2e bestuursrapportage BSR 2026

CONCEPT

Colofon

Titel:	2e bestuursrapportage BSR 2026
Opdrachtgever:	G.M. Scholtus, directeur BSR
Auteur:	Managementteam BSR Coördinator Finance & Control Business controller Financieel Adviseur
Versie:	1.0
Vastgesteld:	Dagelijks bestuur van 17 september 2026 Algemeen bestuur van 10 december 2026

CONCEPT

Vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van BSR d.d. 10 december 2026

W. van Wikselaar
Voorzitter

G.M. Scholtus
Directeur

Inhoudsopgave

Colofon **2**

1 Voorwoord **5**

2 Overzicht van baten en lasten 2026 ..... **7**

Toelichting op de verschillen tussen primitieve begroting 2026 en prognose 2026 8

3 Bijdragen deelnemers 2026 ..... **13**

4 Algemeen & Ontwikkelingen **14**

4.1 Speerpunten in 2026 14
4.1.1 Inleiding 14
4.1.2 Fundamenten van BSR 14
4.1.3 Medewerkerstevredenheid 15
4.1.4 Ontwikkelingen in 2026 15

4.2 Bedrijfsvoering 16
4.2.1 Jaarstukken 2025 16
4.2.2 Financiële verantwoordingen belastingopbrengsten per deelnemer 16
4.2.3 Kadernota 2027-2030 16
4.2.4 Begroting 2027 16
4.2.5 Plan van aanpak kostenbeheersing BSR 2025 17
4.2.6 Kostenverdeling overhead 17
4.2.7 Rechtmatigheidsverantwoording 17
4.2.8 Ziekteverzuim 17
4.2.9 Cao Werken voor waterschappen 18
4.2.10 Archivering 20
4.2.11 Openbaarheid publieke informatie - Wet open overheid (Woo) 20
4.2.12 Ontwikkelingen arbeidsmarkt 21
4.2.13 Leren en ontwikkelen 21
4.2.14 Duurzaamheid 21

4.3 Dienstverlening 22
4.3.1 Accountmanagement 22
4.3.2 Dienstverlening voor onze inwoners 23
4.3.3 Prestatie-indicatoren Dienstverlening voor inwoners 2026 23

Programma 1: HEFFEN **24**

Doelstelling van het programma Heffen 24

Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2026 24

Ontwikkelingen t/m augustus 2026 25

Overzicht van baten en lasten programma Heffen (x € 1.000) 27

Toelichting op de verschillen tussen primitieve begroting 2026 en prognose 2026 van het programma Heffen 28

Programma 2: INNEN **31**

Doelstelling van het programma Innen 31

Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2026 31

Toelichting op speerpunten 31

Ontwikkelingen t/m augustus 2026 32

Toekomst/verwachtingen 33

Overzicht van baten en lasten programma Innen (x € 1.000) 34

Toelichting op de verschillen tussen primaire begroting 2026 en prognose 2026 van het programma Innen 35

CONCEPT

Programma 3: WAARDEREN **38**
Speerpunt/ontwikkelingen programma Waarderen 2026 38
Ontwikkelingen t/m augustus 2026 39
Toekomst/verwachtingen 41
Overzicht van baten en lasten programma Waarderen (x € 1.000) 42
Toelichting op de verschillen tussen primitieve begroting 2026 en prognose 2026 van het programma Waarderen 43
Programma 4: BAG **46**
Speerpunten/ontwikkelingen 2026 programma BAG 2026 46
Ontwikkelingen t/m augustus 2026 46
Toekomst/verwachtingen 46
Overzicht van baten en lasten programma BAG (x € 1.000) 47
Toelichting op de verschillen tussen primitieve begroting 2026 en prognose 2026 van het programma BAG 48
Programma 5: OVERHEAD **49**
Doelstelling van het programma Overhead 49
Speerpunten/ontwikkelingen programma Overhead 2026 49
Ontwikkelingen t/m augustus 2026 49
Toekomst/verwachtingen 50
Overzicht van baten en lasten programma Overhead (x € 1.000) 52
Toelichting op de verschillen tussen primaire begroting 2026 en prognose 2026 van het programma Overhead 53
Bijlage 1 ..... **57**
Investeringskredieten 2026 57
Bijlage 2 ..... **58**
Aantallen per deelnemer 2026 (inclusief factor) 58

CONCEPT

1 Voorwoord

Voor u ligt de 2e bestuursrapportage 2026 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 augustus 2026.

De focus van BSR ligt in 2026 op de kwaliteit van het primaire proces in het belang van onze deelnemers en inwoners. Borging en beheersing zijn hierbij evident om in control te zijn en te blijven.

Visieontwikkeling
BSR werkt al een aantal jaren doelgericht aan de verdere digitalisering en automatisering van de belastingprocessen. Daarbij maken wij maximaal gebruik van basisregistraties als primaire bron. Daarnaast vereenvoudigt BSR de uitvoering en dienstverlening door te werken met geharmoniseerde verordeningen en gestandaardiseerde werkprocessen.

Deze aanpak stelt BSR in staat om inwoners en deelnemers efficiënt, betrouwbaar en doelmatig te ontzorgen. Tegelijkertijd investeert de organisatie nadrukkelijk in de ontwikkeling van betrokken, deskundige en klantgerichte medewerkers. Daarmee streeft BSR ernaar om zowel een betrouwbare samenwerkingspartner voor haar deelnemers als een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Ook de versterking van regionale samenwerking blijft een belangrijk aandachtspunt. Het verkennen en benutten van samenwerkingsmogelijkheden vormt een vast onderdeel van de bestuurlijke agenda. In dat kader heeft Berenschot in 2022 onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor verdere volumegroei van BSR. Dit onderzoek laat zien dat er reële en kansrijke mogelijkheden zijn om het aantal deelnemers uit te breiden. Het bestuur heeft daarom besloten deze groeistrategie actief voort te zetten.

In aansluiting hierop hebben bestuur, directie en management in 2023 gezamenlijk een vernieuwde missie, visie en strategische koers vastgesteld. Deze koers is samengevat in het motto: *van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter'*. Hiermee onderstreept BSR haar ambitie om continu te blijven verbeteren en haar dienstverlening verder te versterken (ter informatie: BSR - Missie, visie en strategische richting).

De strategische koers sluit aan bij de ontwikkelingen die de VNG voor de uitvoering van lokale belastingen signaleert. Thema's als digitalisering, datagedreven werken, arbeidsmarktkrapte, informatiebeveiliging en intensievere samenwerking stellen steeds hogere eisen aan uitvoeringsorganisaties. Voor BSR betekent dit dat blijvende investeringen in technologie, vakmanschap en ketensamenwerking noodzakelijk zijn om de belastinguitvoering ook in de toekomst efficiënt, betrouwbaar en betaalbaar te houden.

Inmiddels heeft deze koers concrete resultaten opgeleverd. Na de toetreding van de gemeente Gorinchem per 1 januari 2025 treden per 1 januari 2027 ook de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen en Wijchen toe tot de Gemeenschappelijke Regeling BSR. Daarmee groeit BSR uit tot een samenwerkingsorganisatie van 14 gemeentelijke deelnemers, een waterschap en een afvalstoffenverwijderaar.

Ontwikkelingen met (financiële) impact
De primitieve begroting 2026 is opgesteld op basis van de op dat moment beschikbare inzichten in de periode februari en maart 2025. Sindsdien hebben zich diverse ontwikkelingen voorgedaan die bij de totstandkoming van de begroting nog niet bekend waren. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de uitvoering van onze werkzaamheden en leiden in een aantal gevallen ook tot financiële effecten. In de volgende paragrafen worden deze ontwikkelingen nader toegelicht.

CONCEPT

Deelnemersbijdragen
De totale deelnemersbijdrage over 2026 daalt met € 870.000 naar € 10.563.000.
Dit is 7,6% lager dan de primitieve begroting 2026 van € 11.433.000.

	Primitieve begroting 2026	Prognose 2026	Mutatie
Lasten	13.173	13.832	659
Baten (excl. deelnemersbijdragen)	1.689	3.123	-1.434
Reservemutaties	51	146	-95
Deelnemersbijdragen	**11.433**	**10.563**	**-870**

De verschillen tussen de baten en lasten in de primitieve begroting en de prognose 2026 worden nader toegelicht in hoofdstuk 2 en specifiek uitgewerkt per programma.
In hoofdstuk 3 is de verwachte bijdrage van iedere deelnemer voor 2026 opgenomen.

Tot slot
Het verder versterken en duurzaam borgen van de kwaliteit van onze dienstverlening, het voldoen aan wet- en regelgeving en het ontwikkelen, boeien en behouden van onze medewerkers blijven belangrijke speerpunten. Samen vormen deze opgaven het fundament voor een stabiele, wendbare en toekomst-bestendige organisatie.

Tegelijkertijd blijven wij sturen op een zorgvuldige balans tussen kostenbeheersing en het leveren van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan onze inwoners en deelnemers.

Deze resultaten zijn alleen mogelijk dankzij de inzet van onze medewerkers. Mede namens het managementteam spreek ik daarom mijn grote waardering uit voor hun betrokkenheid, flexibiliteit en professionaliteit. Met hun dagelijkse inzet dragen zij niet alleen bij aan een betrouwbare uitvoering van onze taken, maar ook aan de voortdurende verbetering van onze dienstverlening en processen.

Tiel, 17 september 2026

G.M. Scholtus, MBA
Directeur

CONCEPT

2 Overzicht van baten en lasten 2026

Overzicht van baten en lasten (x € 1.000)	Jaarrekening 2025	Primitieve begroting 2026	Prognose 2026
Salarissen en sociale lasten	5.886	6.902	6.366
Inhuur personeel	549	440	1.138
Overige personeelskosten	370	553	575
Totaal personeelskosten	*6.805*	*7.895*	*8.079*
Kapitaallasten software	26	68	24
Automatiseringskosten (onderhoud)	158	253	221
Licentiekosten	1.482	1.465	1.439
Technisch applicatiebeheer	34	91	95
Drukken, printen en verzenden belastingpost	679	542	634
Gegevensaanlevering derden	304	313	272
Proceskostenvergoedingen	138	414	57
Bankkosten	67	70	70
Communicatieplatform/telefonie	110	172	129
Externe- en interne communicatie	20	20	10
Bureaukosten	485	450	521
Overige kosten (primair proces)	149	272	252
Personeel & Organisatie	21	30	33
Projectkosten	36	0	960
Invorderingsrente	629	0	0
Huur	247	247	255
Facilitair	252	286	298
Kapitaallasten verbouwing	69	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	41	44	41
Kantoorautomatisering	291	338	328
Overige kosten huisvesting	0	0	0
Totaal huisvesting & kantoorautomatisering	*900*	*984*	*991*
Mutaties voorziening	110	0	0
Onvoorzien	0	134	45
Subtotaal lasten	**12.153**	**13.173**	**13.832**
Invorderingsbaten	1.797	1.250	1.700
Rente	510	390	406
Investeringsbijdragen	4	0	0
Bijdragen deelnemers	8.867	11.433	10.563
Overige bijdragen deelnemers	175	49	83
Dienstverleningsovereenkomst	5	0	910
Huuropbrengsten	139	0	0
Vrijval voorzieningen	577	0	0
Overige baten	13	0	24
Subtotaal baten	**12.087**	**13.122**	**13.686**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-66**	**-51**	**-146**
Reservemutaties			
Stortingen	130	0	0
Onttrekkingen	126	51	146
Vrijval reserves	70	0	0
Reservemutaties	**-66**	**-51**	**-146**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

CONCEPT

Toelichting op de verschillen tussen primitieve begroting 2026 en prognose 2026

De lasten stijgen ten opzichte van de primitieve begroting 2026 met € 659.000.
Deze stijging is als volgt toe te lichten (x € 1.000):

Projectkosten	960
Personeelskosten	184
Drukken, printen en verzenden belastingpost	92
Bureaukosten	70
Totaal huisvesting en kantoorautomatisering	8
Personeel & Organisatie	3
Externe- en interne communicatie	-10
Overige kosten primair proces	-20
Gegevensaanlevering derden	-41
Communicatieplatform/telefonie	-43
Onvoorzien	-89
Kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer	-98
Proceskostenvergoedingen	-357
Totaal	**659**

Onderstaand worden de belangrijkste afwijkingen van meer dan € 25.000 nader toegelicht.

Lasten

Projectkosten
Voor de toetreding van de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen en Wijchen is een dienstverleningsovereenkomst afgesloten voor de transitie van de gegevens naar BSR inclusief een controleslag, het additioneel inrichten van systemen van BSR en de coördinatie van de toetreding. De geraamde kosten zijn **€ 910.000** (exclusief btw).

De implementatie van het HR-systeem wordt afgerond in 2026. De kosten in 2026 bedragen hiervoor naar verwachting **€ 26.000**.

Ook de kosten voor de implementatie van ValidSign (**€ 3.000**) zijn hieronder opgenomen. ValidSign is een Nederlandse platform voor het veilig, rechtsgeldig en digitaal ondertekenen van documenten. Hiermee kunnen documenten snel via de cloud worden ondertekend conform Europese eIDAS-normen en AVG-wetgeving.

Om fiscale redenen is zowel aan de baten- als aan de lastenzijde een correctie verwerkt voor de proceskosten met betrekking tot de aansluiting van gemeente Gorinchem in voorgaande jaren (**€ 21.000**). Deze is verdeeld over meerdere programma's.

Personeelskosten
Er is een aantal verschuivingen en per saldo een toename van de personeelskosten ad **€ 184.000.**
Per programma is een toelichting gegeven.

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. Er heeft een Europese aanbesteding plaatsgevonden voor het versturen van uitgaande post. Dit contract is ingegaan per 1 mei 2025.

CONCEPT

Het aantal verzonden poststukken is hoger uitgevallen dan begroot.
Een deel van de belastingplichtigen heeft meerdere aanslagbiljetten over hetzelfde belastingjaar ontvangen. Momenteel wordt onderzocht waarom het optimaal combineren van deze biljetten minder is gelukt.

Daarnaast zijn door een technisch probleem stukken niet tijdig aangeleverd, waardoor een hoger portotarief in rekening is gebracht door het verzendhuis.

Ook worden er meer huur/koop-inlichtingenformulieren verstuurd. Hiermee voldoen we aan de validatie-plicht ten aanzien van de objectkenmerken, zoals wordt voorschreven door de Waarderingskamer.

Per saldo zijn de kosten voor het verzenden van belastingpost met **€ 92.000** gestegen.

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.

Accountantskosten
De accountant heeft over boekjaar 2025 extra controles moeten uitvoeren door de implementatie van AFAS en de onboarding van de gemeente Gorinchem per 1 januari 2025.

Daarnaast was er meerwerk door onderzoeken bij het voorwaardencriterium in de rechtmatigheids-verantwoording. Bij een aantal inkopen heeft de accountant aangegeven dat voor hen niet aantoonbaar is voldaan aan alle voorwaarden van de Aanbestedingswet.

De meerwerkkosten van **€ 55.000** waren niet opgenomen bij de accountantskosten in de jaarrekening 2025 en drukken derhalve op het budget 2026.

Advieskosten derden
Voorafgaand aan de accountantscontrole 2026 is een plan van aanpak opgesteld om een aantal zaken intensiever te monitoren. Voor de uitvoering hiervan is deels een externe partij ingehuurd. De kosten hiertoe bedragen **€ 60.000.** Daartegenover staat een daling van de overige advieskosten van **€ 32.000**, waardoor de post advieskosten derden per saldo met € 28.000 toeneemt.

Voor de juiste verantwoording van de kosten van het Regionaal Archief Rivierenland is een bedrag van **€ 13.000** geherrubriceerd van bureaukosten naar huisvestingskosten.

Overige kosten (primair proces)

Overige diensten derden
Binnen het programma Innen zijn wij momenteel bezig met het verder ontwikkelen/uitbouwen van het telefonieplatform ten behoeve van het optimaliseren van onze klantreis. Om dit te bewerkstelligen laten wij ons ondersteunen door een gespecialiseerd adviesbureau. Voor de verdere ontwikkeling van dit platform bedragen de geraamde additionele kosten **€ 40.000.** Deze kosten zijn overgeheveld vanuit het Innovatiebudget.

Daarnaast is sprake van extra uitgaven van **€ 34.000** voor de inrichting van de objectregistratie ten behoeve van de LV WOZ-afnemersfunctionaliteit. Hierdoor kunnen WOZ-gegevens uit de Landelijke Voorziening WOZ effectief worden ingezet binnen de processen voor de waterschapsbelastingen.

De resterende kostendaling van **€ 25.000** wordt voornamelijk veroorzaakt doordat luchtfoto-opnames en beeldregistraties ten behoeve van de WOZ-waardering slechts voor twee gemeenten noodzakelijk waren.

Advieskosten derden
In 2026 is een bedrag van **€ 52.000** verantwoord binnen het programma Heffen en Waarderen.
Deze kosten hebben betrekking op het programma *Optimalisatie van gegevens en processen*, dat in 2024 is gestart. Binnen dit programma is gewerkt aan het verder optimaliseren van gegevenskwaliteit, procesinrichting en de uitvoering van werkzaamheden.

CONCEPT

De verbetermaatregelen binnen het programma Heffen hebben geleid tot het behalen van de KPI dat 99% van de aanslagen wordt opgelegd in het jaar waarin de belastingplicht ontstaat. Het programma is inmiddels afgerond.

Daarnaast zijn deze kosten **€ 21.000** hoger door de inhuur van een adviesbureau voor het herschrijven van de Leidraad Invordering naar B1-taalniveau. Hiermee wordt invulling gegeven aan de strategische ambitie om de communicatie met klanten verder te verbeteren en informatie toegankelijker en begrijpelijker te maken. Deze kosten zijn geheel ten laste gekomen van het Innovatiebudget.

Overig
De kosten voor invordering via iDEAL vallen lager uit dan oorspronkelijk begroot. Hierdoor kan het budget met **€ 32.000** worden verlaagd.

Daartegenover staat een stijging van de contributiekosten met **€ 11.000.**

Daarnaast is **€ 10.000** besteed aan externe ondersteuning bij het optimaliseren van processen en is er sprake van **€ 16.000** aan aanvullende kosten.

Tot slot is sprake geweest van overheveling van budget voor het waarderen van Niet-Woningen, aangezien dit is uitbesteed. Dit budget van **€ 25.000** is overgeheveld naar Inhuur Personeel.

Het beschikbare Innovatiebudget bedroeg € 172.000. Hiervan is **€ 138.000** vrijgevallen.

