

## INFORMATIENOTA

Team: Bedrijfsvoering	Voorleggen aan: <input checked="" type="checkbox"/> Dagelijks Bestuur <input checked="" type="checkbox"/> Algemeen Bestuur
	<input checked="" type="checkbox"/> Openbaar <input type="checkbox"/> Intern vertrouwelijk <input type="checkbox"/> Zeer vertrouwelijk

### Onderwerp

Evaluatie gemeenschappelijke regeling BSOB

### Kennisnemen van

- Resultaten en bevindingen van de driejaarlijkse evaluatie van de GR BSOB.

### Aanleiding / Probleemstelling

Conform artikel 58c van de GR dient de regeling elke drie jaar te worden geëvalueerd. Deze evaluatie richt zich op het functioneren van de regeling in relatie tot de praktijk en de wensen van de deelnemers. Het Algemeen Bestuur heeft op 4 december 2025 besloten dat de evaluatie in 2026 zal plaatsvinden en mogelijk door het bestuur kan worden geagendeerd voor bespreking in de vergadering van 27 maart 2026.

### Kernboodschap

#### *Ad 1: De werking van de huidige governance-structuur*

Met het toenemen van het aantal deelnemers, waaronder Waterschap De Dommel, heeft het bestuur het verstandig geacht om het gesprek te voeren over de governance. In 2025 hebben het Dagelijks Bestuur (DB) en het Algemeen Bestuur (AB), onder begeleiding van Rob de Greef als erkend deskundige op het gebied van de inrichting van GR-en, de werking van de huidige governance-structuur geëvalueerd. Met de toetreding van Waterschap De Dommel en de verwachte toetreding van de gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen en Son en Breugel veranderen de verhoudingen tussen de waterschappen en de gemeenten binnen de GR BSOB. Dat zou nog verder kunnen veranderen in de situatie wanneer op termijn ook gemeenten uit het werkgebied van Waterschap De Dommel zouden gaan toetreden. Het AB achtte het wenselijk de governance van de GR toekomstbestendig in te richten, zodat enerzijds het vergrote belang van de waterschappen en anderzijds het belang van de gemeenten wordt gewaarborgd. De nieuwe governance en bijbehorende informatiestromen zijn bedoeld om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de samenwerking te vergroten. Om de verschillende belangen binnen de GR beter te waarborgen, meer evenwicht tussen de deelnemers te creëren en om de informatiestromen efficiënter in te richten zijn door het AB op 4 december 2025 de volgende besluiten genomen:

1. Het DB uit te breiden tot vijf leden, waarvan twee afkomstig van de waterschappen en drie van de gemeenten. Binnen het DB portefeuilles in te stellen, die als vervolgstap op dit besluit zullen worden toegedeeld.

2. Het voorzitterschap te laten rouleren tussen de gemeenten en waterschappen, waarbij een benoemingsperiode drie jaar duurt. Bij staking van stemmen is de stem van de voorzitter doorslaggevend.
3. De bevoegdheden die door de deelnemende besturen worden overgedragen, toe te kennen aan het DB.
4. In het AB bij de besluitvorming te werken met het model waarbij ieder lid van het AB één stem heeft, maar waarbij als eis voor besluitvorming wordt gesteld dat er een meerderheid van stemmen moet zijn én dat er altijd ten minste één gemeente en één waterschap moet hebben ingestemd.

De hierboven genoemde besluiten, die de uitkomst zijn van de evaluatie van de governance-structuur van de GR, worden verwerkt in een ontwerp-wijzigingsbesluit van de GR dat op 27 maart 2026 wordt voorgelegd aan het AB. Vervolgens worden de besluiten, conform de procedure die daarvoor in het reglement van de GR is vastgelegd, ter zienswijze aangeboden aan de gemeenteraden en het algemeen bestuur van de waterschappen.

