

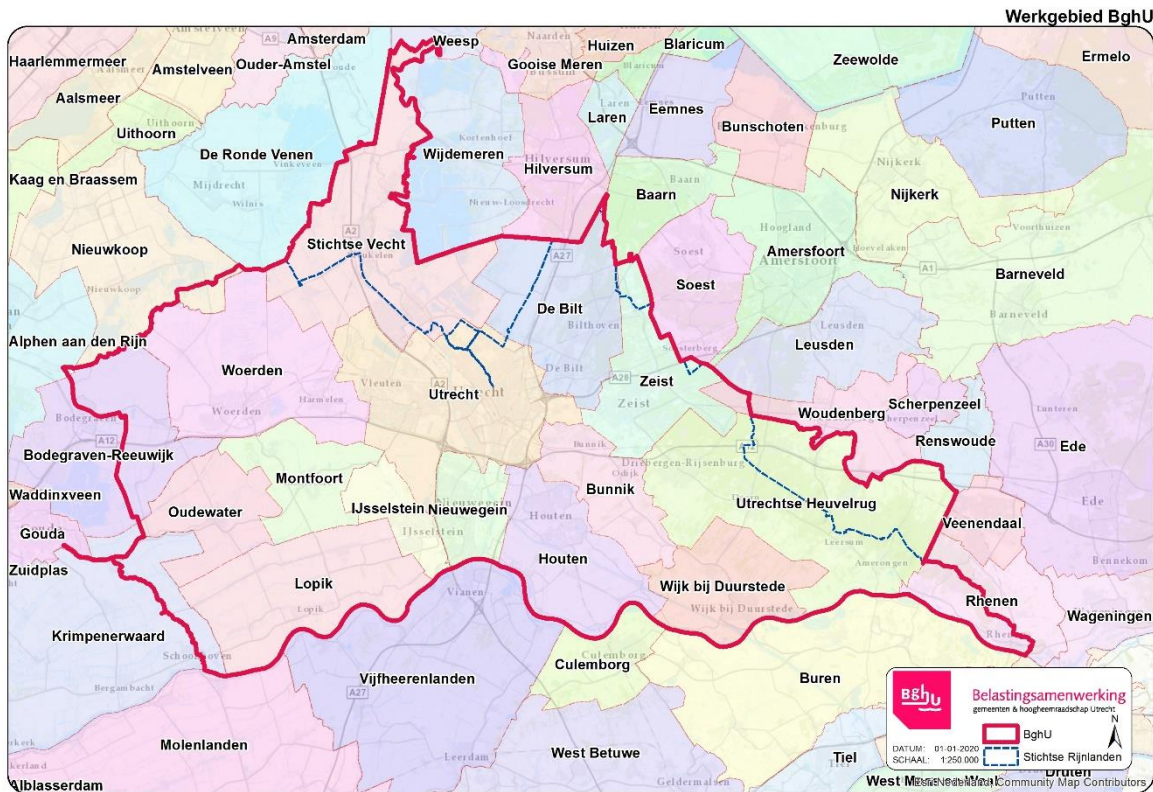


# Belastingsamenwerking

gemeenten & hoogheemraadschap Utrecht

## Kadernota 2026-2029

### Belastingsamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht



## Inhoudsopgave

<b>1. Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Organisatie</b> .....	<b>4</b>
2.1 Missie en Visie.....	4
2.2 Organisatie – ontwikkelperspectief 2026-2029.....	4
2.3 Overzicht basispakket en pluspakket.....	5
<b>3. Landelijke en regionale ontwikkelingen</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Ontwikkeling programma's</b> .....	<b>8</b>
4.1 Algemeen.....	8
4.2 Databeheer.....	9
4.3 Waardebepaling.....	9
4.4 Klantcontact.....	11
4.5 Innen.....	11
4.6 Overhead.....	12
<b>5. Financiële kaders</b> .....	<b>17</b>
5.1 Financiële ontwikkelingen vanaf 2025.....	19
<b>6. Vaststellingsbesluit</b> .....	<b>20</b>

# 1. Voorwoord

Hierbij bieden wij u de kadernota 2026-2029 van Belasting samenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (BghU) aan. De kadernota 2026-2029 geeft de algemene financiële en beleidsmatige kaders voor BghU en de effecten daarvan aan voor de deelnemers in de periode 2026 – 2029. Deze kaders betreffen (beleids)ontwikkelingen die in de begroting verder uitgewerkt en financieel vertaald worden en de financiële uitgangspunten voor het opstellen van de begroting. De begroting 2026 inclusief meerjarenperspectief 2027-2029 wordt vastgesteld door het bestuur van BghU nadat de zienswijzen van de deelnemers zijn ingewonnen. De deelnemers kunnen daarbij hun visie betrekken op de meerjarige ontwikkelingen van BghU, zoals weergegeven in deze kadernota. Nadien wordt deze aangeboden aan de provinciale staten.

BghU is in 2014 gestart en viert dit jaar haar tienjarig bestaan. We verzorgen als gemeenschappelijke regeling de belastingtaak van het hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden en de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Stichtse Vecht, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug en Zeist. Wij voeren alle opgedragen belastingtaken zelfstandig uit. De gemeenten en het waterschap blijven zelf verantwoordelijk voor de hoogte van de tarieven, de verordeningen en de kwijtscheldingsnormen. Wel adviseert BghU in deze. Naast de belastingtaak wordt het beheer voor de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) voor de gemeente Lopik uitgevoerd en het inmeten voor de BAG administratie van alle gemeentelijke deelnemers.

BghU heeft als strategische doelstelling om goede en betrouwbare dienstverlening en efficiënt objectenbeheer te bieden aan haar deelnemers en inwoners. Zodoende bieden we schaalgrootte, voor het aantal deelnemers in het werkgebied HDSR en leveren we een bijdrage aan de optimale bijhouding van basisregistraties<sup>1</sup>.

Vanuit een veelomvattende ICT-transitie en een enorme (landelijke) stijging van af te handelen WOZ-bezwaren zijn achterstanden ontstaan in de aanslagoplegging en af te handelen klantvragen. Aan de hand van een verbeterplan en specifieke sturing worden deze achterstanden gestaag weggewerkt. In de tussentijd wordt de reguliere dienstverlening zo goed als mogelijk geboden en verbetert de dienstverlening, zoals het bieden van een QR-code op de belastingaanslag en voor het maken van een afspraak. Het verbetertraject loopt door tot in 2025 om vervolgens weer op het peil van goede dienstverlening te komen en te borgen. Het bieden van reguliere dienstverlening en de vele uitdagingen vanuit een veranderende omgeving maakt het om tevens de samenwerking met de deelnemers te intensiveren en dichtbij elkaar georganiseerd te zijn. Daartoe vindt verkenning plaats om daarna samen met de deelnemers verder uit te werken en invulling te geven. De planperiode van deze kadernota staat in het teken van consolideren, de samenkomst van het verbetertraject en de reguliere dienstverlening en om wendbaar te zijn bij toekomstige ontwikkelingen.

## *Tot slot*

Bij de zienwijze op de (ontwerp) begroting 2025 is gevraagd of er een proces ingericht kon worden om te onderzoeken of er structurele besparingen en/of specifieke taken zijn die kunnen worden afgeschaald of beëindigd. Dit alles naar aanleiding van dat gemeenten weinig zekerheid van financiële middelen vanuit het Rijk ervaren (het zgn ravijnjaar 2026). BghU doet er alles aan om haar dienstverlening zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren. Het is dan ook niet eenvoudig om in een uitvoerende organisatie zo maar zaken te schrappen daar dat direct consequenties heeft op de dienstverlening. We hebben hiertoe een proces ingericht en een inventarisatie gemaakt. Deze inventarisatie is met de deelnemers in gezamenlijkheid voorbereid. Een aantal opties zal in de komende tijd verder worden uitgewerkt en voorgelegd.

---

<sup>1</sup> VNG, februari 2023, *Van SOR naar BAM*. SOR staat voor samenhangende objectenregistratie en BAM voor Beter Anders Minder. Er wordt sterk ingezet op de verbetering van de gemeentelijke geo-bedrijfsvoering met procesoptimalisatie van de verschillende basis- en kernregistraties.

## 2. Organisatie

Onze belastingsamenwerking is in 2014 gestart en is een samenwerking van het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden en de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Stichtse Vecht, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug en Zeist. We werken met zo'n 136 medewerkers dagelijks aan goede en betrouwbare dienstverlening voor de inwoners en onze deelnemers. Ons kantoor en balie is gevestigd in het stadskantoor Utrecht.

### 2.1 Missie en Visie

#### Missie

Als samenwerkingsverband verzorgen wij namens de deelnemers de heffing en invordering van lokale belastingen binnen het werkgebied en stellen we jaarlijks de WOZ-waarden vast van alle onroerende zaken voor onze deelnemers. Tevens verzorgen wij het inmeten voor de BAG en verzorgen wij het BAG beheer voor een gemeente.

In het overzicht bij 2.3 worden de taken per deelnemer schematisch weergegeven.

#### Visie

We borgen de continuïteit van onze taakuitvoering en we streven naar continue verbetering van kwaliteit en klantgerichtheid van het waarderings- en belastingproces. BghU is een publieke, uitvoerende en dienstverlenende organisatie die op basis van maatschappelijk aanvaarde bedrijfseconomische principes wordt geleid.

