Bestuursrapportage BSR 2023

Colofon

Titel:	Bestuursrapportage BSR 2023
Opdrachtgever:	G.M. Scholtus, directeur BSR
Auteur:	Managementteam BSR Businesscontroller Financieel Adviseur
Versie:	2.0
Vastgesteld:	Dagelijks bestuur van 11 mei 2023 Algemeen bestuur van 13 juli 2023

Inhoudsopgave

Colofon **2**

1 Voorwoord **5**

2 Overzicht van baten en lasten 2023 ..... **7**

Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023 8

3 Bijdragen deelnemers 2023 ..... **11**

4 Algemeen & Ontwikkelingen **12**

4.1 Speerpunten in 2023 12
4.1.1 Inleiding 12
4.1.2 Fundamenten van BSR 12
4.1.3 Medewerkerstevredenheid 13
4.1.4 Ontwikkelingen in 2023 13

4.2 Bedrijfsvoering 14
4.2.1 Jaarstukken 2022 14
4.2.2 Financiële verantwoordingen belastingopbrengsten per deelnemer 14
4.2.3 Kadernota 2024-2027 14
4.2.4 Begroting 2024 14
4.2.5 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024 14
4.2.6 Kostenverdeling overhead 14
4.2.7 Rechtmatigheidsverantwoording 14
4.2.8 Ziekteverzuim 15
4.2.9 Thuiswerken 15
4.2.10 Nieuwe cao Werken voor waterschappen 15
4.2.11 Algemene verordening gegevensbescherming 16
4.2.12 Archivering 16
4.2.13 Leren en ontwikkelen 16
4.2.14 Duurzaamheid 17
4.2.15 Openbaarheid publieke informatie (Woo) 17
4.2.16 Krapte arbeidsmarkt 18

4.3 Dienstverlening 19
4.3.1 Accountmanagement 19
4.3.2 Dienstverlening voor onze inwoners 19
4.3.3 Prestatie-indicatoren Dienstverlening voor inwoners 2023 20

4.4 Ontwikkelingen 21
4.4.1 Processen 21
4.4.2 MijnOverheid/Berichtenbox 21

Programma 1: HEFFEN **22**

Doelstelling van het programma Heffen 22

Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2023 22

Ontwikkelingen t/m april 2023 24

Toekomst/verwachtingen 24

Overzicht van baten en lasten programma Heffen 2023 (x € 1.000) 25

Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023 26

Programma 2: INNEN **28**
Doelstelling van het programma Innen 28
Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2023 28
Ontwikkelingen t/m april 2023 29
Toekomst/verwachtingen 30
Overzicht van baten en lasten 2023 programma Innen (x € 1.000) 31
Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023 32
Programma 3: WAARDEREN **34**
Doelstelling van het programma Waarderen 34
Speerpunten/ontwikkelingen programma Waarderen 2023 34
Ontwikkelingen t/m april 2023 35
Toekomst/verwachtingen 36
Overzicht van baten en lasten 2023 programma Waarderen (x € 1.000) 36
Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023 37
Programma 4: BAG/Wkpb **39**
Doelstelling van het programma BAG/WKPB 39
Speerpunten/ontwikkelingen 2023 39
Ontwikkelingen t/m april 2023 39
Toekomst/verwachtingen 40
Overzicht van baten en lasten 2023 programma BAG/Wkpb (x € 1.000) 41
Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023 42
Programma 5: OVERHEAD **43**
Doelstelling van het programma Overhead 43
Speerpunten/ontwikkelingen 2023 43
Ontwikkelingen t/m april 2023 43
Toekomst/verwachtingen 44
Overzicht van baten en lasten 2023 programma Overhead (x € 1.000) 45
Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023 46
Bijlage 1 ..... **48**
Investeringskredieten 2023 48
Bijlage 2 ..... **49**
Aantallen per deelnemer begroting 2023 en bestuursrapportage 2023 49
Bijlage 3 ..... **51**
Brief Belastingkantoren – Uitvoering wet WOZ 51
Bijlage 4 ..... **54**
Plan van aanpak no-cure-no-pay problematiek BPM en WOZ 54

1 Voorwoord

Voor u ligt de Bestuursrapportage 2023 van Belastingsamenwerking Rivierenland (BSR).
In deze rapportage informeren wij u op hoofdlijnen over de realisatie van de uitvoering van onze werkzaamheden en de overige ontwikkelingen tot en met april 2023.

De focus van BSR ligt in 2023 op de kwaliteit van het primaire proces in het belang van onze deelnemers en burgers.

Visie-ontwikkeling

Al enige jaren richt BSR zich op het genereren van volledig geautomatiseerde aanslagbiljetten. Dit met basisregistraties als uitgangspunt. Daarnaast richt BSR zich op het optimaal ontzorgen van haar deelnemers en inwoners op basis van geharmoniseerde verordeningen en standaardprocessen. BSR vindt het belangrijk om dit te realiseren met betrokken, proactieve en klantgerichte medewerkers. Daarmee wil BSR een betrouwbare partner zijn en een aantrekkelijke werkgever.

BSR hecht grote waarde aan het onderhouden en versterken van contacten in de regio, waarbij de mogelijkheid tot samenwerken ook onderwerp van gesprek is. Dit is een actueel onderwerp op de agenda van het bestuur. Medio 2022 heeft adviesbureau Berenschot een onderzoek naar de mogelijkheden tot volumegroei bij BSR uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek geven kansrijke mogelijkheden tot groei van het aantal deelnemers. De komende jaren wordt hier door het bestuur actief op ingezet.

Mede in het licht van het bovenstaande hebben bestuur, directie en management dit voorjaar een nieuwe missie, visie en strategische richting voor BSR bepaald: Van ‘gewoon goed’ naar ‘elke dag beter’!
(ter informatie: https://youtu.be/2DjxElFcDpI).

Sociaal invorderen

Sociaal invorderen is momenteel een actueel onderwerp gezien de toenemende schuldenproblematiek in Nederland en diverse onderzoeken en adviezen van de Ombudsman.
Het doel van sociaal invorderen is de klant vroegtijdig in beeld te hebben, proactief contact te leggen en daarmee uiteindelijk langdurige dwanginvordering te voorkomen met alle onnodige kosten voor beide partijen.

De consequentie hiervan is dat de inkomsten uit dwanginvordering lager zijn.
Daarentegen komen belastingopbrengsten sneller binnen en zal dit uiteindelijk resulteren in een lager percentage oninbaar van (gebruikers)belastingen. Inmiddels zitten we ruim onder de vastgestelde KPI van 0,5% oninbaar. Gezien de landelijke trend is dit een zeer goed resultaat.

WOZ-bezwaren

Door de zeer grote stijging van het aantal ontvangen WOZ-bezwaren, mede door de agressieve reclamecampagnes van no-cure-no-pay bureaus, is het aantal bezwaarprocedures (en het aantal verwachte beroepsprocedures) dit jaar enorm gegroeid. Ook de prijsontwikkeling op de woningmarkt heeft hier een sterk effect op.

Dit grote aantal WOZ-bezwaren leidt tot een grote stijging van uitvoeringskosten en proceskosten-vergoedingen ten aanzien van de bezwaarbehandeling.
Door 15 belastingkantoren is deze zorg begin maart 2023 verwoord in een brief aan de staatssecretaris van Financiën (zie bijlage 3). Hierbij is aangegeven dat niet gekozen kan worden tussen herwaardering en afhandelen van bezwaarschriften. Hoewel de staatssecretaris inmiddels maatregelen heeft aangekondigd (zie bijlage 4), zullen deze naar verwachting pas later effect hebben, afhankelijk van de snelheid van de besluitvorming door het kabinet. De effecten worden op zijn vroegst verwacht bij de aanslagronde in 2025.

Voor BSR is het daarom cruciaal om zowel in 2023 als 2024 voldoende capaciteit te realiseren om de bezwaren af te handelen, zonder dat dit ten koste gaat van het reguliere proces.

Krapte arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt staat momenteel onder grote druk. In het afgelopen jaar is ook bij BSR sprake geweest van personeelsverloop, met name door pensionering. Hierop is tijdig geanticipeerd. Om de primaire processen niet te verstoren, zijn hiertoe diverse maatregelen genomen, waaronder enkele proceswijzigingen. Waar mogelijk en nodig vindt ook inhuur van medewerkers plaats.

Het werven van gekwalificeerd (tijdelijk) personeel is in de huidige arbeidsmarkt gecompliceerd en in sommige gevallen vrijwel niet mogelijk. In een aantal gevallen heeft dit geleid tot hogere kosten bij de inzet van tijdelijk personeel of het (tijdelijk) uitbesteden van werkzaamheden.

Uiteraard is BSR continu op zoek naar oplossingen om nu, maar ook in de komende jaren, vakkundig personeel aan te trekken en te behouden. Dit heeft in het voorjaar van 2023 geresulteerd in het aantrekken van een aantal ervaren taxateurs. Gezien de huidige ontwikkelingen in dit vakgebied zijn wij zeer blij dat het gelukt is om deze taxateurs aan BSR te binden.

Overige ontwikkelingen met (financiële) impact

De begroting 2023 is opgesteld in maart 2022. Sindsdien heeft een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden, die bij het opstellen van de begroting niet bekend waren.

Deelnemersbijdragen

Door explosief stijgende kosten van het programma Waarderen, voornamelijk veroorzaakt door de proceskostenvergoedingen en uitvoeringskosten ten behoeve van de WOZ-bezwaren, stijgen de bijdragen voor gemeentelijke deelnemers met gemiddeld 27%.
In hoofdstuk 3 staat de verwachte bijdrage 2023 per deelnemer vermeld, met aparte vermelding van het effect van de WOZ-bezwaren.

Kosten

De verwachte kosten stijgen met € 1.586.000 van € 10.561.000 naar € 12.147.000.
Dit is een stijging van 15%. Van deze stijging wordt het grootste gedeelte (8,9%) veroorzaakt door de toename van het aantal WOZ-bezwaren.

Globale stijging	€	%
WOZ-bezwaren (uitvoerings- en proceskosten)	€ 935.000	8,9%
Kostenstijging door hoge inflatie*	€ 422.000	4,0%
CAO-verplichtingen	€ 356.000	3,4%
Formatie voor wettelijke taken	€ 209.000	2,0%
MijnOverheid	-/- € 218.000	-/- 2,1%
Gedeeltelijke inzet post onvoorzien en overige voordelen	-/- € 118.000	-/- 1,1%
Per saldo	€ 1.586.000	15,0%

*Doordat met de leverancier van ons belastingpakket een overeenkomst is afgesloten waarbij er een aantal jaren geen indexatie plaats vindt, is de stijging door inflatie beperkt.

De verschillen tussen de begroting 2023 en de prognose 2023 zijn verder toegelicht in hoofdstuk 2 en specifiek uitgewerkt per programma.

Tot slot

Gezien het voorgaande, is duidelijk dat BSR dit jaar voor flinke uitdagingen staat. Het verbeteren en borgen van onze kwaliteit, het voldoen aan wettelijke eisen (waaronder afhandelen WOZ-bezwaren), het ontwikkelen en behouden van onze medewerkers en gelijktijdig het beheersen van onze kosten.

Dit alles kunnen wij niet zonder onze medewerkers. Vanaf deze plek wil ik, mede namens het MT, mijn complimenten uitspreken voor onze medewerkers, die in de afgelopen periode flexibel en actief hebben bijgedragen aan het uitvoeren en optimaliseren van onze processen, in het belang van zowel onze inwoners als deelnemers.

Tiel, 15 mei 2023

G.M. Scholtus MBA
Directeur

2 Overzicht van baten en lasten 2023

Overzicht van baten en lasten 2023 (x € 1.000)			
	Rekening 2022	**Primitieve begroting 2023**	**Prognose 2023**
Salarissen en sociale lasten	4.287	4.917	5.324
Inhuur personeel	666	375	436
Overige personeelskosten	300	447	463
Totaal personeelskosten	*5.253*	*5.739*	6.223
Kapitaallasten software	140	297	245
Automatiseringskosten (onderhoud)	108	234	183
Licentiekosten	1.253	1.177	1.225
Technisch applicatiebeheer	60	62	85
Drukken, printen en verzenden belastingpost	426	454	481
Gegevensaanlevering derden	172	167	180
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	115	218	
Proceskostenvergoedingen	334	300	760
Bankkosten	48	64	50
Communicatieplatform/telefonie	125	136	118
Externe- en interne communicatie	27	28	29
Bureaukosten	286	312	409
Overige kosten (primair proces)	667	407	882
Personeel & Organisatie	39	50	50
Projectkosten	0	0	255
Huur	208	213	238
Facilitair	229	255	278
Kapitaallasten verbouwing	63	69	68
Kapitaallasten meubilair etc.	45	45	45
Kantoorautomatisering	250	225	289
Overige kosten huisvesting	*0*	*0*	0
Totaal huisvesting en kantoorautomatisering	*795*	*807*	*918*
Mutaties voorziening	267	0	0
Onvoorzien	0	109	54
Subtotaal lasten	***10.115***	***10.561***	***12.147***
Invorderingskosten	1.139	1.000	1.168
Rente	49	20	195
Investeringsbijdragen	49	49	49
Bijdragen deelnemers	8.503	10.178	11.525
Teruggave deelnemers opbrengsten invorderingskosten		-1.020	-1.188
Overige bijdragen deelnemers	291	172	198
Vergoeding voor personeel	23	0	0
Inkomensoverdracht Rijk	52	87	0
Subsidies	0	0	0
Overige baten	21	0	0
Subtotaal baten	**10.127**	**10.486**	**11.947**
Resultaat voor resultaatbestemming	**12**	**-75**	-200
Reservemutaties			
Stortingen	70	0	0
Onttrekkingen	58	75	200
Reservemutaties	**12**	**-75**	**-200**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023

De lasten stijgen ten opzichte van de primitieve begroting 2023 met € 1.586.000.
Deze stijging is globaal als volgt toe te lichten (x € 1.000):

Personeelskosten	484
Overige kosten (primair) proces ***)**	475
Proceskostenvergoedingen ***)**	460
Projectkosten	255
Bureaukosten	97
Kantoorautomatisering	64
Huisvesting	47
Drukken, printen en verzenden belastingpost	27
Gegevensaanlevering derden	**13**
Bankkosten	-14
Communicatieplatform/ externe en interne communicatie	-17
Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten	-32
Onvoorzien	-55
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	-218
Totaal	**1.586**

***) volledig veroorzaakt door toename WOZ-bezwaren**

Personeelskosten:

Cao
BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2023 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2022) met gemiddeld 10%.
Deze stijging is aanzienlijk hoger dan door BSR opgenomen in de begroting 2023 (2,75%).

Formatie
Basisregistraties
Kwaliteit is belangrijk voor het Stelsel van Basisregistraties. De gegevens uit basisregistraties worden namelijk veel en verplicht gebruikt in allerlei belangrijke (overheids)processen.
In de komende jaren is er nog veel werk in het consistent krijgen en houden van de data, alsmede het naadloos op elkaar laten aansluiten van de diverse landelijke basisregistraties.
Er is extra formatie ingezet (€ 209.000) om de informatie uit de verschillende basisadministraties te kunnen ontsluiten en verwerken, alsmede om deze transitie te borgen.

Toename WOZ-bezwaren
Door de grote stijging van het aantal ontvangen WOZ-bezwaren, mede door de agressieve reclamecampagnes van no-cure-no-pay bureaus, is het aantal bezwaarprocedures (en het aantal verwachte beroepsprocedures) dit jaar enorm gegroeid.
Op dit moment zijn er medio mei 8.732 (3.509 via no-cure-no-pay bureaus) bezwaren ontvangen tegen 3.169 (1.217 via no-cure-no-pay bureaus) bezwaren in 2022.

