



**Belastingssamenwerking  
Oost-Brabant**

Raadhuislaan 2  
Postbus 154  
5340 AD Oss  
Telefoon 088 – 551 00 00  
IBAN:: 36BNGH0285151673  
Digitaal loket:  
www.bs-ob.nl

Gemeente Oss  
t.a.v. College van Burgemeester en Wethouders  
Postbus 5  
5340 BA OSS

**Dagtekening**  
19 februari 2016

**Behandelaar**  
M. v Nistelrooij

**Onderwerp**  
Kadernota 2017

Geacht college,

Voor de gemeenschappelijke regeling Belastingssamenwerking Oost-Brabant is de kadernota 2017 opgesteld. In de kadernota 2017 worden de (financiële) ontwikkelingen van BSOB voor het begrotingsjaar 2017 en het meerjarenperspectief gepresenteerd.

Het Algemeen Bestuur van BSOB heeft in zijn vergadering van 4 februari jl. de kadernota 2017 vastgesteld. Deze is ter informatie als bijlage toegevoegd.

Ik verzoek u de kadernota 2017 ter informatie aan te bieden aan uw raad.

Op 31 maart 2016 wordt de conceptbegroting 2017 aan het Algemeen Bestuur van BSOB aangeboden. De (financiële) ontwikkelingen genoemd in de kadernota 2017 worden hierin vertaald. De conceptbegroting wordt vervolgens ter zienswijze aan de raden aangeboden.

Ik hoop u hierbij voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,  
Namens het Dagelijks Bestuur van Belastingssamenwerking Oost-Brabant,  
Secretaris,

M. Vrisou van Eck MPM



## Kadernota 2017

|        |            |
|--------|------------|
| Versie | 1.0        |
| Datum  | 4-2-2016   |
| Status | Definitief |

Contactpersoon M.v.Nistelrooij

# Inhoud

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding .....                                                   | 4  |
| 2. Leeswijzer .....                                                  | 5  |
| 3. Primaire processen .....                                          | 6  |
| 3.1 Waarderen .....                                                  | 6  |
| Algemeen.....                                                        | 6  |
| Ontwikkelingen .....                                                 | 6  |
| 3.2 Heffen .....                                                     | 8  |
| Algemeen.....                                                        | 8  |
| Ontwikkelingen .....                                                 | 8  |
| 3.3 Innen .....                                                      | 8  |
| Algemeen.....                                                        | 8  |
| Ontwikkelingen .....                                                 | 9  |
| 3.4 Bezwaar en beroep .....                                          | 9  |
| Algemeen.....                                                        | 9  |
| Ontwikkelingen .....                                                 | 9  |
| 4. Ondersteunende processen .....                                    | 11 |
| Informatiemanagement.....                                            | 11 |
| Algemeen.....                                                        | 11 |
| Ontwikkelingen .....                                                 | 11 |
| Klantencontactcentrum .....                                          | 16 |
| Algemeen.....                                                        | 16 |
| Ontwikkelingen .....                                                 | 16 |
| Planning, Financiën en control.....                                  | 16 |
| Ontwikkelingen .....                                                 | 16 |
| 5. BSOB organisatie en omgeving .....                                | 17 |
| Het Organisatieplan 2016-2018.....                                   | 17 |
| De omgeving van BSOB .....                                           | 18 |
| 6. Financiën .....                                                   | 20 |
| Kaders en uitgangspunten .....                                       | 20 |
| Meerjarenbegroting .....                                             | 20 |
| Bijstelling financieel beeld kadernota .....                         | 20 |
| Bijstelling meerjarenbegroting .....                                 | 21 |
| Financiële gevolgen organisatieplan en ontwikkelingen kadernota..... | 21 |
| BESLUIT VASTSTELLING KADERNOTA 2017 .....                            | 24 |

# 1. Inleiding

## *Algemeen*

Binnen de P&C- cyclus onderscheidt Belastingsamenwerking Oost-Brabant (BSOB) de (meerjaren)begroting, de jaarrekening en de kwartaalrapportages. Vorig jaar heeft BSOB de eerste kadernota aangeboden. De Kadernota is een belangrijk instrument ter voorbereiding op het samenstellen van de begroting en voor het inzichtelijk maken van een meerjarenperspectief. Hierin worden de inhoudelijke en financiële ontwikkelingen voor de komende jaren op hoofdlijnen geschetst.

## *Doel van de kadernota*

Deze kadernota 2017 is bedoeld om de kaders te stellen voor de begroting voor 2017 en voor de meerjarenbegroting 2018-2021. De kadernota is dus een nota op basis waarvan het Dagelijks Bestuur en de ambtelijke organisatie de nieuwe begroting verder uitwerken, na vaststelling van de kaders in het Algemeen Bestuur.

Omdat BSOB nog een jonge organisatie is en er sprake is van veel (door)ontwikkeling wordt 2016 ook in deze kadernota betrokken. Deze kadernota dient er niet toe om de lopende begroting of de begroting 2016 bij te stellen. Hiervoor wordt een afzonderlijke begrotingswijziging aangeboden indien dit noodzakelijk blijkt.

## *De adoptieregeling*

In het kader van een betere afstemming van de werkprocessen tussen gemeenten en de gemeenschappelijke regelingen in Noordoost Brabant zijn afspraken gemaakt over de informatievoorziening aan de deelnemers (de zogenoemde adoptieregeling). Van de huidige deelnemers van BSOB participeren de gemeenten Oss, Uden, Veghel, Landerd en Boekel in die adoptieregeling. De Gemeenschappelijke Regeling van BSOB sluit daarop graag aan, ook voor wat betreft de termijnen waarbinnen de besluitvorming dient plaats te vinden.

## 2. Leeswijzer

Om eenheid in de P&C documenten te realiseren streven we naar dezelfde indeling, in grote lijnen naar eenzelfde indeling in al onze P&C producten. In hoofdstuk 3 vindt u de primaire processen, in hoofdstuk 4 de ondersteunende processen, hoofdstuk 5 gaat in op BSOB organisatie en haar omgeving. Tot slot staan in hoofdstuk 6 staan de financiële kaders en uitgangspunten. De paragrafen maken geen onderdeel uit van deze kadernota.

### *Primaire processen*

Per primaire proces wordt voor de herkenbaarheid het kopje 'Algemeen' opgenomen. Verder worden hier de bestaande beleidskaders opgenomen en de ontwikkelingen. Het gaat hierbij om externe ontwikkelingen die van invloed zijn op het bereiken van de doelstellingen van de primaire processen.

Binnen de programma's hebben wij diverse pro memorie (p.m.) posten opgenomen. Dit betreffen ontwikkelingen die wij, ondanks dat we deze nog niet concreet kunnen vertalen, toch alvast aan u willen melden.

### *Ondersteunende processen*

Als ondersteunende processen benoemen we informatiemanagement in klantcontactcentrum. Hiervoor worden de ambities en ontwikkelingen geschetst en is de financiële vertaling hiervan geschetst.

### *BSOB organisatie en omgeving*

Dit hoofdstuk bestaat uit BSOB organisatie en de omgeving van BSOB. Hier wordt verder ingegaan op het opgestelde organisatieplan 2016-2018. Daarnaast kijken we naar de ontwikkelingen die zich voordoen in de omgeving van BSOB.

### *Financiën*

In dit deel schetsen wij de kaders en uitgangspunten voor het opstellen van de meerjarenbegroting 2017-2020 en de financiële ontwikkelingen informatie per ontwikkeling en ambitie.

### 3. Primaire processen

De primaire activiteit van BSOB bestaat uit:

- Waarderen: het vaststellen van de waarden van alle onroerende zaken binnen de gemeentegrenzen van de deelnemende gemeenten;
- Heffen: het opleggen van aanslagen voor de gemeentelijke- en waterschapsbelastingen;
- Innen: het verzenden van aanslagbiljetten, het verlenen van kwijtschelding, het verwerken van betalingen en het nemen van invorderingsmaatregelen.
- Bezwaar en beroep.

#### 3.1 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 waarde vaststelling van die objecten te komen en deze gegevens en waarden beschikbaar te stellen aan de interne processen en externe afnemers.

Binnen de activiteit "Waarderen" vinden de volgende deelprocessen plaats:

- Permanente Marktanalyse
- Herwaarderen
- Controle volledigheid WOZ-administratie
- Adviseren bezwaar/beroep

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 het oordeel 'naar behoren' in 2014 hoger te krijgen en dit ook voor de komende jaren op een hoger niveau vast te houden.

##### Kaders

Wet Waardering Onroerende Zaken

##### Ontwikkelingen

De ontwikkelingen op het gebied van waarderen zijn sterk gericht op een bevordering van de transparantie van en communicatie over de WOZ-waarden. Dit teneinde de acceptatie hiervan bij de burgers te vergroten.

