

Belastingsamenwerking LiBel en BsGW

Second/expert opinion onderzoek

Drs. Daniël Huisman
Mr. Michiel Vunderink
Mr. Koen Klootwijk
Simon Heesbeen MSc

Maart 2013

Belastingsamenwerking LiBel en BsGW

Second/expert opinion onderzoek

Managementsamenvatting

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	7
1.1 Context	7
1.2 Uw vraagstelling	8
1.3 Ons antwoord: Resultaat	9
1.4 Ons antwoord: Aanpak	9
1.5 ANG en Berenschot	10
2. Spoor Kwaliteit, risicomanagement en basisregistraties	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Aanpak onderzoek	11
2.3 De resultaten van het onderzoek: kwaliteitsrisico toetreding BsGW	13
Risicoanalyse mogelijke lagere belastingopbrengst	14
2.4 Afweging overdragen BAG en Topografie (door GBRD/Parkstad aan BsGW)	17
2.5 Conclusies en aanbevelingen	19
3. Spoor Organisatie	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Absorptievermogen BsGW-organisatie	21
3.3 Consequenties en afweging twee locatiemodel	26
3.4 Dienstverleningsconcept	27
3.5 Gecombineerd aanslagbiljet	29
3.6 P&C- en HRM-cyclus BsGW	29
4. Spoor Juridisch	32
4.1 Inleiding	32
4.1 Afwegingen	32
4.2 Afwegingskader	35
4.3 Conclusie	35
4.4 Alternatief	36
4.5 Advies	36

Bijlagen.

Managementsamenvatting

De besturen van Sittard-Geleen, Maastricht, GBRD Stadsregio Parkstad Limburg (ook wel de LiBel-partijen genoemd) zijn voornemens samen te werken met BsGW Roermond op het gebied van de wet WOZ en de heffing en inning van lokale belastingen. Om een definitief besluit over de toetreding van de LiBel-partijen, op 1 januari van het (belasting) jaar 2014, te kunnen nemen, is extra informatie nodig. Deze informatie is verzameld middels drie onderzoekslijnen. Dit second/expert opinion onderzoek is de eerste onderzoekslijn. De andere twee onderzoekslijnen betreffen een nulmeting bij de LiBel-partijen en een financiële en formatieve analyse.

Opdracht en aanpak

U heeft Berenschot gevraagd om een second/expert opinion onderzoek (onderzoekslijn één) uit te voeren op de naar de huidige situatie geactualiseerde instapvariant van BsGW. We hebben de onderzoeksvragen ingedeeld in drie sporen: (1) Kwaliteit, risicomanagement en basisregistraties, (2) Organisatie en (3) Juridisch. Mede op basis van deze rapportage kunnen de besturen van de verschillende partijen een gefundeerd (definitief) besluit nemen over toetreding van de LiBel-partijen tot BsGW.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen hebben wij binnen de drie sporen diverse onderzoeksbronnen en –methoden gehanteerd, o.a. documentstudie, bestudering wetgeving, interviews met sleutelfiguren van de betrokken partijen en vragenlijsten. De (tussentijdse) resultaten hebben wij besproken met de (ingestelde) projectgroep.

We gaan nu in per spoor in op de belangrijkste resultaten van het onderzoek.

Kwaliteit, risicomanagement en basisregistratie

We hebben in dit spoor de volgende activiteiten uitgevoerd:

1. De *informatiebehoefte* -gericht op volledigheid, integriteit en kwaliteit van de uitvoering- van de LiBel-partijen hebben we geïnventariseerd en met elkaar vergeleken.
2. De *data/gegevens*, met name de basisregistratieve bestanden, van de LiBel-partijen hebben we vergeleken op onderlinge consistentie.
3. Vervolgens hebben wij de uitkomsten van de eerste twee stappen afgezet tegen de IST-situatie van BsGW.
4. Tot slot hebben wij gekeken waar de BAG en Topografie-werkzaamheden van GBRD het meest logisch gepositioneerd kunnen worden.

Uit het onderzoek zijn de onderstaande conclusies naar voren gekomen:

- Toetreding tot BsGW van de LiBel-partijen kan zonder kwaliteitsverlies van uitvoering van de belastingtaak.
- Toetreding kan zonder risico op een lagere belastingopbrengst, omdat de BsGW-werkwijze en kwaliteit van de gegevens (minimaal) aansluit bij de huidige situatie van de toe te treden organisaties.
- BsGW is in staat de nieuwe belastingsoorten en bijbehorende werkwijzen te implementeren. Het gaat dan met name om de promotiegelden-precario van Sittard-Geleen en het (eventueel) door BsGW laten uitvoeren van controles op de precariobelasting.
- Overige (eventuele) specifieke wensen van de toetredende organisaties kunnen conform de bij BsGW gebruikelijke procedure vastgelegd worden in de specifieke voorwaarden.
- Ten aanzien van de afweging overdragen BAG en Topografie (door GBRD/Parkstad aan BsGW) adviseren wij om de BAG-administratie *wel* over te dragen en de Topografie *niet*.