Deze WOZ-bezwaren zorgen voor een forse stijging in de benodigde capaciteit om deze bezwaren tijdig af te wikkelen. Aangezien dit bij alle gemeenten en belastingkantoren speelt, is benodigd personeel schaars en zijn de tarieven voor inhuur zeer hoog.
Doordat BSR recent taxateurs heeft kunnen aantrekken en het contract met het taxatiebureau niet heeft opgezegd, is capaciteit beschikbaar om de bezwaren af te handelen en niet in de problemen te komen met de herwaardering.

Overige kosten primair proces
In de begroting 2023 was vacatureruimte opgenomen voor taxateurs Woningen. Omdat aantrekken van gekwalificeerd personeel niet mogelijk bleek, heeft er in 2022 een Europese aanbesteding plaatsgevonden voor permanente marktanalyse, herwaardering en bezwaar- en beroepsafhandeling voor een gedeelte van de woningen.
De inschrijving is uitgekomen op € 562.000 per jaar en opgenomen onder overige kosten primair proces.

Proceskostenvergoeding
Door de genoemde forse stijging van het aantal WOZ-bezwaren zal het aantal bezwaar- en beroeps-procedures dit jaar flink groeien. Al bij een geringe bijstelling van de WOZ-waarde hebben de no-cure-no-pay bureaus recht op een proceskostenvergoeding. De uit te betalen kosten staan niet in verhouding tot het belastingvoordeel van een belastingplichtige.
Het groeiende aantal bezwaar- en beroepsprocedures legt een steeds groter wordende druk op de uitvoering van de wet WOZ. Gemeenschapsgeld vloeit weg naar commerciële partijen.

Naar verwachting zullen de te vergoeden proceskosten in 2023 stijgen van € 300.000 naar € 760.000.

Projectkosten
Project 'Leemlaag'
In 2023 zijn wij gestart met 'project Leemlaag', een project waarin wij heel gericht de samenwerking zoeken met de klant die twee vorderingen of meer open heeft staan. Doel van dit project is om verdere stapeling van schulden bij BSR in de toekomst te voorkomen. Daarnaast bieden wij de klant een helpende hand door proactief contact te zoeken en samen zorg te dragen voor een passende oplossing. Het door het bestuur geaccordeerde budget voor dit project is € 120.000.

Project 'mitigeren administratieve leegstand'
Er is voor 2023 incidenteel budget ad € 135.000 opgenomen voor het project 'mitigeren administratieve leegstand'. Dit betreft een aanvulling op de basisregistratie Nederlands Handelsregister (NHR) in de vorm van correcties op de administratieve leegstand. De kosten worden gedragen door Waterschap Rivierenland.

Bureaukosten
Door een forse stijging van de accountantskosten stijgen de bureaukosten met € 90.000. Dit wordt, naast een flinke tariefsverhoging, veroorzaakt door extra werkzaamheden voor de controle van de belasting-verantwoordingen per deelnemer, mede door de toename van de eisen die worden gesteld door de wet en de accountants van onze deelnemers.

Kantoorautomatisering
De kosten voor kantoorautomatisering zijn met € 64.000 gestegen.
Dit wordt veroorzaakt door een extra afschrijving voor de laptops en kapitaallasten voortvloeiend uit investeringen in audiovisuele middelen (€ 29.000).
Daarnaast heeft een aantal leveranciers een forse kostenverhoging doorgevoerd. BSR heeft zich georiënteerd op andere leveranciers, maar geen goede alternatieven gevonden.
De licentiekosten inzake kantoorautomatisering stijgen met € 35.000.

Huisvesting
Per 1 januari 2023 is de huur verhoogd met 14,5% conform de CPI per september 2022.
De huur stijgt hierdoor met € 25.000. Ook de overige facilitaire kosten zijn door prijsindexaties met € 23.000 gestegen.

Drukken, printen, en verzenden van belastingpost
Het aantal poststukken wijkt op onderdelen licht af van het geraamde aantal. Voornamelijk door de hoge indexatie stijgen de kosten per saldo met € 27.000

Gegevensaanlevering derden
De kosten zijn door prijsindexaties € 13.000 hoger uitgevallen dan begroot.

Bankkosten
De bankkosten vallen al een aantal jaren lager uit dan begroot. Het budget is bijgesteld.

Communicatieplatform/ externe en interne communicatie
Er is een nieuw communicatieplatform waarbij het doel is om een optimale en consistente service-ervaring te bieden, over alle communicatiekanalen heen. BSR is tevreden over de kwaliteit en mogelijkheden en de kosten zijn lager dan bij de vorige leverancier.

Kapitaallasten software, automatiseringskosten en licentiekosten
De dienstverleningskosten worden door steeds meer leveranciers, waaronder de leverancier van ons belastingpakket, als SaaS-dienstverlening doorberekend. Het betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud. De kosten zijn per saldo € 32.000 lager doordat nog niet alle software is opgeleverd.

Onvoorzien
De helft van het budget onvoorzien is ingezet voor diverse kostenstijgingen.

Gebruikerskosten MijnOverheid
De centrale financiering van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) is vanaf 2023 gewijzigd.
Er worden hiervoor geen kosten meer aan BSR doorbelast.

Tegen deze kosten stonden baten onder Inkomensoverdracht Rijk (gemeentelijk deel) en overige bijdragen deelnemers (bijdrage Avri en WSRL).

3 Bijdragen deelnemers 2023

In onderstaande tabel ziet u de gevolgen van de geraamde uitkomsten over 2023 voor de deelnemers van BSR.

Bijdragen per deelnemer (x € 1.000)						
	Begroting 2023	**Prognose 2023**	**Mutatie €**	**Mutatie %**	**Waarvan stijging toename WOZ-bezwaren €**	**Waarvan stijging toename WOZ-bezwaren %**
Culemborg	459	610	151	32,9	121	26,4
IJsselstein	644	804	160	24,8	127	19,7
Maasdriel	382	498	116	30,4	96	25,1
Montfoort	263	332	69	26,2	53	20,2
Tiel	687	883	196	28,5	172	25,0
West Betuwe	796	998	202	25,4	196	24,6
West Maas en Waal	308	400	92	29,9	79	25,6
Wijk bij Duurstede	436	539	103	23,6	91	20,9
Avri	539	559	20	3,7	n.v.t.	n.v.t
WSRL *)	4.644	4.714	70	1,5	n.v.t.	n.v.t
Totaal	**9.158**	**10.337**	**1.179**	**12,9**	**935**	

**) Exclusief investeringsbijdragen en overige bijdragen deelnemers.*

Afwijkingen per deelnemer
De stijging van de deelnemersbijdragen bij de gemeentelijke deelnemers wordt voornamelijk veroorzaakt door kostenstijging in het programma Waarderen.
Deze stijging van de kosten heeft te maken met de verwachte stijging van de proceskostenvergoeding doordat het aantal ingediende WOZ-bezwaren door no-cure-no-pay bureau bijna verdrievoudigd is.
De uitvoeringskosten stijgen hierdoor noodzakelijkerwijs mee.

Aantallen per programma (verdeelsleutels)
In de Bestuursrapportage is bij de berekening van de deelnemersbijdragen uitgegaan van de huidige verwachtingen ten aanzien van het aantal aanslagregels, aanslagbiljetten en WOZ-objecten. Deze zijn gebaseerd op de werkelijke aantallen 2022 plus mutaties opgegeven door onze deelnemers (inclusief wijzigingen verordeningen). Zie bijlage 2.

4 Algemeen & Ontwikkelingen

4.1 Speerpunten in 2023

4.1.1 Inleiding

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

Deze belastingsamenwerking heeft als groot voordeel dat BSR voor veel inwoners de diverse lokale belastingen efficiënt kan heffen en innen, waar mogelijk op één aanslagbiljet. Dit brengt gemak met zich mee voor de belastingbetaler en heeft veel voordelen voor de deelnemende partijen aan ons samenwerkingsverband.

BSR voert het gehele belastingproces uit. Wij verzamelen, beheren en verwerken gegevens. Daarmee kunnen wij de WOZ-waarden vaststellen en belastingaanslagen versturen. Het invorderen van de belastinggelden doen wij zo sociaal mogelijk. Hierdoor worden onze deelnemers op het terrein van lokale belastingen volledig ontzorgt. Dit is kostenefficiënt en verlaagt de kwetsbaarheid op dit onderdeel bij onze deelnemers.

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

4.1.2 Fundamenten van BSR

Visie-ontwikkeling
Al enige jaren richten wij ons op het genereren van volledig geautomatiseerde aanslagbiljetten. Dit met basisregistraties als uitgangspunt. Daarnaast richten wij ons op het optimaal ontzorgen van onze deelnemers en inwoners op basis van geharmoniseerde verordeningen en standaardprocessen.
BSR vindt het belangrijk om dit te realiseren met betrokken, proactieve en klantgerichte medewerkers. Daarmee wil BSR een betrouwbare partner zijn en een aantrekkelijke werkgever.

Daarnaast hecht BSR grote waarde aan het onderhouden en versterken van contacten in de regio, waarbij de mogelijkheid tot samenwerken ook onderwerp van gesprek is. Dit is een actueel onderwerp op de agenda van het bestuur. Doel is om hier dit jaar overeenstemming over te krijgen.

In het licht van het bovenstaande hebben bestuur, directie en management begin 2023 een nieuwe missie, visie en strategische richting voor BSR bepaald.

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

Visie (waar gaan wij voor als BSR)
Van ‘gewoon goed’ naar ‘elke dag beter’!

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

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

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

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

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

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

4.1.3 Medewerkerstevredenheid

BSR richt zich op het denken en handelen vanuit het resultaat met het daarbij gewenste effectieve gedrag door situationeel leiderschap en consequentiemanagement toe te passen. Onderscheidend vermogen ontstaat hierbij door een platte organisatie, gestandaardiseerde en geautomatiseerde systemen en processen en heldere taken en verantwoordelijkheden.

Mede om na te gaan hoe onze medewerkers dit ervaren, zullen wij dit op onderdelen toetsen in het komende medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In de afgelopen jaren heeft BSR gebruik gemaakt van een monitor, waarmee met name werd gekeken naar processen, organisatie en medewerkers. Vanaf 2023 zetten wij meer in op het meten van medewerkerstevredenheid. Wij sluiten hiertoe aan bij het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheids-onderzoek dat het A&O fonds in het najaar laat uitvoeren door Effectory.

4.1.4 Ontwikkelingen in 2023

Focus 2023: Kwaliteit

Een door ons te nemen besluit voldoet aan onze visie als het zonder restrictie bijdraagt aan één of meer van de onderstaande criteria:

- Levert een aantoonbare bijdrage aan kostenverlaging met behoud van kwaliteit;
- Levert een structurele bijdrage aan de standaardisering en uniformering van processen, werkwijze of automatisering;
- Versterkt de gewenste kennis en kunde van onze medewerkers.

Kansen en risico’s voor 2023

De kansen en risico’s voor 2023 zijn in kaart gebracht. Deze onderwerpen hebben invloed op het primaire proces en kunnen een kans en/of risico vormen in voortgang, efficiency, cultuur, automatisering en digitalisering van het primair proces. Door deze items tijdens het vaststellen van het jaarplan te benoemen biedt dit extra houvast bij het nemen van beslissingen op de korte en lange termijn.

Kansen:

- Effecten van uitvoering plan van aanpak kostenverlaging;
- Arbeidsmarkt/Strategische Personeelsplanning (SPP);
- Technologische ontwikkelingen;
- Productontwikkeling.

Risico’s:

- Ontwikkeling WOZ-bezwaren (door met name no-cure-no-pay bureaus);
- Eventuele nadelige effecten van de uitvoering van het plan van aanpak kostenverlaging;
- Herziening belastingstelsel waterschappen;
- Rechtmatigheidsverantwoording;
- Ontwikkelcapaciteit (software)leveranciers;

4.2 Bedrijfsvoering

4.2.1 Jaarstukken 2022

Door constructieve samenwerking tussen de accountants en betrokken medewerkers van onze organisatie zijn de jaarstukken in april afgerond. Deze worden in mei met de accountant besproken in de auditcommissie.
Het dagelijks bestuur heeft de concept-jaarstukken aan de raden en besturen van onze deelnemers aangeboden. De jaarstukken worden ter vaststelling geagendeerd op de agenda van het algemeen bestuur van 13 juli 2023.

4.2.2 Financiële verantwoordingen belastingopbrengsten per deelnemer

Op 7 april 2023 heeft onze accountant BDO Audit en Assurance BV voor alle deelnemers een goedkeurende controleverklaring afgegeven. De overzichten geven informatie over belastingjaar 2016 t/m belastingjaar 2022.

4.2.3 Kadernota 2024-2027

Tijdens de vergadering van het algemeen bestuur op 8 december 2022 is de kadernota vastgesteld. Hierin zijn opgenomen de algemene, financiële en beleidsmatige kaders voor de programmabegroting 2024 (en de meerjarenraming 2025-2027).

4.2.4 Begroting 2024

De begroting 2024, inclusief meerjarenraming 2025-2027, is op 31 maart 2023 aan de deelnemers verstuurd. De (meerjaren)begroting is ter besluitvorming geagendeerd voor de vergadering van het algemeen bestuur op 13 juli 2023. De deelnemers kunnen tot uiterlijk 16 juni 2023 hun zienswijzen indienen.

4.2.5 Plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021 t/m 2024

BSR vindt het belangrijk om, zeker in deze financieel onzekere tijden, een structurele financiële bijdrage te leveren in het belang van haar deelnemers. Hiertoe is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot een meerjarige kostenverlaging. Uitgangspunt hierbij is tegen de juiste prijs/kwaliteitsverhouding haar dienstverlening vormgeven. Het plan van aanpak is besproken en vastgesteld in het algemeen bestuur van 29 oktober 2020. Conform besluit van het algemeen bestuur zijn de voordelen vanuit het plan van aanpak opgenomen in de begroting t/m 2024.
Conform besproken met het dagelijks bestuur wordt in mei een evaluatie gedaan over de realisatie tot dusver. Dit kan als startpunt dienen voor het komende meerjarenplan 2024-2026.

4.2.6 Kostenverdeling overhead

BSR prefereert een transparante en eerlijke verdeling van de kosten.
In overleg met het dagelijks bestuur heeft BSR in 2019 door een onafhankelijke partij een onderzoek laten uitvoeren naar de huidige kostenverdeling inclusief de juiste toepassing hiervan.
De uitkomsten zijn in het algemeen bestuur van 2 juli 2020 gepresenteerd en de aanbevelingen inzake transparantie zijn door het dagelijks bestuur overgenomen.

Eén van de aanbevelingen is het periodiek toetsen of de toegerekende overhead op basis van de huidige berekeningswijze nog een afspiegeling is van de realiteit.
De kosten voor huisvesting en kantoorautomatisering zijn verdeeld over de programma's op basis van de formatie die aan een programma werkt. De verdeelsleutel van de overige overheadkosten gaat op basis van de salariskosten per programma, gecorrigeerd met een factor voor de verhouding van de werkzaamheden van de managers en de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie.

Jaarlijks wordt deze verdeling tegen het licht gehouden om recht te doen aan de feitelijke situatie.

4.2.7 Rechtmatigheidsverantwoording

Door een wetswijziging moet vanaf verslagjaar 2023[1] een rechtmatigheidsmededeling worden afgeven in de jaarstukken. Het bestuur van BSR is hiervoor verantwoordelijk.
In nauw overleg met de accountant wordt hier dit jaar invulling aan gegeven.