##### Communicatie – 2016-2017 e.v.

Begrijpelijke communicatie met de belastingplichtige is van groot belang voor de taakuitvoering van het team Waarderen. Het doel van 'begrijpelijk communiceren' is om acceptatie van de WOZ-waarde te creëren bij de belastingplichtige. Acceptatie komt als er inzicht is in de totstandkoming van de WOZ-waarde. Als belastingplichtigen WOZ-waarde accepteren, zal de kans op bezwaarschriften afnemen. De ervaringen van het team Waarderen over een gehouden open dag zijn erg positief. Hieraan zal zeker een vervolg worden gegeven. Belastingplichtigen konden de concept WOZ-waarde inzien en kregen uitleg over hoe deze tot stand komt. De openheid wordt door de belastingplichtige op prijs gesteld en de acceptatie van de WOZ-waarde wordt vergroot. Daarnaast kan dit moment aangegrepen worden om de overige basisgegevens van betreffende belastingplichtige te controleren. Dit alles leidt tot een betere kwaliteit van de uitvoering van de Wet WOZ. Dit sluit tevens aan bij één van de speerpunten van de Waarderingskamer, te weten "laagdrempelige communicatie voor een breder draagvlak". De Waarderingskamer heeft overigens een verdere aanscherping van de controles ingezet.

##### Voormeldingen - 2017

In het kader van transparante en begrijpelijke communicatie wil het team Waarderen voor 2017 gaan werken met voormeldingen. Een voormelding houdt in dat de belastingplichtige voor het verkrijgen van de beschikking de WOZ-waarde kant controleren. Eventuele fouten kunnen in het voortraject worden hersteld. Dit voorkomt bezwaren achteraf. De geraamde investeringskosten voor het invoeren van voormeldingen zijn ingeschat op circa

€35.000,-. Uit ervaring van andere gemeenten blijkt dat het eerste jaar er voor meer dan 25% van de objecten een reactie verwerkt moet worden. Dit levert een kostenpost op van ongeveer €250.000,-. Deze kosten worden terug verdiend door de afname van het aantal bezwaren en beroepen en dus de uit te keren proceskosten. Daarnaast wordt de kwaliteit van het bestand verbeterd en wordt het vertrouwen van de burger en de Waarderingskamer in BSOB groter.

#### Openbaarheid WOZ-waarde – 2016 en verder

De WOZ-waarde van woningen wordt in de loop van 2016 openbaar. Het wetgevingstraject daarvoor is afgerond. Bij Koninklijk Besluit zal de invoeringsdatum nog worden bepaald. Deze openbaarmaking zal de transparantie bij de waardering vergroten doordat de burger beter en eenvoudiger dan nu de waardeverhoudingen tussen de eigen woning en die van anderen kan controleren. De verwachting is dat deze openbaarheid zal bijdragen aan een verdergaande acceptatie van de WOZ-waarde bij de burger. Dit zou op termijn ertoe kunnen leiden dat er minder bezwaar- en beroepschriften worden ingediend. De verwachting is echter dat de eerste jaren die vergrote openheid zal leiden tot een toename van het aantal contacten voor aanvullende informatie aan BSOB en van het aantal bezwaar- en beroepschriften. Dit laatste wordt gestimuleerd door de "no cure-no pay-bureaus".

#### Woningwaarderingstelsel – 2017-2018

Per 1 oktober 2015 is de wetgeving aangepast en zal de WOZ-waarde van een woning, voor ongeveer 25 procent de maximale huurprijs bepalen. Door deze aanpassing is een huurder direct financieel belanghebbende. Een huurders heeft hierdoor ook recht op een WOZ-beschikking. Binnen het BSOB gebied zijn er circa 35.000 huurders die in 2016 recht hebben op een WOZ-beschikking. Deze 'extra' WOZ beschikkingen zullen dus vervaardigd moeten worden.

Daarnaast ontstaan er tegengestelde belangen; een eigenaar heeft belang bij een hogere WOZ-waarde en een gebruiker bij een lagere WOZ-waarde. Vermoedelijk zal het aantal te behandelen bezwaren (van huurders) toenemen en zal communicatie met de belanghebbenden (eigenaar en gebruiker) die een tegengesteld belang hebben meer aandacht moeten krijgen. De gevolgen van deze wetwijziging zijn voorsnag niet te overzien.

De VNG en de Waarderingskamer zullen zich nog uitspreken over een aantal onderdelen van deze recent bekendgemaakte wetwijziging.

Hierdoor kans op meer bezwaren, meer advisering, communiceren met twee belanghebbenden i.p.v. één. Andere competenties, meer administratie. Kosten afhankelijk van de aantallen van bezwaren.

#### Grondslag waardering -2018-2020

1. De Waarderingskamer stimuleert om de komende jaren de waardering van de WOZ-waarde voor woningen te baseren op m2 in plaats van m3. BSOB wil gaan onderzoeken wat de mogelijkheden daarvoor zijn en wanneer dat kan worden geïmplementeerd zonder verlies van kwaliteit. Alvorens daartoe over te gaan zal eerst op basis van een voorstel tot besluitvorming moeten worden overgegaan. Overigens is niet uit te sluiten dat de Waarderingskamer te zijner tijd dit als verplichting gaat opleggen.
2. Integraliteit basisgegevens en kerngegevens. Door de landelijke voorzieningen/basisregistraties ontstaat er eenmalige registratie, met meervoudig gebruik, die na investering in al deze processen een verbeterslag geeft in de geregistreerde gegevens.
3. Nauwkeurigheid van de WOZ-waarde wordt belangrijker. Hierdoor zullen naast de registratie van alle aanwezige onderdelen ook de secundaire kenmerken belangrijker worden. Secundaire kenmerken zijn bijvoorbeeld het onderhoud, de kwaliteit en uitstraling van de woning. Dit betekent dat het team Waarderen vaker opnames ter plaatse uit zal moeten voeren. Gevolg hiervan is een stijging van de uitvoeringskosten van de Wet WOZ. Mogelijk zal dit op langere termijn wel tot gevolg hebben dat het aantal bezwaren en beroepen, en dus de hoogte van de proceskosten, zal dalen.

## 3.2 Heffen

### Algemeen

Het vervaardigen en verzenden van aanslagbiljetten voor de gemeentelijke- en waterschapsbelastingen. De activiteit "Heffen" bestaat uit de volgende deelprocessen:

1. Bijwerken en optimaliseren van de basis bestanden voor de gemeentelijke en waterschapsheffingen: Onroerende-zaakbelasting, Rioolheffing gebruikers (waterverbruik) en eigenaar, Afvalstoffenheffing DIFTAR, Reinigingsrechten, Reclamebelasting, Precariobelasting, Parkeerbelasting, Toeristenbelasting, Forensenbelasting, Marktgelden en Grafrechten en de Zuiveringsheffing voor woningen, bedrijven, de watersysteemheffing gebouwd, ongebouwd, natuurterreinen, wegen en de watersysteemheffing ingezetenen;
2. Opleggen aanslagen en beschikken WOZ-waarde;

### Kaders

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

### Ontwikkelingen

#### Verruiming lokaal belastinggebied – vanaf 2016

De ontwikkeling waarbij wellicht tot verruiming van het lokaal belastinggebied wordt besloten zal nauwlettend worden gevolgd. Los daarvan zijn deelnemers ook steeds alert om nader te bezien of er mogelijkheden zijn tot heffing en inning van belastingen binnen de huidige regelgeving. Wordt daartoe besloten dan zal BSOB daarop moeten inspelen.

#### Extra aanslagregels tbv huurder – vanaf 2016

Vanwege de objectiviteit en betrouwbaarheid van de WOZ-waarde wordt deze waarde steeds breder gebruikt. Zo bestaat het voornemen dat de huur voor een woning mede wordt bepaald op basis van de WOZ-waarde. De regering wil hiermee zorgen dat de "gewildheid" en de locatie van een huurwoning hun weerslag krijgen op de maximale huurprijs. De wijziging is onderdeel van het landelijke woonakkoord. Het wetgevingstraject hiervoor is echter nog niet afgerond. Dit betekent dat de huurders als potentiële doelgroep voor BSOB erbij kunnen komen waarmee zal moeten worden gecommuniceerd en die belang kan hebben bij het voeren van juridische procedures tegen de vastgestelde WOZ-waarde.

## 3.3 Innen

### Algemeen

Het verwerken van de reacties m.b.t. het invorderingsproces en het invorderen van de opgelegde belastingaanslagen.

