 47.945	11.100	€ 674.617	24.399	€ -		€ 788.072
West Maas en Waal	€ 29.413	22.000	€ 15.550	3.600	€ 265.074	9.587	€ -		€ 310.037
Wijk bij Duurstede	€ 61.767	46.200	€ 56.584	13.100	€ 310.025	11.213	€ -		€ 428.376
WSRL	€ 2.420.535	1.810.500	€ 2.290.129	530.200	€ -	0	€ -		€ 4.710.663
Totaal	**€ 3.074.300**	**2.299.500**	**€ 2.806.725**	**649.800**	**€ 3.169.107**	**114.618**	**€ 107.869**	**21.807**	**€ 9.158.000**

Nieuwe verdeelsleutel 2023

	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal
Tarief	**€ 1,0869**	**Aanslagregels**	**€ 2,8084**	**Aanslagen**	**€ 25,3588**	**Objecten**	**€ 4,9465**	**BAG-objecten**	
Avri	€ 399.327	367.400	€ 269.607	96.000	€ -	-	-		**€ 668.935**
Culemborg	€ 34.237	31.500	€ 12.357	4.400	€ 399.528	15.755	€ -		**€ 446.122**
IJsselstein	€ 61.519	56.600	€ 76.950	27.400	€ 416.138	16.410	€ 76.760	15.518	**€ 631.367**
Maasdriel	€ 38.476	35.400	€ 12.638	4.500	€ 331.794	13.084	€ -		**€ 382.909**
Montfoort	€ 25.651	23.600	€ 30.893	11.000	€ 176.979	6.979	€ 31.109	6.289	**€ 264.631**
Tiel	€ 67.170	61.800	€ 39.879	14.200	€ 578.941	22.830	€ -		**€ 685.991**
West Betuwe	€ 71.627	65.900	€ 46.900	16.700	€ 692.168	27.295	€ -		**€ 810.695**
West Maas en Waal	€ 24.021	22.100	€ 10.110	3.600	€ 269.767	10.638	€ -		**€ 303.898**
Wijk bij Duurstede	€ 72.931	67.100	€ 73.299	26.100	€ 303.792	11.980	€ -		**€ 450.022**
WSRL	€ 2.279.340	2.097.100	€ 2.234.090	795.500	€ -	-	€ -		**€ 4.513.430**
	€ -						**€ -**		
Totaal	**€ 3.074.300**	**2.828.500**	**€ 2.806.725**	**999.400**	**€ 3.169.107**	**124.971**	**€ 107.869**	**21.807**	**€ 9.158.000**

Verschil												
	Heffen			Innen			Waarderen			BAG			Totaal
Avri	€	132.741		€	62.710		€	-		€	-		**€ 195.451**
Culemborg	€	-7.876		€	-6.648		€	-4.982		€	-		**€ -19.507**
IJsselstein	€	-3.992		€	-2.094		€	-12.925		€	-		**€ -19.011**
Maasdriel	€	3.047		€	-6.799		€	4.979		€	-		**€ 1.227**
Montfoort	€	115		€	-639		€	3.092		€	-		**€ 2.569**
Tiel	€	5.270		€	-723		€	-6.175		€	-		**€ -1.627**
West Betuwe	€	6.117		€	-1.045		€	17.552		€	-		**€ 22.624**
West Maas en Waal	€	-5.392		€	-5.439		€	4.692		€	-		**€ -6.139**
Wijk bij Duurstede	€	11.164		€	16.716		€	-6.233		€	-		**€ 21.647**
WSRL	€	-141.194		€	-56.038		€	-		€	-		**€ -197.233**
Totaal	**€**	**-**		**€**	**- 0**		**€**	**- 0**		**€**	**-**		**€ -**

	1/3 deel			Nieuwe bijdrage
Avri	€	65.150		€ 538.634
Culemborg	€	-6.502		€ 459.127
IJsselstein	€	-6.337		€ 644.040
Maasdriel	€	409		€ 382.091
Montfoort	€	856		€ 262.919
Tiel	€	-542		€ 687.076
West Betuwe	€	7.541		€ 795.613
West Maas en Waal	€	-2.046		€ 307.990
Wijk bij Duurstede	€	7.216		€ 435.591
WSRL	€	-65.744		€ 4.644.919
Totaal	**€**	**-**		**€ 9.158.000**