#### Kernwaarden

Onze kernwaarden blijven onverminderd van kracht:

- Klantgericht: de klant staat centraal. Ons handelen is gericht op de wensen en behoeften van de deelnemers, de interne of externe 'klant';
- Efficiënt: we willen minimale uitvoeringskosten en optimale belastingopbrengsten;
- Resultaatgericht: we sturen op de afgesproken prestatie-indicatoren, verzorgen een transparante verslaggeving en doen alles wat in onze macht ligt om de belastingplichtigen te ontzorgen. Processen worden in het kader van continue verbeteren steeds verder gestroomlijnd met het oog op het leveren van klantwaarde;
- Samenwerken: we maken onderdeel uit van een groter geheel. Wij streven daarom horizontale en verticale samenwerking na. Op deze wijze willen we o.a. het lerend vermogen van de organisatie vergroten, de efficiency vergroten en waar mogelijk de kostprijs verlagen. Wij zullen te allen tijde de geldende maatschappelijke belangen nastreven.

#### Strategische doelen

Door onze efficiënte uitvoering kunnen we enerzijds blijven inzetten om de juiste belastingopbrengsten voor onze deelnemers te realiseren en anderzijds maatwerk te bieden aan inwoners. Onze strategie kenmerkt zich door het bieden van goede, betrouwbare dienstverlening en efficiënt objectenbeheer. Zodoende is het mogelijk om te bereiken:

- Schaalvergroting, met het aantal deelnemers (HDSR als werkgebied, zie afbeelding voorzijde);
- Meer synergie in objectenbeheer voor deelnemers (WOZ, BAG, BGT).

### 2.2 Organisatie – ontwikkelperspectief 2026-2029

Door het bieden van goede en betrouwbare dienstverlening aan de inwoners en efficiënt objectenbeheer maakt BghU het voor haar deelnemers mogelijk om omliggende gemeenten, inliggend in het werkgebied, toe te laten treden en de efficiencyvoordelen daarmee regionaal breder te benutten. Daarnaast is het mogelijk voor de deelnemers om meer synergie in objectenbeheer te bereiken.

Door onze efficiënte uitvoering kan BghU zich blijven inzetten om enerzijds de juiste belastingopbrengsten voor de deelnemers te realiseren en anderzijds maatwerk te bieden aan inwoners, zoals met sociaal invorderen en ten tijde van de gecombineerde aanslagoplegging en WOZ-beschikking persoonlijk en lokaal inwoners te adviseren.

Echter door de tussenkomenst van de ICT-transitie en de enorme hoeveelheid WOZ-bezwaren om af te handelen richten we ons tot en met het komende jaar (2025) op het wegwerken van de achterstanden,

het op orde komen met de interne beheersing, de procesinrichting en de stuurinformatie. Naast de reguliere taakuitvoering en de uitvoering van het plan van aanpak om de dienstverlening weer op orde te krijgen, is er nog een aantal aanbestedingen en inkoop te doen (zoals het Document Management Systeem, in aansluiting op de recent gemigreerde kantooromgeving), waarvan de implementatie in 2025 plaatsvindt en mogelijk als procesoptimalisatie in 2026 doorloopt. Voor de komende planperiode is het van belang om een gedegen planning en financiële borging te bieden van opvolgende aanbestedingen, zodat het de organisatie niet nogmaals overkomt om alle diensten en middelen in eenzelfde periode te moeten aanbesteden en inkoop. Als uitgangspunt geldt hiervoor een geactualiseerde ICT- inkoop en aanbestedingsstrategie met financiële vertaling in de meerjarenbegroting.

In 2023 is het organisatiebrede traject van talentontwikkeling ingezet. Dit traject is in juli 2024 succesvol afgerond. Aan nieuwe medewerkers wordt talentonderzoek en –coaching aangeboden. Zodoende wordt voldoende ruimte voor persoonlijke ontwikkeling gecreëerd en behouden en om blijvend goede kwaliteit te bieden.

In deze planperiode is het streven om ervaringen op te doen met systematische en onafhankelijk kwaliteitsonderzoek om vervolgens onze kwaliteitsborging van onze processen aan te tonen (verkennen mogelijkheid certificering). Tevens verkennen we een stap verder, ter ondersteuning van onze strategiebepaling en richting te blijven geven in de verdere organisatieontwikkeling. De activiteiten die we hiertoe ondernemen worden in de volgende hoofdstukken toegelicht, evenals de bijbehorende financiële kaders en ontwikkelingen. Daarmee bouwen we een stevig fundament voor de toekomst.

## 2.3 Overzicht basispakket en pluspakket

Belastingsoort	Basispakket Belastingen BghU									
	HDSR	Bunnik	De Bilt	Houten	Lopik	Nieuwegein	Stichtse Vecht	Utrecht	Utrechtse Heuvelrug	Zeist
Onroerende Zaakbelasting( OZB)		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Belasting op roerende woon- en bedrijfsruimten						V	V			
Rioolheffingen		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Afvalstoffenheffing		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Reinigingsrecht			V						V	
Hondenbelasting			V		V			V	V	
Toeristenbelasting		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Forensenbelasting			V				V		V	
Precariobelasting					V	V	V	V		V
Bedrijven Investeringszone (BIZ)							V	V	V	
Watersysteemheffing gebouwd en ongebouwd	V									
Watersysteemheffing Ingezetene	V									
Verontreinigingsheffing	V									
Zuiveringsheffing	V									
Oppervlaktemeting WOZ/BAG		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Uitvoering wet WOZ		V	V	V	V	V	V	V	V	V
Belastingsoort	Pluspakket Belastingen en Aanverwanten BghU									
	HDSR	Bunnik	De Bilt	Houten	Lopik	Nieuwegein	Stichtse Vecht	Utrecht	Utrechtse Heuvelrug	Zeist
Parkeerbelasting								V		
Begraaf en Grafrechten		V							V	V
Reclamebelasting			V							V
Diftar									V	
Heffing en invordering Leges (APV/Omgevingsvergunning publiek en privaat)		V							V	V
Invordering leges vanaf dwangbevel			V					V		
Leges, bezwaar en beroep		V	V		V			V	V	V
Marktgeden									V	V
BAG-administratief					V					
BAG-geometrie					V					

### Situatie per november 2024:

Er zijn nog ontwikkelingen in de diverse heffingen bij een aantal deelnemers die toekomstig invloed zullen hebben op basispakket en pluspakket 2026

## 3. Landelijke en regionale ontwikkelingen

### Wijzigingen in wet- en regelgeving

#### *Riool- en waterzorgheffing*

De gemeentelijke watertaken omvat de zorgplicht voor afval-, hemel- en grondwater en hebben een centrale plaats in de ordening van de publieke ruimte. Een adequate uitvoering van de zorgplichten is dan ook een collectief goed. Alle percelen hebben profijt en kunnen daarvan niet worden afgesloten. Echter de belasting heet rioolheffing. Dat roept het beeld op van een belasting voor een buizenstelsel en zorgt ervoor dat het volstrekt tegenstrijdig voelt om percelen die geen aansluiting hebben op een buizenstelsel mee te laten betalen. De conclusie is dat de naam rioolheffing moet worden gewijzigd en er een naam moet komen die de lading wel dekt. Tot deze wetswijziging is goedgekeurd, wordt de citeertitel aangepast naar 'Riool- en Waterzorgheffing'.

Een nieuwe modelverordening is door de VNG beschikbaar gesteld. Onder de nieuwe naam rioolheffing kan een directe belasting geheven worden ter bestrijding van de kosten die voor de gemeente verbonden zijn aan:

- de inzameling en het transport van huishoudelijk afvalwater en bedrijfsafvalwater, en de zuivering van huishoudelijk afvalwater; en
- de inzameling van afvloeiend hemelwater en de verwerking van het ingezamelde hemelwater, en het treffen van maatregelen teneinde structureel nadelige gevolgen van de grondwaterstand voor de aan de grond gegeven bestemming zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.

De gemeente Utrecht is gestart met een onderzoek om als eerste gemeente deze bredere mogelijkheden te onderzoeken. Wij verwachten dat de invoering niet voor 2026 zal plaatsvinden.

#### *Wetsvoorstel aanpassing belastingstelsel waterschappen*

De waterschappen hebben zich ingespannen om met ingang van 1 januari 2025 aanslagen te kunnen opleggen op basis van een belastingstelsel dat ontstaat is van knelpunten die sinds 2009 ervaren worden. Het gaat om een voorstel met aanpassing van de watersysteemheffing, de zuiveringsheffing en de verontreinigingsheffing. Het voorstel biedt oplossingen voor de meest urgente knelpunten en geeft mogelijkheden om het profijtbeginsel in de watersysteemheffing beter toe te passen en geeft de waterschappen meer beleidsvrijheid en keuzemogelijkheden. Vervolgens is een wetsvoorstel voorbereid. Invoering hiervan moet leiden tot meer draagvlak voor de waterschapsheffingen en tot goed uitlegbare tarieven. De aanpassingen zijn reeds voorgelegd aan de softwareleveranciers die de belastingaakuitvoerders (waaronder BghU) ondersteunen.

De belastingsamenwerkingen met waterschapsheffingen, zijn door de Unie van Waterschappen betrokken en we hebben aangegeven dat als er geen wijzigingen van het wetsvoorstel meer plaatsvinden implementatie op zich net haalbaar is, maar wel risicovol is en ten koste van zorgvuldigheid gaat. Zodoende is inwerkingtreding op 1 januari 2026 geadviseerd. BghU en de softwareleveranciers verwachten dat deze datum haalbaar is.

#### *Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer*

Het ministerie van BZK heeft de definitieve ingangsdatum voor de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv) bepaald. Deze ingangsdatum is 1 januari 2026. De Wmebv bepaalt het recht voor inwoners om officiële berichten digitaal aan gemeenten en andere overheidsorganisaties te versturen. Op basis van een voorafgaande inventarisatie van de aangeboden producten en diensten wordt aangegeven op welke manier een inwoner in contact kan treden en deze producten en diensten digitaal kan afnemen/aanvragen. Naast het voldoen aan deze aanstaande wet biedt het ons de mogelijkheid overzichtelijk aan te geven welke dienstverlening we bieden en eventueel te verbeteren.

