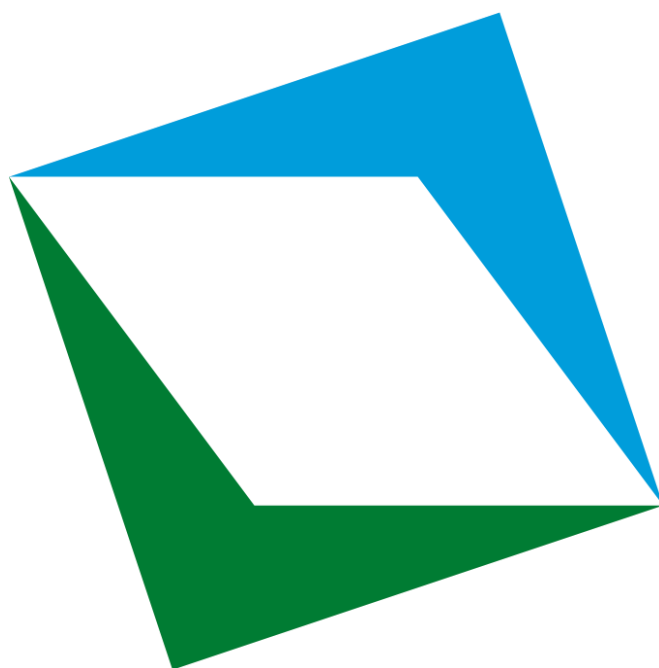


## **Begroting 2021**

**Ontwerp**



## Inhoud

<b>1. Inleiding</b> .....	3
<b>2. Leeswijzer</b> .....	4
<b>3. Organisatie-ontwikkeling</b> .....	5
3.1 Het Organisatieplan 2021-2025 .....	5
3.2 Prestatie-indicatoren .....	6
<b>4. Het programmaplan - Primaire processen</b> .....	7
4.1 Waarderen .....	7
4.2 Heffen .....	9
4.3 Innen .....	10
<b>5. De Paragrafen</b> .....	11
5.1 Lokale heffingen.....	11
5.2 Weerstandsvermogen & risicobeheersing .....	11
5.3 Onderhoud kapitaalgoederen .....	12
5.4 Financiering.....	12
5.5 Bedrijfsvoering .....	13
5.5.1 Bezwaar en Beroep .....	13
5.5.2 Frontoffice.....	14
5.5.3 ICT.....	15
5.6 Verbonden partijen.....	16
5.7 Grondbeleid.....	16
5.8 Mededelingen WNT.....	16
<b>6. Projecten</b> .....	17
6.1 Waarderen op oppervlakte .....	17
<b>7. Financiën</b> .....	17
7.1 Bijdrage per deelnemer.....	20
7.2 Bijdragen per deelnemer op basis van de productiecijfers 2019.....	20
7.3 Productiecijfers 2019 .....	21
7.4 Prognose invorderingsopbrengsten .....	22
<b>8. Bijlagen</b> .....	23
8.1 Vergelijkende cijfers 2019 - 1e BW 2020 - 2021 .....	23
8.2 Prestatie-indicatoren .....	24

# 1. Inleiding

## **Algemeen**

Voor u ligt de begroting 2021 van Belasting Samenwerking Oost-Brabant (BSOB).

Deze begroting bestaat uit een beleidsbegroting en een financiële begroting. De beleidsbegroting is opgebouwd uit de primaire processen, de paragrafen en BSOB organisatie.

In de financiële begroting komt de begroting 2021 inclusief meerjarenraming aan bod. De vertaling wordt daarbij gemaakt naar de bijdrage per deelnemer.

## **Doel van de begroting**

In de begroting 2021 worden de ontwikkelingen uit de kadernota 2021 die recent vastgesteld is naar concrete plannen die we willen realiseren en worden de financiële consequenties inzichtelijk gemaakt.

## **Deelnemers**

De komende jaren blijft BSOB zich richten op enerzijds efficiënte bedrijfsvoering en anderzijds externe oriëntatie op de omgeving teneinde verdere uitbreiding met nieuwe deelnemers en/of nieuwe taken te kunnen realiseren.

BSOB zal ook in 2021 onverminderd de gesprekken aangaan met de huidige deelnemers en met hun samenwerking- c.q. fusiepartners om nader te verkennen op welke wijze BSOB haar dienstverlening kan verbeteren en uitbreiden met nieuwe diensten.

## 2. Leeswijzer

Conform BBV bestaat de begroting uit een beleidsbegroting en een financiële begroting

### **Beleidsbegroting**

De uitvoeringstaak van BSOB bestaat uit één programma te weten de gemeentelijke- en waterschapsbelastingen. In dit hoofdstuk is de toelichting op de drie programmaonderdelen (zoals opgenomen in de nota financieel beleid) weergegeven. Voor de leesbaarheid van de stukken wordt in plaats van programmaonderdelen gesproken over primaire processen, zijnde waarden, heffen en innen.

Bij de beschrijving van de primaire processen worden de volgende zaken beschreven:

#### Algemeen

Onder dit kopje staat een korte toelichting op de activiteiten van het primaire proces.

#### Kaders

Hier wordt aangegeven binnen welke beleidskaders/wet en regelgeving dit proces opereert.

#### Ontwikkelingen omgeving

Hierin worden de (externe) ontwikkelingen toegelicht die effect hebben op de primaire processen.

#### Wat willen we bereiken?

Per proces presenteren wij de doelstellingen voor 2021.

#### Wat gaan we daarvoor doen?

Bij dit onderdeel presenteren wij de wijze waarop de doelstellingen 2021 behaald zullen worden, vertaald in activiteiten. Het bestaande beleid, de zaken die we al deden en gewoon zijn blijven doen, worden niet opgenomen.

#### *De paragrafen*

Artikel 9 van het Besluit begroting en verantwoording (BBV) schrijft voor dat de paragrafen in het jaarverslag de verantwoording van hetgeen in de overeenkomstige paragrafen in de begroting is opgenomen moet bevatten. Deze informatie vindt u in hoofdstuk 5.

#### *Projecten*

Onderdeel van de programma-verantwoording is hoofdstuk 6 projecten. Hierin wordt kort de status per project weergegeven.

### **Financiële begroting**

In hoofdstuk 7 vindt u de informatie die conform BBV opgenomen moeten zijn, zijnde het overzicht van de baten en lasten (inclusief toelichting) en de uiteenzetting van de financiële positie en toelichting.

In overeenstemming met voorgaande jaren heeft BSOB geen overzicht van de gerealiseerde baten en lasten per taakveld opgenomen. BSOB is zich er van bewust dat dit verplicht is, echter uit inventarisatie van verschillende belastingsamenwerkingen is gebleken dat hier door elke samenwerking anders mee omgegaan wordt. Aangezien de deelnemers reeds hun kosten in de taakvelden moesten verantwoorden en BSOB hier een consistente lijn in wil trekken, zal BSOB in 2020 in overleg met de deelnemers de kosten toerekenen aan de taakvelden.

## 3. Organisatie-ontwikkeling

### 3.1 Het Organisatieplan 2021-2025

Het meerjarenperspectief vormt een richtinggevend kader waarbij de eerder vastgestelde missie, visie en hoofddoelstellingen leidend blijven.

De organisatie ontwikkeling wordt gekenmerkt als volgt:

- Aan het eind van de planperiode wordt het waarderen, heffen en innen van de gemeentelijke en waterschapsbelastingen op een professionele wijze gedaan (**Operational Excellence**)
- Waarna gericht wordt aangestuurd om binnen het werkgebied Oost-Brabant verder te groeien in het aantal deelnemers
  - schaalvergroting
  - taakuitbreiding

#### Missie:

BSOB is een regionaal samenwerkingsverband tussen waterschap Aa en Maas en de gemeenten Asten, Bernheze, Boekel, Deurne, Gemert-Bakel, Laarbeek, Landerd, Oss, Sint Anthonis, Someren en Uden. BSOB is opgericht om de kwaliteit, dienstverlening, efficiency en continuïteit van de waardering, heffing en inning van gemeentelijke en waterschapsbelastingen te verbeteren. En wel tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten.

#### Visie:

BSOB bestaat bij de gratie van haar deelnemers. Als deelnemers vinden dat wij effectief en efficiënt werken, kunnen wij met succes doorgroeien. Want dan zullen ook andere organisaties graag willen toetreden tot BSOB.

BSOB blijft zich verbeteren en ontwikkelen, mede gebaseerd op technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, waarbij zij de ambitie heeft om passend binnen de missie en visie het takenpakket te verruimen. Daarnaast wil BSOB een partner zijn in de doorontwikkeling van gegevens- en informatiemanagement.