Wij doen verder de volgende aanbevelingen:

- Voorafgaande aan de toetreding dienen de toetredende organisaties de belastingadministratie (incl. de WOZ) te beoordelen op de mate van afstemming met de basisregistraties BAG en BRP en deze vervolgens in lijn te brengen met elkaar.
- Wij adviseren verder de BsGW-organisatie het RSGB-gedachtegoed te implementeren in de organisatie. Het gaat dan specifiek om:
 - Het harmoniseren van de WOZ en BAG-administratie qua gegevensset. Een belangrijk onderdeel hiervan is het waarderen op gebruiksoppervlakte voor woningen, aangezien er dan een uniforme meetinstructie is voor BAG en WOZ conform de NEN 2580 gebruiksoppervlakte (NEN2580 is namelijk een verzamelnaam). Dit leidt tot een besparing in de uitvoeringskosten.
 - Het uitvoeren van een organisatieonderzoek omtrent het beheer van de administratieve BAG en de benodigde kwaliteitscontroles BAG–WOZ.
 - Het betrekken van de huidige deelnemers bij het invoeren van het RSGB-gedachtegoed, zodat gemeenten en BsGW de BAG en WOZ (inclusief de koppeling) op een (zo veel mogelijk) uniforme, gestroomlijnde wijze uitvoeren.
- Wij adviseren tot slot specifiek te onderzoeken wat de toetredende partijen doen voor andere gemeenten. Het gaat dan met name om de werkzaamheden van Maastricht voor de gemeente Meerssen (WOZ) en Sittard-Geleen voor de gemeente Beek (toeristencontrole).

Organisatie

Het spoor Organisatie bestaat uit vijf thema's, te weten 1) absorptievermogen BsGW-organisatie 2) afweging één of twee locaties, 3) afweging dienstverleningsconcept, 4) afweging gecombineerd aanslagbiljet en 5) P&C-cyclus en HRM. Wij hebben per thema de conclusie benoemd en onderbouwd.

1. Absorptievermogen

Voor de beoordeling van het absorptievermogen van de BsGW zijn wij primair uitgegaan van de werkwijze waarop BsGW de recente toetreding van acht gemeenten per 1 januari 2013 heeft aangepakt. Op basis van onze bevindingen concluderen wij dat de BsGW-organisatie in staat moet zijn om, per 1 januari 2014, de toetreding van de LiBel-partijen op te vangen. Wij staven deze conclusie met name op de volgende feiten:

- BsGW heeft (ruime) ervaring met het opnemen van een groot aantal nieuwe medewerkers (circa 60 fte in de afgelopen drie jaar) en het verwerken van grote volumes (onder meer circa 1,7 miljoen aanslagregels).
- BsGW heeft een heldere implementatieaanpak (met projectorganisatie en stappenplan) ontwikkeld en hanteert een strakke, maar realistische planning om de afgesproken startdatum te realiseren.
- BsGW heeft - met oog op flexibiliteit bij groei - de ICT-infrastructuur uitbesteed aan Centric. Daarnaast beschikt het huidige pand over voldoende uitbreidingsmogelijkheden. Hierdoor is bij opschaling het aantal werkplekken eenvoudig uit te breiden.
- Uit gesprekken met twee reeds deelnemende gemeenten blijkt alom lof voor de aanpak van BsGW voor toetredende gemeenten. In de eerste plaats gaat het dan om de heldere en persoonlijke wijze waarop de medewerkers van de toetreders worden opgenomen in de organisatie; hierdoor zijn er geen bezwaren ontvangen van overgekomen medewerkers. BsGW toont zich verder een betrouwbare en fijne samenwerkingspartner; eventuele problemen worden actief opgepakt en afspraken worden nagekomen.
- BsGW is in staat gebleken om de uitvoeringskosten voor deelnemers (aanzienlijk) te verlagen en opbrengsten conform de prognoses te realiseren. Uit onafhankelijk oordeel van de accountant blijkt dat dit op een getrouwe en rechtmatige manier gebeurt.

Wanneer BsGW deze aanpak consequent toepast bij toetreding van de LiBel-partijen, moet de BsGW-organisatie volgens ons in staat zijn om de toetreding van de LiBel-partijen per 1 januari 2014 succesvol te laten verlopen. Randvoorwaarde hierbij is het wel dat er onder de LiBel-partijen zowel ambtelijk als bestuurlijk voldoende draagvlak is voor toetreding tot BsGW.

2. Afweging twee locatiemodel

We hebben onderzocht wat - op hoofdlijnen - de financiële en andere consequenties zijn als BsGW op twee locaties gaat werken, met één hoofdlocatie in Roermond en een dislocatie in Zuid-Limburg. Binnen het huidige concept van BsGW is een dislocatie te realiseren. De structurele meerkosten hiervan hebben we becijferd op € 262.500 tot € 450.000.

