

## Kadernota 2021

 **Katwijk**



Hoogheemraadschap van  
**Rijnland**



**belastingssamenwerking**

Gouwe-Rijnland

GEMEENTE OEGSTGEEST

Gemeente  **Wassenaar**



**leiderdorp**

GEMEENTE  
**WADDINXVEEN**

Gemeente



**Bodegraven Reeuwijk**

## Inhoud

1.	Inleiding .....	3
2.	Algemene ontwikkelingen .....	4
2.1	Strategie .....	4
2.2	ISAE en aanbestedingen .....	5
2.3	Privacywetgeving .....	6
2.4	Koepelvrijstelling .....	8
2.5	Automatisering .....	8
3.	De programma's .....	10
3.1	Heffen .....	10
3.2	Informatie & Inning .....	13
3.3	Waarderen .....	16
3.4	Overhead .....	20
4.	<i>Uitgangspunten</i> .....	22
4.1	Uitgangspunten .....	22
4.2	Rechtmatigheidsverklaring en wijziging WGR .....	23
4.3	Beleidsindicatoren .....	24

## 1. Inleiding

Voor u ligt de Kadernota 2021 met betrekking tot de bedrijfsvoering van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR).

De BSGR is in juli 2009 formeel in werking getreden en is een samenwerkingsverband van het Hoogheemraadschap van Rijnland en de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Voorschoten, Waddinxveen, Wassenaar en Zoeterwoude.

Het doel van de onderliggende kadernota is om de uitgangspunten voor de begroting 2021 en de meerjarenbegroting 2021-2024 weer te geven. Tevens worden in de kadernota de algemene ontwikkelingen en de ontwikkelingen per programma, zoals die op dit moment bekend zijn voor 2021 en verder, beschreven.

De uniforme taakstelling voor de gemeenschappelijke regelingen, als aandeel in de neergang van het Gemeentefonds, wordt elk jaar door de bestuurlijke klankbordgroep Financiële kaderstelling namens de gemeenten in de regio Hollands-Midden vastgesteld.

De financiële kaderstellingen worden verwerkt in de begroting 2021, voor wat betreft de begrotingsjaren 2021 tot en met 2024.

Voor het begrotingsjaar 2021 wordt vooralsnog geen taakstelling verwacht ten opzichte van 2020. De indexering van de deelnemersbijdrage 2021 ten opzichte van 2020 is voorlopig bepaald door de indexatie voor lonen en prijzen o.b.v. de verwachting prijs overheidsconsumptie van het CPB in de septembercirculaire. Het stijgingspercentage is voor lonen (de Prijs overheidsconsumptie werknemers beloning werknemers) 2,6% en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)) 1,8%.

Daarnaast wordt wegens de doorwerking van de cao 2019 gemeenten het stijgingspercentage voor lonen eenmalig extra verhoogd met 1,28%.

In hoofdstuk 2 worden de algemene ontwikkelingen geschetst, waarna in hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de ontwikkelingen per programma. Tenslotte worden in hoofdstuk 4 de financiële uitgangspunten weergegeven.

## 2. Algemene ontwikkelingen

### 2.1 Strategie

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

Ook voor de komende jaren zal het behoud van deze certificering centraal staan. Immers, ieder jaar zal opnieuw moeten worden getoetst of de BSGR aan de hoge standaarden van deze certificering blijft voldoen. Certificering is daarmee een belangrijk “unique selling point” in de aansluiting van nieuwe deelnemers bij de BSGR. De certificering is vanaf het begrotingsjaar 2016 des te meer van belang doordat met betrekking tot de belastingrapportage volstaan wordt met uitsluitend de ISAE3402 rapportage.

Kijkend naar de ontwikkelingen in de omgeving van de BSGR kan gesteld worden dat de taken van de belastingkantoren de komende jaren geraakt gaan worden door de discussie over de integratie van de objectenregistraties BAG, WOZ en BGT. Of dit uiteindelijk leidt tot opheffing van deze registraties en het inrichten van één nieuwe geïntegreerde vastgoedregistratie is nog onduidelijk.

Wel duidelijk is dat de onzekerheid hierover de belastingkantoren raakt:

De strategie van individuele kantoren voor de komende jaren kan immers fors beïnvloed worden door keuzes die aangaande objectenregistraties worden gemaakt.

In het geval immers dat het takenpakket van de belastingkantoren smaller wordt lijkt het wenselijk om nadrukkelijk schaalvergroting door samenvoeging van bestaande kantoren op de beleidsagenda te zetten. De voor de komende jaren zeer forse ICT investeringen die door het Rijk van belastingkantoren worden gevraagd bijvoorbeeld op het gebied van WOZ ICT standaarden kunnen zo over meer deelnemers worden gespreid. Helaas zijn deze investeringen qua hoogte nog niet in te schatten. Ook het Rijk geeft hierover onvoldoende duidelijkheid. Reden waarom deze als p.m. post in de begroting worden opgenomen.

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

De afgelopen jaren ontstane concurrentie met private commerciële organisaties lijkt niet door te zetten. Wel lijkt de rol van centrumgemeenten toe te nemen als alternatief voor het onderbrengen van belastingen in een Gemeenschappelijke Regeling. Met name ontwikkelingen in het kader van de koepelvrijstelling zullen de toekomst van samenwerkingsverbanden gaan beïnvloeden. Mocht immers de koepelvrijstelling verdwijnen dan betekent dit een fors kosten ophogend effect voor samenwerkende overheden. Zie ook paragraaf 2.5.

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

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

- Groei van het aantal deelnemers is een instrument om tot vermindering van de kwetsbaarheid, tot verlaging van de kosten en tot verbetering van de kwaliteit van de BSGR te komen.
- Daarbij hecht de BSGR aan een verantwoorde, beheerste en gecontroleerde aanpak: organische groei waarbij het belang van de huidige deelnemers voorop staat. Er mag geen sprake zijn van discontinuïteit of afnemende kwaliteit van dienstverlening door (te snelle) groei. Het behoud van de ISAE-verklaring staat daarbij voor de BSGR voorop. Voor de BSGR is daarom een gecontroleerd en beheerst proces van toetreding belangrijk. Nieuwe deelnemers treden ‘schoon door de poort’ toe, wat betekent dat nieuwe deelnemers hun bestanden op orde hebben, er geen achterstanden zijn en de eisen van de Waarderingskamer op terrein van toezicht geabsorbeerd zijn of kunnen

worden. Daarbij moet de BSGR een herkenbare eigen organisatie blijven. Vanuit dat perspectief is uitgangspunt dat nieuwe deelnemers toetreden tot de gemeenschappelijke regeling. Verder brengen nieuwe deelnemers het integrale belastingproces onder, niet slechts een deel ervan.

- De BSGR kiest primair voor groei van het aantal bij het Hoogheemraadschap van Rijnland inliggende gemeenten. Toetreding van een tweede waterschap is ook een mogelijkheid, als dat past binnen de samenwerkingsstrategie van het Hoogheemraadschap in de waterschapssector.

Zoals hiervoor gezegd kan afhankelijk van de positionering van de objectregistraties het uiteindelijk wenselijk zijn tevens te kijken naar verdergaande samenwerkingsvormen tussen belastingkantoren onderling.

Een belangrijke kenmerk van de BSGR is dat de prijs van haar producten gedetailleerd kan worden doorgerekend. De door het Algemeen Bestuur van de BSGR vastgestelde kostprijsmethodiek speelt daarbij een grote rol. De kostprijsmethodiek wordt gebruikt voor het verkrijgen van inzicht in de kostenstructuur van de BSGR en wordt gebruikt als sturingselement voor de BSGR zelf, als berekeningsmethodiek voor potentiële nieuwe deelnemers en vanaf het begrotingsjaar 2018 als basis voor de kostenverdeling tussen de deelnemers onderling. Werd in het jaar 2018 nog een gemitigeerde vorm van het model gehanteerd, vanaf 2019 is dit een zuivere vorm waarbij de deelnemersbijdragen volledig worden bepaald op basis van de uitkomsten van het model.

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

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

De mogelijkheden om maatwerk te kunnen bieden zullen overigens de komende jaren waarschijnlijk worden beperkt in verband met de ontwikkeling naar (standaard) cloudversies van belastingsoftware. Deze beperking van maatwerk raakt dan overigens niet alleen belastingkantoren maar ook individuele gemeenten en waterschappen die de belastingtaak nog zelf uitvoeren.

Duidelijk is daarnaast wel dat de BSGR als uitvoeringsorganisatie als gevolg van externe factoren de kosten de komende jaren zal zien oplopen. Was het enkele jaren geleden nog de verwachting dat digitalisering en basisregistraties (die momenteel nog verre van optimaal functioneren) zouden leiden tot meer efficiëntie en lagere kosten, dan laat de praktijk inmiddels het tegenovergestelde zien. Het stellen van zeer hoge eisen aan beveiliging en privacy binnen deze digitaliseringsgolf is daarbij een belangrijk element.

## 2.2 *ISAE en aanbestedingen*

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

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

Voor wat betreft de aanbestedingen kan per 2021 de uitkomst van het contract voor bancaire dienstverlening (opnieuw) worden verwacht. Ook verloopt het contract van print- en drukwerk per ultimo 2020. Voor dit contract kan optioneel nog twee jaar worden verlengd.