De activiteit "Innen" bestaat uit de deelprocessen:

- Verwerken van betalingen
- (Dwang)invordering
- Behandelen van kwijtscheldingsverzoeken

### 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

### Onderzoek naar mogelijkheden om invordering van belastingen te verbeteren – 2017

Het huidige invorderingsproces wordt geëvalueerd. Daarbij wordt ook gekeken of het huidige proces effectiever of efficiënter ingericht kan worden.

### Overheidsvordering – 2016-2017

Waarschijnlijk wordt het voor de lagere overheid in 2016 mogelijk om de overheidsvordering in te voeren. Op dit moment loopt er een pilot.

De Rijksbelastingdienst kan echter nog niet de gewenste gegevens (bankrekeningnummers) uitleveren.

Allereerst moet intern de vraag beantwoord worden of het wenselijk is de overheidsvordering in te voeren. Indien BSOB gebruik maakt van deze bevoegdheid dan kan dat tot gevolg hebben dat belastingplichtige zijn boodschappen niet kan betalen of de huur niet kan overmaken. Voor BSOB kan het betekenen dat kleine bedragen tot € 1.000 eenvoudig en met geringe kosten kunnen worden geïnd via een soort automatische incasso, waarbij stornering niet mogelijk is.

### Afschaffing acceptgiro – 2019

De acceptgiro wordt steeds minder gebruikt, maar voorziet volgens de Nederlandse Bank nog steeds in een duidelijke maatschappelijke behoefte. In 2014 werden nog 139 miljoen acceptgiro's verwerkt.

De kosten voor BSOB bedragen € 0,15 per betaling. BSOB betaalt nu ongeveer € 3.000 per maand aan kosten.

Onderzocht moet daarom worden wat de consequenties zijn indien de acceptgiro verdwijnt en of het gezien de kosten voor BSOB wenselijk is nog gebruik te blijven maken van de acceptgiro.

## 3.4 Bezwaar en beroep

### Algemeen

Behandeling bezwaarschriften tegen de belastingaanslagen.

## Ontwikkelingen

### Openbaarheid WOZ-waarde 2017-2018

De WOZ-waarde van woningen wordt in de loop van 2016 openbaar. Het wetgevingstraject daarvoor is afgerond. Bij Koninklijk Besluit zal de invoeringsdatum nog worden bepaald. Deze openbaarmaking zal de transparantie bij de waardering vergroten doordat de burger beter en eenvoudiger dan nu de waardeverhoudingen tussen de eigen woning en die van anderen kan controleren. De verwachting is dat deze openbaarheid zal bijdragen aan een verdergaande acceptatie van de WOZ-waarde bij de burger. Dit zou op termijn ertoe kunnen leiden dat er minder bezwaar- en beroepschriften worden ingediend. De verwachting is echter dat de eerste jaren die vergrote openheid zal leiden tot een toename van het aantal contacten voor aanvullende informatie aan BSOB en van het aantal bezwaar- en beroepschriften. Dit laatste wordt gestimuleerd door de "no cure-no pay-bureaus".

### Woningwaarderingssysteem 2016-2018

Per 1 oktober 2015 is de wetgeving aangepast en zal de WOZ-waarde van een woning, voor ongeveer 25 procent de maximale huurprijs bepalen. Door deze aanpassing is een huurder direct financieel belanghebbende. Een

huurders heeft hierdoor ook recht op een WOZ-beschikking. Binnen het BSOB gebied zijn er circa 35.000 huurders die in 2016 recht hebben op een WOZ-beschikking. Deze 'extra' WOZ beschikkingen zullen dus vervaardigd moeten worden.

Daarnaast ontstaan er tegengestelde belangen; een eigenaar heeft belang bij een hogere WOZ-waarde en een gebruiker bij een lagere WOZ-waarde. Vermoedelijk zal het aantal te behandelen bezwaren (van huurders) toenemen en zal communicatie met de belanghebbenden (eigenaar en gebruiker) die een tegengesteld belang hebben meer aandacht moeten krijgen. De gevolgen van deze wetswijziging zijn vooralsnog niet te overzien.

De VNG en de Waarderingskamer zullen zich nog uitspreken over een aantal onderdelen van deze recent bekendgemaakte wetswijziging.

#### Programma KEI (vereenvoudiging procesrecht en digitalisering procesrecht – 2016-2017)

De rechtspraak in Nederland moet aansluiten bij de digitalisering van de samenleving en procedures moeten sneller en eenvoudiger. Dat is het doel van het programma Kwaliteit en Innovatie rechtspraak (KEI). Het programma richt zich op het burgerlijk procesrecht en het bestuursprocesrecht. Gefaseerde implementatie van de digitalisering is voorzien vanaf 1 juni 2016. De IT-kosten nemen in brede zin toe. Echter kunnen de kosten van met name administratief personeel en 'papier' (kopieer- en frankeerkosten) en huisvesting van de rechtspraak uiteindelijk afnemen.

De nieuwe wetgeving op het gebied van de digitalisering procesrecht vraagt om een aanpassing van de werkwijze van BSOB en investeringen in de ICT voorzieningen (zoals de aansluiting op koppelvak). Door de VNG is overigens aandacht gevraagd voor deze praktische en financiële gevolgen van deze wetgeving.

## 4. Ondersteunende processen

### Informatiemanagement

#### Algemeen

Informatiemanagement is een proces dat ervoor zorgt dat de informatiebehoeften die vanuit de verschillende bedrijfsprocessen van BSOB ontstaan worden vertaald in informatievoorziening.

Op strategisch niveau is informatiemanagement verantwoordelijk voor het opstellen van de informatiestrategie, voor het opstellen van de strategie voor de informatievoorzieningsorganisatie en voor de informatiecoördinatie (het coördineren en afstemmen tussen deze strategieën en andere beleidsplannen). Namens de gebruikersorganisatie is informatiemanagement verantwoordelijk voor de aanwezige informatievoorziening en daarbij ingezette informatiesystemen.

Daarnaast is informatiemanagement verantwoordelijk voor een aantal sturende processen:

- Financieel management: Het bewaken van de kosten van de informatievoorziening;
- Planning & Control: Aansturing van de tijds- en capaciteitsaspecten van de informatievoorziening;
- Behoeftenmanagement: Bewaken van de kwaliteit van de informatievoorziening, en vertalen van ontwikkelingen in de behoeften vanuit bedrijfsprocessen in aanpassingen aan de informatievoorziening;
- Contractmanagement: Het maken van goede afspraken met de ICT-leveranciers;
- Projectbureau: informatiemanagement voert regie over projecten om te zorgen dat nieuwe ontwikkelingen aansluiten op doelstellingen voor de lange termijn.

#### Ontwikkelingen

##### Business Analytics – 2017-2018

BSOB is in 2015 gestart met de inzet van Business Intelligence oplossingen om de informatievoorziening te verbeteren, zowel op strategisch als operationeel vlak. In 2016 vindt er een doorontwikkeling en uitbreiding van Dashboards plaats.

De vervolgstap is een onderzoek te starten om instrumenten in te zetten om o.a. meer en betere prognoses te kunnen realiseren. Met de rekenkracht, aanwezige historische data in het BSOB Datawarehouse en de software die beschikbaar is kunnen we BSOB modellen bouwen waarmee we de effecten kunnen voorspellen van externe veranderingen zoals veranderend betaalgedrag, gebruik e-diensten, objectwaarde ontwikkeling of economische groei en recessie. Om deze modellen te kunnen bouwen, moet BSOB de onderlinge afhankelijkheid van de interne processen begrijpen, en dat is de eerste stap om ze te verbeteren.

Door alle beschikbare data uit eigen systemen, systemen van externe partijen, van websites of sociale media te koppelen en te vertalen naar de juiste inzichten kan BSOB de beste beslissingen maken. Deze soms zeer grote diversiteit van gegevens ('*Big Data*') kunnen worden verrijkt en gedeeld. Er kunnen analyses gedaan worden met behulp van technieken voor proces- en datamining. Niet alleen werken met cijfers die op afroep beschikbaar zijn, maar direct verbanden kunnen leggen omdat ze slim gefilterd zijn en eenvoudig toegankelijk voor BSOB medewerkers.

BSOB beschikt hiermee op ieder niveau over de juiste inzichten om de juiste beslissingen te nemen en trends te voorspellen.

