

VISIEDOCUMENT

2023-2027

SABEWA
ZEELAND

VOORWOORD

Sabewa Zeeland werkt voor iedere Zeeuw en heeft de belangrijke taak om betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt de gemeentelijke en waterschapsbelasting te heffen en te innen. Daarnaast geven we uitvoering aan de Wet WOZ en waarderen we ruim 136.000 objecten in Zeeland.

Dat doen we niet voor niets, want belastinggeld is van ons allemaal. Onze deelnemers, de gemeenten en het waterschap, betalen er onze gemeentelijke voorzieningen van, maar bijvoorbeeld ook watersystemen en de rioolzuivering. Allemaal zaken die we samen belangrijk vinden.

We werken elke dag aan een Sabewa Zeeland waar burgers en bedrijven op kunnen vertrouwen. Betrokkenheid en deskundigheid staat bij onze mensen voorop. We helpen met oplossingen waar het kan, maar treden ook op als dat moet. Via ons burgercontactcentrum zijn we op werkdagen dagelijks telefonisch bereikbaar, maar ook via de mail en Mijn Sabewa kunnen burgers en bedrijven hun belastingzaken met ons regelen.

We zetten ons in voor de verbetering van onze dienstverlening. Bijvoorbeeld door onze brieven beter en duidelijker te maken, zodat ze voor iedereen te begrijpen zijn. We vangen signalen uit de samenleving op als er knelpunten ontstaan, en vertalen deze naar verbeteringen in onze dienstverlening. De wereld om ons heen blijft veranderen en wij veranderen mee.

In dit visiedocument 2023-2027 geven we richting aan onze koers voor de komende jaren. Deze koers bestaat uit twee fases. In de eerste fase (2023-2025) zorgen we ervoor dat de basis op orde komt. Bijvoorbeeld door het optimaliseren van onze organisatiestructuur en het actualiseren van onze procesbeschrijvingen. Er zal meer aandacht zijn voor de inhoud en de data- en bestandskwaliteit gaan we verbeteren.

In de tweede fase (2025-2027) gaan we kwaliteitszorg en procesbeheersing nog verder doorvoeren zodat dit o.a. leidt tot een vier sterren-waardering van de Waarderingskamer. Ook acteert de organisatie op het volgende niveau bijvoorbeeld met behulp van verdere automatisering en robotisering van repeterende administratieve werkzaamheden.

Kortom, we investeren in de vakbekwaamheid van onze medewerkers, het moderniseren van de ICT-systemen en het op orde hebben van het Gegevensbeheer. Dit gaan we doen vanuit een cultuur waarin kritisch denken en integer werken vanzelfsprekend zijn. Zo bouwen we elke dag aan een diverse en inclusieve organisatie waar burgers en bedrijven op kunnen vertrouwen en waar medewerkers trots op zijn.



Erik van den Dobbelsteen MSc,
Directeur Sabewa Zeeland

INHOUD

1. Waar staan we 04
2. Hoe gaan we dat doen 08
3. Vijf pijlers 11
4. Efficiënte uitvoeringsorganisatie 13
5. Hoogwaardige kwaliteit 19
6. Burgergerichtheid 26
7. Samenwerkingspartner 31
8. Toekomst voor de uitvoeringsorganisatie 36





WAAR STAAN WE



WAAR STAAN WE

Het proces

De fundamenten van de toekomstvisie 2023-2027 zijn na brainstormsessies met medewerkers en het managementteam van Sabewa Zeeland opgesteld. Ook is er teruggekeken op het vorige visiedocument 2018-2022. De uitkomsten van deze sessies zijn besproken met de OR, waarna een concept is samengesteld. Het document is besproken met de Begeleidingscommissie, het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur. In dit document doen we hiervan verslag.

Terugblik op visiedocument 2018-2022

In het vorige strategisch document Toekomstvisie 2018-2022 stond het creëren van o.a. een efficiënte uitvoeringsorganisatie centraal. In dit document zijn vier kernpunten te herleiden:

- Oprichten klantcontactcentrum (front-office)
- Organisatiestructuur
- Spreiden piekbelasting
- Basis bedrijfsvoering op orde

Het klantcontactcentrum had als doel de klantvriendelijkheid verder te verbeteren. Daarnaast is destijds gekozen voor een nieuwe organisatiestructuur: van drie meewerkend voormannen, naar twee teammanagers. Zij kregen meer afstand tot de werkinhoud en richtten zich op de verbinding tussen de drie kernprocessen (heffen, innen en waarderen). Om de piekbelasting te verminderen, werd gekozen om het inning- en aanmaningsproces over het betalingsjaar beter te spreiden. Tot slot is gewerkt aan de stabiliteit van de bedrijfsvoering en de betrouwbaarheid van de werkprocessen onder de noemer ‘basis op orde’. Achteraf gezien hebben sommige onderdelen beter uitgepakt dan anderen.

Front-office

Met name de inzet van de front-office heeft een positieve invloed op en voor de organisatie. Burgers, bedrijven, medewerkers en deelnemers zijn er tevreden over. Het contact met de klant is zeker verbeterd. De Zeeuwse Ombudsman heeft daar bij zijn afscheid Sabewa Zeeland een compliment over gegeven. De front-office is daarmee een blijvend succes.

In de volgende periode wordt er gekeken hoe klantcontact nog verder verbeterd kan worden. Bijvoorbeeld door het verkennen van een chatfunctie, en hoe de medewerkers zoveel mogelijk werkzaamheden snel en zelfstandig kunnen afhandelen.

Organisatiestructuur

Voor de nieuwe organisatiestructuur met twee teams was het uitgangspunt dat de medewerkers flexibel en over teamgrenzen heen werden ingezet. Het team Gegevensbeheer zorgt voor alle datastromen en bedient de processen van heffen en innen. Het team Specialisten houdt zich bezig met de specialistische functies van kwijtschelding en waardering. Aangevuld met de front-office. Hiervoor was het nodig dat medewerkers beter samenwerkten en een grotere verantwoordelijkheid kregen.

Voor de nieuwe organisatiestructuur met twee teams was het uitgangspunt dat de medewerkers flexibel en over teamgrenzen heen werden ingezet. Het team Gegevensbeheer zorgt voor alle datastromen en bedient de processen van heffen en innen. Het team Specialisten houdt zich bezig met de specialistische functies van kwijtschelding en waardering. Aangevuld met de front-office. Hiervoor was het nodig dat medewerkers beter samenwerkten en een grotere verantwoordelijkheid kregen.

De rol van leidinggevende als superspecialist verdween. De focus lag meer op aansturen, visie ontwikkelen/ uitdragen en representeren naar buiten toe. De intentie was om de met HR gestelde doelen en competentie-onwikkelingen te halen.

