



Waterschap Veluwe

Voorstel

Steenbokstraat 10
Postbus 4142
7320 AC Apeldoorn
[T] (055) 527 29 11
[F] (055) 527 27 04
[E] waterschap@veluwe.nl
[I] www.veluwe.nl

Aan algemeen bestuur 22 juni 2011

Portefeuillehouder V. Doorn

Datum	16 juni 2011	Thema	Bestuur en bedrijfsvoering
Opgemaakt door	Financiële en Economische Zaken	Onderwerp	Instemming begroting 2012 GBLT
Docbasenummer	00224433		
Projectnummer			
Bijlage(n)	Begroting 2012 GBLT		

1. Beslispunten

Voorgesteld wordt in te stemmen met de begroting 2012 van het Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn (GBLT).

2. Inleiding

2.1. Aanleiding

Conform artikel 50 g van de Wet op de gemeenschappelijke regelingen dient de ontwerpbegroting 2012 van GBLT door de deelnemende waterschappen voor een ieder ter inzage te worden gelegd en tegen betaling van kosten algemeen verkrijgbaar te worden gesteld. Tevens kunnen de algemene besturen van de deelnemende waterschappen bij het algemeen bestuur van GBLT hun zienswijze over de ontwerpbegroting naar voren brengen.

De begroting van GBLT is op 20 juni 2011 in de vergadering van het algemeen bestuur van GBLT behandeld en de definitieve vaststelling zal, nadat het algemeen bestuur kennis heeft genomen van de eventuele reacties van de algemene besturen van de deelnemende waterschappen, plaatsvinden in de vergadering van het algemeen bestuur van het GBLT op 14 november 2011.

N.B. De begroting van GBLT is ter inzage beschikbaar gesteld op de bestuursschijf.

2.2. Toelichting begroting

De concept-begroting 2012 inclusief het meerjarenperspectief 2013-2015 is conform planning ontvangen. Onderstaand zijn de belangrijkste wijzigingen/ontwikkelingen benoemd.

Waterschap Veluwe

Strategische groei

In de strategie van de organisatie ligt besloten dat in 2015 de samenwerking op het gebied van belastingen is uitgebreid met 8 andere (overheids)partners, waaronder één gemeente met meer dan 100.000 inwoners.

De gesprekken die in de jaren voor het ontstaan van de huidige organisatie zijn gevoerd door de directie van zowel Lococensus als Tricijn met de gemeenten binnen beide beheersgebieden hebben uiteindelijk geleid tot serieuze onderzoeken met een viertal gemeenten. Het gaat hierbij om drie gemeenten uit het voormalig beheersgebied van Tricijn (Dronten, Leusden en Nijkerk) en één gemeente (Zwolle) uit het voormalig beheersgebied van Lococensus. Daarnaast zijn/worden in 2011 diverse contacten gelegd met andere (groepen van) gemeenten voor haalbaarheidsonderzoeken.

Dronten, Leusden en Nijkerk

De gemeentebesturen van deze drie gemeenten en het algemeen bestuur van het GBLT hebben besloten om in principe in te stemmen met samenwerking per 1-1-2013.

De toekomstige samenwerking wordt projectmatig opgepakt en begeleid door bureau Berenschot. Berenschot heeft een projectplan opgesteld waarin de activiteiten zijn beschreven die in de komende periode uitgevoerd zullen worden. De belastingorganisatie start formeel uiterlijk 1 januari 2013 (of zoveel eerder als nodig wordt geacht).

Gemeente Zwolle

In de tweede helft van 2010 heeft het GBLT, samen met de gemeente Zwolle, een haalbaarheidsonderzoek naar de mogelijkheden tot samenwerking laten uitvoeren. De besluitvorming over deze samenwerking is thans (mei 2011) nog gaande.

Fase II van de organisatieontwikkeling

Bij de fusie van Lococensus en Tricijn is afgesproken dat de integratie van de processen gefaseerd verloopt. Eerst het Bedrijfsbureau en vervolgens, in 2012, het primair proces. Deze ontwikkeling wordt samengevat onder de titel "Fase II in de organisatieontwikkeling van het GBLT".