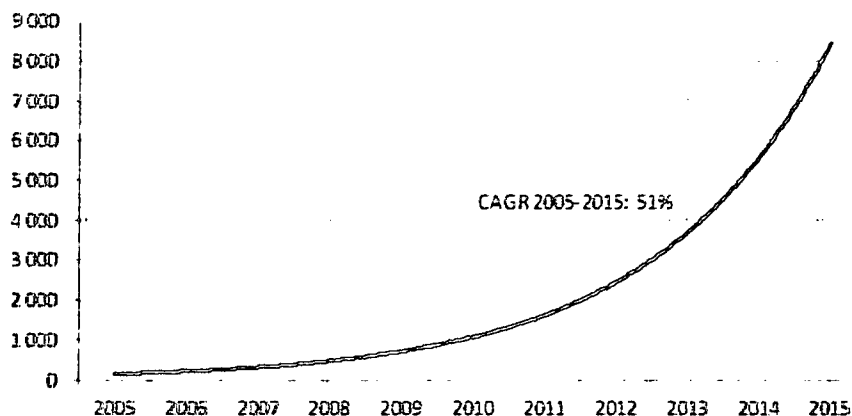
##### Verschuiving van taken/Big data ontwikkelingen – 2017 – 2018

BSOB voorziet dat er in de komende jaren een verschuiving plaats zal vinden van handmatig controleren en muteren van gegevens (uitval) naar het meer '*Data driven*' uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden om de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking te waarborgen. Deze verschuiving heeft een grote impact op de te verwachten werkzaamheden van gegevensbeheerders en noodzakelijke ICT ondersteuning.

Deze Data driven aanpak vereist meer inzet van data-analysesoftware en zal een complexer en meer geïntegreerd applicatie landschap opleveren. Ontwikkelingen als '*Big Data*' en '*Smart Cities*' betekenen niet alleen steeds grotere hoeveelheden data maar gaan vooral om de slimme combinatie en toepassing van gestructureerde data

(databases) en (on)gestructureerde data die als restproduct van digitale gegevensverzameling ontstaat. Belangrijk aandachtspunt bij deze ontwikkeling is de bescherming van privacy.

We leven in een wereld waarin het volume, de snelheid en de variatie van data die dagelijks verzameld en bewerkt wordt exponentieel groeit.



Figuur 1 Ontwikkeling van totale hoeveelheid data (in Exabytes) die wereldwijd is opgeslagen, 2010-2015 (bron: OECD 2013, gebaseerd op IDC Digital Universe research project).

Deze ontwikkelingen vereisen meer kennis en inzet op het gebied van data-analyse. Met de ontwikkeling van ICT inzetten als (technisch) hulpmiddel naar meer focus op de 'informatisering' zal een uitbreiding en verbreding van het takenpakket betekenen.

#### Het informatiebeleid - 2016 - 2018

Het informatiebeleidsplan BSOBeter is begin 2015 vastgesteld. Hierin is het beoogde informatiebeleid/strategie, de informatiearchitectuur (informatiebeheer) en implementatie (functioneel beheer) vormgegeven. *Dit plan vormt het kader waarbinnen de ontwikkelingen van gegevensmanagement, gegevensbeheer en informatiebeleid binnen BSOB vorm zullen worden gegeven.*

De huidige informatievoorziening voldoet en het primaire proces wordt ondersteund. Er is echter ruimte voor verbetering, conform de digitale agenda. Hierdoor en hiermee zal de bedrijfsvoering soepeler verlopen. BSOB is nog volop bezig met het selecteren en inrichten van nieuwe informatiesystemen/toepassingen. Daarnaast is BSOB ook nog bezig om conform de wettelijke verplichtingen het Stelsel van Basisregistraties verder te implementeren. Met andere woorden, BSOB sluit aan op de standaardiseringsmogelijkheden die middels INUP aangeboden worden. Aanvullend zijn voordelen te behalen door verdergaande digitalisering en vereenvoudiging en processen, knelpunten te elimineren, de foutkans te reduceren en overdraagbaarheid te vergroten. Bij een doorgevoerde standaardisatie van processen die ondersteund worden door een stabiele betrouwbare en goed functionerende ICT omgeving zal een transformatie plaatsvinden waarbij de processen en processtappen verminderen. Planvorming voor een verdergaande automatisering van de bedrijfsvoering, dat een nadere uitwerking is van het informatiebeleidsplan dient nog plaats te vinden.

Binnen het informatiebeleid zijn de grenzen bepaald voor een verdere ontwikkeling van de ICT omgeving (infrastructuur, architectuur, applicatielandschap, gegevenslandschap e.d.). De ontwikkelingen op het gebied van gegevensbeheer zijn sterk gebaseerd op nieuwe wet- en regelgeving en het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening van de e-overheid (19 bouwstenen). Deze voorzieningen vormen de basisinfrastructuur voor de realisatie van een e-overheid. Voor de gehele overheid geldt: eenmalige uitvraag en registratie van gegevens en meervoudig verplicht gebruik. Voor BSOB is het inrichten van gegevensmanagement een noodzakelijk beheerinstrument. Het programma i-NUP is afgerond, nu aansluitingen grotendeels zijn gerealiseerd en is gestart met een Generieke Digitale Infrastructuur (GDI).

Binnen BSOB is het opstellen en onderhouden van Informatiebeleid nog onvoldoende belicht en dient dit verder opgenomen te worden in het vaste takenpakket en de benodigde kennis op peil gebracht te worden.

#### Digitale agenda 2020 -2016-2019

Transparant en efficiënt werken, standaardiseren waar mogelijk en lokaal maatwerk bieden waar nodig; wat samen kan ook samen doen. Dat is de ambitie van de Digitale Agenda 2020. De VNG en KING ondersteunen

gemeenten vanuit de Digitale Agenda bij het zelf opzetten en uitvoeren van collectieve projecten. Bij de totstandkoming van deze agenda zijn de volgende zes thema's op het gebied van informatie benoemd:

1. *Trendwatchfunctie*, onderzoek en ontwikkeling: Ontwikkelingen in informatiesamenleving, wetenschap, techniek en bij ICT-leveranciers gaan razendsnel. BSOB speelt hier proactief op in.
2. *Dienstverlening aan inwoners en ondernemers*: BSOB communiceert op een hedendaagse manier met de samenleving; informatie is waar nodig digitaal 24x7 beschikbaar; snelheid en gemak van digitale dienstverlening staan voorop, hierbij wordt ook een link gelegd met de ambitie van het Kabinet zoals verwoord in Digitaal 2017.
3. *Herontwerp werkprocessen*: Werkprocessen, bijvoorbeeld in het basisregistratie en belastingen domein, kunnen sterk worden vereenvoudigd door slimme toepassing van informatie en digitalisering.
4. *Informatie-uitwisseling*: Het inrichten van digitale knooppunten vereenvoudigt de werkprocessen van BSOB en de publieke en private organisaties waarmee samengewerkt wordt. Informatieveiligheid en het gebruik van gezamenlijke standaarden voor het uitwisselen van informatie is randvoorwaardelijk voor betrouwbare en efficiënte samenwerking.
5. *Generieke basisinfrastructuur*: BSOB volgt de nationale generieke digitale infrastructuur onder de verantwoordelijkheid van de overheidsbrede Digicommissaris en de eigen basisinfrastructuur.
6. *Sturingsinformatie*: De uitwisseling van dataverkeer neemt toe, waardoor het borgen van de veiligheid en privacy steeds belangrijker wordt. Ook krijgt de overheid op deze manier steeds meer data tot zijn beschikking, waarbij Big Data analyses nieuwe inzichten in patronen van groepen burgers kunnen geven.

#### Idensys - 2017 -2018

Idensys - eerder bekend als het eID Stelsel - is het publiek-private Nederlandse systeem voor elektronische identificatie (eID). Het ontwikkelt in dat kader de Nederlandse standaard voor toegang tot digitale dienstverlening en uitwisseling van persoonlijke informatie met de overheid en het bedrijfsleven. De Nederlandse overheid werkt samen met het bedrijfsleven om deze standaard te ontwikkelen. Idensys is onderdeel van de generieke digitale infrastructuur van de overheid. Betrouwbaarheid en bescherming van privacy en gegevens zijn de uitgangspunten voor de standaard, veiligheid en gemak de doelen.

Idensys maakt het mogelijk dat burgers, consumenten en ondernemers op termijn beter online zaken kunnen doen met overheid en bedrijfsleven. BSOB dient tijdig de diverse applicaties die gebruik maken van authenticatie via DigiD, e-herkenning of persoonlijk account geschikt te maken voor Idensys.

#### Digi-koppeling richting deelnemers – 2017 -2018

Digi-koppeling is een middel om digitaal gegevens uit wisselen en heeft daarbij op zichzelf geen waarde voor een organisatie. Het nut wordt bepaald door de voorziening waarmee wordt gekoppeld. Digi-koppeling is een belangrijke schakel binnen het Stelsel van Basisregistraties. In principe is het doel om aan te sluiten op één of meer landelijke voorzieningen om gegevens geautomatiseerd uit te wisselen.

