

## Begroting 2022-2025





## Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i> .....	4
<i>Opbouw meerjarenbegroting</i> .....	5
Indeling programmabegroting .....	5
Beleidsbegroting .....	5
Inleiding.....	7
Strategie.....	7
Dienstverlening naar inwoners en bedrijven .....	9
Financieel beleid .....	11
Programma 1: Heffen.....	12
Programma 2: Informatie & Inning .....	15
Programma 4: Overhead (voorheen Directie en bedrijfsvoering) .....	24
Algemene dekkingsmiddelen .....	25
<i>Paragrafen</i> .....	27
Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....	27
Financiering & treasury .....	31
Verplichte kengetallen.....	33
Bedrijfsvoering .....	34
<i>Financiële begroting</i> .....	41
Inleiding.....	41
Overzicht Baten en lasten .....	42
Geprognosticeerde Balans.....	45
Meerjaren-investeringsplanning .....	46
Overzicht reserves en voorzieningen .....	46
BTW Compensatie .....	47
<i>Bijlage 1: Overzicht baten en lasten conform Iv3 matrix</i> .....	48
<i>Bijlage 2: Kerngegevens</i> .....	49
<i>Bijlage 3: Deelnemersbijdragen 2022-2025</i> .....	50
<i>Bijlage 4: Baten en lasten 2022 per taakveld verdeeld over de programma's</i> .....	51
<i>Bijlage 5: Baten en lasten 2022 per taakveld verdeeld over de programma's per deelnemer</i> .....	52

## Inleiding

Voor u ligt het voorstel voor de begroting 2022-2025 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR).

Eerder is de aan deze begroting ten grondslag liggende meerjarenbegroting 2021-2024 vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Hierna is de begroting aan de raden c.q. de verenigde vergadering van de deelnemers voorgelegd, waarbij hen gevraagd is hun zienswijzen ten aanzien van het beleid van de BSGR kenbaar te maken. Tenslotte is de definitieve programmabegroting en het programmaplan – met inachtneming van mogelijke zienswijzen van de deelnemers – definitief door het algemeen bestuur in haar vergadering van 25 juni 2020 vastgesteld. De vastgestelde begroting en de zienswijzen zijn ter kennisname van Provinciale Staten van Zuid-Holland en Noord-Holland gebracht. Vanwege de toetreding van gemeente Velsen is er in december 2020 nog een eerste wijziging gemaakt

De indexering van de deelnemersbijdrage 2022 ten opzichte van 2021 is bepaald door de indexatie voor lonen en prijzen o.b.v. de verwachting prijs overheidsconsumptie van het CPB in de septembercirculaire. Het stijgingspercentage is voor lonen (de Prijsverheidsconsumptie werknemers beloning werknemers) 1,4% en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)) 1,1%. Voor de periode 2023-2025 worden op dit moment vooralsnog geen taakstellingen en indexaties benoemd.

De meerjarenbegroting bestaat uit het hoofdstuk opbouw meerjarenbegroting waarin de kaders van de begroting uiteen worden gezet, een hoofdstuk waarin het programmaplan nader wordt uitgewerkt met specificering naar de individuele programma's, de paragrafen waarin een toelichting wordt gegeven op de aanwezige risico's en bedrijfsvoeringelementen en afsluitend de financiële begroting naar economische kostencategorieën. In bijlage 4 wordt de deelnemersbijdrage 2022-2025 gepresenteerd.

## Opbouw meerjarenbegroting

### Indeling programmabegroting

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

### Beleidsbegroting

#### 1. Programmaplan

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

programma 1 – Heffen

programma 2 – Informatie & inning

programma 3 – Waarderen

programma 4 – Overhead (voorheen Directie en bedrijfsvoering)

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

Bestaande programma-indeling met verantwoording overhead							
x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2021 Primitief incl. Velsen	Begroting 2021 na wijziging maart 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
<b>Lasten</b>	<b>2020</b>						
Programma Heffen	2.611	3.030	2.920	2.959	2.959	2.959	2.959
Programma Informatie & Inning	2.675	3.045	2.940	2.977	2.977	2.977	2.977
Programma Waarderen	4.427	4.422	4.740	4.482	4.482	4.482	4.482
Programma Overhead	2.867	3.163	3.158	3.184	3.184	3.184	3.184
Algemene dekking en onvoorzien	62	209	295	294	109	109	109
<b>Totaal Lasten</b>	<b>12.641</b>	<b>13.868</b>	<b>14.052</b>	<b>13.895</b>	<b>13.710</b>	<b>13.710</b>	<b>13.710</b>
<b>Baten</b>							
Programma 1 - Heffen	-2.611	-3.030	-2.920	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959
Programma 2 - Informatie & Inning	-2.675	-3.045	-2.940	-2.977	-2.977	-2.977	-2.977
Programma 3 - Waarderen	-4.017	-4.344	-4.682	-4.482	-4.482	-4.482	-4.482
Programma 4 - Overhead	-2.867	-3.163	-3.158	-3.184	-3.184	-3.184	-3.184
Algemene dekking en onvoorzien	144	-109	-109	-109	-109	-109	-109
<b>Totaal Baten</b>	<b>-12.026</b>	<b>-13.690</b>	<b>-13.808</b>	<b>-13.710</b>	<b>-13.710</b>	<b>-13.710</b>	<b>-13.710</b>
<b>Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten</b>	<b>615</b>	<b>178</b>	<b>244</b>	<b>185</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mutaties reserves</b>							
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	0	0	0	0	0	0	0
Dotaties aan bestemmingsreserves	0	139	139	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-471	-317	-383	-185	0	0	0
<b>Saldo mutaties reserves</b>	<b>-471</b>	<b>-178</b>	<b>-244</b>	<b>-185</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat na bestemming</b>	<b>144</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Paragrafen*

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

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

### *2. Financiële begroting*

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

Op basis van de te verwachten ontwikkelingen wordt er in april 2021 een begrotingswijziging over 2021 aangeboden.

Bij de besluitvorming over de jaarrekening 2020 zal aan het bestuur formeel worden voorgesteld het negatieve resultaat 2020 ten laste van het eigen vermogen te brengen.

## ➤ Programmaplan

### Inleiding

De onderhavige begroting is in hoge mate bepaald door de brief van 4 november 2020 van het bestuurlijk overleg financiële kaderstelling gemeenschappelijke regelingen van gemeenten in de regio Midden-Holland. In deze brief worden de uniforme afspraken, gemaakt tussen de gemeenten en de gemeenschappelijke regelingen, over indexeringen en algemene taakstellingen weergegeven.

Voor het begrotingsjaar 2022 is er geen sprake van een taakstelling ten opzichte van 2021. De indexering van de deelnemersbijdrage 2022 ten opzichte van 2021 is voorlopig bepaald door de indexatie voor lonen en prijzen o.b.v. de verwachting prijs overheidsconsumptie van het CPB in de septembercirculaire. Het stijgingspercentage is voor lonen (de Prijsoverheidsconsumptie werknemers beloning werknemers) 1,4% en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)) 1,1%.

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

### Strategie

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

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

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

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

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

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

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

de BSGR, volgens het principe van kostprijscalculatie (KPC), begroot op basis van voorcalculatie en afreken op basis van nacalculatie.

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.

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

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

Het stellen van zeer hoge eisen aan beveiliging en privacy binnen deze digitaliseringsgolf is daarbij een belangrijk element. Hogere kosten zullen ook het gevolg zijn als bevestigingen bij de bron vanuit de Common Ground gedachte per eenheid getarifeerd gaan worden zoals dat ook nu ook al geldt voor de Berichtenbox en inzage/opvragingen via Digid.

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

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

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

Tegen deze achtergrond hanteert BSGR een 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.

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

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



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

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

Overigens speelt dit issue ook bij toetreding van een afzonderlijke nieuwe deelnemer. Ook dan mogen de betrokken medewerkers erop vertrouwen dat zij allen integraal met rechten en plichten overgaan. Duidelijke afspraken vooraf met de betrokken gemeente cq het betrokken waterschap zijn hierbij van wezenlijk belang. Toetreding van een nieuwe deelnemer wordt hierdoor minder makkelijk.

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

Op basis van de laatste ontwikkelingen is de verwachting dat de WOZ geen integraal onderdeel zal gaan uitmaken van de SOR. Slechts een aantal elementen van de WOZ zullen onderdeel gaan uitmaken van de SOR. Denk hierbij bijvoorbeeld aan objecttypen en eigenschappen bebouwing. Het zal dan vooral de afstemming tussen de WOZ en de SOR zijn die aandacht behoeft. Positionering van de SOR binnen een belastingkantoor lijkt daarmee minder logisch.

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

Vanaf naar verwachting 1 januari 2022 zal het ook mogelijk worden om formeel bezwaar aan te tekenen tegen het niet toekennen van een kwijtscheldingsverzoek. De verwachting is dat hiermee een nieuwe doelgroep voor no cure no pay buro's gaat ontstaan. Gezien de grote aantallen kwijtscheldingsverzoeken waar belastingkantoren mee te maken hebben zal dit een fors opstuwend effect op het volume van kostenvergoedingen kunnen hebben. De gevolgen van de coronacrisis zullen dit effect alleen maar versterken.

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

De BSGR ziet daarmee de komende jaren een nieuwe golf van no cure no pay bezwaren op zich afkomen. En dit terwijl de WOZ bezwaren ook meer en meer worden ingediend door no cure no pay buro's. Naast de kostenvergoedingen is hier ook steeds meer personele capaciteit voor benodigd.

Het feit dat momenteel “slechts” 1-1,5% van de ontvangers van een OZB aanslag bezwaar maakt via een no cure no pay buro leidt tot grote zorgen zowel qua kosten en capaciteit als ook toestroom richting de rechterlijke macht als dit percentage verdubbelt, laat staan dat dit toeneemt tot 5, 10 of 20 procent! De taken rondom de wet WOZ kunnen landelijk zo leiden tot grote uitvoeringsproblemen.

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

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

In 2019 heeft de BSGR met haar deelnemers een geactualiseerde Dienstverleningsovereenkomst (DVO) (tekst vastgesteld door het dagelijks bestuur van de BSGR op 21 maart 2019) afgesloten. In de DVO zijn met de deelnemers afspraken gemaakt over de dienstverlening van de BSGR. Enerzijds naar de deelnemers zelf (wat mogen de deelnemers zelf van de BSGR verwachten) en anderzijds naar de inwoners en bedrijven van het verzorgingsgebied (wat mogen zij, op basis van afspraken tussen de deelnemer en de BSGR, verwachten). Daarnaast wordt ook nog in andere regelingen, zoals het Besluit gegevensverstrekking, invulling gegeven aan de dienstverlening naar de deelnemers.

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

In de afgelopen jaren heeft de BSGR al op verschillende manieren de dienstverlening naar de inwoners en bedrijven verbeterd en/of uitgebreid op het gebied van bereikbaarheid, communicatie en betalingsmogelijkheden. In 2020 is in dat verband als betaalmogelijkheid de 'betaallink' beschikbaar gesteld.

Daarnaast is in 2020, als extra service naar de belastingplichtigen die na de vervaldatum de belastingaanslag nog niet hebben voldaan, de kosteloze betalingsherinnering ingevoerd.

Verder zal, ingaande 2022, het maximum grensbedrag waarbij gebruik mag worden gemaakt van het maximum aantal betaaltermijnen (acht) bij automatische incasso worden verhoogd van € 5.000,- naar € 10.000. Tevens gaat er in 2021 nog een nader onderzoek plaatsvinden naar de mogelijkheid om het maximum aantal betaaltermijnen bij automatische incasso nog met twee te verhogen tot 10.

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

Zo zal de BSGR bijvoorbeeld 'aanhaken' bij initiatieven om te voorkomen dat bij inwoners de schuldenlast verder oploopt (Vroegsignalering) en hiertoe sociale wijkteams van de aan de BSGR deelnemende gemeenten inzage geven in de openstaande belastingsschulden inzake individuele dossiers.

Alhoewel de BSGR dus continu zoekt naar mogelijkheden om haar dienstverlening te verbeteren, wordt hierbij uitdrukkelijk wel de kanttekening geplaatst dat bij eventuele taakstellingen in de komende jaren het juist de dienstverlening is die 'geraakt' zal worden. Dit omdat de BSGR voornamelijk wettelijke taken uitvoert waarop, gezien het zeer lage kostenniveau van de BSGR, niet verder kan worden bezuinigd.

### *Financieel beleid*

Voor het begrotingsjaar 2022 is er geen sprake van een taakstelling ten opzichte van 2021. De indexering van de deelnemersbijdrage 2022 ten opzichte van 2021 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) 1,4% en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)) 1,1%.

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

Voor het begrotingsjaar 2021 en volgende jaren is geprognosticeerd dat de algemene reserve € 480K zal bedragen. Dit bedrag zit tussen de 3% en 5% in.

Onderstaand zal per programma de meerjarenbegroting nader worden toegelicht.

