

Afdeling	: Financien	B&W-voorstel:
Naam opsteller voorstel	: Doezé, Gerry (575 548)	BW-010894
Portefeuillehouder	: M.J. (Martijn) van den Heuvel	Zaaknummer JOIN:
		BW -010893
		Publicatie:
		Openbaar

Onderwerp

Voorlopig ondernemersplan BsGW

Voorstel

- Kennis te nemen van de bestuursinformatiebrief van de BsGW
- De raad te informeren middels bijgaande Raadsinformatiebrief

Inleiding

De gemeente weert is per 1 januari 2015 aangesloten bij het samenwerkingsverband BsGW Belastingssamenwerking Gemeenten en waterschappen. De BsGW is in 2011 als gemeenschappelijke regeling (GR) - en dus een openbaar lichaam - opgericht. Sindsdien is de BsGW fors gegroeid naar het huidige samenwerkingsverband waarin 30 Limburgse gemeente en het waterschap Limburg deelnemen.

Na deze forse groei dient de BsGW zich verder te ontwikkelen tot een toekomstbestendige organisatie.

Dit vraagt om optimalisatie van bedrijfsprocessen. De BsGW gaat daarom een ontwikkeltraject in gang zetten om de beweging naar een excellente uitvoeringsorganisatie te maken.

Beoogd effect/doel

De raad te informeren over voorlopig ondernemersplan van de BsGW

Argumenten

n.v.t.

Weert, 01-11-2017 De directeur,  Soort besluit: Besluit college	S		B	W	W	W	W
				FvE	PS	GG	MvdH
	akkoord						
	bespreken						
	Vergadering B&W van 24-11-2017						

In te vullen door het B&W secretariaat:

- Akkoord
 Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder
 Anders, nl.:

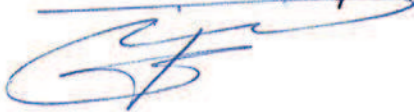
- Niet akkoord
 Gewijzigde versie

- A-stuk
 B-stuk
 C-stuk

Beslissing d.d.: 14-11-2017

Nummer: 6

De secretaris,




Kanttekeningen en risico's

n.v.t

Financiële, personele en juridische gevolgen

Dit voorstel heeft geen Financiële, personele en juridische gevolgen

Uitvoering/evaluatie

n.v.t.

Communicatie/participatie

De raad informeren middels bijgaande Raadsinformatiebrief

Overleg gevoerd metIntern:

n.v.t.

Extern:

n.v.t.

Bijlagen

- Raadsinformatiebrief
- Bestuursinformatiebrief BsGW

Leden van de raad
Wilhelminasingel 101
6000 AZ WEERT

Weert, 15 november 2017

Onderwerp : Voorlopig Ondernemingsplan BsGW

Geacht raadslid,

De gemeente Weert is per 1 januari 2015 aangesloten bij het samenwerkingsverband BsGW Belastingssamenwerking Gemeenten en waterschappen. De BsGW is in 2011 als gemeenschappelijke regeling (GR) - en dus een openbaar lichaam - opgericht. Sindsdien is de BsGW fors gegroeid naar het huidige samenwerkingsverband waarin 30 Limburgse gemeente en het waterschap Limburg deelnemen.

Na deze forse groei dient de BsGW zich verder te ontwikkelen tot een toekomstbestendige organisatie. Dit vraagt om optimalisatie van bedrijfsprocessen. De BsGW gaat daarom een ontwikkeltraject in gang zetten om de beweging naar een toekomstgerichte uitvoeringsorganisatie te maken. Een traject waarbij structuur, sturing, mensen, cultuur, gegevens(verwerking) en informatievoorziening aan bod komen. Daarvoor is herijking van de organisatie noodzakelijk. Dit vraagt om fundamenteel ingrijpen in de huidige structuur en werkwijze. Een ingrijpend veranderproces dat zich de komende jaren zal voltrekken en de nodige inzet van mensen en middelen vraagt.