[1] https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuwsbrieven/ibi-nieuwsbrief/2022/ibi-nieuwsbrief-109

4.2.8 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimcijfer is ten opzichte van 2022 gedaald. Het verzuim tot en met april 2023 was 4,6%, inclusief langdurig verzuim. Over de periode t/m mei 2022 bedroeg dit verzuim 10,7%.

Ter beeldvorming het huidige verzuim t/m april 2023 ten opzichte van het verzuim t/m mei 2022:

Verzuimklassen				
		T/m april 2023	**T/m mei 2022**	**2022**
Kort verzuim	1 tot 7 dagen	0,6%	1,1%	0,9%
Middellang verzuim	7 tot 42 dagen	0,8%	2,3%	0,9%
Lang verzuim	Meer dan 42 dagen	3,2%	7,3%	7,9%
Totaal		**4,6%**	**10,7%**	**9,7%**

Nadere toelichting
Wij zien in alle verzuimklassen een daling van het verzuim.
Het verzuim bij BSR is voornamelijk niet werkgerelateerd.

Naast het persoonlijke aspect heeft ziekteverzuim impact op het primaire proces, zeker in combinatie met het nauwelijks beschikbaar zijn van geschikte inhuurkrachten.

Het terugdringen van het ziekteverzuim blijft een constant aandachtspunt, waarvoor veel aandacht is van het MT, in nauwe samenwerking met de HR-functionaris en de Arbo arts. Dit werpt inmiddels zijn vruchten af. Hierbij te denken aan vitaliteitsbeleid, preventief medisch onderzoek (voorjaar 2023), aandacht voor werk-privé balans en vitaal richting het pensioen.

4.2.9 Thuiswerken

Sinds 2020 werken de medewerkers van BSR meer vanuit huis. Inmiddels is het pand vier dagen per week opengesteld. Omdat het ontmoeten en overdragen van kennis belangrijk blijft, hebben wij afgesproken dat medewerkers minimaal 50% van hun werktijd op kantoor aanwezig zijn. Ook vanuit het oogpunt werk-privé balans wordt dit door onze medewerkers als positief ervaren.

In oktober 2020 is een hoofdstuk aan de cao toegevoegd inzake een structurele thuiswerkregeling, bestaande uit een thuiswerkbudget en een thuiswerkvergoeding. De centrale gedachte hierachter is goed werkgeverschap met aandacht voor duurzaam, veilig en gezond werken. Deze regeling is ingegaan met terugwerkende kracht vanaf 1 april 2020. Medewerkers maken goed gebruik van deze regeling.

4.2.10 Nieuwe cao Werken voor waterschappen

De leden van de Vereniging werken voor waterschappen (Vwvw) en de leden van de vakbonden hebben in december 2022 een akkoord bereikt over de cao. De cao heeft een looptijd van 1 jaar, van 1 januari 2023 tot 1 januari 2024.

Loonafspraken cao:

- Per 1 januari 2023 zijn de salarissen structureel verhoogd met € 125 bruto per maand op basis van een voltijdsdienstverband;
- Per 01-01-2023 worden de salarissen eveneens verhoogd met 2,5%;
- Per 01-07-2023 worden de salarissen nog eens verhoogd met 2,5%.

Voor de gemiddelde medewerker betekenen deze loonsverhogingen bij elkaar over geheel 2023 een inkomensverbetering van ruim 8%. Vanaf juli 2023 een salarisverhoging van gemiddeld 10% t.o.v. het salaris 2022. Deze stijging is aanzienlijk hoger dan door BSR opgenomen in de begroting 2023 (2,75%).

4.2.11 Algemene verordening gegevensbescherming

Informatiebeveiliging
BSR is op beleidsniveau in control en neemt momenteel vervolgstappen in de uitvoering.
Hiertoe zijn de volgende beleidsdocumenten geschreven en vastgesteld door het dagelijks bestuur:

- Strategisch Informatiebeveiligingsbeleid BSR 2021-2023;
- Tactische Informatiebeveiligingsbeleid BSR 2022-2024;
- Uitvoeringsplan Informatie Security Management System (ISMS) BSR 2021-2023; en
- Privacybeleid BSR 2022-2024.

Voor de uitvoering van informatiebeveiliging is het Operationeel Informatiebeveiligingsbeleid 2022-2024 geschreven. Daarnaast heeft in 2022 de inrichting van de ISMS tool (systeem) plaatsgevonden, zodat het continu verbeterproces van informatiebeveiliging en privacy kan plaatsvinden (managementinstrument). Om te voldoen aan een norm zoals de ISO 27001/27002, zal het systeem enkele verplichte activiteiten zoals een interne en externe audit omvatten. Hiermee wordt aantoonbaar dat BSR als organisatie op de juiste wijze aandacht en opvolging geeft aan de informatiebeveiliging en privacy (AVG).

Privacy
Het algemeen bestuur van BSR heeft op 16 mei 2018 het Centrale Privacybeleid BSR vastgesteld. In het vastgestelde beleid wordt uitgegaan van de “Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten (BIG). Per 1 januari 2019 is de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) gekomen. De BIO is het basis-normenkader voor informatiebeveiliging binnen alle overheidslagen (rijk, provincies, gemeenten en waterschappen), waarbij 2019 als overgangsjaar was ingesteld.

Bovengenoemde toelichting en de 3 jaarlijkse verplichte actualisatie van het beleid is waardoor er een herziening van het Centraal Privacybeleid BSR heeft plaatsgevonden. Hiertoe is het Privacybeleid BSR 2022 - 2024 op 16 juni 2022 vastgesteld. BSR geeft door de vaststelling van dit beleid duidelijk richting aan privacy en laat zien dat zij de privacy waarborgt, beschermt en handhaaft.

Datalekken
Conform artikel 38 lid 5 van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) brengt de Functionaris voor gegevensbescherming (FG) rechtstreeks verslag uit aan het hoogst leidinggevende niveau van de verwerkingsverantwoordelijke. Hiertoe is er ook in 2023 het jaarverslag 2022 door de FG voorgelegd aan managementteam en bestuur.
Daarnaast wordt er binnen onze organisatie veel aandacht geschonken aan de onderwerpen privacy en het voorkomen van datalekken. Er hebben in 2022 en 2023 (t/m heden) geen datalekken plaatsgevonden.

4.2.12 Archivering

De archiefinspecteur van het Regionaal Archief Rivierenland (RAR) heeft in 2020 de verbouwde archiefruimte in ons pand aan de Stationsstraat te Tiel goedgekeurd. Verder heeft de archiefinspecteur onderzocht in hoeverre onze ICT-omgeving geschikt is voor het recht- en doelmatig vervangen van archiefbescheiden. Daarnaast heeft de adviseur digitale ontwikkelingen van het RAR een adviesnotitie opgesteld over het kwaliteitssysteem voor het archiefbeheer. Tevens is uitvoering gegeven aan artikel 2 van het Besluit informatiebeheer BSR 2020 en is een start gemaakt met het Strategisch Informatie Overleg. BSR heeft ervoor gekozen om de verbeteracties op projectmatige werkwijze aan te pakken.

4.2.13 Leren en ontwikkelen

Met het oog op het ontwikkelen van onze medewerkers vinden wij het belangrijk dat:

- nieuwe medewerkers op een juiste en professionele manier worden ingewerkt;
- bestaande medewerkers zich blijven ontwikkelen;
- aandacht wordt besteed aan duurzame inzetbaarheid door o.a. het aanbieden van een vitaliteitsprogramma.

BSR werkt in dit kader ook samen met belastingsamenwerkingsverband BghU te Utrecht.
Op dit moment wordt aan een ontwikkel-/opleidingsplan gewerkt.

4.2.14 Duurzaamheid

BSR onderschrijft het belang van een duurzame bedrijfsvoering en handelt hiernaar door maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Hierbij vinden wij de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers van belang (ontwikkeling, vitaliteit), alsmede het bieden van een gezonde werkplek (hulpmiddelen, klimaat).

Daarnaast heeft BSR in het kader van duurzaamheid maatregelen genomen inzake inkoop (duurzaamheid, social return) en energiebesparingsmogelijkheden (energieverbruik, led-verlichtings-armaturen, HR dubbel glas, installaties).
Samen met onze verhuurder werkt BSR nauw samen met Energie Samen Rivierenland om zo bewust mogelijk om te gaan met energieverbruik. Ons kantoorpand heeft inmiddels een energielabel A+.

4.2.15 Openbaarheid publieke informatie (Woo)

Openheid en transparantie zijn essentieel voor het vertrouwen tussen de samenleving en de overheid. Op 1 mei 2022 is de Wet open overheid (Woo) grotendeels in werking getreden, die de Wet openbaarheid van bestuur (Wob) vervangt. In het gemeentefonds zijn hiertoe extra middelen voor de uitvoering beschikbaar gesteld. BSR volgt de ontwikkelingen actief en implementeert de benodigde werkwijzen.

De Woo kent een aantal belangrijk wijzigingen ten opzichte van de Wob:

- Een Woo-verzoek moet nog steeds binnen vier weken worden afgehandeld. Bij een omvangrijk of ingewikkeld verzoek kan de termijn met maximaal twee weken worden verlengd. Bij de Wob was dat vier weken. BSR handelt de Woo-verzoeken binnen de termijn af.
    - Er is in het eerste kwartaal van 2023 een toename in het aantal verzoeken. Deze verzoeken gaan met name over het aantal belastingaanslagbiljetten dat is verstuurd en de trend met betrekking tot bezwaar- en beroepsprocedures.

- Iedereen die informatie van de overheid wil, kan voortaan terecht bij een contactpersoon. Deze persoon helpt om de informatie te vinden die wordt gezocht. Soms kan de informatie meteen verstrekt worden. En soms wordt doorverwezen naar iemand die verder kan helpen.
    - BSR heeft met de inwerkingtreding van de Woo, een Woo-functionaris aangewezen.

- Een Woo-verzoek kan bij meer organisaties worden ingediend. Eerst kon dat alleen bij overheidsorganisaties, maar nu bijvoorbeeld ook bij de Eerste en Tweede Kamer, de Raad voor de Rechtspraak, de Raad van State en de Ombudsman.
    - Bij BSR kon dus altijd al een dergelijk verzoek worden ingediend.

- Er komt een onafhankelijk Adviescollege openbaarheid en informatiehuishouding[2]. Dit adviescollege adviseert de regering en het parlement over alles wat te maken heeft met openbaarmaking. Journalisten en wetenschappers kunnen er een klacht indienen als zij niet tevreden zijn over de afhandeling van hun Woo-verzoek. Het college bemiddelt dan om een oplossing te vinden.
    - BSR heeft een dergelijke situatie nog niet meegemaakt.

- De overheid maakt nu al documenten, nota's en andere informatie[3]. Dat worden er de komende jaren steeds meer. Dit wordt de actieve openbaarmakingsplicht genoemd. De overheid wijst een platform aan waarop informatie dient te worden gepubliceerd, genaamd PLOOI. Dit platform wordt momenteel herzien, omdat het niet gebruiksvriendelijk is.
  Voorstellen, standpunten of adviezen van een ambtenaar of bewindspersoon worden ook steeds vaker openbaar. Zo is het duidelijker hoe beslissingen van de overheid tot stand komen.
    - BSR maakt haar informatie bekend via de website en het huidige platform (decentrale regelgeving en officiële publicaties).

[2] https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/organisatie/commissies/adviescollege-openbaarheid-en-informatiehuishouding
[3] https://www.open-overheid.nl/

4.2.16 Krapte arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt staat onder grote druk. In het afgelopen jaar is ook bij BSR sprake geweest van personeelsverloop, met name door pensionering. Om de primaire processen niet te verstoren, worden hiertoe diverse maatregelen genomen, zoals proceswijzigingen. Waar mogelijk vindt ook inhuur van medewerkers plaats. Dit betekent dat wij meer dan voorheen aangewezen zijn op tijdelijke (duurdere) inhuur. Daarbij blijkt dat ook tijdelijke inhuur niet vanzelfsprekend in te vullen is.

Het werven van gekwalificeerd (tijdelijk) personeel is in de huidige arbeidsmarkt gecompliceerd en in sommige gevallen vrijwel niet mogelijk. In een aantal gevallen heeft dit geleid tot hogere kosten bij de inzet van tijdelijk personeel of het uitbesteden van werkzaamheden.

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

BSR zet andere manieren in om onze werkzaamheden te kunnen blijven uitvoeren. Hierbij valt te denken aan het creatiever benaderen van de arbeidsmarkt ten behoeve van het invullen van openstaande vacatures. Tegelijkertijd ziet BSR een oplossing in de versnelling van digitalisering en automatisering.

Uiteraard is BSR continu op zoek naar oplossingen om nu, maar ook in de komende jaren, vakkundig personeel aan te trekken en te behouden. Dit heeft in het voorjaar van 2023 geresulteerd in het aantrekken van een aantal zeer ervaren taxateurs.

4.3 Dienstverlening

4.3.1 Accountmanagement

Accountoverleg
Regelmatig vinden bilaterale (online) overleggen plaats tussen accounthouders van de deelnemers en de accountmanager van BSR. Dit met een gemiddelde frequentie van één keer per twee maanden. Daarnaast vindt er in 2023 vier keer een informatieoverleg plaats met alle accounthouders. Tijdens dit overleg worden onderwerpen besproken die alle deelnemers aangaan.

Afhandeling Kinderopvangtoeslagaffaire (KOTA)
BSR heeft aan haar gemeentelijke deelnemers alle benodigde gegevens verstrekt om de gederfde belastingopbrengsten én de kosten die gemaakt zijn door BSR voor de KOTA te kunnen indienen in de Sisa-verantwoording[4]. Deze regeling loopt door tot 2025, dus ook de komende jaren zullen deze verantwoordingen moeten worden ingediend. Voor Waterschap Rivierenland geldt er een andere regeling, conform afspraken met de Unie van Waterschappen.

Klanttevredenheidsonderzoek deelnemers BSR
Het klanttevredenheidsonderzoek dat is uitgevoerd in het najaar van 2022 laat opnieuw een stijging van de tevredenheid van de deelnemers van BSR zien op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau.
De gemiddelde klanttevredenheid steeg van 7,5 in 2021 naar 8 in 2022.
Ook in het najaar van 2023 zullen wij de tevredenheid van onze deelnemers nagaan.
Hierbij zullen wij meer gebruik maken van persoonlijke interviews met onze deelnemers.

4.3.2 Dienstverlening voor onze inwoners

BSR heeft klantgerichtheid hoog in het vaandel staan en streeft ernaar haar dienstverlening op het hoogste niveau te krijgen, binnen de daarvoor beschikbaar gestelde middelen.

Kwaliteit
Kwalitatief heeft BSR haar dienstverlening goed op orde. Met vakbekwame, klantgerichte en toegewijde medewerkers en een moderne contactcenteromgeving kunnen wij belastingplichtigen maximaal bedienen en kunnen wij snel inspelen op veranderende omstandigheden. De kwaliteit van onze dienstverlening wordt onderstreept door het feit dat wij tienduizenden klantcontacten per jaar afhandelen en het aantal formele klachten dat betrekking heeft op deze afhandeling nihil is. Daarbij zijn wij steeds beter in staat de klantvraag te voorkomen in plaats van deze te beantwoorden.

Ook langs digitale weg bieden wij diverse mogelijkheden voor belastingplichtigen om belastingzaken met BSR te regelen. De ontwikkelingen op dit vlak zullen onverminderd doorgaan. BSR blijft dan ook zeker aanhaken op de ontwikkelingen die onze dienstverlening naar een hoger plan kunnen tillen.