De medewerkers zijn verdeeld over het succes van deze ontwikkelingen. Ze geven aan een inhoudelijke sparringspartner te missen, die het overzicht kan houden over alle werkprocessen binnen heffen, innen en waarderen.

Spreiding van de piekbelasting

Na een aanslag of aanmaning komen vaak telefonische vragen binnen. Daarnaast kan tegen iedere verstuurde aanslag bezwaar worden gemaakt of beroep worden aangetekend. Hoe minder kohieren (aanslagrondes), hoe lager het aantal bezwaren en beroepszaken.



Sabewa Zeeland heeft met diverse kohieren gezorgd voor een spreiding van de piekbelasting. In de nieuwe visieperiode wordt gekeken hoe er tot een optimaal innings- en aanmaningsproces kan worden gekomen, en hoe het aantal kohieren verminderd kan worden.

Basis op orde

De stabiliteit van de bedrijfsvoering is belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. De meeste transacties verlopen vlekkeloos. De betrouwbaarheid van de werkprocessen is verbeterd in de afgelopen visieperiode. Er zijn echter ook een aantal verbeterpunten. Hoewel het misschien niet helemaal realistisch is, is 100% betrouwbare werkprocessen wel het streven van de organisatie. Een belangrijke rol hierin ligt bij de softwaresystemen. Zo kunnen in de toekomst burgers en bedrijven zelf steeds meer zaken online regelen. Het realiseren van een dergelijk digitaal platform voor Sabewa Zeeland is in deze periode niet gelukt. Daarnaast zijn ook procesbeheersing en kwaliteitszorg belangrijke aandachtspunten.

Kortom, in de afgelopen jaren zijn er een aantal resultaten behaald. Nu is het tijd om verder te gaan met de ontwikkeling naar een dynamische en efficiënte organisatie. Dit jaar richten we ons op het wegwerken van achterstanden, het verbeteren van de datakwaliteit en het automatiseren en beschrijven van de processen. Zo verminderen we onze kwetsbaarheid, verhogen we de kwaliteit van onze dienstverlening en blijven de kosten beheersbaar. Dit leidt ertoe dat in 2025 de basis op orde is, en we ons daarna kunnen doorgroeien naar het volgende niveau.

Sabewa Zeeland staat voor een periode vol uitdagingen. Daarom worden er een aantal projecten gestart om ons te helpen een efficiënte uitvoerings-organisatie te zijn, die burgergericht is en een hoogwaardige dienstverlening verleent aan gemeenten, waterschap, burgers en bedrijven.



HOE GAAN WE DAT DOEN

DE MISSIE STATEMENT

Sabewa Zeeland is een samenwerkingsverband van gemeenten en het waterschap in Zeeland. De uitvoeringsorganisatie zorgt voor haar deelnemers, bedrijven en burgers voor het betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt waarderen, heffen en innen van gemeentelijke en waterschapsbelastingen.

DE VISIE STATEMENT

Sabewa Zeeland blijft zich voortdurend ontwikkelen om een burgergerichte, kwalitatief hoogwaardige en efficiënte uitvoeringsorganisatie te zijn op het gebied van gemeentelijke en waterschapsbelasting in Zeeland.

VISIE 2023-2027

Doelen

- Kwetsbaarheid verminderen
- Kwaliteit verhogen
- Kosten efficiënt uitvoeren

Focus 2023 op

- Achterstanden wegwerken
- Datakwaliteit verbeteren
- Processen automatiseren

FASE 1
BASIS OP ORDE | 2023 - 2025

- **Correcte, volledige en tijdige aanslag en inning van gemeentelijke en waterschapsbelasting;**
- **De databestanden worden op orde gebracht en achterstanden weggewerkt;**
- **Er is een heldere en duidelijke organisatiestructuur geïnstalleerd;**
- **Kwaliteitszorg en procesbeheersing worden geïntensiveerd;**
- **Automatisering verder ontwikkeld en robotisering geïntroduceerd;**
- **PDCA cyclus wordt als management model gehanteerd;**
- **Uitvoerende capaciteit op orde (FTE);**
- **Begroting is opgesteld naar werkelijkheid en ingezet als kaderstellende begroting;**
- **Dashboard wordt ingericht t.b.v. overzicht van de processen en werkvoorraad.**

FASE 2
NEXT LEVEL | 2025 - 2027

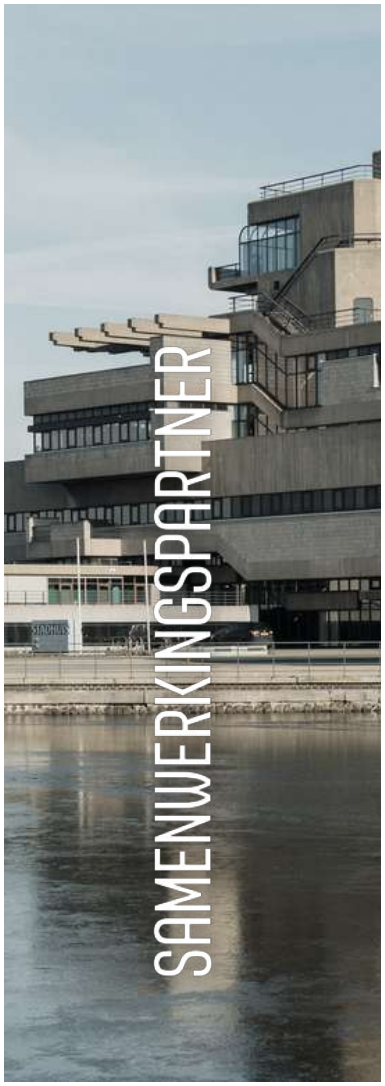
- **4 Sterren van de Waarderingskamer zijn behaald;**
- **Processen worden beheerst en dit leidt tot een hogere kwaliteit van dienstverlening;**
- **Controles, (interne) audits en steekproeven zijn onderdeel van de kwaliteitszorg en procesbeheersing;**
- **Automatisering en robotisering zijn gemeengoed en zorgen voor een efficiënte uitvoering van de kernprocessen;**
- **Processen zijn LEAN ingericht;**
- **PDCA zorgt voor continue verbetering en optimalisatie.**