## 2.3 Privacywetgeving

### Privacy en informatiebeveiliging

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

Alhoewel in eerdere wetgeving (Algemene wet bestuursrecht, Algemene wet inzake rijksbelastingen en de Invorderingswet 1990) al strenge eisen werden gesteld aan de wijze waarop er met gegevens in het kader van de belastingheffing en –invordering werd omgegaan, heeft de invoering van de AVG de bewustwording rondom privacy en informatiebeveiliging nog aanzienlijk aangescherpt.

De verwachting is dat dit in de komende jaren nog veel verder zal toenemen. Deze verwachting wordt ingegeven door de steeds verder voortschrijdende digitalisering van de werkzaamheden, de toenemende (verplichte) afhankelijkheid en afname van digitale bronnen (bronbestanden in de vorm van basisregistraties) en het onlangs gepubliceerde visiedocument 'Dataprotectie in een digitale samenleving' van de AP. De AP geeft op basis van een drietal gesignaleerde ontwikkelingen:

- Doorgroei van de datasamenleving
- Toename van digitaal onrecht
- Toename van privacy-bewustzijn

een drietal gebieden waarop de AP zich in de komende jaren (tot en met 2023) zal gaan focussen, te weten:

- Datahandel
- Digitale overheid
- Artificiële intelligentie (AI) & algoritmes

Met name de laatste twee onderwerpen zijn zaken die de BSGR raken dan wel kunnen gaan raken.

- Digitale overheid: Centrale en lokale overheden, uitvoeringsorganisaties en politie en justitie beschikken over een grote hoeveelheid – vaak gevoelige en bijzondere – persoonsgegevens. De overheid werkt gericht aan het inzetten van persoonsgegevens. Het is van belang dat de overheid verantwoordelijk omgaat met persoonsgegevens, zodat mensen niet onnodig in de knel kunnen komen. Vanuit Rijksniveau wordt hierop ingezet o.a. door de invoering van de Wet Digitale Overheid, die gericht is op het verbeteren van de digitale overheid door standaarden voor elektronisch verkeer voor alle overheden verplicht te stellen. Hierin zijn ook regels over informatieveiligheid en over de toegang (inloggen) van burgers en bedrijven tot online dienstverlening bij de (semi)overheid opgenomen. In de wet wordt geregeld dat publieke dienstverleners verplicht zijn om identificatiemiddelen van het betrouwbaarheidsniveau 'substantieel' of 'hoog' te gebruiken om toegang te geven tot online diensten waarbij de overheid deze betrouwbaarheidsniveaus nodig vindt. Beoogd wordt om aan burgers elektronische identificatiemiddelen (eID) te verstrekken met een hogere mate van betrouwbaarheid dan het huidige DigiD. Dit zal ook gevolgen gaan hebben voor de wijze waarop de BSGR toegang moet verlenen tot de gegevens in MijnBSGR.
- AI en algoritmes; Steeds meer bedrijven en organisaties maken gebruik van algoritmes en AI. Dit biedt voordelen en leidt tot nieuwe nuttige toepassingen. Maar de inzet van AI en algoritmes kent ook risico's en schadelijke effecten. Onverantwoordelijk gebruik van algoritmes kan leiden tot foutieve beslissingen, tot uitsluiting van mensen en tot discriminatie. De AP is als

toezichthouder verantwoordelijk voor het toezicht op de verwerking van persoonsgegevens, en daarmee ook op de toepassing van AI en algoritmes waarbij persoonsgegevens worden gebruikt. Momenteel worden de eerste stappen gezet op de inzet van AI bij belastingheffing en dan met name bij de waardering in het kader van de uitvoering van de Wet woz. Alhoewel deze vorm van gebruik van AI object-gerelateerd is, is het niet denkbeeldig dat AI op termijn, bijv. als hulpmiddel in het kader van invorderen, ingezet kan gaan worden. In de loop van 2020 zal de BSGR dan ook een onderzoek laten doen om te kunnen beoordelen of AI, in enige vorm, een toegevoegde waarde zou kunnen hebben in de bestaande bedrijfsprocessen voor kwijtschelding.

Intern zal de focus verder continu gericht moeten blijven op het actief bewust houden van de medewerkers dat zij in hun dagelijkse werkzaamheden omgaan met persoons- c.q. bedrijfsgevoelige gegevens die niet voor een ieder ter inzage zijn en waar aldus prudent mee moet worden omgegaan.

### *Archivering*

De BSGR voert haar werkzaamheden inmiddels al bijna 10 jaar uit. In de afgelopen jaren heeft – zoals overheidseigen- de focus veelal gelegen op het zoveel mogelijk verzamelen en bewaren van gegevens. Naast de van toepassing zijnde regelgeving op het gebied van archivering (Archiefwet e.d.) speelt ook de AVG bij de archivering een belangrijke rol. Op basis van de AVG dient er te worden gestreefd naar dataminimalisatie. Dat wil zeggen dat een organisatie niet meer gegevens mag verzamelen dan strikt noodzakelijk voor het beoogde doel. Dit, in combinatie met het recht op vergetelheid, verhoogt de druk op het verder en tijdig 'opruimen' van gearchiveerde documenten, die gebonden zijn aan een maximale bewaartermijn.

Eind 2018/begin 2019 heeft de eerste opschoon actie –in en na overleg met de gemeentearchivaris van Leiden- van het fysieke archief plaatsgevonden. Ook in de digitale archivering zijn de nodige documenten/gegevens verwijderd. Daarnaast probeert de BSGR aan de voorkant te voorkomen dat documenten worden gearchiveerd die niet benodigd zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden (bijv. kopieën van ID bewijzen, doktersverklaringen) maar regelmatig wel worden overlegd bijv. bij verzoeken tot kwijtschelding.

Gelet op de, ook door de AP gesignaleerde, steeds verder toenemende bewustwording rondom het onderwerp privacy is de verwachting dat in de toekomst er ook, nadrukkelijker dan nu het geval, navraag zal worden gedaan naar:

- de door de organisatie geregistreerde (persoons)gegevens;
- de aanwezigheid van documenten in het archief waarvan de bewaartermijn inmiddels is verstreken.

Daarnaast speelt de invoering van de Wet open overheid (Woo).

Deze wet geeft regels over het actief openbaar en toegankelijk maken van overheidsinformatie en moet ervoor zorgen dat deze beter vindbaar, uitwisselbaar, eenvoudig te ontsluiten en goed te archiveren is. Deze wet legt de verplichting op documenten in een, voor de BSGR beperkt, aantal categorieën actief openbaar te maken:

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

Voor het merendeel van deze categorieën voldoet de BSGR al aan deze verplichting.

Daarnaast verplicht de Woo overheden om de informatiehuishouding op orde te brengen. De bepaling uit de Archiefwet, dat documenten in een goede, geordende en toegankelijke staat moeten worden bewaard, wordt daarmee herhaald in de Woo. De inschatting - volgens de Memorie van Toelichting – is dat daarmee een aanzienlijke doorlooptijd is gemoeid, een mogelijke termijn van acht jaar wordt daarbij genoemd. De BSGR wil daarbij in de komende jaren bezien in hoeverre een en ander kan worden gecombineerd met een definitieve overstap zowel van een fysiek als digitaal archief naar nog slechts digitale archivering.



## 2.4 Koepelvrijstelling

Landelijk gezien is de bestaande koepelvrijstelling voor de BTW in april 2018 in het nieuws gekomen. Toen leek het erop dat de bestaande koepelvrijstelling zou worden opgeheven. Wanneer dit gaat gebeuren, voorzien wij grote maatschappelijke en bedrijfseconomische kosten.

Bedrijfseconomische kosten zullen ontstaan omdat er binnen gemeenschappelijke regelingen veel aanvullend administratief werk zal moeten worden verricht om begrotingen en facturen aan te passen, en periodiek de BTW aangiftes te doen bij de Rijksbelastingdienst.

Maatschappelijke kosten omdat, vanuit de deelnemers beschouwd, de gemeenschappelijke regelingen veel duurder zullen worden. Voor waterschappen ontstaat er een extra BTW last die ten principale niet voor compensatie in aanmerking komt. Voor gemeenten ontstaat er een extra BTW last die er toe zou leiden dat het plafond van het BTW compensatiefonds zou worden doorbroken. Indien dat gebeurt zal er een korting plaats vinden op de algemene uitkering uit het gemeentefonds. Aangezien in 2018 het plafond al was overschreden is het niet meer de vraag of het de gemeente meer geld gaat kosten maar kunnen we dat bij deze vaststellen. Het belang van toepassing van de koepelvrijstelling door BSGR ligt dus ook bij de gemeenten.

Deze kwestie is op initiatief van de BSGR en via het directeuren-overleg belastingen vervolgens door de vertegenwoordigers van de Unie van Waterschappen en Vereniging van Nederlandse Gemeenten aanhangig gemaakt bij de betrokken ministeries van Financiën en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Op 7 juni 2018 bereikte ons het nieuws dat de eerder aangekondigde inperking van de zogenaamde koepelvrijstelling, waarmee bedrijven en decentrale overheden in een samenwerkingsverband diensten aan hun leden kunnen vrijstellen van btw, wordt opgeschort. De inperking was door het vorige kabinet aangekondigd per 1 januari 2019, als direct gevolg van arresten van het Europese Hof.

Omdat dit financiële consequenties kan hebben voor gebruikers van de koepelvrijstelling gaat het kabinet zich samen met andere Europese lidstaten hard maken voor reparatie via Europese regelgeving. Van belang hierbij is om op te merken dat de inperking wordt opgeschort en nog niet definitief van de baan is.

Omdat op Europees niveau de aandacht vooral uitgaat naar zaken als bijvoorbeeld de Brexit laat duidelijkheid met betrekking de koepelvrijstelling op zich wachten. Onduidelijk is wanneer dit onderwerp wordt geagendeerd.