Kwantiteit
De telefonische bereikbaarheid van BSR is gemiddeld genomen goed. Wij streven ernaar om 95% van alle klanten die ons bellen binnen 5 minuten te woord te staan. Dit is een scherpe doelstelling met het huidige aanbod aan inkomende telefonische contacten. Indien de wachttijd boven de 5 minuten komt, dan bieden wij de klant de mogelijkheid om teruggebeld te worden. In deze gevallen bellen wij de klant binnen 2 werkdagen terug. De reacties op deze mogelijkheid zijn zeer positief.

Uiteraard proberen wij verstoringen binnen onze invloedsfeer zoveel mogelijk te beperken en spreiden wij de acties, waar mogelijk, om de impact te minimaliseren. Daarnaast worden andere afdelingen ingezet om de klantvragen, indien nodig, te beantwoorden.

Een verbetering in de dienstverlening zien wij vooral in het voorkomen van de klantvraag, door belasting-plichtigen aan de voorkant van het proces zo goed en duidelijk mogelijk te informeren. Een mooie stap hierin is het herschrijven van onze uitgaande correspondentie naar B1 taalniveau.

Verder zetten wij in op steeds verdergaande automatisering. Inmiddels is het voor belastingplichtigen ook mogelijk een betalingsregeling via onze digitale balie aan te vragen en bij telefonisch contact met onze afdeling Dienstverlening kunnen wij op basis van het inspreken van postcode en huisnummer de klantgegevens direct aan de betreffende medewerker aanbieden.

[4] https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financien-gemeenten-en-provincies/uitwisseling-financiele-gegevens-met-sisa-en-iv3#:~:text=SiSa%20betekent%20eenmalige%20informatieverstrekking%2C%20eenmalige,informatiestroom%20met%20alle%20financi%C3%ABle%20informatie.

4.3.3 Prestatie-indicatoren Dienstverlening voor inwoners 2023		
KPI	**Stand per 30-04-2023**	**Toelichting**
95% van de klanten die contact zoeken met BSR, worden binnen 5 minuten te woord gestaan. In max. 5% van de gevallen lukt dit niet. Deze klanten worden, indien gewenst, uiterlijk binnen 2 werkdagen teruggebeld.	92% bereikbaarheid, waarbij bij wachttijden boven de 5 minuten de mogelijkheid is geboden aan klanten om teruggebeld te worden. Gemiddelde wachttijd van 2:21 minuten.	Van alle klanten die het eerste kwartaal 2023 naar BSR hebben gebeld is 92% direct te woord gestaan binnen gemiddeld 2:21 minuten. Klanten die langer dan 5 minuten in de wacht hebben gestaan op piekmomenten, hebben de mogelijkheid gekregen om binnen 2 werkdagen teruggebeld te worden. In alle gevallen is nog dezelfde werkdag teruggebeld. De gemiddelde gespreksduur per klant bedraagt 4.46 minuten. Ondanks de piekperiode aan het begin van het jaar is het aanbod behapbaar gebleken met de maximale inspanning van de afdeling Dienstverlening en de ondersteuning van de afdeling Basisregistraties & Belastingen wanneer nodig.

4.4 Ontwikkelingen

4.4.1 Processen

Samen met de Dienst belastingen van de gemeente Amsterdam, belastingsamenwerking GBLT te Zwolle en de leverancier van belastingsoftware Centric werken wij aan generieke belastingprocessen. Zodanig dat wij onze leverancier in gezamenlijkheid opdracht kunnen geven tot ontwikkeling van nieuwe onderdelen of aanpassing van bestaande onderdelen. Dit voorkomt maatwerkoplossing, maakt ons minder kwetsbaar en zal op de langere termijn leiden tot lagere ontwikkelingskosten, aangezien wij deze kosten kunnen delen.

Ook de gemeenten Amersfoort en Almere zijn aangehaakt bij deze samenwerking. Het uiteindelijke doel is om de generieke processen leveranciersonafhankelijk beschikbaar te stellen, zodat ook andere partijen hun software hierop kunnen laten aansluiten.

Inmiddels is een verdere aanscherping gedaan bij het vastleggen van de risico's en het treffen van beheersmaatregelen gericht op het primair proces.

BSR heeft voor 2023 prioriteit gesteld bij het implementeren van de generieke belastingprocessen binnen onze eigen organisatie. Hierbij blijkt de benodigde inspanning door onze leverancier van belastingsoftware een risico. Ook deze heeft te maken met personeelsverloop en krapte op de arbeidsmarkt. Dit zorgt voor vertraging bij de gewenste implementaties.

4.4.2 MijnOverheid/Berichtenbox

BSR is aangesloten op de Berichtenbox van MijnOverheid. Inmiddels maakt circa 51% van de belasting-plichtigen in ons verzorgingsgebied gebruik van de Berichtenbox.

Programma 1: HEFFEN

Doelstelling van het programma Heffen

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

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

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

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

Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2023

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

Toelichting op speerpunten

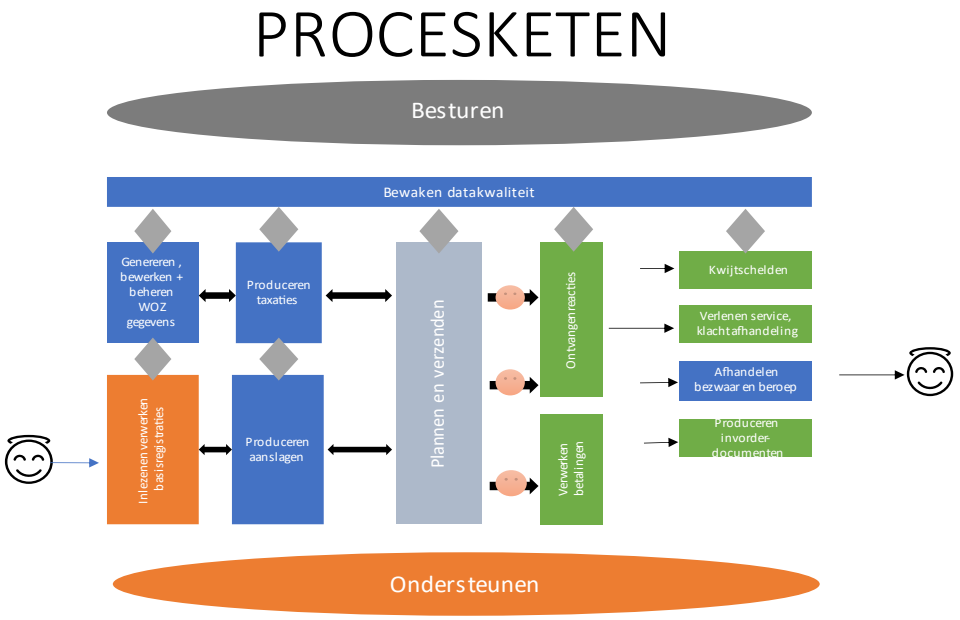
- *Focus op samenwerking in de keten*
  De focus ligt op samenwerking in de keten, waar mogelijk geautomatiseerd.
  Op basis van datastromen genereren wij maximale efficiency binnen de processen.

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

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

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

- *Focus op samenwerking in de keten*
  Vanaf 1 januari 2023 zijn de afdeling Gegevensbeheer en de afdeling Waarderen, Bezwaar en Beroep samengevoegd. De aansturing vindt plaats door de nieuwe manager Basisregistraties & Belastingen. Hierdoor wordt de besluitvaardigheid verhoogd en kan gewerkt worden aan samenwerking in de procesketen volgens onderstaand schema.



- *Harmonisering verordeningen*
  De verordeningen van de deelnemers zijn, voor zover mogelijk, op elkaar afgestemd. Dit bevordert een efficiënte uitvoering van het belastingproces. Het is zaak dat deelnemers zich bewust zijn van het feit dat afwijkingen van de geharmoniseerde verordeningen gevolgen heeft voor de efficiënte uitvoering van het belastingproces.

- *Basisregistraties en berichtenverkeer in combinatie met terugmeldvoorzieningen*
  In het belastingproces maken we gebruik van diverse basisregistraties. Dit zijn o.a.:
  - de Basisregistratie personen (BRP);
  - het Handelsregister (HR);
  - de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG);
  - de Basisregistratie Topografie (BRT);
  - de Basisregistratie Kadaster (BRK);
  - de Basisregistratie Waarde Onroerende Zaken (WOZ).

  BSR is aangesloten op al deze registraties. Echter, er vindt nog onvoldoende afstemming plaats in de keten. Hier moet door BSR in de nabije toekomst aan worden gewerkt.
  Gestart wordt met een analyse van de verwerking van de gegevens uit de Basisregistratie Kadaster. Deze verwerking gebeurt nu jaarlijks middels scripting. Dat lijkt een efficiënte werkwijze, maar veroorzaakt ook veel verstoringen in het reguliere proces. Een voorbeeld hiervan is dat objecten niet tijdig in de administratie worden verwerkt, wat problemen oplevert met burgers bij de uitlevering van afvalpasjes. Nog een voorbeeld is dat er mutaties in de eigendomssituatie niet of niet correct worden verwerkt, wat veel extra bezwaren oplevert.

- *Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen*
  Het is belangrijk dat eerst de werkvoorraden worden weggewerkt en dat er tijd wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de data en processen. Pas dan is het mogelijk om betrouwbare analyses op de data te doen. Tot die tijd wordt bij de verantwoording uitgegaan van de begrotingscijfers van de deelnemers.

Ontwikkelingen t/m april 2023

Proces
In kalenderjaar 2023 ligt de focus volledig op het aanslagproces. Inmiddels heeft de nieuwe manager Basisregistraties & Belastingen de werkvoorraden van de belastingjaren 2021 t/m 2023 in beeld gebracht. Deze worden zoveel als mogelijk weggewerkt al dan niet met extra inhuurcapaciteit.
Het uiteindelijke doel is om de aanslagoplegging zoveel als mogelijk in het betreffende belastingjaar op te leggen.

Opleggen primaire kohieren
In de eerste vier maanden van het jaar is de prioriteit uitgegaan naar het opleggen van de primaire kohieren voor het belastingjaar 2023 conform productieplanning. Voor het belastingjaar 2023 is tot en met 30 april netto opgelegd:
Waterschap Rivierenland € 226.560.000;
Avri € 29.245.000;
Gemeenten: € 94.402.000.

Toekomst/verwachtingen

Naast het bovenstaande wordt er aandacht geschonken aan:

Verwachte belastingopbrengsten
Op dit moment is het niet mogelijk om nadere analyses te doen op de belastingopbrengsten in verband met het ontbreken van gedetailleerde en onderbouwde begrotingscijfers van onze deelnemers.
Er wordt onderzocht op welke wijze BSR haar deelnemers inzicht kan geven in de verwachte belastingopbrengsten en overige relevante cijfers over het huidige en de twee voorgaande belastingjaren.

Leegstandsregistratie
BSR oriënteert zich samen met Waterschap Rivierenland op de mogelijkheden om de leegstandregistratie, zoals deze vanuit het Handelregister wordt overgenomen, te verbeteren. De leegstandsregistratie wordt binnen BSR projectmatig aangepakt. De voorbereidende werkzaamheden zijn gestart. De uitvoering zal plaatsvinden in 2023 en 2024. Gedurende en na het project zal er veel aandacht zijn voor het procesmatig inrichten van de leegstandsregistratie zodat de belastingopbrengsten aantoonbaar op peil blijven.

Rioolheffing Maasdriel
BSR en gemeente Maasdriel zijn op dit moment ambtelijk in gesprek over de uitvoerbaarheid van de aangepaste Verordening Rioolheffing gemeente Maasdriel. De verordening zal op onderdelen moeten worden aangepast om tot een legitieme heffing te kunnen overgaan. Deze aanpassing moet door de gemeenteraad van Maasdriel worden vastgesteld en gepubliceerd.

Toeristenbelasting Maasdriel
In het eerste kwartaal zijn er verkennende gesprekken gevoerd omtrent de taakoverdracht van de toeristenbelasting door de gemeente Maasdriel. Het managementteam van BSR staat positief tegenover deze taakoverdracht. Eén en ander zal verder uitgewerkt worden, waarna een formeel verzoek unaniem door het algemeen bestuur van BSR gehonoreerd moet worden.

Baatbelasting Montfoort
Via de gemeente Montfoort is het verzoek tot overdracht Baatbelasting ontvangen. Dit verzoek is behandeld in de vergadering van het algemeen bestuur van 30 maart 2023. Het algemeen bestuur heeft het verzoek vooralsnog afgewezen. De gemeente Montfoort gaat (nogmaals) met diverse partijen in gesprek en verwacht in de loop van dit jaar het verzoek opnieuw in te dienen.

Overzicht van baten en lasten programma Heffen 2023 (x € 1.000)			
	Realisatie 2022	**Primitieve begroting 2023**	**Prognose 2023**
Salarissen en sociale lasten	843	847	1.062
Inhuur personeel	49	84	160
Overige personeelskosten	25	22	*31*
Totaal personeelskosten	*917*	*953*	1.253
Kapitaallasten software	92	131	97
Automatiseringskosten	48	70	59
Licentiekosten	444	406	429
Technisch applicatiebeheer	27	43	28
Drukken, printen en verzenden belastingpost	289	272	323
Gegevensaanlevering derden	99	91	119
Gebruikersvergoeding MijnOverheid	115	218	0
Proceskostenvergoedingen	12	5	10
Bankkosten	0	0	0
Communicatieplatform/telefonie	20	24	18
Overige kosten primair proces	91	47	30
Projectkosten	0	0	135
Mutatie voorziening	42	0	0
Onvoorzien	0	23	11
Doorbelasting kosten overhead	1.139	1.137	1.167
Subtotaal lasten	**3.335**	**3.420**	**3.679**
Invorderingsbaten	0	0	0
Rente	0	0	0
Bijdragen voor personeel	0	0	0
Investeringsbijdragen	49	49	49
Bijdragen deelnemers	3.050	3.074	3.416
Overige bijdragen deelnemers	146	172	176
Inkomensoverdracht Rijk	52	87	0
Subsidies	0	0	0
Subtotaal baten	**3.297**	**3.382**	**3.641**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-38**	**-38**	**-38**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	38	38	38
Reservemutaties	**38**	**-38**	**-38**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023

- **Salarissen en sociale lasten**
  Cao
  BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2023 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2022) met gemiddeld 10%.
  Deze stijging is aanzienlijk hoger dan opgenomen in de begroting 2023 door BSR (2,75%).
  Toename salariskosten € 60.000.

  (Extra) formatie voor Basisregistraties
  Kwaliteit is belangrijk voor het Stelsel van Basisregistraties. De gegevens uit basisregistraties worden namelijk veel en verplicht gebruikt in allerlei belangrijke (overheids)processen.

  Om de informatie uit de verschillende basisadministraties te kunnen ontsluiten en verwerken is extra capaciteit nodig. Deze extra capaciteit bedraagt 2,33 FTE. Hiertoe zijn in 2022 vacatures uitgezet en de capaciteit is inmiddels ingevuld (€ 155.000).

- **Inhuur personeel**
  Om werkvoorraden te verminderen is er inhuur van personeel nodig. Indien dit niet gebeurt lopen de werkvoorraden op en stagneert het opleggen van aanslagen, waardoor het langer duurt voordat de aanslagen over huidig en voorgaande belastingjaren kunnen worden verstuurd (mutatie € 76.000).

- **Overige personeelskosten**
  De overige personeelskosten bestaan uit kosten voor woon-/werkverkeer, thuiswerkvergoedingen, studiekosten, parkeervergunningen.