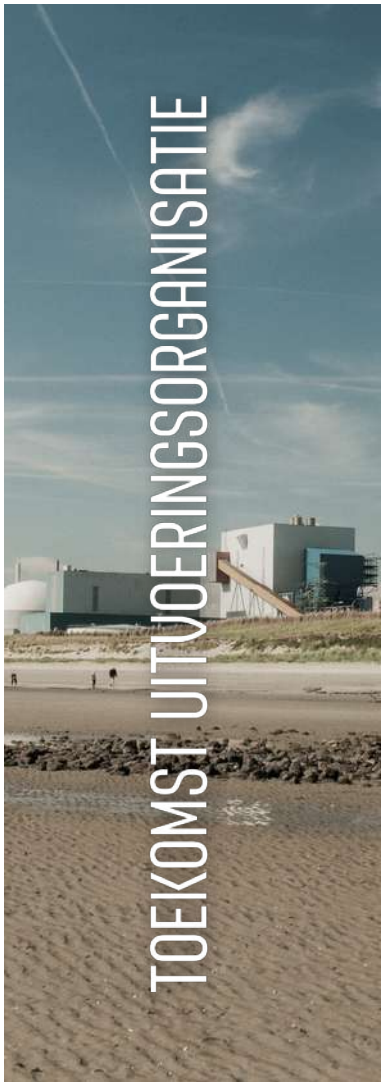
DE VIJF PIJLERS | VISIEDOCUMENT 2023-2027











De vijf pijlers

Onze dienstverlening dient betrouwbaar en modern te zijn zodat we goed kunnen communiceren met onze burgers, bedrijven en instellingen. Dit doen we door in te spelen op technologie en veranderingen in wet- en regelgeving. En door met onze werk- en samenwerkingsprocessen in control te zijn.

Om dit te realiseren, zijn er vijf pijlers voor dit visiedocment bepaald. Hierbij moet rekening worden gehouden dat het een dynamisch proces is. Er wordt tussentijds gekeken naar de doelen, haalbaarheid en de tijdsplanning. Op basis daarvan wordt het proces bijgeschaafd, zodat het up-to-date blijft.

De vijf pijlers zijn:

1. Efficiënte uitvoeringsorganisatie
2. Hoogwaardige kwaliteit
3. Burgergerichtheid
4. Samenwerkingspartner
5. Toekomst uitvoeringsorganisatie

In het visiedocument staan een aantal doelen die we in de periode 2023-2027 willen behalen. In de opzet hebben we niet alleen aandacht voor de doelen, maar ook voor de tijdsplanning. Hierdoor werken we planmatig en is duidelijk wanneer de doelen bereikt zijn. In 2023 moet onze focus liggen op het wegwerken van de huidige achterstanden, het verbeteren van de datakwaliteit en de verdere automatiseren van de werkprocessen.

Dit is noodzakelijk om eind 2024 het doel ‘basis op orde’ waar te kunnen maken. Alleen zo kunnen we werken om de organisatie eind 2027 op het volgende niveau te hebben staan.





EFFICIËNTE UITVOERINGS-ORGANISATIE



EFFICIËNTE UITVOERINGSORGANISATIE

Om tot een efficiënte uitvoeringsorganisatie te komen, moeten we kijken naar een aantal elementen die leiden tot een efficiënte bedrijfsvoering. In dit hoofdstuk beschrijven we wat we moeten doen voor een heldere en duidelijke organisatiestructuur, procesoptimalisatie, de bijbehorende stijl van leidinggeven, beleids- en controlcyclus, overlegstructuren en de gewenste cultuur van Sabewa Zeeland. We hebben verschillende discussies gevoerd in aanloop naar dit document. Dat heeft ertoe geleidt dat de organisatiestructuur een centrale rol krijgt in dit visiedocument.



De organisatiestructuur geeft duidelijkheid over welke taken, doelen en verantwoordelijkheden bij welke afdeling en medewerkers liggen.

Organisatiestructuur

Met het opstellen van de organisatiestructuur brengen we alle taken en afdelingen in kaart om de werkzaamheden efficiënt te verdelen en met elkaar in samenhang te brengen. Het geeft duidelijkheid over welke taken, doelen en verantwoordelijkheden bij welke afdeling en medewerkers liggen. En het geeft duidelijkheid over de hiërarchische verhoudingen.

Om een efficiënte uitvoeringsorganisatie te vormen, is het belangrijk te weten wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft. Daarnaast moet duidelijk zijn wat de doelen per afdeling zijn.

Drie teammanagers

Wij kiezen voor een structuur met drie afdelingen waarin de kernprocessen centraal staan. In de discussies die we hebben gevoerd komt dit als meest wenselijke vorm naar voren. Omdat:

- **Er drie kernprocessen zijn. Het programmaplan is inclusief begroting en prestatie-indicatoren ingedeeld in heffen, innen en waarderen;**
- **Er behoefte is in de organisatie aan teammanagers die inhoudelijk sparringpartner kunnen zijn;**
- **Teammanagers zichtbaar en beter bereikbaar zijn voor medewerkers en dichterbij het team staan;**
- **Teammanagers de dagelijkse problemen van de medewerkers beter begrijpen, doordat zij tegen dezelfde problemen aanlopen.**
- **Teammanagers zich meer op inhoud kunnen richten en daardoor ook beter in staat zijn om problemen in werkprocessen te signaleren en aan te pakken;**
- **Op deze wijze het leidinggevend kader versterkt wordt. Zowel kwantitatief als kwalitatief.**

De functies uit het huidige functiehandboek zijn een goede basis om op voort te borduren. Er moeten nog een aantal onderdelen worden toegevoegd om duidelijkheid te scheppen over werkzaamheden, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de benodigde kennis, ervaring en competenties.

Stijl van leidinggeven

De leidinggevenden moeten meer aandacht hebben voor de inhoud van de processen. Ze zijn voorwaardescheppend en moeten sparringspartners kunnen zijn voor medewerkers als het gaat over complexe dossiers. Daarvoor zullen zij (meer dan nu) coördinerende werkzaamheden uitvoeren om meer grip en inzicht te krijgen in de totale procesketen.

Ze moeten zich meer richten op procesbeheersing en kwaliteitszorg van het proces waar zij verantwoordelijk voor zijn, om zo voor de medewerkers het overzicht te bewaren. Door onder andere management- en stuurinformatie op te leveren, te interpreteren en te delen leidt dit tot een efficiëntere en kwalitatieve bedrijfsvoering. Kortom: ze komen meer tússen de medewerkers te staan.

Gewenste cultuur

We vinden het belangrijk dat onze cultuur gericht is op kwaliteit, waarbij we zorgen voor een veilige omgeving waar ontwikkeling gestimuleerd wordt. Hiervoor is het nodig stevig te kunnen evalueren over de uitvoering van processen. Iedereen moet elkaar kunnen aanspreken op gedrag en resultaten. Door heldere doelen en voorwaarden te stellen, is duidelijk wat er van elkaar verwacht mag worden. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers en afdeling zich blijven ontwikkelen op professioneel en persoonlijk niveau.

Overlegstructuur

Er zal een structuur moeten worden ontwikkeld voor overleg tussen medewerkers en leidinggevenden. Het doel van het overleg, de gespreksonderwerpen en hoe vaak ze moeten plaatsvinden, moet vastgelegd worden. In de vakgroepen vindt vooral overleg plaats om kennis te vergoten en ontwikkelingen binnen het vakgebied te delen voor de organisatie.