Gegevensaanlevering derden
Dit betreffen overwegend de kosten van beeldmateriaal, benodigd voor de primaire taakuitvoering van BSR. De interne wensen en behoeften enerzijds en de afspraken met onze deelnemers over de aanlevering van het benodigd beeldmateriaal anderzijds, worden periodiek geïnventariseerd.
Er is een nieuw contract met de leverancier van beeldmateriaal gesloten.

In de begroting 2026 was onder Gegevensaanlevering derden een bedrag van **€ 61.000** opgenomen voor mutatiesignalering BAG-WOZ, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de primaire kenmerken. Deze kosten zijn, na herrubricering, opgenomen onder Overige kosten primair proces.

De Overige kosten nemen toe met **€ 20.000**. Deze stijging wordt veroorzaakt door aanvullende uitgaven voor de ontwikkeling van beeldmateriaal door een externe partij ter ondersteuning van de uitvoering van de werkzaamheden.

Communicatieplatform/telefonie
Iedere medewerker van BSR beschikt over een mobiele telefoon en een laptop. Deze faciliteiten stellen medewerkers in staat om plaats- en tijdonafhankelijk te werken en ondersteunen daarmee het hybride werkconcept van de organisatie.

Eind 2025 zijn nieuwe mobiele telefoons aangeschaft. Waar de toestelkosten voorheen onderdeel waren van de abonnementskosten, zijn deze nu als investering geactiveerd en worden zij in drie jaar afgeschreven. De bijbehorende kapitaallasten worden verantwoord onder kantoorautomatisering, waardoor sprake is van een verschuiving van kosten van telefonie naar afschrijvingslasten.

De kosten communicatieplatform/telefonie nemen af met **€ 43.000**.

Onvoorzien
Het budget Onvoorzien is ingezet ter dekking van onder meer hogere studiekosten en aanvullende kosten voor inhuur. Daarnaast blijft een bedrag van € 45.000 beschikbaar voor eventuele onvoorziene ontwikkelingen. Per saldo leidt dit tot een voordeel van **€ 89.000.**

Kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer
Steeds meer leveranciers, waaronder die van het belastingpakket, hanteren een SaaS-model voor dienstverlening. Deze kosten hebben betrekking op vernieuwing, hosting en onderhoud.

Per saldo liggen de in de bestuursrapportage 2026 geraamde uitgaven voor kapitaallasten software, automatisering, licenties en technisch applicatiebeheer € 98.000 lager dan oorspronkelijk begroot.

CONCEPT

Vorig jaar is geïnvesteerd in onder andere tools voor de kwijtscheldingscheck en het onvermogen-portaal. De licentiekosten vallen **€ 26.000** lager uit dan begroot.

Doordat de voorgenomen investeringen in 2026 niet zijn gerealiseerd, vallen de kapitaallasten **€ 44.000** lager uit dan begroot. Daarnaast zijn de daarmee samenhangende onderhoudskosten **€ 32.000** lager dan geraamd. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar bijlage 1.

De kosten voor technisch applicatiebeheer zijn **€ 4.000** hoger uitgevallen dan begroot.

Proceskostenvergoedingen

Het aantal WOZ-bezwaren is dit jaar gedaald met 32%, vooral door een sterke afname van bezwaren via no-cure-no-pay bureaus. Deze afname is vooral zichtbaar bij bezwaren die worden ingediend via no-cure-no-pay-bureaus. De belangrijkste oorzaak is de wetswijziging per 1 januari 2024, waardoor de proceskostenvergoeding is verlaagd en het verdienmodel voor deze bureaus minder aantrekkelijk is geworden. Hierdoor neemt het aantal ingediende bezwaren af, terwijl inwoners onverminderd de mogelijkheid behouden om zelf bezwaar te maken. De ontwikkeling past binnen de landelijke trend en zorgt voor een lagere bezwaarlast en een efficiëntere uitvoering van de WOZ-procedure.

De verwachte proceskosten voor 2026 zijn met **€ 292.000** naar beneden bijgesteld.

Daarnaast is er een vrijval van **€ 65.000** inzake proceskosten van voorgaande belastingjaren. Deze vrijval wordt voornamelijk veroorzaakt doordat een groot aantal beroepen door gemachtigden is ingetrokken. Ook is het hoger beroep met betrekking tot de kostenvergoeding voor taxatierapporten in het nadeel van de gemachtigde beslecht. Hierdoor hoeft geen nabetaling plaats te vinden voor de taxatierapporten van voorgaande jaren.

Baten

De baten stijgen ten opzichte van de primitieve begroting 2026 met **€ 1.434.000**.
Deze stijging is als volgt toe te lichten (x € 1.000):

Dienstverleningsovereenkomsten	910
Invorderingsbaten	450
Overige bijdragen deelnemers	34
Overige opbrengsten	24
Rente	16
Totaal	**1.434**

Dienstverleningsovereenkomsten

Voor de eerdere toetreding van gemeente Gorinchem per 1 januari 2025 en voor de komende toetreding van de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen en Wijchen zijn dienstverleningsovereenkomsten voor de projectkosten gesloten. Deze kosten worden doorbelast naar de betreffende organisaties.

Invorderingsbaten

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

Overige bijdragen deelnemers

Gemeenten ontvangen van het Rijk een vergoeding per behandeld dossier in het kader van de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire. Deze bijdrage is bedoeld voor de uitvoeringskosten die samenhangen met het beoordelen en, indien van toepassing, verminderen of kwijtschelden van gemeentelijke belastingen van gedupeerde inwoners. De uitvoering van deze werkzaamheden vindt plaats door BSR, die de kosten hiervoor doorbelast aan de betreffende deelnemers.

CONCEPT

Rente
De actuele rentestanden zijn gedaald ten opzichte van voorgaande jaren, waardoor de opbrengsten uit schatkistbankieren lager uitvallen dan in eerdere jaren (**€ 19.000**).

De verwachte opbrengst invorderingsrente is gebaseerd op ervaringscijfers van afgelopen jaren. Daarnaast is rekening gehouden met de indexeringsvoorschriften die zijn opgenomen in onder meer de Kostenwet invordering rijksbelastingen. Op grond van de gerealiseerde inkomsten tot en met augustus wordt verwacht dat de opbrengst in 2026 circa **€ 35.000** hoger uitvalt dan begroot.

Reservemutaties

Reservemutaties
De reservemutaties wijken met **€ 95.000** af ten opzichte van de primitieve begroting 2026.

Reserve gebruikersoppervlakten
BSR controleert de gebruiksoppervlakten van repeterende woningen, met focus op objecten met een vraagprijs na 1 januari 2020. Voor dit omvangrijke project is externe ondersteuning nodig. De marktuitvraag van juli 2025 leverde één geschikte partij op, die aangaf het werk niet volledig in 2025 te kunnen afronden. Daarom is in 2025 een bestemmingsreserve gevormd; in 2026 is hieruit **€ 80.000** ingezet voor de resterende projectkosten.

Reserve ziekteverzuim
De bestemmingsreserve ziekteverzuim is vorig jaar ingesteld en eenmalig gevuld met € 50.000. In 2026 wordt **€ 41.000** van de bestemmingsreserve ziekteverzuim ingezet voor de tijdelijke inhuur ter vervanging. Na deze onttrekking resteert een saldo van € 9.000.

Reserve vervangen belastingapplicatie
Deze reserve kan worden ingezet voor de dekking van de kapitaallasten van de bestaande belasting-applicatie die voortvloeien uit wijzigingen in wet- en regelgeving, aanvullende functionaliteiten en nieuwe versies (updates en upgrades).

Doordat de kapitaallasten lager uitvallen dan oorspronkelijk geraamd, zal ook de onttrekking uit deze reserve **€ 26.000** lager zijn.

CONCEPT

3 Bijdragen deelnemers 2026

In onderstaande tabel ziet u de gevolgen van de geraamde uitkomsten over 2026 voor de deelnemers van BSR.

Bijdragen per deelnemer (x € 1.000) inclusief tegemoetkoming Gorinchem						
	Deelnemers-bijdrage primitieve begroting 2026	**Prognose 2026**	**Tegemoetkoming transitiekosten toetreding Gorinchem 2026**	**Prognose deelnemers-bijdrage 2026**	**Verschil t.o.v. primitieve begroting €**	**%**
Culemborg	573	479	19	**498**	-75	-13,1%
Gorinchem	664	905	-338	**567**	-97	-14,5%
IJsselstein	747	643	26	**669**	-78	-10,4%
Maasdriel	529	442	17	**459**	-70	-13,2%
Montfoort	326	278	11	**289**	-37	-11,3%
Tiel	863	722	29	**751**	-112	-12,9%
West Betuwe	1.013	852	33	**885**	-128	-12,7%
West Maas en Waal	399	342	13	**355**	-44	-11,1%
Wijk bij Duurstede	532	445	17	**462**	-70	-13,1%
Avri	707	655	21	**676**	-31	-4,4%
WSRL	5.080	4.800	152	**4.952**	-128	-2,5%
Totaal	**11.433**	**10.563**	**0**	**10.563**	-870	**-7,6%**

De grootste kostendaling wordt gerealiseerd binnen het programma Waarderen. Aangezien uitsluitend gemeenten financieel bijdragen aan dit programma, daalt hun deelnemersbijdrage relatief sterker dan die van de overige deelnemers, Avri en Waterschap Rivierenland.

Aantallen per programma (verdeelsleutels)
In deze 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 2025 plus mutaties, opgegeven door onze deelnemers (inclusief wijzigingen verordeningen), zie bijlage 2.

CONCEPT

4 Algemeen & Ontwikkelingen

4.1 Speerpunten in 2026

4.1.1 Inleiding

BSR is een gemeenschappelijke regeling op het gebied van lokale belastingen.
Wij voeren de belastingtaak uit voor de gemeenten Culemborg, Gorinchem, 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 met een informele werksfeer, toegankelijk management, korte communicatielijnen, snelle besluitvorming en veel ruimte voor verantwoordelijkheid en inbreng binnen de eigen functie.

Voor 2026 zijn belangrijke speerpunten:

- het uitvoeren van het implementatietraject, zowel bestuurlijk als operationeel, van de toetreding tot de GR BSR door de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen en Wijchen;
- het behalen van een beoordeling ‘goed’ (4 sterren) door de Waarderingskamer;
- het actualiseren van de inkoop- en aanbestedingskalender.

4.1.2 Fundamenten van BSR

Visieontwikkeling
Wij richten ons op het genereren van volledig geautomatiseerde aanslagbiljetten. Dit met de beschikbare basisregistraties als uitgangspunt. Daarnaast richten wij ons op het optimaal ontzorgen van onze deelnemers en inwoners op basis van geharmoniseerde verordeningen en standaard processen. 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 en/of toetreden tot de GR BSR ook onderwerp van gesprek is. Dit is een actueel onderwerp op de agenda van het bestuur.

De missie, visie en strategische richting voor BSR is bepaald om invulling te geven aan het bovenstaande.

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’!

CONCEPT

Om deze visie 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 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 stuurt op resultaatgericht werken, ondersteund door passend gedrag, situationeel leiderschap en consequentiemanagement. Een platte organisatiestructuur, gestandaardiseerde en geautomatiseerde processen en heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vormen hiervoor de basis.

In september 2025 is de periodieke Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) uitgevoerd.
De daarbij behorende medewerkersvragenlijst heeft inzicht gegeven in thema's rond psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waaronder werkdruk, mentale belasting, ongewenst gedrag en organisatie van het werk.

Op basis van de uitkomsten van de RI&E zijn actiepunten vastgesteld die in 2026 worden opgevolgd. Belangrijke acties betroffen het opstellen van een PSA-beleid en het actualiseren van de klachten-regeling, met als doel de sociale veiligheid verder te versterken en medewerkers een duidelijke en laagdrempelige meldstructuur te bieden.

Inmiddels is het PSA-beleid vastgesteld en geïmplementeerd. Hierin is tevens een klachtenregeling opgenomen. Daarmee beschikken medewerkers over een heldere procedure voor het melden van ongewenst gedrag en zijn de voorwaarden voor een veilige, integere en professionele werkomgeving verder geborgd.

Daarnaast is een preventiemedewerker aangewezen die een actieve rol vervult bij de uitvoering, monitoring en borging van deze maatregelen.

4.1.4 Ontwikkelingen in 2026

Kwaliteit & borging en beheersing (in control)
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;
- Volgt uit wet- en regelgeving.

CONCEPT

Kansen en risico's voor 2026
De kansen en risico's voor 2026 zijn in kaart gebracht. Deze ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op het primaire proces en effecten hebben op onder meer de voortgang, efficiëntie, organisatiecultuur, automatisering en digitalisering van de dienstverlening. Door deze onderwerpen expliciet te betrekken bij de totstandkoming van het jaarplan ontstaat een beter afwegingskader voor het nemen van strategische en operationele beslissingen op zowel de korte als de lange termijn.

Kansen:
- Effecten van uitvoering plan van aanpak kostenbeheersing;
- Arbeidsmarkt/Strategische Personeelsplanning (SPP);
- Technologische ontwikkelingen;
- Ontwikkeling/afname WOZ-bezwaren (door met name no-cure-no-pay bureaus);
- Productontwikkeling;
- Aanbestedingen;
- Gemeenteraadsverkiezingen 2026;
- Acquisitie gemeenten.

Risico's:
- Effecten van ravijnjaar 2028 gemeenten
- Eventuele nadelige effecten van de uitvoering van het plan van aanpak kostenbeheersing;
- Herziening belastingstelsel waterschappen;
- Rechtmatigheidsverantwoording;
- Ontwikkelcapaciteit (software)leveranciers;
- Aanbestedingen;
- Gemeenteraadsverkiezingen 2026;
- Doorlooptijd bestuurlijke besluitvorming vijf gemeenten;
- Sociaaleconomische ontwikkelingen.

4.2 Bedrijfsvoering

4.2.1 Jaarstukken 2025
Op 12 maart 2026 is de controle van de jaarrekening 2025 afgerond en heeft de accountant een goedkeurende controleverklaring verstrekt. Vervolgens zijn de jaarstukken 2025 voor zienswijze aan de deelnemers aangeboden. Het algemeen bestuur heeft de jaarstukken op 25 juni 2026 vastgesteld.

4.2.2 Financiële verantwoordingen belastingopbrengsten per deelnemer
Onze accountant heeft op 12 maart 2026 voor alle deelnemers een goedkeurende controleverklaring afgegeven. De overzichten geven informatie over de belastingjaren 2019 t/m 2025.

4.2.3 Kadernota 2027-2030
Tijdens de vergadering van het algemeen bestuur van 11 december 2025 is de Kadernota 2027 vastgesteld. Hierin zijn de algemene, financiële en beleidsmatige kaders opgenomen voor de programmabegroting 2027 en de meerjarenraming 2028-2030.

4.2.4 Begroting 2027
De begroting 2027, inclusief de meerjarenraming 2028–2030, is op 2 april 2026 voor zienswijze aan de deelnemers toegezonden. De deelnemers zijn daarbij in de gelegenheid gesteld uiterlijk 19 juni 2026 hun zienswijze kenbaar te maken. Vervolgens heeft het algemeen bestuur de (meerjaren) begroting vastgesteld op 25 juni 2026.

In de begroting 2027 is rekening gehouden met de voorgenomen toetreding van de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen en Wijchen per 1 januari 2027.
Omdat deze gemeenten op het moment van aanbieding van de ontwerpbegroting formeel nog geen deelnemer waren, konden hun gemeenteraden geen officiële zienswijze indienen. BSR heeft de betreffende raden wel in de gelegenheid gesteld eventuele aandachtspunten of opmerkingen kenbaar te maken.

CONCEPT

4.2.5 Plan van aanpak kostenbeheersing BSR 2025

BSR streeft ernaar de uitvoeringskosten structureel te beheersen, zodat de gevolgen van prijsstijgingen voor deelnemers en inwoners ook in de komende jaren zoveel mogelijk kunnen worden beperkt. Dit vraagt om een voortdurende focus op doelmatigheid, een kritische blik op bestaande werkwijzen en het benutten van innovatieve oplossingen en kansen.

Om de kostenontwikkeling ook in een periode van stijgende prijzen beheersbaar te houden, zet BSR de komende jaren in op een aantal strategische thema's. Daarbij ligt de nadruk op samenwerking en groei, verdere standaardisatie van processen, innovatie, professioneel leveranciersmanagement en continue kwaliteitsverbetering. Onze medewerkers spelen hierbij een cruciale rol; hun kennis, betrokkenheid en veranderkracht zijn bepalend voor het realiseren van deze doelstellingen.



Een belangrijk uitgangspunt is dat kostenbeheersing niet ten koste gaat van de kwaliteit van de dienstverlening of de belasting-opbrengsten voor onze deelnemers. Dit betekent dat de kosten van BSR op onderdelen kunnen stijgen, waarbij het positieve effect op de belastingopbrengsten hoger is dan de stijging van de kosten van BSR.

4.2.6 Kostenverdeling overhead

BSR hecht waarde aan een transparante en eerlijke verdeling van de kosten.

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.

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

4.2.7 Rechtmatigheidsverantwoording

Als gevolg van een wetswijziging wordt vanaf verslagjaar 2023 een rechtmatigheidsverantwoording opgenomen in de jaarstukken. Hiermee legt het bestuur verantwoording af over de naleving van relevante wet- en regelgeving en de rechtmatige besteding van publieke middelen. Het bestuur van BSR is hiervoor verantwoordelijk. In nauwe samenwerking met de accountant is invulling gegeven aan deze nieuwe verantwoordingsplicht.

4.2.8 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen BSR is ten opzichte van dezelfde periode in 2025 gedaald.

Het verzuim tot en met augustus 2026 was 2,68%, inclusief (zeer) lang verzuim.
In dezelfde periode t/m augustus 2025 bedroeg dit verzuim 7,2%.

Ter beeldvorming is hieronder het huidige verzuim t/m augustus 2026 weergegeven ten opzichte van het verzuim t/m augustus 2025:

Verzuimklassen				
		T/m augustus 2026	**T/m augustus 2025**	**2025**
Kort verzuim	1 tot 7 dagen	0,52%	2,1%	0,6%
Middellang verzuim	7 tot 42 dagen	0,28%	1,7%	0,5%
Lang verzuim	Meer dan 42 dagen	1,54%	14,8%	4,4%
Zeer lang verzuim	Meer dan 365 dagen	0,34%		
Totaal		**2,68%**	**7,2%**	**5,5%**

CONCEPT

Nadere toelichting
Het ziekteverzuim binnen BSR wordt grotendeels veroorzaakt door niet-werkgerelateerde omstandigheden. Hoewel het totale verzuimpercentage relatief laag blijft, is momenteel sprake van een aantal medewerkers met lang verzuim. Deze situatie vraagt blijvende aandacht vanwege de impact op de inzetbaarheid van de organisatie.