Om deze stap in haar ontwikkeling te maken heeft de BsGW een voorlopig ondernemersplan 2018-2020 opgesteld en is een investering nodig in de vorm van een ontwikkelbudget. Deze investering is noodzakelijk om van de BsGW een toekomst bestendige organisatie te maken en op termijn een lagere bijdrage te behouden.

Het ondernemersplan wordt nog verder uitgewerkt. Het is momenteel nog niet duidelijk hoe de kosten van deze investering gefinancierd gaan worden. In de vergadering van het AB van 14 december wordt dit uitgewerkte plan voorgelegd.

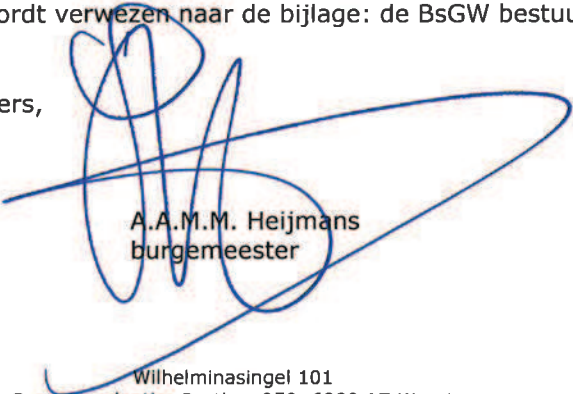
Het college spreekt de intentie uit dat de BsGW niet meer verder mag groeien. De basis moet eerst op orde zijn. Daarnaast dienen zij de servicegerichtheid te verbeteren en zorgvuldiger te communiceren.

Wij zullen u in januari 2018 verder inlichten over de ontwikkelingen.

Voor verdere informatie wordt verwezen naar de bijlage: de BsGW bestuursinformatiebrief

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders,


G. Brinkman
secretaris


A.A.M.M. Heijmans
burgemeester



Belastingsamenwerking
Gemeenten en Waterschappen
Limburg

**BsGW Belastingsamenwerking
Gemeenten en Waterschappen**

Kerkeveldlaan 2

6042 JX Roermond

Postbus 1275

6040 KG Roermond

T: 088 8420 444

W: www.bsgw.nl

KvK-nr.: 52426297

Bestuursinformatiebrief

Aan: Leden algemeen bestuur BsGW
Van: Directeur Jan Willemsen
Onderwerp: Voorlopig Ondernemingsplan BsGW
I.a.a.:
Datum: 23 oktober 2017

Herijken na de groei

Na een fase van groei is het aantal deelnemers in het samenwerkingsverband BsGW Belastingsamenwerking Gemeenten en Waterschappen in het laatste jaar geconsolideerd. Na de verzelfstandiging in 2011 groeide BsGW in slechts vier jaar tijd uit naar het huidige samenwerkingsverband waarin 30 van de 33 Limburgse gemeenten en het Waterschap Limburg deelnemen.

De focus van BsGW heeft in de afgelopen jaren vooral gelegen op het realiseren van deze uitbreiding van het aantal deelnemers. Hierdoor heeft de interne uitvoeringsorganisatie onvoldoende aandacht gekregen. De organisatie kreeg veel nieuwe data te verwerken, moest processen (her)inrichten en veel nieuwe medewerkers plaatsen die meekwamen bij het instappen van nieuwe deelnemers in de gemeenschappelijke regeling. Op grond van de afspraak dat medewerkers overgenomen werden, werd er bij het toetreden tot BsGW geen selectie toegepast in dit kader. Kwaliteit en kwantiteit is op diverse onderdelen in de bedrijfsvoering een aandachtspunt.

De consolidatie van het aantal deelnemers luidt een nieuwe fase in en maakt het noodzakelijk om een fase van borging te starten. Dit vraagt om een herijking van de organisatie.