## Programma 1: Heffen

### Onderwerp

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

### Wat gaan we doen?

#### Aanpassing belastingstelsel waterschapsheffingen

Het huidige belastingstelsel van de waterschappen bevat enkele knelpunten. Begin 2020 heeft een stuurgroep onder leiding van voormalig staatssecretaris Menno Snel het voortouw genomen. Het voorstel van de stuurgroep kon op 11 december 2020 in de Ledenvergadering van de Unie van Waterschappen op unanieme steun rekenen. Het voorstel is op 25 januari 2021 naar de 2<sup>e</sup> Kamer gestuurd.

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

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

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

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

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

#### Hervorming gemeentelijk belastinggebied: een belastingschuif van Rijk naar gemeenten

Op 18 mei 2020 heeft het rapport "Herziening gemeentelijk belastinggebied" het licht gezien.

Hierin wordt gesproken over een verschuiving van 4 tot 6 miljard euro aan rijksbelastingen naar het gemeentelijk belastinggebied.

Gemeenten zijn voor het overgrote deel van hun inkomsten financieel sterk afhankelijk van het Rijk. Minder dan 20% bestaat uit gemeentelijke belastingen en heffingen. Daardoor hebben gemeenten

weinig ruimte om zelf keuzes te maken voor lokale prioriteiten. Tegelijkertijd zijn gemeenten verantwoordelijk voor een divers en complex pakket aan taken dat de afgelopen jaren groter is geworden. Zij nemen 40% van de overheidsuitgaven voor hun rekening terwijl de gemeentelijke belastingen maar 3% uitmaken van de totale belastingdruk.

Een herziening van het gemeentelijk belastinggebied geeft gemeenten meer autonomie over hun inkomsten, zo schrijft de ambtelijke werkgroep in het advies aan de Tweede Kamer. Over de voorstellen in het rapport zal het volgende kabinet moeten beslissen.

Naast de genoemde verschuiving waarbij enerzijds het gemeentefonds afneemt, anderzijds inwoners worden gecompenseerd door een lagere inkomstenbelasting wordt gesproken over een aanpassing van de grondslag voor de OZB en modernisering en uitbreiding van de overige gemeentelijke belastingen. Net als bij de aanpassing van de waterschapsbelastingen zal dit consequenties hebben voor de uitvoeringstaken van de BSGR. Het heffen en innen van een breder gemeentelijk belastingscala zal als vanzelfsprekend leiden tot hogere uitvoeringslasten.

#### Basisregistraties: een update

Lag in voorgaande jaren de nadruk op de invoering en implementatie van een aantal 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.

Was vorig jaar nog de idee dat zowel de BAG als de WOZ samen met de BGT zouden opgaan in een Samenhangende Objectenregistratie (SOR), inmiddels wordt duidelijk dat de WOZ als geheel hier niet in opgaat en dat slechts enkele kenmerken van de WOZ onderdeel van de SOR gaan worden.

De consequenties van de SOR voor de BSGR zijn daarmee meer beperkt dan voorheen gedacht.

Met name zal de aandacht zich focussen op een continue afstemming tussen de WOZ en de SOR.

De basisregistratie Kadaster BRK 1.0 zal vooralsnog niet worden opgevolgd door een API (Application Programming Interface)oplossing. Na een zeer brede en uitvoerige landelijke consultatie is het advies aan belastingkantoren en WOZ afdelingen van gemeenten om voor bulkbevestigingen gebruik te gaan maken van de opvolger van BRK 1.0, te weten BRK 2.0. Uiterlijk tweede kwartaal 2022 zal deze geïmplementeerd dienen te zijn in de organisatie. Het nu gebruik gaan maken van de API oplossing wordt als te risicovol gezien voor de continuïteit van de belastingprocessen.

Voor wat betreft het Handelsregister worden de gegevens vanuit deze basisregistratie inmiddels 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 (grotendeels) 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. Standardisatie van heffingstechnieken wordt de norm, waarbij voor eventueel maatwerk afzonderlijk zal moeten worden afgerekend. De BSGR beoogt voor wat betreft de standardisatie 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 de werkzaamheden vindt dan immers plaats bij de leverancier.

Dit laatste heeft bij een aantal applicatiebeheerders van de BSGR ertoe geleid dat zij hebben geopteerd voor een baan elders. De hierdoor ontstane ruimte wordt door BSGR nu ingevuld door enerzijds externen, anderzijds door capaciteit van Centric zelf. Met dit laatste wordt beoogd de overgang naar de SaaS uiteindelijk makkelijker te laten plaatsvinden

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

### Wat gaat het kosten?

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2021	Begroting 2021	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2020	Primitief incl. Velsen	na wijziging maart 2021	2022	2023	2024	2025
Personeelslasten	1.991	2.310	2.200	2.231	2.231	2.231	2.231
Overige goederen en diensten	306	335	335	338	338	338	338
Automatiseringskosten	313	386	386	390	390	390	390
<b>Totaal Lasten</b>	<b>2.611</b>	<b>3.030</b>	<b>2.920</b>	<b>2.959</b>	<b>2.959</b>	<b>2.959</b>	<b>2.959</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen deelnemers	2.611	3.030	2.920	2.959	2.959	2.959	2.959
<b>Totaal Baten</b>	<b>2.611</b>	<b>3.030</b>	<b>2.920</b>	<b>2.959</b>	<b>2.959</b>	<b>2.959</b>	<b>2.959</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-	-	-	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-

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

## Programma 2: Informatie & Inning

### Onderwerp

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

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

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

### Wat gaan we doen?

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

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

Ook de implementatie van vroegsignalering bij de gemeenten gaat ondanks capaciteitsproblemen bij veel gemeenten door. 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. Gemeentelijke heffingen mogen wettelijk geen deel uitmaken van vroegsignalering, en afspraken over de invordering van gemeentelijke heffingen mogen niet door het sociale wijkteam gemaakt worden. De BSGR zal in 2021 voor de sociale wijkteams van de deelnemende gemeenten toegang verlenen tot haar systeem zodat deze hier hun informatie van hun eigen inwoners kunnen opvragen.

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 te betalen (per pin/contant aan de deurwaarder, maar ook via een betaallink per sms of email) zijn er al, maar ook de inzet van de deurwaarders zal hier meer en meer op worden ingezet, waarbij op resultaat gestuurd wordt.

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

- Wijziging beroepsprocedure kwijtschelding (artikel 25 Invorderingswet)

De wijziging in artikel 25 in de Invorderingswet zal worden ingevoerd. Deze wijziging betekent dat op een uitspraak van een kwijtscheldingsverzoek in plaats van een administratief beroep, een bezwaar kan worden ingediend. Met deze mogelijkheid wordt de Invorderingswet gelijk getrokken aan de Algemene Wet inzake Rijksbelastingen.

Vanaf 2021 zou er in plaats van een administratief beroep, een bezwaarschrift kunnen worden ingediend. Bij een ongegrond verklaring van een bezwaarschrift, krijgt de belanghebbende de mogelijkheid van een rechtsgang naar beroep, hoger beroep en beroep in cassatie. De implementatie van de wijziging is echter wederom uitgesteld. Verwacht wordt dat deze wijziging nu in 2022 ingaat.

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.

Deze wijziging brengt naast een wettelijke behandeltermijn 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 (€ 1.442,- p/s)
- Kosten voor beroepsprocedures
- Griffierechten betalen voor kwetsbare doelgroepen
- Behandelkosten voor bezwaren tegen afgewezen kwijtscheldingsverzoeken door onder andere 'No Cure No Pay'-bureaus die zich op deze markt zullen richten (momenteel zijn deze bureaus nog met name gericht op de WOZ-waarde bepaling)

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. De BSGR gaat in 2021 in samenwerking met Centric het kwijtscheldingsproces zodanig herinrichten zodat al zo veel mogelijk gewerkt kan gaan worden conform de eerder genoemde behandeltermijnen.

- Robotisering / Artificiële Intelligentie

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

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

### Kwijtschelding 3.0

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

Met name de digitale toegankelijkheid van systemen voor burgers zal hierbij een belangrijke rol gaan spelen, maar ook de mogelijkheden die burgers in betreffende systemen tot hun beschikking dienen te krijgen. Dit zou kunnen inhouden dat er vanaf 2021 al (automatiserings)aanpassingen in het proces dienen plaats te vinden.

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

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

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



### Dwanginvordering

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

De komende jaren zal het leggen van beslag op roerende zaken verder gaan veranderen. 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. Het leggen van derdenbeslag (bankrekening) wordt door banken enkel nog elektronisch toegestaan, waardoor dit via een beveiligde emailomgeving zal worden gedaan.

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

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

Het inzetten van de scan-bus is een succesvolle toevoeging op de invorderingsmogelijkheden en heeft tot extra directe betalingen en betalingsregelingen geleid. Ook zal er worden geparticipeerd in regionale ANPR-acties (Automatic Number Plate Recognition) in samenwerking met de Politie en Belastingdienst.

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 geleidelijk steeds verder verdwijnen. Deze capaciteit zal dan worden ingezet om steeds pro-actiever burgers te benaderen.

*Wat gaat het kosten?*

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2021	Begroting 2021	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2020	Primitief incl. Velsen	na wijziging maart 2021	2022	2023	2024	2025
Personeelslasten	1.603	1.784	1.729	1.753	1.753	1.753	1.753
Overige goederen en diensten	659	814	764	772	772	772	772
Automatisering	201	254	254	257	257	257	257
Bijdrage GDI	212	193	193	195	195	195	195
<b>Totaal Lasten</b>	<b>2.675</b>	<b>3.045</b>	<b>2.940</b>	<b>2.977</b>	<b>2.977</b>	<b>2.977</b>	<b>2.977</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen deelnemers	2.463	2.852	2.747	2.782	2.782	2.782	2.782
Doorbelastingen GDI	212	193	193	195	195	195	195
<b>Totaal Baten</b>	<b>2.675</b>	<b>3.045</b>	<b>2.940</b>	<b>2.977</b>	<b>2.977</b>	<b>2.977</b>	<b>2.977</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-	-	-	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-

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

### Programma 3: Waarderen

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

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

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

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

#### Wat gaan we doen?

De lange-termijn-agenda van de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) biedt voor de belastingsector van gemeenten en waterschappen een helder overzicht van de thema's, ontwikkelingen en initiatieven welke tot ongeveer 2024 binnen het belastingdomein te verwachten zijn. Daarnaast worden in het strategiedocument van de Waarderingskamer (2020-2025), van de belangrijkste onderwerpen binnen deze ontwikkelingen, de verwachte invloed op de werkzaamheden binnen de Wet WOZ weergegeven.

De Waarderingskamer vraagt blijvend aandacht voor de investeringsagenda Informatievoorziening WOZ en geo-informatie. De komende jaren zal nadrukkelijk ingezet (moeten) gaan worden op betere en verder geïntegreerde vastgoed-gerelateerde basisregistraties: samenwerking en technische ontwikkeling gaan daarbij 'hand in hand'. Deze investeringen zullen naast een kwaliteitsupgrade ook, maar meer op de langere termijn, invloed hebben op de efficiency die behaald kan worden wanneer meer data geautomatiseerd aangeleverd en verwerkt kan (gaan) worden. Alhoewel de laatste ontwikkelingen erop duiden dat de WOZ geen integraal onderdeel zal gaan uitmaken van de Samenhangende Objecten Registratie (SOR) blijft integratie c.q. aansluiting van de WOZ-uitvoering met de bijhouding (geo-) basisregistraties een beoogde toekomstontwikkeling. Ook al zal dit naar alle waarschijnlijkheid slechts voor een beperkt aantal relevante componenten gaan gelden.

Om te zorgen dat het maatschappelijk draagvlak voor en vertrouwen in de WOZ-gegevens en de -waarden verder toeneemt, is het van belang dat de WOZ-uitvoering mee blijft ontwikkelen met deze maatschappelijke en technische ontwikkelingen.

Tussen 2021 en 2025 zal zich binnen de drie disciplines op de afdeling WOZ (waarderen, objectenbeheer en bezwaar & beroep) een aantal relevante ontwikkelingen gaan voordoen die invloed hebben op het (toekomstige) werk van de medewerkers. Belangrijk is om bij deze ontwikkelingen aan te sluiten, daar waar mogelijk op te anticiperen en medewerkers zich bewust te laten zijn van de veranderingen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen.

Ontwikkelingen op het gebied van gegevensbeheer (medewerkers objecten):

- Verwachte toename van uitvoeringswerkzaamheden

De gevolgen van de coronamaatregelen zullen er, volgens een rapport van Planbureau voor de Leefomgeving, toe leiden dat de leegstand van winkels de komende twee jaar kan oplopen tot 25 à 40%. Dit laatste is met name het geval in de binnensteden; de wijkwinkelcentra worden naar verwachting minder geraakt. Naast het feit dat dit gevolgen heeft voor de WOZ-waarden en de opbrengsten OZBE en OZBG, zal dit ook leiden tot (veel) meer WOZ-mutaties en afbakeningsonderzoeken als gevolg van mogelijke bestemmingswijzigingen.

De omvang van de areaaluitbreiding zal de komende jaren, per gemeente, elke 3 jaar in kaart gebracht worden. Bovenstaande kan hierin voor een extra dimensie gaan zorgen.

Zeker wanneer er op grote(re) schaal winkelbestemmingen worden omgezet naar woonbestemmingen, zoals dat ook in delen van het land bij (verouderde) kantoorbestemmingen het geval is geweest.