Naast het persoonlijke aspect heeft ziekteverzuim gevolgen voor de continuïteit van het primaire proces, mede doordat geschikte inhuurkrachten niet altijd direct beschikbaar zijn.

Het terugdringen van het ziekteverzuim blijft een constant aandachtspunt. Hiervoor is veel aandacht van het MT, in nauwe samenwerking met de HR adviseur en de Arbo-arts. Er wordt veel aandacht besteed aan vitaliteitsbeleid, preventief medisch onderzoek, aandacht voor werk- en privé-balans en vitaal richting het pensioen.

4.2.9 Cao Werken voor waterschappen

De cao Werken voor waterschappen (Vwvw) heeft een looptijd van twee jaar, van 1 januari 2025 tot 1 januari 2027. Op basis van deze cao zijn in 2026 de volgende mutaties doorgevoerd:

- Per 1 januari 2026 zijn de schaalbedragen en salarissen verhoogd met 1,0%;
- Per 1 maart 2026 zijn de schaalbedragen en salarissen verhoogd met 3,3%, conform de jaarmutatie van de CPI van het CBS over het jaar 2025 (de APC).

Per saldo zijn de salarissen in 2026 gestegen met 3,78%.

Thuiswerken
In de cao Werken voor waterschappen zijn afspraken opgenomen over thuiswerken voor de periode van 1 april 2025 tot en met 1 april 2030. Het budget voor het inrichten van de thuiswerkplek bedraagt € 1.000. Daarnaast is de thuiswerkvergoeding vastgesteld op € 3,50 per dag. Voor het inzetten van dit budget voor de inrichting van de thuiswerkplek wordt een overeenkomst afgesloten tussen BSR en de medewerker.

Aan werknemers die eerder gebruik hebben gemaakt van het thuiswerkbudget, of die nieuw in dienst zijn getreden en met ondersteuning van hun vorige werkgever al beschikken over een ingerichte thuiswerkplek, wordt in het kader van duurzaamheid gevraagd hier bij een eventuele aanvraag voor het thuiswerkbudget rekening mee te houden.

In het kader van de zorgplicht als werkgever, en conform de geldende ARBO-verplichtingen, blijft BSR aandacht houden voor een verantwoorde inrichting van de thuiswerkplek. De beoordeling en controle van de thuiswerkplek vindt plaats op aanvraag van de medewerker. Medewerkers kunnen zich hiervoor wenden tot HR voor ondersteuning.

Daarnaast heeft HR in 2026 actief informatie gedeeld met medewerkers over een gezonde en ergonomische zithouding, met als doel het bevorderen van veilig en comfortabel thuiswerken en het voorkomen van fysieke klachten.

Verlofdagen
Naast het wettelijke vakantieverlof (vier keer het aantal uren dienstverband per week) hebben medewerkers één bovenwettelijke vakantiedag.

Verder hebben werknemers de mogelijkheid om aan het begin van het jaar twee feestdagen, die vallen op een werkdag en die volgens de cao Werken voor waterschappen vrije dagen zijn, in te ruilen voor een andere feestdag. Zo kunnen werknemers zelf bepalen op welke feestdagen zij deze dagen willen opnemen.

Betaald geboorte- en ouderschapsverlof
Aanvullend op de bepalingen in de Wet arbeid en zorg (WAZO) wordt de uitkering bij aanvullend geboorteverlof aangevuld tot 100% van het voor de werknemer geldende salaris, inclusief toelagen en individueel keuzebudget (IKB).

Daarnaast wordt de uitkering van het UWV bij wettelijk betaald ouderschapsverlof gedurende maximaal 13 weken door de werkgever aangevuld tot 100% van het voor de werknemer geldende salaris, toelagen en IKB.

CONCEPT

In de begroting en bestuursrapportage 2026 is geen budget opgenomen voor de inzet van externen of de tijdelijke uitbreiding van uren van andere medewerkers om de uren van betaald geboorte- en ouderschapsverlof op te vangen. Waar mogelijk wordt hiervoor momenteel gebruikgemaakt van het ziektebudget.

4.2.9 Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

Informatiebeveiliging
BSR is op beleidsniveau in control ten aanzien van informatiebeveiliging en heeft het afgelopen jaar met succes vervolgstappen genomen in de uitvoering.

Hiertoe zijn de volgende beleidsdocumenten geschreven en vastgesteld door het dagelijks bestuur:
- AI-beleid; dit beleid is gericht op verantwoord, rechtmatig en transparant gebruik van AI ter ondersteuning van publieke taken zonder autonome beslissingen die burgers raken.

De volgende beleidsdocumenten wordt op dit moment herzien op basis van externe en interne ontwikkelingen:
- Informatiebeveiligingsbeleid; dit beleid wordt opgesteld ter vervanging van het Informatie-beveiligingsbeleid 2024-2026, het Strategisch Informatiebeveiligingsbeleid BSR 2024-2026 en het Tactische Informatiebeveiligingsbeleid BSR 2024-2026.
  Het informatiebeveiligingsbeleid beschrijft de wijze waarop het bestuur, management en de medewerkers van BSR hun verantwoordelijkheid voor informatiebeveiliging nemen.
- Privacybeleid; er is nagegaan op welke punten het Privacybeleid 2024-2026 herijkt dient te worden op basis van wetgeving en interne regels. Deze punten zijn worden in het beleidsstuk verwerkt;
- Continuïteitsplan;
- Uitvoeringsplan Informatie Security Management System (ISMS) BSR 2021-2023; afhankelijk van de hernieuwing wordt deze daarna geactualiseerd;

Tevens worden op dit moment de volgende deelbeleidsstukken, onderliggende aan het Informatie-beveiligingsbeleid en het Continuïteitsplan opgesteld:
- Toegangsbeveiligingsbeleid;
- Back-up en Recoverybeleid;
- Beleid Wijzigings- en Incidentenbeheer.

Daarnaast wordt de volgende werkprocedure opgesteld:
- Uitvoeringsplan Informatie Security Management (ISMS).

In 2022 heeft de inrichting van de ISMS[1] tool (systeem) plaatsgevonden. Door het gebruiken van de ISMS-tool is sprake van een continuous improvement process (CIP).
In het afgelopen jaar is onderzocht in hoeverre een overstap naar een alternatieve ISMS-tool voor BSR toegevoegde waarde kan bieden bij de ondersteuning van de PDCA-cyclus en de uitvoering van bewustwordingsactiviteiten.

Uit deze verkenning is gebleken dat de huidige tool naar behoren functioneert en adequaat voorziet in de behoeften van de organisatie. Migratie naar een ander systeem zal naar verwachting geen significante meerwaarde opleveren. Op basis hiervan is besloten de huidige ISMS-tool te blijven hanteren.

De relevante normen uit de BIO2 (Baseline Informatiebeveiliging Overheid 2.0) en de NIS2-richtlijn zijn op basis van prioritering beoordeeld, gecontroleerd en verwerkt binnen de ISMS-tool en de bijbehorende beleidsdocumentatie.

In het kader van de bewustwordingsactiviteiten binnen BSR heeft het informatiebeveiligingsteam (IB-team) een awareness sessie ontwikkeld. Het doel is om deze sessie medio 2026 organisatiebreed voor alle afdelingen van BSR te verzorgen.

[1] ISMS: Information Security Management System: verzameling van technische maatregelen om de organisatie de beschermen/beveiligen.

CONCEPT

Privacy
Het Privacybeleid BSR 2024-2026 wordt herijkt en geactualiseerd. In het geactualiseerde beleid wordt uitgegaan van de BIO2. De BIO2 vormt het nieuwe kader voor informatiebeveiliging binnen de overheid. Dit vernieuwde model is tot stand gekomen na een evaluatie van de huidige Baseline Informatie-beveiliging Overheid (BIO) en sluit aan op de ontwikkelingen rondom de NIS2-richtlijn. Hiermee geeft de BIO2 invulling aan de zorgplicht uit de NIS2-richtlijn voor de overheid. De BIO2 is onder leiding van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties ontwikkeld in samenwerking met gemeenten, provincies, waterschappen en het rijk. De BIO2 is gebaseerd op de laatste versie van de ISO 27001 en de ISO 27002.

Het IB-team herijkt op dit moment het betreffende beleid, waarmee wordt voorgesorteerd op de inwerkingtreding van de NIS2 en de BIO2. Daarnaast zijn inmiddels de externe Functionaris Gegevensbescherming (FG) en de externe Chief Information Security Officer (CISO) aangesteld en is de rol van Privacy Officer intern belegd.

Datalekken
Conform artikel 38 lid 5 van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) brengt de FG rechtstreeks verslag uit aan het hoogst leidinggevende niveau van de verwerkingsverantwoordelijke. Hiertoe heeft de FG in het voorjaar het jaarverslag Privacy 2025 voorgelegd aan het managementteam en het bestuur van BSR.

Binnen onze organisatie wordt veel aandacht geschonken aan de onderwerpen privacy en het voorkomen van datalekken. In 2025 is eenmaal een correcte ambtshalve vermindering naar het verkeerd adres van belastingplichtige gestuurd, deze persoon was namelijk verhuisd. Dit is niet gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Herstelacties waren afdoende en medewerkers zijn hierop gewezen. In 2026 hebben zich tot op heden geen datalekken voorgedaan.

4.2.10 Archivering
De archiefruimte in het pand aan de Stationsstraat in Tiel voldoet aan de geldende eisen. Het toezicht op de naleving van de archiefwet- en regelgeving wordt uitgevoerd door het Regionaal Archief Rivierenland (RAR). Het Strategisch Informatie Overleg (SIO), dat in 2024 is gestart, is structureel voortgezet en ondersteunt de verdere ontwikkeling van de informatiehuishouding binnen BSR.

In 2026 zijn verdere stappen gezet in de professionalisering van het informatie- en archiefbeheer. De focus ligt daarbij op het uniformeren van dossiervorming en metadata, het versterken van digitaal informatiebeheer en het verbeteren van de toepassing van bewaartermijnen, vernietigingsprocessen en kwaliteitscontroles. Daarnaast wordt gewerkt aan het vergroten van de bewustwording en naleving van archiveringsafspraken binnen de organisatie.

De informatiehuishouding blijft een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren. De nadruk ligt op het opstellen en uitvoeren van een integraal verbeterprogramma gericht op duurzame toegankelijkheid van informatie, versterking van governance en het verder professionaliseren van processen en systemen. Hiermee wordt invulling gegeven aan aanbevelingen vanuit het archieftoezicht en wordt toegewerkt naar een toekomstbestendige informatiehuishouding.

De nieuwe Archiefwet treedt op 1 januari 2027 in werking. BSR werkt stapsgewijs toe naar implementatie van de nieuwe wettelijke verplichtingen, waaronder het verder versterken van duurzaam informatiebeheer, het vergroten van inzicht in de informatiehuishouding en het borgen van beheer-maatregelen binnen informatiesystemen. Hiermee wordt tijdig ingespeeld op toekomstige wet- en regelgeving en toezichtseisen.

4.2.11 Openbaarheid publieke informatie - Wet open overheid (Woo)
De Woo regelt sinds 2022 dat iedereen informatie van de overheid kan opvragen, vinden en inzien. Overheidsinformatie is in beginsel openbaar, tenzij de Woo of andere wetgeving bepaalt dat (delen van) de gevraagde informatie niet openbaar gemaakt mag worden (bijv. vanwege privacy of bedrijfs- en fabricagegegevens).

BSR geeft uitvoering aan de Woo via twee sporen: openbaarmaking op verzoek (passief) en (gefaseerde) actieve openbaarmaking. Woo-verzoeken worden centraal geregistreerd, beoordeeld en uitgezet in de organisatie, waarbij zorgvuldig wordt getoetst op uitzonderingsgronden en, waar nodig, anonimisering plaatsvindt.

CONCEPT

De Woo wordt landelijk stapsgewijs ingevoerd. Binnen BSR zijn de rollen van Woo-contactfunctionaris en (ROO-)redacteur belegd en is de aansluiting op de landelijke Woo-infrastructuur geborgd. BSR is aangesloten op de Woo-index en publiceert (waar van toepassing) informatie via de daarvoor bedoelde kanalen. BSR voldoet per april 2026 aan de wettelijke vereisten en handelt binnenkomende Woo-verzoeken correct af.

4.2.12 Ontwikkelingen arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt blijft ook de komende jaren onder druk staan. Net als veel andere organisaties heeft BSR in het afgelopen jaar te maken gehad met personeelsverloop, onder meer als gevolg van pensionering.

Om de continuïteit van de primaire processen te waarborgen, zijn verschillende maatregelen getroffen, waaronder het aanpassen en optimaliseren van werkprocessen.

Waar mogelijk wordt tijdelijke capaciteit ingezet. Door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt blijkt echter dat ook het aantrekken van tijdelijk personeel steeds lastiger wordt. Dit leidt in sommige gevallen tot hogere kosten voor inhuur of tot het uitbesteden van werkzaamheden.

Het werven van gekwalificeerde medewerkers, zowel voor vaste als tijdelijke functies, blijft een uitdaging. Tegelijkertijd neemt de uitstroom van kennis en ervaring door pensionering toe. Daarom is het van belang de organisatie tijdig te versterken, zodat de kwaliteit van de dienstverlening en de continuïteit van de uitvoering ook op langere termijn kunnen worden geborgd.

BSR speelt hierop in door de arbeidsmarkt op een andere en meer creatieve wijze te benaderen bij het invullen van vacatures. Daarnaast wordt ingezet op verdere digitalisering en automatisering van processen. Inmiddels zijn diverse softwareoplossingen geïmplementeerd die bijdragen aan een efficiëntere uitvoering van werkzaamheden en een vermindering van de afhankelijkheid van schaarse capaciteit.

Tegelijkertijd blijft BSR investeren in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van vakbekwame medewerkers. In dat kader is BSR sinds 2024 een erkend leerbedrijf voor de mbo-opleidingen ICT niveau 3 en 4 en wordt samengewerkt met ROC Rivierenland en Werkzaak. Hiermee draagt BSR bij aan de ontwikkeling van nieuw talent en versterkt zij haar positie op de arbeidsmarkt.

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.

Hiertoe is een ontwikkel- en opleidingsplan van toepassing.

4.2.14 Duurzaamheid

BSR onderschrijft het belang van een duurzame bedrijfsvoering en handelt hiernaar door maatschappelijk verantwoord te ondernemen. BSR streeft naar een duurzame en milieubewuste werkomgeving. Wij zetten ons in om onze ecologische voetafdruk te verkleinen door efficiënter om te gaan met energie, papier en andere grondstoffen.

Dit doen wij door:

- Aandacht voor energie en klimaat: wWe minimaliseren ons energieverbruik door het gebruik van energiezuinige apparatuur, automatische verlichting en groene energiebronnen waar mogelijk. Samen met onze verhuurder werken wij nauw samen met Energie Samen Rivierenland om zo bewust mogelijk om te gaan met energieverbruik. Ons kantoorpand heeft inmiddels een energielabel A+;

- Papierloos werken: waar mogelijk digitaliseren wij documenten en processen om papierverbruik te verminderen. Printen doen wij alleen indien noodzakelijk en dubbelzijdig;

CONCEPT

- Binnen ons primaire proces van aanslagoplegging stimuleren wij bij onze inwoners de mogelijkheid om het aanslagbiljet digitaal te ontvangen;

- Duurzame mobiliteit: we moedigen medewerkers aan om gebruik te maken van openbaar vervoer, fietsen of carpoolen. Waar mogelijk worden dienstreizen vervangen door online meetings. Daarnaast stimuleren wij thuiswerken en digitaal vergaderen om de CO2-uitstoot te beperken;

- Gezonde en verantwoorde werkomgeving: wij vinden de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers van belang (ontwikkeling, vitaliteit), alsmede het bieden van een gezonde werkplek (hulpmiddelen, klimaat). We creëren een gezonde werkplek door aandacht te besteden aan ergonomie, luchtkwaliteit, fruit op kantoor en regelmatig gezonde lunches;

- In onze Europese aanbestedingen is nadrukkelijk aandacht voor duurzame oplossingen.

Door deze maatregelen zorgen wij niet alleen voor een lagere milieubelasting, maar ook voor een toekomstbestendige en prettige werkomgeving voor onze medewerkers.

4.3 Dienstverlening

4.3.1 Accountmanagement

Accountoverleg
Regelmatig vinden bilaterale (online) overleggen plaats tussen accounthouders van onze deelnemers en de accountmanager van BSR. Dit met een gemiddelde frequentie van één keer per twee maanden. Daarnaast vindt in 2026 vier keer een informatieoverleg plaats met alle accounthouders. Tijdens dit overleg worden onderwerpen besproken die alle deelnemers aangaan.

Klanttevredenheidsonderzoek deelnemers BSR
In de zomer van 2025 is de jaarlijkse klanttevredenheidsenquête onder de deelnemers van BSR uitgevoerd, waarbij zowel alle 11 bestuursleden als de 11 ambtelijke contactpersonen zijn bevraagd. Met een respons van 86% (19 van de 22) is sprake van een representatief beeld; de drie ontbrekende reacties hangen voornamelijk samen met personeelswisselingen.
De gemiddelde waardering blijft stabiel en positief, met een totaalscore van 8,3 (2024: 8,2), waarbij zowel bestuurders (8,2) als ambtelijke contactpersonen (8,4) de samenwerking als goed beoordelen.

Met name de bereikbaarheid, het oplossingsgericht meedenken en de kwaliteit van de samenwerking worden gewaardeerd.

		2025	2024	2023	2022	2021	2020
Bestuurlijke reacties	Gemiddelde score:	8,2	8,0	7,4*	8,0	7,2	7,3
Ambtelijke reacties	Gemiddelde score:	8,4	8,3	7,8	7,9	7,8	7,6
Totaal	Gemiddelde score:	8,3	8,2	7,6	8	7,5	7,5

** Een bestuurlijk issue heeft de score bij de bestuurlijke reacties enigszins beïnvloed.*

Zoals eerder met het bestuur is gedeeld, is de betreffende enquête inmiddels herzien.
De eerstvolgende uitvraag zal in het voorjaar van 2027 plaatsvinden, zodat ook de nieuwe leden van het algemeen bestuur voldoende gelegenheid hebben gehad om kennis te maken met de organisatie en haar dienstverlening. Hiermee wordt een beter onderbouwd en representatief beeld verkregen van de ervaringen, verwachtingen en behoeften van de deelnemers.

CONCEPT

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 gaan onverminderd door. 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 92% 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, 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 belastingplichtigen 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 en de aangepaste website.