Op 12 juli 2019 is er inmiddels een uitspraak gedaan door de Hoge Raad. Deze uitspraak betreft een vereniging die zich ten doel stelt de geneeskunst in de ruimste zin te bevorderen in het belang van de volksgezondheid. Zij beoogt geen winst. Kort samengevat komt het er in de uitspraak op neer dat de koepelvrijstelling enkel van toepassing is als van de leden slechts terugbetaling wordt gevorderd van het precieze aandeel in de gezamenlijke uitgaven. Gezien het feit dat de BSGR gebruik maakt van een gedetailleerd model van kostprijscalculatie zijn wij nadrukkelijk van mening dat de BSGR voldoet aan de eis van de Hoge Raad. Deze eis staat echter los van de ontwikkelingen op Europees niveau aangaande de koepelvrijstelling.

## 2.5 Automatisering

Samen met 7 andere belastingkantoren die allemaal gemeenten en tenminste 1 waterschap als deelnemer hebben, wordt in een directeurenoverleg gesproken over de aan te houden koers als het gaat om ICT ontwikkelingen. Hierbij worden ze geadviseerd door de leden van het kernteam. Dit zijn vanuit 8 belastingkantoren medewerkers die of verantwoordelijk zijn voor de ICT en/of beleid dan wel afdelingshoofd zijn.

Eén van de kantoren is inmiddels afgehaakt bij de samenwerking. Reden hiervoor is dat zij per 1-1-2021 het softwarepakket van een andere leverancier zullen gaan gebruiken.

Door het kernteam wordt ook de ontwikkelagenda van Centric en Bakerware (onze portal leverancier en inmiddels ook onderdeel van Centric) besproken met de betrokken partijen. Hierdoor is een ICT



samenwerking ontstaan tussen de genoemde kantoren aan de ene kant en de softwareontwikkelaar aan de andere kant. Deze samenwerking leidt ertoe dat krachten gebundeld worden en kosten gedeeld.

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

28 juni jongstleden is door diverse partijen waaronder de VNG en de Unie van Waterschappen het convenant Samenwerking WOZ-ICT ondertekend. Hierin staan afspraken over de uitwisseling van WOZ informatie, van belang voor transparante waardebeoordeling en belastingheffing. Dit convenant staat in het licht van twee belangrijke ontwikkelingen: de doorontwikkeling van een aantal basisregistraties naar een samenhangende objectenregistratie en "common ground". Duidelijk is dat hiervoor forse inspanningen en grote ICT investeringen benodigd zijn.

Met dit convenant wordt getracht de conversie naar "common-ground" ontwerpprincipes voor de WOZ zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. De ledenvergadering van de vereniging van Nederlandse Gemeenten heeft immers "common-ground" vastgesteld als basis voor de ICT ontwikkelingen bij gemeenten. Deze ontwikkeling vraagt echter om een ICT budget dat structureel hoger is dan de afgelopen jaren.

Daarnaast vragen WOZ-taxaties om steeds slimmere technieken. Door de inzet van enerzijds kunstmatige intelligentie in taxatiemodellen en anderzijds meer locatiegegevens uit Geo-registraties en GIS-analyses zullen de voor WOZ taxaties gebruikte modellen steeds betere taxaties leveren. De overgang naar moderne systemen die dit ondersteunen vraagt investeringen.

Forse investeringen nopen softwareleveranciers tot cloud-oplossingen.

Langzaam maar zeker wordt door onze softwareleverancier gewerkt aan het ombouwen van haar applicaties om het beheer van deze applicaties in de Cloud aan te kunnen bieden. Insteek is dat alle overheidsapplicaties uiterlijk in 2023 als SaaS oplossing via de Cloud worden aangeboden. Naar alle waarschijnlijkheid zal BSGR eind 2021 / begin 2022 op deze manier werken. Belastingen is namelijk het eerste domein wat binnen een aantal jaren door Centric nog uitsluitend als SaaS aangeboden zal worden.

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

Er zal een nog nauwere samenwerking moeten worden gezocht met andere belastingkantoren om ervoor te zorgen dat we onze processen op elkaar afstemmen en meesturend zijn in de ontwikkeling van deze standaardsoftware.

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

Ook de functie-inhoud en de omvang van het team applicatiebeheer zal hierdoor geraakt gaan worden. Een alternatief voor deze SaaS ontwikkeling is er echter niet aangezien het zelf ontwikkelen van een belastingapplicatie een zeer kostbare en daarmee onbegaanbare weg is.

### 3. De programma's

#### 3.1 Heffen

##### De lokale belastingen

###### Aanpassing belastingstelsel waterschapsheffingen

In december 2018 zijn de waterschappen door de Unie van Waterschappen geïnformeerd over het feit dat er voor de vanuit de Commissie Aanpassing Belastingstelsel gedane voorstellen voor een herziening van het belastingstelsel van de waterschapsheffingen onvoldoende draagvlak was. Dat wil niet zeggen dat een herziening van het belastingstelsel daarmee van de baan is. Onlangs is besloten dat het ingezette traject een vervolg gaat krijgen.

Besloten is ook om het proces van het vervolgtraject op een ander wijze vorm te geven; de aansturing gaat plaatsvinden door een bestuurlijke stuurgroep van de 21 waterschappen.

Daarnaast zijn er wijzigingen aangebracht in de opdracht die aan de stuurgroep wordt meegegeven. De belangrijkste daarvan zijn:

- De stuurgroep wordt geleid door een onafhankelijke procesbegeleider;
- De stuurgroep besluit over het betrekken van de stakeholders;
- Bij het oplossen van de weeffout worden alle categorieën in aanmerking genomen;
- Het voorstel voor tariefdifferentiatie glasopstanden wordt opnieuw beschouwd.

Daarnaast moet er meer permanente aandacht zijn voor onderhoud van het belastingstelsel. De verwachting is dat er pas na 2020 besluitvorming gaat plaatsvinden over alsdan gedane wijzigingsvoorstellen. Nadat alle waterschapsbesturen zich over de voorstellen hebben uitgesproken, zullen deze aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat worden voorgelegd. Pas daarna kan het formele traject van een eventuele wetswijziging worden opgepakt.

De verwachting is dan ook dat er op het gebied van de waterschapsheffingen op zijn vroegst pas na 2022 mogelijk wijzigingen zijn te verwachten.

###### Hervorming lokaal (lees: gemeentelijk) belastinggebied een stap dichterbij?

In een brief aan de Tweede Kamer van medio april 2019 heeft de voormalige staatssecretaris Menno Snel laten weten dat begin 2020 de bouwstenen voor een beter belastingstelsel klaar zouden liggen.

Het gaat daarbij om een 'technisch ambtelijke verkenning van een breed palet'.

'Naast schuiven tussen grondslagen en tarieven op rijksniveau behoort een verschuiving naar een ruimer gemeentelijk belastinggebied tot de mogelijkheden. In samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties worden eerder uitgewerkte plannen voor een herziening van het gemeentelijke belastinggebied opnieuw doordacht', aldus de brief.

Een groter gemeentelijk belastinggebied is al jaren onderwerp van gesprek. De VNG pleit al langere tijd voor een lokaal belastinggebied dat qua omvang beter past bij de steeds grotere hoeveelheid taken en verantwoordelijkheden van gemeenten. Tot concrete voorstellen is het echter nog niet gekomen.

Een eigen belastinggebied van voldoende omvang wordt van steeds groter belang om als gemeenten de vele taken waar te kunnen maken. Het zou voor de hand liggen dat de uitbreiding van het takenpakket gepaard gaat met uitbreiding van het lokale financiële instrumentarium. Ook nu gemeenten - en regio's - het voortouw zullen moeten nemen in de energietransitie, met de bijkomende kosten, ligt het voor de hand dat de gemeentelijke financiële autonomie toeneemt. Het CPB is ervan overtuigd dat meer rechtstreekse financiële verantwoordelijkheid van gemeenten tot 'doelmatigheidsprikkels' zal leiden. Als gemeenten voor hun inkomsten voornamelijk van het Rijk afhankelijk zijn, dan zal er immers ook verwacht worden dat het Rijk bijspringt als een gemeente het niveau van een voorziening niet meer op peil kan houden. Voor gemeenten ondermijnt dit de prikkel om financiële risico's te beperken.

Daarnaast biedt een eigen belastinggebied de lokale politiek betere mogelijkheden om keuzes te maken en verantwoording aan de kiezers af te leggen.

Of een verruiming van het gemeentelijk belastinggebied op korte termijn werkelijkheid gaat worden en wat daarvan de gevolgen zouden kunnen zijn voor de BSGR is momenteel nog zeer ongewis.

###### Hondenbelasting

Landelijk gezien vertonen de opbrengsten van de hondenbelasting de laatste jaren een dalende trend. Van de 355 gemeenten beschikt nog ca. 57% over de hondenbelasting. Meerdere gemeenten hebben

in 2019 de hondenbelasting afgeschaft, waaronder ook twee van onze deelnemers te weten Bodegraven-Reeuwijk en Waddinxveen.

Op 23 april 2019 heeft het burgerinitiatief 'Stop Hondenbelasting' ruim 60.000 handtekeningen aan de Tweede Kamer overhandigd met als doel de hondenbelasting uit de Gemeentewet (artikel 226) te laten schrappen.

Gelet op de heffingsmaatstaf van deze belasting, het feit dat deze gelden ten gunste komen van de algemene middelen en de achterliggende gedachte van deze heffing als ouderwets wordt beschouwd, is de vraag in hoeverre deze heffing nog toekomstbestendig is.