We hebben de voor- en nadelen van een tweede locatie tegen elkaar afgezet en concluderen dat het de voorkeur verdient om te werken met alleen één hoofdlocatie in Roermond. Door te werken met één hoofdlocatie is het eenvoudiger om (1) één cultuur te creëren (vermijden van 'wij-zij'-cultuur), (2) harmonisatie en uniformiteit in processen te borgen en (3) zijn er geen structurele meerkosten voor samenwerking. In onze visie wegen deze voordelen van het werken met één locatie op tegen de nadelen.

3. Dienstverleningsconcept

We hebben onderzocht welke variant de voorkeur verdient voor het organiseren van de contacten met de belastingbetalers (burgers/bedrijven). Wij hebben hierbij drie varianten onderzocht. Op basis van een afweging aan de hand van beproefde criteria, gaat de voorkeur uit naar de variant waarbij de front office (alleen) bij BsGW wordt ingericht en BsGW richting de burger communiceert als ware het de eigen gemeente. Deze wijze van dienstverlening is over het geheel genomen het meest klantgericht, het meest efficiënt en het minst kwetsbaar.

Overigens kan elke deelnemer hierin zijn eigen afweging maken.

4. Gecombineerd aanslagbiljet

Het indicatieve voordeel van een gecombineerd aanslagbiljet voor de huidige deelnemers van BsGW, incl. de LiBel-partijen, is ca. € 700.000 tot € 1.000.000. Om de exacte hoogte te bepalen zal nader onderzoek uitgevoerd moeten worden.

5. P&C-cyclus en HRM-cyclus

We hebben in het spoor Organisatie tot slot de (kwaliteit van de) P&C-cyclus en HRM-cyclus van BsGW onderzocht.

We concluderen dat BsGW een professionele P&C-cyclus heeft met heldere oplevermomenten en rapportages aan de hoofden Middelen en bestuurders. Verder zijn de processen ten aanzien van de financiële administratie beschreven. De accountant heeft over de jaarrekening 2011 een goedkeurende controleverklaring afgegeven op het gebied van getrouwheid en rechtmatigheid.

Ten aanzien van de HRM-cyclus concluderen wij dat BsGW veel waarde hecht aan de ontwikkeling van haar medewerkers. Leidinggevende en medewerker voeren minimaal eens per twee jaar een POP-gesprek. In dit gesprek worden medewerkers getoetst op de kernwaarden van BsGW: toekomstgerichtheid, kwaliteit en flexibiliteit. In het POP worden onder meer aan de hand van deze kernwaarden afspraken gemaakt over de ontwikkeling van de betreffende medewerker. Deze afspraken worden periodiek geëvalueerd.

Jaarlijks is 2,5% van de loonsom beschikbaar voor opleiding en ontwikkeling van de medewerker. Het ziekteverzuim binnen BsGW (in 2012 gemiddeld 2,89%) is significant lager dan gemiddeld in Nederland (Verbaannorm 2011/2012 was 4,3%).

Juridisch

BsGW accepteert op dit moment slechts individuele deelnemers; dit is als zodanig ook in de tekst van de gemeenschappelijke regeling (GR) van BsGW vastgelegd. GBRD (als onderdeel van Parkstad) overweegt echter als entiteit toe te treden tot BsGW. Wij hebben het volgende onderzocht:

- De mogelijkheden voor toetreding tot BsGW door het toetreden van de GBRD als geheel versus toetreding door de individuele deelnemers van GBRD.
- Vervolgens hebben wij de voor- en nadelen van beide opties naast elkaar gezet om een afweging te maken. Dit hebben wij gedaan vanuit twee perspectieven, namelijk het perspectief van GBRD en het perspectief van BsGW.

De conclusie is verschillend vanuit het perspectief van BsGW, danwel het perspectief van Parkstad. Voor Parkstad heeft deelname aan BsGW als gemeenschappelijke regeling meer voordelen dan wanneer de gemeenten ieder apart toetreden tot BsGW. De voordelen voor BsGW liggen juist bij toetreding van de individuele gemeenten, los van Parkstad.

Voorts is de mogelijkheid genoemd van een middenweg: die van een tijdelijke dienstverlening van BsGW aan Parkstad, zodat de Parkstad-gemeenten langzaam kunnen 'wennen' aan de nieuwe organisatie en de daarbij behorende wijzigingen. Zo zou een dienstverleningsovereenkomst tussen BsGW en Parkstad kunnen worden gesloten, om de belastingtaken over te nemen. Na een - eventueel vooraf vastgestelde - termijn kunnen de GBRD-gemeenten dan individueel toetreden.

Uiteindelijk is het een bestuurlijke afweging welke optie de voorkeur verdient. Wanneer Berenschot om een advies (expert opinion) gevraagd zou worden in deze kwestie, zou dat als volgt luiden. Wij adviseren de betrokken bestuurders om in eerste instantie te gaan voor de optie van een dienstverleningsovereenkomst tussen BsGW en Parkstad, maar binnen afzienbare termijn wel toe te werken naar de situatie dat de individuele gemeenten toetreden tot BsGW.