Een meerwaarde van Digi-koppeling (adapter) is de eenmalige implementatie. Na de implementatie kan Digi-koppeling worden hergebruikt om aan te sluiten op andere landelijke, waterschap of gemeentelijke voorzieningen en koppelvlakken. Hiermee wordt een dubbeling en bijkomende kosten in de ICT infrastructuur en architectuur voorkomen.

#### Verdergaand implementeren en aansluiten op het Stelsel van Basisregistraties – 2017

##### *BGT*

De Basisregistratie Grootchalige Topografie is de Basisregistratie, waar BSOB vanaf 2017 op kan gaan aansluiten als afnemer. Gemeenten, provincies en waterschappen maken de BGT samen met het ministerie van Economische Zaken (EZ), het ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat en ProRail. In de BGT worden objecten zoals gebouwen, wegen, water, spoorlijnen en groen op eenduidige manier vastgelegd.

Het opnemen van de BGT entiteiten in de gegevenshuishouding van BSOB maakt verdergaand digitaal werken mogelijk. Immers informatie die nu (nog) analoog en/of in separate overzichten en lijsten door de deelnemers aan BSOB worden aangeleverd, kunnen dan geautomatiseerd worden overgenomen, immers de basis is gestandaardiseerd. Dit is ook in lijn met de visie 'Digitaal waar het kan'.

### *Relatie tussen BAG-WOZ en BGT*

Vanaf 2017 is er een intensieve samenhang tussen BAG-WOZ. Gemeenten, waterschappen en de overige bronhouders van de BGT zijn nu in de afrondende fase om de opbouw en implementatie van de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) te verzorgen. Deze basisregistratie bevat geometrische gebouwen, wegen, water en groen; allemaal gegevensentiteiten van essentieel belang in het kader van de belastingregistratie. Deze gegevens worden dan ook in 1<sup>e</sup> aanleg geografisch getoond en niet administratief weergegeven. Bij het inwinnen van de gegevens voor de BGT gaat het om dezelfde objecten als in de BAG en dus ook in de WOZ. Maar aanvullend zijn gebouwen die niet relevant zijn voor de BAG, maar wel voor de WOZ, die wel ingewonnen worden voor de BGT. Het is dus wenselijk om de inwinning van de BGT zoveel als mogelijk in één procesgang te organiseren, maar waarbij verschillende ketenpartners een 'eigen' rol vervullen. Om dit te ondersteunen is in het Sectormodel WOZ voorzien in de Geometrie van het WOZ deelobject. In 2016 zal BSOB zich in samenwerking met zowel de deelnemende gemeente en het waterschap moeten oriënteren op deze ontwikkelingen, zodat in 2017 gebruik gemaakt kan worden van eenmalig inwinning en meervoudig gebruik van de gegevens.

Gezien het geografische karakter van de BGT maakt deze basisregistratie in combinatie met de BAG en de koppeling met de WOZ mogelijk om te (gaan) werken aan de hand van een WOZ objectenkaart.

Voor de geografische ontsluiting van een WOZ objectenkaart wordt in 2016 een verkenning uitgevoerd om de investeringskosten hiervoor inzichtelijk te maken.

### *NHR Digilevering vanaf 2017*

De Kamer van Koophandel (KvK) werkt in opdracht van het Ministerie van EL&I aan het Nieuwe Handels Register (NHR). BSOB maakt nog gebruik van een NHR mutatieabonnement; een door de afnemer samengesteld bestand met alle mutaties binnen een doelgroepprofiel en/of selectie van KvK-nummers.

Met de stelselvoorziening Digilevering kunnen overheidsinstanties zogenaamde 'gebeurtenisberichten' uit het Nieuwe Handelsregister (NHR) direct en veilig ontvangen kort nadat de gebeurtenis heeft plaatsgevonden. Hierdoor kan BSOB sneller en slagvaardiger handelen en processen efficiënter inrichten.

Dit zijn bijvoorbeeld gegevens over het starten van een onderneming of de activiteiten van een bedrijf. Hoge kwaliteit van deze gegevens is noodzakelijk. De authentieke gegevens dienen betrouwbaar te zijn en worden verplicht gebruikt door organisaties met een publieke taak in al hun processen.

Het Stelsel van Basisregistraties vereist dat gegevens via een gestandaardiseerde en veilige weg worden uitgewisseld. NHR is een van de eerste registraties die dit middels Digi-levering gaat implementeren. Dit is in lijn van de ontwikkelingen op het gebied van Digi-koppeling.

### *BRP – aansluiting als afnemer medio 2017*

De GBA (Gemeentelijke Basis Administratie) is qua wetgeving inmiddels vervangen door de BRP (BasisRegistratie Personen). Ook de techniek met betrekking tot de registratie van persoonsgegevens voor gemeenten als bronhouders gaat veranderen (centrale registratie met behulp van zogenaamde Burgerzaken Modules), waarbij de persoonsgegevens centraal in een landelijke basisregistratie worden opgeslagen. De BRP is een volledig digitale voorziening die persoonsgegevens bevat van alle inwoners van Nederland (ingezetenen) en van personen die niet in Nederland wonen maar wel een relatie met de Nederlandse overheid hebben (de niet-ingezetenen).

Op deze centrale landelijke basisregistratie zal BSOB moeten aansluiten als afnemer van persoonsgegevens voor het 'eigen' belastinggebied. Hierbij is het noodzakelijk dat BSOB binnen het 'eigen' applicatielandschap een integraal gegevensmagazijn tot zijn beschikking heeft waarin deze persoonsgegevens beschikbaar worden gesteld ten behoeve van de taakspecifieke backoffice applicaties. BSOB zal als geautoriseerde afnemer van persoonsgegevens tijdig moeten aansluiten op het BRP-koppelvlak. De aansluitstrategie zal in 2016 bepaald worden met de huidige betrokken partijen (softwareleveranciers en waterschap De Dommel). Aansluiten op de BRP heeft voor BSOB technische, organisatorische en juridische consequenties.

BSOB volgt het programma van Operatie BRP: in 2017 dienen alle voorbereidende activiteiten afgerond te zijn en zal worden gewerkt naar de daadwerkelijke aansluiting op de BRP. Naast de ICT en informatiesysteem aanpassingen zijn er wijzigingen in de bevraging van de BRP en verwerking van BRP-gegevens in applicaties en bedrijfsprocessen. Dit vraagt naar verwachting ook aandacht van BSOB medewerkers, te denken aan werkinstructies en training.

### Proces/Zaakgericht werken – 2016-2017

Procesgericht werken is het resultaatgericht en structureel besturen, bewaken, uitvoeren en verbeteren van processen. Het gaat om klant-tot-klant processen vanaf de aanvraag tot de uiteindelijke levering van de dienst. Hierbij vindt op meerdere niveaus integrale sturing plaats van alle activiteiten die uitgevoerd worden. Processen worden regelmatig en systematisch gevolgd en geëvalueerd op doorlooptijd, kwaliteit, efficiëntie en knelpunten. Waar nodig worden de processen als gevolg van deze analyse bijgesteld.

Procesgericht werken moet op alle niveaus worden verankerd binnen BSOB. Dit dient zodanig te gebeuren dat BSOB transparant en flexibel blijft. Het te ver of verkeerd doorvoeren van procesgericht werken leidt tot een star regime van bureaucratische procedures. Indien procesgericht werken echter structureel, op een weloverwogen aansturningsniveau en met voldoende oog voor de noodzakelijke flexibiliteit in de processen wordt toegepast, zijn aanzienlijke verbeteringen op het vlak van klantgerichte dienstverlening en efficiëntie te behalen.

Procesgericht werken kent verschillende vormen. Zaakgericht werken is een verbijzondering van procesgericht werken. Zaakgericht werken is vooral interessant voor organisaties met een breed dienstenportfolio en takenpakket met relatief lage volumes per product of dienst. Dit is typerend voor BSOB.

Om de digitale dienstverlening te implementeren is het noodzakelijk dat de processen zaakgericht zijn georganiseerd. Immers over de voortgang van een aanvraag, een afhandeling van een bezwaar en/of verzoek moet correct gecommuniceerd kunnen worden. BSOB heeft gepland om een vooronderzoek in 2016 uit te voeren en een implementatie in 2017 te realiseren.

