BSR

Concept begroting 2025 en meerjarenbegroting 2026-2028

Colofon

Titel	:	Concept begroting BSR 2025 en meerjarenbegroting 2026-2028
Opdrachtgever	:	G.M. Scholtus, directeur BSR
Auteur	:	Managementteam BSR Business Controller Financieel Adviseur
Versie	:	1.0
Besproken	:	Dagelijks bestuur van 14 maart 2024
Vastgesteld	:	Algemeen bestuur van 27 juni 2024

Inhoud

Colofon 1

1 Inleiding en voorwoord 4

1.1 Waar staat BSR voor? 4

1.2 Missie, visie en strategische richting 4

1.3 Externe omgeving en ontwikkelingen 5

1.4 Begroting 2025 en meerjarenbegroting 2026-2028 6

1.5 Lasten 7

1.5.1 Verdeling kosten Overhead 7

1.5.2 Kostentoedeling BSR op basis van kostenverdeelsleutels met ingang van 2023 7

1.6 Baten 7

1.7 Reservemutaties 8

1.8 Deelnemersbijdrage 8

1.9 Onze inzet 8

2 Indeling van de begroting 10

3 Beleidsbegroting 12

3.1 Algemeen 12

3.2 Toelichting lasten 12

3.3 Toelichting baten 13

3.4 Prestatie-indicatoren 2025 14

Programma's 15

Programma 1: HEFFEN 16

Doelstelling van het programma Heffen 16

Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2025 16

Lasten 19

Baten 21

Programma 2: INNEN 22

Doelstelling van het programma Innen 22

Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2025 22

Lasten 25

Baten 26

Programma 3: WAARDEREN 27

Doelstelling van het programma Waarderen 27

Speerpunten/ontwikkelingen programma Waarderen 2025 27

Lasten 29

Baten 30

Programma 4: BAG/WKPB 31
Doelstelling van het programma BAG/WKPB 31
Speerpunten/ontwikkelingen programma BAG 2025 31
Toelichting op speerpunten 31
Lasten 33
Baten 33
Programma 5: OVERHEAD 34
Speerpunten/ontwikkelingen programma Overhead 2025 34
Lasten 36
Baten 38
Paragrafen 39
Paragraaf lokale heffingen 40
Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing 40
Financiële kengetallen 43
Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen 44
Paragraaf financiering 45
Paragraaf bedrijfsvoering 46
Paragraaf verbonden partijen 47
Paragraaf grondbeleid 47
Financiële begroting 48
Bijlagen 56
Bijdragen deelnemers 2025 per taakveld 57
Overzicht formatie 58
Aantallen per deelnemer 2025-2028 (inclusief factor) 59
Geprognosticeerde balans 2025-2028 61
EMU Saldo 62
Compensabele btw 63
Investeringsprogramma 2025-2028 64

1 Inleiding en voorwoord

Voor u ligt de begroting 2025 en meerjarenbegroting 2026-2028 van Belastingsamenwerking Rivierenland (BSR). Deze begroting geeft inzicht in de baten en lasten van BSR voor de jaren 2025 tot en met 2028.

1.1 Waar staat BSR voor?

BSR is een gemeenschappelijk regeling voor taken op het gebied van lokale belastingen. 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 efficiënt kunnen heffen en innen, waar mogelijk op één aanslagbiljet. Dit brengt gemak met zich mee voor de belastingbetaler en heeft veel voordelen voor de deelnemende partijen aan ons samenwerkingsverband.

BSR voert het gehele belastingproces uit. Wij verzamelen, beheren en verwerken gegevens. Daarmee kunnen wij de WOZ-waarden vaststellen en belastingaanslagen versturen. Het invorderen van de belastinggelden doen wij zo sociaal mogelijk. 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.
Wie zijn wij en wat doen wij: https://www.youtube.com/watch?v=IeIQDF6IiLk

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.
Onze mensen, onze cultuur: https://youtu.be/QieZA6T08V0

1.2 Missie, visie en strategische richting

Bestuur, directie en management hebben in 2023 een nieuwe missie, visie en strategische richting voor BSR bepaald: https://www.youtube.com/watch?v=2DjxElFcDpI

Missie (waar staan wij voor als BSR)

Door het uitvoeren van onze belastingactiviteiten stellen wij onze opdrachtgever in staat om maximaal bij te dragen aan een veilige, schone en mooie leefomgeving.
Dit doen wij met trots, passie en lef, waarbij kwaliteit, kostenbeheersing en de menselijke maat hoog in het vaandel staan.

Visie (waar gaan wij voor als BSR)

Van ‘gewoon goed’ naar ‘elke dag beter’!

Om de visie Van ‘gewoon goed’ naar ‘elke dag beter’! te realiseren, kiest BSR voor de volgende strategische richting:

a. *Balans tussen kwaliteit en kostenbeheersing*
   Als BSR vinden wij de kwaliteit van onze service en producten ontzettend belangrijk. Hiermee kunnen we ook de kosten beheersbaar houden voor onze deelnemers.

b. *Aandacht voor innovatie*
   Met generieke oplossingen houden wij onze complexe processen beheersbaar. Dat geeft ons, maar ook onze leveranciers, ruimte om aandacht te kunnen besteden aan innovatie.

c. *Eigen regie op persoonlijke ontwikkeling*
   Met vakbekwame medewerkers ontwikkelt BSR zich van ‘gewoon goed’ naar ‘elke dag beter’! Wij onderkennen het talent van onze medewerkers en stimuleren regie op persoonlijke ontwikkeling.

d. *De werkgever van morgen*
Bij BSR is er veel aandacht voor vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling. BSR kent een zeer flexibel werkconcept en geeft alle ruimte voor het plaats- en tijdonafhankelijk werken.

e. *Iedere dag een fan erbij*
We stellen onze klant centraal. Dit doen wij onder andere door te communiceren in begrijpelijke en duidelijke taal. Wij zijn transparant, toegankelijk en benaderbaar en streven naar iedere dag een fan erbij!

1.3 Externe omgeving en ontwikkelingen

Omgeving
Onze omgeving verandert continu en is niet voorspelbaar. Recente voorbeelden hiervan zijn 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 op ons afkomen, een voorbeeld hiervan zijn de extra werkzaamheden rondom de toeslagenaffaire. BSR moet in staat worden gesteld om de diverse disciplines te laten meebewegen met de vraag van vandaag 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.

Landelijke voorzieningen / basisregistraties
Er is de komende jaren nog veel werk in het consistent krijgen en houden van de data, alsmede het naadloos op elkaar laten aansluiten van de diverse landelijke basisregistraties. Denk hierbij aan registraties als:

- Basisregistratie Adressen en Gebouwen;
- Basisregistratie Kadaster;
- Basisregistratie WOZ.

BSR wil werken aan kwaliteit. Dit betekent dat de gegevens op basis waarvan de aanslagen worden opgelegd actueel, juist en volledig moeten zijn. De datakwaliteit moet op orde zijn, denk hierbij aan het opwerken (beheer op) van gegevens voor aansluiting op de LV-WOZ, de BAG-WOZ koppeling en het in eigen beheer verwerken van de kadastrale gegevens van het waterschap.

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.

Landelijke 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 wij 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 genomen om deze transitie binnen de begroting op te vangen.

Volumegroei BSR

In 2022 heeft het algemeen bestuur gesproken over volumegroei bij BSR als mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het realiseren van kostenbeheersing, kostenverlaging en/of verlagen van de kwetsbaarheid van het geheel of op onderdelen. Deze volumegroei lijkt mogelijk door aansluiting van individuele gemeenten of een combinatie van een samenwerking of fusie met andere belasting-kantoren.

Het bestuur van BSR heeft vervolgens de wens uitgesproken om tot een verdere concretisering van verschillende opties voor schaalvergroting te komen, zodat voor de komende vier jaar duidelijk is op welke optie(s) voor schaalvergroting ingezet moet worden.

Medio 2022 heeft adviesbureau Berenschot een onderzoek naar de mogelijkheden tot volumegroei bij BSR uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek geven kansrijke mogelijkheden tot groei van het aantal deelnemers. De komende jaren wordt hier door het bestuur actief op ingezet.

Waarderen naar 4 sterren
BSR is een organisatie met ambitie. Het streven is om de kwaliteit van de uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken te verbeteren door te voldoen aan het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer. Door WOZ-taxaties van goede kwaliteit te leveren en op alle onderdelen te voldoen aan de kwaliteitseisen zal de toezichthouder BSR beoordelen met een waardering ‘goed’.

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

Dit is een uitdagende opgave, gelet op het feit dat lang niet alle elementen die het kostenniveau bepalen door ons te beïnvloeden zijn. Zo zijn de indexatie van leveranciers, additionele wettelijke verplichtingen/taken en cao-stijgingen belangrijke factoren die de kosten van onze uitvoering verhogen.



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

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

BSR onderkent een aantal knoppen waaraan wij in de komende jaren kunnen draaien om de uitvoeringskosten van BSR structureel te beheersen, ook in tijden waarin wij zelf met grote prijsstijgingen worden geconfronteerd.

Het betreffen hierbij Medewerkers, Samenwerking & Groei, Generieke Processen, Innovatie, Leveranciersmanagement en Kwaliteit.

1.4 Begroting 2025 en meerjarenbegroting 2026-2028

Bij het opstellen van deze begroting zijn de uitgangspunten gehanteerd, zoals opgenomen in de door het dagelijks bestuur vastgestelde Kadernota 2025-2028. Hierbij zijn tevens de uitvloeisels van het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024 meegenomen.
In deze begroting is de nieuwe systematiek van kostentoedeling aan de deelnemers van BSR toegepast (zie paragraaf 1.5.2).

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

1.5 Lasten

De hierboven genoemde externe ontwikkelingen zorgen voor een kostenverhoging voor het uitvoeren van de belastingtaken. Door het nemen van diverse mitigerende maatregelen en het concretiseren van het Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024 blijven de kosten beheersbaar.

Het totaal van alle werkzaamheden vraagt voor 2025 een kostenbudget van € 12.486.000 (2024: € 11.839.000). In paragraaf 3.2 Toelichting lasten wordt deze stijging op hoofdlijnen toegelicht. In de (financiële) toelichting per programma wordt per kostensoort een toelichting gegeven.

1.5.1 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.
Periodiek wordt getoetst 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 2025 verdeeld over de programma's op basis van de formatie die aan een programma werkt. De verdeelsleutel van de overige overheadkosten is gebaseerd op de salariskosten per programma, gecorrigeerd met een factor voor de verhouding van de werkzaamheden van de managers en van de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie.

1.5.2 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 de 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 is deze wijziging gefaseerd ingevoerd in 2023 en 2024.
In 2025 wordt voor het eerst volledig conform de vastgestelde verdeelsleutels verrekend.