### **Benchmark woonlasten**

Het Rijk heeft met de VNG afgesproken dat vanaf 2020 een benchmark woonlasten wordt ingevoerd om jaarlijks de ontwikkeling van de lokale lasten inzichtelijker te maken. Met de invoering van de benchmark komt het gebruik van de macronorm als monitor voor de ontwikkeling van de lokale lasten te vervallen. De macronorm is, achteraf bezien, geen effectief instrument gebleken omdat de norm niet heeft bijgedragen aan de gematigde lastenontwikkeling.

In de benchmark worden, naast de onroerende zaakbelastingen, ook de riool- en afvalstoffenheffing vergeleken.

Door een vergelijking van de gemeentelijke woonlasten en de tariefontwikkeling met landelijke en provinciale gemiddelden, moeten de onderlinge verschillen tussen gemeenten nog inzichtelijker worden. Ook moet de benchmark het lokale debat over de keuzes voor ontwikkelingen, zoals stijging van de lasten, bevorderen. De gedachte is dat gemeenten door de benchmark nog scherper worden op een deugdelijke onderbouwing van de lastenontwikkelingen.

### **Basisregistraties: een update**

In de Kadernota 2019 is een beeld geschetst van de ontwikkeling met betrekking tot de bij de BSGR in gebruik zijnde basisregistraties: BRP, BAG, LV-WOZ, BRK en HR.

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

Voor wat betreft de BAG en de WOZ (en de BGT) is er landelijk een beweging gaande die uiteindelijk grote consequenties kan hebben voor de BSGR.

Evenals de uitvoering van de Wet WOZ vallen ook het beheer van de BAG en de BGT onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten. Vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is in een beleidsvisie Samenhangende Objectenregistratie (augustus 2019) het volgende aangegeven:

“De inwinning van de gegevens in de verschillende basisregistraties, zoals de BAG, BGT en de WOZ vindt momenteel vaak verkokerd plaats. Zeker waar gegevens voor meer registraties, zoals gebouwgegevens, worden bijgehouden kan er efficiënter gewerkt worden.

Het streven is om voor de samenhangende objectenregistratie tot een meer samenhangend en integraal beheer van objectgegevens te komen in plaats van afzonderlijk beheer van objecten over de verschillende registraties heen. Met andere woorden, om de objecten en attributen op een efficiënte wijze te beheren is een keten- of netwerkaanpak nodig die leidt tot eenduidige inwinnings- en bijhoudingsprocessen. Voor verschillende objectklassen kan de wijze van inwinning verschillen, ook de bijhouding in verschillende levensfasen kan per objectklasse verschillen.

Of er sprake blijft van afzonderlijke basisregistraties moet nog nader bepaald worden. Maar de totstandkoming van basisobjecten dient zoveel mogelijk op één plek (per objectklasse) plaats te vinden.”

Hoe en op welke wijze een objectenregistratie in praktijk vorm gegeven gaat worden, is nu nog niet bekend. Een besluit hierover kan verregaande implicaties hebben voor de BSGR.

Verdere verwachte ontwikkelingen voor wat betreft de overige bij de BSGR in gebruik zijnde basisregistraties.

#### De basisregistratie personen (BRP)

Inzake de BRP zijn er voor de komende jaren geen ontwikkelingen gepland die consequenties hebben voor het functioneren van de BSGR.

#### De basisregistratie kadaster (BRK)

Het Kadaster vervangt de BRK 1.0 door een nieuwe versie, de BRK Levering 2.0. Dit moet in de loop van 2022 zijn afgerond.

Na een impactanalyse door VNG Realisatie (in samenwerking met de VNG, het ministerie van Binnenlandse Zaken en het Gemeentelijke GEO-Beraad) wordt gemeenten aangeraden niet over te gaan naar BRK 2.0, maar op een later tijdstip te migreren naar de zogenaamde haal- en brengservice met API's (= Application programming Interface). Voor belastingsamenwerkingsverbanden met bulkproductie is dit mogelijk een minder gewenste oplossing.

Als belastingkantoren separaat gaan besluiten toch over te gaan naar BRK 2.0 als tussenstap zou dit mogelijk een kosten verhogend effect hebben als gemeenten deze stap niet gaan zetten.

#### De basisregistratie Handelsregister (HR)

Inmiddels worden de gegevens vanuit deze basisregistratie aangeleverd zoals deze ook in het register staan geregistreerd, te weten op 3 niveaus: statutair, maatschappelijke activiteit en adresgegevens. Op deze wijze is er een betere afstemming met de werkprocessen mogelijk.

Door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat wordt er naar gestreefd om uiterlijk in 2021 het gebruik van de gegevens uit het handelsregister voor alle bestuursorganen verplicht te stellen.

Naast de basisregistraties spelen er op het vlak van ICT ook nog andere ontwikkelingen, zoals Common Ground, GDI en GGI die gevolgen gaan hebben voor de bedrijfsvoering binnen de afdeling Heffen.

Werkprocessen zullen op een andere wijze moeten worden opgezet, mogelijk worden werkprocessen in de uitvoering gecompliceerder. De medewerkers zullen dan ook middels opleiding in staat moeten worden gesteld om de komende ontwikkelingen bij te kunnen benen.

#### **Beheer in de cloud**

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

Centric beoogt om eind 2023 alle software die zij nu aan overheden aanbiedt alleen nog via een SaaS-oplossing beschikbaar te stellen. De eerste overheidsdienst die Centric volledig via de cloud wil gaan aanbieden betreft de software voor lokale heffingen. Dit moet eind 2021/begin 2022 op deze wijze al volledig operationeel zijn.

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

De verwachting is dat:

- Vanuit de cloud een standaardpakket zal worden aangeboden. Standaardisatie van heffingstechnieken wordt de norm, waarbij voor eventueel maatwerk afzonderlijk zal moeten worden afgerekend. De BSGR beoogt voor wat betreft de standaardisatie wel, in samenspraak met collega belastingkantoren, de nodige inspraak hierin te krijgen, zodat bestaand maatwerk deels toch in de standaard kan komen.
- Onderhoud van de software een stuk eenvoudiger en overzichtelijker zal worden, aangezien er primair nog maar één systeem behoeft te worden onderhouden.
- De inzet van eigen applicatiebeheer kan worden ingeperkt. Het overgrote deel van hun werkzaamheden vindt dan immers plaats bij de leverancier.

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

## 3.2 Informatie & Inning

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

Intern betekent dit dat met ingang van 2020 de BSGR weer kosteloze betalingsherinneringen zal gaan sturen aan burgers met een openstaande vordering na de vervaldatum. De verwachting is dat dit het aantal aanmaningen kan verminderen, waardoor burgers minder invorderingskosten krijgen opgelegd.

Daarnaast zal begin 2020 de betaalmogelijkheid 'betaallink' worden geïmplementeerd. Deze 'betaallink' houdt in dat er tijdens of na een telefoongesprek door de BSGR middels SMS-bericht of email een direct betaalverzoek aan een burger kan worden gestuurd om direct een openstaande vordering te voldoen.

Burgers kunnen indien gewenst op afspraak langskomen bij het kantoor van de BSGR, ook voor het uitvoeren van een betaling. Hoewel het aantal bezoekers de afgelopen jaren wel terugloopt, blijft dit een contact- en betaalmogelijkheid voor burgers die gewaardeerd wordt.

Degenen die 'niet willen' betalen, zullen eerder, maar ook "harder" en gericht dienen te worden aangepakt. De mogelijkheden om (direct) te kunnen betalen zijn er al en worden verder uitgebreid, maar ook de inzet van de deurwaarders zal hier meer en meer op worden ingezet, waarbij op resultaat gestuurd wordt.

Om de toegankelijkheid van de BSGR te vergroten zal in 2020 'spraakherkenning' aan het bestaande telefoonmenu worden toegevoegd. Hierbij krijgen burgers de optie om naast het bestaande keuzemenu, mondeling hun keuze door te geven waarbij zij via spraakherkenning direct doorverbonden kunnen worden met de juiste afdeling.

Extern speelt daarnaast een groot aantal ontwikkelingen die de BSGR op zich af ziet komen.

- Vroegsignalering

Vroegsignalering is een initiatief dat wordt ingezet vanuit de afdeling Sociale Zaken van gemeenten. Zij kunnen met belangrijke organisaties zoals woningbouwverenigingen, zorgverzekeraars, nuts-bedrijven, sociale verzekeringsbank, etc. een convenant afsluiten, waarin wordt afgesproken dat indien er bij één van de aangesloten organisaties betalingsachterstand ontstaat, een sociaal wijkteam wordt ingeschakeld om met de betreffende burger in gesprek te gaan om erger te voorkomen. BSGR kan met toestemming van de betreffende burger een openstaande postenlijst verstrekken aan het sociale wijkteam.

- Schuldenwijzer

Schuldenwijzer is een initiatief van SNG (Stichting Netwerk Gerechtsdeurwaarders), en heeft als doel op één centraal punt alle schulden van een burger inzichtelijk te maken voor de burger zelf. Schuldenwijzer onderhandelt momenteel met het Ministerie van Sociale Zaken inzake het opnemen van de achterstanden van gemeentelijke belastingen in hun overzicht conform de AVG-regels. SNG heeft de BSGR al benaderd om na akkoord SZ deel te nemen aan de pilot-fase

- Vereenvoudiging beslagvrije voet

De Wet Vereenvoudiging Beslagvrije Voet zal vermoedelijk met ingang van 1 januari 2021 in werking treden, hoewel de belangrijkste spelers (Rijksbelastingdienst, UWV, CAK, CJIB, etc.) moeite hebben de wijzigingen tijdig te implementeren. Deze wet beoogt de berekening van de beslagvrije voet te vereenvoudigen en het bestaansminimum van de schuldenaar te borgen.