#### Hoofddoelstellingen/Wat willen we bereiken:

Minimaliseren uitvoeringskosten  
 Optimaliseren belastingopbrengsten  
 Optimaliseren kwaliteit dienstverlening en klantgerichtheid  
 Verbeteren van de continuïteit in de uitvoering van de taken

Afgeleid van de missie en visie van de organisatie zijn de vier kernwaarden van de organisatie bepaald. Deze kernwaarden zijn bepalend voor het kunnen realiseren van de missie, visie en prestatie- indicatoren. Om de organisatiedoelstelling vorm te kunnen geven, dienen namelijk alle medewerkers vanuit dezelfde waarden te werken. Het bewustzijn daarvan geeft richting aan ieders handelen en daardoor kan de organisatie voldoen aan het beeld dat zij van zichzelf wil geven. Met het benoemen van de vier kernwaarden en het concrete gewenste onderliggende gedrag is gezamenlijk de cultuur van de organisatie bepaald.

De vier kernwaarden die zijn benoemd en omschreven, zijn:

#### Kernwaarden:

##### *Resultaatgericht:*

Wij zijn actief gericht op het behalen van overeengekomen resultaten en doelstellingen. Wij zijn bereid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.

##### *Klantgericht:*

Ons handelen is gericht op de wensen en behoeften van de interne of externe "klant". Wij anticiperen op behoeften van klanten, geven hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid.

##### *Kostenbewustzijn:*

Ons denken én doen zijn gericht op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen. Wij bewaken het budget of de (project)begroting en leggen daarover verantwoording af. Wij hebben oog voor financiële consequenties en proberen daar waar mogelijk kosten te beperken.

*Professionaliteit:*

Ons handelen is gebaseerd op vakkennis, integriteit en collegialiteit. Wij werken aan succes, willen continu verbeteren en streven naar kwaliteit en hoge mate van dienstverlening.

BSOB richt zich enerzijds op efficiënte bedrijfsvoering en anderzijds op de omgeving teneinde verdere uitbreiding met nieuwe deelnemers en/of nieuwe taken te kunnen realiseren.

### **3.2 Prestatie-indicatoren**

Om de missie, visie en kernwaarden een concrete vertaling te geven, zijn er in de SLA prestatie-indicatoren benoemd. Deze zijn in december 2018 vastgesteld en zijn opgenomen in de bijlage 8.2. De prestatie-indicatoren worden in december 2020 herzien.

## 4. Het programmaplan - Primaire processen

De primaire processen van BSOB bestaan uit:

- Waarderen: het vaststellen van de waarden van alle onroerende zaken binnen de gemeentegrenzen van de deelnemende gemeenten. Hierbij behoort ook bezwaar en beroep: wat de behandeling omvat van bezwaarschriften tegen de belastingaanslagen.
- Heffen: het opleggen van aanslagen voor de gemeentelijke- en waterschapsbelastingen.
- Innen: het verlenen van kwijtschelding, het verwerken van betalingen en het nemen van invorderingsmaatregelen.

Voor de financiële consequenties van het programmaplan verwijzen wij naar hoofdstuk 5. Om de leesbaarheid te bevorderen zijn deze niet in dit hoofdstuk opgenomen.

### 4.1 Waarderen

#### **Algemeen**

BSOB voert voor haar deelnemers de wet Waardering Onroerende Zaken (wet WOZ) uit.

Dit omvat het beheer van gegevens van objecten binnen de Basisregistratie WOZ, benodigd om tot een jaarlijkse waardebeoordeling en waardevaststelling van die objecten te komen en deze gegevens en waarden beschikbaar te stellen aan de interne processen en externe afnemers.

Binnen het proces waarderen vinden de volgende deelprocessen plaats:

- Permanente Marktanalyse uitvoeren
- Herwaarderen
- Controleren volledigheid WOZ-administratie

BSOB voert het gehele WOZ proces inclusief de taxaties in eigen beheer uit. De uitvoering van de activiteiten dient plaats te vinden conform het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer, waarbij gestreefd wordt naar het oordeel 'uitstekend' in 2021. Dit oordeel wordt toegekend als meerdere achtereenvolgende jaren het oordeel 'goed' is toegekend.

#### **Kaders**

- Wet Waardering Onroerende Zaken (Wet WOZ)
- Waterschapswet
- Gemeentewet
- Algemene Wet Rijksbelastingen (AWR)
- Algemene Wet Bestuursrecht (AWB)
- Beleidsregels
- Proceskostenvergoeding
- Belastingverordeningen
- Service Level Agreement (SLA)
- Gegevensleveringsovereenkomst (GLO)

#### **Ontwikkelingen omgeving**

De volgende ontwikkelingen (maatschappelijk, wettelijk etc.) hebben invloed op de producten van waarderen:

- Grondslag waarderen (waardering woningen op gebruiksoppervlakte)

De Waarderingskamer heeft in het voorjaar 2016 de nieuwe Waarderingsinstructie 2017 gepubliceerd, welke jaarlijks geactualiseerd wordt. Het doel hiervan is door een groter en breder belang van de WOZ-waarde meer controle op de processen te krijgen.

Vanaf 2022 is de wettelijke verplichting vanuit de Waarderingskamer dat gemeenten en samenwerkingsverbanden gaan waarderen op basis van de gebruiksoppervlakte. Net als de meeste gemeenten waardeert ook BSOB de woningen tot nu toe op basis van de bruto inhoud. Eén van de belangrijkste argumenten voor BSOB om de overgang naar de gebruiksoppervlakte te starten, is de duidelijkheid voor de burger. Naast duidelijkheid voor de burger streeft BSOB met dit project ook naar efficiency in de registratie van haar objectgegevens. Voor BSOB staat 2021 in het teken van de werkelijke overgang van het waarderen op inhoud, naar het waarderen op gebruiksoppervlakte. In de begroting is hiervoor ook een inhuurbudget opgenomen.

De verwachting is dat, door in veel gevallen binnen de BAG en de WOZ te gaan werken met dezelfde gebruiksoppervlakte, er sprake zal zijn van een efficiencyvoordeel in de toekomst. Vanaf 2022 moet de jaarlijkse herwaardering van de woningen gebaseerd zijn op de gebruikersoppervlakte. Dit is een verplichting die door de waarderingskamer is opgelegd. De basis van deze waardering vormt de BAG-gebruikersoppervlakte. Deze gebruikersoppervlakte wordt evenals het bouwjaar door de BAG geregistreerd en beheerd. Voor deze beide gegevens geldt voor de WOZ het principe van verplicht gebruik. Omdat uiteindelijk de WOZ-waarde mede bepaald wordt op basis van deze gegevens is de juistheid van groot belang.

*Wat zijn de werkzaamheden die door de deelnemers en BSOB moeten worden uitgevoerd?*

De BAG is hierbij verantwoordelijk voor een juiste bepaling van de gebruikersoppervlakte en het bouwjaar van het pand. De WOZ moet de gebruikersoppervlakte vervolgens correct verdelen over de onderdelen naar type. Deze oppervlakteverdeling is in een richtlijn vastgelegd, en betreft een niet eerder vastgelegde registratie. Om efficiënt grote aantallen te kunnen verdelen wordt gebruik gemaakt van softwaretooling. Dit gebeurt o.a. op basis van de BAG-WOZ koppeling en de aanwezige onderdelen in de WOZ administratie.

Voordat deze verdeling kan worden gemaakt moet de administratie geheel op orde zijn met o.a. een 100% volledige en juiste BAG-WOZ koppeling, en een volledig en gespecificeerde objectadministratie voor elk WOZ-object.

De registratie van onderdelen is door deze overgang dusdanig gewijzigd dat geregistreerde gegevens die in het verleden niet of minder van belang waren, - en daardoor niet geregistreerd zijn- nu onmisbaar zijn geworden. Dit betekent een complete bestands optimalisatie van de primaire objectkenmerken voor alle woningen.

Een gedeelte van het geheel op orde brengen van de administratie kan (gedeeltelijk) geautomatiseerd worden gedaan en een gedeelte moet handmatig worden gecontroleerd en verwerkt. Immers een onvolledige of onjuiste registratie leidt automatisch tot een onjuiste WOZ-waarde.

Met betrekking tot de bouwjaar moet bekeken worden voor welk deelobject welk bouwjaar geldt en welke deelobjecten later zijn bijgebouwd. Ook is het BAG-bouwjaar essentieel in het bepalen van de te hanteren verdiepingshoogte in de rekenslag naar oppervlakte.

Wanneer deze gegevens allemaal 'klaar' liggen vindt er een modelschatting plaats om het waarderingsmodel opnieuw in te richten. De gewijzigde objectkenmerken zullen zich moeten vertalen naar een marktwaarde die aansluit op de 'oude waarde'. De softwareleverancier van onze waarderingssoftware zal deze modelschatting moeten uitrekenen. Om deze modelschatting met voldoende waarborgen te kunnen maken, zullen alle verkochte woningen van minimaal de afgelopen tien jaar opnieuw herberekend moeten worden op de gebruiksoppervlakte. De marktanalyse zal dus met terugwerkende kracht opnieuw moeten worden uitgevoerd. De 'nieuwe' modelmatige waardering wordt gecontroleerd op aansluiting op de markt en dan is de transitie naar een waardering op gebruiksoppervlakte compleet.