### ***Ad 2: Samenwerking tussen BSOB en deelnemers***

Om de samenwerking tussen BSOB en de deelnemers te optimaliseren, zijn in 2024 en 2025 de volgende initiatieven geïmplementeerd:

- Ter bevordering van efficiëntie en synergie zijn het Financieel Specialistenoverleg en het Regievoerdersoverleg, die dienden ter voorbereiding op de bestuursvergaderingen, samengevoegd tot één overlegmoment.
- De P&C-producten worden voorafgaand aan iedere bestuursvergadering afgestemd met een klankbordgroep, die is samengesteld uit drie financieel specialisten.
- Het aantal bestuursvergaderingen is verhoogd van drie naar vier per jaar, zodat er voldoende gelegenheid is om de bestuursstukken adequaat te behandelen.
- De bestuursstukken zijn in afstemming met het DB en de regievoerders generationaliseerd, wat heeft geresulteerd in een verminderd aantal pagina's en minder overlap.
- Om gezamenlijkheid te bevorderen bij de ontwikkeling van visie en strategie zijn in 2024 en 2025 meerdere strategiebijeenkomsten georganiseerd voor leden van het DB en AB, onder begeleiding van de directie en het MT van BSOB.
- De directeur zoekt periodiek persoonlijk afstemming met de directeuren van de ambtelijke organisaties van de deelnemende organisaties binnen de GR.
- De directeur en kwaliteitsmanager van BSOB voeren periodiek op locatie gesprekken met de regievoerder en financieel specialist van elke gemeente.

In 2024 en 2025 spraken de financieel specialisten, de regievoerders en leden van het DB en het AB hun waardering uit voor de samenwerking tussen BSOB en de deelnemers.

### ***Ad 3: Medewerkerstevredenheid***

In januari 2024 is de periodieke Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) uitgevoerd, waarbij alle potentiële risico's die de gezondheid en veiligheid van medewerkers kunnen beïnvloeden, zijn geïnventariseerd. Op basis van de uitkomsten van deze RI&E heeft in september en oktober

2024 een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) plaatsgevonden, gericht op het inzichtelijk maken van de gezondheidssituatie van zowel medewerkers als de organisatie. Het PMO richtte zich op aspecten als algemene gezondheid, leefstijl en mentale gesteldheid.

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers over het algemeen voldoende sociale steun van collega's ervaart en tevreden is over de variatie in werkzaamheden en de mate van autonomie. Tegelijkertijd meldt een aanzienlijke groep medewerkers een onvoldoende niveau van vitaliteit, wat mogelijk gerelateerd is aan persoonlijke leefgewoonten, zoals voeding, roken en fysieke activiteit. Verminderde energie en geestelijke veerkracht kunnen negatieve gevolgen hebben voor de productiviteit en het ziekteverzuim. Daarnaast blijken de medewerkers gemiddeld genomen geen verhoogd stressniveau te ervaren en hangen eventueel aanwezige spanningen over het algemeen genomen niet samen met het dienstverband met BSOB.

Ter beperking van de geconstateerde risico's zijn in 2025 diverse personeelsbijeenkomsten georganiseerd. Tijdens workshops onder professionele begeleiding stonden thema's als vitaliteit, stress en angst centraal. Deze bijeenkomsten werden door de medewerkers positief gewaardeerd.

#### ***Ad 4: Tevredenheid belastingplichtigen (inwoners en bedrijven)***

In 2025 heeft BSOB een onderzoek laten uitvoeren naar de kwaliteit van de telefonische dienstverlening aan belastingplichtigen, waarbij een waardering van 7,2 is behaald. Het onderzoek richtte zich op telefonische gesprekken van februari en maart 2025. In totaal werden 315 gesprekken beoordeeld op de kwaliteit van de gespreksvoering en afhandeling, verdeeld over 120 frontofficegesprekken (10 per medewerker) en 195 backofficegesprekken (3 per medewerker).

De beoordeling is uitgevoerd door Telan, een gerenommeerd onderzoeks- en adviesbureau voor telefonische dienstverlening. De daling ten opzichte van 2023 (8,2) wordt toegeschreven aan het grote aantal nieuwe medewerkers binnen het team Front Office, als gevolg van interne doorstroom van zittende medewerkers.