Inloopspreekuren

Kort na de aanslagoplegging in februari jl. heeft BSR inloopspreekuren op locatie georganiseerd bij onze gemeentelijke deelnemers. De inwoners zijn hierover, zowel door BSR als door de gemeenten, op diverse manieren geïnformeerd (zoals plaatselijke krant en social media). De ervaring leert dat op het punt rondom de communicatie nog verbetering mogelijk is.
De opkomst was per deelnemer verschillend. De avondopkomst bij alle spreekuren was zeer summier.

De spreekuren worden zowel door de bezoekers als onze deelnemers zeer gewaardeerd. Ook onze medewerkers ervaren deze klantcontacten als prettig.

4.3.3 Prestatie-indicatoren Dienstverlening voor inwoners 2026

KPI	Stand per 31-08-2026	Toelichting
92% 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.	95% bereikbaarheid Klanten die op piekmomenten langer dan 5 minuten in de wacht hebben gestaan, hebben de mogelijkheid gekregen om binnen 2 werkdagen teruggebeld te worden. In alle gevallen is nog dezelfde werkdag teruggebeld.	Van alle klanten die in de eerste acht maanden van 2026 naar BSR hebben gebeld is 95% direct te woord gestaan binnen gemiddeld 1:34 minuten. Het telefonie aanbod is iets lager dan vorig jaar. Wij verwachten en streven ernaar ons servicelevel in de aankomende maanden op peil te houden.

CONCEPT

Programma 1: HEFFEN

Doelstelling van het programma Heffen

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

BSR streeft naar een tijdige, volledige en juiste aanslagoplegging van de lokale belastingen. Dit gebeurt op een zo efficiënt mogelijke manier, waarbij gebruik wordt gemaakt van diverse (veelal geautomatiseerde) gegevensbronnen. Steeds vaker zijn dit basisregistraties, waarbij de verantwoordelijkheid voor de juistheid van de gegevens bij de bronhouders ligt. BSR verwerkt deze gegevens conform de wettelijke uitgangspunten en zorgt ervoor dat alle benodigde informatie tijdig wordt verzameld en toegepast bij de aanslagoplegging.

Efficiëntie blijft een speerpunt in de keten van gegevensverwerking. De implementatie van standaard Landelijke Lokale Belasting Processen (LLBP) moet bijdragen aan verdere optimalisatie.

Het uitgangspunt is dat belastingaanslagen in principe worden opgelegd in het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarnaast zorgt BSR ervoor dat bezwaar- en verzoekschriften binnen de geldende wettelijke termijnen worden afgehandeld.

Speerpunten/ontwikkelingen programma Heffen 2026

- Beheersbare werkvoorraden;
- Duurzaam beheer en behoud van opbrengsten uit leegstandsmitigatie;
- Optimalisatie van gegevenscontrole ter vermindering van het aantal bezwaren.

Toelichting op speerpunten

- *Beheersbare werkvoorraden*
  Belangrijk speerpunt is het wegwerken van de te grote werkvoorraad die in de loop der jaren is ontstaan. De werkvoorraad moet uiterlijk in 2026 beheersbaar zijn. Dat betekent concreet dat er in 2027 geen achterstand meer is en er dus nagenoeg geen aanslagen oude jaren worden opgelegd.

- *Duurzaam beheer en behoud van opbrengsten uit leegstandsmitigatie*
  Na de succesvolle afronding van het project Mitigeren Leegstand voor bedrijven, dat ruim € 1 miljoen heeft opgeleverd, ligt de focus nu op de beheerfase. Het doel is om structureel grip te houden op leegstand en te voorkomen dat de opbrengsten teruglopen.

  Dit wordt bereikt door:
  - Monitoring en actualisatie:
    Voortdurende analyse en bijstelling van leegstandscijfers en belastinggrondslagen;
  - Samenwerking met stakeholders:
    Intensieve afstemming met gemeenten, bedrijven en vastgoedeigenaren om vroegtijdig leegstandssignalen op te vangen;
  - Procesoptimalisatie:
    Het verankeren van leegstandsmitigatie binnen de reguliere werkprocessen van BSR, zodat efficiënt beheer gewaarborgd blijft.

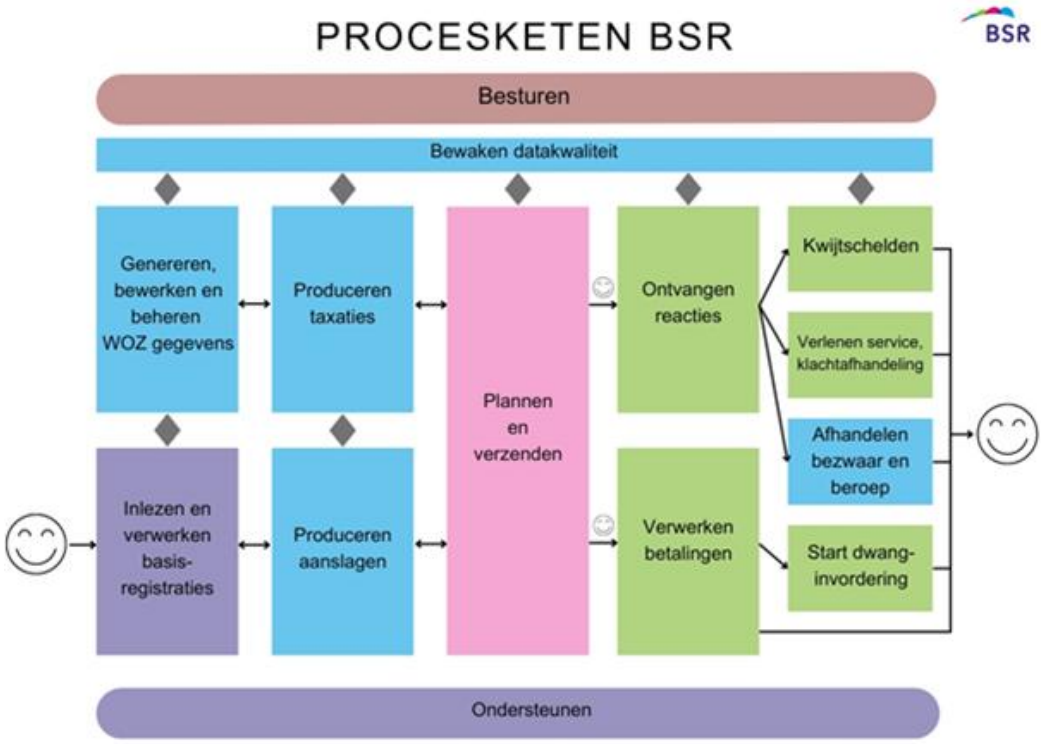
- *Optimalisatie van gegevenscontrole ter vermindering van heffingsbezwaren*
  Om het aantal heffingsbezwaren structureel terug te dringen, ligt de focus op een nauwkeurige voorbereiding van de aanslagproductie.

  Dit betekent dat BSR proactief inzet op:
  - Verfijning van de gegevenskwaliteit:
    Bestandsvergelijkingen en kohiercontroles worden aangescherpt, zodat fouten en onvolledigheden tijdig worden opgespoord en gecorrigeerd;

CONCEPT

- Slimmere inzet van data-analyse:
  Door verbeterde analysetechnieken en geautomatiseerde controles worden afwijkingen eerder gedetecteerd, wat de betrouwbaarheid van de aanslagoplegging vergroot;
- Procesverbetering in de aanslagvoorbereiding:
  Het versterken van interne controles en werkprocessen zorgt voor een stabiele basis, waardoor de kans op onterechte aanslagen afneemt en het aantal bezwaren wordt gereduceerd.

Zo wordt niet alleen de foutmarge verkleind, maar wordt ook het proces efficiënter en klantvriendelijker ingericht.



Ontwikkelingen t/m augustus 2026

- *Opleggen primaire kohieren*
  In 2026 lag de prioriteit in de eerste maanden van het jaar bij het opleggen van de primaire kohieren voor het belastingjaar 2026, conform productieplanning. Tot en met april zijn twee grote aanslagproducties verstuurd. Van mei tot en met juli zijn aanvullende kohieren verstuurd. In verband met de vakantieperiode wordt in augustus geen kohier verstuurd.

  Voor het belastingjaar 2026 is tot en met 31 augustus netto opgelegd:
  Waterschap Rivierenland € 275.441.000 (2025: € 240.370.000);
  Avri € 39.142.000 (2025: € 35.671.000);
  Gemeenten € 146.901.000 (2025: € 135.647.000).

- *Beheersbare werkvoorraden*
  Een belangrijk speerpunt betreft het terugdringen van de in de loop der jaren opgebouwde werkvoorraad. Het doel is om deze uiterlijk in 2026 beheersbaar te hebben, zodat er in 2027 geen achterstanden meer zijn en nagenoeg geen aanslagen over oude jaren worden opgelegd. De voortgang op dit speerpunt is positief.

  De KPI voor Heffen schrijft voor dat minimaal 99% van de aanslagen binnen het betreffende belastingjaar wordt opgelegd. In 2025 is een realisatie van 99,43% behaald. Dit duidt op een

goede beheersing van het proces en tijdige aanslagoplegging. Op het moment van schrijven bedraagt het percentage opgelegde aanslagen in 2026 97,27%.

Daarnaast is de afgelopen periode stevig ingezet op het terugdringen van het aantal stopcodes. Waar dit aantal in 2023 nog circa 55.000 bedroeg, is dit inmiddels teruggebracht tot minder dan 1.000. Daarmee is sprake van een beheersbare situatie, wat bijdraagt aan een stabieler en beter voorspelbaar proces.

Tegelijkertijd wordt gericht ingezet op het verder terugdringen van de werkvoorraad. Zo wordt externe inhuur ingezet ten behoeve van het wegwerken van de aangiftes zuiveringsheffing bedrijven (ZUIB). Deze inzet draagt bij aan het tijdig realiseren van een beheersbare werkvoorraad.

- *Duurzaam beheer en behoud van opbrengsten uit leegstandsmitigatie*
  In 2025 is het project Mitigeren Leegstand uitgevoerd. Binnen dit project zijn gerichte activiteiten ingezet om leegstand te beperken en deze te vertalen naar structurele belastingopbrengsten. Dit heeft geleid tot een netto opbrengst van circa € 1.087.000.

  Om het beheer van leegstand structureel te borgen, is in 2026 extra capaciteit ingehuurd. Deze inzet dient niet alleen ter ondersteuning van de verdere uitvoering, maar ook om inzicht te verkrijgen in de structureel benodigde tijd en formatie om leegstand blijvend en effectief te beheren.

  Op basis van deze inzichten wordt toegewerkt naar een duurzame inbedding van het beheer van leegstand, zodat de gerealiseerde opbrengsten kunnen worden behouden en structureel worden geborgd.

- *Optimalisatie van gegevenscontrole ter vermindering van het aantal bezwaren*
  In het kader van het verder verbeteren van de datakwaliteit is ingezet op een optimalisatie van de gegevenscontrole aan de voorkant van het proces. Dit draagt bij aan een meer consistente en zorgvuldige aanslagoplegging.

  Deze inzet lijkt effect te hebben: het aantal ingediende formele bezwaarschriften Heffen ligt per augustus 2026 op circa 23% lager ten opzichte van dezelfde periode in 2025. Deze ontwikkeling duidt erop dat een verbeterde gegevenskwaliteit en procesbeheersing bijdragen aan het verminderen van correcties achteraf.

  De komende periode wordt deze lijn voortgezet en waar mogelijk verder aangescherpt, met als doel het aantal gegronde bezwaren structureel te beperken en de dienstverlening richting inwoners en gemeenten verder te verbeteren.

Toekomst/verwachtingen

- *Omvang afdeling*
  Door de toetreding van de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen en Wijchen per 1 januari 2027 neemt de omvang van de werkzaamheden binnen de afdeling Basisregistraties & Belastingen toe, evenals de benodigde formatie. Deze groei vraagt om een doorontwikkeling van de interne organisatie en van de wijze van aansturing van de afdeling.

CONCEPT

Overzicht van baten en lasten programma Heffen (x € 1.000)			
	Realisatie 2025	**Primitieve begroting 2026**	**Prognose 2026**
Salarissen en sociale lasten	1.188	1.540	1.277
Inhuur personeel	213	92	418
Overige personeelskosten	32	30	48
Totaal personeelskosten	*1.433*	*1.662*	*1.743*
Kapitaallasten software	7	17	3
Automatiseringskosten (onderhoud)	57	91	74
Licentiekosten	491	481	491
Technisch applicatiebeheer	18	35	47
Drukken, printen en verzenden belastingpost	463	328	407
Gegevensaanlevering derden	117	133	123
Proceskostenvergoedingen	3	15	10
Communicatieplatform/telefonie	19	31	20
Overige kosten primair proces	36	54	88
Projectkosten	0	0	24
Mutatie voorziening	17	0	0
Onvoorzien	0	28	0
Doorbelasting kosten overhead	1.042	1.534	1.458
Subtotaal lasten	**3.703**	**4.409**	**4.488**
Investeringsbijdragen	4	0	0
Bijdragen deelnemers	3.502	4.343	4.409
Overige bijdragen deelnemers	52	49	52
Dienstverleningsovereenkomst	0	0	0
Overige baten	13	0	24
Vrijval voorziening	25	0	0
Subtotaal baten	**3.596**	**4.392**	**4.485**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-107**	**-17**	**-3**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	107	17	3
Reservemutaties	**-107**	**-17**	**-3**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

CONCEPT

Toelichting op de verschillen tussen primitieve begroting 2026 en prognose 2026 van het programma Heffen

Lasten

Personeelskosten
De personeelskosten zijn **€ 81.000** hoger uitgevallen dan begroot. Zie hieronder een uiteenzetting per categorie.

Salarissen en sociale lasten

Cao
De begroting 2026 is opgesteld in februari 2025. In mei 2025 hebben de Vereniging Werken voor waterschappen (Vwvw) en de vakbonden een cao-akkoord vastgesteld voor 2025 en 2026.

Per 1 januari 2025 is een structurele verhoging van € 50 nominaal en 3,3% structureel doorgevoerd. Per 1 januari 2026 is een salarisverhoging van 1,0% doorgevoerd. Per 1 maart 2026 is hierop een structurele aanpassing toegepast op basis van de inflatiecorrectie (CPI 2025) van circa 3,3%, welke is berekend over het reeds verhoogde salarisniveau.

Op basis van deze cao-ontwikkelingen komt de gemiddelde loonontwikkeling over 2025-2026 in grote lijnen overeen met de bij het opstellen van de begroting 2026 gehanteerde uitgangspunten.

Formatie
Binnen de afdeling Basisregistraties & Belastingen worden enkele vacatures niet ingevuld in 2026. Inmiddels is bekend dat de formatie het komende jaar wordt uitgebreid met diverse medewerkers die overkomen van de latende organisatie, in verband met de uitbreiding van het aantal deelnemers.

Om de continuïteit van de werkzaamheden in 2026 te waarborgen, is er tijdelijk gebruik gemaakt van externe inhuur. In dit kader is een deel van het budget voor openstaande vacatures (**€ 179.000**) overgeheveld naar het budget voor inhuur van personeel en een deel (**€ 59.000**) naar overige kosten primair proces. Overige mutaties hebben geresulteerd in **€ 25.000** lagere kosten.

Inhuur personeel
Het budget voor inhuur is verhoogd met **€ 179.000** door een overheveling vanuit het budget Salarissen en sociale lasten. Daarnaast is in deze bestuursrapportage **€ 60.000** vanuit het ziektebudget toegevoegd aan het inhuurbudget ter dekking van vervanging wegens ziekte. Ook is **€ 59.000** extra budget toegekend ten behoeve van het wegwerken van diverse achterstanden .

Ondanks de doorgevoerde budgetaanpassingen vallen de kosten voor personele inhuur naar verwachting **€ 28.000** hoger uit dan begroot. Deze hogere lasten hangen voornamelijk samen met de inzet van tijdelijke capaciteit om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen en werkzaamheden tijdig uit te voeren. Daarnaast is extra inzet benodigd gebleken voor het wegwerken van achterstanden uit voorgaande perioden en als overbrugging in situaties waarin vacatures nog niet structureel konden worden ingevuld.

Overige personeelskosten
De overige personeelskosten bestaan o.a. uit kosten voor woon-/werkverkeer, dienstreizen, thuiswerk-vergoedingen, studiekosten en parkeervergunningen.

De studiekosten zijn in de primitieve begroting geraamd op het programma Overhead. Inmiddels is er meer inzicht in het opleidingsplan 2026 en zijn de kosten verdeeld over de betreffende programma's (programma Heffen **€ 24.000**). De overige kosten zijn gedaald met **€ 6.000**.

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

Deze kosten voor kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer vallen naar verwachting **€ 9.000** lager uit.

CONCEPT

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.
Er heeft een Europese aanbesteding plaatsgevonden voor het versturen van uitgaande post. Dit contract is ingegaan per 1 mei 2025.

Het aantal verzonden poststukken is hoger uitgevallen dan begroot. Een deel van de belasting-plichtigen heeft meerdere aanslagbiljetten over hetzelfde belastingjaar ontvangen. Momenteel wordt onderzocht waarom het optimaal combineren van deze biljetten niet is gelukt. Daarnaast zijn door een technisch probleem stukken niet tijdig aangeleverd, waardoor een hoger portotarief in rekening is gebracht.

Per saldo zijn de kosten voor het verzenden van belastingpost met **€ 79.000** gestegen.

Gegevensaanlevering derden
Dit betreffen overwegende de kosten van beeldmateriaal dat benodigd is voor de primaire taakuitvoering van BSR.

Om de continuïteit van onze processen te waarborgen is vorig jaar een nieuw contract afgesloten met onze leverancier van het beeldmateriaal. In dit contract is het beeldmateriaal van alle gemeenten in het gebied van Waterschap Rivierenland meegenomen.

De verwachte kosten vallen **€ 10.000** lager uit dan begroot.

Overige kosten primair proces
In 2026 is een bedrag van **€ 26.000** verantwoord binnen het programma Heffen. Deze kosten hebben betrekking op het programma *Optimalisatie van gegevens en processen*, dat in 2024 is gestart.

Binnen dit programma is gewerkt aan het verder optimaliseren van gegevenskwaliteit, procesinrichting en de uitvoering van werkzaamheden. Voor het programma Heffen hebben de verbeteringen geleid tot het realiseren van de KPI dat 99% van de aanslagen wordt opgelegd in het jaar waarin de belastingplicht ontstaat. Het programma is inmiddels afgerond.

Met ondersteuning van de softwareleverancier wordt de objectregistratie ingericht voor gebruik van de LV WOZ-afnemersfunctionaliteit. Hierdoor kunnen WOZ-gegevens uit de Landelijke Voorziening WOZ effectief worden ingezet binnen de processen voor waterschapsbelastingen (€ 34.000). Dit wordt geheel gedekt vanuit het Innovatiebudget.

