

Van groei naar beter

raadscommissie Bedrijfsvoering - Inwoners

BsGW vanaf 2004

- ✓ Gemeenschappelijke Regeling met openbaar lichaam: uitvoering alle gemeentelijke belastingen en waterschapsheffingen
- ✓ Uitvoeringsovereenkomst per deelnemer
- ✓ Beleid bij de deelnemers | uitvoering bij BsGW
- ✓ Specifieke voorwaarden per deelnemer
- ✓ De kosten verdelen op basis van een kostenverdelingssystematiek

- ✓ Kostenreductie door schaalvergroting in Limburg: elke nieuwe deelnemer leidt tot een lagere bijdrage voor de deelnemers
- ✓ Kostenreductie BsGW: 10% door taakstelling 2012 -2016 plus 2017
- ✓ Vanaf 2017: groei- en nazorgfase voorbij en focus op stabilisatie en borging

Kerngetallen

- ✓ Bruto exploitatiebegroting: € 16 miljoen
- ✓ Extra 2014-2017 ivm implementatie: € 2,7 miljoen per jaar
- ✓ Formatie: 160,3 fte structureel
- ✓ Extra formatie overgenomen onder 'afbouwscenario' per 010118: 4,8 fte
- ✓ Gemiddelde leeftijd van 49,4 jaar

	Totaal ca.	gemeenten	waterschap
Omzet bruto heffing	633 miljoen	495 milj.	138 milj.
Aanslagregels	5.068.000	3.223.000	1.845.000
Aanslag 'biljetten'	1.373.000 (bruto)	749.000	624.000
WOZ-objecten	571.000		
Klantcontacten	382.000 (bruto)		
Aantal inwoners Limburg 1.117.546			

Belastingen / Heffingen

Gemeente

- ✓ Onroerendezaakbelastingen
- ✓ Rioolheffing (incl grootverbruik)
- ✓ Afvalstoffen/reinigingsheffing
- ✓ Hondenbelasting
- ✓ Baat- en bouwgrondbelasting
- ✓ Toeristenbelasting

Waterschap

- ✓ Verontreinigingsheffing
- ✓ Zuiveringsheffing
- ✓ Waterschapsysteemheffing ingezetenen
- ✓ Waterschapsysteemheffing ongebouwd
- ✓ Waterschapsysteemheffing natuurterreinen
- ✓ Waterschapsysteemheffing gebouwd

Exoten

- ✓ Parkeerbelasting
- ✓ Reclamebelasting
- ✓ Leges
- ✓ Diftar
- ✓ Precariobelasting
- ✓ Marktgeden
- ✓ Scheepvaartgeden
- ✓ Roerende woon- en bedrijfsruimten
- ✓ Externe vorderingen
- ✓ Lijkbezorgingsrechten
- ✓ Telecommunicatierechten
- ✓ Aanlegrechten uitweg
- ✓ Riolaansluitrechten
- ✓ BIZ
- ✓ Forensenbelasting
- ✓ Brandweerrechten

BsGW anno nu

- ✓ Sterke groei doorgemaakt
- ✓ Dienstverlening loopt
- ✓ Jaarlijks goedkeuring door Waarderingskamer en accountant
- ✓ Grenzen van wat de organisatie aan kan zijn bereikt
- ✓ Organisatie belandt in volgende fase: borging en verbetering

Focus BsGW

Tot 2017

- ✓ Groei
- ✓ Going concern
- ✓ Instream:
 - ✓ Voorbereiden
 - ✓ Implementeren
 - ✓ Nazorg

Vanaf 2017

- ✓ Stabilisatie
- ✓ Doorontwikkelen
- ✓ Kwaliteit
- ✓ Kwantiteit
- ✓ Harmonisatie
- ✓ Proceskosten
- ✓ WOZ
- ✓ Privacy