**Wat willen we bereiken?**

We willen dat alle processen binnen het taakveld van het team Waarderen, Bezwaar en Beroep minimaal conform de voortgangseisen van de Waarderingskamer zijn afgerond.

*Waardering*

Alle objecten gewaardeerd, gecontroleerd en beschikt voor belastingjaar 2021. 99% van de objecten voor 1 maart 2021 en 99,9% van de objecten voor 1 juli 2021.

*Vraagprijsanalyse*

Na het bekend worden van een vraagprijs middels I-WOZ wordt deze inhoudelijk vergeleken met de object- en waardegegevens, zoals bekend binnen BSOB. Hierna zal de analyse door de taxateur worden afgerond maximaal 4 maanden na het bekend worden van deze vraagprijs.

*Permanente Marktanalyse*

Na de verwerking van de verkopen via het Kadaster worden maandelijks de koopinlichtingen-formulieren en herinneringen verstuurd. Hierna zal de analyse door de taxateur worden afgerond, maximaal 6 maanden na verkoopdatum. We onderzoeken de mogelijkheden om dit proces grotendeels te automatiseren.

*Waarderen op oppervlakte*

In 2021 zullen alle objectgegevens worden aangevuld met alle relevante data om te kunnen gaan waarderen op



oppervlakte en worden de voorbereidingen getroffen om in 2022 werkelijk te kunnen overgaan tot het waarderen op gebruiksoppervlakte. Dit in samenwerking met de BAG-beheerders van de deelnemers en de Woningbouwstichtingen welke onroerend goed bezitten binnen de deelnemende gemeenten.

### **Wat gaan we daarvoor doen?**

*Waardering, vraag-en marktanalyse*

We voeren de werkzaamheden uit conform de geldende waarderingsinstructie. Belangrijke aandachtspunten uit deze waarderingsinstructie zijn samengevat in een jaarschema: De WOZ-tijdlijn. Daarnaast is belangrijk dat de gestelde beheersingsmaatregelen worden gevolgd volgens de systematiek van de waarderingsinstructie. Deze zijn inmiddels geïmplementeerd in ons beheerprogramma, om datgene wat wij willen bereiken ook te borgen.

We gaan ook een automatiseringstraject inzetten met softwareleverancier Ortax. We streven er naar om repeterende werkzaamheden te robotiseren of automatiseren. We willen investeren om toekomstbestendige inrichting op te tuigen waarbij het taxatiepakket het werk van de taxateur in grotere mate gaat overnemen. Ook het taxatiemodel moet daar in 'slimmer' worden. Met de softwareleverancier gaan wij in het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2020 samen kijken hoe deze slimmere en nieuwe functionaliteit toe te passen op ons waarderingsgebied, die we dan vanaf 2021 kunnen inzetten.

## **4.2 Heffen**

### **Algemeen**

BSOB vervaardigt en verzendt aanslagbiljetten voor de gemeentelijke- en waterschapsbelastingen. Het proces heffen bestaat uit de volgende deelprocessen:

- Bijwerken en optimaliseren van de basis bestanden voor de gemeentelijke- en waterschapsheffingen
- Beschikken WOZ-waarde
- Vaststellen van alle aanslagbiljetten
- Het afhandelen van bezwaarschriften.

### **Kaders**

- Belastingverordeningen van alle deelnemers
- Wet-WOZ
- Waterschapswet
- Gemeentewet
- Omgevingswet
- Algemene Wet Rijksbelastingen (AWR)
- Algemene Wet Bestuursrecht (AWB)
- Beleidsregels

### **Ontwikkelingen omgeving**

Digitalisering van de informatievoorziening

- Aanbieden van digitale producten
- Beschikbaar stellen van documenten via 'MijnOverheid'
- Mogelijkheid inzien status lopende zaken

### **Wat willen we bereiken?**

- De aanslagoplegging voor de jaren 2019 en 2020 afronden in 2020 en 2021 in zijn geheel ook in 2021 opleggen.
- In overleg met de deelnemende gemeenten harmoniseren verordeningen gemeentelijke heffingen op de onderdelen belastbaar feit en belastingplicht. Doel: efficiënter werkproces en standaardisering inrichting belastingapplicatie.

### **Wat gaan we daarvoor doen?**

- In de kohierenplanning de nakohieren voor oude belastingjaren inplannen en de uitval tijdig verwerken, zodat dit leidt tot aanslagoplegging.
- Het proces rondom de uitval van kohieren die geautomatiseerd worden gestopt verbeteren door middel van stuurcontroles, zodat het werkproces efficiënter wordt ingericht.
- Regelmatige afstemming met gegevensbeheer, over de mutatie van afwijkende/bijzondere heffingsobjecten.
- Rekening houden met de bezwaarcyclus, als waterschapsheffingen later worden verzonden.

- Voorstellen tot verbetering c.q. harmonisatie zullen conform de modelverordeningen van de VNG worden gedaan. Deze harmonisatie zal in eerste instantie vooral gericht zijn op de verordeningen afvalstoffenheffing, rioolheffing, toeristenbelasting en hondenbelasting, aangezien BSOB bij deze verordeningen verwacht het meeste effect te kunnen behalen.

## 4.3 Innen

### **Algemeen**

BSOB verwerkt de reacties met betrekking tot het invorderingsproces en vordert de opgelegde belastingaanslagen in.

Het proces innen bestaat uit de deelprocessen:

- verwerken van betalingen
- (dwang)invordering
- behandelen van kwijtscheldingsverzoeken
- behandelen van onvermogendossiers

### **Kaders**

- Invorderingswet 1990
- Uitvoeringsregeling Invorderingswet 1990
- Uitvoeringsbesluit Invorderingswet 1990
- Leidraad Invordering BSOB
- Burgerlijk Wetboek
- Faillissementswet
- Algemene wet bestuursrecht
- Waterschapswet
- Gemeentewet
- Intern beleid (oninbaar verklaren, afboeken kleine bedragen)
- Kostenwet
- Burgerlijk Rechtsvordering

### **Ontwikkelingen omgeving**

Digitalisering van de informatievoorziening

- Aanbieden van digitale producten
- Beschikbaar stellen van documenten via 'MijnOverheid'
- Mogelijkheid inzien status lopende zaken

### **Wat willen we bereiken?**

- Continuering van de huidige werkwijze met betrekking tot invorderen
- Inkomende e-mails en overige correspondentie wordt op tijd, volgens de gestelde prestatie-indicatoren, beantwoord. Dit alles tegen zo laag mogelijke kosten.
- Belastingplichtigen maken zo veel mogelijk digitaal gebruik van de producten en raadpleging via MijnOverheid.
- Eerder in het invorderproces detecteren dat een belastingschuldige niet kan betalen en daar naar handelen (sociaal invorderen)
- Het aantal regels in het bestand voor toetsing geautomatiseerde kwijtschelding bij aanslagoplegging weer op niveau van 2018 voor de AVG toestemmingsactie (zijnde 15.000 regels).
- Het toetsen van belemmeringen bij aanvragen kwijtschelding bij 60 % van de gevallen door het belastingstelsel laten uitvoeren in plaats van een medewerker.
- Het verwerken van betalingen voor 80% geautomatiseerd laten verlopen.
- Het proces van insolventies (faillissement, WSNP, MSNP, onderbewindstelling e.d.) voor 50 % geautomatiseerd laten verlopen.
- Loonvordering, vordering huurpenningen, bankbeslag administratief leggen zonder tussenkomst van de deurwaarder.

### **Wat gaan we daarvoor doen?**

- Automatische betalingsverwerking bevorderen.
- Betaling via automatische incasso bevorderen.

- Verbeterde werkwijze met gemeenten inzake kwijtschelding bespreken.
- 2-maandelijks overleg met het deurwaarderskantoor.
- Regulier (1 maal per maand) oninbare vorderingen afboeken.
- Aanpassing van aanslagbiljet voor verzending via MijnOverheid.
- Voor Q 2 geautomatiseerde journaalposten aanleveren met de betalingsgegevens voor alle deelnemers.
- Door overgang naar de nieuwe versie van het belastingpakket Gouw wordt het meer mogelijk om handeling geautomatiseerd te laten verlopen dan voorheen.
- Een koppeling tussen de digitale balie en het belastingpakket zorgt ervoor dat de burger meer zelf kan regelen en dat het aan de achterkant geautomatiseerd verwerkt wordt.
- Toepassen van RPA(robotisering) op de diverse subprocessen binnen in.

#### *Betaling via automatische incasso bevorderen.*

Bij alle verzonden aanslagbiljetten wordt de mogelijkheid van automatische incasso weergegeven. Tijdens telefonisch contact worden de voordelen van automatische incasso onder de aandacht gebracht en wordt aangegeven hoe men dit snel zelf kan regelen. Via de lokale media wordt voor de aanslagoplegging aandacht gevraagd voor de mogelijkheid tot automatische incasso.