Groeien met de winkel open

De intensieve groei van BsGW in een relatief korte periode betekende veel energie steken in het op orde brengen van basisgegevens van nieuwe deelnemers terwijl de uitvoering van de werkzaamheden voor de bestaande klanten gewoon doorging. Dit alles vond plaats onder grote tijdsdruk want het besluit tot deelname werd door gemeenten vaak pas laat genomen en de opdracht aan de BsGW-organisatie was om belastingaanslagen vóór maart van het nieuwe belastingjaar te verzenden.

Ondanks het bovenstaande is BsGW er steeds in geslaagd om haar klanten goed te bedienen. De aanslagen zijn altijd op tijd de deur uit gegaan en er zijn geen significante ontevredenheidssignalen van klanten en deelnemers. De Waarderingskamer heeft jaarlijks goedkeuring verstrekt voor het verzenden van de WOZ beschikkingen en de financiële documenten kregen instemming van de accountant.

Hoewel medewerkers inhoudelijk gemotiveerd zijn om hun werkzaamheden uit te voeren zijn er intern signalen die er op duiden dat de organisatie op wezenlijke onderdelen extra aandacht behoeft. Het bewustzijn, behoefte, nut en noodzaak tot verbetering en doorontwikkeling is alom aanwezig ook al opereert BsGW voor de buitenwereld redelijk tevredenstellend.

Besparingen

Beschouwing van de bijdragen die partijen betalen aan en voor BsGW in relatie tot de kosten die partijen maakten toen de werkzaamheden in eigen beheer uitgevoerd werden, leert dat

anno 2017 de totale besparingen jaarlijks zo'n 15 miljoen bedragen. Gecumuleerd vanaf de oprichting van BsGW worden de totale besparingen van alle partijen tezamen op zo'n 130 miljoen geschat.

Investeren is noodzakelijk

Na de groei van de afgelopen jaren is voor BsGW nu het moment gekomen om zich vanuit deze basis verder te ontwikkelen. Ontwikkelingen in de omgeving, maar zeker ook de wijze waarop BsGW is ingericht, maken investeren in de toekomstbestendigheid van BsGW noodzakelijk. Het zijn niet alleen financiële investeringen die nodig zijn om ontwikkelingen op gang te brengen en succesvol te laten zijn. Ook zijn investeringen nodig van en in mensen om de formatie kwalitatief en kwantitatief op toekomstbestendig niveau te brengen én investeringen van deelnemers, bijvoorbeeld op het gebied van regelgeving.

Harmonisatie zoveel als mogelijk gaat BsGW daarbij helpen. Het is belangrijk om een optimale balans te vinden tussen maximale vrijheid van aangesloten partijen en procesoptimalisatie bij BsGW. Hoe meer deze eensluidend kunnen worden ingericht des te sneller en goedkoper deze kunnen worden uitgevoerd. Bovendien wordt de kwaliteit van de processen door zo veel mogelijk uniformiteit fors verbeterd. BsGW is er van overtuigd dat dit mogelijk is zonder aan de eigenheid van de aangesloten partijen te komen.

Herijking

In zijn algemeen kan worden gesteld dat herijking fundamenteel zal ingrijpen in de huidige structuur en werkwijze van BsGW. Dit is echter de enige manier (lees: noodzakelijk) om de beweging te maken waar BsGW voor staat: een volledige herijking van de organisatie, zowel formeel (structuur, functiebeschrijvingen etc.) als ook qua plaatsing (toetsen van kwaliteit medewerkers en leidinggevenden) en begeleiding (cultuur). Het gaat dus om een ingrijpend veranderproces dat zich de komende jaren zal voltrekken en de nodige inzet van mensen en middelen vraagt. Tegelijkertijd is actie vereist om de verbetering en continuïteit van de werkprocessen te borgen.