#### *Wet aanpak samenhangende meervoudige problematiek in het sociaal domein (Wams)*

Landelijk is de Wet Aanpak meervoudige problematiek sociaal domein (Wams).

Deze wet gaat voorzien in de noodzakelijke verwerking en uitwisseling van persoonsgegevens bij meervoudige problematiek in het sociaal domein. Voor BghU kan dit betekenen dat de uitwisseling van persoonsgegevens op het gebied van bijvoorbeeld invordering en kwijtschelding ten behoeve van deze problematiek mogelijk wordt gemaakt. Momenteel is de status van deze wet controversieel.

#### **Cao Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties**

De cao Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (SGO) is van toepassing. Begin november 2024 zijn de onderhandelingen voor een nieuwe cao (2025-2026) gestart. De huidige cao loopt af op 31 maart 2025. Zodra de cao definitief is, worden wijzigingen meegenomen in onder meer de begrotingsvoorbereiding en de afstemming met de Ondernemingsraad.

### **Een krapper wordende arbeidsmarkt, vergrijzing, digitalisering en belang van data**

Landelijk wordt de arbeidsmarkt steeds krapper en er vindt vergrijzing onder de beroepsbevolking plaats. Dit heeft als risico dat BghU te maken krijgt met onvoldoende gekwalificeerd personeel. Ook hebben ontwikkelingen als digitalisering van processen en het steeds groeiende belang van data en analyses invloed op het personeelsbestand van BghU. Verwachting is dat deze ontwikkelingen o.a. gevolgen hebben voor de inhoud van functies, (gevraagde) kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers. Om op deze ontwikkelingen te anticiperen en wendbaar te blijven zal het HR-beleid zich nu en in de komende jaren met name richten op werving en behoud van gekwalificeerde medewerkers, opleiding (incl. borgen van kennis), talent-, team- en leiderschapsontwikkeling, goed en aantrekkelijk werkgeverschap, bevorderen van instroom van stagiair(e)s en young potentials en het bevorderen van een gezond en prettig werkklimaat.

### **Ontwikkelingen bij deelnemers**

Er is regelmatig contact tussen regiefunctionarissen van de deelnemers en de regiefunctionaris van BghU en tussen de bestuurders en de directeur BghU. Ook schuiven specialisten aan daar waar gewenst. Deze contactmomenten zijn van belang om tijdig op ontwikkelingen te kunnen inspelen, signalen over de dienstverlening te ontvangen en de dienstverlening waar mogelijk te verbeteren.

#### *Utrechtse Heuvelrug*

De gemeente Utrechtse Heuvelrug voert per 1 januari 2025 afvalstoffenheffing als prijsprikkel (gedifferentieerde tarieven; Diftar) in. Op dit moment worden de laatste voorbereidingen voor deze invoer uitgevoerd. Met de gemeente is afgesproken dat er gewerkt wordt met het achteraf afrekenen van de ledigingen. Hierdoor zal in 2025 alleen het vaste bedrag op de aanslag zichtbaar zijn. Op de gecombineerde aanslag 2026 vindt dan de afrekening van de ledigingen van 2025 plaats en het vaste bedrag voor 2026. Daarnaast zullen er regelmatig gegevens over en weer uitgeleverd worden tussen de gemeente en BghU om tussentijdse afrekening te laten plaatsvinden indien men de gemeente Utrechtse Heuvelrug verlaat. Het is de eerste gemeentelijke deelnemer van BghU die dit invoert. De wijze waarop de extra kosten (die niet in het basispakket zijn opgenomen) in rekening zullen worden gebracht, dienen om die reden nog vastgelegd te worden.

#### *Utrecht*

In de gemeente Utrecht vindt op dit moment een onderzoek plaats in het kader van 'Toekomstbestendige riool-en waterzorgheffing Utrecht, de gebruiker betaald' Op 3 december 2020 is in de gemeenteraad van Utrecht een motie 'M382 Eerlijkere verdeling woonlasten' aangenomen die oproept om een meer gedifferentieerde vorm van afvalstoffenheffing en mogelijk rioolheffing uit te werken en te presenteren die meer recht doet aan het principe van de vervuiler betaald'. Bij het vaststellen van de Visie Water en Riolering Utrecht in februari 2022 is dan ook afgesproken dat er onderzoek plaatsvindt naar een nieuwe, toekomstbestendige systematiek voor de rioolheffing die meer recht doet aan het principe van 'de vervuiler betaald'.

De gemeente Utrecht zal de eerste gemeente zijn binnen BghU die hiervoor de nieuwe Modelverordening Riool- en Waterzorgheffing van de VNG wil gebruiken. Deze doet meer recht aan de brede invulling van de gemeentelijke watertaken nu wateroverlast en verdroging steeds meer maatregelen in de publieke ruimte vragen. De eis voor een directe of indirecte aansluiting op de riolering voor het heffen van rioolheffing vervalt in de nieuwe modelverordening waardoor bijna alle percelen in de gemeente (bijv. ook natuurterreinen en cultuurgronden) in de heffing betrokken kunnen worden. De huidige heffingsgrondslag van Utrecht sluit hier (nog) niet op aan.

Voor de gemeente Utrecht verzorgt BghU als pluspakket de naheffingen parkeeraanslagen. De afgelopen jaren vindt uitbreiding van rayons plaats in het betaald-parkeren gebied en is het aantal bezwaren met de uitbreiding van de rayons meegegroeid. Opvolgende uitbreidingen zullen naar verwachting aanzienlijk grotere gebieden per keer zijn aangezien er plannen zijn om op termijn in heel Utrecht betaald-parkeren in te voeren. Momenteel worden er voor de komende jaren betere proces- en kwaliteit afspraken gemaakt. Onderdeel daarvan is ook het uitbreiden van het aantal aanslaggrondes van één naar meerdere keren per week. Hiermee hoopt men te voorkomen dat overtreders die meerdere dagen een navordering ontvangen sneller in beeld zijn en reageren.

### **Ravijnjaar en besparingen**

Bij de zienwijze op de (ontwerp) begroting 2025 is gevraagd of er een proces ingericht kon worden om te onderzoeken of er structurele besparingen en/of specifieke taken zijn die kunnen worden afgeschaald of beëindigd. Dit alles naar aanleiding van dat gemeenten weinig zekerheid van financiële middelen vanuit het Rijk ervaren (het zgn ravijnjaar 2026). BghU doet er alles aan om haar dienstverlening zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren. Het is dan ook niet eenvoudig om in een uitvoerende organisatie zo maar zaken te schrappen daar dat direct consequenties heeft op de dienstverlening. We hebben een proces ingericht en een inventarisatie gemaakt op o.a. extra inkomsten genereren, taken afstoten en eventuele doorvoeren van (structurele) besparingen. De

inventarisatie is met de deelnemers in gezamenlijkheid voorbereid. Een aantal opties zal in de komende tijd verder worden uitgewerkt en voorgelegd.

## 4. Ontwikkeling programma's

### 4.1 Algemeen

#### **Common Ground en datagedreven werken**

Common Ground is de informatiekundige visie waarmee gemeenten collectief de informatievoorziening eenvoudiger, flexibeler en slimmer gaan inrichten. Met de herinrichting van de informatievoorziening kunnen gemeentelijke organisaties hun dienstverlening en bedrijfsvoering ingrijpend verbeteren. Dat stelt ons in staat om op een moderne en flexibele manier in te spelen op maatschappelijke opgaven en bij te dragen aan goede dienstverlening. De huidige manier van digitaal gegevens uitwisselen verloopt traag, is kostbaar en foutgevoelig. Dat maakt het lastig om snel en flexibel in te spelen op diverse maatschappelijke opgaven. Wij hebben bij onze aanbestedingen rekening gehouden met deze ontwikkeling waardoor we op korte termijn in staat zijn om:

- De data los te koppelen van werkprocessen en applicaties;
- De data die wordt opgevraagd bij de bron en deze vanuit deze plaats te gebruiken, in plaats van ze veelvuldig te kopiëren en op te slaan.

Bij deze handelingen met data houden we de volgende uitgangspunten aan:

- gegevens worden uniform gemaakt;
- gegevens worden opgehaald met API's (software waarmee systemen gegevens kunnen uitwisselen);
- er wordt gewerkt met één gemeenschappelijke integratielaag;
- data blijft in de bron.

Uiteraard zijn we hierin wel afhankelijk van de landelijke ontwikkelingen en de snelheid hiervan. We blijven deze ontwikkelingen dan ook met veel interesse volgen.

Een volgende stap die in samenhang met de Common Ground gedachte kan dan worden uitgewerkt is het datagedreven werken. Deze werkwijze gaat uit van het uitvoeren van analyses op basis van ruwe en onbewerkte data van bijvoorbeeld een andere organisatie (een voorbeeld is de data vanuit de landelijke voorzieningen). Op basis van deze inzichten kunnen dan betere beslissingen genomen worden waardoor de kwaliteit van de dienstverlening zal stijgen.

Door ontwikkelingen op het gebied van Common Ground in combinatie met datagedreven werken zal de kwaliteit van de data verbeterd worden en daardoor de snelheid in de verwerking verhoogd kan worden.

Bij de leverancier van het belastingsysteem vindt op dit moment een pilot plaats bij drie andere samenwerkingsverbanden om op andere wijze gebruik te maken van data die in het systeem staan in het kader van datagedreven werken. BghU zal hier binnenkort een presentatie over krijgen van de eerste resultaten van deze pilotgroep en daarna besluiten of ze na de pilot en de evaluatie hier meerwaarde (zowel inhoudelijk als financieel) in zien en aan willen sluiten.