Conclusies en aanbevelingen second/expert opinion

In de nu volgende tabel vatten wij de belangrijkste conclusies van dit onderzoek samen.

Thema	Conclusies
Kwaliteit & risicomanagement	Kwaliteit en risicomanagement van BsGW is goed; geen risico op lagere belastingopbrengst.
Absorptievermogen BsGW	BsGW heeft in het recente verleden aangetoond toetreding van een relatief groot aantal deelnemers aan te kunnen.
Gecombineerd aanslagbiljet	Voordeel is indicatief € 700.000 tot € 1000.000.
P&C-cyclus	BsGW beschikt over een professionele, transparante P&C-cyclus
HRM-cyclus	BsGW heeft een goed doordachte HRM-cyclus.

In de nu volgende tabel staan onze belangrijkste aanbevelingen.

Thema	Aanbevelingen
Basisregistraties	• LiBel-partijen: belastingadministratie en basisregistraties in lijn brengen met elkaar voor toetreding tot BSGW. • BSGW: invoeren RSGB gedachtegoed¹.
GBRD: overdragen BAG en/ of Topografie	BAG-administratie wel overdragen, Topografie niet.
Een of twee locaties	Een centrale locatie (Roermond).
Dienstverleningsconcept	• Gebruik maken van KCC BSGW; BSGW neemt op als de betreffende deelnemer (variant 2). • Elke gemeente kan hierin zijn eigen afweging maken.
GBRD: toetreding als collectief of individueel	• Afsluiten van dienstverleningsovereenkomst met BSGW voor een beperkte periode. • Het uiteindelijke doel is de toetreding van de individuele gemeenten (van Parkstad) tot BSGW.

Afsluitend zijn wij positief over de samenwerking tussen BSGW en de LiBel-partijen. Wij achten BSGW in staat om de toetreding van de LiBel-partijen per 1 januari 2014 succesvol te laten verlopen, mits er voldoende draagvlak is onder ambtelijk en bestuurlijk betrokkenen.

¹ RSGB betreft het referentiestelsel van gemeentelijke basisgegevens.

1. Inleiding

1.1 Context

Landelijk is er een trend dat steeds meer waterschappen en gemeenten gaan samenwerken op het gebied van de uitvoering van de belastingtaak en de wet WOZ. Het voorkomen van dubbel werk (met name op het gebied van gegevensbeheer en invordering) en het gemak voor de belastingbetaler (1 loket) zijn veel genoemde redenen voor deze samenwerking.

In de provincie Limburg zijn de besturen van Sittard-Geleen, Maastricht, GBRD Stadsregio Parkstad Limburg (ook wel de LiBel-partijen genoemd) eveneens voornemens samen te werken met BsGW Roermond op het gebied van de wet WOZ en de heffing en inning van lokale belastingen.

BsGW is een zelfstandige organisatie verantwoordelijk voor heffing en inning van gemeentelijke belastingen en waterschapsbelastingen en voor de uitvoering van de wet WOZ van de gemeenten. Vanaf de oprichting verricht BsGW deze taken voor het waterschap Peel en Maasvallei, het waterschap Roer en Overmaas en de gemeente Venlo. De afgelopen jaren heeft BsGW een flinke groei doorgemaakt. Zo voert BsGW al enige jaren belastingtaken uit voor het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) in de vorm van een dienstverleningsovereenkomst (DVO) en in 2012 en 2013 zijn er in totaal tien gemeenten toegetreten tot BsGW.

De start van de operationele samenwerking van BsGW met de LiBel-partijen is gepland op 1 januari van het (belasting)jaar 2014. In december 2012 is hiertoe door de besturen van de LiBel-partijen en BsGW een bestuurlijke intentieovereenkomst opgesteld. Om een definitief besluit over de toetreding van de LiBel-partijen te kunnen nemen, is extra informatie nodig. Deze informatie wordt verzameld middels de volgende drie onderzoekslijnen:

1. In de eerste plaats is Berenschot gevraagd om een second/expert opinion onderzoek uit te voeren op de naar de huidige situatie geactualiseerde instapvariant van BsGW.
2. Per gemeente wordt een nulmeting uitgevoerd.
3. BsGW zal, gebruikmakend van de uitkomsten van de nulmeting, per gemeente de (financiële) gevolgen van instappen in BsGW rapporteren.

Onderhavige rapportage bevat het resultaat van onderzoekslijn 1, het second/expert opinion onderzoek.