Procesoptimalisatie

De werkprocessen draaien om grote databewerkingen, correctieslagen, het toepassen van wettelijke bepalingen en het inzoomen op lokale situaties. Om betrouwbaarheid te vergroten, worden deze processen systematisch vastgelegd en gaan we investeren in automatisering en robotisering. Het inventariseren en verbeteren hiervan staat op de planning voor 2023 en 2024 om de basis op orde te krijgen. In de periode die volgt, voeren we audits uit en stellen we de werkprocessen bij op basis van periodiek onderhoud. Het is belangrijk dat de processen zo veel mogelijk worden gestandaardiseerd. Zo wordt de kans op fouten kleiner en is er duidelijkheid naar de burgers en bedrijven.

Beleids- en control (PDCA) cyclus

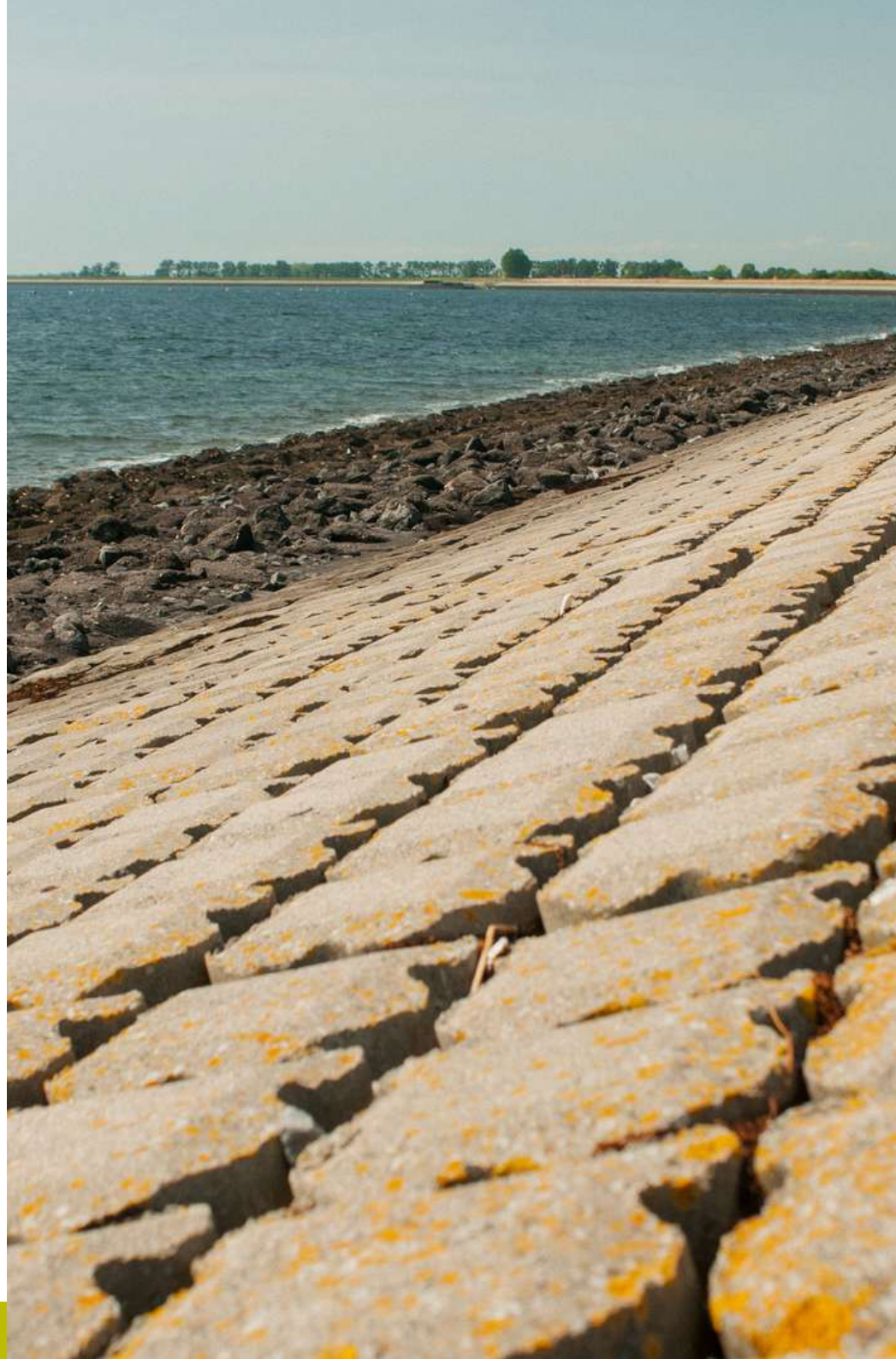
De beleids- en controlcyclus geeft aan hoe te komen tot de volgende producten en hoe we daarop intern en extern rapporteren:

- Begroting en programmaplan
- Jaarplan
- Financiële jaarrekening

De beleids- en controlcyclus is de invulling van de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus. Om te kunnen sturen moeten alle producten van de beleids- en control cyclus ingaan op de resultaten in de vier gebieden (productie, middelen, organisatie en personeel) én de mate waarin daartussen een balans is.

Sabewa Zeeland streeft naar een beleids- & controlsysteem dat bestaat uit:

- Een administratie die op tijd en volledig de juiste gegevens vastlegt;
- Een tijdige en volledige aanlevering van stuurinformatie;
- Een systematische rapportagecyclus;
- Een eindverantwoordelijke functionaris voor de hele beleids- en controlcyclus.



DOELEN
EFFICIËNTE UITVOERINGSORGANISATIE

FASE 1
BASIS OP ORDE | 2023 - 2025

- Er is sprake van een correcte, volledige en tijdige aanslag en inning van gemeentelijke en waterschapsbelastingen;
- Er is een heldere en duidelijke organisatiestructuur geïnstalleerd;
- De automatisering is verder ontwikkeld en robotisering wordt geïntroduceerd;
- De PDCA-cyclus wordt als managementmodel gehanteerd;
- De uitvoerende capaciteit op orde (FTE);
- Onze begroting is realistisch opgesteld en ingezet als kaderstellende begroting;
- Een dashboard wordt ingericht t.b.v. overzicht van de processen en werkvoorraad.

FASE 2
NEXT LEVEL | 2025 - 2027

- Onze processen worden beheerst wat leidt tot een hogere kwaliteit van dienstverlening;
- Controles, (interne) audits en steekproeven zijn onderdeel van de kwaliteitszorg en procesbeheersing;
- De automatisering en robotisering zijn gemeengoed en zorgen voor een efficiënte uitvoering van de kernprocessen;
- De processen zijn LEAN ingericht;
- De PDCA zorgt voor continue verbetering en optimalisatie.