#### **Waarderingskamer**

Het jaar 2025 zal nog vol in het teken staan, om alle speerpunten uit het Verbeterplan Dienstverlening af te ronden. Vanuit het hiervoor in 2024 opgestelde Plan van aanpak Waarderingskamer, is het streven dat er in 2026 geen achterstanden meer zijn en dat de processen zodanig op orde zijn dat toekomstige achterstanden worden voorkomen.

Het uiteindelijke doel is, dat de BghU in 2026 weer een voldoende van de Waarderingskamer heeft gekregen, zodat in de jaren daarna verder gewerkt kan worden aan de continu verbetering van zowel de efficiency van de werkprocessen als aan de kwaliteit van de basisgegevens.

#### **Financiële sturing op begroting en belastingopbrengsten**

BghU heeft haar eigen begroting voor de taakuitvoering. De deelnemers delen hun begrote belastingopbrengsten waarover BghU qua realisatie rapporteert. De financiële sturing op heffing en inning van belastinggelden is gericht op de volledigheid van het objectenbestand en de kwaliteit daarvan. Over het algemeen is er tevredenheid over de voortgang van de begrotingsactiviteiten en de belastinginning.



In 2024 zijn de voortgangsrapportages geleverd, het blijft een uitdaging om deze tijdig voor alle deelnemers aan te bieden. In 2025 wordt dit proces verder doorontwikkeld. Het doel is om dit zo efficiënt mogelijk uit te voeren zodat de voortgangsrapportages tijdig aan de deelnemers worden aangeboden op een zo efficiënt mogelijke manier, met specifiek aandacht voor de volledigheid van het aantal objecten per deelnemer. Voor de toekomst is er de behoefte om de risico's meer te specificeren met wat de impact is en de te nemen maatregelen om de risico's te mitigeren. Zeker op het gebied van informatievoorziening en -veiligheid. Een oriënterend onderzoek naar een referentiekader voor risico's kan ondersteunen bij het meer duiden hiervan. Verder wordt de komende jaren ingezet op versterking van de AO/IC ten behoeve van de kwaliteitsborging.

## 4.2 Databeheer

Onderstaande ontwikkelingen worden gezien voor de komende planperiode.

### **Ontwikkelingen Kamer van Koophandel (Basisregistratie HR)**

Met ingang van 1 januari 2025 de dienstverlening van de kamer van koophandel (KvK) veranderd. Er wordt geen gebruik meer gemaakt van bestanden met wijzigingen in het handelsregister maar met een continue koppeling met het handelsregister (HR) waarmee dagelijks mutaties van nieuwe of beëindigde ondernemers of wijzigingen van deze ondernemers uitgewisseld worden. Deze overgang heeft per 1 juli 2025 plaatsgevonden. Door een aantal technische (overgang IT-beheer) en kwaliteitsinhoudelijke problemen (dubbele klantnummers en uitval koppeling), het project 'subjecten zonder toekomstvaste sleutels' van de Waarderingskamer en de keus die BghU moet maken hoe om te gaan met hoofd- en nevenvestigingen, is deze koppeling nog niet gerealiseerd. Planning is om deze voor het eind van dit jaar gerealiseerd te hebben.

### **Parkeerbelastingen Utrecht**

Voor het eind van het jaar vindt er een evaluatie plaats om samen met de gemeente Utrecht te onderzoeken of er meerdere keren per week de naheffingsaanslagen parkeerbelastingen kunnen worden verzonden. Om dit te kunnen realiseren zal er onder anderen gekeken worden naar capaciteit en betere uitwisseling (lees geautomatiseerde uitwisseling) van de bestanden en onderzoek naar het huidige 'coulance' beleid van de gemeente (hierdoor vinden er nog teveel handmatige acties plaats aan de kant van Utrecht en BghU voordat aanslagen verstuurd kunnen worden).

### **Gedifferentieerd tarief afvalstoffenheffing (Diftar)**

Het invoeren van Diftar bij Utrechtse Heuvelrug heeft impact voor de wijze waarop gecombineerde aanslagen, geautomatiseerde verminderingen en verwerken van de (lediging) gegevens, voor deze gemeente worden verzonden, opgelegd of verwerkt worden, veranderen. Deze zijn in kaart gebracht en gedeeld met de gemeente.

Voor BghU betekent dit dat er wekelijks bestanden uitgewisseld gaan worden die verwerkt moeten worden in de belastingstelsel en op het digitale loket. Op basis van onze eigen belastinggegevens en de lediginggegevens kunnen er dan ook regelmatig afrekeningen plaats vinden van inwoners die de gemeente hebben verlaten. Daarnaast gaan in het nieuwe jaar ook de definitieve afrekeningen plaats vinden van de overige inwoners.

## 4.3 Waardebepaling

### **Ontwikkelingen waarderingapplicatie (4WOZ)**

- De AI/ML (artificial intelligence/machine learning) functionaliteit is als onderdeel toegevoegd in onze waarderingapplicatie. In de vastgoed informatie wordt in plaats van AI ook wel gesproken over Automated Valuation Models (AVM). De komende jaren zullen deze AVM-modellen worden gebruikt naast de traditionele waarderingmethoden. De AVM-waarde heeft daarbij de potentie om uit te groeien tot een betrouwbare referentie-waarde ter controle op de vast te stellen WOZ-waarden. Wanneer blijkt dat de betrouwbaarheid en de kwaliteit van deze AVM-waarden voldoende is, zal de waarderingapplicatie hierop worden aangepast. Het werken met AVM-modellen zal uiteraard ook de nodige kennis en vaardigheden vereisen bij de taxateurs om nog meer in modellen en data te moeten gaan denken. De inzet van de innovatieve verbeteringen zal daarbij ook altijd moeten voldoen aan de AVG en de uitvoeringseisen van de Waarderingskamer.
- Onze huidige leverancier van de waarderingapplicatie blijft bij met alle landelijke ontwikkelingen op het gebied van nieuwe innovatie werkmethoden. Daarbij wordt ook gekeken naar een verbeterde functionele aansluiting tussen de waarderingapplicatie (4WOZ) en de

belastingapplicatie (GouwIT), waardoor werkprocessen nog efficiënter kunnen worden ingericht. Hierbij zal ook de invoering van robotisering (RPA) een steeds belangrijk hulpmiddel worden.

- Via gerichte communicatietools worden inwoners en ondernemers steeds meer zelf betrokken bij de controle op de kwaliteit van hun eigen vastgoeddata. Hierdoor zijn burgers zelf in staat om de door de BghU verzamelde data van zijn/haar eigen pand te controleren en ook zelf aan te passen. Dit vergroot niet alleen de kwaliteit van de bij de taxatie te gebruiken vastgoeddata, maar ook het vertrouwen en transparantie bij de burger over de uitvoering van de Wet WOZ.

### **IM WOZ 3.20 (informatiemodel WOZ)**

Het nieuwe informatiemodel WOZ (IMWOZ), geeft de inhoudelijke specificaties van de WOZ-administraties en daarmee de definitie van de basisregistratie WOZ, de specificaties van de inhoud en de specificaties van de gegevens die gemeenten en uitvoeringsorganisaties vastleggen om de wet WOZ goed te kunnen uitvoeren. De gegevens van het IMWOZ-model zijn ook belangrijk voor de afnemers vanwege de gevolgen voor de inhoud van de Landelijke Voorziening WOZ (LV WOZ), en voor alle gegevens die gemeenten en uitvoeringsorganisaties gebruiken. Er zal sprake zijn van een gefaseerde invoering van het IMWOZ-model.

Fase 1 De belangrijkste en ook meest complexe wijziging aan de LV WOZ gaat over het anders modeleren van de gegevens over belanghebbenden. De huidige modellering geeft bij veel organisaties problemen, waardoor de gegevens van belanghebbenden in de LV WOZ niet altijd correct of actueel zijn. Dat is een probleem voor afnemers, maar ook voor het tonen van gegevens in MijnOverheid. Voor de stappen die na fase 1 gezet gaan worden, is nog geen planning of prioritering gemaakt. Dat hangt samen met het feit dat vervolgstappen vooral afgestemd moeten zijn op wijzigingen in de omgeving, zoals het invoeren van de Samenhangende Objectenregistratie (SOR) en de invoering van de architectuurprincipes van common ground. Voor de planning van deze ontwikkelingen is het WOZ-domein afhankelijk van de voortgang op de genoemde onderwerpen. Het IMWOZ-model gaat op termijn de Catalogus Basisregistratie WOZ, de Catalogus WOZ-gegevens voor afnemers en het Gegevenswoordenboek WOZ vervangen.