Daarnaast zijn er kleinere opdrachten van per saldo **€ 8.000** verstrekt aan adviesbureaus voor specialistische expertise.

Projectkosten
Om fiscale redenen is zowel aan de baten- als aan de lastenzijde een correctie verwerkt voor de proceskosten met betrekking tot de aansluiting van gemeente Gorinchem in voorgaande jaren (**€24.000**).

Onvoorzien
De beschikbare middelen binnen de post Onvoorzien zijn ingezet ter dekking van de extra kosten die bij het opstellen van de 1e begrotingswijziging zijn ontstaan. Hiermee is de beschikbare ruimte binnen deze post volledig benut.

Doorbelasting kosten Overhead
Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 52.

CONCEPT

Baten

Investeringsbijdragen
Dit betrof in 2025 het laatste deel van de investeringsbijdrage voor de afnamefunctionaliteit LV WOZ van Waterschap Rivierenland. De module is inmiddels volledig afgeschreven, waardoor vanaf 2026 uitsluitend de jaarlijkse beheerkosten worden doorbelast.

Overige bijdragen deelnemers
Onder overige bijdragen deelnemers is de vergoeding voor de kosten van de ‘afnamefunctionaliteit LV WOZ voor Waterschap Rivierenland opgenomen (**€ 52.000**).

Overige baten
Om fiscale redenen is zowel aan de baten- als aan de lastenzijde een correctie verwerkt voor de proceskosten met betrekking tot de aansluiting van gemeente Gorinchem in voorgaande jaren (**€24.000**).

CONCEPT

Programma 2: INNEN

Doelstelling van het programma Innen

De doelstelling van het programma Innen staat volledig in het teken van het tijdig, volledig, juist, optimaal en sociaal invorderen van alle opgelegde belastingaanslagen.

Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen, dienen alle betalingen tijdig, volledig en juist te worden verwerkt. Indien een opgelegde belastingaanslag niet of niet volledig binnen de daarvoor geldende termijn wordt betaald, worden diverse middelen ingezet om te komen tot betaling. Allereerst ontvangt de klant een kosteloze betalingsherinnering. Wanneer hierop geen betaling of actie vervolgt ons invorderingsproces.

Binnen dit proces proberen we allereerst contact te krijgen met de klant om tot een passende (betaal) oplossing te komen. We denken hierin mee met de klant. Het treffen van een betalingsregeling kan op diverse manieren waaronder via onze online betalingsregeling tool, telefonisch, via een contactformulier op onze website of wanneer nodig tijdens een huisbezoek. Hiermee trachten we de drempel tot contact en het ondernemen van actie, laag te houden.

Verdere stappen in ons dwanginvorderingsproces bestaan daarnaast uit het verzenden van een aanmaning, een dwangbevel, het betekenen van een hernieuwd bevel en in uiterste gevallen gaan we over tot beslaglegging. Indien nodig leggen wij beslag op inkomen, een bankrekening of indien aanwezige, een auto. De administratieve kosten conform de invorderingswet komen ten laste van de belastingschuldigen.

BSR is optimaal bereikbaar voor onze klanten, te weten:
- Digitaal;
- Telefonisch;
- Fysieke afspraak op kantoor bij BSR;
- Jaarlijkse inloopspreekuren bij onze gemeentelijke deelnemers;
- Indien gewenst of noodzakelijk middels een huisbezoek.

Daarnaast verwerken wij de bij BSR binnenkomende kwijtscheldingsverzoeken, alsmede de administratieve beroepen, binnen de daarvoor geldende wettelijke termijnen. BSR ontlast de aanvrager van kwijtschelding zoveel als mogelijk door gebruik te maken van een digitale toetsing door Bureau InformatieDiensten Nederland, waardoor geen tot minimale gegevens aangeleverd hoeven te worden. Op onze website is een tool aanwezig waarin de klant laagdrempelig kan bekijken of er mogelijk recht is op kwijtschelding.

Speerpunten/ontwikkelingen programma Innen 2026

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

Toelichting op speerpunten

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

CONCEPT

- *Belastingjaar 2022 operationeel afronden.*
  In 2026 ligt extra nadruk op de openstaande posten over belastingjaar 2022. De afdeling Dienstverlening, inclusief de eigen deurwaarders, benadert deze klanten proactief met als doel om in 2026 het belastingjaar 2022 operationeel af te ronden.

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

- *Optimaliseren van onze klantreis waarbij wij het gemak voor onze klant vooropstellen (onder andere een chatfunctie op onze website).*
  We maken het contact met BSR voor de klant zo gemakkelijk mogelijk. We zetten in op selfservice daar waar het kan. Daarnaast breiden wij de contactmogelijkheden met BSR uit, dat wil zeggen dat wij onderzoek doen naar o.a. de inzet van een chatservice en de optimalisatie van ons telefonie-platform.

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

Ontwikkelingen t/m augustus 2026

- *Toepassen van een proactieve, klantgerichte en sociale invordering. Wij blijven actief op zoek naar, en onderzoeken continu, mogelijke verbeteringen die de invordering ten goede komen en het betaalgemak voor de klant bevordert.*
  Onze medewerkers zijn inmiddels optimaal getraind en opgeleid om klanten met betalings-problemen proactief te helpen en de ondersteunen. 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 en proactief contact onderhouden met de klant en hen op weg helpen in het vinden van passende hulp wanneer er geen afloscapaciteit is.

  We zien een lichte wijziging in het betaalmoraal, dat wil zeggen dat klanten iets meer moeite hebben met het voldoen van de belastingaanslag of het nakomen van betalingsafspraken.

  De werkbelasting op de discipline invordering neemt derhalve toe. Deze tendens zet zich na voorgaande jaren vooralsnog door. Door middel van procesoptimalisatie en verdere automatisering op diverse onderdelen binnen het invorderingsproces en klantcontact proberen wij dit op te vangen. Wij zijn gestart met een project binnen de afdeling Dienstverlening om te onderzoeken welke automatiseringsslagen het meest effectief en efficiënt zijn. Daarbij kijken we specifiek naar hoe we de handmatige handelingen met tussenkomst van medewerkers kunnen reduceren, zonder dat dit ten koste gaat van de klanttevredenheid en de bereikbaarheid.

- *Belastingjaar 2022 operationeel afronden*
  Naast onze reguliere invorderingsactiviteiten werken wij in 2026 aan het operationeel afronden van belastingjaar 2022. Dat wil zeggen dat wij alle klanten met een openstaande post over dit belastingjaar, waarvan de vervaldatum reeds is verstreken, proactief benaderen. Iedere twee maanden nemen onze deurwaarders een deel van ons gebied, waar klanten nog een vordering uit belastingjaar 2022 open hebben staan, extra onder de loep. Indien nodig leggen zij hiervoor een extra (huis)bezoek af aan de klant.
  Wij hebben een tweetal medewerkers binnen BSR die flexibel inzetbaar zijn als deurwaarder. Bij drukkere periode, zoals voornoemde, kunnen zij in de werkzaamheden van onze deurwaarders ondersteunen.

CONCEPT

- *Optimale samenwerking in de volledig keten binnen BSR, waardoor vanuit ieder oogpunt de klant centraal staat*
  Er is een structureel overleg waarbij nauwe afstemming plaatsvindt over de uitgaande producties. In dit overleg is afstemming over de benodigde communicatie zowel intern als extern. Ook wordt er gekeken naar de effecten en impact van de uitgaande producties voor de organisatie en onze klanten. Aan de hand hiervan worden productieplanningen vastgesteld en evalueren wij onze uitgaande producties maandelijks kritisch.

- *Optimaliseren van onze klantreis waarbij wij het gemak voor onze klant vooropstellen (onder andere een chatfunctie op onze website).*
  Sinds 2022 werken wij met een nieuw telefonieplatform. In 2023 hebben wij dit platform verder ingericht. 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.

  Momenteel zijn wij bezig met het verder ontwikkelen/uitbouwen van dit platform met o.a. de ontwikkeling van een chat en het genereren van (deels geautomatiseerde) gespreks-verslagen, waardoor de medewerkers minder nawerktijd hebben rondom de telefooncontacten en derhalve hun tijd effectiever kunnen besteden.

  Daarnaast zetten wij in op reductie van het telefonieaanbod. Om dit te bewerkstelligen laten wij ons ondersteunen door een gespecialiseerd adviesbureau.

Toekomst/verwachtingen

- *Sociaal invorderen*
  Sociaal invorderen blijft in 2026 een cruciaal instrument in de aanpak van de schuldenproblematiek in Nederland. Recente rapporten van de Nationale ombudsman en beleidsontwikkelingen onderstrepen het belang van een proactieve en mensgerichte benadering bij het innen van schulden.

  In maart 2024 publiceerde de Nationale ombudsman het rapport *Hoe eerder, hoe beter*[2], waarin wordt benadrukt dat gemeenten meer moeten doen om burgers met dreigende schulden te bereiken. Gemiddeld duurt het vijf jaar voordat iemand met schulden zelf hulp zoekt, tegen die tijd is de schuld vaak opgelopen tot gemiddeld € 40.000 per persoon.

  Daarnaast heeft de overheid stappen gezet om het incassosysteem te herzien. In juli 2024 presenteerden ministers Weerwind en Schouten een contourenschets voor een nieuw incassostelsel, gericht op het beperken van kostenoploop en het centraal stellen van het collectieve belang van schuldeisers en debiteuren.

  We zien dat in sommige situaties meer maatwerk en contact nodig is met de belastingschuldige. Uit recente cijfers blijkt dat sociale invordering uiteindelijk een betere belastinginning laat zien.

Prestatie-indicatoren programma Innen 2026		
KPI	**Definitief oninbaar verklaard per 31 augustus 2026**	**Toelichting**
BSR verklaart maximaal 0,5% van de opgelegde aanslagen per belastingjaar oninbaar.	Belastingjaar 2025: 0,06% Belastingjaar 2024: 0,08% Belastingjaar 2023: 0,12% Belastingjaar 2022: 0,18% Belastingjaar 2021: 0,22% Belastingjaar 2020: 0,25% Belastingjaar 2019: 0,33%	De belastingjaren t/m 2019 zijn definitief afgesloten. Over de belastingjaren 2020 en 2021 wordt niet meer actief ingevorderd. Er komen over deze jaren echter nog wel gelden binnen waarvoor betalings-regelingen zijn afgesproken.

[2] Hoe eerder hoe beter | Nationale ombudsman

CONCEPT

Overzicht van baten en lasten programma Innen (x € 1.000)			
	Rekening 2025	**Primitieve Begroting 2026**	**Prognose 2026**
Salarissen en sociale lasten	1.411	1.400	1.444
Inhuur personeel	86	0	57
Overige personeelskosten	85	60	119
Totaal personeelskosten	*1.582*	*1.460*	*1.620*
Kapitaallasten	16	27	20
Automatiseringskosten (onderhoud)	72	98	95
Licentiekosten	354	346	374
Technisch applicatiebeheer	7	23	28
Drukken, printen en verzenden belastingpost	196	206	203
Gegevensaanlevering derden	25	25	18
Bankkosten	67	70	70
Communicatieplatform/telefonie	73	94	84
Overige kosten primair proces	48	75	88
Projectkosten	0	0	0
Invorderingsrente	629	0	0
Mutatie voorziening	57	0	0
Onvoorzien	0	24	0
Doorbelasting kosten overhead	1.055	1.233	1.361
Subtotaal lasten	**4.181**	**3.681**	**3.961**
Invorderingsbaten	1.797	1.250	1.700
Rente	136	75	110
Bijdragen deelnemers	1.619	2.329	2.056
Overige bijdragen deelnemers	46	0	31
Vrijval voorziening invorderingsrente	547	0	0
Overige baten	0	0	3
Subtotaal baten	**4.145**	**3.654**	**3.900**
Resultaat voor resultaatbestemming	**-36**	**-27**	**-61**
Reservemutaties			
Stortingen	50	0	0
Onttrekkingen	16	27	61
Vrijval reserves	70	0	0
Reservemutaties	**-36**	**-27**	**-61**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

CONCEPT

Toelichting op de verschillen tussen primaire begroting 2026 en prognose 2026 van het programma Innen

Lasten

Personeelskosten
De personeelskosten zijn **€ 160.000** hoger uitgevallen dan begroot. Zie hieronder een uiteenzetting per categorie.

Salarissen en sociale lasten

Cao
De begroting 2026 is opgesteld in februari 2025. In mei 2025 hebben de Vereniging Werken voor waterschappen (Vwvw) en de vakbonden een cao-akkoord vastgesteld voor 2025 en 2026.

Per 1 januari 2025 is een structurele verhoging van € 50 nominaal en 3,3% structureel doorgevoerd. Per 1 januari 2026 is een salarisverhoging van 1,0% doorgevoerd. Per 1 maart 2026 is hierop een structurele aanpassing toegepast op basis van de inflatiecorrectie (CPI 2025) van circa 3,3%, welke is berekend over het reeds verhoogde salarisniveau.

Op basis van deze cao-ontwikkelingen komt de gemiddelde loonontwikkeling over 2025-2026 in grote lijnen overeen met de bij het opstellen van de begroting 2026 gehanteerde uitgangspunten.

Formatie
Klanten hebben de laatste jaren meer moeite met het voldoen van de belastingaanslag of het nakomen van betalingsafspraken. Activiteiten invordering en telefonie zijn hiermee toegenomen.
De formatie is hiervoor structureel met één fte uitgebreid. De kosten voor het programma Innen stijgen hierdoor met **€ 44.000**. Het effect hiervan is ook een stijging bij de opbrengsten invorderingskosten.

Inhuur personeel
In 2025 was binnen de afdeling Dienstverlening sprake van meerdere langdurig zieke medewerkers. Om de continuïteit te waarborgen is via het Dynamisch Aankoopsysteem tijdelijke inhuur uitgezet voor drie functies. Door arbeidsmarktkrapte was de respons beperkt; uiteindelijk zijn twee medewerkers ingehuurd, waarvan één niet geschikt bleek en niet is gestart. Hierdoor was het ziektebudget niet volledig benut.
De medewerker die naar tevredenheid functioneerde heeft de werkzaamheden in 2026 voortgezet; de kosten **(€ 41.000)** worden in 2026 gedekt uit de door het algemeen bestuur ingestelde bestemmingsreserve Ziekteverzuim.

Er is **€ 16.000** uit vacatureruimte naar inhuurbudget overgeheveld.

Overige personeelskosten
De overige personeelskosten bestaan uit kosten voor woon-/werkverkeer, thuiswerkvergoedingen, reis- en verblijfkosten van deurwaarders, studiekosten, parkeervergunningen.
De studiekosten zijn in de primitieve begroting geraamd op het programma Overhead. Inmiddels is meer inzicht in het opleidingsplan 2026 en zijn de kosten verdeeld over de betreffende programma's. **€ 55.000** wordt ingezet voor trainingen en vakopleidingen inzake invordering en kwijtschelding.

Daarnaast zijn er nog voor **€ 9.000** aan verzoeken voor het benutten van het persoonsgebonden basisbudget (PBB). De kosten voor reiskosten woon-werkverkeer en thuiswerkvergoeding zijn **€ 5.000** lager uitgevallen dan begroot.

Kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer
De dienstverleningskosten worden voornamelijk als SaaS-dienstverlening doorberekend.
Het betreffen kosten voor vernieuwing, hosting en onderhoud.

De kosten voor kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer vallen **€ 23.000** hoger uit dan begroot.

Doordat de voorgenomen investeringen in 2026 niet zijn gerealiseerd, vallen de kapitaallasten **€ 7.000** lager uit dan begroot. Daarnaast zijn de daarmee samenhangende onderhoudskosten **€ 3.000** lager.
Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar bijlage 1.

CONCEPT

De kosten voor technisch applicatiebeheer zijn met **€ 5.000** gestegen als gevolg van investeringen in datagedreven ondersteuning van het kwijtscheldingsproces. Deze inzet draagt bij aan een efficiëntere en vereenvoudigde beoordeling van kwijtscheldingsverzoeken en sluit aan bij de strategische richting van BSR met aandacht voor innovatie.

De licentiekosten vallen **€ 28.000** hoger uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door verschuiving van kosten over de programma's van € 21.000 en door een stijging van de licentiekosten van € 7.000 behorend bij de ingebruikname van een nieuwe kwijtscheldingstool.

Overige kosten primair proces

In het oorspronkelijke budget waren kosten opgenomen voor invordering via iDEAL. Doordat deze kosten nu lager uitvallen, is het benodigde budget met **€ 32.000** verminderd.

Momenteel zijn wij bezig met het verder ontwikkelen/uitbouwen van het telefonieplatform ten behoeve van het optimaliseren van onze klantreis. Om dit te bewerkstelligen laten wij ons ondersteunen door een gespecialiseerd adviesbureau. Voor verdere ontwikkeling van dit platform bedragen de geraamde additionele kosten **€ 40.000.**

De advieskosten vallen **€ 21.000** hoger uit als gevolg van de inhuur van een adviesbureau voor het herschrijven van de Leidraad Invordering naar B1-taalniveau. Deze uitgave sluit aan bij de strategische doelstelling om de communicatie met klanten verder te verbeteren en informatie toegankelijker en begrijpelijker te maken.

Van het innovatiebudget is **€ 34.000** vrijgevallen.

Tevens is sprake van **€ 10.000** met betrekking tot ondersteuning van een externe partij bij het optimaliseren van processen en **€ 8.000** aanvullende kosten.

Onvoorzien

De beschikbare middelen binnen de post Onvoorzien zijn ingezet ter dekking van de extra kosten die bij het opstellen van de 1e begrotingswijziging zijn ontstaan. Hiermee is de beschikbare ruimte binnen deze post volledig benut.

Doorbelasting kosten Overhead

Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 52.

Baten

Invorderingsbaten

Dit betreffen bij belastingschuldigen in rekening gebrachte vervolgingskosten. Rekening wordt 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 zijn gebaseerd op ervaringscijfers van afgelopen jaren
(2025: € 1.797.000, 2024: € 1.413.000) en is verhoogd naar **€ 1.700.000.**
Daarbij is rekening gehouden met de indexeringsvoorschriften die zijn opgenomen in onder meer de Kostenwet invordering rijksbelastingen.

(Invorderings)rente

Invorderingsrente is de rente die in rekening wordt gebracht wanneer een belastingaanslag niet binnen de geldende betalingstermijn wordt betaald. Bij de raming is rekening gehouden met een percentage oninbaarheid van deze vorderingen.