1.2 Uw vraagstelling

Het second/expert opinion onderzoek moet ingaan op een aantal specifieke onderzoeksvragen. Kort samengevat gaat het om de volgende vragen c.q. thema's:

- Kwaliteit en risicomanagement. De LiBel-partijen willen via het second/expert opinion onderzoek inzicht krijgen in welke risico's zij lopen op het gebied van kwaliteit en risicomanagement als zij instappen in BsGW. Dit inzicht wordt verkregen door de wijze waarop kwaliteit en risicomanagement verankerd is in de visie, processen en gegevens van de drie LiBel-partijen te vergelijken met BsGW.
- De visie van de deelnemers op de koppeling van de BAG met de WOZ.
- De in de GBRD deelnemende gemeenten hebben momenteel de BAG en Topografie ook ingebracht in de samenwerking. In dat kader speelt de vraag of de GBRD deze taken (ook) wil overdragen aan BsGW.
- GBRD Stadsregio Parkstad Limburg (GBRD) is een uitvoeringsorganisatie van de gemeenschappelijke regeling Parkstad Limburg. De vraag is nu: gaat de GR Parkstad Limburg deelnemen in BsGW of sluiten de deelnemers in de GBRD individueel aan bij BsGW?
- Wat zijn de consequenties voor BsGW als per 1 januari 2014 de LiBel-partijen aansluiten bij BsGW? In hoeverre is BsGW in staat deze (snelle) groei, naast andere toetreders zoals de gemeente Steijn, te absorberen (absorptievermogen BsGW)?
- Het instapmodel van BsGW gaat uit van één locatie. Wat zijn -op hoofdlijnen- de financiële en andere consequenties als BsGW op twee locaties gaat werken, met één hoofdlocatie in Roermond en een dislocatie in Zuid-Limburg?
- Hoe ziet het dienstverleningsconcept eruit en -als onderdeel hiervan- welke rol krijgen de gemeentelijke KCC's?
- Hoe groot is -bij benadering- het financiële voordeel als gewerkt wordt met een gecombineerd aanslagbiljet? En wat zijn de consequenties qua harmonisatie van het uitvoeringsbeleid?
- Tot slot is de vraag tot welk (eventueel) aanvullend meerwerk c.q. maatwerk de beantwoording van de onderzoeksvragen van het second/expert opinion onderzoek zal leiden voor de LiBel-partijen.

In dit onderzoek ligt de focus op het thema kwaliteit en risicomanagement. De overige onderzoeksvragen moeten op hoofdlijnen beantwoord worden.

1.3 Ons antwoord: Resultaat

Wij hebben de in de vorige paragraaf vermelde onderzoeksvragen onderverdeeld in drie *sporen*, namelijk (1) Kwaliteit, risicomanagement en basisregistraties, (2) Organisatie en (3) Juridisch. In onderstaande tabel staat vermeld waar u het antwoord op elke onderzoeksvraag kunt vinden en binnen welk spoor wij de betreffende vraag hebben onderzocht.

Spoor	Onderzoeksvragen	Paragraaf
1. <i>Kwaliteit, risicomanagement en basisregistraties</i>	Welke risico's lopen de LiBel-partijen als zij instappen in BsGW (op het gebied van kwaliteit en risicomanagement)?	§ 2.3
	Wat is de visie van de deelnemers op de koppeling van de BAG met de WOZ?	§ 2.3
	(Hoe) wil GBRD de BAG en Topografie inbrengen in de samenwerking?	§ 2.4
2. <i>Organisatie</i>	Wat zijn de consequenties voor BsGW als per 1 januari 2014 de LiBel-partijen aansluiten bij BsGW (absorptievermogen BsGW)?	§ 3.2
	Wat zijn de financiële en andere consequenties als BsGW op twee locaties gaat werken?	§ 3.3
	Hoe groot is - bij benadering - het financiële voordeel als gewerkt wordt met een gecombineerd aanslagbiljet?	§ 3.4
	Hoe ziet het dienstverleningsconcept eruit en welke rol krijgen de gemeentelijke KCC's?	§ 3.5
<i>Kwaliteit, etc. en Organisatie</i>	Tot welk eventueel meerwerk c.q. maatwerk leidt dit onderzoek voor de LiBel-partijen?	§ 2.4
3. <i>Juridisch</i>	Gaat de GR Parkstad Limburg deelnemen in BsGW of sluiten de deelnemers in GBRD individueel aan bij BsGW?	§ 4.3 en § 4.4

Het *resultaat* van dit onderzoek is voorliggende rapportage. Deze rapportage is een met de projectgroep besproken document, op basis waarvan de besturen van de verschillende partijen- naast het resultaat van de andere onderzoekslijnen- een gefundeerd (definitief) besluit kunnen nemen over toetreding van de LiBel-partijen tot BsGW per 1 januari 2014.

1.4 Ons antwoord: Aanpak

In deze paragraaf geven wij aan welke aanpak wij -in hoofdlijnen- per spoor hebben gehanteerd.