Uitgangspunt bij die organisatieontwikkeling is dat deze organisch wordt vormgegeven. Dat betekent dat het geen top-down proces is met blauwdrukdenken, maar dat er betrokkenheid en cocreatie is van medewerkers in de organisatie. Dit proces is volop in ontwikkeling en wordt opgestart in de zomer van 2011, waarbij door het management, richtinggevende kaders zijn geformuleerd waarbinnen de uitvoering van de verdere groei van GBLT kan plaatsvinden.

Voor de organisatieprocessen en het –model anno 2012 en volgende jaren zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

1. De focus is gericht op het tegen minimale kosten maximaal heffen en optimaal innen en de wet WOZ uitvoeren waarbij een duidelijk herkenbare klantfocus zowel in proces als structuur zichtbaar is;
2. De organisatie kent een platte structuur met korte communicatielijnen;
3. De organisatie kent zodanige processen en structuur dat groei (uitbreiding met gemeenten) mogelijk moet zijn zonder dat ingrijpende organisatiewijzigingen nodig zijn (modulair aanklikken zowel op locatie als in de werkprocessen);
4. Vorm en inhoud van de organisatie worden bepaald door:
 - efficiëntie en kwaliteit van processen;
 - het denken in termen van toegevoegde waarde (lean management);
 - maximale transparantie;

Waterschap Veluwe

- korte doorlooptijden en geringe uitval;
 - vraaggerichtheid;
 - klantgerichtheid;
 - innovatie, flexibel en continu verbeteren.
5. Teneinde de focus op de klantoriëntatie optimaal te kunnen benutten dan wel in te zetten worden zowel de contacten als de rechtstreekse werkzaamheden t.b.v. de burger/bedrijf in beginsel in één organisatorische eenheid ondergebracht (1^e lijn) en specialistische taken (bijvoorbeeld omwille van de techniek of kennis) worden in de 2^e lijn georganiseerd (zie uitgebreider hierna onder Toonaangevend in Klantcontact).

Op basis van de genoemde uitgangspunten zijn dan ook de volgende kenmerken van de toekomstige organisatie benoemd:

- Eén organisatie op één locatie onder één dak, tenzij om strategische overwegingen het wenselijk is te werken met (een) (tijdelijke) satellietvestiging(en);
- Een cluster van taken die primair gericht zijn op de burger en het bedrijf als klant;
- Een cluster van taken waar het specialisme/ expertise is georganiseerd.

Veranderorganisatie

Om deze organisatieontwikkeling verder vorm en inhoud te geven en te faciliteren is in 2011 een aparte veranderorganisatie opgericht. Ten behoeve van de externe ondersteuning en kosten voor bij- en omscholing is een budget geraamd van vooralsnog € 500.000,--. In de bestuursrapportages wordt periodiek gerapporteerd over de ontwikkelingen.

Toonaangevend In Klantcontact (TIK)

Door een interne werkgroep is een visie ontwikkeld ten aanzien van de contacten tussen het GBLT en de belastingbetalers (klanten).

De door de werkgroep ontwikkelde opvatting over klantcontacten luidt als volgt:

- Wij streven naar juiste en begrijpelijke uitgaande klantcontacten;
- Wij streven naar zo weinig mogelijk inkomende klantcontacten;
- Wij organiseren een continue verbetercyclus tussen en door middel van contacten met klanten en onze uitvoeringsprocessen;
- Wij organiseren onze klantcontacten centraal.

In de huidige situatie (mei 2011) worden de klantcontacten verspreid in de organisatie onderhouden wat een aantal knelpunten in de hand werkt. Daarnaast zijn er op diverse punten grote verschillen tussen beide locaties, bijvoorbeeld in werkwijze en telefonische bereikbaarheid. Binnen de huidige structuur is een aantal knelpunten zeker te verbeteren en deels ook op te lossen. Het werkelijk realiseren van de ideale situatie, het concreet tot stand brengen van onze visie op klantcontacten, vereist een andere structuur. Deze structuur zal stapsgewijs gedurende de jaren 2011 (voorbereiding) en 2012 samen met de herstructurering van het primaire proces, worden gerealiseerd.