Voor het berekenen van de beslagvrije voet zal de BSGR niet langer afhankelijk zijn van de gegevens die bij de schuldenaar moeten worden opgevraagd omdat informatiebronnen, zoals het UWV, beter toegankelijk worden. Dit kan leiden tot een aantal belangrijke wijzigingen in het proces zoals de additionele koppelingen met de BRP en het UWV voor de inkomensgegevens, maar wellicht ook tot de implementatie van een rekenmodule in het belastingstelsel.

Verder dient deze wet er in te voorzien dat beslag leggende partijen op de hoogte zijn van elkaars incassoactiviteiten. Een coördinerende deurwaarder wordt verantwoordelijk voor de afstemming én inning én verdeling van de gelden. Voor deze afstemming zal op termijn een aansluiting benodigd zijn op het nog te ontwikkelen Centraal Beslagregister (nu enkel voor gerechtsdeurwaarders). Of dit gaat betekenen dat meerdere schuldeisers samen deurwaarders gaan inzetten is nog niet duidelijk.

- Vermogensnorm bij kwijtschelding belastingen

Wettelijk is vastgelegd dat bij de beoordeling van een aanvraag om kwijtschelding onder andere het vermogen moet worden beoordeeld. De vermogensnorm voor het verlenen van kwijtschelding (€ 1100) wijkt af van, en is lager dan die in de Participatiewet (minimaal € 6000). In de landelijke politiek heeft dit verschil kort aandacht gekregen. Er is echter voorlopig geen wijziging te verwachten waardoor de vermogensnorm voor beide trajecten nog niet gelijk gesteld wordt. De BSGR hanteert de ruimste kwijtscheldingsnorm zoals is vastgesteld door de deelnemers. De vermogensnorm wordt berekend conform de uitvoeringsregeling invorderingswet.

- Wijziging beroepsprocedure kwijtschelding (artikel 25 Invorderingswet)

Momenteel geldt dat bij elk verzoek om kwijtschelding of verzoek om uitstel van betaling, de mogelijkheid bestaat voor een belanghebbende om, in het geval van afwijzing, een administratief beroep in te dienen. Bij het ongegrond verklaren van een administratief beroep is er verder geen mogelijkheid meer voor een verdere rechtsgang.

Vanaf 2021 kan er in plaats van een administratief beroep, een bezwaarschrift worden ingediend. Bij een ongegrond verklaring van een bezwaarschrift, krijgt de belanghebbende de mogelijkheid van een rechtsgang naar beroep, hoger beroep en beroep in cassatie.

De wijziging in de invorderingswet brengt naast een wettelijke behandeltermijn (artikel 236 lid 2 Gemeentewet) van 6 weken, mogelijk extra kosten voor de BSGR met zich mee. Hierbij kan worden gedacht aan :

- Dwangsommen voor het niet na kunnen leven van de behandeltermijn (€ 1.260,- p/s)
- Kosten voor beroepsprocedures
- Griffierechten betalen voor kwetsbare doelgroepen
- Behandelkosten voor bezwaren tegen afgewezen kwijtscheldingsverzoeken door 'No Cure No Pay'-bureaus die zich op deze markt zullen richten (momenteel zijn deze bureaus nog met name gericht op de WOZ-waarde bepaling)

Zodra er meer inzicht is in, of als er landelijke informatie beschikbaar is gekomen over de mogelijke hoogte van de extra kosten en personele inzet, dan zullen deze via een begrotingswijziging worden aangegeven.

- Robotisering / Artificiële Intelligentie

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

In 2020 zal BSGR een onderzoek laten doen om te kunnen beoordelen of RPA een toegevoegde waarde zou kunnen betekenen in de bestaande bedrijfsprocessen voor kwijtschelding. Ook dit zou consequenties kunnen hebben voor de personele capaciteit. Het aspect privacy zal in deze nadrukkelijk de aandacht krijgen.

### **Dwanginvordering**

De focus van invordering ligt op het voorkomen van 'instroom' van nieuwe wanbetalers. Het versturen van een betalingsherinnering kan hierin een bijdrage leveren. Als er dan geen betaling volgt worden mogelijke wanbetalers zo snel mogelijk persoonlijk benaderd om alsnog te betalen. Betalingsafspraken en betalingsregelingen worden vervolgens strak gemonitord om indien nodig vervolginvorderingsacties te starten.

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

De komende jaren zal het leggen van beslag op roerende zaken gaan veranderen. Wordt het enerzijds makkelijker voor deurwaarders om 'administratief' beslag te leggen op een auto, door de opkomst van 'private-lease' wordt het steeds lastiger om nog beslag te kunnen leggen omdat het eigendom van de auto dan ligt bij de leasemaatschappij. Bij het leggen van derdenbeslag (bankrekening) zal rekening dienen te worden gehouden met een beslagvrij bedrag. De hoogte hiervan is nog onbekend.

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

Het inzetten van de scan-bus is een succesvolle toevoeging op de invorderingsmogelijkheden en heeft tot extra directe betalingen en betalingsregelingen geleid. Er zal worden onderzocht of het participeren in of uitvoeren van een ANPR-actie (Automatic Number Plate Recognition) in samenwerking met de Politie als extra invorderingsactie wordt ingezet.

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

Samenvattend betekent dit voor de toekomst van invorderen een veel meer informatie gestuurde en digitale procesgang. Het administratieve werk zal verdwijnen. Deze capaciteit kan dan worden ingezet om steeds pro-actiever burgers te benaderen.



### 3.3 Waarderen

De lange-termijn-agenda van de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) biedt een uitgebreid overzicht van de diverse ontwikkelingen welke tot ongeveer 2023 binnen het belastingdomein te verwachten zijn. In het strategiedocument van de Waarderingskamer (2020-2025) wordt van de belangrijkste onderwerpen binnen deze ontwikkelingen de verwachte invloed op de werkzaamheden binnen de Wet WOZ weergegeven.

Alhoewel op dit moment overwegend sprake is van een goed lopend WOZ-proces, vraagt de Waarderingskamer in haar schrijven betreffende 'de instemming bekend maken WOZ-waarden en verzenden OZB-aanslagen' aan de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten (begin van dit jaar) nadrukkelijk aandacht voor de investeringsagenda Informatievoorziening WOZ en geo-informatie. Om te zorgen dat het maatschappelijk draagvlak voor en vertrouwen in de WOZ-waarden hoog blijft, moet de WOZ-uitvoering op diverse fronten mee-ontwikkelen met maatschappelijke maar vooral ook met technische ontwikkelingen. Deze investeringen hebben niet uitsluitend betrekking op de WOZ-uitvoering; integratie van de WOZ-uitvoering met de bijhouding van (geo-) basisregistraties is immers een beoogde toekomstontwikkeling.

Er wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor:

- Permanente educatiemogelijkheden voor medewerkers (vakbekwaamheid). Voor de toekomstige toepassing van moderne taxatie- en registratietechnieken zullen andere competenties noodzakelijk zijn welke mogelijk een andere inhoudelijke achtergrond van medewerkers vereisen;
- Common Ground is door de ledenvergadering van de VNG vastgesteld als basis voor de ontwikkelingen bij gemeenten; de overgang vereist uiteindelijk een volledige vervanging van de informatie-architectuur en softwaresystemen. Met het Convenant Samenwerking WOZ-ICT standaarden wordt beoogd deze transitie zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Voor de uitwisseling van informatie moeten afnemers eind 2020 volledig onafhankelijk kunnen zijn van Stuf-WOZ en Stuf-TAX bestanden. Dit uitwisselingsformaat moet dan vervangen zijn/worden door uitwisseling middels XML-berichten.
- De overgang naar moderne GIS- en taxatiesystemen (kunstmatige intelligentie en machine learning) kan alleen gerealiseerd worden wanneer daar vooraf investeringen tegenover staan;
- De komende jaren zullen de geo-basisregistraties (BAG en BGT) in sterke mate in elkaar geschoven worden tot één samenhangende objectenregistratie waarin ook de belangrijkste (primaire) objectkenmerken vanuit de WOZ administratie naar verwachting in geïntegreerd zullen gaan worden. Doel is een sterke, robuuste registratie op basis van een 3D beeld van de werkelijkheid (in plaats van een digitale kaart);
- Brede overheidscommunicatie zal wellicht in de toekomst via een algemeen 'woningloket' gaan plaatsvinden; binnen deze omgeving zullen inwoners en bedrijven ook regie willen hebben over de WOZ-gegevens zoals deze in de WOZ-administratie zijn vastgelegd. Ook zal de toenemende gegevensbehoefte rondom de energietransitie de komende jaren zorgen voor informatiebehoefte bij de overheid en uitvoeringsorganisaties; duurzaamheidselementen van gebouwen als component van de (WOZ-) waarde en de efficiënte inwinning van deze gegevens zijn hier een goed voorbeeld van. Mogelijk dat deze gegevens ook ontsloten kunnen gaan worden via dit algemene 'woningloket'.