- Samenhangende Objecten Registratie (SOR)

De mogelijke scenario's, waarin ook zaken als organisatiestructu(u)r(en) en transitiepaden worden beschreven, zullen de komende jaren verder uitgewerkt worden door het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) en de VNG. Helder lijkt op dit moment wel dat de WOZ hiervan geen integraal onderdeel zal gaan uitmaken. Was het enkele jaren geleden nog de verwachting dat digitalisering in combinatie met basisregistraties zou leiden tot efficiency en lagere kosten, dan laat de praktijk dat op dit moment nog niet zien. Na een overgangsfase richting 2025, zal de meest efficiënte wijze van uitlevering en verwerking van gegevens welke gezamenlijk gebruikt en bewerkt worden, uiteindelijk moeten kunnen leiden tot een efficiëncyslag. Met de afronding van het project 'over naar gebruiksooppervlakte' zal hier op kleine schaal vanaf 2e helft 2021 al een aanvang mee gemaakt gaan worden. De mate van efficiencywinst is afhankelijk van de graad van uniformiteit welke tussen BSGR en de deelnemende gemeenten bereikt kan worden en de kwaliteit die de desbetreffende gemeenten vanuit de BAG afdelingen kunnen leveren. Het is niet ondenkbaar dat werkwijzen en efficiencywinst per gemeente gaan verschillen mede doordat er qua kwaliteit grote verschillen tussen de diverse gemeenten zijn.

In aanvulling op de wens en noodzaak tot meer uniformiteit zal de komende jaren worden ingezet op meer landelijke uniformering (en toezicht daarop) met betrekking tot de soort-objectcodes (woningtyperingen) en deelobjectcodes (onderdeeltyperingen). Doelstelling is een nog doelmatigere WOZ uitvoering alsmede toepassing van een meer verfijnde, op de WOZ-gegevens aansluitende, gebruikstypering in de BAG zodat op een breder vlak sprake zou kunnen worden van 'gezamenlijk gegevensbeheer'.

- Rijksprogramma Regie op Gegevens (RoG)

Het programma 'Burgers en bedrijven in regie op hun gegevens' is geïnitieerd door de Regieraad Dienstverlening en handelt in opdracht van de ministeries van BZK en EZK. De impact op belastingorganisaties is vooralsnog beperkt maar wanneer een afsprakenstelsel is ontwikkeld waarin persoonlijk datamanagement (PDM) wordt ingevoerd, zal dit van invloed worden op onze dienstverlening. Deze zou bijvoorbeeld vormgegeven kunnen worden in een meer interactieve 'MijnOverheid'. Wanneer inwoners en bedrijven laagdrempelig wijzigingen kunnen doorgeven en actief (vooraf) kunnen instemmen met getoonde gegevens, zou dit helpen om de overheidsinformatie op dit vlak eenvoudiger en goedkoper op orde te houden. Tevens ontstaat er op deze wijze betrokkenheid door (mede)regie op de eigen gegevens.

Specifiek voor het WOZ-gegevensbeheer betekent dit dat in de toekomst (nog) meer ingespeeld moeten worden op de ontwikkeling dat er steeds meer belang gehecht wordt aan de wijze waarop met (persoonlijke)gegevens wordt omgegaan. De planning is om vanaf 2021/2022 een project op te starten waarin de objectgegevens permanent 'opengezet' worden ter inzage en/of aanpassing. Vooralsnog zal gestart gaan worden met het kleinschalig opdoen van ervaringen, bijvoorbeeld door het doen van voormeldingen, waarna na analyse en getrokken conclusies deze mogelijkheid in de daarop volgende 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.

Bovenstaande ontwikkelingen geven aan dat deze werkzaamheden op de afdeling WOZ aan veranderingen onderhevig blijven. 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 de medewerkers objecten WOZ.

Het leveren van Stuf WOZ-bestanden vanuit de LV WOZ aan Waterschappen en de Belastingdienst is tot uiterlijk 1 juli 2021 verlengd. De Waarderingskamer neemt de kosten voor deze verlenging voor haar rekening. Zij heeft daarbij wel de wens uitgesproken dat ook de Stuf TAX-bestanden op korte termijn worden uitgefaseerd.

Tot slot zal uiterlijk op 1 januari 2022 het Kadaster het beheer en de ontsluiting van de WOZ-detailgegevens van Dataland overnemen. De BSGR zal, als uitvoeringsorganisatie van de deelnemende gemeenten, een nieuwe overeenkomst met het Kadaster aangaan en deze gegevens bij het Kadaster blijven aanleveren. Het Kadaster heeft in de aangeleverde overeenkomsten nog

onvoldoende rekening gehouden met aanlevering door uitvoeringsorganisaties maar zal aangepaste overeenkomsten, naar eigen zeggen, tijdig ter beschikking stellen.

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

- De ontwikkeling van een nieuwe generatie taxatiemodellen  
De traditionele taxatiemodellen, veelal gebaseerd op sec vergelijkings- of (lineaire) regressiemethodieken, die op dit moment gebruikt worden zullen tussen 2021 en 2025 in hoog tempo aan veranderingen onderhevig blijven. Wanneer voor ons huidige taxatiemodel, met name op het gebied van de woningen, geen ontwikkelingen richting integratie met Artificial Intelligence (AI) en Machine Learning (ML) zullen volgen, zal op (korte) termijn een aanbestedingstraject op dit vlak overwogen moeten worden. Deze nieuwe generatie taxatiemodellen kunnen flexibeler gebruik maken van verschillende vormen van informatie en (open) data. Dit maakt dat, met name voor de Specialist Taxaties Woningen, steeds meer nadruk komt te liggen op hoogwaardige analyse-skills, inrichten, verfijnen en kalibreren van moderne modellen. In 2021 zal bekeken worden of er in 2022 een aanbesteding op dit vlak zal volgen.

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

- Waarden op gebruiksoppervlakte  
De BSGR heeft voor belastingjaar 2021 de herwaardering voor de woningen voor de gemeenten Leiderdorp en Gouda op basis van gebruiksoppervlakte uitgevoerd. Vanaf belastingjaar 2022 (waardepeildatum 1 januari 2021) zullen alle woningwaarderingen binnen de BSGR op gebruiksoppervlakte bepaald worden. Dit kan leiden tot (onverwachte) verschuivingen in de WOZ waarden, met als gevolg mogelijk meer bezwaren. Dit is echter bij een conversie-traject van deze omvang niet geheel te voorkomen.
- Invloed van coronamaatregelen op de WOZ waarden  
In opdracht van de Waarderingskamer is door het Erasmus Studiecentrum voor Belastingen Lokaleoverheden (ESBL) een rapport geschreven over de mogelijke gevolgen van coronamaatregelen op WOZ waarden. De conclusie is dat de huidige wettelijke systematiek van de Wet WOZ gemeenten en uitvoeringsorganisaties slechts in uitzonderlijke gevallen, namelijk wanneer deze leiden tot substantiële gebruiksbepalingen van specifieke (typen) objecten, de mogelijkheid biedt om de invloed van coronamaatregelen tot uitdrukking te laten komen in de WOZ waarden, zeker voor belastingjaar 2021. Echter de verwachting is dat NCNP-bureaus en/of andere gemachtigden zich hier aankomend jaar, met name op het vlak van de niet-woningen, massaal op gaan richten. Hoe uiteindelijk de rechterlijke macht de regelgeving en (nieuwe) jurisprudentie over dit onderwerp gaat uitleggen, is nooit zeker en brengt een bepaald risico met zich mee.
- De openbaarheid van WOZ-waarden van niet-woningen  
De politiek weegt voornamelijk 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, taxatierapporten en/of 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. Ook wordt er, in samenspraak met het Nederlands Register VastgoedTaxateurs (NRVT) gewerkt aan een uniform taxatierapport voor WOZ taxaties.

- Herziening gemeentelijk belastinggebied  
Het rapport 'Bouwstenen voor de verruiming van het lokaal belastinggebied' zal als onderwerp worden ingebracht bij de komende kabinetsformatie na de Tweede Kamerverkiezingen in het voorjaar van 2021. Onduidelijk is dus vooralsnog welke voorstellen uit deze notitie de komende jaren een rol (kunnen) gaan spelen bij de vaststelling van de WOZ-waarden en/of de aanslagoplegging. Met name de verruiming van het gemeentelijke belastinggebied, door mogelijke herinvoering van de OZB-gebruikersbelasting voor woningen, en het verbreden van de belastinggrondslag OZB, waarbij wordt voorgesteld om één of meer OZB-vrijstellingen (en uitzonderingen) af te schaffen, kunnen een behoorlijke impact hebben op de uitvoeringswerkzaamheden binnen de WOZ.

Naast deze notitie over verruiming spelen er nog een aantal ingediende moties vanuit de Tweede Kamer die juist een tegengestelde beweging maken: Met name de moties inzake de vrijstelling OZB voor zonnepanelen (Lodders), ter voorkoming van ontmoediging van verduurzaming door hogere lokale belastingen, en de motie inzake een lager (woning) tarief voor sportaccommodaties (Omtzigt) zijn daarbij actueel en in het oog springend. Bij deze laatste lijken wettekst en toelichting op het amendement niet met elkaar verenigbaar; het ingezette onderzoek kan uiteindelijk leiden tot aanpassing van artikel 220f Gemeentewet.

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

- Ontwerpbesluit verhoging van proceskostenvergoeding in beroep en hoger beroep  
De verdere 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. Het op 16 december 2020 gepubliceerde ontwerpbesluit handhaaft vooralsnog het huidige tarief van de vergoeding van WOZ zaken in de fase van bezwaar, (administratief) beroep en hoger beroep (behoudens indexering). Een verhoging zou niet wenselijk zijn om verdergaande 'juridisering van de samenleving' te voorkomen.

Het ontwerpbesluit lijkt zich vooralsnog te richten op verhoging van 40% van de standaardbedragen in de beroepsfase voor overige lokale heffingen.

- 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 is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC). De uitkomsten van het onderzoek zijn diverse malen uitgesteld en zijn begin 2021 openbaar gemaakt. Deze lijken vooralsnog geen halt toe te gaan roepen aan de opmars van deze bureaus.

Een verdere toename op dit procesonderdeel zou in de toekomst, zeker bij gelijkblijvende capaciteit, kunnen gaan leiden tot een dusdanige hoge inzet op personeelsvlak dat andere procesonderdelen hetzij in kwaliteit zullen inboeten hetzij niet meer uitgevoerd kunnen worden. Door het blijven zoeken naar innovatieve oplossingen en transparantie rondom het vaststellen van de WOZ-waarde zal getracht worden deze situatie op zo optimaal mogelijke wijze 'het hoofd te bieden'. Ook het eerder genoemde verantwoordingsdocument en een uitgebreider (uniform) taxatieverslag kunnen hierin naar verwachting

‘een steentje bijdragen’. Echter het feit blijft dat waarden definitie-technisch als wel in de praktijk omschreven moet worden als ‘zo goed mogelijk schatten of benaderen’ waarbij het waarde-begrip op dit moment juridisch vertaald lijkt te worden als ‘wiskundige, vaststaande berekening’ wat het feitelijk niet is.

**Wat gaat het kosten?**

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2021	Begroting 2021 na wijziging maart 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Lasten	2020	Primitief incl. Velsen					
Personeelslasten	2.678	3.104	3.044	3.137	3.137	3.137	3.137
Overige goederen en diensten	788	650	830	889	889	889	889
Automatisering	452	450	450	455	455	455	455
Project resterende opschoningsact. Leiderdorp	99		11				
Project resterende opschoningsact. Velsen			107				
Overgang waarden op inhoud naar GO	409	78	158	-	-	-	-
Overgang waarden op inhoud naar GO Velsen		139	139				
LV WOZ	1						
<b>Totaal Lasten</b>	<b>4.427</b>	<b>4.422</b>	<b>4.740</b>	<b>4.482</b>	<b>4.482</b>	<b>4.482</b>	<b>4.482</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen deelnemers	4.017	4.344	4.682	4.482	4.482	4.482	4.482
<b>Totaal Baten</b>	<b>4.017</b>	<b>4.344</b>	<b>4.682</b>	<b>4.482</b>	<b>4.482</b>	<b>4.482</b>	<b>4.482</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	<b>409</b>	<b>78</b>	<b>58</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat							
Dotaties aan bestemmingsreserves		139	139				
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	409	217	197	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Vanaf 2021 is, naast de extra middelen in verband met de toetreding van gemeente Velsen, ook € 245K extra toegekend aan het programma Waarden in verband met areaal uitbreiding. Dit vertaalt zich in hogere personeelslasten en hogere proceskostenvergoedingen voor de komende jaren. Hierbij is wel uitgegaan van een procentuele stabilisatie van bezwaren door onder andere NCNP bureaus ten opzichte van 2020. Mocht dit onverhoopt anders zijn dan zullen de beschikbare middelen voor programma Waarden en mogelijk ook voor de BSGR als geheel ontoereikend zijn. Dit punt is tevens meegenomen in de risicoparagraaf. Voor wat betreft de automatiseringskosten is niet uitgesloten dat deze meer zullen gaan oplopen dan hier gepresenteerd. Dit uit hoofde van de ontwikkelingen inzake basisregistraties, common ground en informatiebeveiliging. Zodra meer duidelijk is over de kosten hiervan zullen deze in een begrotingswijziging worden meegenomen.