Herijking

- ✓ Grijpt fundamenteel in
 - ✓ Hoofdstructuur aanpassen
 - ✓ Werkwijze: proces gestuurd / klantvraag leidend
 - ✓ Functiebeschrijvingen: van specifiek naar generiek
 - ✓ Medewerkers: individueel én collectief ontwikkelen
 - ✓ Processen: harmoniseren, optimaliseren en digitaliseren
 - ✓ Cultuur
- ✓ Veranderproces met harde en zachte kanten, waarbij het noodzakelijk is dat de cirkel rond gemaakt wordt
- ✓ Rol en positie P&C versterken
- ✓ Van volledig, tijdig, rechtmatig, juist en doelmatig tegen de laagst mogelijke kosten naar *optimalisering, vernieuwing en verbetering van dienstverlening*

Context

- ✓ Blick was gericht op 'buiten' en groei
- ✓ Focus moet komen op 'binnen' en borging
- ✓ Medewerkers zijn geplaatst op basis van mens-volgt-werk
- ✓ Ingeklemd door huidige afspraken en wettelijke regelingen
 - ✓ Afspraken Libel
 - ✓ SAW
 - ✓ Impact van stimuleringsregeling
 - ✓ Personele paradox

Missie, visie, strategie

- ✓ 'Optimaal beheer en verwerking van (basis)gegevens en informatie, het heffen, innen en afdragen van de opbrengsten van lokale belastingen en het waarderen van belastingobjecten in het kader van de wet WOZ; dit alles op basis van bedrijfseconomische principes'.
- ✓ Heldere visie
- ✓ Concrete doelen en strategie hoe dit te bereiken
- ✓ Blik naar buiten maar focus komende jaren intern
- ✓ Strategische partners
- ✓ Interne en externe doelstellingen worden benoemd

Randvoorwaarden

- ✓ Organisatie op orde
- ✓ ICT op orde
- ✓ Management optimaal in positie
- ✓ Personeel kwalitatief en kwantitatief op orde

Kritieke succesfactoren

- ✓ Mobiliteit
- ✓ Digitalisering
- ✓ Interne en externe harmonisatie

Aanpak

- ✓ Organisatie
 - ✓ Structuur | functiehuis | organisatieverordering
- ✓ Management
 - ✓ Beoordelen | plaatsen in nieuwe structuur | MD
- ✓ Personeel/formatie
 - ✓ Balans opmaken | strategisch personeelsplan
 - ✓ Matchen mensen-functies | mobiliteitsbeleid
- ✓ Bedrijfsvoering
 - ✓ HR-cyclus | P&C-cyclus
 - ✓ Procesoptimalisatie
 - ✓ Optimalisatie accountmanagement
 - ✓ Harmonisatie

Financiën

- ✓ Ontwikkelbudget nodig als investering in BsGW
 - ✓ Organisatorische ontwikkelingen
 - ✓ Managementontwikkelingen
 - ✓ Personele ontwikkelingen
 - ✓ Ontwikkelingen ICT, processen, gegevens en systemen
- ✓ 'Van groei naar beter' vergt 4 miljoen, verdeeld over 3 jaren
- ✓ Veelal incidentele kosten
- ✓ Investering betaalt zichzelf terug: bijdrage daalt op termijn
- ✓ Termijn waarop dit kan, is lastig te bepalen door wet- en regelgeving, maar 7 jaar is haalbaar

Kosten en baten

- ✓ Organisatorische ontwikkelingen
 - ✓ Begeleiding, harmonisatie, producten en allianties
- ✓ Managementontwikkelingen
 - ✓ Assessments, begeleiding, training, flankerend beleid
- ✓ Personele ontwikkelingen
 - ✓ Strat. personeelsplan, opleiding/training, mobiliteit
- ✓ ICT-ontwikkelingen
 - ✓ Optimalisering gegevens, processen en sturing
- ✓ Gegarandeerde kostenreductie