De invorderingsrente is gebaseerd op ervaringscijfers van afgelopen jaren verhoogd naar **€ 110.000**.
(2025 € 136.000)

CONCEPT

Overige bijdragen deelnemers
Gemeenten ontvangen van het Rijk een vergoeding per behandeld dossier in het kader van de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire. Deze bijdrage is bedoeld voor de uitvoeringskosten die samenhangen met het beoordelen en, indien van toepassing, verminderen of kwijtschelden van gemeentelijke belastingen van gedupeerde inwoners. De uitvoering van deze werkzaamheden vindt plaats door BSR, die de kosten van **€ 31.000** hiervoor doorbelast heeft aan de betreffende deelnemers.

Overige baten
Naar aanleiding van de afwikkeling van een juridische procedure is in het verslagjaar circa **€ 3.000** ontvangen.

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

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

Doordat er minder geïnvesteerd is in software, wordt **€ 7.000** minder onttrokken aan de reserve automatisering.

De bestemmingsreserve ziekteverzuim is vorig jaar ingesteld. In 2026 wordt **€ 41.000** ingezet voor incidentele extra capaciteit.

CONCEPT

Programma 3: WAARDEREN

Doelstelling van het programma Waarderen

Het programma Waarderen richt zich op een tijdige, correcte en efficiënte uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ). Dit gebeurt conform het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer, die toezicht houdt op de naleving van deze wet.

BSR is verantwoordelijk voor het vaststellen van de WOZ-waarde van alle onroerende zaken binnen het gebied van haar gemeentelijke deelnemers. Deze waarden worden jaarlijks bepaald op basis van de in de Wet WOZ vastgelegde waardepeildatum. De vastgestelde WOZ-waarde wordt vervolgens opgenomen in een voor bezwaar vatbare beschikking, die om efficiëntieredenen in principe samen met de belastingaanslagen op één aanslagbiljet wordt vermeld.

Om deze taken adequaat uit te voeren, verwerkt BSR diverse (geautomatiseerde) gegevensbronnen, waarbij een toenemend aantal afkomstig is uit basisregistraties. BSR fungeert niet alleen als afnemer van deze registraties, maar is voor haar gemeentelijke deelnemers ook bronhouder van de basisregistratie WOZ. Dit betekent dat BSR niet alleen de WOZ-waarde bepaalt en de beschikking opstelt, maar ook verantwoordelijk is voor de ontsluiting van de basisregistratie WOZ via de landelijke voorziening WOZ.

Als bronhouder draagt BSR zorg voor de juistheid van de gegevens binnen de basisregistratie WOZ. Wettelijk is bepaald dat afnemers van gegevens uit een basisregistratie mogen uitgaan van de correctheid daarvan.

BSR verzamelt en verwerkt tijdig alle noodzakelijke gegevens voor een correcte uitvoering van de Wet WOZ. Het streven is om de WOZ-beschikking binnen acht weken na de start van het betreffende kalenderjaar te verzenden. Daarnaast worden bezwaarschriften binnen de wettelijke termijnen afgehandeld. Indien nodig kan tegen een beslissing op bezwaar beroep worden ingesteld bij de rechtbank. Deze beroepschriften worden binnen de door de rechtbank gestelde termijnen behandeld.

Speerpunt/ontwikkelingen programma Waarderen 2026

- Verbetering van de kwaliteit van de uitvoering van de Wet WOZ.
  BSR streeft naar een optimale uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ) door te voldoen aan het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer.

Toelichting op speerpunt

Concreet betekent dit dat wij ervoor zorgen dat:

- Zorgen voor volledige, actuele en correcte basisgegevens voor de WOZ-waardering. Dit wordt procesmatig geborgd in samenwerking met de deelnemers, inclusief de koppeling tussen BAG en WOZ en mutatiedetectie;
- Minimaal 98% van de WOZ-beschikkingen wordt binnen 8 weken na 1 januari verstuurd;
- WOZ-bezwaren worden tijdig en binnen de wettelijke termijnen afgehandeld;
- De Landelijke Voorziening WOZ wordt voortdurend actueel gehouden en is synchroon met de administratie van BSR;
- Interne beheersmaatregelen uit de Waarderingsinstructie worden strikt nageleefd;
- Niet-woningtaxaties worden volledig in eigen beheer uitgevoerd, waardoor afhankelijkheid van externe partijen wordt geëlimineerd.

CONCEPT

Ontwikkelingen t/m augustus 2026

- *Verbetering van de kwaliteit van de uitvoering van de Wet WOZ.*
  BSR streeft naar een optimale uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ) door te voldoen aan het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer.
  BSR streeft naar een optimale uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ), conform het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer.

  De uitvoering is gericht op een volledig, actueel en betrouwbaar WOZ-proces, waarin de kwaliteit van basisgegevens, tijdigheid en interne beheersing centraal staan. Dit wordt geborgd door structurele samenwerking met deelnemers in het beheer van basisregistraties (waaronder BAG-WOZ-koppeling en mutatiedetectie), het tijdig opleggen van WOZ-beschikkingen (minimaal 98% binnen 8 weken na 1 januari) en een tijdige en zorgvuldige afhandeling van bezwaren binnen wettelijke termijnen.

  Daarnaast wordt de Landelijke Voorziening WOZ (LV WOZ) continu actueel gehouden en gesynchroniseerd met de interne administratie van BSR. Uit de interne beoordeling blijkt dat op vrijwel alle onderdelen een score goed is behaald; uitsluitend op het onderdeel synchronisatie LV WOZ is sprake van een aandachtspunt dat gericht wordt opgepakt in het kader van verdere kwaliteitsverbetering. Niet-woningtaxaties worden volledig in eigen beheer uitgevoerd, waarmee de inhoudelijke regie en kwaliteit volledig binnen BSR zijn geborgd.

- *Toelichting bij ontwikkeling van het aantal WOZ-bezwaren*
  Het aantal WOZ-bezwaren is in 2026 met 32.5% gedaald (van 6.098 naar 4.114), vooral door een sterke afname van bezwaren via no-cure-no-pay bureaus (hierna NCNP bureaus). Dit komt door gewijzigde wet- en regelgeving per 1 januari 2024, waarbij de proceskostenvergoeding fors is verlaagd. In combinatie met recente jurisprudentie is het verdienmodel voor deze bureaus minder aantrekkelijk geworden.

  Hoewel burgers nog steeds zelf bezwaar maken, is het totale aantal bezwaren afgenomen zonder negatieve invloed op de toegankelijkheid van de procedure. Deze ontwikkeling sluit aan bij een landelijke trend en zorgt voor een lagere werklast en meer ruimte voor een efficiënte uitvoering van de WOZ-procedure.

Belasting-jaar	Woning of niet-woning	Gemeente	Aantal objecten onder bezwaar	Waarvan objecten onder bezwaar NCNP bureaus	Aantal bezwaren afgehandeld
2026	Woningen	Culemborg	476	81	395
		Gorinchem	378	112	266
		IJsselstein	295	75	220
		Maasdriel	409	94	315
		Montfoort	235	41	194
		Tiel	403	75	328
		West Betuwe	746	150	596
		West Maas en Waal	457	114	343
		Wijk bij Duurstede	314	76	238
	Woningen totaal		**3.713**	**818**	**2.895**
	Niet-woningen	Culemborg	26	6	20
		Gorinchem	116	19	97
		IJsselstein	26	16	10
		Maasdriel	61	1	60
		Montfoort	6	0	6
		Tiel	45	11	34
		West Betuwe	42	7	36
		West Maas en Waal	58	21	37
		Wijk bij Duurstede	21	13	8
	Niet-woningen totaal		**401**	**94**	**308**
	Totaal		**4.114**	**912**	**3.203**

CONCEPT

- *Nadere toelichting bij beoordeling WOZ processen door Waarderingskamer*
  De afgelopen periode heeft BSR intensief gewerkt aan het verder optimaliseren van alle onderdelen binnen het WOZ-proces. Door gerichte verbeteringen in kwaliteit, uniformiteit en uitvoering zijn belangrijke stappen gezet in de verdere professionalisering van de organisatie.

  Deze inspanningen hebben geleid tot het behalen van de 4e ster binnen de landelijke waarderingssystematiek. Dit resultaat onderstreept dat BSR voldoet aan hoge kwaliteitsnormen en bevestigt de voortdurende inzet om het WOZ-proces zorgvuldig, betrouwbaar en efficiënt uit te voeren. Daarmee wordt niet alleen de kwaliteit van de dienstverlening versterkt, maar ook het vertrouwen van inwoners en ketenpartners in de uitvoering van de WOZ-taken.

  In onderstaande overzichten is de progressie van de kwaliteit, zoals beoordeeld door de Waarderingskamer, weergegeven over de periode 2022 t/m heden.

Beoordeling eind 2022

PROCES		BEOORDELING INTERNE BEHEERSING		
	Beoordeeld is de uitvoering en borging van de processen	Moet op onderdelen verbeterd worden	Voldoende	Goed
1.	Beschikkingen	X		
2.	Afhandeling bezwaarschriften		X	
3.	Synchronisatie LV WOZ			X
4.	Objectkenmerken		X	
5.	Woningen		X	
6.	Niet-woningen		X	
7.	Aansluiting op de BAG	X		
8.	Aansluiting op de BRK			X
9.	Aansluiting op het Handelsregister			X
10.	Vakbekwaamheid	Dit onderdeel wordt niet meegewogen in ons oordeel		
Eindoordeel			**X**	

Bron: Waarderingskamer, Rapport van bevindingen onderzoek uitvoering en interne beheersing van het WOZ-proces Belastingsamenwerking Rivierenland (BSR), 14 december 2022

Beoordeling eind 2024

Eindoordeel

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

* Dit onderdeel wordt niet meegewogen in ons oordeel

Bron: Waarderingskamer, Rapport van bevindingen onderzoek uitvoering en interne beheersing van het WOZ-proces Belastingsamenwerking Rivierenland (BSR), 16 juni 2024

Beoordeling eind 2025, resulterend in 4e ster

Eindoordeel

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

* Dit onderdeel wordt niet meegewogen in ons oordeel

Bron: Waarderingskamer, Rapport van bevindingen onderzoek uitvoering en interne beheersing van het WOZ-proces Belastingsamenwerking Rivierenland (BSR), 12 januari 2026

Op basis van de overwegend als goed beoordeelde onderdelen van de WOZ-uitvoering heeft de Waarderingskamer voor al onze gemeenten het algemeen oordeel vastgesteld op vier sterren, wat betekent dat de kwaliteit van de WOZ-taxaties en de uitvoering als geheel als goed wordt beoordeeld.

Toekomst/verwachtingen

- *Vakbekwaamheid*
  Het voornemen is, om in samenwerking met de HR adviseur, te onderzoeken hoe BSR de vakbekwaamheid van WOZ-medewerkers systematisch in beeld kan brengen. Dit geeft inzicht in de aanwezige kennis en vaardigheden en helpt te bepalen waar aanvullende scholing of verdieping gewenst is. Het doel is om gericht te investeren in de ontwikkeling van medewerkers en de kwaliteit van de WOZ-processen verder te versterken.

- *Aansturing afdeling*
  Door de toetreding van de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen en Wijchen neemt de omvang van de werkzaamheden binnen de afdeling Basisregistraties & Belastingen toe, evenals de benodigde formatie. Deze groei vraagt om een doorontwikkeling van de afdeling, alsmede de wijze van aansturing. De benodigde budgetten hiertoe zijn opgenomen in de begroting 2027.

- *Staat van de WOZ*
  Recent heeft de Waarderingskamer de uitgave *Staat van de WOZ 2026* gepubliceerd. Hieruit blijkt dat de kwaliteit van de WOZ-uitvoering in Nederland over het algemeen op orde is. Tegelijkertijd wordt benadrukt dat de komende jaren naast een juiste waardering ook thema's als vertrouwen, transparantie, persoonlijk contact en klantgerichte dienstverlening steeds belangrijker worden.

  Voor BSR betekent dit geen fundamentele wijziging van de huidige waarderingsmethodiek, maar wel een verdere ontwikkeling naar een klantgerichte WOZ-organisatie. Daarbij krijgen datakwaliteit, transparantie, persoonlijk contact en het versterken van het vertrouwen van inwoners en bedrijven een steeds prominentere plaats, naast de fiscale en taxatietechnische kwaliteit van de waardering.

CONCEPT

Overzicht van baten en lasten programma Waarderen (x € 1.000)			
	Rekening 2025	**Primitieve Begroting 2026**	**Prognose 2026**
Salarissen en sociale lasten	1.606	1.917	1.590
Inhuur personeel	61	42	337
Overige personeelskosten	38	44	40
Totaal personeelskosten	*1.705*	*2.003*	*1.967*
Kapitaallasten	3	7	1
Automatiseringskosten	17	22	19
Licentiekosten	482	479	417
Technisch applicatiebeheer	9	18	20
Drukken, printen en verzenden belastingpost	20	8	24
Gegevensaanlevering derden	162	155	131
Proceskostenvergoedingen	135	399	47
Communicatieplatform/telefonie	11	26	12
Overige kosten primair proces	50	43	51
Projectkosten	5	0	-17
Mutatie voorziening	9	0	0
Onvoorzien	0	32	0
Doorbelasting kosten overhead	998	1.359	1.273
Subtotaal lasten	**3.606**	**4.551**	**3.945**
Bijdragen deelnemers	3.597	4.544	3.880
Overige bijdragen deelnemers	77	0	0
Overige baten	0	0	-17
Projectkosten toetreding Gorinchem	5	0	0
Vrijval voorziening	4	0	0
Subtotaal baten	**3.683**	**4.544**	**3.863**
Resultaat voor resultaatbestemming	**77**	**-7**	**-82**
Reservemutaties			
Stortingen	80	0	0
Onttrekkingen	3	7	82
Reservemutaties	**77**	**-7**	**-82**
Resultaat na resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**

CONCEPT

Toelichting op de verschillen tussen primitieve begroting 2026 en prognose 2026 van het programma Waarderen

Lasten

Personeelskosten
De personeelskosten zijn **€ 36.000** lager uitgevallen dan begroot. Zie hieronder een uiteenzetting per categorie.

Salarissen en sociale lasten

Cao
De begroting 2026 is opgesteld in februari 2025. In mei 2025 hebben de Vereniging Werken voor waterschappen (Vwvw) en de vakbonden een cao-akkoord vastgesteld voor 2025 en 2026.

Per 1 januari 2025 is een structurele verhoging van € 50 nominaal en 3,3% structureel doorgevoerd. Per 1 januari 2026 is een salarisverhoging van 1,0% doorgevoerd. Per 1 maart 2026 is hierop een structurele aanpassing toegepast op basis van de inflatiecorrectie (CPI 2025) van 3,3%, welke is berekend over het reeds verhoogde salarisniveau.

Op basis van deze cao-ontwikkelingen komt de gemiddelde loonontwikkeling over 2025-2026 in grote lijnen overeen met de bij het opstellen van de begroting 2026 gehanteerde uitgangspunten.

Formatie
Binnen de afdeling Basisregistraties & Belastingen worden enkele vacatures niet ingevuld in 2026. Inmiddels is bekend dat de formatie het komende jaar wordt uitgebreid met diverse medewerkers die overkomen van de latende organisatie, in verband met de uitbreiding van het aantal deelnemers.

Om de continuïteit van de werkzaamheden te waarborgen, is tijdelijk gebruikgemaakt van externe inhuur. In dat kader is een deel van het salarisbudget overgeheveld naar het inhuurbudget. Dit is aangevuld waarmee het overgehevelde bedrag op **€ 315.000** komt.

De overige salarislasten binnen dit programma vallen **€ 12.000** lager uit door een afwijkende invulling van vacatures.

Inhuur personeel
De verwachting is dat de kosten voor Inhuur personeel **€ 295.000** hoger uitvallen dan begroot. Dit wordt opgevangen door een overheveling vanuit Salarissen en sociale lasten van € 315.000. Na overheveling is besloten om de openstaande vacature voor de afhandeling van bezwaarschriften dit jaar niet in te vullen (€ 100.000). Hierdoor resteert een bedrag van **€ 215.000.**

In het kader van een kwaliteitsverbetering gaat BSR de gebruiksoppervlakten van repeterende woningen controleren. De focus ligt daarbij op woningen waarvoor na 1 januari 2020 een vraagprijs is vastgesteld. Het betreft een omvangrijk project waarvoor externe ondersteuning noodzakelijk is. Aanvankelijk was het de bedoeling om het beschikbare inhuurbudget voor 2025 volledig hiervoor in te zetten en het project in datzelfde jaar af te ronden, terwijl de overige werkzaamheden grotendeels door eigen medewerkers zouden worden uitgevoerd.

In juli 2025 is hiervoor een marktuitvraag gedaan, waaruit één geschikte partij naar voren is gekomen met de benodigde expertise. Deze partij heeft echter aangegeven dat de werkzaamheden, gezien de aard en omvang van het project, niet volledig in 2025 kunnen worden afgerond. Daarom is in 2025 een bestemmingsreserve gevormd, die in 2026 wordt ingezet ter dekking van de nog openstaande kosten van **€ 80.000**.

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

De studiekosten zijn in de primitieve begroting geraamd op het programma Overhead. Inmiddels is er meer inzicht in het opleidingsplan 2026 en zijn de kosten verdeeld over de betreffende programma's (programma Waarderen **€ 12.000**).

CONCEPT

Daarnaast vallen de kosten voor vergoeding woon-werkverkeer en thuiswerken **€ 20.000** lager uit dan begroot. De overige hieronder opgenomen kosten stijgen met **€ 4.000**.

Kapitaallasten, automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer
Per saldo liggen de in de bestuursrapportage 2026 geraamde kosten voor kapitaallasten software, automatiseringskosten, licenties en technisch applicatiebeheer **€ 69.000** lager dan oorspronkelijk begroot. Deze afwijking is nagenoeg volledig toe te schrijven aan de nieuwe overeenkomst met de leverancier van het belastingpakket.

Drukken, printen en verzenden belastingpost
Er heeft een Europese aanbesteding plaatsgevonden voor het verzenden van belastingpost.
Vanaf 1 mei 2025 heeft BSR een nieuwe leverancier.

Het betreffen de kosten voor verzenden en archiveren van diverse documenten, waaronder huur/koop-inlichtingenformulieren. Hiermee voldoen we aan de validatieplicht ten aanzien van de objectkenmerken, zoals wordt voorschreven door de Waarderingskamer.

De kosten vallen door genoemde ontwikkelingen **€ 16.000** hoger uit.

Gegevensaanlevering derden
Onder deze post zijn voornamelijk de kosten opgenomen voor beeldmateriaal dat benodigd is voor de uitvoering van de primaire taken van BSR. Daarnaast zijn hier de kosten voor het verzamelen van vastgoedgegevens en de afstemming van gegevens met basisregistraties opgenomen.