1.6 Baten

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

De geraamde inkomsten, exclusief deelnemersbijdragen, bedragen € 1.649.000 (2024: € 1.485.000). Hierin zijn ook de geraamde renteopbrengsten van schatkistbankieren opgenomen (2025: € 230.000, 2024: nihil).

Invorderingsbaten
BSR wil geen onnodige kosten in rekening brengen bij haar burgers, waardoor schuldenproblematiek onnodig oploopt en burgers zich uiteindelijk moeten melden met problematische schulden bij de schuldhulpverlening van de betreffende gemeente.

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

Het uiteindelijke doel is het zo volledig mogelijk innen van de belastingaanslag en waar mogelijk dwanginvordering (en de kosten die daarbij in rekening worden gebracht) te voorkomen.
Hiertoe versturen wij onder andere 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.

De in de begroting 2025 opgenomen invorderingsbaten zijn conform de begroting 2024. Dit ligt ook in lijn met de opbrengsten in 2023 (€ 1.241.000).

1.7 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 software als dienst (SaaS) wordt afgenomen en er dan geen kapitaallasten zijn inzake belastingsoftware, wordt de reserve volledig afgebouwd 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.

1.8 Deelnemersbijdrage

Per saldo resulteert een totale bijdrage van de deelnemers ad € 10.737.000 (2024: € 10.254.000).

Bijdragen per deelnemer (x € 1.000)				
	Begroting	Begroting	Mutatie	
	2025	2024	€	%
Culemborg	571	562	9	1,60
IJsselstein	755	742	13	1,75
Maasdriel	511	491	20	4,07
Montfoort	331	317	14	4,42
Tiel	863	817	46	5,63
West Betuwe	1.019	968	51	5,27
West Maas en Waal	408	381	27	7,09
Wijk bij Duurstede	536	508	28	5,51
Avri	723	659	64	9,71
WSRL	5.020	4.809	211	4,39
Totaal	**10.737**	**10.254**	**483**	**4,71**

De procentuele mutatie per deelnemer wijkt af door verschillende oorzaken, onder andere door:
- de nieuwe kostentoedeling (2023 ingroeimodel 1/3, 2024 ingroeimodel 2/3, 2025 3/3);
- mutaties in aantallen;
- aanpassing van verordeningen door deelnemers.

1.9 Onze inzet

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

Ook in 2025 blijven wij investeren in onze medewerkers, ondersteunende systemen en processen, zodat 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, 14 maart 2024

Het dagelijks bestuur van Belastingsamenwerking Rivierenland,

G. van Bezooijen
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 2025-2028.

3.2 Toelichting lasten

De lasten stijgen ten opzichte van de primitieve begroting 2024 met € 647.000.

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

Salarissen en sociale lasten	548
Inhuur personeel	127
Overige personeelskosten	25
Drukken, printen en verzenden belastingpost	67
Overige kosten (primair) proces	-31
Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten	-116
Overige (diverse) kosten	27
Totaal	**647**

Salarissen en sociale lasten

Cao
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2023 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2024. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2024 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2023) met gemiddeld 5,9%. In de begroting 2024 was uitgegaan van een salarisstijging van 4,2%.

Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2025 rekening gehouden met de index conform de kadernota (5,8%). Per saldo stijgen de salariskosten 2025 met 7,5% **(€ 444.000)** door (verwachte) cao-afspraken t.o.v. de begroting 2024.

Formatie
Als afnemer van diverse basisregistraties is BSR wettelijk verplicht deze gegevens te gebruiken. Er is een terugmeldplicht om bij 'gerede twijfel aan de juistheid van een authentiek gegeven' een melding te maken bij de bronhouder.

In de begroting 2025 is extra formatie **(€ 190.000)** opgenomen voor het consistent beheren van deze landelijke voorzieningen en koppelingen met als doel de synchronisatie te optimaliseren en de uitval te beperken en verwerken.

Een deel van de uitvoering van de wet WOZ (woningen en niet-woningen) was uitbesteed aan een hiertoe gespecialiseerd bureau. Het is BSR inmiddels gelukt om een aantal ervaren taxateurs aan te trekken. Vanaf 2024 worden de taxatiewerkzaamheden voor woningen volledig door BSR uitgevoerd. Vanaf 2025 is de intentie om ook de niet-woningen met eigen medewerkers uit te voeren.

Door een effectuering uit het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024, waarbij een aantal medewerkers die met pensioen gaan niet wordt vervangen, zijn de salariskosten **€ 170.000** lager dan opgenomen in de begroting 2024.

Beoordeling/inschaling
Ook wordt er rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal.

Daarnaast is een aantal functies door de wijziging in de aard van de werkzaamheden en de daarvoor benodigde vaardigheden opnieuw tegen het functieboek gehouden en hebben er kleine verschuivingen plaatsgevonden tussen de programma's.

Per saldo zorgt dit voor een kostenstijging van **€ 84.000**.

Inhuur personeel
Het grootste gedeelte van dit budget is bestemd voor inhuur bij ziekte (stijging ten opzichte van 2024 met **€ 27.000**).

Door de verlofregelingen, die zijn opgenomen in onder andere de cao (zoals aanvullend geboorteverlof en doorbetaald ouderschapsverlof voor zowel de vader als moeder) en die ook uit dit budget worden gefinancierd, is het de vraag of dit toereikend is.

Conform het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024 is een aantal functies niet ingevuld. Een gedeelte van deze (specialistische) werkzaamheden blijkt echter toch uitgevoerd te moeten worden door middel van inhuur met specifieke vakkennis, die niet aanwezig is in onze organisatie. De kosten van inhuur stijgen hierdoor met **€ 100.000**. Hier staan gedeeltelijk de eerdergenoemde lagere salarislasten tegenover, waardoor de kostenverlaging deels gerealiseerd wordt.

Overige personeelskosten
Overige personeelskosten betreffen grotendeels opleidingskosten en reis- en verblijfskosten (inclusief woon/werk vergoedingen, parkeervergunningen en thuiswerkvergoedingen).
De kosten stijgen met **€ 25.000** door cao-wijzigingen en indexaties.

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.

De verhoging ad **€ 67.000** betreft € 32.000 voor het scannen van inkomende post bij ons verzendhuis. De overige € 35.000 wordt veroorzaakt door inflatie en een toename van het aantal biljetten.

Overige kosten (primair) proces
Hieronder zijn verschillende posten opgenomen. Het betreft o.a. het innovatiebudget. In de begroting 2024 was 4% van de loonsom opgenomen voor innovatie. In de begroting 2025 is het opgenomen uitgangspunt 3% van de loonsom. Per saldo is het innovatiebudget verlaagd met **€ 32.000** en de overige kosten verhoogd met **€ 1.000**.

Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten
De dienstverleningskosten worden door steeds meer leveranciers, waaronder de leverancier van ons belastingpakket, als SaaS-dienstverlening doorberekend. Het betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud.

Alle eerder opgenomen investeringsbudgetten zijn opnieuw beoordeeld. Een groot deel van de budgetten is vrijgevallen. Als in de loop van de tijd blijkt dat er toch (vrijgevallen) investeringsbudgetten en budgetten voor bijbehorende onderhoudskosten noodzakelijk zijn, dan worden deze aangevraagd bij het algemeen bestuur.

Per saldo zijn de begrote kosten in de begroting 2025 voor kapitaallasten software, automatiserings-kosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer **€ 116.000** lager dan de begroting 2024.

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)	4
Onderhoudskosten afnamefunctionaliteit LV WOZ (WSRL)	40
Projectkosten ‘mitigeren administratieve leegstand’	135
Totaal	**179**

Overige baten

In de begroting 2025 is € 240.000 aan opbrengsten opgenomen voor rente, die wij ontvangen op onze rekening-courant. Vanwege de fluctuatie in de rentetarieven is het niet te voorspellen wat de rente op de schatkist in 2025 zal zijn.
De renteopbrengsten van de laatste jaren waren 2021: € nihil, 2022: € 28.000, 2023: € 465.000.

3.4 Prestatie-indicatoren 2025

Jaarlijks worden de prestatie-indicatoren vastgesteld. Deze worden opgenomen in het jaarplan van BSR en voorgelegd aan het bestuur.
De voortgang wordt o.a. gerapporteerd in de bestuursrapportage.

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 gegevensverwerking. 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 2025

- Focus op samenwerking in de keten
- Beheersbare werkvoorraden
- Implementeren Landelijke Lokale Belastingprocessen (LLBP)

Toelichting op speerpunten

- *Focus op samenwerking in de keten*

  Extern

  De focus ligt op samenwerking in de keten. De externe keten bestaat uit het stelsel van basisregistraties. Veel van deze administraties gebruikt BSR al in de procesuitvoering.

  Denk hierbij aan de volgende registraties:
  - BRP Basisregistratie personen (bestaat uit ingezetenen en niet-ingezetenen)
  - HR Handelsregister
  - BAG Basisregistratie Adressen en Gebouwen
  - BRT Basisregistratie Topografie
  - BRK Basisregistratie Kadaster
  - WOZ Basisregistratie Waarde Onroerende Zaken

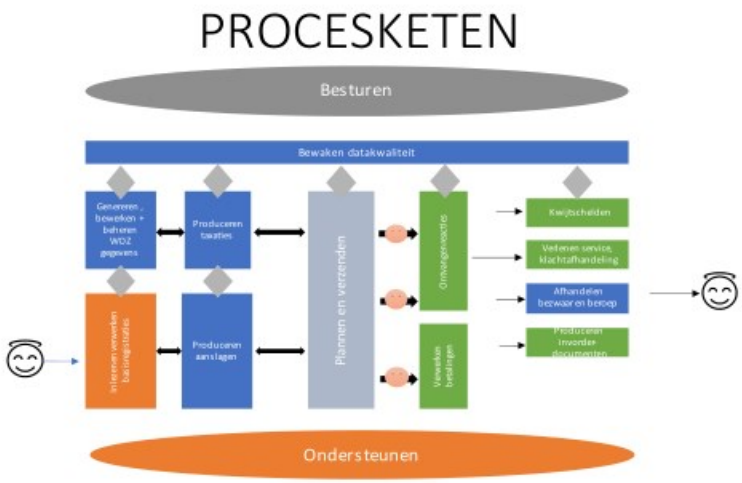
  In 2025 wil BSR maximaal gebruik maken van de Landelijke Voorziening WOZ voor de niet-deelnemende gemeenten. Dit betekent dat de bronhouder (i.c. de gemeenten) verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de gegevens en het tijdig verwerken van de terugmeldingen. Dit zorgt op de lange termijn voor een uniform en efficiënt proces en een hogere kwaliteit van administraties. Voor de korte termijn kan het leiden tot meer fouten in het systeem en als gevolg daarvan meer bezwaren. Voor het verwerken van de uitval en de bezwaren is extra capaciteit nodig.