#### *Positieve bevindingen*

- BSOB biedt de beller voldoende ruimte om zijn of haar verhaal te doen.
- Er wordt actief interesse getoond in de situatie van de beller.
- Acties en verantwoordelijkheden worden duidelijk gecommuniceerd.
- Gesprekken worden vakbekwaam gevoerd en de sfeer wordt als prettig ervaren.

#### *Verbeterpunten*

- Het standaard stellen van vier AVG-vragen ter verificatie van de identiteit dient consequenter toegepast te worden.
- De start van het gesprek is niet altijd uniform; een consistente welkomsgroet zorgt voor meer professionaliteit en geeft de beller gelegenheid om aan de stem van de medewerker te wennen.

- Het regelmatig samenvatten van de vraag van de beller helpt om het gesprek te structureren en te controleren of het verzoek goed is begrepen.
- Een afsluitende vraag aan het einde van het gesprek voorkomt dat bellers later opnieuw contact moeten opnemen met aanvullende vragen.

#### ***Ad 5: Efficiëntie en effectiviteit van de bedrijfsvoering***

In 2024 en 2025 richtte BSOB zich op het verbeteren van de service aan belastingplichtigen en deelnemers, het vergroten van het werkplezier voor medewerkers en het efficiënter uitvoeren van belastingtaken. Onderzoek en overleg met gemeenten laten zien dat het harmoniseren van gemeentelijke verordeningen slechts beperkte kwaliteit- en efficiëntieverbetering oplevert. Het huidige belastingsysteem van BSOB kan verschillen tussen gemeentelijke verordeningen namelijk goed verwerken, zonder merkbare daling in efficiency. Daarnaast zou harmonisatie de beleidsvrijheid van gemeenten kunnen beperken.

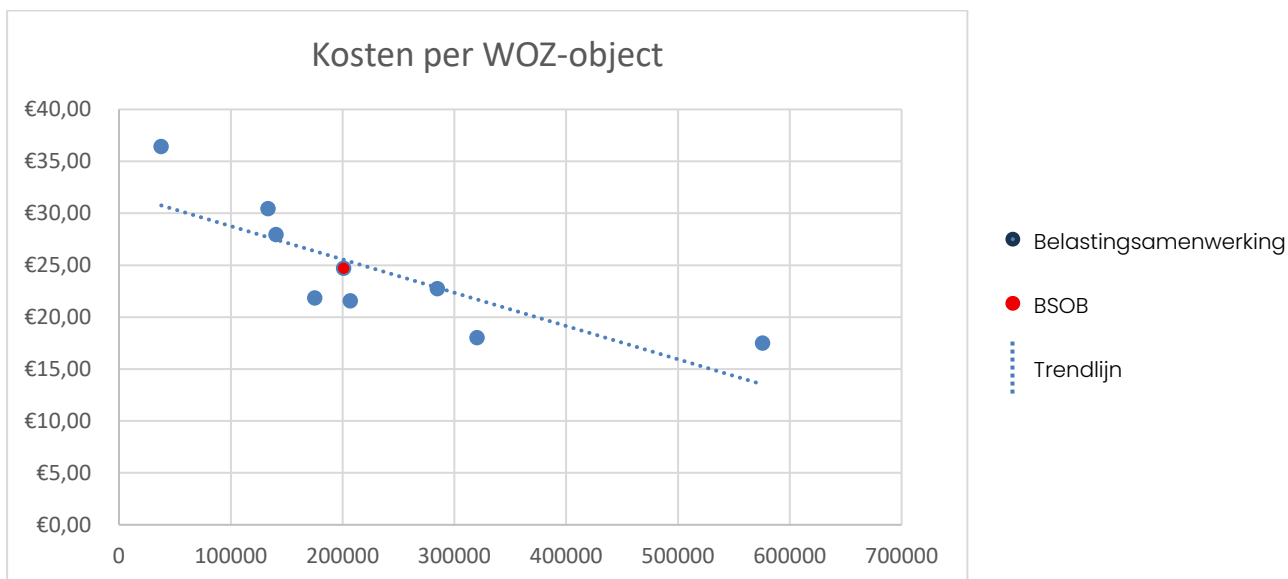
Uit aanvullend onderzoek in 2025 blijkt dat BSOB vooral winst kan behalen door te investeren in hogere kwaliteit van inkomende data, optimalisatie van gegevensuitwisseling met gemeenten en aanpassing van werkprocessen. Op 27 juni 2025 heeft het AB tien verbeterinitiatieven geselecteerd uit een lijst van 25 opties, waarbij relatief grote voordelen te behalen zijn tegen een beperkte inspanning. Deze initiatieven zijn door BSOB in de tweede helft van 2025 verder uitgewerkt. Op 4 december 2025 heeft het AB goedkeuring verleend voor de start van projecten gericht op de realisatie van deze initiatieven. Elk initiatief wordt ondergebracht in een afzonderlijk project binnen een gecoördineerd programma, onder aansturing van het DB en rapportage over de voortgang aan het AB.