### **Nieuw taxatieverslag**

De afgelopen twee jaar heeft de Waarderingskamer samen met de VNG gewerkt aan het moderniseren van het WOZ-taxatieverslag voor woningen. De Waarderingskamer heeft een eerste voorzet aangeleverd voor het gemoderniseerde taxatieverslag. Het doel van deze moderniseringsslag is om de WOZ-waardebepaling begrijpelijker en overzichtelijker over te brengen aan de belastingplichtige. Een ander doel is ervoor zorgen dat gemeenten voldoen aan het verstrekken van alle relevante gegevens aan belanghebbende (op de zaak betrekking hebbende stukken), zodat ze niet naast het WOZ-taxatieverslag nog andere aanvullende gegevens hoeven te verstrekken. De verplichte invoering van dit nieuwe taxatieverslag staat nu gepland voor 2026 (waardepeildatum 1-1-2025)

### **Uitbreiding intensivering informeel contact met de burger**

Het intensiever informeel contact met de burger draagt bij aan het vertrouwen in de overheid in het algemeen en vertrouwen in de totstandkoming van de WOZ-waarde in het bijzonder. De Landelijke Vereniging voor Lokale Belastingen (LVLB) heeft hiervoor het initiatief genomen om een landelijke pilot te starten om inwoners op een meer vereenvoudigde wijze te betrekken bij de bepaling van de WOZ-waarde. Met deze in de pilot voorgestelde werkwijze krijgt de inwoner nog meer regie op die WOZ-gegevens, die de afgelopen jaren juist vaak de aanleiding vormden voor WOZ-bezwaren. De BghU vindt dit initiatief veelbelovend, omdat dit invulling geeft aan het idee dat we als overheid primair vertrouwen hebben in de inwoners. De BghU zal de ontwikkelingen rond deze pilot nauwgezet volgen, maar blijft ondertussen ook zelf investeren in de uitbreiding van interactieve en laagdrempelige communicatiekanalen met de burger.

### **Wijziging wetsvoorstel Belastingplan 2025 proceskostenvergoeding WOZ**

Als reactie op de no-cure-no-pay-problematiek is per 1 januari 2024 de Wet herwaardering proceskostenvergoedingen WOZ en bpm (Wet herwaardering) in werking getreden, waarmee o.a. de proceskostenvergoeding op basis van het Besluit proceskosten bestuursrecht (Bpb) voor WOZ- en bpm-bezwaarzaken wordt verlaagd tot 25%, in de wet uitgedrukt als factor van 0,25.5 De Hoge Raad heeft op 12 juli 2024 een arrest gewezen als gevolg waarvan het lage tarief voor de proceskostenvergoeding in belasting- en premiezaken buiten toepassing moet blijven.

Als onderdeel van het Belastingplan 2025 wordt dit arrest per 1 januari 2025 gecodificeerd in het Bpb. Enkel het tarief voor overige zaken, dat thans dubbel zo hoog is, blijft dan over. De nota van wijziging op het wetsvoorstel Belastingplan 2025 regelt dat de factor met ingang van 1 januari 2025 wordt verlaagd naar 0,125. Deze factor was 0,25. Dit zorgt ervoor dat de proceskostenvergoeding die in de bezwaarfase kan worden toegekend in lijn blijft met hetgeen de wetgever bij de invoering van de Wet herwaardering voor ogen stond.

De vraag blijft echter nog steeds of deze aangekondigde wetgeving de oplossing gaat zijn voor het eigenlijke onderliggende probleem, namelijk het komen tot vereenvoudiging van de uitvoering c.q. wijze van waarderen van de Wet WOZ en een verdere verlaging van de totale uitgave van proceskostenvergoeding.

#### **Onderzoek tweejaarlijkse herwaardering en het bredere gebruik van de WOZ-waarde**

Er vindt op dit moment onderzoek plaats naar de mogelijkheid van een tweejaarlijkse herwaardering en het bredere gebruik van de WOZ-waarde. Deze motie is ingediend tijdens de Algemene Ledenvergadering van de VNG. Er is daarvoor inmiddels een opdracht verstrekt aan ESBL (Studiecentrum Erasmus Universiteit) om eerst de mogelijkheden en gevolgen van één keer per twee jaar herwaarderen te onderzoeken en om het bredere gebruik van de WOZ-waarde in kaart te brengen. Het breder inzetten van de WOZ-waarde kan leiden tot extra kosten voor de uitvoering waarbij niet bekend is of hier een vergoeding tegenover komt te staan.

## **4.4 Klantcontact**

Wij blijven de klantinteractie centraal stellen in ons handelen. De kernwaarden klantgericht, efficiënt, resultaatgericht en samenwerken zijn hierbij leidend.

We zetten in op een goed klantportaal en goed bereikbare kanalen. Sinds medio 2024 is de nieuwe telefonie omgeving ingericht. Deze telefonie oplossing is voor de komende 3 jaar de basis voor verbeterde bereikbaarheid en continue verbetering en ontwikkeling. Met behulp van de KCC applicatie meten we inmiddels op klanttevredenheid. Aan de hand van resultaten uit deze meting en op basis van de mogelijkheden in de nieuwe KCC-applicatie, bouwen we uit naar contact met klanten over meerdere kanalen. Telefoon, chat(bot), een goed en veilig klantportaal, contactformulieren en een loket in het Stadskantoor van de gemeente Utrecht. Klanten moeten zonder omwegen op de juiste plek uit kunnen komen en techniek zal ons daarbij helpen.

Klachten zijn voor BghU een belangrijk signaal. Het geeft ons de mogelijkheid om de dienstverlening te verbeteren wanneer blijkt dat er iets niet goed gaat. Soms kan een klacht leiden tot het doen van aanbevelingen en resulteren in een betere werkwijze en dienstverlening voor de inwoners. Wij zetten in op informele afhandeling van de klacht.

Het inbedden van de processen. Sinds 2024 is er aansluiting gezocht met het LLBP (Landelijke Lokale Belastingprocessen). Dit is een lopend proces, alle processen worden de komende jaren geoptimaliseerd waarbij de LLBP standaard het uitgangspunt is. Op deze wijze conformeren we ons aan landelijke standaarden, waardoor er minder maatwerk nodig is en we in nieuwe aanbestedingen kunnen eisen dat de leverancier aan de LLBP standaard voldoet.

Als blijkt uit de procesoptimalisatie dat we veel repeterende stappen zetten in het proces, kan robotisering ons hierbij helpen. Het toepassen van slimme automatisering op repetitieve, maar bewerkelijke processen. Het bewaken van het opvragen van informatie, met automatische processtappen. Dit zal de komende jaren steeds meer worden toegepast.

## **4.5 Innen**

Sociaal invorderen is een term die steeds meer toegepast wordt in de incassowereld. Sociaal invorderen wordt steeds meer onderdeel van ons handelen. Onder sociaal invorderen verstaan wij:

- Zorg voor preventie van problematische schulden
- Zorg voor persoonlijk contact in het invorderingstraject

De focus ligt behalve het invorderen van achterstallige schulden op een mensgerichte incasso aanpak gericht op een duurzame oplossing. De uitwerking hiervan en wat dit betekent voor onze processen zal de komende jaren meer geconcretiseerd worden.

Een andere ontwikkeling voor de komende jaren is de stijging van het aantal autonomen/soevereinen. Dit is een groep mensen die vindt dat zij zich kan onttrekken aan het Nederlandse staatsburgerschap en daarna niet meer aan allerlei verplichtingen hoeft te voldoen, zoals het betalen van belasting, boetes en soms ook huur. Ook deurwaarders worden steeds vaker geconfronteerd met zelfbenoemde autonomen.

Inzet maatwerk voor verschillende soorten klanten: zij die meer aandacht nodig hebben, meer aandacht geven en zij die minder aandacht nodig hebben, de mogelijkheden voor zelfredzaamheid uitbreiden.

Juni 2024 is aan de Kamer het eindrapport van het Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) Problematische schulden, 'Naar een beter werkende schuldenketen' aangeboden. Een onderdeel van dit rapport is de invordering van schulden. Een van de bevindingen is dat de systematiek van invordering goed werkt wanneer het gaat om één individuele schuld, maar is niet gericht op een problematische of meervoudige schulden, omdat het in die situaties te veel van mensen vraagt. Het kabinetsstandpunt over het IBO Problematische schulden wordt door het nieuwe kabinet opgesteld. Wij volgen de ontwikkelingen en de impact die dit heeft voor de komende jaren\*

### **Wet stroomlijning keten voor derdenbeslag**

Het doel van het wetsvoorstel is om een wettelijke grondslag te creëren voor verbeterde uitwisseling van gegevens tussen de beslagleggende partijen bij samenloop van beslagen en verrekeningen. Er komt een routevoorziening voor de daadwerkelijke uitwisseling van de gegevens. Hierdoor wordt een volgende stap gezet in een betere borging van het bestaansminimum en het zoveel mogelijk voorkomen van ophoging van schulden met onnodige kosten. Het is nog niet bekend wanneer de wet in werking treedt. Dit zou 1 januari 2026 of 1 juli 2026 kunnen zijn. Een randvoorwaarde is dat organisaties een jaar de tijd nodig hebben om aan te sluiten, want deze wijziging betreft een grote aanpassing van de werkprocessen van belastingorganisaties.

### **Kwijtschelding 3.0**

Huishoudens met een inkomen en vermogen onder een bepaalde norm kunnen recht hebben op hebben op kwijtschelding van gemeentelijke- en/of waterschapsbelasting. De normen en richtlijnen worden regelmatig aangepast. Dit geldt ook voor de komende jaren. Binnen het beleidsterrein Belastingen biedt het Inlichtingenbureau (IB) het informatieproduct Kwijtschelding. Hiermee is een geautomatiseerde beoordeling van het recht op kwijtschelding mogelijk. Momenteel toetsen we iedere 2 weken kwijtscheldingsverzoeken bij het IB.

In kwijtschelding 3.0 van het IB zal het mogelijk zijn om bijna real-time kwijtscheldingsverzoeken te toetsen bij het IB. In kwijtschelding 3.0 zitten verbeteringen over netto berekening inkomen, is er meer beleidsvrijheid over de inkomens toetsnorm en over de belemmering op voertuig bezit. Daarnaast zijn er extra toetsen, zoals openstaande hypotheekschuld/betaalde rente en Indicatie ondernemer. Met deze verbeteringen wordt het toetsen kwalitatief beter gemaakt.