- **Kapitaallasten software, automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer**
  Een aantal opgenomen stelposten voor investeringen in software zijn nog niet benut. Er wordt eerst onderzocht welke technologie voor BSR het beste is. De kapitaallasten zijn hierdoor € 34.000 lager.

- **Drukken, printen en verzenden belastingpost**
  Dit betreffen de kosten voor het drukken of printen, het couverteren, het verzenden (fysiek of digitaal) en het archiveren van belastingpost en daarnaast het leveren van bedrukte/geprinte enveloppen en bedrukt/geprint papier.
  De verhoging ad € 59.000 betreft voornamelijk de door leveranciers doorberekende inflatie (papierprijzen bijvoorbeeld 40%) en een kleine toename van het aantal biljetten.

- **Gebruikersvergoeding MijnOverheid**
  De centrale financiering van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) is vanaf 2023 gewijzigd.
  Er worden hiervoor geen kosten meer aan BSR doorbelast.

  Tegen deze kosten stonden baten onder Inkomensoverdracht Rijk (gemeentelijk deel) en overige bijdragen deelnemers (bijdrage Avri en WSRL).

- **Overige kosten primair proces**
  De begrote kosten betroffen voornamelijk het innovatiebudget. Dit jaar zullen voornamelijk voorbereidende activiteiten worden verricht. Dit budget is voor 2023 naar beneden bijgesteld.
  Focus ligt dit jaar op het consistent krijgen en houden van de data, alsmede het naadloos op elkaar laten aansluiten van de diverse landelijke basisregistraties.

- **Projectkosten**
  Er is voor 2023 (en 2024) incidenteel budget ad € 135.000 opgenomen voor het project ‘mitigeren administratieve leegstand’. Dit betreft een aanvulling op de basisregistratie Nederlands Handelsregister (NHR) in de vorm van correcties op de administratieve leegstand.

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

  De kosten van deze in 2023 gestarte tweejarige pilot worden gedragen door Waterschap Rivierenland.

- **Doorbelasting kosten overhead**
  Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 43.

- **Investeringsbijdragen**
  Dit betreft de investeringsbijdrage afnamefunctionaliteit LV WOZ voor Waterschap Rivierenland

- **Overige bijdragen deelnemers**
  Onder overige bijdragen deelnemers zijn de volgende baten opgenomen:

Bijdrage project ‘Mitigeren administratieve leegstand’	€ 135.000
Onderhoudskosten ‘afnamefunctionaliteit LV WOZ’ (WSRL)	€ 41.000
Totaal WSRL	€ 176.000

Programma 2: INNEN

Doelstelling van het programma Innen

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

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

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

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

Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2023

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

Toelichting op speerpunten

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

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

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

Ontwikkelingen t/m april 2023

- *Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen met als doel het verhogen van de effectiviteit en efficiëntie.*
  Onze BI tool, VyZyr geeft ons gedetailleerde informatie op basis waarvan wij onder andere onze werkzaamheden nog beter kunnen controleren, analyseren en onze werkprocessen kunnen verbeteren. Om op basis van een kaart ons gebied nog beter in beeld te brengen hoe de betalingsproblemen zich in ons gebied tot elkaar verhouden, wordt een nieuwe rapportage ontwikkeld in VyZyr. Hiermee kunnen we onze invorderingsacties nog gerichter toespitsen.

- *Toepassen van een proactieve, klantgerichte en sociale invordering. Wij blijven actief op zoek naar, en onderzoeken continu, mogelijke verbeteringen.*
  Onze medewerkers zijn inmiddels allemaal getraind en opgeleid om klanten met betalingsproblemen proactief te helpen. Dat wil zeggen dat wij met de klant meedenken en maatwerk leveren wanneer de situatie van de klant daarom vraagt. Ook zorgen wij dat wij warm contact onderhouden met de klant en hen op weg helpen in het vinden van passende hulp wanneer er geen afloscapaciteit is.

- *Belastingjaar 2019 volledig operationeel afronden.*
  In de tweede helft van het jaar verleggen wij onze focus, naast onze reguliere invorderings-activiteiten, naar het operationeel afronden van belastingjaar 2019. Dat wil zeggen dat wij alle klanten met een openstaande post over dit belastingjaar, waarvan de vervaldatum reeds is verstreken en die niet betrokken zijn in ‘project leemlaag’, benaderen.

- *Optimaliseren klantreis.*
  Sinds 2022 werken wij met een nieuw telefonieplatform. In het eerste kwartaal van 2023 zijn wij dit platform verder gaan inrichten. Wij hebben onder andere skills toebedeeld aan medewerkers. Dat wil zeggen, dat wanneer een klant belt met een vraag over kwijtschelding, dit gesprek als eerste wordt toebedeeld aan de medewerker met de meeste kennis en kunde over kwijtschelding. Op basis van de toebedeelde skills wordt de telefoon verdeeld over de beschikbare medewerkers.

  Recentelijk is ons project Website gestart, waarin wij onze website opnieuw vormgeven, met dien verstande dat de website de klant beter voorziet in de benodigde informatie en voldoende selfservice biedt.

  Ook is sinds januari 2023 de aanslag van BSR voorzien van een QR-code waarmee de klant gemakkelijk kan betalen.

- *Toewerken naar flexibel inzetbare medewerkers (Klantenservice/Innen).*
  Vanaf januari 2023 zijn de afdelingen Innen en Klantenservice samengevoegd tot de afdeling Dienstverlening. Door deze samenvoeging en nieuwe wijze van aansturen zijn onze medewerkers in staat om beter mee te bewegen gedurende de piekperiodes in het jaar.

  Daarnaast geeft het gelegenheid aan medewerkers binnen BSR om zich breder te ontwikkelen. In 2022 heeft deze afdeling de opleiding ‘Werken met heffen en invordering’ van de Bestuurs-academie gevolgd. In mei 2023 start een groot deel van de medewerkers met een modulair opgebouwde opleiding Invordering.

- *Inbedden van generieke processen, waardoor een efficiënter werkproces ontstaat.*
  De focus ligt in 2023 op het implementeren van de generieke processen, inclusief, waar van toepassing, de benodigde software. Op dit moment kunnen wij hier nog niet mee verder.
  We zijn hierbij afhankelijk van onze softwareleverancier, die moeite heeft om zijn capaciteits-vraagstuk in te vullen. Hoogstwaarschijnlijk lopen wij hierdoor enige vertraging op. Vooralsnog geeft dit geen directe uitvoeringsissues.

Toekomst/verwachtingen

Project Leemlaag
In 2023 zijn wij gestart met ‘project leemlaag’, een project waarin we heel gericht de samenwerking zoeken met de klant die ten minste twee vorderingen open heeft staan. Doel van dit project is om verdere stapeling van schulden bij BSR in de toekomst te voorkomen. Daarnaast bieden wij de klant een helpende hand door proactief contact te zoeken en samen zorg te dragen voor een passende oplossing.

Na afronding van dit project zal stapeling van schulden binnen ons klantenbestand tot een minimum zijn beperkt en vindt de borging van deze werkzaamheden plaats in het reguliere proces.

Opleiding/ontwikkeling afdeling
Sinds 2023 zijn de afdelingen Innen en Klantenservice samengevoegd tot de afdeling Dienstverlening. Deze samenvoeging, voortvloeiend uit het ‘plan van aanpak kostenverlaging’ is gedurende anderhalf jaar geleidelijk en gestructureerd tot stand gekomen. In 2023 en 2024 willen wij dit verder ontwikkelen.
Dit doen wij door vakgerichte opleidingen aan te bieden maar ook actief aan de slag te gaan met een ontwikkeltraject met onze afdeling met als doel om nu en in de toekomst op een optimale manier met elkaar samen te werken te dienste van onze klanten.

Ontwikkelingen vakgebied
Op initiatief van BSR is een nauwere samenwerking gezocht met de managers van de afdelingen Innen/ Klantenservice/Dienstverlening van andere belastingsamenwerkingen. Dit met als doel om vakinhoudelijk kennis te delen, van gedachten te wisselen over de toekomst van ons vakgebied en over de ontwikkelingen die dit met zich meebrengt. Het animo hiervoor is groot. De eerste sessie zal plaatsvinden op donderdag 22 juni bij BSR.

Prestatie-indicatoren programma Innen 2023		
KPI	**Stand per april 2023**	**Toelichting**
BSR verklaart maximaal 0,5% van de opgelegde aanslagen per belastingjaar oninbaar.	Belastingjaar 2021: 0,06% Belastingjaar 2020: 0,13% Belastingjaar 2019: 0,17% Belastingjaar 2018: 0,19% Belastingjaar 2017: 0,25%	De belastingjaren t/m 2016 zijn definitief afgesloten. Over de belastingjaren 2017 t/m 2018 wordt niet meer actief ingevorderd. Er komen over deze jaren echter nog wel gelden binnen waarvoor betalingsregelingen zijn afgesproken.

Overzicht van baten en lasten 2023 programma Innen (x € 1.000)			
	Rekening 2022	**Primitieve begroting 2023**	**Prognose 2023**
Salarissen en sociale lasten	1.186	1.343	1.284
Inhuur personeel	30	0	0
Overige personeelskosten	77	63	80
Totaal personeelskosten	*1.293*	*1.406*	*1.364*
Kapitaallasten	20	81	66
Automatiseringskosten	52	118	101
Licentiekosten	320	309	309
Technisch applicatiebeheer	20	16	40
Drukken, printen en verzenden belastingpost	135	172	154
Gegevensaanlevering derden	14	14	14
Bankkosten	45	64	50
Communicatieplatform/telefonie	66	78	70
Overige kosten primair proces	2	62	45
Projectkosten	0	0	120
Mutatie voorziening	107	0	0
Onvoorzien	0	23	12
Doorbelasting kosten overhead	1.366	1.521	1.569
Subtotaal lasten	**3.440**	**3.864**	**3.914**
Invorderingsbaten	1.139	1.000	1.168
Rente	21	20	20
Bijdragen voor personeel	23	0	0
Bijdragen deelnemers	3.302	3.827	3.784
Teruggave deelnemers invorderingsbaten	-1.160	-1.020	-1.188
Overige bijdragen deelnemers	145	0	0
Overige bijdragen	20	0	0
Overige baten	0	0	0
Subtotaal baten	**3.490**	**3.827**	**3.806**
Resultaat voor resultaatbestemming	**50**	**-37**	**-108**
Reservemutaties			
Stortingen	70	0	0
Onttrekkingen	20	37	108
Reservemutaties	**50**	**-37**	**-108**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023

- **Salarissen en sociale lasten**:
  Cao
  BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2023 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2022) met gemiddeld 10%.
  Deze stijging is aanzienlijk hoger dan opgenomen in de begroting 2023 door BSR (2,75%).
  Toename salariskosten € 85.000.

  Formatie
  Er zijn twee medewerkers van de afdeling Dienstverlening met vervroegd pensioen gegaan.
  In het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024 was hier pas in 2025 rekening mee gehouden.
  De werkzaamheden worden opgevangen binnen de huidige formatie.
  Hierdoor zijn de salariskosten € 159.000 lager dan begroot.

  Functiewaardering
  Door de ontwikkelingen bij de afdeling Dienstverlening is bij een aantal mensen de functie inhoudelijk gewijzigd. Er wordt meer verwacht qua kennis en vaardigheden. De functies zijn afgezet tegen het functieboek. De betreffende collega's die voldoen aan de eisen zijn geplaatst in de bijbehorende schaal. De kosten stijgen hierdoor met € 15.000.

  Overige personeelskosten:
  De overige personeelskosten bestaan uit kosten voor woon-/werkverkeer, thuiswerkvergoedingen, reis- en verblijfkosten van deurwaarders, studiekosten, parkeervergunningen.

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

  Per saldo zijn de kosten van genoemde kosten voor het programma Innen naar verwachting € 8.000 lager dan primitief begroot.

- **Drukken, printen en verzenden belastingpost**:
  Dit betreffen de kosten voor het drukken of printen, het couverteren, het verzenden (fysiek of digitaal) en het archiveren van invorderingsdocumenten (zowel dwanginvordering als kwijtschelding).
  De geraamde kosten zijn ondanks de hoge inflatie per saldo met € 18.000 naar beneden bijgesteld.
  Dit is in lijn met de werkelijke kosten 2022

- **Overige kosten primair proces**:
  Sinds dit jaar vermelden wij een QR betaalcode op zowel fysieke als digitale aanslagbiljetten.
  Een gedeelte van de biljetten wordt inmiddels merkbaar sneller betaald. Daarnaast kunnen deze betalingen eenvoudig worden verwerkt.

- **Project Leemlaag**
  In 2023 zijn wij gestart met 'project leemlaag', een project waarin we heel gericht de samenwerking zoeken met de klant die ten minste twee vorderingen open heeft staan. Doel van dit project is om verdere stapeling van schulden bij BSR in de toekomst te voorkomen. Daarnaast bieden wij de klant een helpende hand door proactief contact te zoeken en samen zorg te dragen voor een passende oplossing. De geraamde kosten zijn € 120.000 (incidenteel). Een bedrag van € 70.000 wordt gedekt uit de vorig jaar door het bestuur ingestelde reserve Leemlaag.

- **Onvoorzien**
  De helft van dit bedrag is ingezet voor diverse kostenstijgingen.

- **Doorbelasting kosten Overhead**:
  Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 43.

- **Invorderingsbaten:**
  Dit betreffen bij belastingschuldigen in rekening gebrachte vervolgingskosten. Er wordt rekening gehouden met een oninbaar gedeelte van deze vorderingen.

  BSR past een sociaal invorderingsbeleid toe. We proberen in een zo vroeg mogelijk stadium contact te leggen met onze belastingschuldige ter voorkoming van stapeling van schulden.

  De invorderingsbaten en heffingsrente zijn gebaseerd op ervaringscijfers van afgelopen jaren. Daarnaast is rekening gehouden met de indexeringsvoorschriften die zijn opgenomen in onder meer de Kostenwet invordering rijksbelastingen.

  De verwachte opbrengsten invorderingskosten zijn daarom bijgesteld van € 1.000.000 naar € 1.168.000.

Programma 3: WAARDEREN

Doelstelling van het programma Waarderen

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

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

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

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

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

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

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

Speerpunten/ontwikkelingen programma Waarderen 2023

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

Toelichting op speerpunten

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

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

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

Ontwikkelingen t/m april 2023

Beoordeling Waarderingskamer van voldoende naar goed

In december 2022 heeft de Waarderingskamer de uitvoering van de wet WOZ van BSR beoordeeld met drie sterren. Deze beoordeling is broos en er zal veel werk verricht moeten worden om te komen tot een beoordeling van vier sterren. De verwachting is dat deze beoordeling niet eerder dan in 2026 gerealiseerd zal zijn.

De Waarderingskamer beoordeelt de uitvoering en borging van de processen op de volgende punten, zie nummers 1 t/m 10.

	PROCES	BEOORDELING INTERNE BEHEERSING						
	Beoordeeld is de uitvoering en borging van de processen	Moet op onderdelen verbeterd worden		Voldoende		Goed	Puntentelling	Zwaarder gewicht
1	Beschikkingen	X					-1	-2
2	Afhandelen bezwaarschriften			X			0	0
3	Synchronisatie LV WOZ					X	1	2
4	Objectkenmerken			X			0	0
5	Woningen			X			0	0
6	Niet-woningen			X			0	0
7	Aansluiting op de BAG	X					-1	-1
8	Aansluiting op de BRK					X	1	1
9	Aansluiting op het Handelsregister					X	1	1
10	Vakbekwaamheid							
	Eindoordeel			X			1	1

Bij een score van groter of gelijk aan 0 en kleiner dan 9 is het eindoordeel: Voldoende (drie sterren). Bij een score groter of gelijk aan 9 is het eindoordeel: Goed (vier sterren).