## Programma 4: Overhead (voorheen Directie en bedrijfsvoering)

### Onderwerp

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

### Wat gaan we doen?

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

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

Opgemerkt dient hierbij wel te worden dat de corona pandemie een vertragende factor in uitbreiding kan zijn.

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

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

Het behouden van een "schone" ISAE-verklaring zal een nadrukkelijk Unique Selling Point zijn in de uitbreidingsstrategie. Immers, de BSGR is ook nu nog steeds de eerste en enige belastingorganisatie die al zeven jaar dit internationaal erkende kwaliteitspredicaat in haar bezit heeft. Ook over 2020 is wederom een schone ISAE type II verklaring verkregen.

Voor wat betreft de interne organisatieontwikkeling, de ontwikkelingen op personeelsgebied, financiën, automatisering en privacy wordt gemakshalve verwezen naar de paragraaf Bedrijfsvoering, zie pagina 34 en verder.

### Wat gaat het kosten?

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2021	Begroting 2021	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2020	Primitief incl. Velsen	na wijziging maart 2021	2022	2023	2024	2025
Personeelslasten	1.041	1.174	1.169	1.186	1.186	1.186	1.186
Kapitaallasten (incl. eventuele vervangingsinvesteringen)	214	249	249	249	249	249	249
Automatisering	577	603	603	609	609	609	609
Huisvesting	770	794	794	803	803	803	803
Overige goederen en diensten	266	342	342	337	337	337	337
<b>Totaal Lasten</b>	<b>2.867</b>	<b>3.163</b>	<b>3.158</b>	<b>3.184</b>	<b>3.184</b>	<b>3.184</b>	<b>3.184</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen	2.867	3.163	3.158	3.184	3.184	3.184	3.184
<b>Totaal Baten</b>	<b>2.867</b>	<b>3.163</b>	<b>3.158</b>	<b>3.184</b>	<b>3.184</b>	<b>3.184</b>	<b>3.184</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat	-	-	-	-	-	-	-
Dotaties aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	-	-	-	-	-	-	-

De personeelslasten blijven de komende jaren op een redelijk gelijkblijvend niveau. Datzelfde geldt voor de kapitaallasten, overige goederen en diensten en huisvesting, waarbij hier echter nog geen rekening is gehouden met de uitkomst van onderhandelingen over een nieuw huurcontract.

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





Binnen het programma Algemene dekkingsmiddelen zijn er in de jaren 2022-2025 de volgende incidentele baten en lasten.

<b>Programma</b>	<b>Incidentele baten en lasten x € 1.000</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Begroting 2023</b>	<b>Begroting 2024</b>	<b>Begroting 2025</b>
Adm. Dekk. Middelen	Flankerend beleid	185	-	-	-
	<b>Totaal Lasten</b>	<b>185</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>Baten</b>				
	<b>Totaal Baten</b>				
	<b>Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten</b>	<b>185</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Adm. Dekk. Middelen	Dotaties				
	Onttrekkingen bestemmingsreserve	185-	-	-	-
<b>Gerealiseerde resultaat</b>	<b>Gerealiseerde resultaat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Paragrafen

### Weerstandsvermogen en risicobeheersing

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

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

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

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

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

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

Bij het opstellen van de begroting 2022-2025 worden de volgende risico's onderkend, inclusief kwantificering:

Risico's	Getroffen maatregelen	Kwantificering
<p><b>Continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking</b>                      Het is voor de BSGR als service organisatie van cruciaal belang dat de continuïteit van de gebruikte (belasting)systemen gewaarborgd is. Bij uitval van een systeem zal dit direct van invloed zijn op het serviceniveau van de organisatie.</p>	<p>Om de continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking te waarborgen heeft de BSGR een groot aantal interne controlemaatregelen geïmplementeerd. Deze controlemaatregelen worden periodiek getoetst. Op 25 maart 2020 heeft het dagelijks bestuur het document Strategisch Informatiebeveiligingsbeleid BSGR 2020-2024 vastgesteld. Op basis van dit document is een Informatiebeveiligingsplan opgesteld, waarin maatregelen op ICT gebied zijn opgenomen waarover jaarlijks aan het bestuur wordt gerapporteerd. Het actuele Informatiebeveiligingsplan is op 23 november 2020 door de directeur van de BSGR vastgesteld.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Niet voldoen aan wet- &amp; regelgeving</b>                      Wet- en regelgeving op het gebied van de diverse belastingsoorten zijn onderhevig aan veranderingen. Deze veranderingen zullen een directe impact hebben op de bedrijfsvoering en investeringsbeslissingen van de BSGR</p>	<p>De BSGR volgt de beleidsontwikkelingen op de voet. In de meerjarenbegroting en jaarplannen wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met diverse scenario's. Desalniettemin blijft een veranderende wet-en regelgeving een risico wat niet te vermijden, verminderen of over te dragen is.</p>	<p>p.m.</p>
<p><b>Flankerend beleid</b>                      Door een veranderende werkomgeving en het gebrek aan het juiste kennis niveau, zullen additionele stappen ondernomen moeten worden om medewerkers zo efficiënt en effectief mogelijk hun werk uit te kunnen laten voeren.</p>	<p>Binnen de afdelingen wordt ingezet op flankerend beleid: daar waar een medewerker niet (meer) in staat is de steeds sneller elkaar opvolgende ontwikkelingen in de arbeidsinhoud (o.a. als gevolg van basisregistraties) bij te benen zal naar (waardige) alternatieven moeten worden gezocht. Dit beleid zal additionele kosten met zich meebrengen. Tevens worden waar nodig middels persoonlijke ontwikkelgesprekken medewerkers voorbereid op veranderingen in de in- en externe omgeving.</p>	<p>Hiervoor is een bestemmings-reserve beschikbaar van € 371K voor de jaren 2021 en 2022</p>
<p><b>Risico's bij schaalvergroting</b>                      Groei waarbij differentiatie verder toeneemt leidt veelal tot kostenstijging en vermindering van de beheersbaarheid en reductie van de kwaliteit.</p>	<p>Verdere schaalvergroting en daarmee verlaging van kosten is alleen een begaanbare weg als de mogelijkheid bestaat tot een verdergaande harmonisatie en standaardisering van beleid, grondslagen en maatstaven. Hiervoor wordt aandacht gevraagd bij de deelnemers. Het kostprijscalculatiemodel (KPC) rekent de kosten door op basis van de gehanteerde systematiek. E. e.a. doet recht aan de beleidskeuzes die de deelnemers hebben gemaakt.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Risico's binnen operationele processen</b>                      Door diverse oorzaken kunnen achterstanden ontstaan in de gegevensverwerking en de belastingopleggingen en inningen. De BSGR en haar deelnemers lopen hierin het risico op vertraagde belastingopbrengsten (renterisico voor deelnemers).</p>	<p>Het bepalen van ambitieuze productiviteitseisen en hier strak op sturen is cruciaal in het voorkomen en elimineren van achterstanden.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Liquiditeitsrisico</b>                      Het risico bestaat dat BSGR onvoldoende inzicht heeft in de bestaande kasstromen.</p>	<p>De kasstromen binnen BSGR zijn zeer inzichtelijk mede door de beperkte omvang hiervan.</p>	<p>vrijwel nihil</p>
<p><b>Uittredingsrisico</b>                      Met ingang van 2021 bestaat de BSGR uit twaalf deelnemers, die hun belastingactiviteiten hebben uitbesteed aan de BSGR. Bij uittreding van een deelnemer dient de continuïteit van de bedrijfsvoering gewaarborgd te zijn.</p>	<p>De afspraken met de deelnemers zijn vastgelegd in de aangepaste dienstverleningsovereenkomst, waarin tevens verwezen wordt naar het besluit van het AB d.d. 27 maart 2014 inzake uittreding. Inmiddels heeft het algemeen bestuur - vooruitlopend op de voorgenomen wijziging van de Wet gemeenschappelijke regelingen- op 25 juni 2020 ingestemd met een geactualiseerde tekst aangaande een uittredingsbepaling.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Reputatieschade</b>                      De BSGR is een publieke organisatie met een belangrijke publieke taak. Incidenten, schandalen en maatschappelijke onrust kunnen een negatieve uitwerking hebben op de reputatie en goede naam.</p>	<p>De BSGR werkt bewust aan de relatie met haar deelnemers en belastingplichtigen door in de communicatie dienstverlening en efficiency centraal te stellen en prestaties transparant inzichtelijk te maken. Hiertoe dienen de website en management informatie.</p>	<p>gemitigeerd</p>

Risico's (vervolg)	Getroffen maatregelen	Kwantificering
<p><b>Privacy</b> De BSGR verzamelt ten behoeve van de belastingheffing en als werkgever de nodige persoonsgegevens. Op de BSGR rust, naast de geheimhoudingsplicht die al volgt uit de belastingwetgeving, op grond van de AVG de plicht om te voorkomen dat de door de BSGR verzamelde persoonsgegevens niet voor een ieder zijn in te zien. Sinds 1 januari 2016 kan dit met hoge boetes bestraft worden. De gegevens mogen alleen gedeeld worden met derden, indien hiervoor een juridische basis bestaat.</p>	<p>Medewerkers binnen de BSGR dienen zich bewust te zijn van het feit dat zij werken met vertrouwelijke gegevens, die zij niet zonder meer met derden mogen delen. Dit bewustzijn zou primair al bij een belastingmedewerker aanwezig moeten zijn, gelet op de al sinds jaar en dag geldende geheimhoudingsplicht die is neergelegd in de belastingwetgeving. Gelet op de aangescherpte regels met betrekking tot de omgang van persoonsgegevens - op basis van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)- wordt dit bewustzijn vanuit de BSGR wel gestimuleerd. Het onderwerp privacy stond dan ook periodiek op de agenda van werkoverleggen/MT-vergaderingen. Daarnaast werd jaarlijks, door medewerkers die zich bezighouden met het onderwerp Privacy en Informatiebeveiliging, een update gegeven van de stand van zaken. Afgelopen jaar is als gevolg van de Coronapandemie hier noodgedwongen op een andere wijze invulling aangegeven door o.a. een variërende privacy pubquiz en is in praktijk de alertheid van medewerkers op phishingmail getest.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Personeelskosten</b> Het zich voordoen van sterke CAO-verhogingen</p>	<p>De BSGR stuurt sterk op de kosten.</p>	<p>gemitigeerd</p>
<p><b>Koepelvrijstelling</b> Afschaffing van de koepelvrijstelling</p>	<p>Landelijk gezien is de bestaande koepelvrijstelling voor de BTW in april 2018 in het nieuws gekomen. Toen leek het erop dat de bestaande koepelvrijstelling zou worden opgeheven. Wanneer dit gaat gebeuren, voorzien wij grote maatschappelijke en bedrijfseconomische kosten. Bedrijfseconomische kosten zullen ontstaan omdat er binnen gemeenschappelijke regelingen veel aanvullend administratief werk zal moeten gebeuren om begrotingen en facturen aan te passen, en periodiek de BTW aangiftes te doen bij de Rijksbelastingdienst. Maatschappelijke kosten omdat, vanuit de deelnemers beschouwd, de gemeenschappelijke regelingen veel duurder zullen worden. Voor waterschappen ontstaat er een extra BTW last die ten principale niet voor compensatie in aanmerking komt. Voor gemeenten ontstaat er een extra BTW last die er toe zou leiden dat het plafond van het BTW compensatiefonds zou worden doorbroken. Indien dat gebeurt zal er een korting plaats vinden op de algemene uitkering uit het gemeentefonds. Het belang van toepassing van de koepelvrijstelling door BSGR ligt dus ook bij de gemeenten. Ook al zijn in 2020 geen grote ontwikkelingen te melden op landelijk of Europees niveau toch geldt dat uitstel nog geen afstel is.</p>	<p>€1500K jaarlijks voor de deelnemers</p>
<p><b>Afloop huurcontract</b> M.i.v. 2022 verloopt het huurcontract van het kantoor waar de belastingsamenwerking in gevestigd zit.</p>	<p>Indien de afloop van het huurcontract leidt tot een verhuizing dan is er niet voorzien in de kosten van eenmalige verhuizing en inrichting. Eerste halfjaar 2021 zal het gesprek met de huidige verhuurder om al dan niet te verlengen worden aangegaan.</p>	<p>p.m.</p>
<p><b>Vervanging belastingapplicatie</b> Het contract van de huidige belastingapplicatie wordt jaarlijks verlengd.</p>	<p>Bij een aanbesteding van een nieuwe belastingapplicatie is niet voorzien in de eenmalige licentiekosten. Omdat er nog geen sprake is van een concrete casus kan in de kwantificering uitsluitend uitgegaan worden van een schatting.</p>	<p>€ 1.200K</p>