Gedacht wordt aan één centrale afdeling (Front-Office) waarbinnen een professioneel telefoonteam minimaal 85% van alle vragen in één keer afhandelt. Daarnaast worden ook vele generieke vragen, verzoeken en bezwaren, met bewaking van doorlooptijden en kwaliteit afgehandeld. Uitgaande contacten worden altijd op begrijpelijkheid en duidelijkheid getoetst door deze afdeling. De burger kan vele zaken via internet direct

Waterschap Veluwe

zelf afhandelen en de medewerkers kunnen via slimme systemen snel en overzichtelijk toegang krijgen tot alle relevante informatie over die burger. Management- en stuurinformatie (in het bijzonder aangaande klantcontacten) is voorhanden.

De Back-Office bestaat uit een aantal clusters waarin in elk geval gegevensbeheer, versturen van aanslagen (massaproductie), WOZ, betalingsverwerking, massale dwanginvordering en heffingstechnologie zijn ondergebracht. Tussen Front- en Back-Office is voortdurende informatie-uitwisseling georganiseerd.

In zijn algemeenheid levert het de volgende voordelen op voor de organisatie:

- efficiënter en dus goedkoper werken;
- sturing vanuit een integrale visie;
- professionalisering van de organisatie.

Belangrijkste voordelen voor de stakeholders (belanghebbenden bij de organisatie) zijn:

Opdrachtgevers - Financiers

- Het totaalpakket van de organisatie is beter te begroten;
- De organisatie is beter te besturen en in staat om beter en sneller te leren;
- Proces wordt goedkoper.

Klanten (belastingplichtigen)

- Klanten krijgen sneller, eenduidig en begrijpelijker antwoord;
- Proces wordt goedkoper.

Medewerkers

- Medewerkers ontvangen een eenduidige aansturing;
- Medewerkers hebben betere ontwikkelingskansen op hun vakgebied.

Belastingapplicatie

Het project TAX-i ligt op het moment van schrijven van deze begroting stil. Een speciaal hiervoor opgerichte werkgroep vanuit het Waterschapshuis onderzoekt de te nemen stappen en de hieraan verbonden juridische en technische aspecten. Daarnaast is intern (GBLT) gezocht naar alternatieve oplossingen. Deze zoektocht heeft op 28 maart jl. geleid tot het besluit van het algemeen bestuur van het GBLT om zelfstandig een Europese aanbestedingsprocedure te starten ten behoeve van een geïntegreerde belastingapplicatie voor zowel gemeenten als waterschappen.

De eerste implementatie-activiteiten zullen starten in 2011 en worden voortgezet in 2012. Het uitgangspunt daarbij is dat er op 1 januari 2013 een stabiel en functionerend belastingpakket in gebruik is dat naast de waterschapsbelastingen ook de gemeentelijke belastingen op een geïntegreerde wijze kan uitvoeren.

Meeliftaanslagen

De aanslagen zuiveringsheffing voor woonruimten en watersysteemheffing ingezetenen die in het verleden werden geproduceerd met het automatiseringssysteem van Vitens, zullen begin januari 2012 vanuit het eigen automatiseringssysteem worden opgelegd.

Dit is het gevolg van het besluit van het algemeen bestuur van 27 april 2011.

De implementatie van de data die benodigd is om aanslagen vanuit het eigen systeem op te leggen vindt projectmatig plaats.

Beheren klantreacties/ E-dienstverlening

Het GBLT streeft ernaar aanslagen zo vroeg mogelijk in het jaar te verzenden. Een nadeel daarvan is dat er sprake is van grote pieken in reacties daarop (vragen, ingediende bezwaar- en verzoekschriften, klachten, verzoeken om kwijtschelding enz.) via telefoon, post, website en mail. Sinds de start van zowel Lococensus als Tricijn is

Waterschap Veluwe

al geëxperimenteerd met diverse methoden om de piek optimaal op te vangen/te beheersen (wijziging virtuele Front-Office, wijziging telefoontijden, wijzigen website, flexibel personeel, e.d.).