Op dit moment is er een transitieplan onderhanden werk om uiteindelijk in 2026 te komen tot een beoordeling van vier sterren. Dat betekent dat op alle processen verbetering moet plaatsvinden.

- *Doorontwikkelen direct burgercontact bij verificatie primaire objectkenmerken.*
  De Waarderingskamer heeft aangegeven dat de kwaliteit van de objectkenmerken op onderdelen verbeterd moet worden. Een volledige en correcte registratie van alle gegevens over een WOZ-object is essentieel voor een goede WOZ-administratie van hoge kwaliteit. Bij de uitvoering wordt onderscheid gemaakt tussen primaire en secundaire objectkenmerken.

  Om te komen tot een verbetering van de objectkenmerken is het nodig deze gegevens uit te vragen bij burgers en bedrijven. Hiertoe wordt de WOZ communicatie module aangeschaft. Met deze geïntegreerde module in het waarderingspakket kan BSR voormeldingen en inlichtingenformulieren verzenden en ontvangen en zo de benodigde gegevens uitvragen. Recente jurisprudentie heeft uitgewezen dat, als de burger gevraagde informatie niet verstrekt, een beroep achteraf op de proceskostenvergoeding, moeilijker is.

- *Procesoptimalisatie WOZ-lijn.*
  Sinds 1 januari 2023 is de afdeling Gegevensbeheer samengevoegd met de afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep tot de afdeling Basisregistraties & Belastingen. Deze afdeling wordt door één manager aangestuurd en moet in de praktijk leiden tot een efficiëntere uitvoering van de wet WOZ.

  Op dit moment zijn er gesprekken gaande met deelnemers om te komen tot een betere samenwerking op het gebied van de BAG en de WOZ. Beide administraties moeten door een continue proces van gegevensuitwisseling en verwerking naadloos op elkaar aansluiten.

Toekomst/verwachtingen

Het is de verwachting om een transitieplan op te leveren als onderdeel van het meerjarenplan. Hierin staan de benodigde acties om te komen tot de beoogde vierde ster voor BSR.

Overzicht van baten en lasten 2023 programma Waarderen (x € 1.000)			
	Rekening 2022	**Primitieve begroting 2023**	**Prognose 2023**
Salarissen en sociale lasten	758	960	1.119
Inhuur personeel	224	95	0
Overige personeelskosten	31	30	38
Totaal personeelskosten	*1.013*	*1.085*	*1.157*
Kapitaallasten	15	57	54
Automatiseringskosten	7	20	13
Licentiekosten	369	348	363
Technisch applicatiebeheer	7	3	12
Drukken, printen en verzenden belastingpost	2	10	4
Gegevensaanlevering derden	59	62	47
Proceskostenvergoedingen	322	295	750
Communicatieplatform/telefonie	12	17	14
Overige kosten primair proces	492	195	748
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	23	0	0
Onvoorzien	0	21	10
Doorbelasting kosten overhead	879	1.056	1.086
Subtotaal lasten	**3.200**	**3.169**	**4.258**
Bijdragen deelnemers	3.200	3.169	4.204
Overige bijdragen deelnemers	0	0	0
Subtotaal baten	**3.200**	**3.169**	**4.204**
Resultaat voor resultaatbestemming	**0**	**0**	**-54**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	54
Reservemutaties	**0**	**0**	**-54**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023

- **Salarissen en sociale lasten**:
  Cao
  BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. Door deze afspraken stijgt het salaris van een medewerker in 2023 t.o.v. het salaris bij het opstellen van de begroting (februari 2022) met gemiddeld 10%.
  Deze stijging is aanzienlijk hoger dan opgenomen in de begroting 2023 door BSR (2,75%).
  Toename salariskosten € 60.000.

- *Formatie]*
  Er wordt een vacature voor coördinator BAG-WOZ gegevensbeheer opengesteld (kosten 2023 € 54.000). Deze coördineert de werkzaamheden rondom de objectgegevens in de WOZ administratie. Daarbij is het van belang dat dit proces op een efficiënte manier verloopt. Dit betreffen werkzaamheden die bij BSR worden uitgevoerd maar ook moeten zorgen voor een optimale aansluiting van de BAG voor gemeenten die deze werkzaamheden niet door BSR laten uitvoeren.

- *Toename WOZ-bezwaren (effect op uitvoeringskosten en proceskosten)*
  Door de grote stijging van het aantal WOZ-bezwaren, mede door de agressieve reclamecampagnes van no-cure-no-pay bureaus, is het aantal bezwaar- en beroepsprocedures dit jaar enorm gegroeid. Op dit moment zijn er 8.611 (3.514 via no-cure-no-pay bureaus) bezwaren ontvangen tegen 3.169 (1.217 via no-cure-no-pay bureaus) bezwaren in 2022.

  De afhandeling van deze WOZ-bezwaren zorgen voor een forse stijging in de benodigde capaciteit om deze bezwaren tijdig af te wikkelen. Aangezien dit bij alle gemeenten en belastingkantoren van toepassing is benodigd personeel schaars en zijn de tarieven voor inhuur zeer hoog.

- *Eigen taxateurs*
  Inmiddels is het BSR, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt, gelukt om toch drie ervaren taxateurs (twee woningtaxateurs en één niet-woningen-taxateur) vanaf 1 april 2023 aan te trekken.

  Doordat we recent taxateurs hebben kunnen aantrekken en het contract met het taxatiebureau niet hebben opgezegd, heeft BSR de capaciteit beschikbaar om de bezwaren af te handelen en niet in de problemen te komen met de herwaardering. Daarnaast wordt de ruimte gebruikt om een eerste kwaliteitsslag te maken richting de vier sterren.

- *Uitbesteden taxatiewerkzaamheden*
  <u>Niet-woningen</u>
  Na een Europese aanbesteding, uitgevoerd in 2021, zijn de taxatiewerkzaamheden voor niet-woningen voor de jaren 2022 en 2023 uitbesteed. Deze kosten (172K) staan in de begroting onder **overige kosten primair proces**.

  <u>Uitbesteding woningen</u>
  In de begroting 2023 was vacatureruimte opgenomen voor taxateurs Woningen.
  Omdat het aantrekken van gekwalificeerd personeel op dit onderdeel niet lukte, heeft er in 2022 een Europese aanbesteding plaatsgevonden voor permanente marktanalyse en herwaardering, bezwaar- en beroepsafhandeling voor een gedeelte van de woningen.
  De inschrijving is uitgekomen op € 562.000. Deze kosten staan in de begroting onder **overige kosten primair proces**.

- **Overige personeelskosten**:
  De overige personeelskosten bestaan o.a. uit kosten voor woon-/werkverkeer, thuiswerkvergoedingen, studiekosten en parkeervergunningen

  Het budget van uitzendkrachten (€ 95.000) is overgeheveld naar overige kosten primair proces ten behoeve van uitvoering waarderen door het taxatiebureau.

- **Automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer**:
  De kosten voor kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeer. Per saldo zijn de kosten € 14.000 hoger, veroorzaakt door hoge indexaties.

- **Proceskostenvergoedingen**:
  Door de grote stijging van het aantal WOZ-bezwaren, mede door de agressieve reclamecampagnes van no-cure-no-pay bureaus, is het aantal bezwaar (en beroeps-) procedures dit jaar enorm gegroeid. Hierdoor nemen naar verwachting ook de proceskosten toe.

  Ook de wettelijke tarieven van de uit te betalen proceskostenvergoedingen zijn in 2023 met ruim 10% gestegen (t.o.v. 2022).

  Vooralsnog zijn de geraamde proceskosten verhoogd van € 295.000 naar € 750.000.
  Achteraf moet blijken of dit bedrag toereikend is.

  Al bij een geringe bijstelling van de WOZ-waarde hebben deze bureaus recht op een proceskosten-vergoeding. De uit te betalen kosten staan niet in verhouding tot het belastingvoordeel van een belastingplichtige. Het groeiende aantal bezwaar- en beroepsprocedures legt een steeds groter wordende druk op de uitvoering van de wet WOZ. Gemeenschapsgeld vloeit weg naar commerciële partijen. Dit is een landelijke trend.

  In maart 2023 hebben 15 belastingkantoren, waaronder BSR, hierover een brandbrief verzonden aan de staatssecretaris van financiën (bijlage 3). Deze heeft aangekondigd maatregelen te willen nemen in de loop van 2024. Dit heeft nog geen effect op de proceskosten in 2023.

- **Overige primaire kosten**:
  De stijging van de overige primaire kosten wordt veroorzaakt door het deels uitbesteden van het waarderen van woningen (€ 562.000).
  Dit wordt deels gedekt door het inzetten van de posten inhuur personeel en innovatiekosten.

- **Onvoorzien**
  De helft van het budget is ingezet voor diverse kostenstijgingen.

- **Doorbelasting kosten Overhead**:
  Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 43.

- **Onttrekking reserve automatisering**
  Voorgesteld wordt om de kapitaallasten voor de software ten behoeve van het programma Waarderen te onttrekken uit de reserve automatisering.

Programma 4: BAG/Wkpb

Doelstelling van het programma BAG/WKPB

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

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

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

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

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

Speerpunten/ontwikkelingen 2023

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

Toelichting op speerpunten

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

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

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

Ontwikkelingen t/m april 2023

- *Optimaal integreren BAG- en WOZ-processen*
  De Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) bevat gegevens van alle adressen en gebouwen in Nederland.
  Het Kadaster beheert de BAG en stelt de gegevens op verschillende manieren beschikbaar, waaronder de BAG Viewer. Met de BAG Viewer kun je gegevens uit de LV BAG online opzoeken en bekijken. In 2022 zou Key2Gebeurtenissen worden geïmplementeerd om zo samenwerking in de keten en het maximaal toepassen van geautomatiseerde oplossingen te bevorderen.
  Hierbij is BSR afhankelijk van de softwareleverancier.

- *Borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen*
  Door de inzet van een ervaren BAG-beheerder is de bijdrage aan de zelfevaluatie BAG gewaarborgd. Dit blijkt ook uit de gehouden audit op het BAG proces.

- *Uitvoering BAG*
  BSR voert de BAG uit voor de gemeenten Montfoort en IJsselstein. In het eerste kwartaal heeft er een audit op het BAG proces plaatsgevonden.
  De conclusie is dat er binnen het BAG beheer van BSR over het algemeen wordt gehandeld conform afspraken. Ook de doelstellingen worden gerealiseerd, wat onder andere blijkt uit het kwaliteitsdashboard BAG van het Kadaster.
  De risico's die zijn vastgesteld binnen het proces zijn (nog) niet volledig beheerst. Hiervoor zijn enkele bevindingen geconstateerd, welke in de komende tijd worden opgepakt.

Toekomst/verwachtingen

Samenhangende Object Registratie
BSR volgt de ontwikkelingen rondom de SOR op de voet en anticipeert daar waar nodig.
Op dit moment is er nog onvoldoende duidelijkheid over de wijze van implementatie van de SOR.

Samenwerking in de keten
BSR heeft gesprekken met alle deelnemers gevoerd over het BAG proces. Dit was voornamelijk op operationeel niveau. Echter, er dienen ook afspraken gemaakt te worden op strategisch niveau.
Hoe gaan wij met elkaar samenwerken, welke afspraken maken wij daarover, hoe bewaken wij de gemaakte afspraken, welke capaciteit hoort daarbij etc. Hier zal de komende periode aandacht aan worden geschonken.

Overzicht van baten en lasten 2023 programma BAG/Wkpb (x € 1.000)			
	Rekening 2022	**Primitieve begroting 2023**	**Prognose 2023**
Salarissen en sociale lasten	47	48	54
Inhuur personeel	5	0	0
Overige personeelskosten	4	3	2
Totaal personeelskosten	*56*	*51*	*56*
Kapitaallasten	8	8	8
Automatiseringskosten	0	0	0
Licentiekosten	12	10	10
Communicatieplatform/telefonie	0	0	1
Overige kosten primair proces	0	0	0
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	2	0	0
Onvoorzien	0	5	2
Doorbelasting kosten overhead	33	33	24
Subtotaal lasten	111	108	**106**
Bijdragen deelnemers	111	108	106
Overige bijdragen deelnemers	0	0	0
Subtotaal baten	**111**	**108**	**106**
Resultaat voor resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	0
Reservemutaties	**0**	**0**	**0**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023

- **Salarissen en sociale lasten**:
  In de bestuursrapportage is gerekend met de afspraken zoals opgenomen in de cao Werken voor waterschappen. De cao loopt van 1 januari tot en met 31 december 2023.

- **Kapitaallasten, automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer**:
  Per saldo zijn de kosten van genoemde kosten voor het programma BAG conform begroting.

- **Doorbelasting kosten Overhead**:
  Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 43.

Programma 5: OVERHEAD

Doelstelling van het programma Overhead

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

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

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

Speerpunten/ontwikkelingen 2023

Bijdragen aan de speerpunten/ontwikkelingen van de overige programma's door mede uitvoering te geven aan de visie van BSR.

Ontwikkelingen t/m april 2023

Managementteam
Vanaf 1 januari 2023 zijn afdelingen samengevoegd tot de volgende afdelingen:

- Basisregistraties & Belastingen;
- Dienstverlening;
- Bedrijfsvoering & Innovatie.

Inmiddels is een ervaren manager aangetrokken voor de afdeling Basisregistraties & Belastingen en wordt er nu gewerkt met drie managers (voorheen vier).

Afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie
Deze afdeling ondersteunt en adviseert de organisatie in de volle breedte.

Doel van de afdeling is om bij te dragen aan een optimale kwaliteit van het primaire proces van BSR aan haar deelnemers en burgers. Daarnaast wordt een bijdrage geleverd aan innovatie binnen het domein van lokale belastingen, aan de bedrijfsvoering en aan het strategisch team van BSR.

Toekomst/verwachtingen

Generieke belastingprocessen/SaaS
Binnen het belastingdomein staat 2023 in het teken van de verdere route naar SaaS[5] met als basis generieke belastingprocessen.

BSR zit vanuit de samenwerking binnen de LLBP[6] mede aan het stuur van deze ontwikkelingen.
Het idee hierbij is dat kwetsbaar maatwerk, waarvoor nu nog veel specialisme vanuit ICT nodig is, steeds verder wordt teruggedrongen en de standaard functionaliteit van de belastingsoftware onze primaire processen beter gaat ondersteunen. Dit moet ten goede komen aan de kwaliteit van de data en aan de continuïteit van onze bedrijfsprocessen.

Deze route is weerbarstig. Het kost veel tijd en inspanning om maatwerk, dat zich in vele jaren heeft opgebouwd, steeds verder terug te dringen. Dit, in combinatie met landelijke voorzieningen die nog niet volledig zijn doorontwikkeld en berichtenverkeer dat nog in de kinderschoenen staat, maakt dat BSR op het gebied van technisch beheer ook zeker in 2023 afhankelijk blijft van verregaand specialisme. Dit specialisme was altijd al zeer schaars, maar we zijn tot op heden altijd in staat geweest dit in te vullen. De huidige arbeidsmarkt maakt dit er niet makkelijker op.

Kwaliteit data
Naast technisch beheer zien wij ook dat het steeds complexer wordt om de kwaliteit van data te waarborgen. Als uitvoeringsorganisatie zijn wij zowel bronhouder als afnemer van diverse landelijke voorzieningen. Als bronhouder hebben wij de kwaliteit zelf in handen, als afnemer zijn wij afhankelijk van de kwaliteit, volledigheid en juistheid van de betreffende voorzieningen.
De verwachting is dan ook dat wij om deze redenen zwaarder moeten gaan inzetten op het terrein van datacontrole en data-analyse en ook meer in een regierol moeten komen richting de bronhouders.