Risico's (vervolg)	Getroffen maatregelen	Kwantificering
<b>ICT Ontwikkelingen</b> Landelijke ontwikkelingen ICT zoals common ground en het WOZ convenant	De voor de komende jaren noodzakelijke ICT investeringen die door het Rijk van belastingkantoren worden gevraagd zijn qua hoogte nog niet in te schatten. Ook het Rijk geeft hierover nog geen duidelijkheid.	p.m.
<b>Maatwerk</b> Harmonisatie en standaardisatie van het belastingbeleid is qua kostenefficiëntie wenselijk, echter qua politieke beleidsvrijheid minder voor de hand liggend.	De mogelijkheden om maatwerk te kunnen bieden zullen de komende jaren waarschijnlijk worden beperkt in verband met de ontwikkeling naar (standaard) cloudversies van belastingsoftware. Deze beperking van maatwerk raakt dan overigens niet alleen belastingkantoren maar ook individuele gemeenten en waterschappen die de belastingtaak nog zelf uitvoeren. Indien in aanvulling op cloudversies maatwerk wordt gewenst zal dit middels naar verwachting zeer kostbare APIs moeten worden gerealiseerd.	p.m.
<b>Areaaluitbreidingen</b> Toename aantal objecten per deelnemer	In de huidige begrotingsmethodiek zijn areaal-ontwikkelingen per 2021 in de deelnemerbijdrage verdisconteerd. Insteek is eenmaal per drie jaar een update qua areaalontwikkelingen door te rekenen en de kosten hiervan in de begroting mee te nemen.	Gemitigeerd
<b>NCNP bezwaren</b> Landelijk gezien is er een forse toename te verwachten in het aantal NCNP bezwaren met de bijbehorende proceskostenvergoedingen de komende jaren.	De ultieme wettelijke beperking voor ongewenste effecten NCNP-bureaus laat op zich wachten. De uitkomst van het door de minister van Rechtsbescherming, mede namens de Minister van Binnenlandse Zaken en de Staatssecretaris van Financiën, aan de Tweede Kamer toegezegde onderzoek naar ongewenste effecten van NCNP-bureaus lijkt de opmars van deze bureaus vooralsnog niet te stuiten. De BSGR kan op deze ontwikkeling geen invloed uitoefenen. Binnen de begroting is geen ruimte (meer) om een verdere kostenstijging op te vangen. Ultgaande van een gelijke stijging in % bezwaren als in 2020 bedraagt het tekort in 2021 € 400K.	€ 800K per 2022 bij blijvende stijging

Risico's	risicobedrag	jaar	kans	gewogen
Niet voldoen aan wet- en regelgeving	p.m.	2022	0,1	p.m.
Afloop huurcontract	p.m.	2022	1	p.m.
Vervanging belastingapplicatie	€ 1.200.000	2022	0,5	€ 600.000
Landelijke ontwikkelingen ICT zoals common ground en het WOZ convenant	p.m.	2022	0,75	p.m.
Maatwerk	p.m.	2022	0,75	p.m.
NCNP bezwaren (Per jaar stijgend)	€ 800.000	2022	0,75	€ 600.000
Berekend risico				€ 1.200.000
af: Algemene Reserve				€ 480.000
Op te nemen in de risicoparagraaf van de deelnemers excl. p.m.				€ 720.000

## Financiering & treasury

### Treasurybeheer en –beleid

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

Zoals voorgeschreven heeft de BSGR een treasurystatuut, vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 16 juni 2014. In het Treasurystatuut zijn de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van de verschillende functionarissen binnen de BSGR, die een rol hebben in het treasurybeheer, weergegeven.

### Risicoprofiel

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

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

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

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

### Kasgeldlimiet en renterisico

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

De kasgeldlimiet is gesteld op 8,2% van de omvang van de begroting, met een minimum van € 300K. De begrotingsomvang van de BSGR is in het jaar 2022 ongeveer € 13,7 miljoen (exclusief reservemutaties), de bijbehorende kasgeldlimiet is € 1.123K. Dit betekent dat tot een bedrag van € 1.123K aan kortlopende geldleningen mag worden afgesloten. Daarboven moet worden overgegaan op langlopende geldleningen.

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

De renterisiconorm is 20% van het begrotingstotaal, met een minimum van € 2,5 miljoen. Dreigen de verplichte aflossingen en renteherzieningen boven de renterisiconorm uit te komen, dan zullen nieuwe langlopende schulden slechts met langere looptijden (met de daarbij behorende lagere aflossingsverplichtingen) uitkomst moeten bieden. Voor de BSGR bedraagt de renterisiconorm € 2,74 mln.

In de periode 2022-2025 zal naar verwachting geen gebruik worden gemaakt van kortlopende of langlopende financieringen.

### Schatkistbankieren

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

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

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

Het drempelbedrag bedraagt 0,75% van de totaalstelling van de verlies en winstrekening met een minimum van € 250K.

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

<b>x € 1.000</b>				
<b>Drempelbedrag</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Drempelbedrag	250	250	250	250
Gemiddeld verwacht	0	0	0	0
<b>Vershil</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>

**EMU-saldo**

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

EU-lidstaten mogen als gevolg van de Europese regelgeving een begrotingstekort (EMU-saldo) hebben van maximaal 3% van het bruto binnenlands product. Van dit maximale tekort van 3% van Nederland is in 2021 0,5% voor de decentrale overheden en 2,5 % voor het Rijk. Het EMU-saldo wordt anders berekend dan in het baten-lastenstelsel:

<b>Omschrijving</b>	<b>Realisatie 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Begroting 2023</b>	<b>Begroting 2024</b>	<b>Begroting 2025</b>
1. Exploitatiesaldo voor bestemming reserves	615	244	185	0	0	0
2. Afschrijvingen tlv de exploitatie	214	249	249	249	249	249
3. Bruto dotaties aan de post voorzieningen						
4. Investerings in (im)materiële activa	105-	497-	125-	125-	125-	125-
5. Baten uit bijdragen andere overheden die niet in de exploitatie zijn verantwoord						
6. Desinvesteringen in (im)materiële activa						
7. Aankoop van grond en uitgaven aan bouw-, woonrijp maken						
8. Baten bouwgrondexploitatie						
9. Lasten op balanspost voorzieningen						
10. Lasten ivm transacties met derden en die rechtsstreeks tlv de reserves worden gebracht						
11. Verkoop van effecten						
<b>Saldo</b>	<b>724</b>	<b>-4</b>	<b>309</b>	<b>124</b>	<b>124</b>	<b>124</b>

Het Exploitatiesaldo voor bestemming reserves is het uitgangspunt voor de berekening van het EMU-saldo. Dit saldo is terug te vinden in het Overzicht van baten en lasten (zie pagina 42).

De bijdrage van de BSGR in het totale EMU-saldo is slechts zeer marginaal. De bijdrage over de jaren 2022-2025 is licht positief.



### Verplichte kengetallen

Conform de wijziging van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV), gepubliceerd op 17 maart 2016 en in werking getreden op 1 april 2016, dienen in de begroting en jaarstukken enkele verplichte kengetallen te worden opgenomen. Hieronder worden deze in een overzicht weergegeven: De kengetallen zijn grotendeels gebaseerd op geprognosticeerde balansgegevens. De geprognosticeerde balans is opgenomen op pagina 45 van deze begroting. Naarmate de geprognosticeerde balansgegevens verder in de toekomst zijn gelegen, worden deze minder betrouwbaar.

Kengetallen	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Netto schuldquote	-4,7%	0,2%	1,0%	0,5%	0,1%	-0,3%
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-4,7%	0,2%	1,0%	0,5%	0,1%	-0,3%
Solvabiliteitsratio	7,7%	10,3%	7,5%	7,6%	7,7%	7,8%
Structurele exploitatieruimte	-1,2%	-1,8%	-1,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Grondexploitatie	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

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

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

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

Bij de structurele exploitatieruimte betekent een positief percentage dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten (waaronder de rente en aflossing van een lening) te dekken. De relevantie van dit kengetal voor de beoordeling van de financiële positie is het belang om te weten welke structurele ruimte een organisatie heeft om de eigen lasten te dragen. In 2022 is er sprake van een negatieve exploitatieruimte en vanaf 2023 is de exploitatieruimte nihil.

## Bedrijfsvoering

### Organisatieontwikkeling

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:

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

#### 1 Ontwikkelingen in de basisregistraties

Ontwikkelingen in basisregistraties hebben als belangrijkste kenmerk dat zuiver administratieve werkzaamheden grotendeels gaan verdwijnen en plaats gemaakt gaat worden voor werkzaamheden met een belangrijke geo component. Dit vraagt van medewerkers analytische vaardigheden en ruimtelijk inzicht, specifiek bij de afdelingen Heffen en Waarderen. Aanpassingen in ons huidige belastingstelsel zijn ook nu al grotendeels “data en geo driven”.

#### 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 zal A.I. het werk van de huidige taxateur gaan raken, ook binnen Informatie en Inning 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 belastingssamenwerkingsorganisaties, om het onderwerp A.I. de komende jaren op de agenda te zetten. Zo zal bij de keuze om onze huidige waarderingsapplicatie al dan niet te continueren de mogelijkheid van integratie van A.I. technieken een belangrijke rol spelen.

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

Deze (landelijke) ontwikkeling naar beheer van software in de cloud heeft met name effecten op de behoefte van organisaties aan eigen applicatiebeheerders, in dienst dan wel ingehuurd. Het beheer vindt namelijk dan plaats bij de softwareleverancier zelf. Automatiseringsfuncties gaan plaats maken voor informatiseringsfuncties waarbij de liaisonfunctie met de softwareleverancier centraal staat.

Een continu en ingrijpend veranderende omgeving vraagt tevens continue aandacht voor wijzigingen in werkzaamheden, functies en werkdruk.

Eind 2020 heeft de BSGR een voorstel gemaakt voor een gewijzigde functieformatie op basis van actuele werkzaamheden en aantallen. Dit voorstel is inmiddels door Bestuur en OR geaccordeerd.

De bijbehorende exercitie zal jaarlijks samen met de medewerkers worden uitgevoerd.

De komende periode zal tevens worden gekeken naar een actualiseren van het BSGR Sociaal Statuut. Het huidige sociaal Statuut is in 2013 vastgesteld en sinds die tijd niet meer geactualiseerd. Daarom zal de BSGR, mede ingegeven door de hierboven geschetste ontwikkelingen, het gesprek aangaan met de vakbonden om zo te komen tot een nieuw, meer eigentijds, Sociaal Statuut.

### 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.

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

### Arbeidsvoorwaarden

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

De komende jaren zullen de cao onderhandelingen in het teken staan van de economische gevolgen van de coronacrisis. De nijpende financiële situaties van veel gemeenten zullen een stempel drukken op de loonontwikkeling voor de komende jaren. Was de loonontwikkeling de afgelopen jaren gericht op het zijn, en naar de toekomst toe ook blijven van een aantrekkelijke werkgever, de verwachting is dat medewerkers de komende jaren op de nullijn komen te staan. Als gemeenten en samenwerkende gemeentelijke organisaties hun huidige positie als aantrekkelijke werkgever verliezen wordt het mede door de vergrijzing lastig om jong en goed gekwalificeerd personeel binnen te halen en te houden. Investeren in vitaliteitsbeleid zodat oudere medewerkers in de toekomst inzetbaar blijven en gezond de eindstreep halen is daarom van groot belang en zal ongetwijfeld de komende jaren één van de belangrijkste onderwerpen aan de cao-tafel zijn waarover afspraken gemaakt gaan worden.

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

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

### Ontwikkelingen automatisering

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

Door het kernteam wordt ook de ontwikkelagenda van Centric en Bakerware (onze portal leverancier en inmiddels ook onderdeel van Centric) besproken met de betrokken partijen. Hierdoor is een ICT samenwerking ontstaan tussen de genoemde kantoren aan de ene kant en de softwareontwikkelaar aan de andere kant. Deze samenwerking leidt ertoe dat krachten gebundeld worden en kosten gedeeld.

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 softwarewizigingen als de daarbij behorende zeer hoge kosten.

In de zomer van 2019 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 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 voor de komende jaren structureel hoger is dan we gewend waren. Een exacte indicatie van deze hogere kosten kan echter nog niet worden gegeven.

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. Dit zou voor de BSGR kunnen betekenen dat zij zich gaat oriënteren op een mogelijke aanbesteding voor de waarderingsapplicatie.

Forse investeringen nopen softwareleveranciers tevens tot cloud-oplossingen.

Langzaam maar zeker wordt door onze softwareleverancier gewerkt aan het ombouwen van haar applicaties om het beheer van deze applicaties in de Cloud aan te kunnen bieden. Insteek is dat alle overheidsapplicaties uiterlijk in 2023 als SaaS oplossing via de Cloud worden aangeboden. Belastingen is daarbij het eerste domein wat 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. Dit traject van "cocreatie" is inmiddels samen met andere belastingkantoren en Centric opgestart.

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.