Tussen 2020 en 2025 zal zich binnen de drie disciplines op de afdeling WOZ (waarderen, objectenbeheer en bezwaar & beroep) een aantal relevante ontwikkelingen gaan voordoen die (veel) invloed kunnen gaan hebben op het (toekomstige) werk van de medewerkers. Belangrijk is om bij deze ontwikkelingen aan te sluiten, daar waar mogelijk op te anticiperen en medewerkers zich bewust te laten zijn van de veranderingen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen.

#### **Ontwikkelingen op het gebied van gegevensbeheer (medewerkers objecten):**

- **Samenhangende Objecten Registratie (SOR)**  
Op initiatief van het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) en de VNG wordt de komende jaren verder gewerkt aan de strategie om, naar verwachting, in elk geval de registraties van de WOZ, BAG en BGT beter en meer met elkaar in samenhang te brengen: één centrale vastgoed-

/objectenregistratie waarin een (groter) aantal basisregistraties samengevoegd zouden 'moeten' worden is een mogelijkheid. Vanuit de VNG zal ernaar gestreefd worden om in de loop van 2020 een aantal mogelijke scenario's te schetsen waarin ook zaken als organisatiestructuur en het transitie-pad een plek zullen krijgen.

Het in elkaar vlechten van een aantal basisregistraties zal naar verwachting ook gevolgen (kunnen) hebben voor de verschillende toezichtregimes die nu nog op deze afzonderlijke basisregistraties van toepassing zijn.

Bovenstaande ontwikkelingen geven aan dat werkzaamheden op de afdeling WOZ fundamenteel zullen gaan veranderen in de (nabije) toekomst. Steeds meer specifieke en diepgaande kennis van het totale belastingproduct gecombineerd met voldoende inzicht (helicopterview) in het stelsel van basisregistraties, technisch en ruimtelijk inzicht alsmede het kunnen maken van onderbouwde analyses zullen richtinggevend zijn in de doorontwikkeling van met name medewerkers objecten WOZ.

- **Regie op gegevens, als eigenaar van zijn/haar (persoons)gegevens**

Specifiek voor het WOZ-gegevensbeheer zal in de toekomst (nog) meer ingespeeld moeten worden op de ontwikkeling dat er steeds meer belang gehecht wordt aan de wijze waarop met (persoons)gegevens wordt omgegaan. Er is een maatschappelijke tendens zichtbaar waarin iedereen recht heeft op kosteloze inzage van alle (persoons)gegevens die de overheid heeft geregistreerd. Door inwoners en bedrijven nog meer te betrekken en de mogelijkheid te bieden om de geregistreerde informatie over bijvoorbeeld alle objectkenmerken van de eigen woning doorlopend in te kunnen zien en om zelf wijzigingen aan te kunnen geven of voor te stellen, zal de betrokkenheid en daarmee de regie op de eigen gegevens verhoogd kunnen worden. In 2020 zal een project opgestart worden om de objectgegevens niet alleen tijdens de voormelding van de WOZ-waarde (tijdelijk) in te kunnen zien maar deze permanent 'open te zetten'. Vooralnog zullen kleinschalig ervaringen worden opgedaan waarna, na analyse en getrokken conclusies, deze mogelijkheid in de komende jaren over alle WOZ-objecten binnen de BSGR uitgerold kan gaan worden. Kanttekening hierbij is wel dat dit slechts een middel is en dat controle en analyse door de medewerkers (ook in verband met synchroon houden van koppelingen tussen basisregistraties) noodzakelijk blijft.

**Ontwikkelingen op het gebied van waarden (taxateurs woningen, niet-woningen en specialisten taxaties):**

- **De ontwikkeling van een nieuwe generatie taxatiemodellen**

De taxatiemodellen die op dit moment gebruikt worden, zullen in korte tijd en in hoog tempo aan veranderingen onderhevig zijn. De veelgebruikte taxatiemodellen die gebaseerd zijn op de vergelijkings- of regressiemethodiek liggen 'onder vuur'. Daar waar de afgelopen jaren de overweging om over te gaan van een vergelijkingsmodel naar een regressiemodel (of combinatie daarvan) actueel was, lijkt deze inmiddels al weer achterhaald. De komende jaren zal de inzet van moderne taxatiemodellen die gebruik maken van kunstmatige intelligentie en machine-learning nadrukkelijk onderzocht moeten gaan worden. Deze modellen maken veel meer dan de klassieke modellen gebruik van een grote hoeveelheid (openbare) informatie. Big Data in combinatie met kunstmatige intelligentie zal in de toekomst ingezet gaan worden om taxatiemodellen te verbeteren en de herwaardering te vereenvoudigen. Deze ontwikkeling vereist wel (heel) andere competenties van taxateurs. Het uiteindelijke doel moet, binnen de context van de geldende eisen voor de uitvoering van de WOZ-werkzaamheden, zijn dat de aansluiting op marktwaarde zo maximaal/optimaal mogelijk is. Naast het kunnen bepalen van een zo juist mogelijke taxatiewaarde zal er ook veel aandacht voor transparantie en uitlegbaarheid moeten zijn: we moeten immers aan onze inwoners (waardering en bezwaren) en de rechterlijke macht (beroepen) uit kunnen leggen hoe de WOZ-waarde op basis van moderne taxatiemodellen tot stand is gekomen!

De BSGR is via de Waarderingskamer in contact getreden met een overheidsinstantie in Noord-Amerika die gezamenlijk met het International Property Tax Institute werkt richting een internationale standaard voor deze nieuwe generatie taxatiemodellen, specifiek gericht op de publieke sector. Een delegatie zal ons eind januari 2020 bezoeken om de mogelijkheden voor

een Pilot project te bespreken. Een enorm boeiende ontwikkeling met mogelijk veel impact.

Ook duurzaamheidselementen en –investeringen zullen (in de toekomst), indien dat vanuit de marktanalyse zichtbaar wordt en onherroepelijk te herleiden is tot deze onderdelen, een (significante) invloed kunnen gaan krijgen op de marktwaarde van woningen. Deze invloed is uit de marktontwikkeling voor belastingjaar 2020 nog niet specifiek en zichtbaar gebleken. Van belang is dat alleen door het (mede) betrekken van het totaalpakket aan duurzaamheidselementen (en niet slechts limitatief) alsmede een toetsing op volledigheid en juistheid rechtsongelijkheid voorkomen kan worden. Pas dan zal de invloed van duurzaamheidselementen op rechtmatige wijze in de waardering betrokken (kunnen) gaan worden. Landelijk is er helaas nog geen mogelijkheid om middels open data deze gewenste gegevens op een efficiënte wijze te verzamelen.

- **Waarderen op gebruiksoppervlakte**

Vanaf 1 januari 2022 is het verplicht om WOZ-objecten te waarderen op gebruiksoppervlakte. Het project om deze transitie vorm te geven is in volle gang: de eerste gemeente (Gouda) wordt binnenkort afgerond, de gemeenten Leiden en Bodegraven-Reeuwijk zijn lopende en met de gemeente Zoeterwoude staat begin februari 2020 de aftrapbijeenkoms gepland. Mogelijk zal afronding van de laatste objecten binnen het structurele proces moeten gaan plaatsvinden. Het project zal een doorlooptijd kennen tot einde Q1 2021. Het project 'over naar gebruiksoppervlakte' is voor de toetredende gemeente Leiderdorp eind 2019 afgerond. De komende periode zal ingezet gaan worden op een vernieuwde 'gedragen' procesbeschrijving met als doel om de gerealiseerde kwaliteitsverbetering in stand te houden en zo efficiënt mogelijk de gegevenshuishoudingen bij de WOZ en de BAG-afdelingen van de gemeenten op uniforme wijze te blijven actualiseren.

De BSGR zal voor belastingjaar 2021 de herwaardering voor de woningen voor twee tot drie gemeenten, in elk geval voor de gemeenten Leiderdorp en Gouda, al op basis van gebruiksoppervlakte gaan uitvoeren. Dit kan leiden tot onverwachte verschuivingen in de WOZ waarden. Een uitdaging voor de specialisten taxaties en de taxateurs om deze omslag binnen de bestaande werkzaamheden uit te gaan voeren.

- **De openbaarheid van WOZ-waarden van niet-woningen**

De politiek weegt vooralsnog af of het wenselijk is om deze waarden openbaar te maken. Enerzijds zou het kunnen leiden tot verbetering van de kwaliteit van gegevens en daarmee van de vastgestelde WOZ-waarde, anderzijds blijven tegenhangers wijzen op de concurrentiegevoeligheid van de informatie.

- **Verantwoordingsdocument en taxatieverslagen nieuwe stijl**

Samen met de Waarderingskamer, de VNG, de LVLB en WOZ-dienstverleners wordt gewerkt aan een verantwoordingsdocument waarin de inrichting van het WOZ-proces, de vakbekwaamheidseisen van de taxateurs, de gebruikte gegevens en de overige factoren waarmee de taxatiewaarde bepaald wordt, worden beschreven. Daaraan gekoppeld zou dan ook een uitgebreid(er) taxatieverslag nieuwe stijl opgesteld moeten gaan worden met meer inzicht in de uitgangspunten waaronder de taxatie tot stand is gekomen.

Tezamen zouden deze documenten moeten gaan zorgen voor (nog) meer vertrouwen in de WOZ-taxatie van de woningen en niet-woningen voor inwoners, bedrijven en afnemers, minder bezwaarschriften en eenduidige(re) informatie voor de rechters bij beoordeling van de beroepszaken.