Informatiebeveiliging
Op het terrein van informatiebeveiliging heeft BSR de zaken goed op orde. Begin 2023 hebben wij de implementatie van ons ISMS[7] afgerond, waarmee wij de beheersmaatregelen adequaat kunnen monitoren. Daarnaast zal het draaiboek hoe te handelen in geval van een cyberaanval in de tweede helft van 2023 gereed zijn.

Overige aandachtspunten
Het MT richt zich actief op de strategische personeelsplanning.

Binnen de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie wordt onverminderd gewerkt aan het verder optimaliseren van onze projectorganisatie.

Er ligt een grote verscheidenheid aan taken binnen de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie.
Op dit moment zijn alle taken belegd, zij op het sommige onderdelen enkelvoudig. Met de eerder geschetste ontwikkelingen kan dit een risico zijn. Wij blijven hier alert op en blijven scherp aan de wind zeilen.

[5] SaaS: Software as a Service
[6] LLBP: Landelijke Lokale Belasting Processen
[7] Een Information Security Management System (ISMS), behelst het totaalplaatje aan systematiek, maatregelen en afspraken om de informatieveiligheid te garanderen.

Overzicht van baten en lasten 2023 programma Overhead (x € 1.000)			
	Rekening 2022	**Primitieve begroting 2023**	**Prognose 2023**
Salarissen en sociale lasten	1.453	1.719	1.801
Inhuur personeel	358	195	276
Overige personeelskosten	163	330	312
Totaal personeelskosten	*1.974*	*2.244*	*2.389*
Kapitaallasten	5	20	20
Automatiseringskosten	1	26	10
Licentiekosten	108	104	114
Technisch applicatiebeheer	6	0	0
Communicatieplatform/telefonie	27	16	15
Externe- en interne communicatie	27	28	29
Bureaukosten	289	312	409
Overige kosten	82	103	59
Personeel & Organisatie	39	50	50
Huur	208	213	238
Facilitair	229	255	278
Kapitaallasten verbouwing	63	69	68
Kapitaallasten meubilair etc.	45	45	45
Kapitaallasten kantoorautomatisering	73	73	102
Licentiekosten kantoorautomatisering	177	152	187
Overige kosten huisvesting	0	0	0
Totaal huisvesting en kantoorautomatisering	795	807	*918*
Mutatie voorziening	93	0	0
Onvoorzien	0	37	19
Subtotaal lasten	**3.446**	**3.747**	**4.032**
Doorbelasting programma Heffen	1.139	1.137	1.167
Doorbelasting programma Innen	1.366	1.521	1.569
Doorbelasting programma Waarderen	879	1.056	1.086
Doorbelasting programma BAG/WKPB	33	33	35
Rente	28	0	175
Overige bijdragen deelnemers	0	0	0
Subsidies	0	0	0
Overige baten	1	0	0
Subtotaal baten	**3.446**	**3.747**	**4.032**
Resultaat voor resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	0
Reservemutaties	**0**	**0**	**0**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

Toelichting op de verschillen tussen begroting 2023 en prognose 2023

- **Salarissen en sociale lasten**:
  Cao
  BSR volgt de cao Werken voor waterschappen. In december 2022 is er een akkoord bereikt over de salarissen 2023. De stijging van het salaris van een medewerker in 2023 is aanzienlijk hoger dan opgenomen in de begroting 2023 door BSR (toename salariskosten € 58.000).

  In de begroting 2023 was abusievelijk rekening gehouden met vervroegd pensioen van een medewerker. De niet begrote kosten zijn € 105.000.

  Het budget van openstaande vacatures (€ 81.000) is overgeheveld naar inhuur van technisch applicatiebeheer.

- **Inhuur personeel**:
  Het ziektebudget 2023 ad € 145.000 is nog niet ingezet. Het percentage ziekteverzuim wordt nauwkeurig gemonitord. Waar nodig zal dit budget voor inhuur worden gebruikt. Hierbij kan het voorkomen dat de uitgaven op een ander programma plaats vinden.

- **Overige personeelskosten**:
  De overige personeelskosten bestaan o.a. uit budget voor studiekosten, wervingskosten voor openstaande vacatures, kosten parkeervergunningen, kosten voor woon-/werkverkeer (conform cao), overige reis- en verblijfkosten (conform cao), thuiswerkvergoedingen (conform cao), vergoeding voor inrichten werkplek (conform cao), Ondernemingsraad, ARBO en overige personeelskosten.

- **Bureaukosten**:
  Dit betreffen diverse kosten, zoals accountantskosten, specifieke advieskosten/dienstverlening derden (juristen, fiscalisten, advocaten, externe audits, aanbestedingsspecialisten etc.), kosten voor opslag van een gedeelte van het archief en om te voldoen aan de Archiefwet, drukwerk, verzekeringen, acquisitie- en representatiekosten.

  De accountantskosten stijgen met € 90.000. Dit wordt naast een forse tariefverhoging veroorzaakt door extra werkzaamheden voor de controle van de belastingverantwoordingen per deelnemer, mede door de toename van de eisen die worden gesteld door de wet en accountants van onze deelnemers.

- **Overige kosten**:
  De begrote kosten betroffen voornamelijk het innovatiebudget. Dit jaar zullen voornamelijk voorbereidende activiteiten worden verricht. Dit budget is voor 2023 naar beneden bijgesteld.

- **Personeel en organisatie**:
  Dit budget is ten behoeve van ondersteuning ten aanzien van personele administratie en HR-advies door Waterschap Rivierenland (SLA).

- **Kosten Stationsstraat 4**
  Per 1 januari 2023 is de huur verhoogd met 14,5% conform de CPI per september 2022.
  De huur stijgt hierdoor met € 25.000. Ook de overige facilitaire kosten zijn door prijsindexaties met € 23.000 gestegen.

- **Kantoorautomatisering**
  Kapitaallasten
  De kapitaallasten stijgen met € 29.000.
  Bij aanschaf van de laptops was uitgegaan van een afschrijvingstermijn van 5 jaar.
  De stabiliteit en de prestaties van de laptops zijn echter door het intensieve gebruik flink verminderd.
  De laptops hebben economische geen waarde meer.
  Er worden nieuwe laptops aangeschaft en er vindt een extra afschrijving plaats op de oude laptops.
  Daarnaast vinden er nog investeringen in audiovisuele middelen plaats ad € 15.000.

  Licentiekosten
  Een aantal leveranciers heeft een forse kostenverhoging doorgevoerd. BSR heeft naar andere mogelijkheden gekeken maar geen goede alternatieven gevonden. De licentiekosten inzake kantoorautomatisering stijgen met € 35.000.

- **Onvoorzien**
  De helft van de post onvoorzien is ingezet voor diverse kostenstijgingen.

- **Kostenverdeling overhead**
  De kosten voor huisvesting en kantoorautomatisering worden verdeeld over de programma's op basis van de begrote formatie die aan een programma werkt.

  De verdeelsleutel van de overige overheadkosten wordt op basis van de begrote salariskosten per programma, gecorrigeerd met een factor voor de verhouding van de werkzaamheden van het management, de businesscontroller en de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie voor de betreffende programma's.

Verdeling kosten huisvesting (inclusief facilitaire zaken) per programma				
	Heffen	**Innen**	**Waarderen**	**BAG**
Verdeelsleutel per programma	26,9%	43,7%	27,9%	1,5%
Doorbelasting per programma	**€ 247.000**	**€ 401.000**	**€ 256.000**	**€ 14.000**

Verdeling overige kosten overhead per programma				
	Heffen	**Innen**	**Waarderen**	**BAG**
Verdeelsleutel per programma	31,3%	39,7%	28,3%	0,7%
Doorbelasting per programma	**€ 920.000**	**€ 1.168.000**	**€ 830.000**	**€ 21.000**

Bijlage 1

Investeringskredieten 2023

Om transparant te zijn, vermelden wij in deze Bestuursrapportage alle investeringskredieten die nog openstaan. Ook de geaccordeerde budgetten in 2022 (en eerder) die naar 2023 zijn verschoven. Dit zijn bedragen die naar verwachting in 2023 worden uitgegeven.

Genoemde investeringen zijn al opgenomen en doorgerekend in zowel de begroting 2023 als de begroting 2024 en de meerjarenraming en zorgen niet voor extra kosten.

Met het vaststellen van deze Bestuursrapportage 2023 door het algemeen bestuur worden onderstaande investeringskredieten geaccordeerd.

Investeringen economisch nut	**Investerings-bedrag**
Belastingpakket	
Software landelijke voorzieningen	€ 100.000
Software belastingpakket	€ 50.000
Software loonvordering	€ 36.000
Software online betalingsregeling	€ 19.000
Software MSNP/WSNP	€ 59.000
Software bezwaren kwijtschelding	€ 18.000
Overige investeringen	
Uitbreiding Interne Portal	€ 90.000
Callcenter	€ 90.000
Digitaal archief/multi-channel	€ 40.000
Archief (scanner en softwaremodule)	€ 25.000
Uniformiteit beschikbare kanalen	€ 20.000
AVG	€ 12.000
Doorontwikkelen 4WOZ	€ 25.000
Huisvesting	
Aanpassing pand / werkplekken	€ 40.000
Kantoorautomatisering	
Hardware (laptops)	€ 120.000
Audiovisuele middelen	€ 15.000
Totaal investeringen 2023	**€ 759.000**

Investeringen lager dan € 10.000 excl. btw worden conform de 'Nota waardering en afschrijving van activa BSR' niet geactiveerd.

Bijlage 2

Aantallen per deelnemer begroting 2023 en bestuursrapportage 2023

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

	Bestuursrapportage 2023			
Verdeelsleutel excl. factor	**aanslagregels**	**aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	37.300	4.200	13.568	n.v.t.
IJsselstein	47.700	17.300	14.570	14.570
Maasdriel	26.500	4.600	10.530	n.v.t.
Montfoort	19.000	7.200	5.858	5.858
Tiel	46.000	9.500	19.432	n.v.t.
West Betuwe	47.800	10.100	21.424	n.v.t.
West Maas en Waal	21.500	3.700	8.652	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	45.900	12.500	10.384	n.v.t.
Avri	195.200	46.500	n.v.t.	n.v.t.
Waterschap Rivierenland	1.776.500	494.700	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.263.400**	**610.300**	**104.418**	**20.428**

	Begroting 2023			
Verdeelsleutel inclusief factor	**aanslagregels**	**aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	31.500	4.400	15.755	n.v.t.
IJsselstein	56.600	27.400	16.410	15.518
Maasdriel	35.400	4.500	13.084	n.v.t.
Montfoort	23.600	11.000	6.979	6.289
Tiel	61.800	14.200	22.830	n.v.t.
West Betuwe	65.900	16.700	27.295	n.v.t.
West Maas en Waal	22.100	3.600	10.638	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	67.100	26.100	11.980	n.v.t.
Avri	367.400	96.000	n.v.t.	n.v.t.
Waterschap Rivierenland	2.097.100	795.500	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.828.500**	**999.400**	**124.971**	**21.807**

	Bestuursrapportage 2023			
Verdeelsleutel inclusief factor	**aanslagregels**	**aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG-objecten**
Culemborg	37.300	4.200	15.802	n.v.t.
IJsselstein	55.000	26.000	16.376	14.570
Maasdriel	56.000	7.000	13.056	n.v.t.
Montfoort	23.700	10.800	7.220	5.858
Tiel	51.400	14.200	22.746	n.v.t.
West Betuwe	64.500	15.200	27.298	n.v.t.
West Maas en Waal	26.200	3.700	10.826	n.v.t.
Wijk bij Duurstede	69.900	18.800	11.908	n.v.t.
Avri	359.000	92.900	n.v.t.	n.v.t.
Waterschap Rivierenland	2.057.800	742.100	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**2.800.800**	**934.900**	**125.232**	**20.428**

Bijlage 3

Brief Belastingkantoren – Uitvoering wet WOZ

AANGETEKEND
Rijksoverheid
Aan de staatssecretaris van Financiën - Fiscaliteit en Belastingdienst
de heer mr. M.L.A. (Marnix) van Rij (CDA)
Postbus 20201
2500 EE Den Haag

Oss, 03 maart 2023
Betreft: uitvoering wet WOZ

Geachte heer Van Rij,

In maart 2021 is vanuit verschillende gremia gereageerd op het toen al lang verwachte WODC-rapport over de problematiek van de no-cure-no-pay bedrijven. Ook uit naam van de directies van 15 belastingsamenwerkingen is een reactie ingediend. In uw brief aan de Kamer (Aanvullende reactie op het WODC-rapport "Van beroep in bezwaar – Werkwijze en verdienmodel 'no cure no pay' bedrijven WOZ en BPM") van 30 september 2022 herkennen wij op onderdelen onze input.

Allereerst hechten wij eraan om te herhalen wat wij twee jaar geleden in onze reactie al hebben gesteld: "(...) laat onverlet dat wij ook van mening zijn dat de rechtsbescherming buiten kijf staat. Uitvoeringsorganisaties die hun dienstverlening niet op orde hebben moeten daarvan de gevolgen merken." Er mag geen enkele twijfel over bestaan dat de sector rechtsbescherming hoog in het vaandel draagt. De vraag die hier voor ligt is of uitvoeringsorganisaties nog wel in staat geacht mogen worden om hun dienstverlening op orde te houden.

De reactie was er een met grote urgentie vanuit de bedrijfsvoering. Twee jaar geleden stelden wij vast dat wij de controle niet meer hadden. Dit stelden wij toen al zo expliciet omdat alleen al de doorlooptijd van het WODC-onderzoek en het feit dat genoegen is genomen met een dergelijk onvoldragen eindproduct aantoont dat dat gevoel van urgentie op hoog niveau ontbrak.

Inmiddels zijn er twee jaar verstreken zonder merkbaar resultaat. Merkbaar in de zin van maatregelen met effect op de uitvoering. Er is veel gepraat. Er zijn nieuwe onderzoeken gestart. Maar wet- en regelgeving zijn niet gewijzigd. Het aandeel van de no-cure-no-pay bedrijven in de bezwaarschriften en beroepszaken is in die tijd zowel in absolute, als in relatieve zin sterk gestegen. In de praktijk is het inmiddels regel, en geen uitzondering, dat een bezwaarschrift wordt ingediend via een no-cure-no-pay bedrijf. De rechterlijke macht raakt verstopt door de beroepszaken die worden ingediend. Termijnen worden niet gehaald. De gemiddelde doorlooptijd van een beroep bedraagt inmiddels circa twee jaar.

1

Immateriële schadevergoeding, ongeacht de uitspraak van de rechter, is een nieuwe belangrijke inkomstenbron voor de no-cure-no-pay bedrijven.

Voorafgaand aan de aanslagronde hebben no-cure-no-pay bedrijven voor miljoenen euro's aan reclamecampagnes besteed om burgers te verleiden tot het indienen van bezwaarschriften. En met succes. De aanslagen zijn door het hele land bezorgd. En de bezwaarschriften stromen in ongekend grote aantallen binnen bij de belastingorganisaties.

Als directies van de belastingorganisaties zien wij ons genoodzaakt om ons wederom tot u te wenden. De inzet van de enorme reclamebudgetten om klanten te werven is overtuigend bewijs dat hier geen sprake is van rechtsbescherming. Hier gaat het om misbruik van mazen in de wet- en regelgeving. De grenzen van onze bedrijfsvoering zijn bereikt. Datzelfde geldt voor die van de rechterlijke macht. Maar wij nemen aan dat die hun eigen communicatiekanalen met de regering hebben.