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

### Privacywetgeving

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

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

De verwachting is dat de regelgeving rondom privacy en informatiebeveiliging en het toezicht hierop in de komende jaren nog verder zal toenemen. In het, in 2019 door de AP gepubliceerde document Focus AP 2020-2023 'Dataprotectie in een digitale samenleving' zijn de doelstellingen van de AP voor de jaren 2020-2023 neergelegd. De AP geeft op basis van een drietal gesignaleerde ontwikkelingen:

- Doorgroei van de datasamenleving
- Toename van digitaal onrecht

- Toename van privacybewustzijn

een drietal gebieden waarop de AP zich 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 is hierop ingezet o.a. door de aanstaande invoering van de Wet Digitale Overheid (2021/2022?), 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 gaat gevolgen hebben voor de wijze waarop de BSGR toegang moet verlenen tot de gegevens in MijnBSGR.

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

- databeveiliging en
  - samenwerkingsverbanden/ongeoorloofd delen.
1. De AP verwacht van overheidsorganisaties dat zij structureel en op toereikende wijze investeren in hun informatiebeveiliging. De komende jaren wil de AP overheidsorganisaties controleren op hun beveiligingsniveau en hen stimuleren om werk te maken van een sterke IT- en datahuishouding. De AP wil bevorderen dat overheidsorganisaties behendig worden in privacyrisicomanagement en hun IT-systemen laten auditen als onderdeel van hun databoekhouding. Dit zal als consequentie hebben dat de kosten rondom automatisering de komende jaren verder zullen gaan toenemen. Er bestaat dan ook een toenemende noodzaak om te bezien in hoeverre audits bij software leveranciers met meerdere afnemers van dezelfde software kunnen worden opgepakt, zodat daarmee kosten kunnen worden gedrukt.
  2. Steeds vaker worden bestanden gedeeld en gekoppeld. De overheid doet dit bijvoorbeeld om de publieke dienstverlening te verbeteren, bijvoorbeeld zodat problematische schulden eerder kunnen worden gesignaleerd. Hoewel de intenties vaak goed zijn, kan het delen en koppelen van bestanden een schending zijn van het wettelijke beginsel van doelbinding. Tenzij dit in wet- of regelgeving duidelijk en nauwkeurig is vastgelegd mogen gegevens niet voor een ander doel worden gebruikt dan het doel waarvoor deze gegevens zijn verzameld. De overheid moet daarom voorzichtig zijn met bestanden aan elkaar koppelen, zelfs als dat kostentechnisch of vanuit burgerperspectief voor de hand ligt. De gedachte hierachter is dat een lagere prijs voor verbeterde publieke dienstverlening niet ten koste mag gaan van vrijheid. Ook moet de overheid vanuit behoorlijkheid handelen en kunnen instaan voor de juistheid van de data en modellen.  
De AP verwacht dat overheidsorganisaties terughoudend zijn met het delen van bestanden. Het is aan overheidsbestuurders en aan de wetgever om een goede afweging te maken over het nut en de noodzaak van het gebruik van data en nieuwe verwerkingen. De AP spreekt bestuurders hierop aan. Schending van het beginsel van doelbinding pakt de AP zo nodig aan. De BSGR heeft vastgelegd in de DVO en het Besluit gegevensverstrekking welke gegevens zij deelt met andere partijen. Beoogd wordt om met name het Besluit gegevensverstrekking periodiek te evalueren.
- Artificiële Intelligentie (AI) en algoritmes: Steeds meer bedrijven en organisaties maken gebruik van algoritmes en AI. Dit biedt voordelen en leidt tot nieuwe nuttige toepassingen. Maar de inzet van AI en algoritmes kent ook risico's en schadelijke effecten. Onverantwoordelijk gebruik van algoritmes kan leiden tot foutieve beslissingen, tot uitsluiting van mensen en tot discriminatie.

De AP is verantwoordelijk voor het toezicht op de verwerking van persoonsgegevens, en daarmee ook op de toepassing van AI en algoritmes waarbij persoonsgegevens worden gebruikt. Momenteel worden bij een aantal organisaties 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 ook op andere vlakken ingezet kan worden.

Voor wat betreft toename van privacybewustzijn is dit niet slechts een onderwerp dat in de 'buitenwereld' speelt, maar waar ook intern de aandacht blijvend op moet zijn gevestigd. Vanuit de BSGR zal dan ook continu aandacht worden gevraagd aan de medewerkers om zich bewust te zijn van het feit dat zij in hun dagelijkse werkzaamheden omgaan met persoons- c.q. bedrijfsgevoelige gegevens die niet voor een ieder ter inzage zijn en waar aldus prudent mee moet worden omgegaan. Daarbij wordt er ook waarde aan gehecht om dit ook met enige regelmaat in praktijk te toetsen bijvoorbeeld door de alertheid op phishingmail bij medewerkers te testen.

Verder 'hangt' er al enige jaren een ePrivacy-verordening in de lucht. Het voorstel voor de ePrivacy-verordening is het sluitstuk van de inspanningen van de Europese Commissie om het kader voor gegevensbescherming in Europa te voltooiën. De verordening bevat regels om de privacy bij online communicatie beter te waarborgen. Het uitgangspunt daarbij is dat de inhoud van deze berichten alleen toegankelijk is voor de partijen die direct bij de communicatie betrokken zijn (beveiligd mailen!). Het is nog niet zeker wanneer het Commissievoorstel voor de ePrivacy-verordening wordt aangenomen, omdat de lidstaten nog onderhandelen over een aantal artikelen.

De BSGR beschikt inmiddels over de mogelijkheid om gegevens uit te wisselen via een beveiligd mailprogramma.

### Archivering

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

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

Inmiddels hebben er in de afgelopen drie jaar –in en na overleg met de gemeentearchivaris van Leiden- periodiek opschoningsacties in de fysiek gearchiveerde documenten plaatsgevonden. Ook in de digitale archivering zijn inmiddels de nodige documenten/gegevens verwijderd. Dit zal op korte termijn nog een verder vervolg gaan krijgen in het opschonen van de oude vorderingen. Daarnaast heeft de BSGR intern vastgelegd dat niet alle inkomende documenten behoeven te worden gearchiveerd, omdat deze niet benodigd zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden. Daarmee wordt onnodige opslag van documenten al aan de voorkant voorkomen.

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

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

Ten aanzien van de archivering van documenten zal in 2021/2022 wel een nieuwe Archiefwet van kracht worden, waarbij onder andere een versnelde opslag van bijvoorbeeld bestuursdocumenten bij een archiefdienst of depot (voor de BSGR Erfgoed Leiden) wordt voorgeschreven. In plaats van na een periode van 20 jaar dienen deze documenten al na 10 jaar bij Erfgoed Leiden te worden opgeslagen. Tevens zal er in het huidige Besluit informatiebeheer BSGR een regeling moeten worden opgenomen over de wijze waarop de archivaris verslag gaat doen van het door haar uit te voeren periodiek toezicht op het archief van de BSGR.

Daarnaast speelt ook nog steeds de geplande 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.

De BSGR voldoet voor zover van toepassing al aan het merendeel van deze categorieën aan deze verplichting, uitgezonderd de Wob/Woo-verzoeken, onderzoeken en klachten.

Daarnaast verplicht de Woo overheden om de informatiehuishouding op orde te brengen. Dat wil zeggen dat documenten in een goede, geordende en toegankelijke staat moeten worden bewaard.

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

Beoogd wordt wel om de Woo in 2022 in werking te laten treden. De BSGR gaat in de komende jaren bezien in hoeverre een en ander kan worden gecombineerd met een definitieve overstap van zowel een fysiek als digitaal archief naar nog slechts digitale archivering van documenten.

### Financiën

De middelen staan de komende jaren blijvend onder druk.

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

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

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

Te meer daar de volgende ontwikkelingen op ons afkomen:

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

Dit betekent dat er veel op de BSGR afkomt. De BSGR heeft in 2020 een formatie onderzoek uitgevoerd uitgaande van de bestaande workload. Mutaties in de formatie kunnen binnen de bestaande financiële kaders worden opgevangen bij een gelijkblijvende workload. Wijzigingen hierin zullen tot wijziging in de benodigde formatie leiden.

Overigens vraagt de nieuwe cao van gemeenten en samenwerkende gemeentelijke organisaties waarschijnlijk om een jaarlijks terugkerend werkdruk onderzoek. Het hiervoor in 2020 verrichte onderzoek zal daarmee dan jaarlijks worden uitgevoerd.

Per 1 januari 2021 is een budgettaire inhaalslag uitgevoerd als gevolg van de areaalontwikkelingen tot 1 januari 2020. De autonome areaalontwikkeling 2020-2021 is beperkt. Voorgesteld wordt daarom éénmaal in de drie jaar de ontwikkelingen qua areaal in kaart te brengen en zo nodig additionele middelen hiervoor te vragen.

### *ISAE en aanbestedingen*

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

Qua Europese aanbestedingen worden deze voor de komende jaren in ieder geval verwacht voor kantoorautomatisering en hosting, inhuur uitzendkrachten en print en drukwerk.

### *Rechtmatigheidsverklaring en wijziging WGR*

Vanaf verslagjaar 2021 moeten colleges van burgemeester en wethouders conform de commissie BBV zelf een rechtmatigheidsverklaring afgeven bij de jaarrekening. Dit ondanks het feit dat de parlementaire goedkeuring hiervoor nog niet verkregen is.

Voor gemeenschappelijke regelingen ligt deze verantwoordelijkheid bij het Dagelijks Bestuur. De externe accountant krijgt hierdoor ook een andere rol. Dit heeft gevolgen voor de (interne) verantwoording binnen organisaties. Een uitdaging maar ook een kans.

De uitdagingen waar gemeenschappelijke regelingen voor staan, zijn nog steeds groot. 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.

Momenteel wordt er gewerkt aan een eerste opzet van het normenkader voor de bedrijfsvoering.

Naar verwachting zal een voorstel voor het normenkader in de bestuursvergadering van april 2021 kunnen worden behandeld.

Daarnaast is er een wijziging op de Wet Gemeenschappelijke Regelingen voorzien waarvan het voorstel op 1 juli 2020 is ingediend.

Naast meer mogelijkheden voor de samenstelling van besturen en aangepaste regels in geval van uittrekking 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 2022-2025 verwacht.



## Financiële begroting

### Inleiding

De financiële begroting heeft een aantal doelen.

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

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

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

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

Het uitgangspunt voor deze begroting is de bijgestelde begroting 2021 die in april 2021 door het algemeen bestuur naar verwachting wordt goedgekeurd. De financiële kaders gesteld door het bestuurlijk overleg financiële kaderstelling gemeenschappelijke regelingen van gemeenten in de regio Hollands-Midden zijn in deze begroting verwerkt alsmede de extra bijdrage voor programma Waardenen vanaf 2021 en de toetreding van de gemeente Velsen.

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

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2020	2021 Primitief incl. Velsen	2021 na wijziging maart 2021	2022	2023	2024	2025
Bijdragen deelnemers	11.804-	13.497-	13.615-	13.525-	13.525-	13.525-	13.525-
<b>Totaal Baten</b>	<b>11.804-</b>	<b>13.497-</b>	<b>13.615-</b>	<b>13.525-</b>	<b>13.525-</b>	<b>13.525-</b>	<b>13.525-</b>

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

## Overzicht Baten en lasten

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

x € 1.000	Jaarrekening	Begroting 2021	Begroting 2021	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Lasten	2020	Primitief incl. Velsen	na wijziging maart 2021	2022	2023	2024	2025
Personeelslasten	7.313	8.372	8.142	8.307	8.307	8.307	8.307
Flankerend beleid	62	100	186	185	-	-	-
Overige goederen en diensten	214	2.141	2.271	2.346	2.346	2.346	2.346
Bijdragen GDI	1.543	193	193	195	195	195	195
Kapitaallasten (incl. event. vervangingsinvesteringen)	212	249	249	249	249	249	249
Automatisering	2.019	1.693	1.693	1.711	1.711	1.711	1.711
Huisvesting	770	794	794	803	803	803	803
Onvoorzien	0	109	109	109	109	109	109
Vennootschapsbelasting							
LV WOZ	1						
Project resterende opschoningsact. Leiderdorp	99		11				
Project resterende opschoningsact. Velsen				107			
Overgang waarden van inhoud naar GO	409	78	158	-	-	-	-
Overgang waarden van inhoud naar GO Velsen		139	139				
<b>Totaal Lasten</b>	<b>12.641</b>	<b>13.868</b>	<b>14.052</b>	<b>13.905</b>	<b>13.720</b>	<b>13.720</b>	<b>13.720</b>
<b>Baten</b>							
Bijdragen deelnemers	11.804	13.497	13.615	13.525	13.525	13.525	13.525
Overige opbrengsten	10						
Doorbelastingen GDI	212	193	193	195	195	195	195
<b>Totaal Baten</b>	<b>12.026</b>	<b>13.690</b>	<b>13.808</b>	<b>13.720</b>	<b>13.720</b>	<b>13.720</b>	<b>13.720</b>
<b>Resultaat voor bestemming</b>	<b>615</b>	<b>178</b>	<b>244</b>	<b>185</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Onttrekkingen aan het rekeningresultaat							
Dotaties aan bestemmingsreserves		139	139				
Onttrekkingen aan bestemmingsreserves	471	317	383	185	-	-	-
<b>Resultaat na bestemming</b>	<b>144</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Personeelslasten

De personeelslasten zijn gerelateerd aan de door het bestuur op 11 februari 2021 vastgestelde functieformatie. Deze lasten staan onder druk wegens de nog steeds toenemende woZ bezwaren. In de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met eventueel benodigde extra capaciteit binnen het programma Waarden indien de bezwaren door no cure no pay bureaus verder zullen toenemen. Wel is rekening gehouden met het vastgestelde percentage voor looncompensatie.