**Ontwikkelingen op het gebied van bezwaar en beroep (juridisch medewerkers):**

- **Ontwerpbesluit verhoging van proceskostenvergoeding**

De opmars van de bezwaar- (en beroeps)schriften welke door NoCureNoPay (NCNP) bureaus ingediend worden, zal naar verwachting de komende jaren niet afnemen. Zeker wanneer het voorgenomen besluit tot verhoging van de proceskostenvergoeding die de burger krijgt wanneer deze met succes een overheidsbesluit aanvecht bij de rechter aangenomen wordt, zullen de kosten voor proces- en griffiekosten de komende jaren exorbitant kunnen gaan stijgen. In het

ontwerpbesluit wordt uitgegaan van een verhoging van de standaardbedragen in de beroepsfase met 40%. Voorafgaande aan het besluit heeft tot 1 december 2019 een internetconsultatie opengestaan en ligt het ontwerpbesluit momenteel voor bij de Afdeling advisering van de Raad van State.

- **Onderzoek bezwaren in relatie tot toegekende kostenvergoeding NCNP-bureaus**

Daarnaast heeft de Minister voor Rechtsbescherming, mede namens de Minister van Binnenlandse Zaken en de Staatssecretaris van Financiën, aan de Tweede Kamer toegezegd in 2020 een onderzoek te laten uitvoeren naar de aantallen bezwaren door NCNP bedrijven tegen WOZ beschikkingen en tegen BPM-aangiftes alsmede de in verband daarmee toegekende kostenvergoedingen. Het onderzoek dient inzicht te bieden in de werkwijze en het verdienmodel van de NCNP bureaus; de vergoedingen voor deze bureaus staan vaak nauwelijks in verhouding tot de gemaakte kosten. Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC); de uitkomsten van het onderzoek zullen naar verwachting rond de zomer van 2020 gepresenteerd worden. Mochten de uitkomsten van dit onderzoek de opmars van deze bureaus afremmen dan wordt dit zeker niet eerder dan in 2022 verwacht.

Ook de BSGR heeft, in het bijzonder in belastingjaar 2019 en ondanks het toepassen van een laagdrempelige informele bezwaarfase en overlegstructuren/vooroverleggen, in toenemende mate te maken met een stijging van de kosten op dit gebied. Naast het feit dat eigen analyses worden uitgevoerd, zullen nieuwe inzichten en verbeteringen rondom dit proces in de komende jaren speerpunt binnen dit werkveld van de afdeling zijn.

De omvang en impact van de geschetste ontwikkelingen in de periode 2021-2024 in combinatie met de toenemende omvang van werkzaamheden, onder andere als gevolg van de toename van de bezwaaren daarmee gepaard gaande beroepsschriften en de jaarlijkse toename van de areaalontwikkeling bij de deelnemende gemeenten, zal de komende jaren een zware druk leggen op de medewerkers van de afdeling WOZ. Voldoende uitdagingen, die de afdeling graag aangaat maar waarbij tegelijkertijd geconcludeerd moeten worden dat binnen het huidige formatiebudget er feitelijk geen ruimte is om deze ontwikkelingen verder te absorberen en daarmee vernieuwing in procesuitvoering vorm te (gaan) geven. De herijking van de functieformatie die dit jaar plaats gaat vinden, zal hier meer duidelijkheid in gaan geven.

### 3.4 Overhead

#### Financiën

De middelen staan de komende jaren onder druk.

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

- Stijging van het aantal (waarde)bezwaren, mede als gevolg van
- Toename van verzoeken NCNP bureaus
- Forse areaalontwikkelingen

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

Te meer daar de volgende ontwikkelingen op ons afkomen.

- Ontwikkelingen en investeringen in de basisadministraties o.a. als gevolg van het convenant WOZ-ICT standaarden (zie ook brief Waarderingskamer aan de colleges)
- De intrede van Artificial Intelligence
- Het beheren van software applicaties in de cloud.
- Forse areaalontwikkelingen ook in de toekomst

Dan betekent dit dat er veel op de BSGR afkomt. De BSGR zal derhalve in 2020 een formatie onderzoek starten uitgaande van de actuele en verwachte workload. Zodra de uitkomsten hiervan bekend zijn zullen deze worden gedeeld. Voorsnog zal dit als een p.m. post in de begroting worden opgenomen. Voor wat betreft de consequenties van areaalontwikkelingen op het budget van de afdeling Waarden wordt reeds nu gevraagd om additionele middelen. Alleen al in de periode t/m 2021 is er sprake van 7% meer objecten veelal geconcentreerd binnen enkele gemeenten. Er zijn nieuwe woonwijken ontstaan zonder dat hiervoor additionele funding is gekomen.

Aantal objecten							
deelnemer	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Totaal realisatie	202.560	205.144	208.008	210.597			
Totaal prognose					213.377	216.193	

Ter illustratie:

De afgelopen jaren zijn begrotingswijzigingen met name doorgevoerd ten faveure van de afdeling Waarden. Dit ging ten koste van de overige programma's. Deze programma's krijgen als afgeleide echter ook te maken met de consequenties van areaalontwikkelingen. Budgetten overhevelen van deze programma's naar het programma Waarden kan daarmee niet door blijven gaan. Gevraagd wordt derhalve om een additioneel budget bovenop de indexaties van € 245.000 ten behoeve van de afdeling Waarden. Vermeld zij dat nu slechts de areaal-ontwikkelingen t/m 2021 worden meegenomen terwijl de begroting de periode 2021-2024 betreft. Feitelijk is er qua workload een nieuwe deelnemer toegetreden zonder dat hiervoor bijbehorend budget is verstrekt.

#### Personeelsontwikkeling

Het sturen op kwaliteit van het personeelsbestand blijft in de komende jaren een aandachtspunt. De werkzaamheden dienen immers efficiënt en kwalitatief hoogwaardig uitgevoerd te worden. Er wordt steeds meer geautomatiseerd en gedigitaliseerd, waardoor de overblijvende taken andere vaardigheden en competenties vragen, zoals een hoger werk- en denkniveau en analytisch vermogen. De BSGR verwacht dat als gevolg van deze – ook landelijke - ontwikkelingen flankerend beleid zal moeten worden ingezet en hiervoor is tot en met 2022 budget voorzien.

Personeelsontwikkeling draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen van de BSGR. Met behulp van een personeelsplanning kan de BSGR de meest optimale inzet nu en in de toekomst creëren; wat zijn gewenste kwaliteiten en wat moet er gebeuren om die kwaliteiten beschikbaar te hebben.

Met behulp van dit instrument kunnen tijdig maatregelen worden genomen om ongewenste uitstroom te voorkomen en doorstroom te bevorderen om werknemers met specifieke kenmerken te behouden voor de organisatie. Ook kan gericht gewerkt worden aan scholing. Het gaat daarbij met name om de

benodigde kwaliteiten (capaciteiten en competenties) van de medewerkers. Tegelijkertijd past strategische personeelsplanning in het streven van de BSGR om medewerkers te blijven ontwikkelen en te motiveren ('binden en boeien') zodanig dat de organisatiedoelen en –ambities kunnen worden waargemaakt.

Medewerkers moeten worden voorbereid op hun toekomst, waarbij management en medewerkers samen richting gaan geven aan ontwikkelingskansen.

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

De BSGR voorziet specifiek de volgende drie ontwikkelingen:

1. Ontwikkelingen in de basisadministraties
2. De intrede van Artificial Intelligence
3. Het beheren van software applicaties in de cloud.

#### 1. Ontwikkelingen in de basisregistraties

Een drietal registraties (BAG/WOZ en BGT) zullen naar alle waarschijnlijkheid ofwel vergaand integreren ofwel opgaan in één centrale objectregistratie. De discussie waar deze centrale objectregistratie uiteindelijk belegd moet gaan worden, wordt op dit moment landelijk gevoerd. Afhankelijk van de uitkomst van deze discussie zal de BSGR er de komende jaren taken bij kunnen krijgen of zullen er juist taken gaan verdwijnen. Vaststaat dat ongeacht de uitkomst van deze discussie de inrichting van de organisatie er zeer waarschijnlijk anders uit zal komen te zien.

#### 2. Intrede Artificial Intelligence

Artificial Intelligence (A.I.) gaat de komende jaren steeds vaker zijn intrede doen op het werkkterrein van de BSGR. Niet alleen is nu al zichtbaar dat A.I. het werk van de huidige taxateur gaat raken, ook binnen Informatie en Inning en de kadastrale verwerking gaat A.I. waarschijnlijk een belangrijke rol spelen. Te denken valt dan met name aan het onderdeel Kwijtscheldingen waar bij het nemen van standaard beslissingen mogelijk gebruik gemaakt kan gaan worden van big data. De BSGR heeft daarom besloten, in navolging van andere belastingsamenwerkingsorganisaties, om het onderwerp A.I. de komende jaren op de agenda te zetten. In 2020 zal een verkennend onderzoek worden uitgevoerd naar de mogelijkheden en effecten van A.I. op het kwijtscheldingsproces.

#### 3. Het beheren van (standaard) softwareapplicaties in de cloud

De meeste concrete ontwikkeling die de afgelopen jaren in gang is gezet is het besluit van softwareleveranciers om het gebruik van softwareapplicaties zoveel mogelijk te gaan standaardiseren en in de cloud centraal te beheren. Dat betekent dat de BSGR waarschijnlijk binnen nu en 2 jaar in functieformatie aan applicatiebeheerders zal teruggaan. Op dit moment heeft de BSGR 6 applicatiebeheerders. De benodigde capaciteit over ongeveer 2 jaar wordt vooralsnog ingeschat op hooguit 1,5 fte á 2 fte, capaciteit die mogelijk ook nog gedeeld kan gaan worden met andere belastingsamenwerkingen.