Het punt waarop het WOZ-systeem vast loopt is nu dicht genaderd. Vermoedelijk niet bij alle belastingorganisaties in het land tegelijk. Maar de kans is groot dat de eerste organisaties hun productie niet langer tijdig geleverd kunnen krijgen. De organisaties moeten de keuze maken tussen de herwaardering en het afhandelen van bezwaarschriften. Allebei kan niet. Dat zeggen wij in de wetenschap dat beide taken onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en er dus geen goede keuze gemaakt kan worden.

Wij hebben op een eerder moment uitdrukkelijk gevraagd om een scenario voor het geval zo'n situatie optreedt. Het kan immers niet zo zijn dat de systeemverantwoordelijken door gebrek aan gevoel van urgentie niet voorbereid zijn op zo'n situatie en de gemeenten en hun belastingorganisaties met grote schade worden geconfronteerd.

U heeft inmiddels een helder beeld van de noodzakelijke ingrepen. Die gaan wij hier niet herhalen. Onze vraag aan u is alle onderzoeken te staken en onmiddellijk over te gaan tot handelen. Dat betekent ingrijpen in de wet- en regelgeving en zorgen voor een Plan B voor die gemeenten c.q. belastingorganisaties, die door de enorme golf aan bezwaren niet langer in staat zijn om hun dienstverlening op peil te houden.

Voor vragen en/ of nadere toelichting kunt u ons bereiken op onderstaand mailadres of telefoonnummer

In afwachting van uw reactie namens mijn collega-directeuren van de onderstaande 15 organisaties.

G. Schipper Cocensus
P. Stoffelen Belastingsamenwerking West-Brabant
N. Lebens Belastingsamenwerking Gemeenten en Waterschappen
G. van der Zanden Belastingsamenwerking Oost-Brabant
H. Cloosterman GBTwente
B. Grootwesseldijk Tribuut
H. Sigmond Regionale Belasting Groep
J. Melissant Samenwerkingsverband Vastgoedinformatie Heffing en Waardebepaling
L. van Kesteren Belastingsamenwerking Gouwe-Rijnland (BSGR)
M. Scholtus Belastingsamenwerking Rivierenland
E. van den Dobbelsteen Sabewa Zeeland
M. Vrisou van eck Belastingsamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht
R. de Haan GBLT gemeente- en waterschapsbelastingen
H. Julsing Noordelijk Belastingkantoor
B. Verdam Gemeentebelastingen Amstelland

Met vriendelijke groet,

G.J.M. van der Zanden
Directeur Belastingsamenwerking Oost-Brabant

06- 384 77 825
gvanderzanden@bs-ob.nl

Bijlage 4

Plan van aanpak no-cure-no-pay problematiek BPM en WOZ

Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA DEN HAAG

Directie Directe Belastingen & Toeslagen
Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksoverheid.nl/fin

Ons kenmerk
2023-0000070399

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen

Datum 23 maart 2023
Betreft Plan van aanpak no-cure-no-pay-problematiek BPM en WOZ

Geachte voorzitter,

Onlangs heb ik diverse signalen ontvangen vanuit de Belastingdienst, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, gemeentelijke uitvoeringsorganisaties en de rechtspraak. Zie in dat kader bijvoorbeeld de brandbrief[1] die verstuurd is vanuit 15 directeuren van belastingsamenwerkingsverbanden en eerder het advies[2] van de Raad voor de rechtspraak over de verlaging van de griffierechten. De signalen zien op het toegenomen aandeel van professionele rechtsbijstandsverleners (ook bekend als 'gemachtigden') in bezwaar- en beroepsprocedures. Deze rechtsbijstandsverleners werken doorgaans op basis van het principe van 'no cure, no pay' en zijn afhankelijk van de uitgekeerde proceskostenvergoedingen en de vergoedingen van immateriële schade bij het overschrijden van de behandeltermijn van juridische procedures. Hoewel uiteraard niet alle bedrijven over één kam geschoren kunnen worden, kan worden geconstateerd dat dit een werkwijze en verdienmodel stimuleert waarbij zoveel mogelijk proceshandelingen worden verricht die voor vergoeding in aanmerking komen. Deze financiering van het fiscale rechtssysteem voor de WOZ en de BPM zorgt voor perverse prikkels waardoor de uitvoering van (toekomstige) fiscale wetgeving en het behandelen van fiscale procedures worden verdrongen in de uitvoering en rechtspraak. Deze problematiek heeft al langer mijn aandacht. De toename van dergelijke zaken en de daarmee toenemende druk op de uitvoering en de rechtspraak maken dat ik mij genoodzaakt voel om verschillende aanvullende maatregelen in een versneld tijdpad te treffen.

In eerdere brieven hebben mijn voorgangers en ik u laten weten ons ervan bewust te zijn dat de grote hoeveelheid af te handelen bezwaren ingediend namens burgers en bedrijven door ncnp-bedrijven tegen WOZ-beschikkingen en in BPM-zaken, een groot beslag leggen op de (gemeentelijke) uitvoering.

Op verzoek van het kabinet heeft het WODC daarom een onderzoek uitgevoerd getiteld: *"Van beroep in bezwaar – Werkwijze en verdienmodel 'no cure no pay' bedrijven WOZ en BPM"*. Op 12 februari 2021 heeft het kabinet uw Kamer geïnformeerd dat de conclusie van het onderzoek luidt dat *"er niet gesproken kan*

[1] https://www.bs-ob.nl/nieuwsartikel/brief-woz.
[2] https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/2022-48-advies-verlaging-griffierechten.pdf. Onderdeel: IV Griffierechten en 'no cure no pay bedrijven', p. 10.

worden van 'een' handelswijze van ncnp-bedrijven (noch van gemeenten), maar dat er sterke verschillen bestaan tussen de bedrijven. Er is anekdotisch bewijs gevonden voor handelingen die gericht lijken op 'profiteren' van bestaande wet- en regelgeving, maar de algehele indruk is dat dit bij de WOZ niet kenmerkend is voor het grootste deel van de ncnp-bedrijven."[3]

Mijn voorgangers en ik hebben ons bij de aanpak van deze problematiek gericht op de processen binnen de WOZ en de BPM en niet op de vergoedingen. Zie daarvoor de brief[4] aan uw Kamer d.d. 12 februari 2021 van minister Dekker en mijn brief[5] aan uw Kamer d.d. 30 september 2022. Daarover wordt ook met de verschillende betrokkenen het gesprek gevoerd om de processen te verbeteren vanuit ieders rol. Ik hecht eraan om dit gesprek te continueren. In de tussentijd is de impact van de problematiek bij gemeenten, de Belastingdienst en de rechtspraak toegenomen.

In mijn brief van 20 september jl. heb ik u laten weten dat het WODC constateert dat de waardebepaling de kern van het probleem is. In het rapport is daarover opgenomen: "*Bij woningen vindt waardering plaats met een modelmatige waardebepaling, waarbij sprake is van een systematische vergelijking tussen woningen waarvoor de kenmerken van grote aantallen woningen met elkaar worden vergeleken. Het is dan niet bijzonder dat er zich problemen voordoen wanneer er massaal wordt gewaardeerd en vervolgens in bezwaar en beroep naar de individuele woning wordt gekeken.*"

Ik heb uw Kamer toen ook laten weten dat naar de mening van het kabinet het kernprobleem niet zozeer zit in het modelmatig waarderen, maar met name in het feit dat bij de waardevaststelling één (exacte) waarde aan de orde is, terwijl sprake is van een schatting bij de waardebepaling en de waarde dus altijd binnen een bepaalde bandbreedte zal vallen.

Met deze brief informeer ik uw Kamer over het aanvullende plan van aanpak naast de reeds in gang gezette verbeteringen zoals vermeld in de brief van 20 september jl. Het aanvullende plan van aanpak bestaat uit zowel maatregelen die van invloed zijn op de uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken ('Wet WOZ') als maatregelen die van invloed zijn op de uitvoering van de Wet op de belasting van personenauto's en motorrijwielen 1992 ('Wet BPM').

Het aanvullende plan van aanpak bestaat uit een pakket aan maatregelen en richt zich op het wegnemen van de financiële prikkel voor ncnp-bedrijven om namens een belanghebbende een bezwaarprocedure te starten of door te procederen met de overwegende reden om een proceskostenvergoeding of een vergoeding van immateriële schade te verkrijgen. Daarbij merk ik op dat buiten kijf staat dat ik hecht aan rechtsbescherming, niet alleen bij de WOZ en de BPM, maar juist ook bij andere fiscale zaken en daarom het (potentiële) verdringingseffect wil beperken. Het blijft altijd mogelijk om door belanghebbende bezwaar aan te tekenen, eventueel met tussenkomst van een professioneel gemachtigde. Verder wil ik benadrukken dat het ook van belang is dat aan de reeds in gang gezette verbeteringen gewerkt blijft worden.

---

[3] Kamerstukken II 2020/21, 29279, nr. 639. Namens het kabinet aangeboden door de ambtsvoorganger van de minister voor Rechtsbescherming, mede namens de ambtsvoorgangers van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst.
[4] Kamerstukken II, 2020/21, 29279, nr. 639.
[5] Kamerstukken II, 2022/23, 29279, nr. 734.

Plan van aanpak:

1. Standaard uitbetalen van de vergoedingen voor de WOZ en de BPM aan de belanghebbende.
2. Een apart regime voor het recht op een proceskostenvergoeding voor de WOZ en de BPM.
3. Geen toekenning van proceskostenvergoeding ingeval de WOZ-waarde of de BPM-waarde slechts licht wordt bijgesteld.
4. Verplicht informeel traject voor de WOZ.
5. Intensiveren van de handhavingsstrategie bij de zogenoemde parallelimport van motorrijtuigen.
6. Niet langer uitkeren van de vergoeding van immateriële schade bij de WOZ en BPM.

Hieronder ga ik per maatregel dieper in op de inhoud en het proces.

1. *Standaard uitbetalen van de vergoedingen voor de WOZ en de BPM aan belanghebbende.*

Ik wil regelen dat vergoedingen voortvloeiend uit het Besluit proceskosten bestuursrecht en de vergoeding van immateriële schade zoveel mogelijk op de bankrekening van de belanghebbende worden overgemaakt. Hierdoor krijgt de belanghebbende meer betrokkenheid bij bezwaar- en beroepsprocedures. De belanghebbende wordt beter bewust van de procedures die in zijn naam worden gevoerd, alsmede van de kosten voor en inspanningen van de overheid die hiermee gepaard gaan. Een deel van dit inzicht kan in de praktijk verloren gaan door de positie die een gemachtigde binnen een procedure speelt, waarbij belanghebbende geen betrokkenheid heeft bij de gevoerde procedure. Dit laat onverlet dat een belanghebbende professionele ondersteuning kan inschakelen en ik waarde hecht aan goede rechtsbescherming. Ik ben voornemens om met Prinsjesdag wetgeving aan uw Kamer aan te bieden.

2. *Een apart regime voor het recht op een proceskostenvergoeding voor de WOZ en de BPM.*

Ik wil een apart regime voor het recht op een proceskostenvergoeding introduceren door de hoogte van de forfaitaire proceskostenvergoeding in bezwaar- en beroepszaken voor de WOZ en de BPM te verlagen. De gedachte hierachter is dat de hoogte van deze vergoeding doorgaans niet in verhouding staat tot de geleverde inspanning en werklast door een gemachtigde in WOZ-zaken en BPM-zaken. Ook speelt mee dat bij dergelijke zaken primair de waardering ter discussie staat waarvoor een aparte vergoeding mogelijk is voor het betrekken van een deskundige bij de zaak (i.c. een waarderingsdeskundige/taxateur). Daarnaast is bij WOZ- en BPM-zaken in voorkomende gevallen sprake van een massaal en geautomatiseerd proces waarbij in de procedures zeer regelmatig standaardgrieven worden ingebracht, standaard om hoorzittingen wordt verzocht, het doorgaans om een gering materieel belang gaat of enkel op formele gronden wordt doorgeprocedeerd, zoals over de hoogte van de proceskostenvergoeding in de bezwaarfase. Zoals hiervoor aangegeven kunnen niet alle bedrijven over één kam worden geschoren, maar is een steeds sterkere tendens om voor te sorteren in de bezwaarfase om in beroep een proceskostenvergoeding te verkrijgen. Ik ben voornemens om met Prinsjesdag wetgeving aan uw Kamer aan te bieden.

3. *Geen toekenning van proceskostenvergoeding ingeval de BPM of de WOZ-waarde slechts licht wordt bijgesteld.*

Ik ben aan het verkennen of de Wet WOZ zodanig kan worden gewijzigd dat voor een correctie binnen een bepaalde bandbreedte van de waardevaststelling geen recht zou bestaan op toekenning van een proceskostenvergoeding. Een soortgelijke maatregel wordt ook voor de BPM verkend. Met deze maatregel doe ik recht aan het feit dat bij de WOZ en BPM bij het waarderen altijd sprake is van een bandbreedte, maar deze bandbreedte bij de waardevaststelling verloren gaat.

4. *Verplicht informeel traject voor de WOZ.*

Ik ben wetgeving aan het verkennen om een verplicht informeel traject te starten voorafgaand aan de bezwaarfase. In mijn brief aan uw Kamer d.d. 30 september 2022 heb ik het bieden van informeel contact aan burgers bij een (mogelijk) onjuiste WOZ-waarde als verbeterpunt binnen het WOZ-proces genoemd. De verkenning richt zich erop of een wettelijke basis voor een dergelijk traject noodzakelijk is, ook gezien de wens van gemeenten om een dergelijk traject te verplichten, of dat er andere manieren zijn om in de praktijk optimaal gebruik te maken van het informele traject.

5. *Intensiveren van de handhavingsstrategie bij de zogenoemde parallelimport van motorrijtuigen.*

Ik ga de handhavingsstrategie in de parellelimport bij de BPM intensiveren. Hierbij is de insteek om onder andere te onderzoeken hoe aan de voorkant het toezicht op de juistheid van taxatierapporten kan worden verbeterd, zodat BPM-aangiftes op basis van te lage taxaties met bijvoorbeeld niet bestaande schades worden voorkomen.

6. *Niet langer uitkeren van vergoeding van immateriële schade bij de WOZ en BPM.*

Ik treed samen met de minister voor Rechtsbescherming in overleg met de Raad voor de rechtspraak om te bezien hoe dit probleem het beste kan worden aangepakt. Een dergelijke vergoeding wordt uitgekeerd als gevolg van de spanning en frustratie die het gevolg zou zijn van de lange duur van een procedure. Het is de vraag of die vergoeding redelijk is wanneer het om een gering materieel belang gaat en de belanghebbende niet ervan op de hoogte is dat er namens hem wordt geprocedeerd.

Daarnaast onderzoek ik nadere maatregelen die gebaseerd zijn op soortgelijke ervaringen in het buitenland.

Met dit pakket aan maatregelen streef ik ernaar om meer ruimte te creëren voor de uitvoering van (toekomstige) fiscale wetgeving en het behandelen van fiscale procedures. Dit draagt bij aan het waarborgen van de fiscale uitvoering en de rechtspraak en komt de rechtsbescherming juist ten goede. Ik informeer uw Kamer uiterlijk vóór Prinsjesdag over de voortgang.

Hoogachtend,

de staatssecretaris van Financiën –
Fiscaliteit en Belastingdienst,

Marnix L.A. van Rij