### Flankerend beleid

In flankerend beleid is voorzien tot en met 2022. Fluctuaties in de jaarbedragen kunnen optreden omdat deze uitgaven een lastig te plannen begrotingspost zijn aangezien hier altijd twee partijen, werkgever en werknemer, bij betrokken zijn.

### Overige goederen en diensten

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

### Bijdragen en doorbelastingen GDI

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

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

### Kapitaallasten

Investeringen hebben het kenmerk dat zij meerdere jaren ten dienste van de BSGR staan. Op het

moment dat een investering plaatsvindt (de aanschaf van een object) worden de uitgaven gedaan. Deze uitgaven leiden echter niet direct tot lasten in de exploitatiebegroting. Toerekening van de kapitaallasten (afschrijving en toegerekende rentekosten) vindt in principe voor de eerste maal plaats in het jaar nadat een investering is opgeleverd. Het aantal jaren waaraan de kapitaallasten worden toegerekend is afhankelijk van het soort investering en varieert in de regel van 5 tot 10 jaar. Voor het inbouwpakket is rekening gehouden met een termijn van 12 jaar, aangezien dit de termijn is van de huurovereenkomst van het pand op de Lammenschansweg. De kapitaallasten zullen op ongeveer hetzelfde niveau blijven. Enerzijds omdat de belastingapplicatie voor bijna alle deelnemers is afgeschreven, anderzijds wordt er rekening gehouden met vervangings- of uitbreidingsinvesteringen.

### **Automatisering**

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

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

### **Huisvestingslasten**

De huisvestingslasten zijn gelijkblijvend in de begroting opgenomen. Er is nog geen rekening gehouden met mogelijk lagere huisvestingslasten na afloop van het huurcontract per 1 november 2022.

### **Onvoorzien**

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

### **Bijdrage deelnemers**

De indexering van de deelnemersbijdrage 2022 ten opzichte van 2021 is bepaald door de indexatie voor lonen en prijzen o.b.v. de verwachting prijs overheidsconsumptie van het CPB in de septembercirculaire. Het stijgingspercentage is voor lonen (de Prijs overheidsconsumptie werknemers beloning werknemers) 1,4% en prijzen (de Prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)) 1,1%. Gemiddeld is er sprake van een toename van 1,25%.

Voor de periode 2023-2025 worden op dit moment vooralsnog geen taakstellingen en indexaties benoemd.

### **Onttrekkingen reserves/resultaat**

In het jaar 2022 worden er slechts mutaties in de bestemmingsreserve flankerend beleid verwacht.

### **Vennootschapsbelasting**

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

### **Resultaat na bestemming**

Bij de BSGR zijn de begrote baten en lasten, rekening houdend met de geraamde mutaties in de reserves in evenwicht.

### Incidentele baten en lasten

De incidentele baten en lasten worden begroot onder de programma's en algemene dekkingsmiddelen. Daarbij vindt een dekking plaats vanuit de bestemmingsreserves.

In de jaren 2022-2025 zijn er de volgende incidentele baten en lasten:

Programma	Incidentele baten en lasten x € 1.000	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Adm. Dekk. Middelen	Flankerend beleid	185	-	-	-
	<b>Totaal Lasten</b>	<b>185</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>Baten</b>				
	<b>Totaal Baten</b>				
	<b>Gerealiseerde totaal van saldo van baten en lasten</b>	<b>185</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Adm. Dekk. Middelen	Dotaties				
	Onttrekkingen bestemmingsreserve	185-	-	-	-
<b>Gerealiseerde resultaat</b>	<b>Gerealiseerde resultaat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Niet uit de balans blijvende verplichtingen

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

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

### Overeenkomsten

De BSGR is voor een aantal jaren verbonden (tot en met 31 oktober 2022) aan de huurovereenkomst voor het pand op de Lammenschansweg 144.

Vanaf medio december 2015 is de BSGR overgestapt op SMC Centric als provider voor de ICT infrastructuur. De looptijd van het contract is 5 jaar met de optie van tweemaal een jaar verlenging. In 2021 gaat opnieuw aanbesteed worden.

Voor de telefonie is een contract afgesloten met Evolve. Het contract loopt tot eind 2022.

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

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

Voor druk – en verzendwerk heeft de BSGR voor drie jaar (2018 t/m 2020) een overeenkomst afgesloten met Jetmail en daarna nog tweemaal een optie tot verlenging met een jaar. Voor 2021 is van deze optie gebruikgemaakt.

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

### Geprognosticeerde Balans

In het BBV wordt een meerjarig geprognosticeerde balans voorgeschreven. Deze balans dient aan te sluiten op de balans in de jaarrekening maar behoeft niet dezelfde mate van detail weer te geven.

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing zijn kengetallen opgenomen die op basis van deze balans zijn berekend.

<b>Activa</b> x € 1.000	<b>Ultimo</b> <b>2020</b>	<b>Ultimo</b> <b>2021</b>	<b>Ultimo</b> <b>2022</b>	<b>Ultimo</b> <b>2023</b>	<b>Ultimo</b> <b>2024</b>	<b>Ultimo</b> <b>2025</b>
<b>Vaste activa</b>	349	606	529	469	409	349
<b>Vlottende activa</b>	11.460	5.805	5.805	5.805	5.805	5.805
<b>Totaal activa</b>	11.808	6.411	6.334	6.274	6.214	6.154

<b>Passiva</b> x € 1.000	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Eigen vermogen</b>	909	665	480	480	480	480
<b>Langlopende schulden</b>	0	0	0	0	0	1
<b>Vlottende passiva</b>	10.899	5.746	5.854	5.794	5.734	5.674
<b>Totaal passiva</b>	11.808	6.411	6.334	6.274	6.214	6.155

In bovenstaande balans zijn de gegevens inzake de vaste activa bepaald aan de hand van de huidige en geprognosticeerde activastaat. Daarbij is rekening gehouden met het einde van de economische levensduur van de ICT hardware.

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

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

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

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

### Meerjaren-investeringsplanning

Onderwerp (bedragen x € 1.000)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
boekwaarde cumulatief begin v/h jr.	457	349	606	529	469	409
verbeteringen belastingapplicatie/ FO	105	93	125	125	125	125
licentie belastingapplicatie Velsen		69				
vervanging kantoorautomatisering		300				
aanbesteding belastingapplicatie		p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
verhuizing ander kantoorpand			p.m.			
<b>Investerings</b>	<b>562</b>	<b>810</b>	<b>731</b>	<b>654</b>	<b>594</b>	<b>534</b>

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

### Overzicht reserves en voorzieningen

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

Eigen Vermogen x € 1.000	Saldo ultimo 2020	Saldo ultimo 2021	Saldo ultimo 2022	Saldo ultimo 2023	Saldo ultimo 2024	Saldo ultimo 2025
Algemene reserve (incl. negatief resultaat)	480	480	480	480	480	480
Bestemmingsreserve flankerend beleid	371	185	0	0	0	0
Bestemmingsreserve waarden o.b.v. GO	58	0	0	0	0	0
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>909</b>	<b>665</b>	<b>480</b>	<b>480</b>	<b>480</b>	<b>480</b>

Toelichting:

Naam van de reserve	Algemene reserve
Type	Algemene reserve.
Doel van de reserve	De algemene reserve heeft een algemene bestedingsmiddel-/bufferfunctie om risico's op te vangen.
Maximale omvang van de reserve	De omvang van de reserve dient minimaal 3% te zijn (besluit AB 25 juni 2020) en maximaal 5% van de totaal begrote lasten conform het besluit AB op 27 juni 2019. NB: De reserve bedraagt per ultimo 2020 € 480K inclusief de verwerking van het negatieve rekeningresultaat. Er is bij de vaststelling van de nota reserves en voorzieningen (en addendum) besloten om de algemene reserve te laten fluctueren tussen 3% en 5% van de lasten zoals begroot.
Dotatie	Incidentele baten (onder andere jaarrekeningoverschotten).
Verwachte bestedingen	Incidentele bestedingen.
Opheffingsdatum	Niet van toepassing

Naam van de reserve	Flankerend beleid
Type	Bestemmingsreserve
Doel van de reserve	Ten behoeve van medewerkers die de omslag naar een meer zakelijke en resultaat gerichte organisatie niet kunnen of willen maken wordt flankerend beleid ingezet. Flankerend beleid kan tevens ingezet worden ingeval van boventalligheid.
Omvang van de reserve	De omvang van de reserve per 31-12-2020 bedraagt € 371K.
Datum ingesteld	Bij de vaststelling van de Jaarstukken over 2013 d.d. 27 maart 2014 heeft het Algemeen bestuur besloten tot het instellen van de bestemmingsreserve.
Looptijd	Tot en met 2022.
Verwachte bestedingen zoals op te nemen in de begrotingswijziging april 2021	€ 186K 2021, € 185K 2022

### BTW Compensatie

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

Gemeenten kunnen deze BTW vervolgens compenseren bij het BTW compensatiefonds.

x € 1.000	BTW	BTW	BTW	BTW
Lasten	2022	2023	2024	2025
Gemeentelijke deelnemers	484	484	484	484
Hoogheemraadschap	372	372	372	372
<b>Totaal</b>	<b>856</b>	<b>856</b>	<b>856</b>	<b>856</b>

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

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

<b>baten en lasten 2022 lv3 (x € 1.000)</b>		
Baten en lasten conform lv3-matrix, zoals bepaald in het Belsuit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) en de Ministeriële regeling informatie voor derden.		
<b>lv3-categoriën</b>	<b>LASTEN</b>	<b>bedrag</b>
<b>1.</b>	<b>Salarissen en sociale lasten</b>	
1.1	Salarissen en sociale lasten	8.492
<b>3.</b>	<b>Goederen en diensten</b>	
3.3	Pachten	803
3.5.1	Ingeleend personeel	-
3.8	Overige goederen en diensten	4.058
3.8	Bijdrage GDI	195
<b>7.</b>	<b>Verrekeningen</b>	
7.3	Afschrijvingen	249
<b>0.8</b>	<b>Overige baten en lasten</b>	
0.8	Onvoorzien	109
	<b>subtotaal lasten</b>	<b>13.905</b>
	<b>BATEN</b>	
<b>3.</b>	<b>Goederen en diensten</b>	
3.8	Overige goedren en diensten	
<b>4.</b>	<b>Overdrachten</b>	
4.3.2	Inkomensoverdrachten - gemeenten	7.996-
4.3.5	Inkomensoverdrachten - waterschappen	5.645-
4,3,1	Inkomensoverdrachten - Rijk	78-
<b>7.</b>	<b>Verrekeningen</b>	
7.1	Mutaties reserves	185-
7.4	Bespaarde rente	
	<b>subtotaal baten</b>	<b>13.905-</b>



## Bijlage 2: Kerngegevens

Bijlage: Kerngegevens	
Deelnemende waterschappen in 2022	HH Rijnland
Deelnemende gemeenten in 2022	Bodegraven-Reeuwijk Gouda Katwijk Leiden Leiderdorp Oegstgeest Velsen Voorschoten Waddinxveen Wassenaar Zoeterwoude
Provincies waarin de deelnemers zijn gelegen	Zuid-Holland Noord-Holland
Grootte van het verzorgingsgebied	1.100 km <sup>2</sup>
Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied	30
Aantal inwoners in het verzorgingsgebied per 31-12-2020 *	ca. 1,3 miljoen
Te verzenden aanslagbiljetten in 2022	0,7 miljoen
In de aanslagbiljetten opgenomen aanslagregels	3,1 miljoen
Verzoeken om kwijtschelding	39.000 stuks
Te verzenden waardebeschikkingen eigenaren	265.000 stuks
Te verzenden betaalherinneringen in 2022	90.000 stuks
Te verzenden aanmaningen in 2022	60.000 stuks
Te verzenden dwangbevelen in 2022	47.000 stuks
Totaal voor 2021** begroot aanslagbedrag	547 miljoen
Waarvan:	
ten behoeve van de waterschappen	224 miljoen
ten behoeve van de gemeenten	323 miljoen
Totaal aantal medewerkers in eigen dienst in 2022	Circa 118 fte
* = er is geen recentere meting bekend	
** = De begrotingsgegevens zijn de laatst bekende gegevens	

### Bijlage 3: Deelnemersbijdragen 2022-2025

Gebaseerd op KPC basis 2020

De hierboven vermelde bijdragen deelnemers 2022 - 2025 betreffen voorschotten. De uiteindelijke deelnemersbijdrage over bovenvermelde jaren wordt berekend op basis van het kostprijscalculatiemodel. Dit gebeurt in het eerste kwartaal van het jaar volgend op het betreffende begrotingsjaar. N.B.: Bijdragen zijn exclusief invorderingsopbrengsten die direct ten gunste van de deelnemers komen. De netto bijdrage is daarmee lager.