#### Herijken Functieformatie 2020-2021

Mede ingegeven door de hierboven geschetste ontwikkelingen en onder andere op verzoek van de Ondernemingsraad in het kader van de werkdruk heeft de BSGR besloten in 2020 zoals hiervoor reeds aangegeven de functieformatie te herijken. De huidige functieformatie is vastgesteld in augustus 2015 en sinds die tijd slechts beperkt geactualiseerd. Het is van belang om objectief vast te stellen of de huidige functieformatie nog aansluit op de huidige workload. Zo zijn bijvoorbeeld areaaluitbreidingen binnen gemeenten nimmer meegenomen in de formatie en budgetten.

#### Sociaal Statuut

Wat voor het herijken van de functieformatie geldt, geldt evenzeer voor het huidige BSGR Sociaal Statuut. Het huidige sociaal Statuut is in 2013 vastgesteld en sinds die tijd niet meer geactualiseerd. Daarom heeft de BSGR besloten, mede ingegeven door de hierboven geschetste ontwikkelingen en de verwachte organisatiewijzigingen de komende jaren, in een vroegtijdig stadium het gesprek aan te gaan met de vakbonden om zo te komen tot een nieuw, meer eigentijds, Sociaal Statuut.

#### **Arbeidsvoorwaarden**

Sinds 1 januari 2020 valt de BSGR onder de CAO Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (CAO SGO). Deze cao is identiek aan de CAO Gemeenten. De huidige CAO SGO heeft net als de CAO

Gemeenten een looptijd van 1 januari 2020 tot 1 januari 2021. De onderhandelingen voor een nieuwe cao zijn nog niet opgestart. Ook is er nog geen concept arbeidsvoorwaardennota bekend. Daarom valt er nog weinig te zeggen over de inzet van de VNG met betrekking tot de loonontwikkeling. De afgelopen jaren is de inzet van de VNG m.b.t de loonontwikkeling gericht geweest op het nu, maar het ook in de toekomst blijven van een aantrekkelijke werkgever. De verwachting is dat de inzet van de VNG met betrekking tot de loonontwikkeling voor de komende jaren ook bij de komende cao onderhandelingen hierop gericht zal zijn.

Wel bekend is dat onderwerpen als duurzame inzetbaarheid en harmonisatie van bovenwettelijk verlof onderdeel van de komende onderhandeling uitmaken. Deze afspraak vloeit voort uit de laatste cao onderhandelingen in 2019. Vakbonden en VNG hebben toen de afspraak gemaakt om in Q1 2020 met een gezamenlijk bindend advies voor de cao-tafel te komen. Hoe dit bindend advies er inhoudelijk uit komt te zien blijft nog even afwachten. Het vorige voorstel van de VNG om o.a. een sectorale norm van 34 uur bovenwettelijk verlof inclusief een nieuw voorstel m.b.t. het overgangsrecht per januari 2021 op te nemen in de CAO Gemeenten heeft het aan de cao-tafel niet heeft gehaald.

## 4. *Uitgangspunten*

### 4.1 *Uitgangspunten*

Voor de begroting 2021 en de meerjarenbegroting 2021-2024 volgt de BSGR de financiële kaderstelling zoals deze is vastgesteld door het bestuurlijk overleg financiële kaderstelling gemeenschappelijke regelingen van gemeenten in de regio Hollands-Midden.

Voor de periode 2021-2024 zijn de financiële kaderstellingen eind 2019 door de bestuurlijke klankbordgroep vastgesteld. Deze financiële kaderstellingen worden verwerkt in de begroting 2021 voor de begrotingsjaren 2021 tot en met 2024, en indien nodig in de begrotingswijziging maart 2020 voor het begrotingsjaar 2020.

- De financiële kaders zien er naar verwachting voor de jaren 2021-2024 als volgt uit:
- De indexering van de deelnemersbijdrage 2021 ten opzichte van 2020 is voorlopig bepaald door de indexatie voor lonen en prijzen o.b.v. de verwachting prijs overheidsconsumptie van het CPB in de septembercirculaire. Het stijgingspercentage is voor lonen (de Prijs overheidsconsumptie werknemers beloning werknemers) 2,6 % en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imc)) 1,8%. Daarnaast wordt wegens de doorwerking van de cao 2019 gemeenten het stijgingspercentage voor lonen eenmalig extra verhoogd met 1,28%.
- De uniforme taakstelling voor de Gemeenschappelijke Regelingen als aandeel in een mogelijk neerwaartse ontwikkeling van het Gemeentefonds in 2020 bedraagt 0,0%.
- Met betrekking tot de activa zal op lineaire basis worden afgeschreven waarbij toerekening plaatsvindt o.b.v. het effectieve rentepercentage (0,0%).
- Maximaliseren van de algemene reserve tot 5% van de totaal begrote lasten conform het besluit van het Algemeen Bestuur op 27 juni 2019.
- Verantwoorden van taakvelden in de begroting en jaarrekening conform de doorgevoerde vernieuwingen in de BBV (Besluit Begroting en Verantwoording)
- Indien sprake is van nieuwe wettelijke eisen/taken dan wel uitbreiding van de vraagsturing door deelnemers worden de financiële consequenties/investeringen hier tijdig en gedetailleerd van in kaart gebracht indien de insteek is additionele financiële middelen beschikbaar gesteld te krijgen. Zie hiervoor ook het verzoek onder paragraaf 3.4 Financiën voor wat betreft uitbreiding van het budget Waarden.



## 4.2 *Rechtmatigheidsverklaring en wijziging WGR*

Met ingang van verslagjaar 2021 moeten colleges van burgemeester en wethouders zelf een rechtmatigheidsverklaring afgeven bij de jaarrekening. Voor gemeenschappelijke regelingen is dit het Dagelijks Bestuur. De externe accountant krijgt hierdoor ook een andere rol. Dit heeft gevolgen voor de (interne) verantwoording binnen gemeentelijke organisaties. Een uitdaging, maar ook een kans voor alle gemeenten.

De uitdagingen waar gemeenschappelijke regelingen voor staan, zijn nog steeds groot. Denk aan de complexe Europese aanbestedingen, de woningmarkt en de financiële uitdagingen die hiermee samenhangen. Tegelijkertijd is er de roep om transparantie van de organisatie zodat het algemeen bestuur en de besturen van de deelnemers hun controlerende taak beter kunnen uitvoeren. 'De financiën van de deelnemers zijn te belangrijk om alleen aan specialisten over te laten', zo schrijft de voorzitter van de naar hem vernoemde commissie Staf Depla in de handleiding accountantscontrole.

Deze ontwikkelingen maken dat het meer dan ooit van belang is dat organisaties van gemeenschappelijke regelingen grip hebben op hun interne processen en de bijbehorende financiële huishouding. Gemeenschappelijke regelingen moeten zelf aantonen dat ze budgetten rechtmatig besteden en het dagelijks bestuur geeft daarbij een rechtmatigheidsverantwoording af. Daarop aanvullend is het een uitdaging om inzichtelijk te maken dat gemeenschappelijke regelingen het gemeenschapsgeld verantwoord (doelmatig) inzetten.

Bij de nieuwe rechtmatigheidsverantwoording gaat het om fundamentele vragen als: hoe leggen we verantwoording af aan het algemeen bestuur, in hoeverre zijn wij in control, in hoeverre willen en kunnen wij in control zijn, wat is ervoor nodig om daar te komen en, en dat is misschien wel de moeilijkste vraag van allemaal: is onze huidige organisatie in staat om aan die doelen en verwachtingen te voldoen.

Of de BSGR in den beginne al een ICS wil afgeven is afhankelijk van de financiële mogelijkheden die er in 2022 zijn. In feite wordt dit een ISAE voor de bedrijfsvoering en daar zijn onvermijdelijk kosten mee gemoeid. Het is ons streven om een ISAE opzet te realiseren maar het moment waarop dit gerealiseerd kan worden zal worden bepaald door de beschikbaarheid van financiële ruimte.

Daarnaast is er een wijziging op de Wet Gemeenschappelijke Regelingen voorzien.

Naast meer mogelijkheden voor de samenstelling van besturen en aangepaste regels in geval van uittreding van een deelnemer heeft dit consequenties voor de tijdslijnen in de begrotingscyclus. Nog niet geheel duidelijk is vanaf welk jaar deze wijzigingen zullen ingaan. Dit wordt echter wel binnen de begrotingsperiode 2021-2024 verwacht.

### 4.3 Beleidsindicatoren

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

Nr.	Taakveld	Naam Indicator	Eenheid	Bron	Externe bron
1.	Overhead	Formatie	Fte per 1.000 inwoners (verzorgingsgebied)	Eigen gegevens per 31-8-2019	
			<b>0,080</b>		
2.	Overhead	Bezetting	Fte per 1.000 inwoners (verzorgingsgebied)	Eigen gegevens per 31-8-2019	
			<b>0,075</b>		
3.	Overhead	Apparaatskosten	Kosten per inwoner (verzorgingsgebied)	Eigen begroting 2020	
			€ <b>2,02</b>		
4.	Overhead	Externe inhuur	Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	Realisatie 2019 tm periode 12	A+O fonds gemeenten 2018
			<b>16,3%</b>		<b>20,0%</b>
5.	Overhead	Overhead	% van totale lasten	Eigen begroting 2020	
			<b>21,6%</b>		
	Overhead	Overheadformatie	% van totale formatie	Eigen begroting 2020	Berenschot (ref. groep > 20.000 inwoners)
			<b>15,4%</b>		<b>32,3%</b>