Een deel van deze kosten was abusievelijk op het programma Heffen begroot. De kosten voor het programma Waarderen vallen hierdoor **€ 37.000** hoger uit.

Daarnaast is een bedrag van **€ 61.000** voor mutatiesignalering BAG-WOZ, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de primaire kenmerken, na herrubricering opgenomen onder Overige kosten primair proces.

Proceskostenvergoedingen:
Het aantal WOZ-bezwaren is dit jaar duidelijk gedaald, vooral door een sterke afname van bezwaren via no-cure-no-pay bureaus. Dit komt door wetswijzigingen per 1 januari 2024, waardoor de proceskostenvergoeding is verlaagd en het verdienmodel minder aantrekkelijk is geworden.
Daardoor dienen deze bureaus minder bezwaren in, terwijl burgers nog steeds zelf bezwaar kunnen maken zonder dat dit de toegankelijkheid of kwaliteit aantast. De ontwikkeling past binnen de landelijke trend en leidt tot een lagere bezwaarlast en meer ruimte voor een efficiëntere uitvoering van de WOZ-procedure.

De verwachte proceskosten voor 2026 zijn met **€ 287.000** naar beneden bijgesteld.

Daarnaast is er een vrijval van **€ 65.000** inzake proceskosten van voorgaande belastingjaren. Een groot aantal beroepen is door gemachtigden ingetrokken. Ook is het hoger beroep met betrekking tot de kostenvergoeding voor taxatierapporten is in het nadeel van de gemachtigde beslecht. Dit betekent dat geen nabetaling hoeft plaats te vinden voor de taxatierapporten van voorgaande jaren.

CONCEPT

Overige kosten primair proces
Het in dit budget opgenomen innovatiebudget van **€ 18.000** is vrijgevallen.

Daarnaast vallen de kosten **€ 25.000** lager uit, doordat in 2026 slechts voor twee gemeenten luchtfoto-opnames en beeldregistraties ten behoeve van de WOZ-waardering noodzakelijk waren.

In 2026 is een bedrag van **€ 26.000** verantwoord met betrekking tot het programma *Optimalisatie van gegevens en processen*, dat in 2024 is gestart. Binnen dit programma is gewerkt aan het verder optimaliseren van gegevenskwaliteit, procesinrichting en de uitvoering van werkzaamheden.
Voor het programma Heffen hebben de verbeteringen geleid tot het realiseren van de KPI dat 99% van de aanslagen wordt opgelegd in het jaar waarin de belastingplicht ontstaat. Het programma is inmiddels afgerond.

Tot slot is sprake geweest van overheveling van budget voor het waarderen Niet-Woningen, aangezien dit is uitbesteed. Dit budget van **€ 25.000** is overgeheveld naar Inhuur Personeel.

Projectkosten
Om fiscale redenen is zowel aan de baten- als aan de lastenzijde een correctie verwerkt voor de proceskosten met betrekking tot de aansluiting van gemeente Gorinchem in voorgaande jaren (**- € 17.000**). Deze mutatie is ook opgenomen onder de post Opbrengsten dienstverlenings-overeenkomst en per saldo budgettair neutraal.

Onvoorzien
De post onvoorzien voor het programma Waarderen is vrijgevallen. De verwachting is dat de overige budgetten toereikend zijn.

Doorbelasting kosten Overhead
Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 52.

Reservemutaties

Reserve gebruikersoppervlakten
BSR controleert de gebruiksoppervlakten van repeterende woningen, met focus op objecten met een vraagprijs na 1 januari 2020. Voor dit omvangrijke project is externe ondersteuning nodig.
De marktuitvraag van juli 2025 leverde één geschikte partij op, die aangaf het werk niet volledig in 2025 te kunnen afronden. Daarom is in 2025 een bestemmingsreserve gevormd; in 2026 is hieruit **€ 80.000** ingezet voor de resterende projectkosten.

Doordat er minder geïnvesteerd is in software, wordt er daarnaast **€ 5.000** minder onttrokken aan de reserve automatisering.

CONCEPT

Programma 4: BAG

Doelstelling van het programma BAG

Het programma BAG heeft als doel de Wet Basisregistraties Adressen en Gebouwen (Wet BAG) tijdig, volledig en correct uit te voeren, met optimale kwaliteit.

De Wet BAG verplicht gemeenten om basisgegevens over gebouwen en adressen bij te houden in een geautomatiseerd systeem. Deze gegevens worden landelijk beschikbaar gesteld via de landelijke voorziening BAG, die onder beheer staat van het Kadaster. Alle overheidsorganen zijn verplicht deze gegevens te gebruiken bij de uitvoering van hun publiekrechtelijke taken.

BSR speelt hierin een dubbele rol: enerzijds als afnemer van BAG-gegevens en anderzijds als bronhouder voor enkele gemeentelijke deelnemers. Dit brengt niet alleen financiële voordelen met zich mee, maar zorgt ook voor een hoogwaardige koppeling tussen BAG en WOZ, wat bijdraagt aan een soepele, op oppervlakte gebaseerde, waardering.

Naast het voldoen aan wettelijke verplichtingen, is BSR verantwoordelijk voor het ontsluiten van BAG-gegevens via de landelijke voorziening. Als bronhouder waarborgt BSR de juistheid en actualiteit van deze gegevens. BSR zorgt ervoor dat de benodigde BAG-gegevens tijdig en correct worden verzameld en verwerkt, en dat deze via de landelijke voorziening toegankelijk zijn.

Speerpunten/ontwikkelingen 2026 programma BAG 2026

- Uitbreiding dienstverlening BAG voor gemeentelijke deelnemers;
- Verhogen de efficiëntie in de BAG-uitvoering.

Toelichting op speerpunten

- *Uitbreiding dienstverlening BAG voor gemeentelijke deelnemers*
  Actief verkennen van mogelijkheden om de BAG-taken van meer gemeenten over te nemen, zodat de registratie efficiënter en eenduidiger wordt beheerd. Dit leidt tot kostenbesparing, minder afstemming en een verhoogde kwaliteit van zowel de BAG als de WOZ.

- *Verhogen van de efficiëntie in de BAG-uitvoering*
  Door werkprocessen slimmer in te richten en administratieve lasten te verminderen, zorgen we voor een efficiëntere uitvoering van de BAG-taken. Dit leidt tot tijdwinst en lagere foutmarge.

Ontwikkelingen t/m augustus 2026

- *Uitbreiding dienstverlening BAG voor gemeentelijke deelnemers*
  Het onderbrengen van de BAG administratie bij BSR levert financiële voordelen op voor de gemeentelijke deelnemers en draagt bij aan betere afstemming en kwaliteit van zowel de BAG als de WOZ. Er is minder afstemming nodig doordat de registratie op één plek komt te liggen. Er lopen hiertoe verkennende gesprekken met de gemeenten Wijk bij Duurstede en Tiel.

- *Verhogen van de efficiëntie in de BAG-uitvoering*
  Binnen de uitvoering van de BAG zetten wij in op het verder verhogen van de efficiëntie. Dit doen wij onder andere door het maken en aanscherpen van afspraken met ketenpartners over de tijdige, volledige en gestandaardiseerde aanlevering van gegevens, zoals bouwvergunningen en gereedmeldingen.

  Daarnaast werken wij aan het optimaliseren van interne werkprocessen, het vergroten van de mate van digitalisering en het verbeteren van de gegevenskwaliteit. Deze maatregelen dragen bij aan een snellere verwerking, minder herstelwerkzaamheden en een hogere betrouwbaarheid van de BAG-registratie.

Toekomst/verwachtingen

- Vervolg geven aan gesprekken met de gemeenten Wijk bij Duurstede en Tiel.

CONCEPT

Overzicht van baten en lasten programma BAG (x € 1.000)			
	Rekening 2025	**Primitieve Begroting 2026**	**Prognose 2026**
Salarissen en sociale lasten	68	121	128
Inhuur personeel	0	0	0
Overige personeelskosten	2	3	2
Totaal personeelskosten	70	*124*	*130*
Kapitaallasten	0	0	0
Automatiseringskosten (onderhoud)	0	0	0
Licentiekosten	35	31	26
Communicatieplatform/telefonie	0	2	1
Overige kosten primair proces	0	0	0
Projectkosten	0	0	0
Mutatie voorziening	9	0	0
Onvoorzien	0	5	0
Doorbelasting kosten overhead	36	55	61
Subtotaal lasten	**150**	**217**	**218**
Bijdragen deelnemers	149	217	218
Vrijval voorziening	1	0	0
Subtotaal baten	**150**	**217**	**218**
Resultaat voor resultaatbestemming	**0**	**0**	**0**
Reservemutaties			
Stortingen	0	0	0
Onttrekkingen	0	0	0
Reservemutaties	**0**	**0**	**0**

CONCEPT

Toelichting op de verschillen tussen primitieve begroting 2026 en prognose 2026 van het programma BAG

Lasten

Salarissen en sociale lasten
In de bestuursrapportage is gerekend met de afspraken zoals opgenomen in de cao Werken voor waterschappen. De vastgestelde cao loopt van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2026.

Kapitaallasten, automatiserings- en licentiekosten en technisch applicatiebeheer
Betreffende kosten voor het programma BAG zijn conform begroting.

Onvoorzien
De beschikbare ruimte binnen de post Onvoorzien is aangewend voor de dekking van de extra kosten die voortvloeien uit de 1e begrotingswijziging. Daarmee is deze post volledig uitgeput.

Doorbelasting kosten Overhead
Voor de kosten van het programma Overhead verwijzen wij u naar het betreffende programma op bladzijde 52.

CONCEPT

Programma 5: OVERHEAD

Doelstelling van het programma Overhead

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

De commissie BBV heeft in de notitie Overhead 2023 de volgende definitie opgenomen:
Overhead is het geheel van functies gericht op sturing en ondersteuning medewerkers primair proces. Geldt ook voor systemen en aanverwante lasten die deze functies ondersteunen

Functies die onderdeel uitmaken van een specifieke taak binnen een programma zijn geen onderdeel van de overhead. Alle bedrijfskosten die direct verbonden zijn aan een programma worden direct geregistreerd op het betreffende programma.

De overhead kan schematisch als volgt worden uitgewerkt:

- loonlasten van functies in het PIOFACH[3] domein;
- ICT lasten van de PIOFACH-systemen;
- huisvestingslasten;
- uitbestedingslasten PIOFACH taken;
- rentebaten die niet zijn toe te delen aan de taakvelden in het primaire proces.

Speerpunten/ontwikkelingen programma Overhead 2026

- Bijdragen aan de speerpunten/ontwikkelingen van de overige programma's door uitvoering te geven aan de Visie 2027: van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter', met als speerpunt focus op kwaliteit.
- Versnellen en breder omarmen van innovatie op onderdelen, om zodoende de kosten beheersbaar te houden.

Ontwikkelingen t/m augustus 2026

- *Coördinator Finance & Control*
  Door de groei van de organisatie, alsmede door de toegenomen complexiteit in de controles en verantwoording, hebben wij ons per 1 april 2026 kunnen versterken met een ervaren coördinator Finance & Control. Hiermee ondervangen wij de kwetsbaarheid op dit onderdeel en creëren we een stevigere basis om klaar te zijn voor verdere groei.

- *Europese aanbesteding bancaire diensten*
  De diensten die BSR momenteel afneemt van Deutsche Bank voor al het betaalverkeer zijn middels een Europese aanbesteding opnieuw in de markt gezet. Dit heeft geresulteerd in een gunning aan de ING bank. De migratie zal in Q4 2026 plaatsvinden en wordt projectmatig opgepakt.

- *Europese aanbesteding accountant*
  In samenwerking met Waterschap Rivierenland is de Europese aanbesteding voor de accountants-diensten vanaf boekjaar 2027 gepubliceerd. De aanbesteding omvat voor BSR zowel de controle van de jaarstukken als de controlewerkzaamheden rondom de belastingopbrengsten en de verantwoording hiervan per deelnemer. Daarnaast maken interim controles, IT-audits en overige wettelijke controlewerkzaamheden onderdeel uit van de opdracht.

  De inschrijvingsfase loopt momenteel; gunning wordt conform planning voorbereid zodat tijdig een accountant voor de periode vanaf boekjaar 2027 kan worden gecontracteerd.

[3]PIOFACH: personeel, informatisering en automatisering, organisatie, financiën, archivering, communicatie en huisvesting.

CONCEPT

- *DigiD-audit*
  De dienstverlening achter DigiD moet aan strikte eisen voldoen. Goed om te melden is dat BSR ook dit jaar de DigiD-audit succesvol heeft doorlopen en daarmee de veiligheid van haar dienstverlening op dit vlak op orde heeft.

- *Informatiebeveiliging*
  Na wat personele verschuivingen is het informatiebeveiligingsteam (IB) weer op volle sterkte.
  Dit team bestaat momenteel uit:
  - CISO (Chief Information Security Officer):
    Richt zich op de implementatie van beveiliging, beleid en risicoanalyses (BIO 2.0).
  - FG (Functionaris Gegevensbescherming):
    Controleert onafhankelijk of de organisatie voldoet aan de privacywetgeving (AVG) en is het contactpunt voor de Autoriteit Persoonsgegevens.
  - Privacy Officer (PO):
    Ondersteunt bij het opstellen van privacybeleid en voert waar nodig Privacy Impact Assessments (PIA's) uit.

  BSR heeft in 2025 een 0-meting laten uitvoeren over de mate waarin zij voldoet aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheden 2.0 (BIO 2.0). De conclusie was dat BSR al een heel eind op weg is om hier volledig aan te voldoen. Onder regie van onze CISO worden de aanbevelingen in 2026 verder opgevolgd.

- *Vernieuwing intranet omgeving*
  De intranet omgeving is volledig vernieuwd en draait nu binnen de SharePoint-omgeving van Office365. Hiermee hebben we zowel een stap kunnen zetten in kwaliteit en gebruikersgemak als een kostenreductie kunnen bewerkstelligen.

- *Marktverkenning BI-tool (stuur- en managementinformatie)*
  BSR maakt al geruime tijd gebruik van een BI-tool voor stuur- en managementinformatie. Deze tool is specifiek ontwikkeld voor het domein van lokale belastingen en sluit daarmee naadloos aan op onze wensen en belastingdata. Een marktverkenning heeft uitgewezen dat er op dit moment geen alternatieve aanbieders zijn die een vergelijkbare functionaliteit en aansluiting op onze processen kunnen bieden. Ondanks deze uitkomst wordt de dienstverlening, mede vanuit rechtmatigheids-overwegingen, aanbesteed. De BI-tool is opgenomen in de aanbestedingskalender.

Toekomst/verwachtingen

- *Volumegroei*
  Per 1 januari 2027 treden vijf gemeentelijke deelnemers toe tot BSR. Een mooie en welkome groei van onze organisatie. Een toetreding van dergelijke omvang vraagt veel van de organisatie.
  Het project om dit in goede banen te leiden is al enige tijd geleden opgestart en kent een flinke IT- en HR-component. Uiteindelijk leidt dit tot een conversie van belastingdata van de vijf gemeenten uit verschillende belastingapplicaties. Een uitdagende en complexe klus. Met een ervaren projectteam hebben wij alle vertrouwen in een succesvolle conversie.

  Tot op heden lopen we goed op schema, maar er komen zeker nog uitdagende maanden aan, waarbij we ook voor een groot deel afhankelijk zijn van softwareleveranciers.
  Een conversie van dergelijke omvang betekent relatief weinig ruimte in de organisatie om daarnaast nog andere grote projecten te draaien. We moeten dan ook zorgvuldig omgaan met de beschikbare resources in het tweede halfjaar van 2026.

- *Beheer AFAS*
  Per 1 januari 2025 werkt BSR met het HRM-pakket van AFAS, inclusief de salarisadministratie.
  Voorafgaand hieraan werd BSR op dit terrein ontzorgd door Waterschap Rivierenland.
  De verwachting was dat na de implementatie slechts beperkt beheer noodzakelijk zou zijn.

  In de praktijk blijkt dat aanvullende expertise en ondersteuning nodig zijn voor de verdere inrichting, optimalisatie en het beheer van de AFAS-omgeving. Daarom zal via een Dynamisch Aankoop-systeem (DAS) een uitvraag worden gedaan voor tijdelijke ondersteuning. Deze ondersteuning richt zich op de verdere implementatie van AFAS en het tijdelijk invullen van de rol van functioneel

CONCEPT

beheerder. Daarnaast wordt de opdrachtnemer gevraagd te adviseren over een structurele inrichting en permanente invulling van het functioneel beheer.

- *Nieuw financieel pakket*
  BSR oriënteert zich op de aanschaf van een nieuw financieel pakket. Momenteel wordt de aanbesteding voorbereid en zal dit traject projectmatig worden aangepakt. Hiermee wordt een zorgvuldige selectie van een toekomstbestendige oplossing en een beheersbare implementatie geborgd.

- *Informatiebeheer en archief*
  De informatiehuishouding van BSR staat de komende jaren nadrukkelijk onder invloed van nieuwe wet- en regelgeving en aangescherpt toezicht.

  Om tijdig invulling te geven aan de aanbevelingen uit het jaarverslag archieftoezicht 2025 en de organisatie voor te bereiden op de Archiefwet 2026, wordt voorgesteld om in 2026 tijdelijk extra capaciteit in te zetten. Met deze versnellingsaanpak worden de belangrijkste risico's binnen het digitaal informatiebeheer aangepakt en worden direct concrete verbeteringen gerealiseerd. Op basis van de resultaten van deze tijdelijke inzet wordt bezien welke structurele capaciteit vanaf 2027 noodzakelijk is voor een duurzame borging van de informatiehuishouding binnen BSR.

- *Aanbestedingen / rechtmatigheid*
  Binnen onze organisatie worden wij bij enkele leveranciers, mede als gevolg van groei, geconfronteerd met het naderen of overschrijden van aanbestedingsdrempels.

  Niet in alle gevallen is eenduidig vast te stellen of daadwerkelijk sprake is van een aanbestedingsverplichting. Dit leidt ertoe dat in situaties van twijfel casuïstiek wordt voorgelegd aan een advocaat, gespecialiseerd in het (Europees) aanbestedingsrecht, voor nadere beoordeling.
  In de praktijk is gebleken dat de door deze juridisch adviseur getrokken conclusies niet altijd worden onderschreven door de accountant, hetgeen heeft geleid tot onduidelijkheid omtrent de rechtmatigheid.

  Met het oog op de voorgenomen uitbreiding van de organisatie is nauwkeurige sturing op de timing van aanbestedingen en eventuele daaruit voortvloeiende implementaties van groot belang.
  De strategische keuzes die dit vereist, evenals een actuele inkoop- en aanbestedingskalender, hebben wij op 4 juni 2026 aan het dagelijks bestuur voorgelegd.