  Intern

  Alle processen binnen BSR zijn nauw met elkaar verbonden. De kwaliteit van de gegevens is cruciaal voor het voorkomen van faalkosten. Als er omissies zijn in de aanslagoplegging is het resultaat meer telefoontjes, vragen en bezwaren van burgers. Daarom is het belangrijk om een goede verbinding tussen de processen te organiseren.

In samenspraak met de afdeling Dienstverlening en de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie gaan wij na of wij maatregelen kunnen nemen om het aantal telefoontjes en vragen terug te dringen. Hierbij kan ook worden gedacht aan de inzet van tooling, zoals een chatbot, of aan een nog betere communicatie met de burger.

De medewerkers worden gefaciliteerd zodat zij een beter (in)zicht krijgen in de samenhang tussen de processen, waardoor knelpunten in het proces sneller worden herkend.



- *Beheersbare werkvoorraden*

  Belangrijk speerpunt is het wegwerken van de te grote werkvoorraad die in de loop der jaren is ontstaan. De werkvoorraad moet uiterlijk in 2026 beheersbaar zijn. Dat betekent concreet dat er in 2027 geen achterstand meer is en er dus nagenoeg geen aanslagen oude jaren worden opgelegd. Om tot dit resultaat te komen, zullen alle werkvoorraden in beeld worden gebracht, met daarbij een planning hoe deze in de loop der jaren weg te werken. In eerste instantie proberen wij dit budgettair neutraal te doen met de juiste formatie (hiertoe wordt een formatieonderzoek overwogen). Het is niet ondenkbaar dat hiervoor extra capaciteit moet worden ingezet. Daartegenover staat wel dat de kwaliteit en volledigheid van de aanslag-oplegging zal toenemen.

- *Implementeren Landelijke Lokale Belastingprocessen (LLBP)*

  LLBP beschrijft de Landelijke Lokale Belastingprocessen. Om grip te krijgen op de processen en werkvoorraden is het nodig dat alle heffingsprocessen van BSR conform LLBP worden ingericht. Het voordeel is dat de processen generiek worden ingericht en dat werkvoorraden zichtbaar worden. Bij de inrichting van een LLBP proces worden namelijk ook direct de benodigde stuur- en management rapportages gemaakt. Op deze wijze probeert BSR volledig grip te krijgen op de belastingprocessen. Uiterlijk in 2025 dienen alle heffingsprocessen te zijn ingericht conform LLBP.
  Kanttekening hierbij is de afhankelijkheid van de softwareleverancier die de benodigde aanpassingen in de systemen tijdig dient te realiseren.

Programma Heffen (x € 1.000)			
	Begroting 2024	**Begroting 2025**	**Realisatie 2023**
Salarissen en sociale lasten	1.142	1.476	1.022
Inhuur personeel	60	61	106
Overige personeelskosten	28	27	24
Totaal personeelskosten	*1.230*	*1.564*	*1.152*
Kapitaallasten software	97	26	87
Automatiseringskosten (onderhoud)	75	72	41
Licentiekosten	433	443	454
Technisch applicatiebeheer	46	48	6
Drukken, printen en verzenden belastingpost	331	347	309
Gegevensaanlevering derden	114	109	100
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	-28
Proceskostenvergoedingen	15	15	5
Communicatieplatform/telefonie	22	27	24
Overige kosten primair proces	55	66	22
Projectkosten	135	135	*0*
Mutatie voorziening	0	0	-24
Onvoorzien	25	29	0
Doorbelasting kosten overhead	1.545	1.554	1.103
Subtotaal lasten	**4.123**	**4.435**	**3.251**
Invorderingsbaten	0	0	0
Rente	0	0	0
Bijdragen voor personeel	0	0	0
Investeringsbijdragen	49	4	49
Bijdragen deelnemers	3.858	4.216	3.154
Overige bijdragen deelnemers	176	175	16
Inkomensoverdracht Rijk	0	0	-6
Subtotaal baten	**4.083**	**4.395**	**3.213**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-40**	**-40**	**-38**
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	40	40	38
Reservemutaties	**-40**	**-40**	**-38**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Lasten

Salarissen en sociale lasten

Cao
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2023 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2024. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2024 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2023) met gemiddeld 5,9%. In de begroting 2024 was uitgegaan van een salarisstijging van 4,2%.

Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2025 rekening gehouden met de index conform de kadernota (5,8%).

Per saldo stijgen de salariskosten door de cao-verhogingen 2024 en door (verwachte) cao-afspraken voor 2025 met 7,5% t.o.v. de begroting 2024.

Toename salariskosten ***€ 86.000****.*

Beoordeling/inschaling
Ook wordt er rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal.

Daarnaast is een aantal functies door de wijziging in de aard van de werkzaamheden en de daarvoor benodigde vaardigheden opnieuw tegen het functieboek gehouden en hebben er kleine verschuivingen plaatsgevonden tussen de programma's.

Toename salariskosten ***€ 58.000****.*

(Extra) formatie
Er is extra formatie opgenomen voor het consistent beheren van landelijke voorzieningen en koppelingen met als doel de synchronisatie te optimaliseren en de uitval te beperken en verwerken.

De processen zullen zoveel als mogelijk ingericht worden conform LLBP (Landelijke Lokale Belasting Processen).

Eén formatieplaats is een Functioneel en technisch beheerder Landelijke Voorzieningen & Koppelingen (€ 106.000).
Daarnaast is er één fte opgenomen voor het verwerken van de uitval LV-WOZ (aanlevering door niet-deelnemende gemeenten), kosten € 84.000.

Toename salariskosten € ***190.000****.*

Inhuur personeel
Er is € 61.000 opgenomen voor piekwerkzaamheden.
Om flexibel te kunnen acteren is het nodig om te beschikken over inhuurbudget om zo pieken in het productieproces op te vangen. Hierdoor wordt voorkomen dat er onnodig achterstanden in de werkzaamheden ontstaan.

Overige personeelskosten
Overige personeelskosten betreffen grotendeels opleidingskosten en reis- en verblijfskosten (inclusief woon/werk vergoedingen, parkeervergunningen en thuiswerkvergoedingen).
Ook de reiskostenvergoedingen zijn vanaf 1 januari 2024 conform de cao verhoogd.

Kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer
De dienstverleningskosten worden door steeds meer leveranciers, waaronder de leverancier van ons belastingpakket, als SaaS-dienstverlening doorberekend. Het betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud.

Niet in alle gevallen zijn de verwachte softwareontwikkelingen gerealiseerd door onze leveranciers.

De beoogde efficiencyvoordelen worden hierdoor niet gerealiseerd. Een gedeelte van de begrote investeringsbudgetten zijn vrijgevallen en ingezet voor formatie.

De totale geraamde kosten van kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer voor 2025 (programma Heffen) bedragen € 589.000 (2024: € 651.000).

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.
De verhoging ad € 16.000 betreft de door leveranciers doorberekende inflatie en een toename van het aantal biljetten door autonome groei (0,5% per jaar).

In 2024 start de Europese aanbesteding voor drukwerk. Afhankelijk van de uitkomst van deze aanbesteding kan het zijn dat het benodigde budget in de bestuursrapportage 2025 moet worden aangepast.

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

Gebruikersvergoeding MijnOverheid/DigiD
Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) had een ingewikkelde financieringsstructuur voor het doorbelasten van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI).
De wijze van doorbelasting zorgde voor knelpunten zoals de remmende werking op gebruik van de GDI en ingewikkelde financiële situaties bij onder- en overuitputting
In het nieuwe Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid (MIDO) is de centrale financiering van de GDI anders geregeld en worden hiervoor geen kosten meer aan BSR doorbelast.

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.

Projectkosten
Er is voor 2025 incidenteel € 135.000 opgenomen voor het project ‘mitigeren administratieve leegstand’. Dit betreft een aanvulling op de basisregistratie Handelsregister (HR) in de vorm van correcties op de administratieve leegstand.

In de praktijk blijkt dat in het Handelsregister geen gebruiker staat geregistreerd bij een object, maar dat het object in werkelijkheid wel in gebruik is. Doel is dan om alsnog een aanslag zuiveringsheffing op te leggen.

De kosten van deze in 2024 gestarte tweejarige pilot worden gedragen door Waterschap Rivierenland.

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

Doorbelasting kosten Overhead
De verdeling van het programma Overhead is opnieuw getoetst. Hierbij zijn de recente ontwikkelingen meegenomen, waaronder automatisering. Dit heeft geresulteerd in een aangepaste kostenverdeling die recht doet aan de activiteiten.

Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

Baten

Investeringsbijdragen
Voor Waterschap Rivierenland is geïnvesteerd in een module inzake afnemerschap LV WOZ.
Hiervoor wordt een investeringsbijdrage geraamd, conform de jaarlijkse kapitaallasten.
Deze module is bijna afgeschreven, de kosten voor 2025 zijn € 5.000.

Overige bijdragen deelnemers
De onderhoudskosten van de bovenstaand vermelde module worden direct naar WSRL (€ 40.000) doorbelast.

Daarnaast is de bijdrage ad € 135.000 van het project ‘mitigeren administratieve leegstand’ opgenomen onder Overige bijdragen deelnemers.

Bijdragen deelnemers
Tot en met 2024 was er een ingroeiregeling verdeelsleutels (2023 1/3, 2024 2/3 en 2025 3/3) vastgesteld. Vanaf 2025 worden de nieuwe vastgestelde verdeelsleutels gebruikt.
De begroting is gebaseerd op het opleggen van de heffingen, zoals bekend bij het opstellen van de begroting. Achteraf vindt de definitieve afrekening plaats op basis van de werkelijkheid.

Noot
De laatste jaren wordt noodzakelijkerwijs veel tijd besteed aan de landelijke voorzieningen. Hiervoor zijn in de begroting extra budgetten aangevraagd.

Deze kosten hebben geen betrekking op het opleggen van Diftar (Avri en gemeente Wijk bij Duurstede). Diftar wordt immers opgelegd op basis van data, aangeleverd door externe partijen.
De factor voor Diftar is in de begroting 2025 aangepast van 2,5 naar 2,0. Dit doet meer recht aan de werkzaamheden die hiervoor worden verricht.

Verdeelsleutel
De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 1,5222 per aanslagregel (2024: € 1,3776).
Het geraamde aantal aanslagregels (inclusief factor) in 2025 bedraagt 2.769.700 (2024: 2.800.800 regels).

Programma 2: INNEN

Doelstelling van het programma Innen

De doelstelling van het programma Innen staat volledig in het teken van 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. 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. Het treffen van een betalingsregeling kan op meerdere manieren, onder andere via onze online betalingsregeling tool, telefonisch, via een contactformulier op onze website of wanneer nodig tijdens een huisbezoek. Hiermee trachten we de drempel tot contact laag te houden.