HOOGWAARDIGE
KWALITEIT



HOOGWAARDIGE KWALITEIT

Om onze taken met hoogwaardige kwaliteit uit te kunnen voeren, moet er gekeken worden naar een aantal onderdelen. In dit hoofdstuk beschrijven we wat we gaan doen om tot een hogere score in het waarderingsproces te komen, vakbekwaamheid te verbeteren en een kwalitatief hoogwaardige verantwoordingsrapportage te maken, gebaseerd op real-time gegevens. Daarnaast beschrijven we in dit hoofdstuk hoe we in de komende jaren omgaan met de toenemende aandacht voor data- en informatieveiligheid en het voldoen aan de AVG-wetgeving.

Waarderingsproces

In 2022 kreeg Sabewa Zeeland een voldoende (drie sterren) van de Waarderingskamer voor de uitvoering van de Wet WOZ. Bij de meeste onderwerpen voldoet Sabewa Zeeland aan de eisen voor het goed uitvoeren van deze wet. Er zijn ook een aantal verbeterpunten. Om tot een goede (vier sterren) beoordeling te komen, moet er met name een verbeterslag worden gemaakt in het bijhouden van de secundaire objectkenmerken en het uitvoeren van kwaliteitscontroles op juistheid en volledigheid van de bijgehouden objectkenmerken.

Kennis en vakbewaamheid

We moeten ons blijven focussen om op alle taakgebieden maximale kwaliteit te leveren. Dat betekent meer aandacht voor de inhoud. In vakgroepen zal er worden gewerkt aan het verbeteren van onze expertise op het gebied van belastingwetgeving. Ook de trends en ontwikkelingen op dat gebied moeten worden bijgehouden. Op basis daarvan kunnen we onze processen verbeteren en aanpassen, en zijn we voorbereid op eventuele wetswijzigingen.

Meerdere medewerkers zullen kennis moeten opdoen over waterschapsbelastingen. We willen dat er bij de uitvoering van de Wet WOZ in 2025 sprake is van aantoonbare professionaliteit van medewerkers, dat het geen moeite kost om nieuwe potentiële medewerkers aan te trekken en dat de achtergrond van deze nieuwe medewerkers meegroeit met de gewenste (en noodzakelijke) moderniseringen. Hierdoor worden we minder kwetsbaar en kunnen we een kennispartner zijn voor onze deelnemers.



In de opleidingsplannen die we jaarlijks maken, stellen we vast welke opleidingen onze medewerkers nodig hebben om hun kennis uit te breiden en up-to-date te houden. Dit moet leiden tot minder bezwaren waardoor de werkdruk vermindert. Ook moet het leiden tot een verlaging van de proceskosten. Wel moeten we rekening houden met de toenemende complexiteit van de processen.

Uiteindelijk moet dit leiden dat Sabewa Zeeland in de tweede fase van deze visieperiode vier sterren in het waarderingssysteem heeft behaald.

Data- en informatieveiligheid

Als verlengstuk van gemeenten en het waterschap moet Sabewa Zeeland aan dezelfde eisen voldoen als de overheidsorganen. Inwoners en ondernemers verwachten een betrouwbare overheid die zorgvuldig met hun informatie omgaat. Beschikbaarheid, integriteit, toegankelijkheid en vertrouwelijkheid van informatie(systemen) zijn hierin belangrijk. Naast betrouwbaarheid zorgt dit ook voor een goede kwaliteit en continuïteit van de bedrijfsvoerings- en dienstverleningsprocessen.

Gemeenten leggen verantwoordelijkheid af over informatiebeveiliging en kwaliteit door middel van de Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA).

De focus van ENSIA ligt op verantwoording naar de gemeenteraad over zaken als Basisregistratie Personen (BRP), digitale persoonsidentificatie (DigiD), Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) en Waardering Onroerende Zaken (WOZ). Parallel hieraan leggen gemeenten verantwoording af aan de rijksoverheid wanneer het gaat om het gebruik van landelijke voorzieningen.

Omdat Sabewa Zeeland moet voldoen aan de eisen die voortkomen uit de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG), moeten ook leveranciers de bijbehorende certificeringen hebben. Voor overeenkomsten met leveranciers willen wij dat deze gebaseerd zijn op de nieuwe standaard voor gemeentelijke inkoop IT (GIBIT) en dat de verwerkers-overeenkomsten van De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) worden gehanteerd.

Privacywetgeving AVG

De standaarden van de AVG zijn leidend bij de verwerking van persoonsgegevens. Jaarlijks zal er een rapportage plaatsvinden. Hiervoor toetst ieder jaar de Functionaris Gegevensbescherming (FG) of Sabewa Zeeland voldoet aan de wettelijke criteria.

Belastingsapplicatie

Onze maatschappij wordt steeds meer beïnvloed door informatietechnologie. Een ontwikkeling die ook niet aan Sabewa Zeeland voorbij gaat. De burger verwacht een dienstverlening die hierop aansluit, net als gemeenten, waterschap en andere overheden.



Onze maatschappij wordt steeds meer beïnvloedt door informatietechnologie. Een ontwikkeling die ook niet aan Sabewa Zeeland voorbij gaat.