Het in de nabije toekomst aangaan van duurzame relaties met strategische partners om E-dienstverlening verder vorm te geven zal in 2012 een belangrijke bijdrage leveren aan het optimaal beheersen van de klantreacties op beide locaties.

Gelet op de wet dwangsom en beroep blijft het tijdig afhandelen van klantcontacten een doorlopend punt van aandacht.

Financiële gegevens begroting 2012

In voorliggende begroting 2012 is o.a. gerekend met de volgende punten:

- Het (voorlopig) annuleren van afschrijvingslasten van het project TAX-i. Daar tegenover staat de hogere kapitaallasten voor de implementatie van een nieuwe belastingapplicatie;
- In de begroting 2012 is een bedrag van € 500.000,-- opgenomen t.b.v. het begeleiden en beheersen van het integreren van de primaire processen (fusiekosten);
- In de jaren 2013 t/m 2015 is een opbrengst geraamd met de te behalen fusievoordelen (besparingen);
- Onder de opbrengsten is het voordeel van het stoppen meeliften met Vitens opgenomen. Voor 2012 betreft het een voordeel van € 2.153.000,--.

N.B. Bovengenoemde wijzigingen zijn opgenomen in de begroting 2012 en het meerjarenperspectief. Het totaal van de begroting wordt middels vastgestelde verdeelsleutels doorberekend aan de acht deelnemende waterschappen.

Onderstaand een overzicht van de ontwikkeling van de bijdragen waterschappen ten opzichte van de meerjarenraming bij de begroting 2011.

Ontwikkeling bijdragen waterschappen (bedragen x € 1.000,--)	2012	2013	2014	2015
Conform begroting 2011	21.391	19.168	19.195	19.212
Conform begroting 2012	20.276	19.561	19.985	20.465
Wijziging bijdrage waterschappen t.o.v. opgave begroting 2011	-/- 1.115	+ 393	+ 790	+ 1.253
Procentueel	-/- 5,2%	+ 2,1%	+ 4,1%	+ 6,5%

Ontwikkeling bijdrage Waterschap Veluwe (bedragen x € 1.000,--)	2012	2013	2014	2015
Conform begroting 2011	2.995	2.684	2.687	2.690
Conform begroting 2012	2.839	2.739	2.798	2.865
Wijziging bijdrage Waterschap Veluwe t.o.v. opgave begroting 2011	-/- 156	+ 55	+ 111	+ 175
Procentueel	-/- 5,2%	+ 2,1%	+ 4,1%	+ 6,5%

De kosten in het laatste jaar van het meerjarenperspectief vallen hoger uit a.g.v.:

- Hogere kosten a.g.v. uitgangspunt hogere inflatie (nu 2%, was 1,5%)
- Hogere kosten druk- en bindwerk

Waterschap Veluwe

- Hogere kosten gegevensverwerking door derden
- Hogere salariskosten i.v.m. nieuwe cao
- Hogere kosten i.v.m. extra inhuur kwijtscheldingsverwerking
- Hogere kosten i.v.m. belastingapplicatie

Deze hogere kosten gelden al m.i.v. begroting 2012, echter worden deze voor het jaar 2012 opgeheven door het positieve resultaat van het eerder stoppen met meeliften. In de begroting 2011 (en herziene raming 2011) was rekening gehouden met het stoppen met meeliften vanaf 2013.

Bovengenoemde hogere kosten werken uiteraard door in het meerjarenperspectief (hoger inflatiepercentage) waardoor voor het jaar 2015 de bijdrage dus ruim € 1,2 miljoen (voor alle waterschappen) hoger uitvalt.

Standpunt commissie FBA

De begroting 2012 van GBLT is behandeld in de commissie FBA. Hierbij heeft de voorzitter aangegeven dat de begroting tot vragen heeft geleid in het AB van GBLT. In voorliggende begroting zijn de toelichtingen nog enigszins verduidelijkt. Bovendien is de afspraak opgenomen dat de verdeelsleutel in 2012/2013 wordt herzien. Dit kan leiden tot een lagere bijdrage van ons waterschap. Alle wijzigingen in de begroting (beschikbaar op de bestuurschijf) zijn in rood aangegeven.

Het college van dijkgraaf en heemraden