- *AI-beleid en toepassing*
  Het AI-beleid is afgerond en is tijdens de vergadering van het dagelijks bestuur op 4 juni 2026 vastgesteld. Dit beleid vormt het kader waarbinnen BSR nieuwe technologieën op een verantwoorde wijze wil inzetten, met duidelijke uitgangspunten en richtlijnen. De toepassing van nieuwe technologieën kan bijdragen aan het realiseren van efficiëntieverbeteringen binnen diverse processen. Deze efficiëntieslagen zijn noodzakelijk om ook op langere termijn de kosten beheersbaar te houden.

  Bij de ontwikkeling en toepassing hiervan is nauw samengewerkt met leveranciers, andere belastingkantoren en ketenpartners. De verwachting is dat repeterende werkzaamheden in toenemende mate worden geautomatiseerd en dat AI een steeds grotere ondersteunende rol zal vervullen binnen de bedrijfsvoering en dienstverlening. Daarbij blijven zorgvuldigheid, transparantie, bescherming van privacy en behoud van menselijke controle onverminderd leidende uitgangspunten bij de inzet van deze technologieën.

CONCEPT

Overzicht van baten en lasten programma Overhead (x € 1.000)			
	Rekening 2025	**Primitieve Begroting 2026**	**Prognose 2026**
Salarissen en sociale lasten	1.613	1.924	1.927
Inhuur personeel	189	306	326
Overige personeelskosten	213	416	366
Totaal personeelskosten	*2.015*	*2.646*	*2.619*
Kapitaallasten	0	17	0
Automatiseringskosten (onderhoud)	12	42	33
Licentiekosten	120	128	131
Technisch applicatiebeheer	0	15	0
Communicatieplatform/telefonie	7	19	12
Externe- en interne communicatie	20	20	10
Bureaukosten	485	450	520
Overige kosten	15	100	25
Personeel & Organisatie	21	30	33
Projectkosten	31	0	953
Huur	247	247	255
Facilitair	252	286	299
Kapitaallasten verbouwing	69	69	69
Kapitaallasten meubilair etc.	41	44	41
Kantoorautomatisering	282	338	328
Overige kosten huisvesting	9	0	0
Totaal huisvesting en kantoorautomatisering	*900*	*984*	992
Mutatie voorziening	18	0	0
Onvoorzien	0	45	45
Subtotaal lasten	**3.644**	**4.496**	**5.373**
Doorbelasting programma Heffen	1.042	1.534	1.458
Doorbelasting programma Innen	1.055	1.233	1.361
Doorbelasting programma Waarderen	998	1.359	1.273
Doorbelasting programma BAG	36	55	61
Rente	374	315	296
Overige bijdragen deelnemers	0	0	0
Dienstverleningsovereenkomst	0	0	910
Huuropbrengsten	139	0	0
Overige baten	0	0	14
Subtotaal baten	**3.644**	**4.496**	**5.373**
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**

CONCEPT

Toelichting op de verschillen tussen primaire begroting 2026 en prognose 2026 van het programma Overhead

Lasten

Personeelskosten
De personeelskosten zijn **€ 27.000** lager uitgevallen dan begroot. Zie hieronder een uiteenzetting per categorie.

Salarissen en sociale lasten
Cao
De begroting 2026 is opgesteld in februari 2025. In mei 2025 hebben de Vereniging Werken voor waterschappen (Vwvw) en de vakbonden een cao-akkoord vastgesteld voor 2025 en 2026.

Per 1 januari 2025 is een structurele verhoging van € 50 nominaal en 3,3% structureel doorgevoerd. Per 1 januari 2026 is een salarisverhoging van 1,0% doorgevoerd. Per 1 maart 2026 is hierop een structurele aanpassing toegepast op basis van de inflatiecorrectie (CPI 2025) van 3,3%, welke is berekend over het reeds verhoogde salarisniveau.

Op basis van deze cao-ontwikkelingen komt de gemiddelde loonontwikkeling over 2025–2026 in grote lijnen overeen met de bij het opstellen van de begroting 2026 gehanteerde uitgangspunten.

Vacatures
Uit het accountantsverslag en interne evaluaties blijkt dat er binnen het (financiële) rapporterings-proces enkele structurele aandachtspunten zijn. Deze doen zich voor in een periode waarin de organisatie groeit en de complexiteit van de financiële verantwoording toeneemt. De huidige bezetting heeft zich in deze dynamiek aantoonbaar ingezet om processen draaiend te houden en aan verplichtingen te voldoen.

Met het oog op verdere professionalisering en toekomstbestendigheid is ingezet op uitbreiding van de capaciteit en versterking van de aansturing. In dat kader is extra formatie toegevoegd en per 1 april 2026 een coördinator Finance & Control aangesteld. Daarnaast wordt geïnvesteerd in prioritering, planning en de verdere ontwikkeling van kennis en vaardigheden binnen de afdeling.

Deze stappen dragen bij aan het verhogen van de kwaliteit en betrouwbaarheid van financiële rapportages en sluiten aan bij de uitbreiding van de organisatie per 1 januari 2027. Hiermee wordt een solide basis gelegd om duurzaam ‘in control’ te zijn en te blijven.

Vanuit de salariskosten is **€ 33.000** overgeheveld naar Inhuur Personeel.

Per saldo zijn de verwachte kosten voor salarissen en sociale lasten met **€ 36.000** naar boven bijgesteld.

Inhuur personeel
Ziektebudget
In de begroting is een budget van 2,5% van de loonsom geraamd voor inhuur bij calamiteiten en het vervangen van langdurig zieken. Een deel van dit budget is in de begroting 2026 ingezet als vitaliteitsbudget, gericht op vitale medewerkers én het voorkomen van ziekte.

Per saldo nemen de kosten voor inhuur personeel toe met **€ 20.000**. Deze mutatie bestaat uit een stijging van de kosten voor inhuur personeel van **€ 116.000** en een verlaging van het ziektebudget van **€ 96.000.**

De stijging van kosten voor inhuur personeel met **€ 116.000** is het gevolg van een overheveling van **€ 33.000** vanuit de salariskosten en een aanvullend beschikbaar gesteld budget van **€ 83.000**. Dit aanvullende budget wordt ingezet voor tijdelijke specialistische ondersteuning ten behoeve van o.a.;

- verdere inrichting, optimalisatie en beheer van de AFAS-omgeving;
- projectleiding van de migratie naar de nieuwe bankapplicatie;
- de implementatie van en het voldoen aan de Archiefwet 2026.

CONCEPT

Het ziektebudget wordt met **€ 96.000** verlaagd. Gezien het relatief lage ziekteverzuim kan een deel van het budget vrijvallen. Van het ziektebudget is **€ 60.000** ingezet voor de vervanging van een zieke medewerker binnen het programma Heffen.

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten omvatten onder meer budgetten voor studiekosten, vitaliteit van medewerkers, wervingskosten voor vacatures, parkeervergunningen en vergoedingen voor woon-werkverkeer, reis- en verblijfkosten, thuiswerken en de inrichting van de thuiswerkplek, conform de geldende cao Werken voor Waterschappen. Daarnaast vallen ook kosten voor de Ondernemingsraad, Arbo-voorzieningen en overige personeelgerelateerde uitgaven binnen deze post.

Studiekosten

Voor studiekosten is één integraal budget beschikbaar. Dit budget omvat tevens de bestedings-mogelijkheden die medewerkers hebben via hun Persoonsgebonden Basisbudget (PBB), zoals vastgelegd in de cao.

In de primitieve begroting zijn deze kosten volledig opgenomen binnen het programma Overhead. Op basis van het inmiddels uitgewerkte opleidingsplan 2026 en een beter inzicht in de inzet van het PBB is **€ 33.000** overgeheveld van het programma Overhead naar de programma's die betrekking hebben op het primaire proces.

In het studiekostenbudget is budget opgenomen voor een cultuurontwikkelingstraject (€ 55.000). Dit traject ondersteunt zowel nieuwe medewerkers (onder andere afkomstig van Munitax) als bestaande collega's bij het hervinden van een gedeelde richting en onderlinge verbondenheid. Het draagt bij aan het tegengaan van versnippering als gevolg van verschillen in achtergrond en de effecten van hybride werken, en versterkt daarmee de samenwerking en de organisatorische stabiliteit in een periode van groei en verandering.

Het budget voor reiskostenvergoeding woon-werkverkeer, en vergoeding voor thuiswerken zijn met **€ 5.000** naar beneden bijgesteld. De overige kosten zijn tevens met **€ 12.000** naar beneden bijgesteld.

Kapitaallasten, automatiseringskosten, licentiekosten en technisch applicatiebeheer

Er zijn kosten verbonden aan diverse softwaretools, zoals de Business Intelligence-tool, het boekhoudpakket, de informatiebeveiligings- en privacytool, het contentmanagementsysteem, het intranet, e-facturering en het ticketsysteem voor service- en incidentmeldingen.

Per saldo nemen de kapitaallasten software, automatiseringskosten, licentiekosten en kosten voor technisch applicatiebeheer af met **€ 38.000.**

Hiervan wordt **€ 17.000** veroorzaakt door lagere kapitaallasten, omdat de voorgenomen investering voor digitaal archiveren nog niet is gerealiseerd.

Daarnaast is **€ 15.000** van het implementatiebudget binnen het programma Overhead ingezet voor de inrichting van het HR -systeem.

Tot slot vallen de overige onderhoudskosten, licentiekosten en kosten voor technisch applicatiebeheer **€ 6.000** lager uit dan begroot.

Communicatieplatform/telefonie

Iedere medewerker van BSR beschikt over een mobiele telefoon en een laptop. Met deze combinatie zijn al onze medewerkers in staat om plaatsonafhankelijk te werken. Dit past dan ook prima in ons hybride werkconcept. Eind 2025 zijn nieuwe mobiele telefoons aangeschaft. Deze worden in drie jaar afgeschreven. De hieruit voortvloeiende kapitaallasten zijn opgenomen onder kantoorautomatisering.

Afname communicatieplatform/telefonie **€ 7.000**.

Externe en interne communicatie

Er is een overeenkomst afgesloten met een nieuwe leverancier.
De kosten voor het intranet zijn opgenomen in SharePoint binnen Office 365 waardoor er een afname is voor externe en interne communicatie van **€ 10.000**.

CONCEPT

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.

Accountantskosten

De accountant heeft over boekjaar 2025 extra controles moeten uitvoeren door de implementatie van AFAS en onboarding van de gemeente Gorinchem per 1 januari 2025.

Daarnaast was er meerwerk door onderzoeken bij het voorwaardencriterium in de rechtmatigheids-verantwoording. Bij een aantal inkopen heeft de accountant aangegeven dat voor hen niet aantoonbaar aan alle voorwaarden van de Aanbestedingswet is voldaan.

De meerwerkkosten van **€ 55.000** waren niet opgenomen bij de accountantskosten in de jaarrekening 2025 en drukken derhalve op het budget 2026.

Advieskosten derden

Er is een plan van aanpak opgesteld om een aantal zaken sterker te monitoren, voorafgaande aan de accountantscontrole 2026. Hiervoor is deels een externe partij ingehuurd. De kosten hiertoe bedragen **€ 60.000.** Hiertegenover staat een daling van overige advieskosten van **€ 32.000** wat leidt tot een algehele stijging advieskosten derden van **€ 28.000.**

Een bedrag van **€ 13.000** is geherrubriceerd van bureaukosten naar huisvestingskosten in verband met de verantwoording van kosten voor het Regionaal Archief Rivierenland.

Overige kosten

Ontwikkeling en innovatie blijven essentieel voor BSR. Om effectiever en efficiënter te werken, zetten we in op procesoptimalisatie en standaardisatie. Dit legt een solide basis om snel verder te ontwikkelen en te blijven vernieuwen.

Onder Overhead was een Innovatiebudget van **€ 86.000** opgenomen. Omdat dit budget in 2026 niet is ingezet, valt het volledig vrij. Daartegenover staat een stijging van de contributiekosten met **€ 11.000**.

Personeel en organisatie

Met ingang van 1 januari 2025 is een HRM-softwarepakket in gebruik genomen en is de salaris-administratie uitbesteed aan een marktpartij.

De kosten voor Personeel en Organisatie zijn met **€ 3.000** toegenomen ten opzichte van de begroting.

Projectkosten

Voor de toetreding van de gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen en Wijchen is een dienstverleningsovereenkomst afgesloten voor de transitie van de gegevens naar BSR inclusief een controleslag, het additioneel inrichten van systemen van BSR en de coördinatie van de toetreding. De geraamde kosten zijn **€ 910.000** (exclusief btw).

De implementatie van het HR-systeem wordt afgerond in 2026. De kosten in 2026 bedragen hiervoor naar verwachting **€ 26.000**.

Ook de kosten voor de implementatie van ValidSign (**€ 3.000**) zijn hieronder opgenomen. Om digitaal te kunnen ondertekenen. ValidSign is een Nederlandse platform voor het veilig, rechtsgeldig en digitaal ondertekenen van documenten. Hiermee kunnen documenten snel via de cloud worden ondertekend conform Europese eIDAS-normen en AVG-wetgeving.

Om fiscale redenen is zowel aan de baten- als aan de lastenzijde een correctie verwerkt voor de proceskosten met betrekking tot de aansluiting van gemeente Gorinchem in voorgaande jaren (**€ 14.000**).

CONCEPT

Kosten Stationsstraat 4
De kosten voor huisvesting en kantoorautomatisering zijn per saldo **€ 8.000** hoger dan geraamd in de begroting 2026.

Onvoorzien
Gezien de mogelijke onvoorziene ontwikkelingen in de komende maanden wordt het resterende budget van **€ 45.000** vooralsnog beschikbaar gehouden.

Baten

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

Verdeling kosten huisvesting (inclusief facilitaire zaken) per programma					
		Heffen	**Innen**	**Waarderen**	**BAG**
Begroting 2026 = Prognose 2026	Verdeelsleutel	31,5%	31,4%	34,8%	2,4%
	Doorbelasting	**€ 312.000**	**€ 310.000**	**€ 344.000**	**€ 23.000**

Verdeling overige kosten overhead per programma					
		Heffen	**Innen**	**Waarderen**	**BAG**
Begroting 2026	Verdeelsleutel	38,28%	28,92%	31,8%	1,0%
	Doorbelasting	**€1.224.000**	**€ 924.000**	**€ 1.017.000**	**€ 32.000**
Prognose 2026	Verdeelsleutel	36,2%	33,2%	29,4%	1,2%
	Doorbelasting	**€ 1.146.000**	**€ 1.051.000**	**€ 929.000**	**€ 38.000**

Dienstverleningsovereenkomst
Met gemeente Beuningen is een dienstverleningsovereenkomst afgesloten voor de transitie van de gegevens van de vijf toetredende gemeenten naar BSR inclusief een controleslag, het additioneel inrichten van systemen van BSR en de coördinatie van de toetreding.
De geraamde kosten zijn **€ 910.000** exclusief btw.
Deze eenmalige kosten worden op basis van werkelijke kosten in rekening gebracht.

Om fiscale redenen is zowel aan de baten- als aan de lastenzijde een correctie verwerkt voor de projectkosten met betrekking tot de aansluiting van gemeente Gorinchem in voorgaande jaren **(-/- € 14.000)**.

Rente
De rentevergoeding uit het schatkistbankieren is lager dan in voorgaande jaren. Dit komt door de daling van de geldmarktrentes en aanpassingen in het rijksbeleid, waardoor de actuele rentestanden zijn afgenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Op basis hiervan is in de bestuursrapportage de geraamde renteopbrengst met **€ 19.000** neerwaarts bijgesteld.

CONCEPT

Bijlage 1

Investeringskredieten 2026

In de Begroting 2026 is rekening gehouden met een aantal investeringen.

Inmiddels is gebleken dat in 2026 geen investeringen groter dan € 10.000 exclusief btw zullen worden uitgevoerd.

Investeringen lager dan € 10.000 exclusief btw worden conform de *Nota waardering en afschrijving van activa BSR* niet geactiveerd. Hierdoor blijven de investeringsuitgaven nihil.

Als gevolg hiervan hoeven geen investeringskredieten te worden geautoriseerd.

CONCEPT

Bijlage 2

Aantallen per deelnemer 2026 (inclusief factor)

	Begroting 2026			
	Aanslagregels	**Aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG- objecten**
Culemborg	32.800	4.300	16.359	n.v.t
Gorinchem	122.100	27.350	21.582	20.066
IJsselstein	53.700	24.800	16.596	15.690
Maasdriel	54.900	9.200	13.524	n.v.t
Montfoort	24.200	10.700	7.252	6.583
Tiel	62.600	13.500	23.454	n.v.t
West Betuwe	65.500	15.900	27.924	n.v.t
West Maas en Waal	23.900	3.800	11.274	n.v.t
Wijk bij Duurstede	58.400	24.900	12.197	n.v.t
Avri	313.900	93.200	n.v.t	n.v.t
WSRL	2.127.653	747.000	n.v.t	n.v.t
Totaal	**2.939.653**	**974.650**	**150.162**	**42.339**

	Prognose 2026			
	Aanslagregels	**Aanslagen**	**WOZ-objecten**	**BAG- objecten**
Culemborg	32.800	4.300	16.400	n.v.t
Gorinchem	122.000	28.500	22.000	20.400
IJsselstein	58.000	25.300	16.600	15.700
Maasdriel	55.000	9.600	13.300	n.v.t
Montfoort	23.800	10.600	7.300	6.600
Tiel	62.300	13.500	23.400	n.v.t
West Betuwe	69.700	17.600	27.700	n.v.t
West Maas en Waal	24.100	3.800	11.600	n.v.t
Wijk bij Duurstede	59.200	24.900	12.000	n.v.t
Avri	318.600	96.600	n.v.t	n.v.t
WSRL	2.253.700	763.800	n.v.t	n.v.t
Totaal	**3.079.200**	**998.500**	**150.300**	**42.700**

Deze aantallen resulteren in de volgende tarieven:

Tarieven 2026

De tarieven zijn gebaseerd op het saldo van de toegerekende kosten en opbrengsten gedeeld door de productie. Voor 2026 gelden voor de deelnemers, op basis van de vastgestelde verdeelsleutels, de volgende tarieven:

		Primitieve begroting 2026 €	Prognose 2026 €	Mutatie €
Heffen	Per aanslagregel	1,4773	1,4319	0,0454
Innen	Per aanslagbiljet	2,3898	2,0591	0,3308
Waarderen	Per object	30,2601	25,8290	4,4330
BAG	Per object	5,1305	5,0961	0,0344

CONCEPT