BSR is optimaal bereikbaar voor onze klanten, te weten:

- Digitaal;
- Telefonisch;
- Fysieke afspraak op kantoor bij BSR;
- Jaarlijkse inloopspreekuren bij onze gemeentelijke deelnemers;
- Indien gewenst of noodzakelijk middels een huisbezoek.

Daarnaast zijn er nog enkele andere middelen welke ingezet kunnen worden, onder andere het verzenden van een 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 administratieve kosten conform de invorderingswet komen ten laste van de belastingschuldigen.

Daarnaast verwerken wij de bij BSR binnenkomende kwijtscheldingsverzoeken, alsmede administratieve beroepen, binnen de daarvoor geldende wettelijke termijnen. BSR ontlast de aanvrager van kwijtschelding zoveel als mogelijk door gebruik te maken van een digitale toetsing door Stichting Inlichtingenbureau, waardoor geen tot minimale gegevens aangeleverd hoeven te worden.

Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2025

- Toepassen van een proactieve, klantgerichte en sociale invordering. Wij blijven actief op zoek naar en onderzoeken continu mogelijke verbeteringen, die de invordering ten goede komen en het betaalgemak voor de klant bevordert.
- Belastingjaar 2022 operationeel afronden.
- Optimale samenwerking in de volledige keten binnen BSR, waardoor vanuit ieder oogpunt de klant centraal staat.
- Optimaliseren van onze klantreis, waarbij wij het gemak voor onze klant voorop stellen (onder andere een chatfunctie op onze website).

Toelichting op speerpunten

- *Toepassen van een proactieve, klantgerichte en sociale invordering. Wij blijven actief op zoek naar, en onderzoeken continu, mogelijke verbeteringen die de invordering ten goede komen en het betaalgemak voor de klant bevordert.*
  We analyseren onze werkprocessen op frequente basis. Quick wins voeren wij direct door. Daarnaast hebben wij aandacht voor onze lange termijn doelen en de bijbehorende effecten in de toekomst.

- *Belastingjaar 2022 operationeel afronden.*
  In 2025 ligt extra nadruk op de openstaande posten over belastingjaar 2022. De afdeling Dienstverlening, inclusief de eigen deurwaarders, benadert deze klanten proactief met als doel om in 2025 het belastingjaar 2022 operationeel af te ronden.

- *Optimale samenwerking in de volledig keten binnen BSR, waardoor vanuit ieder oogpunt de klant centraal staat.*
  De afdeling Basisregistraties & Belastingen en de afdeling Dienstverlening werken nauw samen aan de uitgaande producten, stemmen de communicatie rondom uitgaande producten nauw af en werken continu aan verbetering en efficiëntie van het totale proces rondom de aanslagoplegging.
  Dit met als doel het optimaliseren van de klanttevredenheid en het minimaliseren van het aantal vragen na aanslagoplegging. In één keer goed en duidelijk.

- *Optimaliseren van onze klantreis waarbij wij het gemak voor onze klant vooropstellen (onder andere een chatfunctie op onze website).*
  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 en de optimalisatie van ons telefonie-platform.

  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 van de klant voorkomen en daar waar de vraag niet te voorkomen is inzetten op gemakkelijke selfservice.

Programma Innen (x € 1.000)			
	Begroting 2024	**Begroting 2025**	**Realisatie 2023**
Salarissen en sociale lasten	1.367	1.366	1.276
Inhuur personeel	0	0	30
Overige personeelskosten	68	59	94
Totaal personeelskosten	*1.435*	*1.425*	*1.400*
Kapitaallasten	71	38	19
Automatiseringskosten (onderhoud)	113	87	68
Licentiekosten	318	319	338
Technisch applicatiebeheer	17	17	10
Drukken, printen en verzenden belastingpost	149	200	157
Gegevensaanlevering derden	14	22	20
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	0
Proceskostenvergoedingen	0	0	0
Bankkosten	55	60	58
Communicatieplatform/telefonie	85	94	75
Overige kosten primair proces	88	80	35
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	-33
Onvoorzien	23	24	0
Doorbelasting kosten overhead	1.291	1.281	1.253
Subtotaal lasten	**3.659**	**3.647**	**3.400**
Invorderingsbaten	1.200	1.200	1.195
Rente	30	40	46
Bijdragen voor personeel	0	0	
Bijdragen deelnemers	3.619	3.607	3.348
Teruggave deelnemers invorderingsbaten	-1.230	-1.240	-1.241
Overige bijdragen deelnemers	0	0	33
Overige bijdragen	0	0	0
Subtotaal baten	**3.619**	**3.607**	**3.381**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-40**	**-40**	**-19**
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	40	40	19
Reservemutaties	**-40**	**-40**	**-19**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Lasten

Salarissen en sociale lasten

Cao
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2023 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2024. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2024 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2023) met gemiddeld 5,9%. In de begroting 2024 was uitgegaan van een salarisstijging van 4,2%.
Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2025 rekening gehouden met de index conform de kadernota (5,8%).

Per saldo stijgen de salariskosten door de cao-verhogingen 2024 en door (verwachte) cao-afspraken voor 2025 met 7,5% t.o.v. de begroting 2024.

Toename salariskosten ***€ 102.000.***

Beoordeling/inschaling
Ook wordt er rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal.

Toename salariskosten ***€ 17.000.***

Formatie
Door een effectuering uit het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024, waarbij een aantal medewerkers die met pensioen gaan niet worden vervangen, zijn de salariskosten lager.

Daarnaast is er vacatureruimte verdeeld over functies in soms lagere loonschalen dan waarvoor de uren geraamd zijn.

Per saldo levert dit een besparing op van ***€ 120.000.***

Overige personeelskosten
Overige personeelskosten betreffen grotendeels opleidingskosten en reis- en verblijfskosten (inclusief woon/werk vergoedingen, parkeervergunningen en thuiswerkvergoedingen).
Ook de reiskostenvergoedingen zijn vanaf 1 januari 2024 conform de cao verhoogd.

Kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer
De dienstverleningskosten worden door steeds meer leveranciers, waaronder de leveranciers van ons belastingpakket, als SaaS-dienstverlening doorberekend. Het betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud.

Niet in alle gevallen zijn de verwachte softwareontwikkelingen gerealiseerd door onze leveranciers. De beoogde efficiencyvoordelen worden hierdoor niet gerealiseerd. Een gedeelte van de begrote investeringsbudgetten zijn vrijgevallen en ingezet voor formatie.

De totale geraamde kosten kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer voor 2025 (programma Innen) bedragen € 461.000 (2024: € 519.000).

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).

Het scannen van post zorgt voor € 26.000 aan extra kosten.
Daarnaast zorgt de door onze leverancier doorberekende inflatie en een toename van het aantal biljetten door autonome groei (0,5% per jaar) voor een stijging van € 25.000.

In 2024 start de Europese aanbesteding voor drukwerk. Afhankelijk van de uitkomst van deze aanbesteding kan het zijn dat het benodigde budget in de bestuursrapportage 2025 moet worden aangepast.

Bankkosten
Na een Europese aanbesteding zijn de bankdiensten gegund aan Deutsche Bank. De overeenkomst eindigt op 31 december 2023 en kan tweemaal voor een periode van 1 jaar verlengd worden. Voor de bankdiensten vanaf 2026 zal in 2025 een (Europese) aanbesteding moeten plaatsvinden.

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.

Sinds 2023 sturen wij een QR betaalcode op de fysieke en digitale aanslagbiljetten (waarbij geen automatische incasso is afgegeven). Wij merken dat een gedeelte van de biljetten inmiddels sneller betaald wordt en wij kunnen deze betalingen eenvoudig verwerken. Door het succes hiervan zijn de geraamde kosten voor deze betaallink verhoogd naar € 41.000. Het budget Klantreis is hiervoor ingezet.

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

Doorbelasting kosten Overhead
De verdeling van het programma Overhead is opnieuw getoetst. Hierbij zijn de recente ontwikkelingen, waaronder automatisering, meegenomen wat heeft geresulteerd in een aangepaste kostenverdeling die recht doet aan de activiteiten.
Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

Baten

Invorderingsbaten
Dit betreffen bij belastingschuldigen in rekening gebrachte vervolgingskosten. Er wordt rekening gehouden met een oninbaar gedeelte van deze vorderingen.
De invorderingsbaten 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 belastingschuldigen ter voorkoming van stapeling van schulden.

Invorderingsrente
Het bij algemene maatregel van bestuur (AMvB) vastgestelde percentage is in november 2021 door het dagelijks bestuur vanaf 1 januari 2024 vastgesteld op 4%.

De begrote opbrengsten invorderingsrente voor 2025 zijn vastgesteld op € 40.000.

Bijdragen deelnemers
Tot en met 2024 was er een ingroeiregeling verdeelsleutels (2023 1/3, 2024 2/3 en 2025 3/3) vastgesteld. Vanaf 2025 worden de nieuwe vastgestelde verdeelsleutels gebruikt.
De begroting is gebaseerd op het invorderen van de heffingen zoals bekend bij het opstellen van de begroting. Achteraf vindt de definitieve afrekening plaats op basis van de werkelijkheid.

Verdeelsleutel
De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 2,5706 per aanslag (2024: € 2,5549). Het geraamde aantal aanslagbiljetten (inclusief factor) in 2025 bedraagt 920.700 (2024: 934.900).

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 2025

- De kwaliteit van de uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken verbeteren door te voldoen aan het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer.

Toelichting op speerpunt

Concreet betekent dit dat wij ervoor zorgen dat:

- de basisgegevens die ten grondslag liggen aan de WOZ waardering volledig, actueel en juist zijn. Hiertoe worden afspraken gemaakt met de deelnemers om dit ook procesmatig te borgen.
  Denk hierbij aan de koppeling tussen de BAG en de WOZ, maar ook de mutatie-detectie;
- minimaal 98% van de WOZ beschikkingen binnen 8 weken na 1 januari worden verstuurd;
- de bezwaren tegen de WOZ tijdig worden afgehandeld;
- wij als bronhouder ervoor zorgen dat de Landelijke Voorziening WOZ gelijk loopt met de administratie van BSR;
- wij uitvoering geven aan de interne beheersmaatregelen, zoals opgenomen in de Waarderingsinstructie;
- de niet-woning taxaties volledig in eigen beheer worden uitgevoerd en niet meer afhankelijk zijn van een externe partij.