Spoor Kwaliteit, risicomanagement en basisregistraties

We hebben in dit spoor de volgende activiteiten uitgevoerd:

1. De *informatiebehoefte* van de LiBel-partijen hebben we geïnventariseerd en met elkaar vergeleken.
2. De *data/gegevens*, met name de basisregistratieve bestanden, van de LiBel-partijen hebben we vergeleken op onderlinge consistentie.
3. Vervolgens hebben wij de uitkomsten van de eerste twee stappen afgezet tegen de IST-situatie van BsGW.
4. Tot slot hebben wij gekeken waar de BAG en Topografie-werkzaamheden van GBRD het meest logisch gepositioneerd kunnen worden.

Spoor Organisatie

In dit spoor hebben wij de volgende zaken onderzocht:

1. De mate waarin de BsGW-organisatie in staat is om de toetreders adequaat op te vangen (absorptievermogen BsGW).
2. De financiële en andere consequenties als BsGW op twee locaties gaat werken.
3. De wijze waarop de contacten met de belastingbetalers van de LiBel-gemeenten richting BsGW het beste kunnen worden georganiseerd (dienstverleningsconcept).
4. De hoogte van het financieel voordeel als er gewerkt wordt met een gecombineerd aanslagbiljet.

Wij hebben daartoe allereerst relevante documenten bestudeerd die inzicht geven in de huidige situatie van BsGW (zie bijlage 5). Vervolgens hebben wij gesprekken gevoerd met sleutelspelers van BsGW en met twee reeds in BsGW deelnemende gemeenten. Onze bevindingen hebben wij besproken met de projectgroep. De resultaten vindt u terug in hoofdstuk 3.

Spoor Juridisch

In dit spoor hebben wij de mogelijkheden in kaart gebracht voor toetreding bij BsGW door de individuele deelnemers van GBRD versus het toetreden door de GBRD als geheel. Hiervoor hebben wij een juridisch afwegingskader gemaakt waar de voor- en nadelen van beide opties naast elkaar zijn gezet. We hebben dit vanuit twee perspectieven onderzocht, namelijk vanuit GBRD- en BsGW-perspectief.

Om tot dit afwegingskader te komen hebben wij eerst de mogelijkheden die de wet gemeenschappelijke regelingen biedt op een rij gezet. Daarnaast hebben wij de GR van zowel BsGW als Parkstad Limburg geanalyseerd. Wij hebben vervolgens onze bevindingen getoetst middels twee interviews (met een jurist van BsGW en een van GBRD). Op basis hiervan hebben wij het afwegingskader ingevuld. De resultaten van deze vergelijking en afweging staan in hoofdstuk 4.

1.5 ANG en Berenschot

Berenschot werkt in dit onderzoek samen met de Adviesgroep Nederlandse Gemeenten (ANG). Beide organisaties hebben hun krachten gebundeld ten aanzien van belastingsamenwerkingen en het optimaliseren van het beheer van de basisregistraties. Vanuit dit samenwerkingsverband begeleiden en adviseren wij gemeenten en waterschappen bij de volgende vraagstukken:

- De vraag of samenwerking op het gebied van belastingen toegevoegde waarde heeft.
- Indien het antwoord op de voorgaande vraag 'ja' is: de wijze waarop de belastingsamenwerking het beste gerealiseerd kan worden.
- Bij vragen rondom optimalisatie van het beheer van de basisregistraties.

De vraagstelling van dit onderzoek past in het hart van onze activiteiten; vandaar dat wij dit onderzoek gezamenlijk hebben uitgevoerd.

2. Spoor Kwaliteit, risicomanagement en basisregistraties

2.1 Inleiding

Het doel van dit spoor is in de eerste plaats het geven van een vergelijkend inzicht in het kwaliteitsniveau en mate van risicobeheersing binnen BsGW, GBRD, Sittard-Geleen en Maastricht. Op basis van deze analyse moet tevens blijken of aanvullend maatwerk/meerwerk voor één der partijen nodig is.

In het kader van risicobeheersing maken we specifiek inzichtelijk of er voor de LiBel-partijen een risico bestaat op (mogelijk) lagere belastingopbrengsten bij instappen in BsGW. We gaan in dit kader onder meer in op de (kwaliteit van de) koppeling van de BAG met de WOZ bij de verschillende deelnemers.

Tot slot beantwoorden we in dit hoofdstuk de vraag of het voor GBRD verstandig is om de BAG en Topografie in te brengen in de samenwerking.

2.2 Aanpak onderzoek

Om de doelen van dit spoor te realiseren hebben we de volgende zes stappen doorlopen:

1. In stap 1 hebben wij per toetredende deelnemer de *informatiebehoefte* geïnventariseerd. Hiertoe hebben wij een vragenlijst uitgezet bij alle toe te treden LiBel-partijen. Binnen deze vragenlijst is ook specifiek aandacht gevraagd voor integriteits-, volledigheids- en kwaliteitscontroles binnen het inhoudelijke uitvoeringsproces en rapportages richting het huidige bestuur (deelnemers) van de toetredende organisaties.