### **Wajong**

Door de stijging van het wettelijk minimumloon, heeft een groep uitkeringsgerechtigden een te hoog inkomen voor kwijtschelding. Vooral personen met een Wajong-uitkering, komen niet meer in aanmerking komen voor kwijtschelding terwijl er in hun situatie niets is veranderd. Deze uitval, puur op basis van het inkomen, is niet bedoeld. Wij houden hier rekening mee. Inwoners met een Wajong-uitkering wordt alsnog kwijtschelding toegekend. VNG, Unie van Waterschappen en LVLB hebben met het rijk afgesproken dat de werkwijze voor de komende jaren is, dat de personen die het betreft in het systeem op kwijtschelding worden geregistreerd, maar in de praktijk niet verder worden bemoeilijkt. Dit betekent dat deze personen in reactie op hun kwijtscheldingsverzoek een brief krijgen waarin staat.

### **Hersteloperatie KOTA/ex-toeslagenpartner**

De afhandeling van de kinderopvangtoeslagaffaire is nog niet afgerond en loopt de komende jaren nog door. Het proces loopt inmiddels geautomatiseerd vanaf 2025. Na het inlezen van de bestanden van de Belastingdienst kunnen wij de personen die voldoen aan de regels van de Wet Hersteloperatie Toeslagen alsnog kwijtschelding verlenen.

## **4.6 Overhead**

### **Communicatie**

Sinds 2024 is er ruimte om met communicatieformatie echt een bijdrage te kunnen leveren aan de koers van de organisatie. Om dit te kunnen doen is eerst de basis gelegd met communicatievisie en -strategie. Dit werkt als leidraad van de gehele communicatie en daarnaast biedt het duidelijkheid welke rol de communicatieadviseur heeft binnen BghU. Er is er gekeken naar de in- en externe ontwikkelingen, de koers en de wensen van de organisatie. Dit samen heeft geleid tot het communicatieplan en communicatiematrix (extern en intern) en op basis daarvan worden diverse activiteiten geprioriteerd en ondernomen.

## **Informatiebeveiliging en informatievoorziening/ICT**

### *Ontwikkelingen 2026 – 2029*

Informatie speelt een cruciale rol binnen onze organisatie en voor onze dienstverlening. Tussen de domeinprocessen onderling wordt veel informatie uitgewisseld en uitwisseling van informatie met klanten, deelnemers en overige externe partijen vindt ook veelvuldig plaats. Hierbij spelen informatiebeveiliging, informatievoorziening en IT een grote rol. Hieronder zijn de ontwikkelingen over de periode 2026 – 2029 benoemd.

### *Informatiebeveiliging*

De visie van BghU is een goede en betrouwbare dienstverlening met een efficiënt objectenbeheer. Een goed Informatie Security Management Systeem (ISMS) voor informatiebeveiliging is noodzakelijk voor het goed functioneren van BghU en de basis voor het beschermen van rechten van burgers en bedrijven. Dit vereist een integrale aanpak, goed eigenaarschap en risicobewustzijn. Ieder organisatieonderdeel is hierbij betrokken. Daarbij is verantwoord en bewust gedrag van alle medewerkers essentieel voor IB&P binnen BghU. De informatiebeveiliging van BghU digitale dreigingen nemen steeds verder toe en de weerbaarheid daartegen wordt steeds belangrijker. BghU beheert data van belastingplichtige die voor cybercriminelen interessant kunnen zijn. Het wordt steeds belangrijker om de ontwikkelingen en risico's op het gebied van informatiebeveiliging op nauwe voet te volgen, om enige risico's, nu of in de toekomst te kunnen voorkomen. Het risico op ontwijking door digitale dreigingen is groter door scheefgroei, dreiging en weerbaarheid volgens het jaarlijkse Cybersecuritybeeld Nederland (CSBN) van de nationaal coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV), dat in samenwerking met het Nationaal Cybersecurity Centrum (NCSC) is opgesteld. Dit kenmerkt zich door de volgende risico's:

- De kans op cyberaanvallen (gesteund) door buitenlandse inlichtingen- en veiligheidsdiensten is het nieuwe normaal om geopolitieke voordelen te behalen;
- Verhoogd risico op cyberaanvallen met gijzelsoftware (ransomware) met als doel succesvolle dubbele of drievoudige afpersing op zowel de beoogde organisatie als hun klanten en/of leveranciers;
- Toename van het aantal zero-day kwetsbaarheden (onbekende kwetsbaarheden in software);
- Verhoogd risico door uitval of verstoring van clouddiensten met als grootschalige gevolgen voor Nederlandse organisaties en sectoren.

Het is niet de vraag of bedrijven worden aangevallen, maar wanneer. Samenwerking met leveranciers vindt vaker plaats en via leveranciers kunnen cybercriminelen zich toegang verschaffen tot gegevens van BghU. De maatregelen en processen die hiertegen weerstand bieden, zijn bekend, en BghU is bezig met het implementeren hiervan. Onderdeel hiervan is het verhogen van de bewustwording bij medewerkers, waardoor het risico op incidenten met grote impact wordt verkleind. Als het toch mis mocht gaan, zal de hulp van de Informatie Beveiligingsdienst (IBD) en deelnemende gemeenten en waterschap onderling gecoördineerd worden. Verschillende soorten incidenten met de impact 'groot' of 'klein', kunnen kosten met zich meebrengen. We hebben de onvoorziene kosten geborgd door budget te reserveren voor deze omstandigheden. Verder zijn taken hierover deels uitbesteed aan ICT-leverancier en in de toekomst aan een nieuwe provider.

### *BIO2 en NIS2*

De Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) is onlosmakelijk verbonden met de internationale ISO27001/ISO27002 standaard voor informatiebeveiliging. In november 2022 is de ISO27001 en ISO27002 geactualiseerd. Binnenkort wordt deze update toegepast in versie 2 van BIO.

In de nieuwe Europese wetgeving NIS2 staat de risicobeoordeling centraal en worden maatregelen zoals incident response en leveranciers management verankerd, met aandacht voor de ketens en netwerken die belangrijke digitale processen van kritieke organisaties. Hieronder vallen overheid organisaties waaronder BghU. Een van de grootste veranderingen van NIS2 is dat bestuurders en secretarissen verantwoordelijk worden gesteld voor cyberincidenten, met mogelijke schorsingen tot gevolg.

Om in te spelen op deze wijzigingen hebben we de eerste stappen gezet met een NIS2/BIO2-gap analyse. Daarin zijn de prioriteiten en het kader voor de komende jaren benoemd. Daarnaast zijn we begonnen met een risicobeoordeling die voldoet aan de NIS2 vereisten. Zo is BghU klaar voor het moment waarop de NIS2 is omgezet tot de landelijke Cyberbeveiligingswet (Cbw), naar verwachting in 2025.

### *Informatiebeveiligings- en privacybeleid*

In 2023 is het Informatiebeveiligings- en privacy beleid geactualiseerd. Mede ter borging van de tien principes die op het gebied van informatiebeveiliging en zes beginselen van de AVG. Verder is de governance beschreven op basis van het 3-lines model zodat eind- en uitvoerende

verantwoordelijkheden helder zijn beschreven. De uitvoering van het beleid wordt komende periode uitgewerkt in IB en privacy processen. BghU wil in de komende periode verder groeien in volwassenheidsniveau en professionaliteit met behulp continue verbeteren cycli volgens plan-do-check-act. De functie van de CISO is geformeerd en wordt vooralsnog met externe expertise ingevuld.

#### *Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)*

De Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) is de verzamelterm voor de digitale producten, standaarden en voorzieningen die overheidbreed worden gebruikt voor veilige en betrouwbare dienstverlening aan burgers en ondernemers. Hieronder vallen onder andere producten als Mijn Overheid en de (koppeling met) de basisregistraties. De GDI wordt centraal gefinancierd.

BghU heeft in de recente aanbestedingen al rekening gehouden met de toepassing van open standaarden voor gegevensuitwisseling, zoals voorgeschreven door Forum Standaardisatie. Hieronder vallen bijvoorbeeld het verplicht gebruik van DigiD koppeling (basisregistraties) en Geo-standaarden. Waar toepassing van open standaarden nog niet mogelijk is, zal overgang in de komende periode worden gestimuleerd

Wat betreft de koppeling met de basisregistraties zal de nadruk komen te liggen op bevraging en levering door middel van bevragings- of notificatie-services conform de vastgestelde 'OpenAPI Specification'. Hierbij is (door)ontwikkeling van volledige standaardisatie van de onderlinge uitwisselingsmogelijkheden (API) voor intern en extern verkeer, het uitgangspunt.

#### *Koppelvlakken en informatiestromen*

De invoering van de Omgevingswet (per 1 januari 2024) betekent een verandering voor de wijze waarop BghU nu objectgerelateerde informatie van haar deelnemers ontvangt en verwerkt (o.a. bouwvergunningen). De invoering van de wet is tevens het moment geweest om dit proces te herijken om tot een efficiëntere informatiestroom te komen. Dit zal in de komende jaren leiden tot ontwikkeling van een koppelvlak om deze gegevens te kunnen ontvangen en verwerken. Hierbij zal blijvend onderzoek worden gedaan naar specifieke procesautomatisering voor de verwerking- en opslag.

#### *Automatiseren van werkprocessen*

Voor de verwerking van de toenemende datastromen zal BghU zich o.a. richten op robotisering ('zgn. RPA', Robotic Process Automation). Hierbij wordt binnen processen gekeken of repetitieve handelingen door middel van software geautomatiseerd kunnen worden. De opleidingen voor de betrokken medewerkers zijn in 2024 gestart en de benodigde IT-infrastructuur wordt in 2025 geïmplementeerd.