#### *Het efficiënt invorderen*

In 2018 en 2019 is extra aandacht besteed aan het gehele invorderproces en zijn er een aantal organisatorische veranderingen doorgevoerd. Deze hebben geleid tot een efficiëntere wijze van invordering en tevens tot het inlopen van ontstane achterstanden. Deze werkwijze wordt in 2020 en 2021 gecontinueerd en betekent er geen achterstanden meer zullen zijn.

## 5. De Paragrafen

### 5.1 Lokale heffingen

BSOB is verantwoordelijk voor de uitvoering van het door de deelnemers geformuleerde beleid over lokale heffingen. De vaststelling van het beleid is voorbehouden aan de deelnemers. BSOB adviseert haar deelnemers over het te voeren beleid.

### 5.2 Weerstandsvermogen & risicobeheersing

Volgens de BBV bestaat het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de geïdentificeerde risico's:

Het weerstandsvermogen is het vermogen van BSOB om niet-reguliere kosten die onverwacht en substantieel zijn op te kunnen vangen, zonder dat de uitvoering van de taken en de bedrijfsvoering in gevaar komt. Het weerstandsvermogen geeft aan hoe robuust de financiële positie van BSOB is. Voor het beoordelen van de 'weerstand' is inzicht nodig in de omvang en de achtergronden van de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit. Het gaat hierbij alleen om risico's waarvoor geen of wellicht onvoldoende verzekeringen zijn afgesloten, voorzieningen zijn gevormd of budgetten binnen de begroting beschikbaar zijn.

In deze paragraaf komen de volgende onderwerpen aan bod:

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit
- een inventarisatie van de risico's.

#### **Weerstandscapaciteit:**

Gezien de bepalingen, opgenomen in de gemeenschappelijke regeling en de Nota Financieel Beleid aangaande de bestemmingen van resultaten, zijn eigen vermogen, stille reserves of voorzieningen niet noodzakelijk. In artikel 53 van de Gemeenschappelijke Regeling is een zogenoemde garantstelling opgenomen. Dit houdt in dat de deelnemers er zorg voor dragen dat BSOB te allen tijde over voldoende middelen beschikt om aan al haar verplichtingen ten opzichte van derden te voldoen. De risico's komen conform de regelingen voor rekening van de deelnemers naar rato van hun aandeel in de bedrijfsactiviteiten (bijdragen).

Conform de geldende verordeningen worden bij een positief saldo het bedrag gerestitueerd aan de deelnemers. Buiten de bestemmingreserve is er daarom geen eigen vermogen. Ook is er op dit moment geen lening.

Zoals vastgesteld in de financiële verordening, dienen niet onderkende of financieel niet voorzienbare risico's welke gedurende het begrotingsjaar geschieden, initieel op te worden gevangen ten laste van de post Onvoorzien. In de financiële verordening artikel 4 lid 2 is de post onvoorzien vastgesteld op 0,6% van de begroting met een minimum van € 50.000. In 2021 is een bedrag van €50K voorzien.

Bovenstaande (inclusief de garantstelling) in ogenschouw genomen geven de, bij ministeriële regeling opgestelde, kengetallen geen zinvolle uitkomsten en informatie over de financiële positie van BSOB en zijn ze daarom niet opgenomen.

Er zijn geen geïdentificeerde risico's.

### 5.3 Onderhoud kapitaalgoederen

De kapitaalgoederen van BSOB bestaan uit installaties (telefooncentrale) en ICT-Software. Noodzakelijk onderhoud vormt onderdeel van de afgesloten contracten.

### 5.4 Financiering

BSOB conformeert zich aan de regels van de wet FIDO. Een vertaling is opgenomen in het treasury statuut. Aangezien in 2019 (of voorgaande jaren) geen langlopend vreemd vermogen aan is getrokken, is het treasury risico nihil en zijn er geen kengetallen opgenomen met betrekking tot het renterisico en renteresultaat.

#### **BNG**

BSOB heeft een bancaire relatie met de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). De BNG verzorgt de bancaire diensten voor de rekening courant en inningsrekening van BSOB.

#### **EMU-Saldo**

De Wet HOF stelt regels voor de bijdrage van gemeenten aan het terugdringen van het EMU-tekort. Het EMU-saldo is het saldo van de inkomsten en uitgaven van de overheid. Hierbij zitten ook inkomsten en uitgaven met een kapitaalkarakter, zoals investeringen en investeringsbijdragen. Het overzicht van het EMU-saldo is bedoeld om op nationaal niveau te kunnen bepalen in hoeverre de verschillende overheden bijdragen aan het nationale EMU-saldo.

Ingevolge de voorschriften (BBV) presenteren wij de berekening van ons EMU-saldo:

Tabel: EMU saldo 2020 - 2022		Bedragen x € 1.000		
Omschrijving	2020	2021	2022	
1 Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	0	0	0	
2 Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	60	88	70	
3 Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	0	0	0	
4 Investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	0	0	0	
5 Baten uit bijdragen van andere overheden, de Europese Unie en overigen, die niet op de exploitatie zijn verantwoord en niet al in mindering zijn gebracht bij post 4	0	0	0	
6 Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa: Baten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa (tegen verkoopprijs), voor zover niet op de exploitatie verantwoord	0	0	0	
7 Aankoop van grond en de uitgaven aan bouw-, woonrijp maken e.d. (alleen transacties met derden die niet op de exploitatie staan)	0	0	0	
8 Baten bouwgrondexploitatie: Baten voorzover transacties niet op exploitatie verantwoord	0	0	0	
9 Lasten op balanspost Voorzieningen voorzover deze transacties met derden betreffen	0	0	0	
10 Lasten ivm transacties met derden, die niet via de onder post 1 genoemde exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves (inclusief fondsen en dergelijke) worden gebracht en die nog niet vallen onder één van bovenstaande posten	0	0	0	
11 Verkoop van effecten: a Gaat u effecten verkopen? (ja/nee) b Zo ja, wat is bij verkoop de verwachte boekwinst op de exploitatie?	nee	nee	nee	
<b>Berekend EMU-saldo</b>	<b>60</b>	<b>88</b>	<b>70</b>	

## 5.5 Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering is ondersteunend aan en mede bepalend voor de kwaliteit van de primaire processen en de realisatie van de beoogde effecten. De interne organisatie staat volledig ten dienste van de primaire processen. Dit betekent dat de kwaliteit en omvang van de organisatie, maar ook faciliteiten als bijvoorbeeld de huisvesting en de automatisering/ICT indirect van grote invloed zijn op het behalen van de gewenste effecten. In deze paragraaf worden de plannen van de processen bezwaar en beroep, frontoffice en ICT.

### 5.5.1 Bezwaar en Beroep

#### **Wat willen we bereiken?**

##### *Bezwaren WOZ*

Het gehele proces van bezwaarafhandeling, administratief, juridisch en taxatietechnisch afhandelen binnen de wettelijke gestelde termijn. Voor 90% van de bezwaren willen wij in 2021 gaan voldoen aan de door de Hoge Raad gestelde redelijke termijn van een half jaar vanaf datum aanslagoplegging. Daarnaast als prestatie indicator het maximum aantal toegekende bezwaren onder het landelijke gemiddelde.

##### *Bezwaren gemeentelijke heffingen*

Het gehele proces van bezwaarafhandeling, administratief en juridisch afhandelen binnen de gestelde termijn van 3 maanden na ontvangst van het bezwaarschrift. De wettelijke afhandelingstermijn bedraagt een jaar (binnen het belastingjaar).

##### *Bezwaren waterschapsheffingen*

Het gehele proces van bezwaarafhandeling, administratief en juridisch afhandelen binnen de wettelijk gestelde termijn van 18 weken na ontvangst van het bezwaarschrift.

##### *Beroepsschriften*

Afhandeling conform de termijnen die door de Rechtbank en het Gerechtshof worden gesteld. Kwaliteit van de procesvoering op een hoog peil houden, zodat zo min mogelijk beroepen worden verloren op basis van niet weersproken of onvoldoende onderbouwd.

#### **Wat gaan we daarvoor doen?**

*Bezwaren WOZ, gemeentelijke en waterschapsheffingen*

We proberen bezwaren zo veel mogelijk te voorkomen. BSOB zet in op informeel contact na de aanslagoplegging (telefonisch contact, in pandige opnamen, inloopavonden bij deelnemende gemeenten). Als naar aanleiding van dit informeel contact blijkt dat de inwoner gelijk heeft, dan wordt een aanslag ambtshalve verminderd en een bezwaar voorkomen.

Aanvullend neemt BSOB, indien dit mogelijk is, ook na het ontvangen van een bezwaarschrift telefonisch contact op met belanghebbende om het bezwaar informeel te kunnen behandelen, dan wel te komen tot een fiscaal compromis.

