Ondernemings- en ontwikkelplan BsGW 2018 – 2020

Van groei naar beter

Op weg naar een toekomstbestendige organisatie

BsGW Belastingsamenwerking Gemeenten en Waterschappen Limburg

Venlo – 15 mei 2019

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
- ✓ Bijdrage deelnemer wordt bepaald op basis van kostenverdeelmethode

- ✓ 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: € 17 miljoen
- ✓ Extra 2014-2017 ivm implementatie: € 2,7 miljoen per jaar
- ✓ Formatie: 160,3 fte structureel
- ✓ Extra formatie overgenomen onder 'afbouwscenario'

	Totaal ca.	gemeenten	waterschappen
Omzet bruto heffing	**605 miljoen**	473 milj.	132 milj.
Aanslagregels	**4.000.000**	2.200.000	1.800.000
Aanslag 'biljetten'	**1.300.000 (bruto)**	700.000	600.000
WOZ-objecten	**660.000**	660.000	------
Klantcontacten	**442.000 (bruto)**	242.000	200.000
Aantal inwoners gemeenten 1.027.000			

Belastingen / Heffingen

Gemeente

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

- ✓ Parkeerbelasting
- ✓ Reclamebelasting
- ✓ Leges
- ✓ Precariobelasting
- ✓ Marktgelden
- ✓ Scheepvaartgelden
- ✓ Roerende woon- en bedrijfsruimten
- ✓ Lijkbezorgingsrechten
- ✓ Telecommunicatierechten
- ✓ Aanlegrechten uitweg
- ✓ Rioolaansluitrechten
- ✓ BIZ
- ✓ Forensenbelasting
- ✓ Brandweerrechten

Waterschap

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

BsGW anno nu

- ✓ Sterke en snelle 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

Opgave BsGW

- Netto bijdrage van € 17.000.000,-
- Formatie: 160,3 fte / ±185 medewerkers
- Surplus na aansluiting Libel-gemeenten afgebouwd
- Gemiddelde leeftijd 49,4 jaar

	man		vrouw		
leeftijdsklasse	voltijd	deeltijd	voltijd	deeltijd	totaal
< 20	0	0	0	0	0
20 - 25	0	0	0	0	0
25 - 30	0	0	0	0	0
30 - 35	2	0	1	0	3
35 - 40	7	1	6	5	19
40 - 45	16	1	5	12	34
45 - 50	16	1	5	15	37
50 - 55	19	1	7	23	50
55 - 60	22	0	3	11	36
60 - 65	12	0	2	4	18
65 - 70	0	0	0	0	0
totaal	94	4	29	70	197

Ontwikkelingen BsGW

Tot 2017

- ✓ Going concern
- ✓ Instroom:
  - ✓ Voorbereiden
  - ✓ Implementeren
  - ✓ Nazorg

Vanaf 2017

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

Herijking

- Grijpt fundamenteel in
  - Structuur
  - Werkwijze
  - Functiebeschrijvingen
  - Medewerkers: individueel én collectief
  - Processen
  - Cultuur
- Veranderproces met harde en zachte kanten, waarbij het noodzakelijk is dat de cirkel rond gemaakt wordt
- Van volledig, tijdig, rechtmatig, juist en doelmatig tegen de laagst mogelijke kosten naar *optimalisering, vernieuwing en verbetering van dienstverlening*

Herijkingsopgave

- ✓ Aanpassing hoofdstructuur, passend bij de opgave
- ✓ Versterking van sturing
- ✓ Versterking procesgericht werken
- ✓ Versterking positie en rol P&C
- ✓ Procesoptimalisatie
- ✓ Maximale digitalisering
- ✓ Kwalitatieve en kwantitatieve match bemensing
- ✓ Harmonisatie: intern en extern
- ✓ Mobiliteit en employability als kritieke succesfactor

Context

- ✓ Blik was gericht op ‘buiten’
- ✓ Focus komt op ‘binnen’
- ✓ Medewerkers 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 (keten)partners
- ✓ Interne en externe doelstellingen benoemd