### Koppeling BAG WOZ , BAG+ binnen gemeentelijk – 2017 en verder

Naast de uitvoering van de Wet WOZ voor de deelnemende gemeenten heeft BSOB recentelijk een nieuwe wettelijke taak gekregen: het onderhouden van de BAG-WOZ koppeling. Bij de uitvoering van de WOZ geldt de wettelijke verplichting om BAG-ID te koppelen aan de WOZ objecten in de WOZ registratie. De initiële koppeling wordt in 2015 – 2016 gerealiseerd door de separate gemeenten. Deze koppeling wordt als project gerealiseerd, de benodigde BSOB (extra) capaciteit in de beheerfase wordt op dit moment geschat op € 85.000 jaarlijks. De werkelijke kosten zullen pas in een later stadium duidelijk worden. Tevens is voor de volledigheid van de WOZ- en belastingregistratie ook de zogenaamde BAG+ informatie relevant. In 2016 zal in samenhang met de BGT mogelijkheden onderzocht worden hoe deze aanvullende noodzakelijke gegevens ook geautomatiseerd (en volgens een gestandaardiseerde methodiek) geleverd, ontvangen en verwerkt kan worden.

### BAG-beheer – 2017-2018

Nieuwe potentiële dienst van BSOB

### Aansluiting Landelijke Voorziening WOZ – 2016-2017

De Landelijke Voorziening Waarde Onroerende Zaken (LV WOZ) is tevens een te implementeren onderdeel van het Stelsel van Basisregistraties. De LV WOZ is het centrale loket waar de WOZ gegevens door grote afnemers zoals waterschappen, de Belastingdienst en CBS kunnen worden opgehaald. Gemeenten zijn de bronhouder van de LV WOZ. De zes deelnemende gemeenten hebben deze taak overgedragen aan BSOB. BSOB stelt de WOZ-waarde voor alle onroerende zaken in de gemeenten vast. De WOZ-waarde in combinatie met het BAG ID en de kadastrale relatie wordt in een landelijke voorziening (LV WOZ) opgenomen, waarvoor BSOB als bronhouder verantwoordelijk is voor de aanlevering van deze gegevens. Gepland is dat BSOB vanaf september 2016 gaat aansluiten op de LV WOZ.

### Blau – 2017-2018

BLAU is de beoogde Basisregistratie voor Lonen, Arbeidsverhoudingen en Uitkeringen. Formeel is BLAU nog **geen** basisregistratie. Het besluitvormingstraject tot het ontwikkelen van BLAU als basisregistratie loopt. Deze ontwikkelingen worden nauwlettend in de gaten gehouden.

### WOZ objectenkaart – 2017

In vervolg op de verplichte invoering van de Basisregistraties WOZ, BAG en BRK wordt ook de geometrische registratie van WOZ-objecten verplicht. Dit vereist een oplossing waarmee op efficiënte wijze de WOZ-objectgeometrie kan worden opgebouwd en bijgehouden.

Met een actuele WOZ objectenkaart kan BSOB de objectafbakening en kadastrale verantwoording op juistheid en volledigheid controleren. Bijvoorbeeld de registratie van toegekende oppervlakte bij huurwoningen. De WOZ objectenkaart biedt ook de mogelijkheid om thema-kaarten te maken over actuele beleidsonderwerpen als marktontwikkelingen, bezwaren en leegstand.

## **Klantencontactcentrum**

### **Algemeen**

Bevat de klantcontacten in de vorm van 1e-lijns telefoonbeantwoording, verwerken van correspondentie en balie- en receptiewerkzaamheden.

### **Ontwikkelingen**

#### Digitale aangifte/e-formulieren – 2016-2017

In 2016 – 2017 gaat BSOB verder met door ontwikkelen zo zal er in 2016-2017 meer gewerkt gaan worden met e-formulieren. Dit houdt in dat belastingplichtigen digitaal aangifte kunnen doen via het digitaal loket op de website voor o.a. de Toeristenbelasting, Rioolheffing, Zuiveringsheffing en de Verontreinigingsheffing, .

De klantencontactcentrum functioneert als een klantencontactcentrum en draagt zorg voor de massale afhandeling van klantcontacten ongeacht het communicatiekanaal en ongeacht of deze op de heffing of invordering betrekking hebben. De klantencontactcentrum is verantwoordelijk (contacteigenaar) voor de tijdige en adequate afhandeling van de klantvragen, ook indien de beantwoording bij hoge uitzondering wordt uitgezet bij de specialisten in de backoffice. De klantencontactcentrum speelt in op nieuwe ontwikkelingen zoals de openbaarheid van de WOZ-waarden, het Woningwaarderingstelsel en de verruiming van het lokale belastinggebied.

De kosten hiervoor zijn opgenomen in het organisatieplan.

## **Planning, Financiën en control**

### **Ontwikkelingen**

#### Financiële administratie – 2016-2017

In het eerste kwartaal van 2016 is het onderzoek "Evaluatie financiële administratie BSOB" afgerond. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt om te bepalen of we de financiële administratie blijven uitbesteden aan waterschap Aa en Maas middels een DVO of dat we het in de toekomst zelf gaan doen.



## 5. BSOB organisatie en omgeving

### Het Organisatieplan 2016-2018

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

#### Missie:

BSOB is een regionaal samenwerkingsverband tussen waterschap Aa en Maas en de gemeenten Boekel, Deurne, Landerd, Oss, Uden en Veghel. 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 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 en kunnen wij mogelijk ons takenpakket verbreden en uitbreiden. De visie is extern gericht op deelnemers/ opdrachtgevers en belastingbetalers en intern op bestuur en medewerkers. De deelnemers van BSOB functioneren als opdrachtgever en eigenaar van de organisatie. De ambitie is, dat in 2016 BSOB zich kan meten met organisaties met vergelijkbare werkzaamheden.

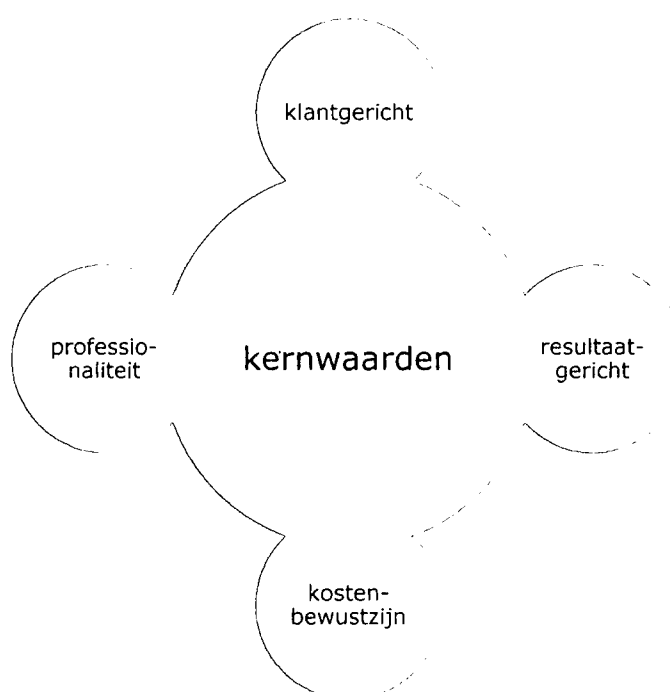
#### Hoofddoelstellingen/Wat willen we bereiken:

- Minimaliseren uitvoeringskosten
- Optimaliseren belastingopbrengsten
- Optimaliseren kwaliteit dienstverlening en klantgerichtheid
- Verbeteren van de continuïteit van 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 effectueren 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 vakkenis, integriteit en collegialiteit. Wij werken aan succes, willen continu verbeteren en streven naar kwaliteit en hoge mate van dienstverlening.

De komende jaren ligt de uitdaging erin om een evenwicht te vinden tussen aan de ene kant de blijvende aandacht voor het effectiever en efficiënter inrichten van de bedrijfsvoering en aan de andere kant de noodzakelijke nadrukkelijke aandacht voor de externe oriëntatie van de omgeving teneinde de noodzakelijke uitbreiding met nieuwe deelnemers en/ of nieuwe taken te kunnen realiseren.

Aan het organisatieplan ligt een uitvoeringsprogramma op hoofdlijnen ten grondslag. Er is een vertaling gemaakt naar de financiële gevolgen in het hoofdstuk financiën.

**De omgeving van BSOB**

BSOB is er steeds naar op zoek, overeenkomstig haar missie, om de maatschappelijke kosten van haar uitvoeringsorganisatie zo laag mogelijk te houden met uiteraard behoud van kwaliteit. Dit doet zij enerzijds door de werkprocessen continu efficiënter in te richten. Anderzijds, door nader te bezien op welke wijze BSOB uitgebreid kan worden met de toetreding van nieuwe deelnemers.

Uitbreiding met deelnemers is erop gericht om langdurige synergievoordelen te behalen door samen te werken op een slimme, zakelijke en efficiënte manier.

BSOB dient dan ook intensief de gesprekken aan te gaan met de huidige deelnemers en met hun samenwerking-c.q. fusiepartners om nader te verkennen op welke wijze BSOB daarop actief kan inspelen.