*Beroepsschriften*

Om de kwaliteit van de procesvoering op een hoog peil te houden, zodat we zo min mogelijk beroepen verliezen op basis van niet weersproken of onvoldoende onderbouwd, wordt binnen dit werkproces het vier-ogen principe toegepast bij alle taxaties en verweren. Objecten in het kader van de Wet WOZ worden in de beroepsfase altijd in pandig opgenomen, zodat de taxateur ook altijd het object volledig heeft kunnen beoordelen.

**5.5.2 Frontoffice*****Algemeen***

De frontoffice is het eerste aanspreekpunt van BSOB. De frontoffice geeft antwoord op vragen die binnenkomen via de post, mail of telefoon of zorgt dat vragen op een goede manier worden doorgeleid naar de backoffice. Klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en professionaliteit zijn belangrijke kernwaarden voor de frontoffice. Een goede bereikbaarheid is belangrijk met in het achterhoofd het kostenbewustzijn.

***Ontwikkelingen omgeving***

De volgende ontwikkelingen (maatschappelijk, wettelijk etc.) hebben invloed op de producten van de frontoffice:

- Sociaal invorderen
- AVG

BSOB blijft uitvoeringsbeleid ontwikkelen op het gebruik van de onderscheidende communicatiemiddelen in de klantcontacten als bijvoorbeeld:

- het steeds meer producten digitaal aanbieden
- het beschikbaar stellen van documenten via MijnOverheid
- openingstijden telefonische bereikbaarheid
- Chatmogelijkheid via website
- Terugbelmogelijkheid via website
- Faciliteren dat burger steeds meer zelf digitaal kan regelen

***Wat willen we bereiken?***

- BSOB streeft een goede bereikbaarheid na. Alle inkomende telefoongesprekken dienen binnen de gestelde prestatie-indicatoren beantwoord te worden. Inkomende e-mails en overige correspondentie dient op tijd, volgens de gestelde prestatie-indicatoren, beantwoord te worden. Dit alles tegen zo laag mogelijke kosten.
- Belastingplichtigen maken zo veel mogelijk digitaal gebruik van de producten en raadpleging via MijnOverheid.

***Wat gaan we daarvoor doen?***

- Management informatie analyseren en daarmee het belgedrag van de klant beïnvloeden.
- De processen voor het verwerken van e-mails en overige correspondentie beter op elkaar afstemmen. Hierdoor zal de belastingplichtige sneller een antwoord op zijn vraag ontvangen.
- Meer producten digitaal aanbieden.

### 5.5.3 ICT

#### **Algemeen**

Bevat alle ICT-activiteiten om de werkzaamheden binnen de andere activiteiten te ondersteunen, hiertoe worden de volgende deelprocessen uitgevoerd:

- Applicaties beheren (zoals inrichten, upgrades verzorgen en scripts draaien).
- Autorisaties verlenen.
- Gebruikers ondersteunen (zoals verzorgen handleidingen en storingen verhelpen).
- Opstarten en monitoren productieruns, beheren van documentproductie.
- Databasebeheer en uitvoeren van data-analyses.
- Ontwikkelen van Business Intelligence oplossingen.
- Beheren en onderhouden van ICT contracten.
- Opstellen en realiseren van Informatiemanagement en –beleid.
- Realiseren van projecten.

#### **Ontwikkelingen omgeving**

De volgende ontwikkelingen (maatschappelijk, wettelijk etc.) hebben invloed op de bedrijfsvoering;

- Verdergaande digitalisering van de maatschappij zodat makkelijker en sneller contact gelegd kan worden tussen e-overheid en burger.
- Met behulp van slimme inzet van ICT kunnen hogere kwaliteit, snellere dienstverlening en lagere exploitatiekosten bereikt worden.
- Verdere ontwikkeling en uitbreiding van BI-tool (Qlikview). Dit om zowel intern als extern (deelnemers) frequenter en optimaler te informeren met betrekking tot de processen en financiën van BSOB.
- Overheidsinstanties bieden steeds meer open-data aan voor nuttige toepassingen.

#### **Wat willen we bereiken?**

1. Optimaal gebruik maken van GouwZaak en Workflow: werkprocessen zoveel mogelijk automatiseren en robotiseren.
2. Betrouwbaar met Data voor onze deelnemers en belastingplichtigen: slim, veilig en efficiënt inzetten van data en basisregistraties.
3. Geautomatiseerd doorvoeren van mutaties in basisregistraties: de ontsluiting van gegevens uit basisregistraties flexibeler en minder complex maken door toepassing van Common Ground principes en de gegevens rechtstreeks afnemen bij de landelijke basisregistraties.
4. Optimaal gebruik maken van GIS oplossingen en beschikbaar beeldmateriaal.
5. Datagedreven sturing: medewerkers zijn in staat kritische vragen te stellen over data, kennis op te bouwen en de beschikbare data optimaal te benutten in besluitvormingsprocessen. We zetten daar ook nieuwe ontwikkelingen voor in zoals Datascience, robotisering en kunstmatige intelligentie.

#### **Wat gaan we daarvoor doen?**

- Inzetten van Business Analytics oplossingen zodat BSOB meer sturing op processen kan realiseren.
- Inzetten van Big Data ontwikkelingen, technieken en tools maakt het mogelijk om uit grote hoeveelheden ongestructureerde en gestructureerde data maximale inzichten te verkrijgen. Dit gaat ook andere eisen aan medewerkers stellen, er zal meer kennis op het gebied van data-analyse nodig zijn in plaats van data-entry. Dit betekent ook een geleidelijke verschuiving van taken in de komende jaren.
- Implementeren van Idensys, wat zorgt voor afspraken over strenge eisen aan veiligheid, betrouwbaarheid en bescherming van persoonlijke gegevens tussen overheden en bedrijven. Zo kunnen belastingplichtigen straks met één inlogmiddel van hun keuze veilig inloggen.
- Verdergaand implementeren en aansluiten op het Stelsel van Basisregistraties met de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) en Basisregistratie Personen (BRP).

#### **Robotisering**

BSOB is in 2019 gestart met "Operational Excellence" hetgeen staat voor zo efficiënt mogelijk de hoogst mogelijke kwaliteit te bieden in dienstverlening naar onze deelnemers.

Het hart van de belastingorganisatie bestaat, naast medewerkers, in hoofdlijnen uit twee automatiseringsapplicaties (pakketten). Dit zijn de belastingapplicatie van Gouw (Gouw7R2) en de waarderingmodule Ortec Finance van Ortax.

Alle operationele medewerkers werken met een of beide pakketten. Deze pakketten hebben weer koppelingen met externe databanken onder andere de LV (landelijke Voorzieningen). In 2020 is BSOB gestart met zogenaamde Key-users. Dit zijn medewerkers die zelf continue werken in de verschillende applicaties en elk op het eigen kennis/vakgebied constateren dat er naast efficiëntere processen (dit wordt maandelijks overlegd met de leveranciers van de applicaties) ook veel repeterende werkzaamheden plaatsvinden binnen BSOB.

In overleg en op initiatief van en met de Key-users worden al deze repeterende werkzaamheden geanalyseerd en daar waar het een significante tijdsbesteding betreft gerobotiseerd. Dit zal de komende jaren een steeds prominenter plek in de organisatie krijgen. Het effect voor BSOB breed is dat op termijn de kosten voor de uitvoering van de diensten voor de deelnemers steeds lager worden en de kwaliteit steeds hoger.

## 5.6 Verbonden partijen

BSOB heeft geen verbonden partijen.

## 5.7 Grondbeleid

Dit is niet van toepassing op BSOB.

## 5.8 Mededelingen WNT

In het kader van de Wet Normering Topinkomens is BSOB verplicht melding te maken van eventuele topinkomens. Het doel van de WNT is het tegengaan van bovenmatige beloningen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de (semi) publieke sector. In de WNT worden inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak, genormeerd en openbaar gemaakt. Jaarlijks worden de bezoldigingsnormen in een ministeriële regeling vastgesteld en geïndexeerd.

BSOB blijft binnen de gestelde norm en voldoet hiermee aan de WNT.



## 6. Projecten

### 6.1 Waarderen op oppervlakte

Voor 2021 staat 1 specifieke project benoemd, namelijk het waarderen op gebruiksoppervlakte. In 2021 wordt het project afgerond.