Randvoorwaarden

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

Kritieke succesfactoren

- ✓ Mobiliteit
- ✓ Digitalisering
- ✓ Harmonisatie: intern en extern

Aanpak

- ✓ Organisatie
  - ✓ Structuur | functiehuis | organisatieverordening
- ✓ Management
  - ✓ Beoordelen | plaatsen in nieuwe structuur | MD
- ✓ Personeel/formatie
  - ✓ Surplus Libel afgebouwd (18fte)
  - ✓ 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% geeffectueerd	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% geeffectueerd 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 genoegen nemen met iets minder voordeel’

Hoe verder

- ✓ Ontwikkeling starten als intern project
- ✓ Projectplan opstellen: uitwerking OOP
- ✓ Aantrekken externe financiering na instemming OR
- ✓ Planning opstellen, rekening houdend met bedrijfscyclus

- ✓ Stap 1: vlootschouw organisatie als fundament
- ✓ Stap 2: assessments leidinggevenden
- ✓ Stap 3: invoering nieuwe structuur
- ✓ Stap 4: plaatsing mensen

Monitoring doorontwikkeling

- ✓ Primair bedrijfsvoering
- ✓ Directeur legt verantwoording af aan DB
- ✓ DB koppelt 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 in specifieke voorwaarden
- ✓ Gevolg van maatwerkafspraken is diversiteit binnen dezelfde belastingsoorten (bijvoorbeeld: toeristenbelasting op 7 manieren)
- ✓ Dit maatwerk vraagt veel aanpassingen aan 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 kunnen worden

Oplossing

- ✓ Harmonisatie en standaardisatie om maatwerk en workarounds te voorkomen: intern en extern
- ✓ BsGW voert uit en gaat niet over beleid
- ✓ Meest politieke en sociaal-maatschappelijke items zijn tarieven, vrijstellingen en kwijtschelding: en daar gaat BsGW niet over
- ✓ Streven is maximale harmonisatie in verordeningen, met couleur locale waar echt nodig
- ✓ VNG kent modelverordeningen
- ✓ Standaardisatie in processen
- ✓ Standaard software en minimalisering systemen cq applicaties

Voordelen

- ✓ Maximale uniformiteit in verordeningen
- ✓ Maximale uniformiteit in processen
- ✓ Met als gevolg maximale kwaliteit: door standaard meer routine en minder herstelwerk
- ✓ Reductie van foutkans door grote diversiteit
- ✓ Reductie van kosten op maatwerk en work arounds: niet de volledige € 725.000,- zijn maar wel een substantieel deel hiervan
- ✓ Vanuit systemen minder kans op fouten en hogere kwaliteit door minder testen, minder programmeren en minder afwijkingen die aandacht vragen

- ✓ Effectiviteit en efficiency neem toe: kans op besparingen

Algemene vragen Venlo

- ✓ schets van de organisatie BsGW: structuur (zowel van de organisatie als bestuurlijk), doelstelling en de toekomstvisie;
- ✓ control: via onder meer checks & balances in processen, uitvoeringsrapportages, voortgangsrapportages, toezicht Waarderingskamer, accountantscontrole
- ✓ klantgerichtheid: er wordt geschreven aan een dienstverleningsvisie | voor belastingplichtigen bereikbaar, waarbij digitale kanaal de voorkeur heeft | grotere belastingplichtigen hebben contactpersoon | deelnemers worden regelmatig collectief en individueel gesproken door CRM (ook op locatie) | directeur bezoekt periodiek iedere deelnemer
- ✓ privacywetgeving/AVG: goed ingevoerd - levert wel vragen op
- ✓ gevolgen nieuwe omgevingswet: bijhouding objectgegevens

Financiële vragen Venlo

- ✓ ontwikkeling proceskosten vanuit het verleden en verwachtingen naar de toekomst. Welke acties worden ondernomen om dit terug te dringen
- ✓ ontwikkeling van de begroting 2020 proceskosten, weerstandsvermogen, onvoorzien en index (cao, bijdrage GDI, aanvulling eigen vermogen, ophoging begrotingsposten)
- ✓ de ontwikkeling van de bijdragen vanaf de oprichting en de daarbij behorende indexering. Hierbij natuurlijk nog specifieke aandacht voor de ontwikkeling van de Venlose bijdrage en voordelen vanuit de rol als medeoprichter