Programma Waarderen (x € 1.000)			
	Begroting 2024	**Begroting 2025**	**Realisatie 2023**
Salarissen en sociale lasten	1.625	1.737	1.006
Inhuur personeel	40	41	40
Overige personeelskosten	45	38	23
Totaal personeelskosten	*1.710*	*1.816*	*1.069*
Kapitaallasten	48	8	15
Automatiseringskosten (onderhoud)	15	13	9
Licentiekosten	370	400	406
Technisch applicatiebeheer	3	4	10
Drukken, printen en verzenden belastingpost	5	5	4
Gegevensaanlevering derden	54	52	59
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	0	0	0
Proceskostenvergoedingen	399	399	815
Bankkosten	0	0	0
Communicatieplatform/telefonie	17	20	14
Overige kosten primair proces	25	22	756
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	-5
Onvoorzien	27	27	0
Doorbelasting kosten overhead	1.235	1.288	929
Subtotaal lasten	**3.908**	**4.054**	**4.081**
Invorderingsbaten	0	0	0
Rente	0	0	0
Bijdragen voor personeel	0	0	0
Investeringsbijdragen	0	0	0
Bijdragen deelnemers	3.888	4.034	4.066
Overige bijdragen deelnemers	0	0	0
Subtotaal baten	**3.888**	**4.034**	**4.066**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-20**	-20	**-15**
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	-20	-20	-15
Reservemutaties	**-20**	**-20**	**-15**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Lasten

Salarissen en sociale lasten

Cao
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2023 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2024. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2024 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2023) met gemiddeld 5,9%. In de begroting 2024 was uitgegaan van een salarisstijging van 4,2%.

Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2025 rekening gehouden met de index conform de kadernota (5,8%).

Per saldo stijgen de salariskosten door de cao-verhogingen 2024 en door (verwachte) cao-afspraken voor 2025 met 7,5% t.o.v. de begroting 2024.

Toename salariskosten ***€ 122.000.***

Beoordeling
Er wordt rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal.

Daarnaast is een aantal functies door de wijziging in de aard van de werkzaamheden en hebben er kleine verschuivingen plaatsgevonden tussen de programma's.

Per saldo resulteert dit in een afname van ***€ 10.000.***

Formatie
Vanaf 2025 is de intentie om de uitvoering van de wet WOZ (woningen en niet-woningen) grotendeels door eigen medewerkers uit te voeren.

De afgelopen jaren heeft het groeiende aantal bezwaar- en beroepsprocedures door no-cure-no-pay bureaus een steeds grotere druk op de uitvoering van de wet WOZ gelegd.

Op 1 januari 2024 is de Wet herwaardering proceskosten WOZ in werking getreden.
De financiële prikkel is hiermee weggenomen om namens een belanghebbende een bezwaarprocedure te starten of te procederen met de overwegende reden om een proceskostenvergoeding te verkrijgen of een vergoeding van immateriële schade wegens overschrijding van de redelijke termijn.

Belanghebbenden kunnen natuurlijk nog steeds gratis en eenvoudig bezwaar maken bij BSR.
In deze begroting is ervan uitgegaan dat het beoogde effect van de nieuwe wet wordt gerealiseerd en het aantal bezwaren afneemt.

Inhuur personeel
Er is € 40.000 opgenomen voor piekwerkzaamheden.

Overige personeelskosten
Overige personeelskosten betreffen grotendeels opleidingskosten en reis- en verblijfskosten (inclusief woon/werk vergoedingen, parkeervergunningen en thuiswerkvergoedingen).
De reiskostenvergoedingen zijn vanaf 1 januari 2024 conform de cao verhoogd.

Kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer
De dienstverleningskosten worden door steeds meer leveranciers, waaronder de leverancier van ons belastingpakket, als SaaS-dienstverlening doorberekend. Het betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud.

Niet in alle gevallen zijn de verwachte softwareontwikkelingen gerealiseerd door onze leveranciers. Een gedeelte van de begrote investeringsbudgetten zijn vrijgevallen.

De totale geraamde kosten kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer voor 2025 (programma Waarderen) bedragen € 425.000 (2024: € 436.000).

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

Proceskostenvergoedingen
De geraamde proceskostenvergoedingen zijn gelijk gehouden aan de begroting 2024 (€ 399.000).
In 2023 waren de kosten € 815.000.

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.

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

Doorbelasting kosten Overhead
De verdeling van het programma Overhead is opnieuw getoetst. Hierbij zijn de recente ontwikkelingen, waaronder automatisering, meegenomen wat heeft geresulteerd in een aangepaste kostenverdeling die recht doet aan de activiteiten.

Zie voor de doorbelasting de specificatie bij het programma Overhead.

Baten

Bijdragen deelnemers
Tot en met 2024 was er een ingroeiregeling verdeelsleutels (2023 1/3, 2024 2/3 en 2025 3/3) vastgesteld. Vanaf 2025 worden de nieuwe vastgestelde verdeelsleutels gebruikt.
De begroting is gebaseerd op het aantal WOZ-objecten zoals bekend bij het opstellen van de begroting. Achteraf vindt de definitieve afrekening plaats op basis van de werkelijkheid.

Verdeelsleutel
De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 31,4853 per object (2024: € 30,8159).
Het geraamde aantal objecten (inclusief factor) in 2025 bedraagt 128.119 (2024: 126.183).

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 2025

- 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 2024 een tool waarbij de BAG en de WOZ administraties met elkaar worden vergeleken.

- *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 gaan wij met hen in gesprek om de BAG onder te brengen bij BSR. De registratie ligt dan in één hand waardoor minder afstemming nodig is en de kwaliteit van zowel de WOZ als BAG verbetert.

Programma BAG/WKPB (x € 1.000)			
	Begroting 2024	**Begroting 2025**	**Realisatie 2023**
Salarissen en sociale lasten	64	68	55
Inhuur personeel	0		0
Overige personeelskosten	2	2	1
Totaal personeelskosten	*66*	*70*	*56*
Kapitaallasten	8	0	8
Automatiseringskosten (onderhoud)	0	0	0
Licentiekosten	11	12	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	1
Overige kosten primair proces	0		0
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	2
Onvoorzien	1	5	0
Doorbelasting kosten overhead	32	32	33
Subtotaal lasten	**119**	**120**	**111**
Invorderingsbaten	0	0	0
Rente	0	0	0
Bijdragen voor personeel	0	0	0
Bijdragen deelnemers	119	120	111
Subtotaal baten	**119**	**120**	**111**
Resultaat voor resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	0
Reservemutaties	**0**	**0**	**0**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Lasten

Salarissen en sociale lasten
Deze lasten zijn gestegen door cao-ontwikkelingen.

Kapitaallasten en automatiseringskosten
Over de aangeschafte software en softwarereleases moeten onderhoudskosten worden betaald.
De software is inmiddels afgeschreven.

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

Baten

De bijdragen van deelnemers zijn gebaseerd op een tarief van € 5,3762 (2024: € 5,3548) per object.
Het totaal aantal objecten in 2025 bedraagt naar raming 22.390 (2024: 22.150).

Programma 5: OVERHEAD

BSR is 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;
- 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 applicatie-beheer 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 2025

- Bijdragen aan de speerpunten/ontwikkelingen van de overige programma's door uitvoering te geven aan de Visie 2027: van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter', met als speerpunt focus op kwaliteit.

Programma Overhead (x € 1.000)			
	Begroting 2024	**Begroting 2025**	**Realisatie 2023**
Salarissen en sociale lasten	1.744	1.843	1.731
Inhuur personeel	219	344	172
Overige personeelskosten	371	413	213
Totaal personeelskosten	*2.334*	*2.600*	*2.116*
Kapitaallasten	20	17	0
Automatiseringskosten (onderhoud)	45	45	4
Licentiekosten	111	136	112
Technisch applicatiebeheer	0	0	5
Communicatieplatform/telefonie	13	14	13
Externe- en interne communicatie	28	20	27
Bureaukosten	436	437	318
Overige kosten	135	105	223
Personeel & Organisatie	50	30	31
Huur	238	238	238
Facilitair	269	281	245
Kapitaallasten verbouwing	69	69	65
Kapitaallasten meubilair etc.	45	45	45
Kantoorautomatisering	298	304	312
Overige kosten huisvesting	0	0	0
Totaal huisvesting en kantoorautomatisering	*919*	*937*	*905*
Mutatie voorziening	0	0	31
Onvoorzien	41	44	0
Subtotaal lasten	**4.133**	**4.385**	**3.785**
Doorbelasting programma Heffen	1.545	1.554	1.103
Doorbelasting programma Innen	1.291	1.281	1.253
Doorbelasting programma Waarderen	1.235	1.288	929
Doorbelasting programma BAG/WKPB	32	32	33
Overige bijdragen deelnemers			
Overige baten	30	230	467
Subtotaal baten	**4.133**	**4.385**	**3.785**
Resultaat voor resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	0
Reservemutaties	**0**	**0**	**0**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Lasten

Salarissen en sociale lasten

Cao
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2023 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2024. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2024 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2023) met gemiddeld 5,9%. In de begroting 2024 was uitgegaan van een salarisstijging van 4,2%.

Daarnaast is er bij de salarisberekening voor 2025 rekening gehouden met de index conform de kadernota (5,8%).

Per saldo stijgen de salariskosten door de cao-verhogingen 2024 en door (verwachte) cao-afspraken voor 2025 met 7,5% t.o.v. de begroting 2024.

Toename salariskosten ***€ 130.000.***

Beoordeling/inschaling
Er wordt rekening gehouden met salarisverhogingen o.b.v. gemiddelde beoordelingen. Een medewerker die goed functioneert krijgt een verhoging van 2,5% tot het maximum van een schaal.

Toename salariskosten ***€ 19.000****.*

Mutatie formatie
Eén medewerker is medio 2024 met pensioen gegaan. Deze vacature is niet ingevuld. De salarissen vallen hierdoor 50K lager uit.

Afname salariskosten ***€ 50.000****.*

Inhuur personeel

Ziektebudget
In dit budget is € 194.000 opgenomen om te kunnen inhuren bij ziekte. Dit budget wordt gedurende het jaar toegekend aan de programma's waar op dat moment inhuur noodzakelijk is.

Doorbetaling salaris bij opname wettelijk ouderschapsverlof
In de cao is opgenomen dat bij werknemers, die vanaf 1 januari 2024 wettelijk ouderschapsverlof opnemen, de werkgever de uitkering van het UWV gedurende maximaal 13 weken verlof aanvult tot 100% van het voor de werknemer geldende salaris, toelagen en IKB.

Daarnaast is er voor zowel de vader als de moeder recht op geboorteverlof en aanvullend geboorte-verlof. Het is de vraag of dit budget toereikend is.

Extra (bovenwettelijke) verlofdag
In elk kalenderjaar heeft de werknemer recht op vakantie van 4 keer de overeengekomen arbeidsduur per week met behoud van salaris, IKB en toelage(n). Bij een voltijdsdienstverband is dit 144 uur per jaar. Vanaf 1 januari 2024 is hieraan bij een voltijdsdienstverband 7,2 uur toegevoegd. Er is geen extra budget opgenomen om deze dag te compenseren.