Oude verdeelsleutel 2024

	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal
Tarief	**€ 1,3475**	**Aanslagregels**	**€ 4,3257**	**Aanslagen**	**€ 27,6935**	**Objecten**	**€ 5,0434**	**BAG-objecten**	
Avri	€ 270.036	200.400	€ 208.067	48.100	€ -	0	€ -		€ 478.103
Culemborg	€ 42.715	31.700	€ 19.033	4.400	€ 409.587	14.790	€ -		€ 471.336
IJsselstein	€ 66.296	49.200	€ 79.593	18.400	€ 434.788	15.700	€ 79.181	15.700	€ 659.859
Maasdriel	€ 35.843	26.600	€ 19.466	4.500	€ 332.765	12.016	€ -		€ 388.074
Montfoort	€ 25.872	19.200	€ 31.578	7.300	€ 175.272	6.329	€ 31.919	6.329	€ 264.641
Tiel	€ 62.658	46.500	€ 40.662	9.400	€ 591.312	21.352	€ -		€ 694.632
West Betuwe	€ 66.296	49.200	€ 48.448	11.200	€ 682.064	24.629	€ -		€ 796.808
West Maas en Waal	€ 29.779	22.100	€ 15.573	3.600	€ 267.159	9.647	€ -		€ 312.511
Wijk bij Duurstede	€ 62.523	46.400	€ 57.100	13.200	€ 314.751	11.366	€ -		€ 434.374
WSRL	€ 2.451.881	1.819.600	€ 2.305.180	532.900	€ -	0	€ -		€ 4.757.061
Totaal	**€ 3.113.900**	**2.310.900**	**€ 2.824.700**	**653.000**	**€ 3.207.700**	**115.829**	**€ 111.100**	**22.029**	**€ 9.257.400**

Nieuwe verdeelsleutel 2024

	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal
Tarief	**€ 1,0954**	**Aanslagregels**	**€ 2,8123**	**Aanslagen**	**€ 25,4429**	**Objecten**	**€ 5,0434**	**BAG-objecten**	
Avri	€ 404.437	369.200	€ 271.389	96.500	€ -	-	€ -		**€ 675.826**
Culemborg	€ 34.725	31.700	€ 12.374	4.400	€ 404.924	15.915	€ -		**€ 452.023**
IJsselstein	€ 62.331	56.900	€ 77.339	27.500	€ 419.426	16.485	€ 79.181	15.700	**€ 638.276**
Maasdriel	€ 38.998	35.600	€ 12.655	4.500	€ 337.882	13.280	€ -		**€ 389.535**
Montfoort	€ 25.962	23.700	€ 31.217	11.100	€ 178.584	7.019	€ 31.919	6.329	**€ 267.682**
Tiel	€ 68.027	62.100	€ 40.216	14.300	€ 585.695	23.020	€ -		**€ 693.939**
West Betuwe	€ 72.518	66.200	€ 47.247	16.800	€ 700.316	27.525	€ -		**€ 820.081**
West Maas en Waal	€ 24.319	22.200	€ 10.124	3.600	€ 272.188	10.698	€ -		**€ 306.631**
Wijk bij Duurstede	€ 73.833	67.400	€ 73.683	26.200	€ 308.686	12.133	-		**€ 456.202**
WSRL	€ 2.308.751	2.107.600	€ 2.248.454	799.500	€ -	-	-		**€ 4.557.205**
Totaal	**€ 3.113.900**	**2.842.600**	**€ 2.824.700**	**1.004.400**	**€ 3.207.700**	**126.075**	**€ 111.100**	**22.029**	**€ 9.257.400**

Verschil													
	Heffen			Innen			Waarderen			BAG			Totaal
Avri	€	134.401	168.800	€	63.322	48.400	€	-	-	€	-	-	**€ 197.723**
Culemborg	€	-7.990	-	€	-6.659	-	€	-4.664	965	€	-	-	**€ -19.312**
IJsselstein	€	-3.966	7.700	€	-2.254	9.100	€	-15.362	710	€	-	-	**€ -21.582**
Maasdriel	€	3.155	9.000	€	-6.810	-	€	5.116	1.068	€	-	-	**€ 1.460**
Montfoort	€	90	4.500	€	-361	3.800	€	3.311	650	€	-	-	**€ 3.041**
Tiel	€	5.369	15.600	€	-446	4.900	€	-5.617	1.478	€	-	-	**€ -694**
West Betuwe	€	6.222	17.000	€	-1.201	5.600	€	18.252	2.666	€	-	-	**€ 23.273**
West Maas en Waal	€	-5.461	100	€	-5.448	-	€	5.029	991	€	-	-	**€ -5.880**
Wijk bij Duurstede	€	11.309	21.000	€	16.583	13.000	€	-6.065	614	€	-	-	**€ 21.828**
WSRL	€	-143.130	288.000	€	-56.726	266.600	€	-	-	€	-	-	**€ -199.856**
Totaal	**€**	**-**		**€**	**0**		**€**	**0**		**€**	**-**		**€ 0**

	2/3 deel			Nieuwe bijdrage
Avri	€	131.815		€ 609.919
Culemborg	€	-12.875		€ 458.461
IJsselstein	€	-14.388		€ 645.470
Maasdriel	€	974		€ 389.048
Montfoort	€	2.027		€ 266.668
Tiel	€	-462		€ 694.170
West Betuwe	€	15.515		€ 812.323
West Maas en Waal	€	-3.920		€ 308.591
Wijk bij Duurstede	€	14.552		€ 448.926
WSRL	€	-133.237		€ 4.623.824
Totaal	€	-		**€ 9.257.400**