In de komende jaren ligt er de grote uitdaging om een evenwicht te vinden tussen aan de ene kant de werkprocessen nog efficiënter en effectiever in te richten terwijl aan de andere kant de uitbreidingsmogelijkheden met de omgeving worden verkend en moet worden ingespeeld op beleidsmatige ontwikkelingen.

Daarbij kunnen de komende jaren echter niet de ogen worden gesloten voor ontwikkelingen in de bredere omgeving van BSOB. Vragen over mogelijke samenwerking met andere waterschappen dan wel belastingorganisaties (bijvoorbeeld kennisdeling en gemeenschappelijke inkoop) en over mogelijke uitbreiding van taken dienen dan ook aan de orde te komen.

BSOB heeft het voornemen om eind 2017 een nader onderzoek te doen naar de omvang en taken van BSOB op de meer middellange termijn (2020).

Daaraan voorafgaand (begin 2017) zal een benchmark worden gehouden waarvan de resultaten enerzijds kunnen worden gebruikt voor het optimaliseren van de eigen bedrijfsvoering maar anderzijds ook als basis voor de positiebepaling van BSOB in 2020.

Op hoofdlijnen ziet die tijdlijn er als volgt uit:

|      |                                                                                                                                                                                          |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015 | Afronding verbeterplan 2013 met als gevolg BSOB op orde.<br>Gesprekken voeren met potentiële nieuwe partners (gemeenten)                                                                 |
| 2016 | Onderzoek naar de klanttevredenheid, inclusief resultaten uit het bereikbaarheidsonderzoek van 2015                                                                                      |
| 2017 | Houden van een benchmark zowel qua formatie, uitvoeringskosten en kwaliteit<br>Onderzoek naar de omvang en taken op middellange termijn 2020<br>Toetreding van nieuwe gemeenten tot BSOB |
| 2018 | Toewerken naar de uitkomsten uit het onderzoek voor de positiebepaling in 2020                                                                                                           |

De gemeente Veghel gaat bestuurlijk fuseren met de gemeenten Schijndel en Sint-Oedenrode. De ingangsdatum van de nieuwe gemeente Meierijstad is 1-1-2017.

In gemeente Oss wordt in 2016 nagedacht over het belastingregime voor wat betreft de kleinere belastingen zoals reclamebelasting, hondenbelasting en toeristenbelasting. Wellicht worden deze belastingen opgeheven en opgenomen in de OZB. Een andere kijkrichting is dat de heffingsmethodiek wordt gewijzigd van met name de reclamebelasting (gedeeltelijke woz grondslag) en de toeristenbelasting (meer differentiatie).

De gemeente Landerd heeft op 25 november een referendum gehouden over de toekomst van de gemeente. Op 14 januari 2016 zal de gemeenteraad van Landerd hierover een besluit nemen. Diverse opties staan nog open, zelfstandig blijven, vormen van een Maashorstgemeente met Uden en (gedeelte van) Bernheze, samenvoegen met Uden, samenvoegen met Oss of Landerd opdelen waarbij een deel naar Oss en een deel naar Uden gaat.

De gemeente Boekel werkt op onderdelen samen met verschillende gemeenten naar gelang de onderscheidene beleidsterreinen.

## 6. Financiën

### Kaders en uitgangspunten

Voor de (meerjaren)begroting van BSOB worden de volgende uitgangspunten gehanteerd.

- De kosten zullen overeenkomstig de vastgestelde nota Financieel Beleid, een prijscorrectie ondergaan op basis van de Macro Economische Verkenningen. Dit conform de laatst bekende septembercircular van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, onderdelen " netto materiele consumptie" en " lonen en salarissen" (voor de personele kosten) en onderdeel " netto materiële consumptie" (voor de materiële kosten).
- De kostprijs van de producten voor de deelnemers dient elk jaar gelijk te blijven en bij voorkeur te dalen, mede tegen de achtergrond van potentiële uitbreiding van deelnemers.
- Er worden autonome/wettelijke ontwikkelingen voorzien die gevolgen kunnen hebben voor de bijdragen van de deelnemers. Deze ontwikkelingen worden geraamd in de begroting 2017 en meerjarenraming 2018-2020 en in de begrotingswijziging 2016.
- Bij resultaatbestemming bij de jaarrekening - na evaluatie van de acties uit het organisatieplan en de ontwikkelingen in de kadernota - bepalen welk bedrag wordt overgeheveld naar het daaropvolgende jaar.
- Afschrijvingen vinden plaats conform het activerings- en afschrijvingsbeleid van BSOB.
- De kostentoerekening aan de producten van BSOB wordt gedaan conform de nota financieel beleid. Deze is op 2 april 2015 vastgesteld door het Algemeen Bestuur.

### Meerjarenbegroting

In de begroting 2016 is een meerjarenbegroting opgenomen, waarvan de totale bijdragen van de deelnemers sluiten op:

|                            | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Bijdrage deelnemers</b> | 6.030.000 | 6.060.150 | 6.090.451 | 6.120.903 | 6.151.508 |

In de vastgestelde meerjarenbegroting is rekening gehouden met een indexering van 0,5%.

### Bijstelling financieel beeld kadernota

De omgeving van BSOB is sterk in ontwikkeling. Alleen bij een proactieve opstelling van alle medewerkers en met de beschikbaarheid van toereikende middelen kan tijdig en effectief worden ingespeeld op die ontwikkelingen.

Na de uitvoering van het verbeterplan 2013-2015 is nu een organisatie-ontwikkelingsplan 2016-2018 gemaakt. Hieruit zijn 28 actiepunten geformuleerd met een kostenraming daarbij.

De aanpassing van de organisatie en de hieruit voortvloeiende lasten (zie bijlage) zijn nodig om voorbereid te zijn op de vele (wettelijke) ontwikkelingen waar de belastingorganisatie mee te maken heeft c.q. krijgt. Daarnaast zijn er vele externe/wettelijke ontwikkelingen die in deze kadernota opgenomen zijn:

#### 3.1 Ontwikkelingen op het gebied van waarden

- |    |                           |           |
|----|---------------------------|-----------|
| a. | Communicatie              |           |
| b. | Voormeldingen WOZ         |           |
| c. | Openbaarheid WOZ-waarde   | wettelijk |
| d. | Woningwaarderingssstelsel | wettelijk |
| e. | Grondslag waardering      | wettelijk |

#### 3.2 Ontwikkelingen op het gebied van heffen (belastingen)

- |    |                                              |           |
|----|----------------------------------------------|-----------|
| a. | Verruiming lokaal belastinggebied            | wettelijk |
| b. | Extra aanslagregels tbv huurder – vanaf 2016 | wettelijk |

#### 3.3 Ontwikkelingen op het gebied van innen

- |    |                                |  |
|----|--------------------------------|--|
| a. | Overheidsvordering – 2016-2017 |  |
|----|--------------------------------|--|

#### 3.4 Ontwikkelingen op het gebied van bezwaar en beroep

- |    |                           |           |
|----|---------------------------|-----------|
| a. | Openbaarheid WOZ waarde   | wettelijk |
| b. | Woningwaarderingsssteldel | wettelijk |

- |    |                                                                              |           |
|----|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| c. | Programma KEI (vereenvoudiging en digitalisering procesrecht )               | wettelijk |
| 4. | Ontwikkelingen ten aanzien van besturende en ondersteunende activiteiten     |           |
| a. | Digitale agenda 2020                                                         | wettelijk |
| b. | Idensys - 2017 -2018                                                         | wettelijk |
| c. | Verdergaand implementeren en aansluiten op het Stelsel van Basisregistraties | wettelijk |
| d. | Koppeling BAG WOZ , BAG+ binnen gemeentelijk – 2017 en verder                | wettelijk |
| 5. | Ontwikkelingen in de omgeving van de deelnemers van BSOB                     |           |
| a. | Mogelijke nieuwe toetreders                                                  |           |

De gevolgen van het organisatieplan en de externe ontwikkelingen geven aanleiding om het meerjarenperspectief bij te stellen.

### **Bijstelling meerjarenbegroting**

Daarbij geldt als belangrijke randvoorwaarde dat er bij ongewijzigd takenpakket geen extra lasten voor de deelnemers uit voortvloeien en er geen grote financiële verrassingen optreden.

De totale uitvoeringskosten van BSOB liggen op basis van de benchmark van Thorbecke op een gemiddeld niveau.

Het streven is deze score minimaal te handhaven en zo mogelijk te verbeteren zeker bij toetreding van nieuwe deelnemers en verdere efficiencymaatregelen.