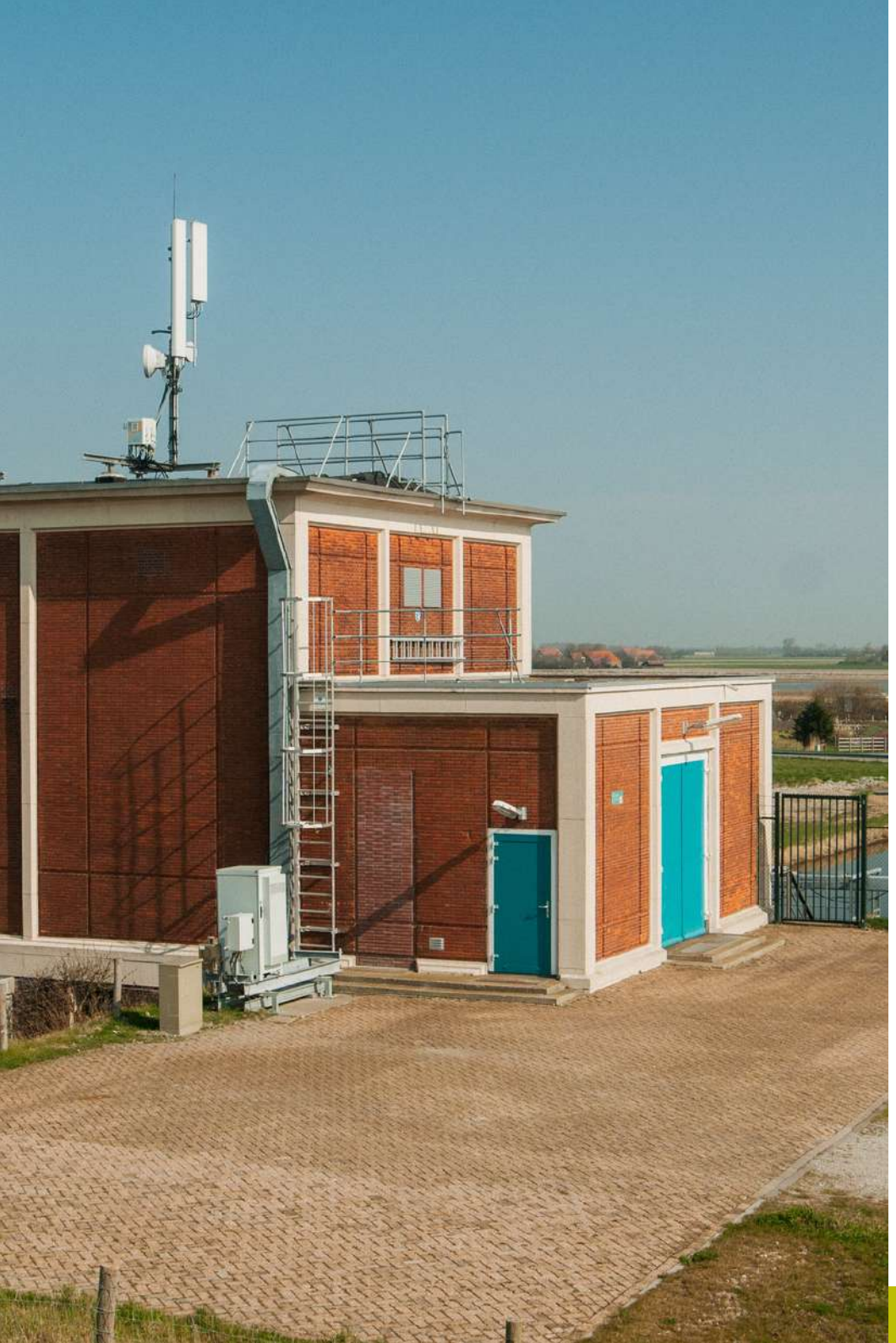
Na een ruime periode waarin er een beperkte systeemontwikkeling en een sterke focus op operationalisatie was, ligt voor Sabewa Zeeland in de periode 2023-2027 de taak om de volgende kwaliteitsstap te zetten in automatisering. Hierbij staan het verder actualiseren van systemen, processen en technieken en de aanpassing aan de maatschappij van nu centraal.

Hiervoor zetten we de volgende stappen:

- **In 2023 inventariseren we wat nodig is om aan de technologische behoefte van de klant te voldoen en hoe we dat moeten realiseren;**
- **In 2024 gaan we dit implementeren. Het organisatorisch model is hierin uitgangspunt voor het technologische raamwerk. Zo komt er een versnelling in output en kwaliteit;**
- **Hierbij moeten leveranciers, door middel van hun routekaart, aantonen dat zij rekening houden met de aansluiting op Common Ground en de Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur (GGI).**

Verder zullen we in 2023 onderzoeken welke IT-diensten en -producten we zullen aanschaffen om dit te realiseren. Een aantal wensen die bij dit plan horen:

- **Wij maken geen kopie meer van gegevens waarvan wij geen bronhouder zijn;**
- **Wij bewaren alleen gegevens die wij zelf creëren;**
- **De leverancier houdt in zijn roadmap aantoonbaar rekening met aansluiten op Common Ground en GGI;**
- **Er wordt alleen gewerkt met standaard koppelingen;**
- **IT oplossingen moeten modulair af te nemen zijn;**
- **Maatwerk wordt (zoveel mogelijk) vermeden.**



Bestandskwaliteit verbeteren – data op orde

Een van de speerpunten uit het visiedocument is om de data in de systemen van Sabewa Zeeland op orde te brengen. Zo wordt de datakwaliteit verhoogd, en blijft deze op orde. Dat zorgt voor een stabiele en betrouwbare basis, waardoor we een correcte, juiste en tijdige aanslagoplegging kunnen realiseren. Ook kunnen we op deze manier makkelijker en met de juiste data overgaan op een ander softwarepakket. Dit alles is een basisvoorwaarde om als organisatie te kunnen blijven ontwikkelen, actuele kennis te houden, maandelijks bij te zijn en invulling te geven aan kwaliteitszorg en procesbeheersing.

DOELEN
HOOGWAARDIGE KWALITEIT

FASE 1
BASIS OP ORDE | 2023 - 2025

- Informatieveiligheid is gewaarborgd;
- Kwaliteit van taxaties 3 sterren Waarderingskamer wordt vastgehouden;
- We zijn “Maandelijks bij”, dus we hebben geen achterstanden;
- Vakgroepen zijn ingesteld en blijven goed op de hoogte van ontwikkelingen op de diverse vakgebieden;
- Er zijn kwalitatief goede verantwoordingsrapportages (maand en kwartaal) met meer analyse en interpretatie van de gegevens;
- De kennis voor de aanslagoplegging van waterschapsbelasting is vergroot zodat ook deze voldoen voor de kwaliteitstoets van de aanslagoplegging waterschapsbelasting;
- Benchmarken en intervisie tussen en met andere Belastingsamenwerkingen in de regio t.b.v. kwaliteit en optimalisatie zijn gerealiseerd;
- Er is een jaarlijks opleidingsplan.

FASE 2
NEXT LEVEL | 2025 - 2027

- De kennis en kunde ontwikkelingen op belastinggebied zijn zowel bij medewerkers als het MT van goed niveau;
- PDCA zorgt voor continue verbetering en optimalisatie van processen en uitvoering;
- Onze processen worden beheerst en dit leidt tot een hogere kwaliteit van dienstverlening;
- Controles, (interne) audits en steekproeven zijn onderdeel van de kwaliteitszorg en procesbeheersing;
- De automatisering en robotisering worden steeds meer gemeengoed en zorgen voor een efficiënte uitvoering van de kernprocessen;
- 4 sterren van de Waarderingskamer zijn behaald;
- Er is een jaarlijks opleidingsplan gekoppeld aan strategische personeelsplanning.



BURGER-GERICHTHEID



BURGERGERICHTHEID

Onder burgergerichtheid verstaan we burgers, bedrijven en andere organisaties die kunnen rekenen op een betrouwbare en professionele organisatie. Daarbij willen we ervoor zorgen dat burgers, bedrijven en andere instellingen zoveel mogelijk zaken zelf kunnen regelen, waar en wanneer het hen het beste uitkomt. Wanneer dit niet zelf lukt, zijn we makkelijk bereikbaar voor de burgers, zodat een professionele medewerker een passende oplossing kan vinden.