#### *Waarderen op oppervlakte (€115.000)*

Het project waarderen op oppervlakte zal grotendeels uitgevoerd worden met externe medewerkers (inhuur). Afhankelijk van de gevraagde inzet zullen de werkzaamheden door interne of externe medewerkers worden uitgevoerd. Dat betekent dat de inhuurkrachten respectievelijk het werk van de interne medewerkers overnemen of taken uitvoeren voor het waarderen op gebruiksoppervlakte. De werkzaamheden staan in het teken van de verdeling van de gebruiksoppervlakte uit de BAG over de taxatieonderdelen binnen de WOZ. Deze oppervlakteverdeling is in een richtlijn vastgelegd, en betreft een niet eerder vastgelegde registratie. Tevens hebben in 2019 twee deelnemers aangegeven dat zij de werkzaamheden zelf zullen uitvoeren. Om te voorkomen dat zij bijdragen aan deze kosten zullen de kosten voor het project bij de overige deelnemers separaat gefactureerd worden. In de kwartaalrapportages die verstrekt zullen gaan worden aan de deelnemers zal dit continu worden gemonitord.

## 7. Financiën

In dit hoofdstuk is een overzicht opgenomen van de begroting 2021. In de kadernota 2021 zijn de kaders en uitgangspunten opgenomen waarbinnen BSOB de begroting 2021 inclusief meerjarenraming opstelt. Dit zijn onder andere de prijscorrecties volgend uit de septembercirculaire 2019.

	2021
Netto materiele consumptie	1,8 %
Lonen en salarissen	2,9%

Naast deze uitgangspunten is de start van de afschrijvingen, volgend uit het investeringsproject Gouw7R2 verwerkt.

Exploitatiekosten: (*€1.000)		2021	
Overhead	Lonen en salarissen	1.585	
	Overige personeelskosten	316	
	Inhuur personeel	88	
	Kapitaallasten	Andere vaste bedrijfsmiddelen, afschrijving	88
		Rente	
	Automatiseringskosten		522
	Uitvoeringskosten	Kosten betalingsverkeer	1
	Huisvestingskosten		351
	Duurzame goederen		5
	Algemene kosten		216
	Onvoorzien		50
	Uitbestede diensten		498
	Overige opbrengsten	Overige baten	
	Opbrengsten invordering		
<b>Totale kosten overhead</b>		<b>3.720</b>	
Waarderen	Lonen en salarissen	1.390	
	Overige personeelskosten		
	Inhuur personeel	115	
	Overige opbrengsten	Waarderen op oppervlakte	-115
	Automatiseringskosten		163
	Overige opbrengsten	Opbrengst mutatiesignalering	
		Overige baten	
	Repro- en portokosten		10
	Uitvoeringskosten	Proceskostenvergoedingen	356
		<i>Directe kosten waarderen</i>	<i>1.919</i>
<b>Doorberekende kosten overhead</b>		<b>1.714</b>	
<b>Totale kosten Waarderen</b>		<b>3.633</b>	
Heffen	Lonen en salarissen	1.296	
	Overige personeelskosten		
	Inhuur personeel		
	Automatiseringskosten		81
	Overige opbrengsten	Overige baten	
	Repro- en portokosten		329
		<i>Directe kosten Heffen</i>	<i>1.706</i>
<b>Doorberekende kosten overhead</b>		<b>1.563</b>	
<b>Totale kosten Heffen</b>		<b>3.270</b>	
Innen	Lonen en salarissen	332	
	Overige personeelskosten		
	Inhuur personeel		
	Repro- en portokosten		73
	Uitvoeringskosten	Abonnement Inlichtingenbureau	11
		Incasso- en deurwaarderskosten	188
		Kosten betalingsverkeer	144
		Uitvoeringskosten kwijtschelding	37
		<i>Directe kosten Innen</i>	<i>785</i>
	<b>Doorberekende kosten overhead</b>		<b>444</b>
<b>Totale kosten Innen</b>		<b>1.228</b>	
<b>Netto-kosten</b>		<b>8.131</b>	
	Deelnemersbijdragen	(incl. BTW)	8.758
	BTW Eindgebruiker	Exploitatie	628
	BTW Eindgebruiker	Investeringsvoorstel	
<b>Exploitatieresultaat</b>			

De meerjarenraming BSOB<sup>1</sup> ziet er als volgt uit:

Exploitatiekosten: (*€1.000)		2021	2022	2023	2024	
Overhead	Lonen en salarissen	1.585	1.542	1.550	1.583	
	Overige personeelskosten	316	320	325	331	
	Inhuur personeel	88	90	91	93	
	Kapitaallasten					
		Andere vaste bedrijfsmiddelen, afschrijving	88	70	56	35
		Rente				
	Automatiseringskosten	522	531	540	549	
	Uitvoeringskosten					
		Kosten betalingsverkeer	1	1	1	1
	Huisvestingskosten	351	357	363	370	
	Duurzame goederen	5	5	5	5	
	Algemene kosten	216	220	224	228	
	Onvoorzien	50	50	50	50	
	Uitbestede diensten	498	506	515	524	
	Overige opbrengsten					
	Overige baten					
Opbrengsten invordering						
<b>Totale kosten overhead</b>		<b>3.720</b>	<b>3.692</b>	<b>3.720</b>	<b>3.768</b>	
Waarderen	Lonen en salarissen	1.390	1.425	1.458	1.491	
	Overige personeelskosten					
	Inhuur personeel	115				
	Overige opbrengsten					
		Waarderen op oppervlakte	-115			
	Automatiseringskosten	163	166	168	171	
	Overige opbrengsten					
		Opbrengst mutatiesignalering				
		Overige baten				
	Repro- en portokosten	10	10	10	10	
Uitvoeringskosten	356	362	369	375		
	Proceskostenvergoedingen					
	<i>Directe kosten waarderen</i>	<i>1.919</i>	<i>1.963</i>	<i>2.005</i>	<i>2.048</i>	
<b>Doorberekende kosten overhead</b>		<b>1.714</b>	<b>1.738</b>	<b>1.751</b>	<b>1.774</b>	
<b>Totale kosten Waarderen</b>		<b>3.633</b>	<b>3.701</b>	<b>3.756</b>	<b>3.822</b>	
Heffen	Lonen en salarissen	1.296	1.310	1.321	1.352	
	Overige personeelskosten					
	Inhuur personeel					
	Automatiseringskosten	81	81	83	84	
	Overige opbrengsten					
		Overige baten				
Repro- en portokosten	329	335	341	347		
	<i>Directe kosten Heffen</i>	<i>1.706</i>	<i>1.726</i>	<i>1.745</i>	<i>1.782</i>	
<b>Doorberekende kosten overhead</b>		<b>1.563</b>	<b>1.504</b>	<b>1.515</b>	<b>1.535</b>	
<b>Totale kosten Heffen</b>		<b>3.270</b>	<b>3.230</b>	<b>3.260</b>	<b>3.317</b>	
Innen	Lonen en salarissen	332	340	348	356	
	Overige personeelskosten					
	Inhuur personeel					
	Repro- en portokosten	73	74	75	77	
	Uitvoeringskosten					
		Abonnement Inlichtingenbureau	11	11	11	11
		Incasso- en deurwaarderskosten	188	192	195	198
		Kosten betalingsverkeer	144	147	149	152
		Uitvoeringskosten kwijtschelding	37	38	38	39
		<i>Directe kosten Innen</i>	<i>785</i>	<i>801</i>	<i>816</i>	<i>832</i>
<b>Doorberekende kosten overhead</b>		<b>444</b>	<b>450</b>	<b>453</b>	<b>459</b>	
<b>Totale kosten Innen</b>		<b>1.228</b>	<b>1.251</b>	<b>1.270</b>	<b>1.291</b>	
<b>Netto-kosten</b>		<b>8.131</b>	<b>8.182</b>	<b>8.286</b>	<b>8.430</b>	

Voor de meerjarenbegroting zijn bij de uitgangspunten de parameters vanuit de septembercirculaire 2019 van het gemeentefonds aangehouden:

Prijsmutaties overheidsconsumptie 2021-2024 (conform septembercirculaire 2019)

	2021	2022	2023	2024
Netto materiele consumptie	1,8%	1,7%	1,7%	1,7%
Lonen en salarissen	2,9%	2,5%	2,3%	2,3%

Tevens is de volgende toegestane formatie gebruikt bij het opstellen van de meerjarenbegroting. De mutaties in de toegestane formatie betreffen mensen die met pensioen gaan, waarvoor geen vervanging aangenomen zal worden.

	Verdeling Fiscaal-Juridisch	1e BW 2020 - Toegestane Formatie (Incl. FJ)				
		FTE 2021	FTE 2022	FTE 2023	FTE 2024	FTE 2025
Overhead	1,39	22,58	22,58	21,58	21,58	21,58
Fiscaal-juridisch	-4,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Waarderen	2,50	22,29	21,29	21,29	21,29	21,29
Heffen	1,00	19,42	19,42	18,42	18,42	18,42
Innen		5,51	5,51	5,51	5,51	5,51
<b>Totaal</b>	<b>0,0</b>	<b>69,8</b>	<b>68,8</b>	<b>66,8</b>	<b>66,8</b>	<b>66,8</b>

<sup>1</sup> Vanwege de kostenstructuur en samenstelling de balans van BSOB is er in deze ontwerpbegroting 2021 geen geprognosticeerde balans opgenomen, daar dit geen verdere financiële inzichten verschaft voor de gebruikers van de begroting.