### *Nieuwe taken voor BSOB*

Uit de lijst met ontwikkelingen blijkt dat er veel op BSOB afkomt. Veel van deze zaken zal de organisatie binnen de huidige formatie kunnen oplossen. Voor echte nieuwe taken zal dat niet altijd mogelijk zijn en zullen deze via de tariefstructuur voor rekening van de deelnemers komen. De ontwikkelingen die zijn benoemd in de kadernota worden opgenomen in de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2016 en begroting 2017 inclusief meerjarenraming 2018-2020.

### *Hogere baten*

Het blijkt dat de opbrengst vanuit het in rekening brengen van vervolgingskosten al jaren hoger ligt dan geraamd. De verwachting was dat dit na de inhaalslag af zou nemen maar dat blijkt nog niet het geval. Ook bij andere belastingsamenwerkingen is deze bate van een constant hoog niveau. Het is daarom verantwoord een deel structureel hoger te ramen en een deel afnemend incidenteel.

## **Financiële gevolgen organisatieplan en ontwikkelingen kadernota**

### Lasten:

- Zie de bijlage met 28 punten uit het organisatieplan.
- Gevolgen wettelijke ontwikkelingen: worden verwerkt in de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2016 en begroting 2017 inclusief meerjarenraming 2018-2020.

### Wat kan de dekking zijn

#### Incidenteel:

- Deel meeropbrengst innen/vervolgingskosten benutten om incidentele lasten te dekken.

#### Structureel:

- Gevolgen wettelijke ontwikkelingen -nieuwe taken- die zonder BSOB ook bij de deelnemers tot extra lasten geleid zouden hebben: vooralsnog pm opgenomen (gemeenten worden hiervoor dikwijls gecompenseerd b.v. voor het woningwaarderingssysteem), maar worden verwerkt in de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2016 en begroting 2017 inclusief meerjarenraming 2018-2020.
- De meeropbrengst innen/vervolgingskosten benutten om structurele lasten te dekken.

**Per saldo: wijziging in de exploitatie**

x € 1.000

| Lasten                                            | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020 e.v.  |
|---------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 Structureel gevolgen organisatieplan            | 265        | 265        | 265        | 265        | 265        |
| 2 Structureel gevolgen wettelijke ontwikkelingen* | pm         | pm         | pm         | pm         | pm         |
| 3 Incidenteel                                     | 198        | 138        | 100        | 80         | 0          |
| <b>Totaal</b>                                     | <b>463</b> | <b>403</b> | <b>365</b> | <b>345</b> | <b>265</b> |

| Baten                                  | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020 e.v.  |   |
|----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|---|
| 1 Vervolgingskosten - structureel      | 265        | 265        | 265        | 265        | 265        | s |
| 2 Vervolgingskosten - incidenteel      | 198        | 138        | 100        | 80         | 0          | i |
| 3 Gevolgen nieuwe taken - structureel* | pm         | pm         | pm         | pm         | pm         | s |
| 4 Nieuwe deelnemers                    |            |            | pm         | pm         | pm         | s |
| <b>Totaal</b>                          | <b>463</b> | <b>403</b> | <b>365</b> | <b>345</b> | <b>265</b> |   |

\* De PM posten worden verwerkt in de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2016 en begroting 2017 inclusief meerjarenraming 2018-2020.

*Tenslotte*

Wij stellen voorts het volgende voor qua financieel beleid:

Het is aan te bevelen bij resultaatbestemming bij de jaarrekening - na evaluatie van de acties uit het organisatieplan en de ontwikkelingen in de kadernota - te bepalen welk bedrag wordt overgeheveld naar het daaropvolgende jaar om de uitvoering van de organisatieplan en de ontwikkelingen in de kadernota te continueren.

Voorts geven we in overweging de vervolgingskosten structureel op het hogere niveau van ca 1 miljoen te ramen; hierdoor ontstaat ruimte om deels de gevolgen van wettelijke ontwikkelingen op te vangen.

De vertaling van de kadernota wordt meegenomen in een begrotingswijziging 2016, de begroting 2017 en meerjarenraming 2018-2020.

x € 1.000

| Financiële bijlage organisatieplan |                                                                                                                                                                                                                   | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | cat.   |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|
| 1                                  | Nadere externe oriëntatie op potentieel nieuwe deelnemers.                                                                                                                                                        | 1          | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 2                                  | Planmatig houden van benchmarkonderzoeken, KTO's en MTO's. KTO 2016, 2019 BM 2017, 2020 MTO 2018                                                                                                                  | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | s      |
| 3                                  | Nadere uitwerking van de wijze waarop het MT invulling geeft aan bedoeld leiderschap en hoe hierover wordt gecommuniceerd en hoe dit wordt geborgd.                                                               | 2          | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 4                                  | Opstellen acquisitieplan/PR-plan voor toetreding nieuwe deelnemers, waarin tevens een beleidslijn is opgenomen met financiële criteria c.q. randvoorwaarden voor toetreding.                                      | 10         | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 5                                  | Opstellen van een implementatieplan voor toetreding van nieuwe deelnemers.                                                                                                                                        | 5          | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 6                                  | Houden van onderzoek naar de omvang en taken op middellange termijn 2020 (informatiemanagement).                                                                                                                  | 0          | 25         | 0          | 0          | 0          | i      |
| 7                                  | Vooraf goed in beeld brengen van de voordelen van harmonisatie van beleid.                                                                                                                                        | 5          | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 8                                  | Ontwikkelen van beleid op het gebruik van de onderscheidene communicatiemiddelen in klantcontacten                                                                                                                | 9          | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 9                                  | Externe communicatie van de servicenormen van dienstverlening om de verwachtingen van de klanten te managen.                                                                                                      | 2          | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 11                                 | Opstellen van een plan met focus op organisatieontwikkeling van activiteitgericht naar ketengericht werken, waarbij rekening gehouden moet worden met de kenmerken van een marktcultuur t.o.v. de familiecultuur. | 10         | 10         | 0          | 0          | 0          | i      |
| 12                                 | Inzetten van het instrument SPP om ook op termijn te komen tot een optimale personeelsbezetting                                                                                                                   |            | 3          |            |            |            | i      |
| 14                                 | Bepalen mogelijke aanvullende acties voor aanpak hoog ziekteverzuim                                                                                                                                               | 5          | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 18                                 | Het implementeren, actualiseren en bewaken van de uitvoering van het informatiebeleidsplan; inclusief invulling geven aan gegevensbeheer, gegevensmanagement en informatiemanagement en                           | 40<br>40   | 40         | 40         | 40         | 40         | s<br>i |
| 24                                 | Duidelijke positionering van de verbijzonderde interne controle functionaris.                                                                                                                                     | 7          | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 26                                 | Oriëntatie op en implementatie van een documentmanagementsysteem                                                                                                                                                  | 2          | 0          | 0          | 0          | 0          | i      |
| 28                                 | Nadere uitwerking van de nieuwe organisatiestructuur en het berekenen van de benodigde formatie daarbij.                                                                                                          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |        |
|                                    | a. andere wijze van begroten personeelslasten (max functieschaal)                                                                                                                                                 | 69         | 69         | 69         | 69         | 69         | s      |
|                                    | b. management consequenties wijziging organisatiestructuur                                                                                                                                                        | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | s      |
|                                    | c. formatieplan gevolgen voor ICT en gegevensbeheer                                                                                                                                                               | 59         | 59         | 59         | 59         | 59         | s      |
|                                    | d. projectleider nieuwe taken en deelnemers                                                                                                                                                                       | 85         | 85         | 85         | 85         | 85         | s      |
|                                    | e. garanties op basis sociaal plan (t/m okt. 2019)                                                                                                                                                                | 100        | 100        | 100        | 80         | 0          | i      |
|                                    | <b>Totaal</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>463</b> | <b>403</b> | <b>365</b> | <b>345</b> | <b>265</b> |        |

## BESLUIT VASTSTELLING KADERNOTA 2017

Het Dagelijks Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Oost-Brabant besluit:

1. Het voorleggen van de kadernota 2017 aan het Algemeen Bestuur om het vast te laten stellen.

Oss, d.d. 28 januari 2016:

De voorzitter Dagelijks Bestuur

De directeur

H.J. Mak

M. Vrisou van Eck MPM

---

### BESLUIT

Het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking Oost-Brabant besluit:

1. In te stemmen met de kadernota 2017 en de daarin opgenomen kaders en uitgangspunten.
2. Het Dagelijks Bestuur opdracht te verstrekken de vertaling van de kadernota 2017 mee te nemen in een begrotingswijziging 2016, de begroting 2017 en de meerjarenraming 2018-2020.

Oss, d.d. 4 februari 2016:

De voorzitter Algemeen Bestuur

De directeur

H.J. Mak

M. Vrisou van Eck MPM