Hoewel de burger voor veel zaken afhankelijk is van Sabewa Zeeland, gaan we op een gelijkwaardige manier met elkaar om.

De burger

We kiezen bewust voor het woord burger, omdat we er ons van bewust zijn dat klanten een keuzemogelijkheid hebben voor een bepaalde dienstverlening. Ondernemers en medewerkers van andere organisaties zijn ook burgers, vandaar dat we deze term gebruiken om ook hen aan te spreken.

Hoewel de burger voor veel zaken afhankelijk is van Sabewa Zeeland, gaan we op een gelijkwaardige manier met elkaar om. Daarbij is belangrijk dat ook de burger zich constructief opstelt.

Uitgangspunten in het burgercontact:

- **Vragen en verzoeken zoveel mogelijk volledig en bij het eerste contact te beantwoorden of afhandelen;**
- **Zoveel mogelijk digitaal werken;**
- **Burgers transparant en actief informeren over de afhandeling en status van hun vragen, bezwaren, klachten of verzoeken;**
- **De burger snel een juist en persoonlijk antwoord geven;**
- **De burger niet onnodig lang laten wachten. Indien nodig doen we een beroep op de flexibele inzet van medewerkers om dit te realiseren;**
- **De privacy van burger te allen tijde garanderen en werken volgens de wettelijke regelgeving.**

Bij Sabewa Zeeland staan burgers bovenaan. Daarom wordt gewerkt volgens de behoorlijkheidsnormen die door de Nationale Ombudsman zijn opgesteld om overheden te helpen goed om te gaan met burgers en hun belangen. Dit betekent dat Sabewa Zeeland burgers serieus neemt en hen met respect behandelt. Sabewa Zeeland is geen onpersoonlijke bureaucratie en heeft écht oog voor de burger. Als het erop aankomt, zoekt Sabewa Zeeland persoonlijk contact.

Vier kernwaarden van burgergerichtheid

De essentie van ons handelen kan worden samengevat in vier kernwaarden:

Open en duidelijk
We zijn transparant in onze procedures en beslissingen. Ook zorgen we ervoor dat de burger de juiste informatie krijgt. Dit gebeurt gevraagd en ongevraagd. Het moet duidelijk zijn hoe en waaróm we bepaalde besluiten nemen, en we nemen daarin wettelijke bepalingen, feiten en belangen van de burgers mee.

Respectvol
Wij respecteren de grondrechten van de burger. Medewerkers van Sabewa Zeeland zijn attent in contacten met burgers en helpen hen zo goed mogelijk. Zij doen dit op een respectvolle manier en houden daarbij rekening met de persoon van de burger.

Wij zijn fatsoenlijk en hulpvaardig en blijven te allen tijde professioneel. Daarbij zorgen we voor een eerlijke gang van zaken.

Betrokken en oplossingsgericht
Burgers hebben recht op hoor en wederhoor. Hierbij maken we steeds een afweging of een minder zwaar middel ingezet kan worden om het doel te bereiken. Om onbedoelde of ongewenste gevolgen te voorkomen is Sabewa Zeeland, als dat nodig is, bereid mee te denken met de burger en af te wijken van het algemene beleid en voorschriften.

We houden oog voor specifieke omstandigheden waar de burger in terecht kan komen. Als een burger onredelijk en onwillig is zal Sabewa Zeeland gepast optreden.

Eerlijk en betrouwbaar
Sabewa Zeeland handelt integer en gebruikt een bevoegdheid alleen waarvoor het nodig is. We handelen met eer en geweten binnen de wet. We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. Zo kunnen we snel en adequaat handelen. Hiervoor is communicatievaardigheden en een oplossingsgerichte houding belangrijk.

DOELEN BURGERGERICHTHEID

FASE 1
BASIS OP ORDE | 2023 - 2025

- Sabewa Zeeland implementeert de behoorlijkheidsnormen van de Nationale Ombudsman;
- KPI's zijn benoemd en er wordt op gestuurd. Zij zijn leidraad bij het handelen van werkprocessen;
- Er wordt voortdurend gemonitord. Hierdoor is goede sturing mogelijk;
- Voor burgers is het makkelijk om in contact te komen.

FASE 2
NEXT LEVEL | 2025 - 2027

- Sabewa Zeeland werkt volgens de behoorlijkheidsnormen van de Nationale Ombudsman;
- KPI's zijn benoemd en worden behaald.



SAMENWERKINGS-PARTNER



SAMENWERKINGSPARTNER

Om een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige organisatie te kunnen zijn, is het belangrijk dat Sabewa Zeeland goed samenwerkt met haar omgeving. Daarin moeten we samen met onze omgeving optrekken om te komen tot een tijdige, juiste en correctie aanslagoplegging. Onderwerpen als informatie- en data-uitwisseling, informatie- en dataveiligheid en kennisoverdracht vormen daarin een belangrijk onderdeel.

Waterschap Scheldestromen

Sabewa Zeeland heeft een bijzondere samenwerking met het waterschap. Naast dat we de heffing en inning van de waterschapsbelasting voor heel Zeeland verzorgen, is er ook een dienstverleningsovereenkomst t.b.v. de huur van kantoorruimte en andere faciliteiten. We willen graag deze samenwerking ook in de komende visieperiode doorzetten en versterken.

Deelnemende gemeenten

Sabewa Zeeland werkt samen met een aantal gemeenten: Borsele, Goes, Hulst, Kapelle, Reimerswaal, Sluis, Terneuzen en Tholen. Samen met het waterschap vormen zij het algemeen bestuur. Uit deze groep is een dagelijks bestuur gekozen. Samenwerking met gemeenten (en het waterschap) is belangrijk omdat we elkaars input nodig hebben voor bijvoorbeeld de BAG-WOZ. Het is dan ook cruciaal dat data op orde zijn en blijven.

In de nabije toekomst werken we naar een Samenhangende Objecten Registratie (SOR). In deze visieperiode zetten we hiervoor de nodige stappen. Sabewa Zeeland moet de kennis op het gebied van belastingen delen met haar deelnemers. Hierin moeten we het voortouw nemen en een initiërende en adviserende rol aannemen.

Overige samenwerkingspartners

In het beheersgebied van Sabewa Zeeland is een andere belastingsamenwerking actief. Namelijk Belastingsamenwerking Walcheren Schouwen-Duiveland (BSWSD) en een gemeente die het zelfstandig organiseert, de gemeente Noord-Beveland. Met deze partijen moet er een goede afstemming zijn voor bijvoorbeeld WOZ-waardenontwikkeling. Die zijn namelijk onderdeel van de tariefstelling voor de waterschapsbelasting. Verder verzorgt Sabewa Zeeland voor deze partijen ook de Kwijtschelding. In deze visieperiode willen we verkennen of we nog sterker kunnen gaan samenwerken.