Een objectieve benchmark voor het meten van de mate van efficiency van BSOB ten opzichte van andere belastingsamenwerkingen is momenteel niet beschikbaar. Dit is onder meer het gevolg van verschillen in belastingtypes en de variërende verhouding tussen gemeenten en waterschappen binnen ieder samenwerkingsverband. Bovendien ontbreekt het in de sector aan uniforme standaarden voor 'cost accounting', waardoor organisaties hun kosten op uiteenlopende manieren toewijzen aan activiteiten.

Om inzicht te krijgen in de efficiëntie, uitgedrukt in het kostenniveau, van BSOB is de databank van de Waarderingskamer geraadpleegd. Volgens deze bron bedragen de gemiddelde kosten per WOZ-object in Nederlandse gemeenten en belastingsamenwerkingen in 2024 € 23,95. Het onderstaande overzicht vergelijkt de kosten per WOZ-object van BSOB met die van andere belastingsamenwerkingen in 2024. Daarbij valt op dat slechts 8 van de 13 grootste samenwerkingen hun financiële gegevens hebben aangeleverd bij de Waarderingskamer.

Uitvoerder	Kosten per WOZ-object	Aantal objecten	Gemeenten	Waterschappen
GB Kennemer Zuid	€ 36,41	37.797	3	0
Drechtsteden	€ 30,45	133.393	5	0
SaBeWa	€ 27,94	140.453	8	1
Tribuut	€ 21,84	175.246	6	0
<b>BSOB</b>	<b>€ 24,69</b>	<b>201.134</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
GBLT	€ 21,57	206.902	10	5
GBTwente	€ 22,74	284.917	10	0
SVHW	€ 18,03	320.341	0	0
BSGW	€ 17,49	575.759	29	1
<b>Nederland μ</b>	<b>€ 23,95</b>	9.476.857	342	21

Voor het berekenen van de totale kosten per WOZ-object bij BSOB hanteert de Waarderingskamer een kostenniveau van € 5.297.874, zoals vermeld in onze jaarstukken 2024. Dit bedrag dient gecorrigeerd te worden met een bedrag van € 383.271 aan projectkosten, die door BSOB zijn gefactureerd aan de Dienst Dommelvallei met betrekking tot 'schoon door de poort'-werkzaamheden. Na deze correctie dalen de kosten per WOZ-object van € 26,85, zoals geregistreerd in de databank van de Waarderingskamer, naar € 24,69.



Op basis van de grafiek en de bijbehorende trendlijn kan worden geconcludeerd dat BSOB opereert op een marktconform kostenniveau. Het lagere kostenniveau bij een vergelijkbare organisatie zoals GBLT is te verklaren doordat binnen deze samenwerking vijf waterschappen gezamenlijk bijdragen aan de overheadkosten, waardoor de kosten per WOZ-object lager uitvallen. Bij Tribuut wordt het lagere kostenniveau toegeschreven aan de viersterrenwaardering door de Waarderingskamer, terwijl BSOB een vijfsterrenwaardering heeft ontvangen. Daarnaast is bekend dat Samenwerking Tribuut de personeelskosten van team gegevensbeheer (niet zijnde WOZ) niet aan de WOZ-kosten heeft toegerekend, waar BSOB deze kosten gedeeltelijk wel heeft meegenomen onder de WOZ-uitvoeringskosten.