Kosten en rendement

De financiële investering die nodig is om deze noodzakelijke stap in de ontwikkeling van BsGW te maken bedraagt in totaal 4 miljoen Euro in de vorm van een ontwikkelbudget dat verspreid over 3 jaren wordt ingezet. Het merendeel van dit investeringsbudget is incidenteel en kent een inverdieneffect. Naast de jaarlijkse besparingen die de deelnemers van BsGW nu al kennen, zal de doorontwikkeling van BsGW leiden tot verbetering van kwaliteit tegen nog lagere kosten.

De huidige formatie van BsGW is gesteld op 160,3 fte. De daadwerkelijke bezetting is hoger omdat bij de toetreding van de Libel-gemeenten extra formatie mee naar BsGW overgekomen is. Dit surplus moet worden afgebouwd tot de formatie 160,3 fte bedraagt.

Voor de toekomst geldt dat, uitgaande van maximale digitalisatie, maximale harmonisatie, optimalisatie van processen en een kwalitatief gewenst personeelsbestand BsGW op termijn met 140 fte toe zal kunnen. Hiervoor geldt dat ontwikkelruimte, mobiliteit en employability kritieke succesfactoren zijn.

Afronding van het ontwikkelproces en een daarbij behorende formatiereductie leidt tot een jaarlijks terugkerende structurele besparing van zo'n 1,3 miljoen. Het moment waarop deze

structurele besparing bereikt is, is niet exact te bepalen. Zo mogelijk eerder, maar in elk geval na 7 jaar zal het inverdieneffect merkbaar worden.

Daarom vraagt BsGW haar deelnemers de komende 3 jaren te accepteren dat het financiële voordeel van deelname in BsGW tijdelijk iets lager uit zal vallen. Om na deze 3 jaar weer op het huidige niveau uit te komen en uiterlijk 4 jaar later een structureel terugverdieneffect te behalen. Een structureel voordeel dat groter is dan uitsluitend terugverdienen van het geïnvesteerde bedrag. Of de financiering van dit plan via interne projectfinanciering of extra begrotingswijziging dient te verlopen, wordt nog onderzocht.

De kosten voor deze doorontwikkeling zullen worden gemonitord door het bestuur en de deelnemers en apart worden geboekt en verantwoord. De voortgang zal periodiek richting bestuur en bestuursondersteuning worden gerapporteerd en wordt vast onderdeel van de P&C-cyclus.

Het klantperspectief is leidend

Doorontwikkeling van BsGW tot een uitvoeringsorganisatie die excellente diensten verleent op het gebied van gegevensverwerking, informatieverwerking en gegevensbeheer vraagt om optimalisering van bedrijfsprocessen en een kwalitatief en kwantitatief goede formatie. De organisatie moet zo ingericht zijn dat processen efficiënt en effectief zijn belegd, de systemen goed zijn ingericht en adequate sturing wordt gegeven aan mens, proces en product.

Dit betekent ook dat aangesloten wordt bij de kwaliteit die de klanten verwachten. Deelnemers in BsGW willen achter hun motieven om deel te nemen in het samenwerkingsverband kunnen blijven staan en voor burgers/ belastingplichtige klanten moet BsGW kwalitatieve dienstverlening op adequaat niveau kunnen waarborgen. Dit tegen zo laag mogelijke kosten. Vergaande digitalisering is een randvoorwaarde om dit te realiseren.

Voorlopig ondernemingsplan

Om de doorontwikkeling van BsGW verantwoord gestalte te kunnen geven is een advies opgesteld na intensief onderzoek. Dit heeft geresulteerd in een voorlopig ondernemingsplan: *'Van groei naar beter; Op weg naar een toekomstbestendige organisatie'*.

Dit plan wordt in de vergadering van 14 december van het algemeen bestuur van BsGW geagendeerd ter besluitvorming. De kosten en de wijze van financiering voor de doorontwikkeling van BsGW worden in het bijbehorende voorstel uitgewerkt.