Verder hebben wij beoordeeld hoe de LiBel-partijen de afstemming tussen de diverse gemeentelijke basisregistraties hebben geborgd (binnen de organisatie).
2. In stap 2 hebben wij alle gegevens, die zijn aangeleverd door de LiBel partijen, individueel beoordeeld. Na deze individuele beoordeling hebben we per belastingsoort onderzocht of er overeenkomsten zijn in werkwijze, controles en kwaliteitsbewaking tussen de drie LiBel-partijen. Deze harmonisatie heeft geleid tot integrale kwaliteitsindicatoren en rapportages, die met instemming van de drie organisaties zijn vastgesteld. Deze integrale kwaliteitsindicatoren en rapportages zijn het vertrekpunt geweest om in stap 4 de toetsing richting BsGW uit te voeren.
3. In stap 3 hebben wij de *data/gegevens* van de LiBel-partijen vergeleken op onderlinge consistentie. Wij hebben daartoe per deelnemer de basisregistratieve bestanden op een uniforme wijze geanalyseerd.
4. In stap 4 hebben wij de uitkomsten uit de eerste drie stappen afgezet tegen de huidige werkwijze, wijze van registreren en reeds aanwezige managementinformatie binnen BsGW. Deze vergelijking moest antwoord geven op de vraag of een overgang naar BsGW voor de LiBel-partijen leidt tot een lagere kwaliteit qua uitvoering van de taken en/of lagere belastingopbrengsten.

Bij deze vergelijking hebben we in de eerste plaats beoordeeld of de te realiseren *output* van de processen overeenkomt met de gewenste output van de LiBel-partijen en welk (eventuele) maatwerk noodzakelijk is voor BsGW om te kunnen voldoen aan de door de LiBel-partijen gevraagde informatievoorziening, kwaliteitssturing en risicomanagement.

5. In de opdracht is ons nadrukkelijk gevraagd om te beoordelen in welke mate de LiBel-partijen het risico lopen van mogelijk lagere belastingopbrengsten bij een eventuele toetreding tot BsGW. Voor de beantwoording van deze vraag hebben wij naast de vergelijking van de inhoudelijke uitvoeringscontroles (zie stap 4) ook de kwaliteit van de gegevens van de betrokken organisaties met elkaar vergeleken. De volledigheid, kwaliteit en integriteit van de gegevens dragen immers bij aan een volledige belastingheffing en bijbehorende opbrengst.

Voor het beoordelen en vergelijken van de kwaliteit van de gegevens hebben wij de inhoud van de basisregistraties WOZ, BAG en Personen onderling vergeleken op consistentie. Dit hebben wij op twee manieren gedaan: op *adresniveau* en op *oppervlakte* (BAG-WOZ).

6. In stap 6 hebben wij specifiek voor de GBRD beoordeeld waar de werkzaamheden rondom de BAG en Topografie het meest logisch gepositioneerd kunnen worden: binnen Parkstad-verband of bij BsGW. Bij deze afweging hebben we rekening gehouden met de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van geometrie en de basisregistraties. Op basis hiervan kan beoordeeld worden of en op welke wijze er een overdracht zou kunnen plaatsvinden van de BAG en de Topografiewerkzaamheden, danwel of er een risicoloze knip kan worden gelegd binnen de uitvoering tussen de BAG-administratie en Topografie.

Harmonisatie informatiebehoefte toetredende organisaties (stap 1 en 2)

We gaan nu nader in op de wijze waarop we de harmonisatie van de informatiebehoefte van de LiBel-partijen hebben aangepakt (stap 1 en 2). De gevraagde gegevens van alle toe te treden organisaties hebben we integraal beoordeeld. Daarnaast hebben we alle geleverde documenten omtrent de wijze van belastingheffing en bijbehorende controles (zowel interne- als externe controles), de werkprocessen en de opgestelde rapportages (intern en extern) bestudeerd.

Deze door de LiBel-partijen geleverde informatie hebben we onderling afgestemd. Dit heeft geleid tot een overzicht van kwaliteitsindicatoren en controles die elke LiBel-partij toepast binnen de huidige uitvoering van haar belastingtaak. Deze hebben we aangevuld met organisatiespecifieke kwaliteitsindicatoren en controles. Dit heeft geleid tot een overzicht wat bestaat uit de volgende onderdelen:

- Waardering Onroerende Zaken (WOZ);
- Aanslagvervaardiging;
- Controles m.b.t. de uitvoering van de belastingtaak;
- Kwaliteitsverantwoording;
- Rapportages en leveringen.

In bijlage 8 treft u dit overzicht aan.