Financieel effect ondernemingsplan 2018-2028	Bijdragen 2018	Bijdragen 2019	Bijdragen 2020	Bijdragen 2021	Bijdragen 2022	Bijdragen 2023	Bijdragen 2024	Bijdragen 2025	Bijdragen 2026	Bijdragen 2027
na 7 jaar 100% geëffectueerd	2.000.000	1.000.000	1.000.000	0	0	0	0	-1.300.000	-1.300.000	-1.300.000
cumulatief	2.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	2.700.000	1.400.000	100.000
na 3 jaar 20% geëffectueerd per jaar	2.000.000	1.000.000	1.000.000	-260.000	-520.000	-780.000	-1.040.000	-1.300.000	-1.300.000	-1.300.000
cumulatief	2.000.000	3.000.000	4.000.000	3.740.000	3.220.000	2.440.000	1.400.000	100.000	-1.200.000	-2.500.000

Niets doen is geen optie

- ✓ Niets doen betekent stilstaan, terwijl de wereld om ons heen wel verder gaat
- ✓ Zaken zijn deels goed gegaan ondanks ...
- ✓ De rek is uit de organisatie en de vraag om 'onderhoud' is sterk aanwezig
- ✓ Gevolgen niets doen:
 - ✓ Bijdrage zal nooit dalen
 - ✓ Huidige kwaliteit zal niet voldoende blijven door nieuwe eisen en ontwikkelingen
 - ✓ Dienstverlening naar burger komt onder druk
 - ✓ Doorlooptijd wordt langer en foutkans neemt toe
- ✓ Onderhoud betekent 'tijdelijk genoeg nemen met iets minder voordeel'

Hoe verder

Korte termijn

- ✓ Los van doorontwikkeling opdracht om GR aan te passen ivm diverse wijzigingen
- ✓ Ontwikkeling starten als intern project
- ✓ Projectplan opstellen: uitwerking OOP
- ✓ Aantrekken externe financiering na instemming OR
- ✓ Planning opstellen, rekening houdend met bedrijfscyclus
- ✓ **Stap 1: vlootshouw organisatie als fundament**
- ✓ **Stap 2: assessments leidinggevenden**
- ✓ Stap 3: invoering nieuwe structuur
- ✓ Stap 4: (voorlopige) plaatsing mensen

Monitoring

- ✓ Primair bedrijfsvoeringsaspect
- ✓ Directeur legt verantwoording af aan DB
- ✓ DB koppelt periodiek terug naar AB
- ✓ Financiën worden specifiek vastgelegd
- ✓ Fin. adviseurs van DB-leden kijken mee
- ✓ Accountant kijkt mee
- ✓ Rapportage achteraf

Diversiteit

- ✓ Tot 2017 lag focus op groei: nagenoeg alles kon
- ✓ Veel maatwerkafspraken
- ✓ Gevolg van maatwerkafspraken is diversiteit binnen dezelfde belastingsoorten (bijvoorbeeld: toeristenbelasting op 7 manieren)
- ✓ Dit maatwerk vraagt veel aanpassingen en work arounds binnen standaard systemen
- ✓ Diversiteit in personeel leidt ook tot maatwerk want 'vroeger deden WIJ dat zo'
- ✓ Gevolg:
 - ✓ veel workarounds en veel programmeerwerk met allerlei risico's die vermeden/voorkomen kunnen worden
 - ✓ extra kosten (€ 725.000): merendeels te voorkomen

Oplossing

- ✓ Standaardisatie in processen
- ✓ Standaardisatie in software en systemen/applicaties
- ✓ Maatwerk en workarounds: intern en extern
- ✓ BsGW voert uit en kent alleen uitvoeringsbeleid
- ✓ Maximale harmonisatie in verordeningen, met couleur locale waar nodig/gevraagd (VNG-model)
- ✓ Vanuit processen, systemen en procedures minder kans op fouten en daarmee:
 - ✓ hogere kwaliteit door minder programmeren
 - ✓ minder individuele processen separaat testen
 - ✓ minder afwijkingen die aandacht vragen
 - ✓ lagere kosten