In het onderstaande overzicht worden de kosten per WOZ-object van de grootste (Oss) en de kleinste (Boekel) gemeente die deelnemen aan de GR BSOB afgezet tegen een aantal gemeenten die hun belastingtaken zelfstandig uitvoeren. Uit dit overzicht blijkt dat de deelnemende gemeenten binnen de GR BSOB, mede dankzij schaalgrootte, beschikken over gunstigere kosten per WOZ-object vergeleken met soortgelijke gemeenten.

Uitvoerder	Kosten per WOZ-object	Aantal objecten	Aantal sterren
<b>Boekel</b> (obv GR BSOB)	<b>€ 24,69</b>	<b>5.332</b>	<b>*****</b>
Vught	€ 71,81	15.933	***
Waalwijk	€ 35,56	26.020	***
<b>Oss</b> (obv GR BSOB)	<b>€ 24,69</b>	<b>47.059</b>	<b>*****</b>
's-Hertogenbosch	€ 30,66	86.615	****
Tilburg	€ 16,24	121.898	***
Eindhoven	€ 24,37	140.194	****
Rotterdam	€ 22,66	358.982	***
Amsterdam	€ 21,55	546.486	***
<b>Nederland µ</b>	<b>€ 23,95</b>	<b>9.476.857</b>	-

Samenvattend kan worden vastgesteld dat BSOB en de betrokken gemeenten, gezien hun schaalgrootte, opereren tegen marktconforme kosten. Tevens blijkt dat de omvang van een gemeente of een GR een wezenlijke invloed heeft op de prijs per WOZ-object. Daarnaast neemt de complexiteit om een positieve beoordeling van de Waarderingskamer te verkrijgen toe naarmate een GR of een gemeente groter is. Bij deze vergelijking moet onderkend worden dat ook hier kosten niet altijd op een gelijkwaardige wijze zijn toegerekend aan de kosten per WOZ-object. Meer betrouwbare vergelijkingen zijn niet beschikbaar.

#### **Ad 6: Groeistrategie**

De bediening van de drie Dommelvallei-gemeenten op basis van een dienstverlenings-overeenkomst en de toetreding van Waterschap De Dommel tot de GR heeft de afgelopen drie jaar geleid tot een hogere werkdruk bij BSOB-medewerkers. Dit had gevolgen voor het werkplezier en het ziekteverzuim en beperkte de ruimte voor verbeteringen in de bedrijfsvoering. Om verdere druk te voorkomen, heeft het bestuur eind 2024 besloten voorlopig terughoudend te zijn met het toelaten van nieuwe deelnemers.

Veel gemeenten ervaren uitdagingen bij de uitvoering van hun belastingtaken onder andere door veranderende wet- en regelgeving, een hoog aantal bezwaren, stijgende kosten, vergrijzing in combinatie met een krappe arbeidsmarkt en toenemende eisen van belastingplichtige aan de dienstverlening.

Binnen het werkgebied van BSOB zijn diverse gemeenten nog niet aangesloten bij de GR. Enkele hiervan hebben hun interesse in toetreding kenbaar gemaakt.

Elke uitbreiding vraagt om een zorgvuldige afweging van zowel de financiële effecten als de organisatorische en personele impact voor BSOB. De aard en omvang van deze effecten verschillen per toetredende gemeente.

In 2026 ontwikkelt het Algemeen Bestuur, ondersteund door BSOB, een visie en strategie gericht op de mogelijke groei van het aantal deelnemers. Daarbij worden zowel de financiële als organisatorische consequenties van uitbreiding in kaart gebracht en worden opties verkend om eventuele effecten van groei te beheersen. Op basis hiervan besluit het Algemeen Bestuur later in het jaar of en op welke wijze de GR verder zal doorgroeien, waarbij zowel kansen als risico's voor de uitvoering van de belastingtaken worden meegewogen.

#### **Consequenties**

Niet van toepassing.

#### **Communicatie**

Nader te bepalen.

#### **Privacy**

Niet van toepassing.

#### **Vervolg**

Niet van toepassing.

#### **Bijlagen**

- Onderzoek Niped
- Onderzoek Telan

**Oss, 10 februari 2026**

Edwin van der Reijden