Samenwerkingsniveaus

Een goede samenwerking tussen Sabewa Zeeland en haar partners is van groot belang. De deelnemers ervaren de samenwerking als positief. Deze samenwerking vindt op verschillende niveaus plaats en kan nog verbeterd worden. De te onderscheiden niveaus zijn:

- Verwerking van gegevens;
- Kennis en kunde beschikbaar stellen door Sabewa Zeeland;
- Streven naar optimalisatie.

Verwerking van gegevens
Sabewa Zeeland verwerkt veel gegevens. Dit is belangrijk voor de juistheid van heffingen en aanslagen. Deelnemers verwerken deze mutaties in hun systemen en gegevens. Om te voorkomen dat er fouten worden gemaakt, moeten er systemen worden gekoppeld. Dat is efficiënter, omdat mutaties maar één keer ingevoerd worden.

Kennis en kunde beschikbaar
De gemeenten en het waterschap hebben de behoefte aan kennis die Sabewa Zeeland heeft op het gebied van belastingwetgeving. Zelf hebben de deelnemers niet voldoende kennis op dit gebied. Sabewa Zeeland kan hierin een belangrijke rol spelen. De vakgroep die zich bezighoudt met ontwikkelingen op het gebied van gemeentelijke en waterschapbelastingen moet de deelnemers op eigen initiatief adviseren over ontwikkelingen en veranderingen.

Streven naar optimalisatie
Gemeenten en waterschap hebben een groot aantal verordeningen. Deze komen voort uit de politieke keuzes die binnen de gemeenten en waterschap zijn gemaakt. Enerzijds is dit natuurlijk de juiste gang van zaken. Anderzijds kunnen we uitvoerbaarheid vergroten en waar mogelijk kosten verlagen als we verordeningen tegen het licht houden en onderzoek doen naar een verdergaande optimalisatie (binnen de beleidsruimte die de deelnemers hebben).

DOELEN SAMENWERKINGSPARTNER

FASE 1
BASIS OP ORDE | 2023 - 2025

- De systemen van Sabewa Zeeland en de deelnemers worden (waar mogelijk) gekoppeld;
- Gegevens en data zijn op orde en blijven dat ook;
- Een kenniscentrum wordt opgericht (mogelijk i.s.m. niet-deelnemers en landelijke partners).

FASE 2
NEXT LEVEL | 2023 - 2025

- De systemen van Sabewa Zeeland en de deelnemers zijn volledig gekoppeld;
- Gegevens zijn direct en eenduidig beschikbaar;
- Het kenniscentrum is ingericht en adviseert gevraagd en ongevraagd de deelnemers op het gebied van gemeentelijke en waterschapsbelasting;
- Het kenniscentrum is ingericht en adviseert proactief naar de deelnemers;
- Niet-deelnemer(s) melden zich (aan) om aan te sluiten bij Sabewa Zeeland.



TOEKOMST UITVOERINGS-ORGANISATIE



TOEKOMST UITVOERINGSORGANISATIE

In de breedte willen we ons ontwikkelen zodat we alle belastings-, innings- en waarderingstaakvelden van de deelnemers uit handen kunnen nemen.

Trends

In de komende vier jaar zal veel aandacht gaan naar de ontwikkelingen op het gebied van automatisering en werkprocessen. Daarnaast vraagt de krapte op de arbeidsmarkt creativiteit en innovatie om de juiste medewerkers aan te trekken. Ook moet de focus op het behoud van de huidige medewerkers liggen. Deze ontwikkelingen stoppen echter niet aan het einde van 2027 maar blijven ook daarna onze aandacht vragen. Wij zien een aantal trends die in de toekomst op ons af kunnen komen:

- Arbeidsmarktkrapte en Strategische Personeels Planning;
- Herziening belastingstelsel waterschappen;
- Rechtmatigheidsverantwoording (kwaliteitszorg);
- Ontwikkeling NCNP-bureaus en WOZ-bezwaren proceskostenvergoeding (PVK);
- Robotisering (automatiseren van processen);
- Artificial Intelligence en machine learning voor WOZ-taxaties;
- Samenhangende Object Registratie (SOR i.v.m. BAG-WOZ en BRK);
- Ontwikkelcapaciteit leveranciers;
- Data- en informatiebescherming (cyber security, data informatie exchange, Privacy en data-protection);
- Armoedetoename, wat leidt tot bezwaren, klachten en kwijtschelding;
- Common Ground (via VNG) – minder afhankelijkheid van een leverancier of open source;
- Mondige burgers, ondernemers en instellingen.

Uitbreiding en groei

Het uitbreiden van onze dienstverlening naar andere gemeenten in Zeeland is niet onze eerste prioriteit. Wij vinden dat als we de doelen halen die wij willen bereiken in periode 2023-2027, onze dienstverlening voor zowel burgers als gemeenten flink zal verbeteren. Dit zal ertoe leiden dat andere gemeenten zich willen aansluiten bij onze uitvoeringsorganisatie. Uiteraard staan wij daarvoor open.

Aantrekkelijke werkgever

Door deze maatregelen op het gebied van aansturen van de organisatie, onze stijl van leidinggeven maar ook het leggen van verantwoordelijkheid bij onze medewerkers, denken wij dat we een aantrekkelijke werkgever zijn.

Automatisering en Robotisering

Repeterende administratieve werkzaamheden worden zoveel mogelijk gerobotiseerd. In de nabije toekomst zullen bijvoorbeeld ook woningtaxaties met behulp van Artificial Intelligence en Machine Learning tot stand komen. Ook het burgercontact zal met behulp van deze techniek (deels) gedaan kunnen worden. Denk bijvoorbeeld aan ChatGPT. Met de tijd die vrijkomt kunnen medewerkers meer aandacht besteden aan kwaliteitszorg en controles. Zo zorgen we ervoor dat de toenemende hoeveelheid werk in de komende jaren met de huidige formatie gedaan kan worden.

COLOFON

Dit is een uitgave van
Sabewa Zeeland
Kennedylaan 1
4538 AE Terneuzen

Samenstelling/ Redactie
Directie en medewerkers Sabewa Zeeland

Met dank aan
Toon Smolders
Alle deelnemers aan de brainstormsessies

Ontwerp/ vormgeving
Veerle Moelker - Quillie

Fotografie
Rudy Visser

Contactgegevens
Vragen of opmerkingen? Neem contact met ons op via info@sabewazeeland.nl of bel: 088-9995806.
Kijk voor meer informatie op www.sabewazeeland.nl.

Sabewa Zeeland
april 2023




OP NAAR HET
VOLGENDE NIVEAU
SABEWA
ZEELAND