Inhuur overig personeel
In 2023 is een medewerker met pensioen gegaan. Deze medewerker was zowel de functionaris voor gegevensbescherming (FG) als verantwoordelijk voor het archief.
Deze werkzaamheden zijn dermate specialistisch en complex dat het niet mogelijk blijkt dit binnen de formatie op te vangen. BSR krijgt problemen met de Autoriteit Persoonsgegevens en de Archiefinspecteur als de zaken met betrekking tot de privacywet Algemene Verordening Gegevens-bescherming (AVG) en archivering niet op orde zijn.
Voor deze werkzaamheden is **€ 50.000** aan inhuurbudget opgenomen.

Er moet met regelmaat consultancy vanuit leveranciers worden ingezet om specifieke problemen te verhelpen of ondersteuning te bieden. Dit betreffen onder andere specialistische ICT-werkzaamheden. Daarnaast spelen er soms casussen waarvoor incidentele inhuur noodzakelijk is.
In het inhuurbudget is **€ 100.000** beschikbaar voor deze diensten.

Overige personeelskosten
Dit zijn budgetten voor o.a. opleidingen (€ 194.000), reis- en verblijfkosten (€ 60.000), wervingskosten (€ 36.000), arbeidsongeschiktheidsverzekering (€ 20.000), kosten ARBO (€15.000), parkeervergunningen (€ 12.000) en kosten voor het bevorderen van de vitaliteit van onze medewerkers (€ 15.000). Daarnaast zijn er diverse andere kostenposten, zoals kosten voor de OR, thuiswerkvergoedingen, vergoeding voor inrichten werkplek en personeelsactiviteiten.

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. Hierop hebben inflatiecorrecties plaatsgevonden.

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 (€ 236.000), ondersteuning bij Europese aanbestedingen (€ 45.000), specifieke advieskosten derden voor o.a. juristen, fiscalisten en advocaten (€ 51.000), het laten uitvoeren van diverse audits en onderzoeken (€ 32.000), uitvoeren tevredenheidsonderzoek (€ 15.000), kosten voor opslag van het archief (€13.000), overige kosten om te voldoen aan de archiefwet (€ 10.000), acquisitie- en representatiekosten (€ 10.000), verzekeringen (€ 7.000), drukwerk- en portokosten (€ 6.000), bankkosten (€ 3.000), boeken en abonnementen (€ 2.000) en overige bureaukosten (€ 7.000).

Overige kosten
Ten behoeve van effectiever en efficiënter werken, wordt gewerkt aan procesoptimalisatie en standaardisatie. Dit vormt uiteindelijk een stevige basis om snel door te kunnen ontwikkelen en te blijven innoveren. Het domein lokale belastingen is continu aan verandering onderhevig en daarin zal BSR moeten meebewegen om de gewenste kwaliteit te kunnen blijven leveren.
Conform de kadernota is hiertoe 3% (2024: 4%) van de loonsom opgenomen voor innovatie (€ 97.000).

Personeel en Organisatie
Tot en met 31 december 2024 voert WSRL voor BSR de salaris- en personeelsadministratie uit. Daarnaast wordt gebruikt gemaakt van de diensten van een HR-adviseur.

Vanaf 1 januari 2025 is een HRM softwarepakket aangeschaft en wordt de salarisadministratie uitgevoerd door een andere partij. Voor een HR-adviseur wordt een vacature uitgezet (zie salariskosten).

Kosten Stationsstraat 4 (huisvesting, facilitaire zaken en kantoorautomatisering)
Een aantal leveranciers heeft hun prijzen fors verhoogd. BSR laat door een aanbestedingsjurist uitzoeken of wij nog verder kunnen met betreffende leveranciers of dat diensten Europees moeten worden aanbesteed.

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

Baten

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 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	32,0%	32,8%	33,8%	1,4%
Doorbelasting per programma	**€ 300.000**	**€ 308.000**	**€ 317.000**	**€ 13.000**

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, business controller en de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie voor de betreffende programma's.

Verdeling overige kosten overhead per programma				
	Heffen	**Innen**	**Waarderen**	**BAG**
Salariskosten (excl. reiskosten)	€ 1.500.000	€ 1.398.000	€ 1.744.000	€ 69.000
Factor per programma	1,5	1,25	1,0	0,5
	€ 2.250.000	€ 1.748.000	€ 1.744.000	€ 34.000
Verdeelsleutel per programma	38,9%	30,3%	30,2%	0,6%
Doorbelasting per programma	**€ 1.254.000**	**€ 973.000**	**€ 971.000**	**€ 19.000**

Overige baten
Dit betreft rente die wij ontvangen op onze rekening-courant. Vanwege de fluctuatie in de rentetarieven is het niet te voorspellen wat de rente op de schatkist in 2025 zal zijn.
De renteopbrengsten van de laatste jaren waren 2021: € nihil, 2022: € 28.000, 2023: € 465.000.
In de begroting 2025 is uitgegaan van € 230.000.

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.

Risicomanagement

Risicomanagement is 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.
Risicomanagement is belangrijk voor het waarborgen van de financiële stabiliteit en het vermogen om onvoorziene gebeurtenissen te voorkomen of beheersen.

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.

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-typering	Risico-bedrag	Toelichting	Kans	Berekend risico	Beheersmaatregel
Risico's primaire proces					
Opbrengsten invorderings-baten	€ 200.000	Door de inzet van sociaal invorderingsbeleid en daarnaast invloed van externe omstandigheden kunnen de opbrengsten afwijken. Wijziging van het invorderingsbeleid heeft in het verleden geleid tot € 200.000 lagere opbrengsten per jaar.	25%	€ 50.000	Adequaat starten en opvolgen van het invorderingsproces en zorgdragen voor een nauwgezette monitoring van resultaten.
Uit te betalen proceskosten-vergoeding	€ 100.000	De trend rondom proceskosten-vergoeding is de afgelopen jaren grillig geweest en daarmee kunnen de proceskostenvergoedingen zowel hoger als lager uitvallen dan verwacht. In 2023 waren de proceskosten-vergoedingen € 820.000. Vanaf 1 januari 2024 is er een factor op de vergoeding van 0,25 vastgesteld. Daarnaast worden de vergoedingen niet overgemaakt naar NCNP-bureaus maar naar de belanghebbenden.	50%	€ 50.000	Rechtstreeks bezwaar laten maken bij BSR. Toename kwaliteit van de waardering waardoor de gegronde bezwaren afnemen.
Afhandelen (WOZ) bezwaren	€ 600.000	Afhankelijk van de trend van NCNP bureaus, stijgende WOZ waarden en invloed van (social) media kan het aantal bezwaren stijgen. In 2023 waren de extra kosten voor het afhandelen van de bezwaren € 600.000.	25%	€ 150.000	Er wordt continue gemonitord of er voldoende (interne of externe) capaciteit aanwezig is om de bezwaren af te handelen zonder dat dit ten koste gaat van het reguliere proces.
Wijzigingen van wet- en regelgeving die een significante impact hebben op de werk-processen	€ 100.000	Hierbij kan gedacht worden aan de herziening belastingstelsel Waterschap. Ter voorbereiding op wijzigende wet- en regelgeving is bij het risico uitgegaan van één extra fte.	10%	€ 10.000	Ontwikkelingen volgen en actief betrokken blijven, o.a. via Unie van Waterschappen en de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen.
Verplicht informeel contact over WOZ taxaties	€ 100.000	Gemeenten worden mogelijk verplicht om meer informeel contact te hebben over WOZ taxaties. Het is nog niet helder welke eisen gesteld gaan worden aan informeel contact. Er is één fte opgenomen als risico.	25%	€ 25.000	Wanneer dit een verplichting wordt dan moet de organisatie hierop voorbereid zijn en ingericht worden. Hiervoor zal mogelijk meer capaciteit benodigd zijn.
Risico's bedrijfsvoering					
Vertrek personeel	€ 200.000	Als gevolg van vertrek van personeel kan er kennis en kunde verloren gaan. Daarnaast kan in overleg met een medewerker besloten worden om afscheid te nemen. Hierbij kan BSR WW-plichtig zijn. Tevens dient een nieuwe medewerker worden ingewerkt, waarbij de productiviteit in beginsel lager ligt dan bij een ervaren medewerker. Dit bedrag is gebaseerd op eerdere vaststellingsovereenkomsten.	40%	€ 80.000	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. BSR hanteert hiertoe een strategische personeelsplanning.

Ziekteverzuim en verlof-mogelijkheden	€ 150.000	Bij langdurig ziekteverzuim en zwangerschapsverlof is inhuur noodzakelijk. Dit leidt tot hoge kosten. In de cao Werken voor waterschappen en de wet zijn regelingen toegevoegd voor betaald ouderschapsverlof en aanvullend geboorteverlof.	50%	€ 75.000	Actief begeleiden om verzuim te voor-komen en aandacht voor vitaliteit. Er is een vast ziektebudget opgenomen om dergelijke kosten zoveel mogelijk binnen de begroting op te vangen.
Risico's ICT					
Aanbesteding en implementatie (belasting)-applicatie	€ 1.500.000	Wanneer het belastingsysteem moet worden aanbesteed, kan het zijn dat na een Europese aanbesteding de opdracht aan een andere leverancier wordt gegund. Dit betekent incidentele (implementatie)kosten.	20%	€ 300.000	BSR is verplicht te voldoen aan de Europese aanbestedingsregels. De casus wordt continue gemonitord in overleg met een gespecialiseerde aanbestedingsjurist.
Datalekken en cyberaanvallen	€ 830.000	Bij een datalek kan er een boete vanuit de autoriteit persoonsgegevens volgen. Daarnaast zijn er herstelkosten en kan het voorkomen dat BSR tijdelijk niet operationeel is. De maximale boete AP is € 720.000. Daarnaast zijn er overige geraamde incidentele kosten van € 110.000.	10%	€ 83.000	BSR hanteert een meldplicht bij datalekken en heeft daarnaast een informatiebeveiligings beleid dat regelmatig wordt geactualiseerd. Vanuit het escalatieteam wordt dit nauw bewaakt.
Uitval systemen	€ 100.000	De overgang naar basisregistraties, landelijke voorzieningen en de oplossingen binnen de software zijn de komende jaren een uitdaging voor BSR. Er is een risico op langdurige hersteltijd en/of verlies van data met als gevolg inhuurkosten specialisten.	20%	€ 20.000	BSR monitort scherp om zo tijdig eventuele risico's aan te kunnen geven.
Totaal benodigd weerstandsvermogen				**€ 843.000**	

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	JR 2023	2024	2025	2026	2027	2028
Netto schuldquote	1,5%	6,2%	5,1%	3,3%	2,1%	0,1%
Solvabiliteitsratio	3,2%	1,6%	1,0%	0,6%	0,0%	0,0%
Grondexploitatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Structurele exploitatieruimte	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Belastingcapaciteit	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	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.
BSR heeft geen leningen, maar houdt een gedeelte van de ontvangen belastingopbrengsten (0,5%) van haar deelnemers achter ter financiering.