## 7.1 Bijdrage per deelnemer

De lasten van BSOB worden voornamelijk door de deelnemers (kosten) gedragen. Mocht de BSOB in een jaar opbrengsten genereren, dan leidt dit tot lagere kosten voor de deelnemers.

Voor de doorberekening van de kosten aan de deelnemers is gezocht naar een kostenverdeelsleutel die recht doet aan het principe dat naarmate een deelnemer meer werk inbrengt bij BSOB, deze ook een groter aandeel krijgt in de kosten van de organisatie.

## 7.2 Bijdragen per deelnemer op basis van de productiecijfers 2019

	Aa en Maas	Asten	Bernheze	Boekel	Deurne	Gemert Bakel	Laarbeek	Landerd	Oss	St Anthonis	Someren	Uden	Totaal
Totale bijdrage excl BTW	3.032.300	269.378	457.875	149.274	509.303	478.384	354.572	228.735	1.494.190	180.558	310.686	665.335	<b>8.130.589</b>
Percentage van bijdrage	37,29%	3,31%	5,63%	1,84%	6,26%	5,88%	4,36%	2,81%	18,38%	2,22%	3,82%	8,18%	100%
BTW - verdeling op basis van % bijdrage	234.156	20.802	35.357	11.527	39.329	36.941	27.380	17.663	115.382	13.943	23.991	51.378	<b>627.848</b>
	3.266.455	doorschuifBTW voor gemeentelijke deelnemers											

### 7.3 Productiecijfers 2019

#### Productiecijfers 2019 BSOB tbv deelnemersbijdrage

BSOB - Aantallen aanslagen en aanslagregels																									
Productiecijfers 2019 (geactualiseerd met laatste ontwikkelingen)																									
	Aa en Maas		Asten		Bernheze		Boekel		Deurne		Gemert-Bakel		Laarbeek		Landerd		Oss		St Anthonis		Someren		Uden		Totaal
	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	Biljetten	Regels	
<b>Aantal aanslagbiljetten per deelnemer</b>	398.811		8.584		15.527		5.152		15.866		15.230		11.401		8.092		49.595		6.188		10.145		23.096		567.687
<b>Aanslagen in het basispakket</b>																									
Watersysteemheffing ingezetenen		323.627																							323.627
Watersysteemheffing gebouwd		375.454																							375.454
Watersysteemheffing ongebouwd		114.900																							114.900
Zuiveringsheffing forfait bedrijven		21.517																							21.517
Zuiveringsheffing forfait woningen		347.250																							347.250
Afvalstoffenheffing - vastrecht/ vast bedrag			7.074		12.753		4.293		14.117		12.994		9.780		6.398		41.000		4.815		8.245		19.200		140.669
Reinigingsrecht (aanslagregel op Combi-biljet)											189								75		98				362
Onroerende zaakbelasting eigenaar niet-woning			1.164		1.781		786		2.011		1.751		1.305		1.200		4.127		1.067		1.317		2.392		18.901
Onroerende zaakbelasting eigenaar woning			7.019		12.232		4.052		13.532		12.862		9.550		6.264		40.608		4.482		8.063		19.165		137.829
Onroerende zaakbelasting gebruiker niet-woning			1.157		1.607		703		1.888		1.593		1.172		1.099		3.831		1.044		1.272		2.214		17.580
Bedrijfsinvesteringszone eigenaar									181																181
Bedrijfsinvesteringszone gebruiker									153																153
Reclamebelasting (aanslagregel op Combi-biljet)			101		72						147		40				383								743
Rioolheffing gebruiker niet-woning							395		1.346		1.269		913		718		3.063		695						8.399
Rioolheffing gebruiker woning							4.215		13.590		12.589		9.551		6.372		40.566		4.460						91.343
Rioolheffing eigenaar niet-woning			1.126		1.603												3.493		765			1.283		1.826	10.096
Rioolheffing eigenaar woning			7.031		12.032												39.167		4.426			8.073		18.160	88.889
Hondenbelasting			1.144						2.602		3.007						8.496					1.515			16.764
Afvalstoffenheffing - DiffTar			5.500		10.425				9.674		9.682		8.561									6.800			50.642
<b>Aanslagen in het pluspakket</b>																									
Zuiveringsheffing-Verontrein. bedrijf	7.978																899		28				79		7.978
Rioolheffing grootverbruik			30				37																		1.073
Toeristenbelasting			61		57		32		34		94				37		113		47		67				542
Forensenbelasting														139											139
Naheffingsaanslag parkeerbelasting									244								987						453		1.684
Kosten parkeerbelasting																									0
Marktgeden									97																97
Reclamebelasting (apart biljet)																							308		308
Graf-/lijkbezorgings-/begrafenisrechten									70																70
Precario belasting														20											20
Baatbelasting																				23					23
<b>Biljetten</b>	<b>398.811</b>		<b>8.584</b>		<b>15.527</b>		<b>5.152</b>		<b>15.866</b>		<b>15.230</b>		<b>11.401</b>		<b>8.092</b>		<b>49.595</b>		<b>6.188</b>		<b>10.145</b>		<b>23.096</b>		<b>567.687</b>
<b>Regels</b>		<b>1.182.748</b>		<b>25.816</b>		<b>42.080</b>		<b>14.444</b>		<b>49.420</b>		<b>46.401</b>		<b>32.311</b>		<b>22.051</b>		<b>184.734</b>		<b>21.829</b>		<b>29.866</b>		<b>62.957</b>	<b>1.714.657</b>

Productiecijfers 2019															
	Aa en Maas	Asten	Bernheze	Boekel	Deurne	Gemert-Bakel	Laarbeek	Landerd	Oss	St Anthonis	Someren	Uden	Totaal	Tarief	Opbrengst
WOZ-objecten	0	8.180	13.863	4.828	15.544	14.537	10.834	7.425	44.617	5.544	9.396	21.526	156.294	23,24	3.632.786
Aanslagregels op de basisbiljetten heffen	1.182.748	25.816	42.080	14.444	49.420	46.401	32.311	22.051	184.734	21.829	29.866	62.957	1.714.657	1,70	2.906.423
Aanslagen DifTar		5.500	10.425		9.674	9.682	8.561				6.800		50.642	2,70	136.733
Zuiveringsheffing-verontr. Bedrijf - Riool grootv aangifte	7.978	30		37					899	28		79	9.051	22,50	203.648
Aanslagen toeristenbelasting		61	57	32	34	94		37	113	47	67		542	22,50	12.195
Aanslagen forensenbelasting								139					139	4,50	626
Aanslagen naheffing parkeerbelasting					244				987			453	1.684	4,50	7.578
Aanslagen marktgeden					97								97	4,50	437
Aanslagen reclamebelasting												308	308	4,50	1.386
Aanslagen graf-/lijkbezorgings-/begrafenisrechten					70								70	4,50	315
Aanslagen precariobelasting								20					20	4,50	90
Aanslagen baatbelasting										23			23	4,50	104
Aanslagbiljetten innen	398.811	8.584	15.527	5.152	15.866	15.230	11.401	8.092	49.595	6.188	10.145	23.096	567.687	1,98	1.123.360
Verzoek om kwijtschelding	3.920	107	278	55	274	230	154	81	1.244	44	115	492	6.994	15,00	104.910
															<b>8.130.589</b>

## 7.4 Prognose invorderingsopbrengsten

In onderstaande tabel is de prognose opgenomen van de invorderingsopbrengsten 2020 opgenomen. Als uitgangspunt is 80% gehanteerd van de verwachte invorderingsopbrengsten 2019, vanwege stijging afgegeven aantal automatische incasso's (onder andere door de aanmaningskosten te laten vervallen als er een machtiging AIC afgegeven wordt).