#### *Data-analyse en managementinformatie*

Eind 2024 is BghU gestart met het implementatietraject voor de nieuwe applicaties voor data-analyse en managementinformatie. De verwachting is dat de eerste implementatie in 2025 gereed is. De periode 2025-2026 zal worden gebruikt om deze tooling door te ontwikkelen en dit te vormen tot een organisatiebreed data-platform. Een opleidings- en begeleidingstraject voor de medewerkers van Informatievoorziening die hierbij betrokken zijn is integraal onderdeel van deze doorontwikkeling. De verwachting is dat het platform in de loop van 2025 zijn fundament heeft gekregen. Op dit fundament zal de komende jaren verder gebouwd worden om aan de steeds veranderende informatiebehoefte blijvend te kunnen voldoen.

#### *Beeldmateriaal/Geo-hosting en -distributie*

De inwinning en levering van beeldmateriaal (lucht-, obliek- en panoramafoto's) wordt door BghU en bijna al haar deelnemers gezamenlijk aangeschaft. De samenwerking is gebaseerd op éénmalige inwinning, meervoudig gebruik en delen van kennis, maar leidt tot een individuele nadere overeenkomst voor elke deelnemer. Per 1 januari 2024 is een nieuwe raamovereenkomst voor het beeldmateriaal afgesloten.

In de contractperiode 2024 – 2027 zal binnen de regionale samenwerking worden gekeken naar het (gezamenlijk) borgen van de kwaliteit over de inwinning van het beeldmateriaal. De resultaten van deze kwaliteitstoets zullen periodiek over de gehele looptijd van de overeenkomst worden toegepast en zullen mee worden genomen in de volgende aanbesteding (na 2027). De ontwikkelingen op het gebied van de landelijke inwinning (BM5 e.v.) en de samenwerkingsstrategie vanuit VNG-realisatie worden door de samenwerking de komende jaren nauwlettend gevolgd.

BghU wil het gebruik van beeldmateriaal optimaliseren voor het gebruik in de dienstverlening. Om het beeldmateriaal ter beschikking te stellen aan alle kernapplicaties inclusief de klantbalie, is hosting,

distributie (Geo-services) en een centraal beheerde omgeving nodig. Tevens wordt het dan mogelijk om complexe (multi-) kaartlagen aan te bieden, waarop analyses op de ruimtelijke- en overige gegevens kunnen worden uitgevoerd. De verwachting is dat met de voorbereiding in 2025 gestart wordt en vanaf 2026 en volgende jaren wordt doorontwikkeld.

Voor het optimaliseren van het gebruik en de interne procesverbetering, zullen ook nieuwe toepassingsmogelijkheden worden onderzocht, die voortkomen uit ontwikkelingen als 3D, Digital Twin en True Ortho en vanuit de ontwikkeling van automatische objectgerichte mutatiesignalering door aanvullend gebruik van satellietbeelden. Onder andere voor de objectprocessen (SOR/BAM) kan dit een belangrijke meerwaarde hebben.

#### *Informatiebeleid*

In 2024 is gestart met het opstellen van een organisatiebreed informatiebeleid, mede ter borging van de uitgangspunten en principes die op het gebied van informatievoorziening en IT richtinggevend zijn voor de diverse ontwikkelingen en de besluitvorming. Een aantal van deze uitgangspunten zijn al bepaald in de notitie 'ICT-inkoop-en aanbestedingsstrategie'.

Het informatiebeleid zal meebewegen met veranderende wet- en regelgeving en overige ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening en IT. Gezien het dynamisch karakter, zal de doorontwikkeling van het informatiebeleid continueren in 2025 en de jaren daarna om op dit gebied aan BghU de juiste handvatten te bieden in het besluitvormingsproces. Hierbij zullen de uitgangspunten van BIO2 en NIS2 worden meegenomen in het opstellen van het beleid.

#### *ICT-infrastructuur en werkplekken hardware*

In 2024 is de nieuwe ICT-infrastructuur geïmplementeerd. Hierbij is ook de nieuwe hardware voor de complete werkplekken uitgeleverd. In de komende jaren zal verdere cloud-integratie worden doorgevoerd, waaronder het bewerken en bewaren van alle documenten in de cloud. Hierbij zullen de beheerprocessen, waaronder inzicht in de architectuur, continu worden geoptimaliseerd. In samenwerking met de leverancier van de hardware, zal in de komende periode het assetmanagement vorm worden gegeven. Het faciliteren en beheren van de hybride werkplekken en begeleiding van de medewerkers is hierbij een continu proces en zal worden geïntegreerd in de beheersprocessen.

#### **Bestuursondersteuning en besturing**

De bestuursvergaderingen zijn gepland op basis van de producten, genoemd in de gemeenschappelijke regeling en de gedurende het kalenderjaar tijdig te nemen besluiten met de benodigde ruimte voor zienswijzen. BghU kent als bedrijfsvoeringsorganisatie een bestuurskalender. Deze wordt het jaar voorafgaande zo goed als mogelijk afgestemd op de agenda's van de bestuurders en participatie in andere gemeenschappelijke regelingen, alvorens deze voor besluitvorming voorligt. Aanvullend kunnen er extra overlegmomenten ingepast worden of wordt sinds aanpassing van de regeling, gebruik gemaakt van de mogelijkheid om digitaal te besluiten.

De rol van het bestuur is voornamelijk controlerend en kaderstellend als zijnde opdrachtgever en eigenaar. De bestuurlijke rol die momenteel wordt gemist is de rol van opdrachtnemer. De organisatievorm alsmede het meer dichtbij organiseren tussen bestuur en uitvoeringsorganisatie op de belangrijkste dienstverleningsaspecten en risico's wordt momenteel verkend.

Ambtelijk worden de besluiten vooraf besproken met de regiefunctionarissen van de deelnemers. En evengoed zijn de individuele afstemmingsmomenten tussentijds zeer waardevol. Niet alleen voor de voorbereiding van bestuurlijke besluitvorming maar ook voor het meedenken met de belastingsamenwerking en haar taakuitvoering voor alle tien de deelnemers. Zowel vanuit de organisatie als vanuit de deelnemers wordt er veel waarde aan gehecht om met enige regelmaat afstemming te hebben over de belastingsamenwerking, om goed op de hoogte te zijn en tijdig in te spelen op onvoorziene ontwikkelingen.

#### **Medezeggenschap**

De Ondernemingsraad (OR) voelt zich betrokken bij de ontwikkelingen en begrotingsvoorstellen en ziet de beantwoording van haar kritische vragen terug omtrent de personele bezetting, het plan van aanpak omtrent de dienstverlening en de automatisering. Bij de formulering van de jaarlijkse doelstellingen van de OR staat centraal dat we als BghU een aantrekkelijke werkgever zijn waarbij de opgedragen taken naar behoren worden uitgevoerd.

De OR streeft naar een betere onderlinge samenwerking en communicatie tussen de medewerkers en naar controle op de processen. Ook voor 2026 en verder ziet de OR graag geagendeerd:

- een gezonde organisatie;
- persoonlijke ontwikkeling en
- goed werkgeverschap.

Op basis van de missie en visie wil de OR het belang van klantgericht handelen benadrukken. Het streven naar een betere inrichting van de processen met betere samenwerking en meer ruimte voor personeelsontwikkeling.



## 5. Financiële kaders

Dit hoofdstuk bevat de financiële kaders zoals BghU die hanteert bij het opstellen van de begroting 2026 en het meerjarenperspectief 2027-2029. De kaderstelling is daarmee leidend bij de totstandkoming van de begroting voor 2026.

De volgende uitgangspunten zijn van toepassing bij het opstellen van de begroting BghU 2026 en het meerjarenperspectief 2027-2029.

Onderwerp	Uitgangspunt	Uitwerking
Raming personeelslasten	Conform de index CPI van het CPB wordt de loonsom 2026 met 3,0%, en de loonsom 2027-2028 met de resp. percentages 2,4% en 2,3% verhoogd. De index CPI voor 2029 is nog niet vastgesteld en wordt derhalve gesteld op hetzelfde percentage als 2028 (2,3%). De formatie wordt begroot op basis van formatieplaatsen (134,72 FTE, plus € 199.000 vrij inhuur budget) en het max van de schaal. Bezettingsvoordelen in de formatie mogen door het management ingezet worden om in te huren.	Zie de toelichting onderaan de tabel voor hoe BghU deze index toepast.
Raming materiële lasten	Evenals bij de personeelslasten worden de materiële lasten geïndexeerd conform de CPI-indices van het CPB. Voor 2026 is dat 3,0% en voor de jaren 2027-2028 is dat resp. 2,4% en 2,3%. De index CPI voor 2029 is nog niet vastgesteld en wordt derhalve gesteld op hetzelfde percentage als 2028 (2,3%).	Jaarlijkse stijging van de totaal beschikbare som voor materiële lasten.
Raming investeringen	Investeringsvoorstellen worden apart geraamd en via een apart investeringsvoorstel besloten.	Voor de periode 2025 tot en met 2029 hebben we te maken met een investering hardware (welke heeft plaatsgevonden in 2024) waarvan de afschrijvingslasten in de genoemde periode gaat plaatsvinden.
Raming onvoorzien	Jaarlijks raamt BghU € 5.000 voor onvoorziene kosten. De € 5.000 is expliciet zichtbaar en valt onder het programma 'Overhead'.	Eventueel noodzakelijke aanwending van onvoorzien is onderdeel van de verantwoording middels de bestuursrapportage en de jaarrekening en is gezien de BBV een vereiste.
Financiering	Alleen voor investeringen kan BghU eventueel een langlopende lening aantrekken. Hiervoor is een bestuursbesluit vereist.	Vooralsnog zijn voor de periode 2026 tot en met 2029 geen grote investeringen voorzien. Mocht dit wel het geval zijn, dan wordt het investeringsbeleid gevolgd.
Belastingen	Materiële lasten worden exclusief compensabele BTW geraamd en inclusief de niet-compensabele BTW van het waterschap.	Jaarlijks wordt de compensabele BTW van de gemeenten via een apart afrekencircuit doorgeschoven naar de gemeenten.
Belastingen	BghU voert geen dienstverlening uit die onder de VPB-plicht valt.	Niet van toepassing
Formatie & personeel	Loonsomsturing op basis van de vastgestelde begroting	BghU werkt met een vaste formatie en een flexibele schil inhuur. Binnen deze twee categorieën kan geschoven worden maar de vastgestelde loonsom kan niet overschreden worden zonder (interne) begrotingswijziging.