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, conform onze GR, niet over een algemene reserve waardoor het solvabiliteitsratio niet relevant is.

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. Incidentele lasten worden bij BSR gedekt met incidentele baten.

Investeringen 2025-2028

Investeringen met een economisch nut (x € 1.000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Stand per 1 januari	1.250	964	1.135	912	650	446
Investeringen	55	491	45	20	20	170
Desinvesteringen	1	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	340	321	269	262	260	257
Stand per 31 december	964	1.135	912	650	446	189

De kapitaallasten, voortvloeiende uit bovenstaande investeringen, zijn opgenomen in de begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2028.

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)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Stand per 1 januari	327	255	155	55	0	0
Toevoeging	0	0	0	0	0	0
Onttrekking	72	100	100	55	0	0
Saldo 31 december	255	155	55	0	0	0

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 software als dienst (SaaS) wordt afgenomen en er dan geen kapitaallasten zijn inzake belastingsoftware, wordt de reserve volledig afgebouwd. Er worden sinds 2022 geen bedragen meer gestort in deze reserve.

Voorzieningen

Voorziening voormalig personeel (x € 1.000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Stand per 1 januari	410	276	72	0	0	0
Toevoeging	94	0	0	0	0	0
Vrijval	74	0	0	0	0	0
Aanwending	154	204	72	0	0	0
Saldo 31 december	**276**	**72**	**0**	**0**	**0**	**0**

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

Voorziening voor verplichtingen van verlof (x € 1.000)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Stand per 1 januari	219	198	176	176	176	176
Toevoeging	0	0	20	20	20	20
Vrijval	0	0	0	0	0	0
Aanwending	21	22	20	20	20	20
Saldo 31 december	**198**	**176**	**176**	**176**	**176**	**176**

Voor het (spaar)verlof, waarvan de verwachting is dat dit spaarsaldo in de tijd niet van gelijke omvang zal zijn, is een voorziening opgenomen.

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) zijn 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 (€ 12.486.000). De kasgeldlimiet voor 2025 is € 1.024.000.

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 2025 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 in aantallen:

	Begroting 2025	Begroting 2024	Jaarrekening 2023
Aanslagen	596.500	613.300	590.563
Aanslagregels	2.307.525	2.274.600	2.284.622
WOZ-objecten	117.513	115.776	115.155
BAG-objecten	22.390	22.150	22.006

Dit zijn de aantallen exclusief de factoren die gebruikt worden voor het vaststellen van de deelnemersbijdragen

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 focus op processen, kwaliteit, resultaat en eigenaarschap.

Duurzaamheid

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

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

Samen met onze verhuurder werken wij nauw samen met Energie Samen Rivierenland om zo bewust mogelijk om te gaan met energieverbruik. Ons kantoorpand heeft inmiddels een energielabel A+.

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 2025

De tarieven zijn gebaseerd op het saldo van de toegerekende kosten en opbrengsten gedeeld door de productie. Voor 2025 gelden voor de deelnemers, op basis van de nieuwe vastgestelde verdeelsleutels, de volgende tarieven:

		Begroot 2025 €	Begroot 2024 €	Mutatie t.o.v. 2024 €
Heffen	Per aanslagregel	1,5222	1,3776	0,1446
Innen	Per aanslagbiljet	2,5706	2,5549	0,0158
Waarderen	Per object	31,4853	30,8159	0,6694
BAG/WKPB	Per object	5,3762	5,3548	0,0214

De mutaties van de kosten worden toegelicht bij de programma's.

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.

Financiële begroting

Overzicht baten en lasten 2025 per programma (x € 1.000)						
	Heffen	**Innen**	**Waarderen**	**BAG**	**Overhead**	**Totaal begroting**
Salarissen en sociale lasten	1.476	1.366	1.737	68	1.843	6.490
Inhuur personeel	61	0	41	0	344	446
Overige personeelskosten	27	59	38	2	413	539
Totaal personeelskosten	*1.564*	*1.425*	*1.816*	*70*	*2.600*	*7.475*
Kapitaallasten software	26	38	8	0	17	89
Automatiseringskosten (onderhoud)	72	87	13	0	45	217
Licentiekosten	443	319	400	12	136	1.310
Technisch applicatiebeheer	48	17	4	0	0	69
Drukken, printen en verzenden belastingpost	347	200	5	0	0	552
Gegevensaanlevering derden	109	22	52	0	0	183
Proceskostenvergoedingen	15	0	399	0	0	414
Bankkosten	0	60	0	0	0	60
Communicatieplatform/ telefonie	27	94	20	1	14	156
Externe- en interne communicatie	0	0	0	0	20	20
Bureaukosten	0	0	0	0	437	437
Overige kosten (primair proces)	66	80	22	0	105	273
Personeel & Organisatie	0	0	0	0	30	30
Projectkosten	135	0	0	0	0	135
Huur	0	0	0	0	238	238
Facilitair	0	0	0	0	281	281
Kapitaallasten verbouwing	0	0	0	0	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	0	0	0	0	45	45
Kantoorautomatisering	0	0	0	0	304	304
Overige kosten huisvesting	0	0	0	0	0	0
Totaal huisvesting en kantoorautomatisering	0	0	0	0	*937*	*937*
Mutaties voorziening	0	0	0	0	0	0
Onvoorzien	29	24	27	5	44	129
Doorbelasting overhead	1.554	1.281	1.288	32	-4.155	0
Subtotaal lasten	**4.435**	**3.647**	**4.054**	**120**	**230**	**12.486**

	Heffen	Innen	Waarderen	BAG	Overhead	Totaal begroting
Invorderingsbaten	0	1.200	0	0	0	1.200
Rente	0	40	0	0	230	270
Investeringsbijdrage	4	0	0	0	0	4
Bijdragen deelnemers	4.216	3.607	4.034	120	0	11.977
Teruggave deelnemers opbrengsten invorderings- kosten	0	-1.240	0	0	0	-1.240
Overige bijdragen deelnemers	175	0	0	0	0	175
Overige baten	0	0	0	0	0	0
Subtotaal baten	**4.395**	**3.607**	**4.034**	**120**	**0**	**12.386**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-40**	**-40**	**-20**	**0**	**0**	**-100**
Reservemutaties						
Stortingen						
Onttrekkingen	40	40	20	0	0	100
Reservemutaties	**40**	**40**	**20**	**0**	**0**	**100**
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 Wonen en bouwen (BAG)	0.4 Overhead	Totaal
Salarissen en sociale lasten	1.559	308	2.151	174	387	68	1.843	6.490
Inhuur personeel	36	7	46	4	8	0	344	445
Overige personeelskosten	35	7	66	5	12	2	413	540
Kapitaallasten software	9	2	49	4	8	0	17	89
Automatiseringskosten (onderhoud)	17	3	120	10	22	0	45	217
Licentiekosten	363	71	577	47	104	12	136	1.310
Technisch applicatiebeheer	5	1	50	4	9	0	0	69
Drukken, printen en verzenden belastingpost	26	5	414	33	74	0	0	552
Gegevensaanlevering derden	48	10	99	8	18	0	0	183
Proceskostenvergoedingen	334	66	11	1	2	0	0	414
Bankkosten	2	0	46	4	8	0	0	60
Communicatieplatform/telefonie	21	4	92	7	17	1	14	156
Externe- en interne communicatie	0	0	0	0	0	0	20	20
Bureaukosten	0	0	0	0	0	0	437	437
Overige kosten (primair proces)	24	5	111	9	20	0	105	274
Personeel & Organisatie	0	0	0	0	0	0	30	30
Projectkosten	0	0	135	0	0	0	0	135
Huur	0	0	0	0	0	0	238	238
Facilitair	0	0	0	0	0	0	281	281
Kapitaallasten verbouwing	0	0	0	0	0	0	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	0	0	0	0	0	0	45	45
Kantoorautomatisering	0	0	0	0	0	0	304	304
Onvoorzien	26	5	39	3	7	5	44	129
Totaal lasten	**2.505**	**494**	**4.006**	**313**	**696**	**88**	**4.385**	**12.486**

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 Wonen en bouwen(BAG)**	**0.4 Overhead**	**Totaal**
Invorderingsbaten	48	8	939	76	169	0	0	1.240
Rente	9	2	174	14	31	0	0	230
Investeringsbijdragen	0	0	4	0	0	0	0	4
Bijdragen deelnemers	3.604	711	5043	372	887	120	0	10.737
Overige bijdragen deelnemers	0	0	175	0	0	0	0	175
Totaal baten	**3.661**	**721**	**6.335**	**462**	**1.087**	**120**	**0**	**12.386**

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
	2025	2026	2027	2028	2024	2023
Culemborg	571	588	602	613	562	575
IJsselstein	755	778	802	816	742	741
Maasdriel	511	531	549	564	491	487
Montfoort	331	342	353	364	317	315
Tiel	863	890	916	957	817	844
West Betuwe	1.019	1.047	1.069	1.089	968	979
West Maas en Waal	408	421	571	435	381	394
Wijk bij Duurstede	536	552	755	584	508	505
Avri	723	744	771	799	659	497
WSRL*)	5.020	5.170	5.360	5.553	4.809	4.101
Totaal	**10.737**	**11.064**	**11.748**	**11.775**	**10.254**	**9.438**

*) Exclusief investeringsbijdrage (€ 4.000), bijdrage onderhoudskosten afnamefunctionaliteit LV WOZ (€ 40.000) en project 'mitigeren administratieve leegstand' (€ 135.000)

- De **bijdragen van de deelnemers** zijn berekend op basis van de aantallen aanslagregels, biljetten en objecten inclusief de factor. Uitgangspunt is de werkelijke aantallen 2023 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. Om de herverdeeleffecten op te vangen is deze wijziging gefaseerd ingevoerd middels een ingroeimodel. In 2023 is 1/3 van het verschil van de verdeelsleutels toegepast, vanaf 2024 is 2/3 toegepast en in 2025 is dit conform de nieuwe verdeelsleutels.