Ontwikkeling proceskosten

✓ Ontwikkeling proceskosten

Bedragen * € 1.000,-	2014	2015	2016	2017	2018	*2019*	*2020*
Proceskosten BsGW	595	621	1.167	1.332	1.700	*1.850*	*2.000*
Aandeel gemeente Venlo	64	67	126	144	184	*200*	*216*

✓ Maatregelen terugdringen proceskosten

- Voormelding WOZ-waarde
- Rechtstreeks contact taxateur (‘flitsbezwaar’)
- Inpandige opname (pilot)
- Vergemakkelijken indienen digitaal bezwaar bij BsGW
- Voorlichting en promotie

- Deelname BsGW aan onderzoeken LVLB en belastingsamenwerkingen

- VNG, UvW, Waarderingskamer luiden de noodklok
- Ministeries Financiën en Justitie en veiligheid stellen onderzoek in

Begroting BsGW

- Tot op heden door het lopend jaar heen veel begrotingswijzigingen als gevolg van krap begroten
- Voorstel is om de koers te wijzigen
- Alle te voorziene ontwikkelingen en risico's kwantificeren en opnemen in (meerjaren)begroting
- Ook risico's en ontwikkelingen waarbij financiële effecten nog onzeker zijn kwantificeren en opnemen.
- Gevolg zal zijn dat tussentijdse begrotingswijzigingen na vaststellen kadernota voorkomen worden
- Ontwikkeling proceskosten vanuit het verleden en verwachtingen naar de toekomst.

Effect ontwerp-begroting BsGW 2020

- ✓ Loonindexering en indexering goederen en diensten: 550K
- ✓ Beheerskosten overige GDI-voorzieningen: 300K
- ✓ Post proceskosten aanvullen tot 2 miljoen: 670K
- ✓ Post onvoorzien aanvullen tot 300.000: 230K

- ✓ Weerstandsvermogen 2019: 4,4% - 593.000
- ✓ Weerstandsvermogen 2020-2024: 6,6% - 1,19 miljoen

Financieel voordeel samenwerking

- ✓ Voorafgaand aan elke toetreding: onafhankelijke nulmeting voor vaststelling uitvoeringskosten bij deelnemer zelf

Bedragen * € 1.000,-	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totale bijdrage in netto-kosten BsGW	7.246	8.071	10.956	15.840	18.467	18.457	20.067	17.057	17.466	19.486
Nulmeting geindexeerd met 1,5% inflatiecorrectie	9.642	10.451	17.527	27.831	33.816	34.323	34.838	35.361	35.891	36.429
Besparing nettokosten a.g.v. samenwerking	2.396	2.380	6.571	11.991	15.349	15.866	14.771	18.304	18.425	16.944
Cumulatief financieel voordeel deelnemers	2.396	4.776	11.347	23.338	38.687	54.553	69.324	87.627	106.052	122.996

- ✓ De ontwikkeling van de bijdrage en voordelen voor gemeente Venlo vanuit de rol als medeoprichter

Bedragen * € 1.000,-	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totale bijdrage gemeente Venlo	1.789	2.314	2.178	1.909	1.909	1.908	2.068	1.697	1.748	1.952
Nulmeting geindexeerd met 1,5% inflatiecorrectie	2.592	3.167	3.215	3.263	3.312	3.361	3.412	3.463	3.515	3.568
Besparing nettokosten a.g.v. samenwerking	803	853	1.037	1.354	1.403	1.453	1.344	1.766	1.767	1.616
Ontvangen goodwillvergoeding		28	77	173	239	279	229	135	63	56
Totaal financieel voordeel gemeente Venlo	803	881	1.113	1.527	1.642	1.732	1.573	1.902	1.830	1.672
Cumulatief financieel voordeel gemeente Venlo	803	1.685	2.798	4.325	5.967	7.699	9.271	11.173	13.003	14.675