Bijdragen deelnemers 2022	Begroting	Bodegraven- Reeuwijk	Gouda	Rijnland	Katwijk	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Velsen	Voorschoten	Waddinxveen	Wassenaar	Zoeterwoude
TOTAAL BIJDRA GEN	-13.524.754	-637.650	-1.359.110	-5.141.006	-1.004.114	-2.045.099	-409.514	-355.262	-1.063.165	-391.876	-509.215	-433.781	-174.962
Bijdragen deelnemers 2023	Begroting	Bodegraven- Reeuwijk	Gouda	Rijnland	Katwijk	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Velsen	Voorschoten	Waddinxveen	Wassenaar	Zoeterwoude
TOTAAL BIJDRA GEN	-13.524.754	-637.650	-1.359.110	-5.141.006	-1.004.114	-2.045.099	-409.514	-355.262	-1.063.165	-391.876	-509.215	-433.781	-174.962
Bijdragen deelnemers 2024	Begroting	Bodegraven- Reeuwijk	Gouda	Rijnland	Katwijk	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Velsen	Voorschoten	Waddinxveen	Wassenaar	Zoeterwoude
TOTAAL BIJDRA GEN	-13.524.754	-637.650	-1.359.110	-5.141.006	-1.004.114	-2.045.099	-409.514	-355.262	-1.063.165	-391.876	-509.215	-433.781	-174.962
Bijdragen deelnemers 2025	Begroting	Bodegraven- Reeuwijk	Gouda	Rijnland	Katwijk	Leiden	Leiderdorp	Oegstgeest	Velsen	Voorschoten	Waddinxveen	Wassenaar	Zoeterwoude
TOTAAL BIJDRA GEN	-13.524.754	-637.650	-1.359.110	-5.141.006	-1.004.114	-2.045.099	-409.514	-355.262	-1.063.165	-391.876	-509.215	-433.781	-174.962

**Bijlage 4: Baten en lasten 2022 per taakveld verdeeld over de programma's**

Gebaseerd op KPC 2020 en overhead doorverdeeld

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

<b>Verdeling overhead 2022 per programma BSGR bedragen x € 1.000</b>			
<b>Heffen</b>	<b>I&amp;I</b>	<b>WOZ</b>	<b>Totaal</b>
1.092	1.053	1.040	3.184

<b>Kostprijsproductverdeling per programma BSGR</b>				
<b>Heffen</b>	<b>B&amp;B</b>	<b>I&amp;I</b>	<b>WOZ</b>	<b>Totaal</b>
€ -3.715.098	€ -93.765	€ -3.628.483	€ -6.087.408	€ -13.524.754
<b>Taakveld</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Specificatie</b>	<b>Bedrag</b>	
0.40	Overhead	toerekening volgens KPC model	-	
0.61	OZB woningen	RZB Eig. woningen	905-	
0.61	OZB woningen	OZB Eig. woningen	4.327.660-	
0.61	OZB woningen	OZB Gebr. Woningen	159.432-	
0.62	OZB niet woningen	OZB Eig. niet woningen	926.523-	
0.62	OZB niet woningen	OZB Gebr. niet woningen	1.422.449-	
0.63	Parkeerbelasting	Parkeerbelasting	182.871-	
0.64	Belastingen overige	Hondenbelasting	39.991-	
0.64	Belastingen overige	Precariobelasting	51.434-	
0.64	Belastingen overige	Reclamebelasting	1.029-	
2.4	Economische havens en waterwegen	Havengelden	2.031-	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	BIZ bijdrage	7.293-	
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	Marktgeden	5.052-	
3.4	Economische promotie	Forensenbelasting	916-	
3.4	Economische promotie	Toeristenbelasting	7.880-	
6.3	Inkomensregelingen	Kwijtschelding	-	
7.2	Riolering	Rioolheffing personen	183.028-	
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. NWN	17.095-	
7.2	Riolering	Rioolheffing Eig. WON	167.221-	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. NWN	64.765-	
7.2	Riolering	Rioolheffing Gebr. WON	266.334-	
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater WON	4.035-	
7.2	Riolering	Rioolheffing Hemelwater NWN	2.158-	
7.2	Riolering	Baatbelasting	583-	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar WON	133.779-	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing diftar NWN	2.064-	
7.3	Afval	Afvalstoffenheffing	349.551-	
7.3	Afval	Reinigingsrecht	2.098-	
7.3	Afval	Diftar	-	
7.3	Afval	Afval extra container WON	3.495-	
7.3	Afval	Afval extra container NWN	435-	
7.3	Afval	Korting afvalstoffenheffing	-	
7.5	Begraafplaatsen en crematoria	Begraafrechten	8.579-	
8.3	Wonen en bouwen	Liggelden	234-	
8.3	Wonen en bouwen	Staangelden	1.322-	
8.3	Wonen en bouwen	Leges Omgevingsvergunning	26.768-	
8.3	Wonen en bouwen	Overige leges	14.736-	
n.v.t.	Leges Waterschap	Leges Waterschap	300-	
n.v.t.	Watersysteemheffing	Watersysteemheffing	3.464.821-	
n.v.t.	Zuiveringsheffing	Zuiveringsheffing	1.675.886-	
	<b>Totaal</b>	<b>Taakvelden</b>	<b>-13.524.754</b>	

**Bijlage 5: Baten en lasten 2022 per taakveld verdeeld over de programma's per deelnemer**

Gebaseerd op KPC 2020 en overhead doorverdeeld

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Bodegraven-Reeuwijk				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -114.374	€ -3.461	€ -65.983	€ -453.831	€ -637.650
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar WON	€ -27.678
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar NWN	€ -910
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ -829
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ -1.464
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ -1.150
3.4	Economische promotie		Forensenbelasting	€ -916
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -28.462
8.3	Wonen en bouwen		Leges Omgevingsvergunning	€ -6.575
7.3	Afval		Afval extra container WON	€ -
7.3	Afval		Afval extra container NWN	€ -422
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -134.119
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -362.111
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -6.432
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ -52
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -54
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -202
7.3	Afval		Reinigingsrecht	€ -1.368
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ -2.830
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ -27.324
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -5.281
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON	€ -29.469
				€ -637.650

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Gouda				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -299.735	€ -57.801	€ -137.782	€ -863.791	€ -1.359.110
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar WON	€ -56.198
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar NWN	€ -1.003
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -56.876
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ -556
8.3	Wonen en bouwen		Leges Omgevingsvergunning	€ -10.455
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ -8.177
2.4	Economische havens en waterwegen		Havengelden	€ -558
8.3	Wonen en bouwen		Liggelden	€ -234
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		Marktgeden	€ -2.206
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -166.087
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -779.776
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -9.704
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ -156
0.63	Parkeerbelasting		Parkeerbelasting	€ -118.975
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -6.811
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -202
7.3	Afval		Reinigingsrecht	€ -
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ -4.100
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ -56.085
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -8.336
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON	€ -59.568
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater WON	€ -1.694
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater NWN	€ -890
8.3	Wonen en bouwen		Staangelden	€ -1.224
8.3	Wonen en bouwen		Overige leges	€ -9.238
				€ -1.359.110

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Hoogheemraadschap van Rijnland				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -2.328.703	€ -19	€ -2.812.284	€ -	€ -5.141.006
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
n.v.t.	Leges Waterschap		Leges Waterschap	€ -300
n.v.t.	Watersysteemheffing		Watersysteemheffing	€ -3.464.821
n.v.t.	Zuiveringsheffing		Zuiveringsheffing	€ -1.675.886
				€ -5.141.006

Kostprijsproductverdeling per progamma gemeente Katwijk				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -158.320	€ -11.869	€ -95.846	€ -738.079	€ -1.004.114
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
0.61	OZB woningen		RZB Eig. woningen	€ -533
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON	€ -54.728
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -9.322
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -1.018
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -137
0.63	Parkeerbelasting		Parkeerbelasting	€ -42.649
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -104
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -9.540
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -656.101
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ -159.110
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		Marktgelden	€ -1.161
2.4	Economische havens en waterwegen		Havengelden	€ -1.472
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ -10.012
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten	€ -3.916
7.3	Afval		Afval extra container WON	€ -214
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ -2.057
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -52.040
				€ -1.004.114

Kostprijsproductverdeling per progamma gemeente Leiden				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -281.464	€ -10.871	€ -183.486	€ -1.569.278	€ -2.045.099
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -32.035
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ -2.623
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -273.294
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -1.512.575
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -19.170
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ -4
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -28.669
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -342
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -18.561
7.2	Riolering		Rioolheffing personen	€ -33
7.2	Riolering		Rioolheffing personen	€ -157.794
				€ -2.045.099

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Leiderdorp				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -55.858	€ -	€ -36.579	€ -317.077	€ -409.514
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -25.011
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ -149
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -46.062
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -306.712
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -3.059
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -13
7.3	Afval		Reinigingsrecht	€ -299
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -3.009
7.2	Riolering		Rioolheffing personen	€ -25.201
				€ -409.514

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente oegstgeest				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -49.134	€ -216	€ -33.940	€ -271.971	€ -355.262
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -646
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -22.131
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON	€ -22.264
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON	€ -58
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -2.112
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -391
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -280
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -635
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -264.869
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -37.586
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ -3.562
7.3	Afval		Afval extra container WON	€ -515
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ -213
				€ -355.262

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Velsen				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -207.900	€ -	€ -86.520	€ -768.745	€ -1.063.165
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ -46.950
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ -6.125
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON	€ -50.653
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -11.214
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater WON	€ -744
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater NWN	€ -
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON	€ -1.045
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -11.038
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -197
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -60
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -47.692
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -185.622
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ -7.850
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -654.532
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -1.139
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -637
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -429
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ -499
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten	€ -3.130
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten	€ -333
0.63	Parkeerbelasting		Parkeerbelasting	€ -21.246
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		Marktgeden	€ -1.652
8.3	Wonen en bouwen		Staangelden	€ -97
8.3	Wonen en bouwen		Leges Omgevingsvergunning	€ -5.580
8.3	Wonen en bouwen		Overige leges	€ -4.329
0.61	OZB woningen		RZB Eig. woningen	€ -372
	12.676			€ -1.063.165



Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Voorschoten				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -56.058	€ -811	€ -36.297	€ -298.709	€ -391.876
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -21.991
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -63
0.64	Belastingen overige		Reclamebelasting	€ -1.029
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -918
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ -4.398
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -49.490
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -281.167
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -3.161
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ -
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -2.785
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -259
0.64	Belastingen overige		Reclamebelasting	€ -
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -3.309
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON	€ -23.241
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ -63
				€ -391.876

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Waddinxveen				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -76.114	€ -2.800	€ -62.967	€ -367.334	€ -509.215
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar WON	€ -28.740
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -29.275
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ -29
7.2	Riolering		Baatbelasting	€ -85
8.3	Wonen en bouwen		Leges Omgevingsvergunning	€ -4.157
7.3	Afval		Afval extra container WON	€ -384
7.5	Begraafplaatsen en crematoria		Begraafrechten	€ -1.200
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ -
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		Marktgeden	€ -34
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -94.972
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -312.410
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -4.605
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ -
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -923
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -270
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ -1.715
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ -26.324
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -56
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater NWN	€ -1.268
7.2	Riolering		Rioolheffing Hemelwater WON	€ -1.597
8.3	Wonen en bouwen		Overige leges	€ -1.170
				€ -509.215

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Wassenaar				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -63.112	€ -5.807	€ -42.900	€ -321.962	€ -433.781
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -24.216
3.4	Economische promotie		Toeristenbelasting	€ -690
7.2	Riolering		Baatbelasting	€ -498
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -591
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -1.277
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -66
7.3	Afval		Afval extra container WON	€ -2.383
7.3	Afval		Afval extra container NWN	€ -12
0.64	Belastingen overige		Hondenbelasting	€ -5.843
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -59.842
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -296.709
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -3.778
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ -54
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -8.273
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -191
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		Ondernemersfonds NWN	€ -
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		Ondernemersfonds WON	€ -
7.3	Afval		Reinigingsrecht	€ -224
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. NWN	€ -3.567
7.2	Riolering		Rioolheffing Gebr. WON	€ -25.309
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen		BIZ bijdrage	€ -258
				€ -433.781

Kostprijsproductverdeling per programma gemeente Zoeterwoude				
Heffen	B&B	I&I	WOZ	Totaal
€ -24.326	€ -108	€ -33.898	€ -116.630	€ -174.962
taakveld	Omschrijving		specificatie	bedrag
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar WON	€ -21.163
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing diftar NWN	€ -151
3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregeling		BIZ bijdrage	€ -1.269
0.62	OZB niet woningen		OZB Eig. niet woningen	€ -38.821
0.61	OZB woningen		OZB Eig. woningen	€ -92.097
0.62	OZB niet woningen		OZB Gebr. niet woningen	€ -451
0.61	OZB woningen		OZB Gebr. Woningen	€ -56
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -108
0.64	Belastingen overige		Precariobelasting	€ -248
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. NWN	€ -1.496
7.2	Riolering		Rioolheffing Eig. WON	€ -9.073
7.3	Afval		Afvalstoffenheffing	€ -9.822
7.3	Afval		Reinigingsrecht	€ -207
				€ -174.962