Invorderingsopbrengsten	Aa en Maas	Asten	Bernheze	Boekel	Deurne	Gemert Bakel	Laarbeek	Landerd	Oss	St Anthonis	Someren	Uden	Totaal
Realisatie 2019	870.710	19.418	36.397	10.802	45.205	43.204	24.042	26.222	131.585	16.233	19.119	62.563	<b>1.305.500</b>
Begroting 2021	696.568	15.534	29.118	8.642	36.164	34.563	19.234	20.978	105.268	12.986	15.295	50.050	<b>1.044.400</b>

## 8. Bijlagen

### 8.1 Vergelijkende cijfers 2019 - 1e BW 2020 - 2021

Exploitatiekosten: (*€1.000)		2019	1e BW 2020	2021
Overhead	Lonen en salarissen	1.406	1.547	1.585
	Overige personeelskosten	145	315	316
	Inhuur personeel	115	87	88
	Kapitaallasten	60	60	88
	Andere vaste bedrijfsmiddelen, afschrijving			
	Rente			
	Automatiseringskosten	377	513	522
	Uitvoeringskosten	1	1	1
	Kosten betalingsverkeer			
	Huisvestingskosten	372	345	351
	Duurzame goederen	6	5	5
	Algemene kosten	182	213	216
	Onvoorzien		50	50
	Uitbestede diensten	556	489	498
	Overige opbrengsten	-8		
	Overige baten			
	Opbrengsten invordering	-10		
	<b>Totale kosten overhead</b>	<b>3.202</b>	<b>3.624</b>	<b>3.720</b>
Waarderen	Lonen en salarissen	1.296	1.433	1.390
	Overige personeelskosten	9		
	Inhuur personeel	916	250	115
	Overige opbrengsten		-250	-115
	Waarderen op oppervlakte			
	Automatiseringskosten	167	160	163
	Overige opbrengsten	-93		
	Opbrengst mutatiesignalering			
	Overige baten	-20		
	Repro- en portokosten	9	10	10
	Uitvoeringskosten	300	350	356
	Proceskostenvergoedingen			
	Directe kosten waarderen	2.583	1.953	1.919
	<b>Doorberekende kosten overhead</b>	<b>1.450</b>	<b>1.711</b>	<b>1.714</b>
	<b>Totale kosten Waarderen</b>	<b>4.033</b>	<b>3.663</b>	<b>3.633</b>
Heffen	Lonen en salarissen	1.250	1.332	1.296
	Overige personeelskosten	8		
	Inhuur personeel	25	35	
	Automatiseringskosten	72	80	81
	Overige opbrengsten	-9		
	Overige baten			
	Repro- en portokosten	303	324	329
	Directe kosten Heffen	1.650	1.770	1.706
	<b>Doorberekende kosten overhead</b>	<b>1.328</b>	<b>1.490</b>	<b>1.563</b>
	<b>Totale kosten Heffen</b>	<b>2.978</b>	<b>3.260</b>	<b>3.270</b>
Innen	Lonen en salarissen	351	372	332
	Overige personeelskosten	1		
	Inhuur personeel	22		
	Repro- en portokosten	67	72	73
	Uitvoeringskosten	10	10	11
	Abonnement Inlichtingenbureau			
	Incasso- en deurwaarderskosten	184	185	188
	Kosten betalingsverkeer	136	142	144
	Uitvoeringskosten kwijtschelding	30	36	37
	Directe kosten Innen	801	817	785
	<b>Doorberekende kosten overhead</b>	<b>423</b>	<b>423</b>	<b>444</b>
	<b>Totale kosten Innen</b>	<b>1.224</b>	<b>1.240</b>	<b>1.228</b>
<b>Netto-kosten</b>		<b>8.235</b>	<b>8.164</b>	<b>8.131</b>
	Deelnemersbijdragen	(incl. BTW)		
	BTW Eindgebruiker	9.145	8.781	8.758
	Exploitatie	655	618	628
	BTW Eindgebruiker	36		
	Investeringsvoorstel			
<b>Exploitatieresultaat</b>		<b>219</b>		

## 8.2 Prestatie-indicatoren

Resultaatgebied klanten en leveranciers	
Prestatie-indicator	Doelstelling
Klachtenafhandeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>% klachten afgehandeld binnen 6 weken: <math>\geq 95\%</math></li> <li>% klachten afgehandeld binnen 10 weken: 100%</li> </ul>
Gegronde beroepschriften (nummers)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Max. 25% gegronnd (excl. fiscale compromissen)</li> </ul>
Wachttijd bij telefonisch contact	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wachttijd <math>\leq 3</math> minuten : <math>\geq 95\%</math></li> </ul>
Beantwoording brieven en e-mails	<ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen 10 werkdagen: <math>\geq 95\%</math></li> </ul>
Terugbelverzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terugbelverzoeken worden binnen 2 werkdagen uitgevoerd: <math>\geq 95\%</math></li> </ul>
Postbehandeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle post binnen 1 werkdag ingescand : 100%</li> </ul>
Resultaatgebied medewerkers	
Prestatie-indicator	Doelstelling
Ziekteverzuim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentage ziekteverzuim: <math>&lt; 3,5\%</math></li> </ul>
Meldingsfrequentie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemiddelde meldingsfrequentie <math>\leq 1,2</math></li> </ul>
Resultaatgebied bestuur en financiers	
Prestatie-indicator	Doelstelling
De aanslag dient tijdig te worden opgelegd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kohieren <math>\geq 95\%</math> conform jaarplanning</li> </ul>
De aanslag dient juist en zo volledig mogelijk te worden opgelegd (huidig heffingsjaar).	<ul style="list-style-type: none"> <li>juistheid: aantal vernietigde aanslagregels afgezet tegen totaal aantal opgelegde aanslagregels <math>\leq 0,5\%</math>.</li> <li>95% (<i>gecombineerde</i>) aanslagregels per object op aanslagbiljet conform gepland aantal aanslagregels</li> </ul>
Verzoek-, bezwaar- en beroepschriften dienen binnen gestelde termijnen te worden afgewerkt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bezwaarschriften op aanslagen waterschapshoeffing binnen 18 weken, m.u.v. watersysteemheffing Gebouwd.</li> <li>Bezwaarschriften op aanslagen gemeentelijke belastingen binnen wettelijke termijn (voor 20/11; binnenkomst na 20/11 afdoen binnen 12 weken).</li> <li>Afhandeling WOZ bezwaren 90% vóór 1 oktober en de resterende vóór 31 december; binnenkomst na 20/11 afdoen binnen 12 weken).</li> </ul>
Verzoeken om 100% volledige kwijtscheldingen moeten op juiste wijze (conform beleid) binnen gestelde termijnen worden afgehandeld.	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% van de volledige verzoeken binnen 16 weken.</li> </ul>
Oordeel waarderingskamer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minsten 'Goed'</li> </ul>
Waardering objecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vóór 1 oktober concept-waardering van <math>\geq 90\%</math> van de objecten beschikbaar voor eerstvolgend tijdvak (=status M in Ortax).</li> </ul>
Gegronde WOZ-bezwaarschriften (nummers)	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\leq 50\%</math> (excl. compromissen).</li> </ul>
Financiële tegenwaarde van de door de deelnemers begrote aanslagen	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\geq 95\%</math> per 1 juli (Netto opgelegd; minus vernietigingen, verminderingen, kwijtscheldingen e.d.)</li> <li><math>\geq 98\%</math> per 31 december (Netto opgelegd; minus vernietigingen, verminderingen, kwijtscheldingen e.d.).</li> </ul>
Betalingsgedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Openstaand bedrag , 1 jaar na dagtekening aanslag: max. 3% open na laatste vervaldag</li> <li>Openstaand bedrag , 2 jaar na dagtekening aanslag: max. 1% open na laatste vervaldag</li> <li>Openstaand bedrag , 5 jaar na dagtekening aanslag: max. 0,1% open na laatste vervaldag</li> </ul>
Waardering objecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 december zoveel mogelijk objecten gecontroleerd: <math>\geq 90\%</math> (=status A in Ortax).</li> </ul>
WOZ-bezwaarschriften (nummers) huidig heffingsjaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal ontvangen WOZ-bezwaren t.o.v. WOZ-objecten: <math>\leq 2\%</math></li> </ul>
WOZ-beroepschriften (nummers) huidig heffingsjaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal ontvangen WOZ-beroepen t.o.v. aantal fgehandelde WOZ-bezwaren: <math>\leq 2\%</math></li> </ul>
Tijdige aanslagoplegging	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal objecten beschikt vóór 1 maart t.o.v. totaal aantal objecten: <math>\geq 98\%</math></li> <li>Aantal objecten beschikt vóór 1 juni t.o.v. totaal aantal objecten: <math>\geq 99,9\%</math></li> </ul>



BESLUIT DAGELIJKS BESTUUR

VOORSTEL

Het Dagelijks Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Oost-Brabant;

gelet op,

- de Wet Gemeenschappelijke Regelingen;
- de bepalingen in de Gemeenschappelijke Regeling BSOB;

BESLUIT :

1. De Ontwerpbegroting 2021 ter vaststelling aan het Algemeen Bestuur aan te bieden.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het Dagelijks Bestuur van BSOB van 16 maart 2020

De voorzitter Dagelijks Bestuur

De secretaris

H.J. Mak

G.J.M. van der Zanden

---

BESLUIT ALGEMEEN BESTUUR

Het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Oost-Brabant;

gelezen het voorstel van het Dagelijks Bestuur d.d. 16 maart 2020

gelet op,

- de Wet Gemeenschappelijke Regelingen;
- de bepalingen in de Gemeenschappelijke Regeling BSOB;

**BESLUIT :**

1. De Ontwerpbegroting 2021 vast te stellen;

Aldus vastgesteld in de vergadering van het Algemeen Bestuur van BSOB van 30 maart 2020.

De voorzitter Algemeen Bestuur

De secretaris

H.J. Mak

G.J.M. van der Zanden