Meerjarenraming 2025–2028 (x € 1.000)				
	2025	**2026**	**2027**	**2028**
Salarissen en sociale lasten	6.490	6.684	6.909	7.163
Inhuur personeel	446	457	470	483
Overige personeelskosten	539	545	541	550
Totaal personeelskosten	*7.475*	*7.686*	*7.920*	*8.196*
Kapitaallasten software	89	79	72	66
Automatiseringskosten (onderhoud)	217	221	224	227
Licentiekosten	1.310	1.363	1.396	1.431
Technisch applicatiebeheer	69	70	71	72
Drukken, printen en verzenden belastingpost	552	561	570	579
Gegevensaanlevering derden	183	186	189	192
Proceskostenvergoedingen	414	414	414	414
Bankkosten	60	60	60	60
Communicatieplatform/telefonie	156	157	160	162
Externe- en interne communicatie	20	20	21	21
Bureaukosten	437	441	447	452
Overige kosten (primair proces)	273	279	286	294
Personeel & Organisatie	30	31	31	31
Projectkosten	135	0	0	0
Huur	238	242	246	250
Facilitair	281	286	290	294
Kapitaallasten verbouwing	69	69	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	45	44	44	44
Kantoorautomatisering	304	297	306	313
Overige kosten huisvesting	0	0	0	0
Mutatie voorziening	0	0	0	0
Onvoorzien	129	125	128	132
Subtotaal lasten	**12.486**	**12.631**	**12.944**	**13.299**
Waarvan incidentele lasten	*135*	*0*	*0*	*0*
Invorderingsbaten	1.200	1.200	1.200	1.200
Rente	270	270	280	280

Investeringsbijdrage	4	0	0	0
Bijdragen deelnemers	11.977	12.304	12.671	13.025
Opbrengsten invorderingskosten naar deelnemers	-1.240	-1.240	-1.250	-1.250
Overige bijdragen deelnemers	175	42	44	44
Inkomensoverdracht Rijk	0	0	0	0
Subsidies	0	0	0	0
Overige baten	0	0	0	0
Subtotaal baten	**12.386**	**12.576**	**12.944**	**13.299**
Waarvan incidentele baten	*135*	*0*	*0*	*0*
Resultaat voor resultaatbestemming	**-100**	**-55**	**0**	**0**
Reservemutaties				
Stortingen	0	0	0	0
Onttrekkingen	100	55	0	0
Reservemutaties	**-100**	**-55**	**0**	**0**
Waarvan incidentele baten (onttrekkingen)	*100*	*55*	*0*	*0*
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**	**0**

De bedragen in de meerjarenraming zijn geïndexeerd.

Bijlagen

Bijdragen deelnemers 2025 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	€ 467.000	€ 74.000	€ 3.000	€ 27.000	n.v.t.	n.v.t.	€ 571.000
IJsselstein	€ 507.000	€ 61.000	€ 1.000	€ 52.000	€ 50.000	€ 84.000	€ 755.000
Maasdriel	€ 362.000	€ 86.000	€ 5.000	€ 58.000	n.v.t	n.v.t	€ 511.000
Montfoort	€ 206.000	€ 45.000	€ 0	€ 21.000	€ 23.000	€ 36.000	€ 331.000
Tiel	€ 662.000	€ 119.000	€ 9.000	€ 73.000	n.v.t	n.v.t	€ 863.000
West Betuwe	€ 734.000	€ 200.000	€ 0	€ 85.000	n.v.t	n.v.t	€ 1.019.000
West Maas en Waal	€ 309.000	€ 74.000	€ 5.000	€ 20.000	n.v.t	n.v.t	€ 408.000
Wijk bij Duurstede	€ 357.000	€ 52.000	€ 0	€ 36.000	€ 91.000	n.v.t	€ 536.000
Avri	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	€ 723.000	n.v.t	€ 723.000
WSRL	n.v.t	n.v.t	€ 5.020.000	n.v.t	n.v.t	n.v.t	€ 5.020.000
Totaal	**€ 3.604.000**	**€ 711.000**	**€ 5.043.000**	**€ 372.000**	**€ 887.000**	**€ 120.000**	**€ 10.737.000**

De bijdrage deelnemers is inclusief de geraamde invorderingsbaten (€ 1.240.000).

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 2025		Begroting 2024		Begroting 2023		Bezetting 31-12-2023	
	Fte	Pers.	Fte	Pers.	Fte	Pers.	Fte	Pers.
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 Bedrijfsvoering & Innovatie	11,4	13	12,3	14	13,4	14	11,3	12
Afdeling Basisregistraties & Belastingen	33,6	36	30,5	33	24,0	29	26,0	28
Afdeling Dienstverlening	20,5	26	20,9	26	20,3	28	20,7	26
Totaal	**67,4**	**77**	**65,5**	**75**	**59,6**	**73**	**59,9**	**68**

Bij de afdeling Dienstverlening is 1 persoon (0,67 fte) voor 2025 incidenteel.

In de begroting 2023 was het uitgangspunt om de taxatiewerkzaamheden van niet-woningen en een gedeelte van woningen uit te besteden.
Daarnaast is formatie opgenomen voor het verwerken van de landelijke voorzieningen.
Hierdoor ontstaat een verschil t.o.v. 2024.

Aantallen per deelnemer 2025-2028 (inclusief factor)

	Begroting 2025			
	Aanslagregels	**Aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	32.400	4.200	16.231	n.v.t.
IJsselstein	54.200	25.600	16.591	15.696
Maasdriel	45.200	8000	13.397	n.v.t.
Montfoort	23.700	10.400	7.365	6.694
Tiel	62.000	13.800	23.295	n.v.t.
West Betuwe	66.900	16.600	27.781	n.v.t.
West Maas en Waal	24.000	3.900	11.490	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	61.400	25.300	11.969	n.v.t.
Avri	314.900	94.700	n.v.t	n.v.t.
WSRL	2.085.000	718.200	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.769.700**	**920.700**	**128.119**	**22.390**

	Begroting 2026			
	Aanslagregels	**Aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	32.600	4.200	16.391	n.v.t.
IJsselstein	54.500	25.700	16.861	15.966
Maasdriel	45.400	8.000	13.687	n.v.t.
Montfoort	23.800	10.500	7.521	6.850
Tiel	62.300	13.900	23.584	n.v.t.
West Betuwe	67.200	16.700	27.981	n.v.t.
West Maas en Waal	24.100	3.900	11.640	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	61.700	25.400	12.109	n.v.t.
Avri	316.500	95.200	n.v.t.	. n.v.t.
WSRL	2.095.400	721.800	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.783.500**	**925.300**	**129.774**	**22.816**

	Begroting 2027			
	Aanslagregels	**Aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	32.800	4.200	16.551	n.v.t.
IJsselstein	54.800	25.800	17.140	16.245
Maasdriel	45.600	8.100	13.967	n.v.t.
Montfoort	23.900	10.500	7.653	6.982
Tiel	62.600	14.000	23.923	n.v.t.
West Betuwe	67.500	16.800	28.181	n.v.t.
West Maas en Waal	24.200	3.900	11.683	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	62.000	25.500	12.342	n.v.t.
Avri	318.100	95.700	n.v.t.	n.v.t.
WSRL	2.105.900	725.400	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.797.400**	**929.900**	**131.440**	**23.227**

	Begroting 2028			
	Aanslagregels	**Aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	33.000	4.200	16.711	n.v.t.
IJsselstein	55.100	25.900	17.243	16.348
Maasdriel	45.800	8.100	14.227	n.v.t.
Montfoort	24.000	10.600	7.746	7.766
Tiel	62.900	14.100	24.852	n.v.t.
West Betuwe	67.800	16.900	28.381	n.v.t.
West Maas en Waal	24.300	4.000	11.726	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	62.300	25.600	12.459	n.v.t.
Avri	319.700	96.200	n.v.t.	n.v.t.
WSRL	2.116.400	729.000	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.811.300**	**934.600**	**133.345**	**24.114**

Geprognosticeerde balans 2025-2028

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

Activa x € 1.000	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028
Materiele vaste activa	964	1.135	912	650	446	189
Uitzettingen < 1 jaar	7.471	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Liquide middelen	0	0	0	0	0	0
Overlopende activa	1.795	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Vlottende activa	*9.266*	*8.700*	*8.700*	*8.700*	*8.700*	*8.700*
Totaal	**10.230**	**9.835**	**9.612**	**9.350**	**9.146**	**8.889**

Passiva x € 1.000	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028
Eigen vermogen	325	155	100	55	0	0
Voorzieningen	474	248	176	176	176	176
Vaste passiva	*799*	*403*	*276*	*231*	*176*	*176*
Vlottende schuld	7.726	7.832	7.736	7.519	7.370	7.113
Overlopende passiva	1.705	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Vlottende passiva	*9.431*	*9.432*	*9.336*	*9.119*	*8.970*	*8.713*
Totaal	**10.230**	**9.835**	**9.612**	**9.350**	**9.146**	**8.889**

Het Eigen Vermogen bestaat uit de bestemmingsreserve “Vervangen belastingapplicatie”.

De voorzieningen betreffen regelingen voor salaris, WW, wettelijke en bovenwettelijke uitkeringen voor voormalige medewerkers en voor spaarverlof dat in de tijd, naar verwachting, niet van gelijke omvang zal zijn.

	EMU Saldo					
	Bedragen x € 1.000	**Begroting 2024**	**Begroting 2025**	**Begroting 2026**	**Begroting 2027**	**Begroting 2028**
1	Exploitatiesaldo **vóór** toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves	-100	-100	-100	-52	0
2	Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	321	269	262	260	257
3	Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0	0	0
4	Investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	491	45	20	20	170
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	0
6	Baten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa (tegen verkoopprijs	0	0	0	0	0
7	Uitgaven aan aankoop van grond en uitgaven aan bouw-, woonrijp maken e.d.	0	0	0	0	0
8	Baten bouwgrondexploitatie	0	0	0	0	0
9	Lasten op balanspost Voorzieningen voor zover deze transacties met derden betreffen	227	72	0	0	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	0
11	Boekwinst bij verkoop van effecten	0	0	0	0	0
	Berekend EMU-saldo	**-497**	**52**	**187**	**240**	**87**

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 2025
Culemborg	€ 29.400
IJsselstein	€ 41.300
Maasdriel	€ 27.700
Montfoort	€ 18.000
Tiel	€ 46.100
West Betuwe	€ 54.100
West Maas en Waal	€ 21.200
Wijk bij Duurstede	€ 32.000

Een gedeelte van de btw op de kosten is direct toerekenbaar aan de dienstverlening aan Avri.
Het recht op aftrek van voorbelasting komt toe aan de individuele btw-ondernemer (BSR).
Het is echter opportuun de btw voor de dienstverlening aan Avri ook aan Avri toe te kennen.
Dit bedrag mag niet ‘zomaar’ worden overgemaakt aan Avri. Hiervoor dient jaarlijks een officieel bestuursbesluit te worden genomen, zodat er een titel aan de betaling ten grondslag ligt. De geschatte btw 2025 is € 46.500.

Investeringsprogramma 2025-2028				
	Investeringen 2025	**Investeringen 2026**	**Investeringen 2027**	**Investeringen 2028**
Hardware	€ 0	€ 0	€ 0	€ 150.000
Kantoorautomatisering	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Audiovisuele middelen	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0
	€ 45.000	**€ 20.000**	**€ 20.000**	**€ 170.000**

Het is de voorkeur van BSR 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 2024 zijn de geplande investeringen € 492.000. Het is mogelijk dat deze gedeeltelijk verschuiven naar 2025.
Indien dit zich voordoet, wordt dit opgenomen in de bestuursrapportage 2025.