Oude verdeelsleutel 2025											
	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal
Tarief	**€ 1,3384**	**Aanslagregels**	**€ 3,9746**	**Aanslagen**	**€ 27,8663**	**Objecten**	**€ 4,6717**	**BAG-objecten**	
Avri	€ 269.557	201.400	€ 191.971	48.300	€ -	0	€ -		€ 461.528
Culemborg	€ 42.695	31.900	€ 17.488	4.400	€ 416.601	14.950	€ -		€ 476.784
IJsselstein	€ 66.118	49.400	€ 73.529	18.500	€ 444.606	15.955	€ 74.537	15.955	€ 658.791
Maasdriel	€ 35.736	26.700	€ 17.885	4.500	€ 340.345	12.214	€ -		€ 393.966
Montfoort	€ 25.831	19.300	€ 29.412	7.400	€ 179.319	6.435	€ 30.063	6.435	€ 264.625
Tiel	€ 62.504	46.700	€ 37.361	9.400	€ 600.713	21.557	€ -		€ 700.578
West Betuwe	€ 66.118	49.400	€ 44.912	11.300	€ 690.847	24.792	€ -		€ 801.877
West Maas en Waal	€ 29.713	22.200	€ 14.308	3.600	€ 270.498	9.707	€ -		€ 314.519
Wijk bij Duurstede	€ 62.370	46.600	€ 52.862	13.300	€ 320.971	11.518	€ -		€ 436.202
WSRL	€ 2.447.559	1.828.700	€ 2.128.771	535.600	€ -	0	€ -		€ 4.576.330
Totaal	**€ 3.108.200**	**2.322.300**	**€ 2.608.500**	**656.300**	**€ 3.263.900**	**117.127**	**€ 104.600**	**22.390**	**€ 9.085.200**

Nieuwe verdeelsleutel 2025											
	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal
Tarief	**€ 1,0880**	**Aanslagregels**	**€ 2,5845**	**Aanslagen**	**€ 25,6668**	**Objecten**	**€ 4,6717**	**BAG-objecten**	
	-								
Avri	€ 403.662	371.000	€ 250.693	97.000	€ -	-	-		€ 654.355
Culemborg	€ 34.708	31.900	€ 11.372	4.400	€ 412.594	16.075	-		€ 458.674
IJsselstein	€ 62.236	57.200	€ 71.331	27.600	€ 424.298	16.531	€ 74.537	15.955	€ 632.402
Maasdriel	€ 38.952	35.800	€ 11.630	4.500	€ 345.924	13.478	€ -		€ 396.506
Montfoort	€ 25.895	23.800	€ 28.688	11.100	€ 182.876	7.125	€ 30.063	6.435	€ 267.521
Tiel	€ 67.894	62.400	€ 37.216	14.400	€ 596.112	23.225	€ -		€ 701.221
West Betuwe	€ 72.355	66.500	€ 43.677	16.900	€ 710.650	27.688	-		€ 826.682
West Maas en Waal	€ 24.263	22.300	€ 9.304	3.600	€ 276.123	10.758	-		€ 309.691
Wijk bij Duurstede	€ 73.660	67.700	€ 67.971	26.300	€ 315.323	12.285	-		€ 456.955
WSRL	€ 2.304.575	2.118.100	€ 2.076.617	803.500	€ -	-	-		€ 4.381.192
Totaal	**€ 3.108.200**	**2.856.700**	**€ 2.608.500**	**1.009.300**	**€ 3.263.900**	**127.164**	**€ 104.600**	**22.390**	**€ 9.085.200**

Verschil	2025									
	Heffen		Innen		Waarderen		BAG		Totaal	
Avri	€ 134.106		€ 58.722		€ -		€ -		**€ 192.828**	
Culemborg	€ -7.987		€ -6.116		€ -4.007		€ -		**€ -18.110**	
IJsselstein	€ -3.882		€ -2.198		€ -20.308		€ -		**€ -26.388**	
Maasdriel	€ 3.216		€ -6.255		€ 5.580		€ -		**€ 2.540**	
Montfoort	€ 64		€ -724		€ 3.557		€ -		**€ 2.896**	
Tiel	€ 5.390		€ -145		€ -4.602		€ -		**€ 643**	
West Betuwe	€ 6.237		€ -1.235		€ 19.803		€ -		**€ 24.805**	
West Maas en Waal	€ -5.450		€ -5.004		€ 5.626		€ -		**€ -4.828**	
Wijk bij Duurstede	€ 11.290		€ 15.110		€ -5.648		€ -		**€ 20.752**	
WSRL	€ -142.984		€ -52.154		€ -		€ -		**€ -195.138**	
Totaal	**€ 0**		**€ 0**		**€ 0**		**€ -**		**€ 0**	

	Volledige toekenning		Nieuwe bijdrage
Avri	€ 192.828		€ 654.355
Culemborg	€ -18.110		€ 458.674
IJsselstein	€ -26.388		€ 632.402
Maasdriel	€ 2.540		€ 396.506
Montfoort	€ 2.896		€ 267.521
Tiel	€ 643		€ 701.221
West Betuwe	€ 24.805		€ 826.682
West Maas en Waal	€ -4.828		€ 309.691
Wijk bij Duurstede	€ 20.752		€ 456.955
WSRL	€ -195.138		€ 4.381.192
Totaal	**€ 0**		**€ 9.085.200**