Zoals in bovengenoemde tabel aangegeven, gaan wij zowel bij de personele lasten als de materiële lasten uit van een indexering voor inflatie van 3,0% voor 2026. Dit is 0,5% hoger dan waar we in de

kadernota 2025-2028 mee rekening hebben gehouden. Voor de jaren 2027-2029 houden we de indexcijfers van het CPB (de zgn. index CPI) aan uit de Macro Economische Verkenningen (MEV), oftewel 2,4%, 2,3% en 2,3% (index voor 2029 is nog niet vastgesteld, derhalve hetzelfde percentage als 2028 aangehouden). Dat is in percentage gelijk, 0,2% hoger en 0,2% hoger dan waar we in de kadernota 2025-2028 rekening mee hebben gehouden.

De effecten van de aangepaste indexbedragen zijn in onderstaande tabel verwerkt. Ten opzichte van de voorgaande kadernota zijn de wijzigingen op de begroting 2025 en de structurele begrotingswijzigingen op de begroting 2024 verwerkt.

#### BghU Personele lasten

Basis begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2028	Index	2,5%	2,4%	2,1%	2,1%
	2025	2026	2027	2028	2029
Basis begroting 2025 [1]	12.480.643	12.792.659	13.099.682	13.374.776	13.655.647
Basis begroting 2025 incl. structurele begrotingswijzigingen uit de 1e begrotingswijziging 2024 [2]	12.909.218	13.231.948	13.549.515	13.834.055	14.124.570

Voorstel begroting 2026 en meerjarenraming 2027-2029	3,2%	3,0%	2,4%	2,3%	2,3%
	2025	2026	2027	2028	2029
Basis begroting 2025 incl. structurele begrotingswijzigingen uit de 1e begrotingswijziging 2024 [2]	12.984.711	13.374.252	13.695.234	14.010.224	14.332.459

Hogere raming per jaar door andere indexatie	75.493	66.811	3.415	30.451	31.720
Cumulatieeffect	75.493	142.303	145.719	176.169	207.889

#### BghU Materiële lasten

Basis begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2028	Index	2,5%	2,4%	2,1%	2,1%
	2025	2026	2027	2028	2029
Basis begroting 2025 [1]	6.751.061	6.892.878	7.033.887	7.161.318	7.293.166
Basis begroting 2025 incl. structurele begrotingswijzigingen uit de 1e begrotingswijziging 2024 [2]	6.818.731	6.969.199	7.117.260	7.249.923	7.385.371

Voorstel begroting 2026 en meerjarenraming 2027-2029	3,2%	3,0%	2,4%	2,3%	2,3%
	2025	2026	2027	2028	2029
Basis begroting 2025 incl. structurele begrotingswijzigingen uit de 1e begrotingswijziging 2024 [2]	6.853.928	7.035.546	7.185.199	7.332.059	7.482.296

Hogere raming per jaar door andere indexatie	35.197	31.150	1.592	14.197	14.789
Cumulatieeffect	35.197	66.347	67.939	82.136	96.925

#### BghU Personele en Materiële lasten

Basis begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2028	Index	2,5%	2,4%	2,1%	2,1%
	2025	2026	2027	2028	2029
Basis begroting 2025 [1]	19.231.704	19.685.537	20.133.569	20.536.094	20.948.812
Basis begroting 2025 incl. structurele begrotingswijzigingen uit de 1e begrotingswijziging 2024 [2]	19.727.949	20.201.148	20.666.775	21.083.978	21.509.941

Voorstel begroting 2026 en meerjarenraming 2027-2029	3,2%	3,0%	2,4%	2,3%	2,3%
	2025	2026	2027	2028	2029
Basis begroting 2025 incl. structurele begrotingswijzigingen uit de 1e begrotingswijziging 2024 [2]	19.838.639	20.409.798	20.880.433	21.342.283	21.814.756

Hogere raming per jaar door andere indexatie	110.690	97.960	5.008	44.648	46.509
Cumulatieeffect	110.690	208.650	213.658	258.305	304.814

[1] Vastgesteld in bestuursvergadering van 3 april 2024

[2] Vastgesteld in bestuursvergadering van 26 augustus 2024

Het is zeer goed mogelijk dat de vastgestelde begroting over 2025 als gevolg van een afwijkende indexatie van een aantal grote leveranciers van BghU en de nieuw af te sluiten CAO voor het personeel nog bijgesteld moet worden. Evenzo dat mogelijke formatieversterking op een aantal taakvelden nodig is vanuit het op orde komen en groei in objectenbestand. Als deze ontwikkelingen aan de orde zijn, zal er aan het bestuur een gewijzigde begroting ter goedkeuring worden aangeboden. Dit heeft ook gevolgen voor de budgetten vanaf 2026 omdat het basisbedrag dan gewijzigd is. Ook dat zal in een eventueel voorstel tot wijziging van de begroting 2025 worden meegenomen.

De volgende kaders gelden bij het opstellen van de begroting 2026 en de meerjarenraming 2027-2029.

Onderwerp	Kader	Oorsprong
Structureel evenwicht	Structurele baten dekken de structurele lasten. BghU mag onder de streep geen tekort hebben.	BBV
Reëel beeld	De begroting bevat een reëel beeld van de verwachte materiele lasten, bijvoorbeeld op basis van lopende contracten en verwachte kapitaallasten.	BBV
Kostenverdeling	De werklust is leidend in de verdeling van de kosten onder de deelnemers van BghU. De begroting 2026 wordt opgesteld aan de hand van 5 programma's.	Bijdrageverordening op basis van artikel 40 GR
Basispakket & pluspakket	<p>Taken binnen het basispakket worden uitgevoerd voor algemene rekening en als zodanig verdeeld.</p> <p>Het pluspakket is op basis van integrale kostprijs. Bij de bepaling van de uurtarieven voor inzet van medewerkers, worden de landelijke DAR-tarieven gehanteerd.</p>	Uitvoeringsprotocol
Risicomanagement	<p>De begroting bevat een aparte paragraaf conform BBV waarin het risicobeeld staat. Dit risicobeeld vertalen we in een benodigde weerstandscapaciteit.</p> <p>Het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt als ratio ten opzichte van de benodigde weerstands-capaciteit, waarbij geldt dat het uitgangspunt is dat de ratio groter of gelijk aan 1 moet zijn. In de begroting 2026 streeft BghU naar een ratio van 1.0</p>	BBV/ Nota Weerstandvermogen en Risicomanagement

## 5.1 Financiële ontwikkelingen vanaf 2025

### *Investerings*

In 2024 zijn de laatste deelprojecten afgerond van de grote ICT-migratie. Voor de begroting 2025 en de meerjarenbegroting 2026-2028 zijn geen grote investeringen voorzien. Wel zal in deze planperiode sprake zijn van een nieuwe rente en afschrijvingspost in het meerjarenperspectief als gevolg van de investering in nieuwe hardware. Dit is in de begroting 2025 meegenomen en wordt ook in aankomende ontwerpbegroting 2026 en bijbehorende meerjarenperspectief verder uitgewerkt.

### *Proceskostenvergoeding*

Op 12 juli 2024 heeft de Hoge Raad een uitspraak gedaan waarin het verschil tussen de proceskostenvergoeding in fiscale zaken en die in overige zaken als een ongeoorloofd onderscheid is aangemerkt. Voor bestuursorganen die fiscale zaken behandelen betekent dit een hogere proceskostenvergoeding. Dit doet zich met name voor bij het afhandelen van bezwaar. In het

belastingplan 2025 heeft de wetgever een bepaling opgenomen die de factor voor WOZ-zaken verlaagt, waarmee het financiële effect van de uitspraak van de Hoge Raad teniet wordt gedaan.

De Rechtbank Midden-Nederland hanteert voor het vergoeden van immateriële schadevergoeding een bedrag van vijftig euro per half jaar. Het Gerechtshof Arnhem- Leeuwarden hanteert echter de lijn van 500 euro per half jaar. De BghU kan daarom in hoger beroep worden veroordeeld in het vergoeden van een immateriële schadevergoeding die hoger ligt dan wat in de beroepsfase is vergoed. Overigens geldt dat een deel van het risico hiervoor gedragen wordt door de Minister van Rechtsbescherming.

#### *Waarderingskamer*

De financiële middelen voor het verbetertraject en de bevindingen van de Waarderingskamer zijn erop gericht om van het huidige oordeel naar “voldoende” en later naar “goed” te komen en worden meegenomen in een gewijzigde begroting 2025 en de ontwerpbegroting 2026.

## 6. Vaststellingsbesluit

Besluit:

1. De kaders en uitgangspunten voor de begroting 2026 en het meerjarenperspectief 2027-2029 vast te stellen;
2. Kennis te nemen van de organisatorische, landelijke en financiële ontwikkelingen voor de periode 2026-2029.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het bestuur BghU van 11 december 2024, te Utrecht.

Het Bestuur van BghU,

de voorzitter

de secretaris,

J.C.H. Haan

M. Vrisou van Eck