Toetsing kwaliteitsindicatoren en rapportages bij BsGW (stap 4)

Het overzicht van kwaliteitsindicatoren en rapportages van de LiBel-partijen hebben we vervolgens in stap 4 inhoudelijk getoetst aan de IST-situatie (huidige situatie) binnen BsGW. BsGW heeft open en transparant inzicht gegeven in haar werkwijze, rapportages en controles rondom de uitvoering van de belastingtaak voor gemeenten. BsGW heeft dit in de eerste plaats gedaan door het invullen van de vragenlijst en het beschikbaar stellen van financiële rapportages, uitvoeringsrapportages, overzichten van controles omtrent de kwaliteit en uitvoering (inclusief interne controle) en de bijbehorende werkprocessen. Deze gegevens zijn vergeleken met de door de LiBel-partijen gewenste kwaliteitsindicatoren en rapportages (bijlage 8).

Vervolgens hebben we onze bevindingen getoetst bij BsGW aan de hand van interviews, documenten en rapportage-onderzoek. Op basis van deze vergelijking hebben we tevens beoordeeld of BsGW mogelijk nog maatwerk moet verrichten om te kunnen voldoen aan hetgeen gevraagd wordt door de LiBel-partijen.

2.3 De resultaten van het onderzoek: kwaliteitsrisico toetreding BsGW

We gaan nu in op de resultaten van het onderzoek ten aanzien van de kwaliteitsrisico's en specifiek het risico op lagere belastingopbrengsten.

Uit de vergelijking van hetgeen gewenst is door de LiBel-partijen met de IST-situatie bij BsGW komt naar voren dat BsGW nagenoeg aan alle kwaliteitsindicatoren en rapportages kan voldoen. Er zijn slechts geringe afwijkingen. Hierbij moet met name gedacht worden aan:

- De frequentie van aanleveren van financiële danwel uitvoeringsrapportages. De GBRD levert deze rapportages *maandelijks* aan, terwijl BsGW deze rapportages *per kwartaal* verstrekt.

De inhoud van de rapportages van GBRD en BsGW komen daarbij overeen. Het beperkte aantal afwijkingen tussen beide rapportages kan worden gerecapituleerd. Hierbij moet gedacht worden aan het aantal geblokkeerde objecten, die nog geen belastingaanslag hebben ontvangen. GBRD rapporteert dit in de huidige situatie; BsGW kan dit berekenen vanuit de reeds bestaande rapportages.

- Daarnaast brengt de gemeente Sittard-Geleen een belastingsoort in de samenwerking waar BsGW thans nog geen ervaring mee heeft, namelijk de promotiegelden-precario. De werkwijze binnen Sittard-Geleen is dat de geleverde bestanden vanuit de gegevens van de marktmeester worden ingelezen in het belastingbestand en dat op basis hiervan een aanslag wordt vervaardigd. BsGW heeft aangegeven deze werkwijze over te nemen bij een eventuele toetreding van Sittard-Geleen.
- Een andere afwijking betreft het uitvoeren van controles precariobelasting. BsGW voert deze belastingsoort reeds uit voor een aantal van haar (huidige) deelnemers. De controle ter plaatse wordt in de huidige situatie (bij BsGW) echter uitgevoerd door de deelnemende gemeenten zelf. BsGW geeft nadrukkelijk aan dat zij -indien gewenst- deze controlewerkzaamheden zou kunnen overnemen. Wanneer een van de nu toetredende LiBel-partijen wenst dat de controle ook door BsGW wordt uitgevoerd, dient dit te worden vastgelegd in de specifieke voorwaarden.

- In het algemeen merken we op dat voor andere specifieke (maatwerk)wensen van een van de toetredende partijen afspraken kunnen worden gemaakt conform de gebruikelijke wijze binnen BsGW. Deze afspraken worden dan vastgelegd in de specifieke voorwaarden. Uiteraard moeten beide organisaties (de toetredende partij en BsGW) hiermee instemmen.

Een voorbeeld hiervan is dat de GBRD door de aanleg van een rondweg een extra gerichte controle wil uitvoeren op de WOZ-waarde van de betrokken objecten. GBRD wil hierover graag jaarlijks afspraken maken. BsGW geeft aan in staat te zijn om dit te doen; hiervoor worden dan specifieke afspraken gemaakt met GBRD.

In het onderzoek hebben we ook nadrukkelijk gekeken naar de (kwaliteit van de) uitvoering van de wet WOZ, mede omdat de daaruit voortvloeiende OZB-aanslag een groot financieel aandeel vertegenwoordigt in de totale opbrengst van gemeentelijke heffingen. Belangrijke indicator is hierbij het kwaliteitsoordeel dat wordt vastgesteld door de landelijke toezichthouder, namelijk de Waarderingskamer. Het resultaat van deze vergelijking is als volgt:

- BsGW heeft het kwaliteitsniveau 'goed'². Ook de gemeente Sittard-Geleen en GBRD hebben op dit moment het oordeel 'goed' van de Waarderingskamer. Het kwaliteitsoordeel is dus voor deze organisaties vergelijkbaar.
- De gemeente Maastricht heeft het oordeel 'naar behoren' en dit is een classificatie/kwalificatie lager dan BsGW.

Doordat BsGW kan voldoen aan de gewenste kwaliteitsindicatoren en rapportages is er op het onderdeel kwaliteit en risicomanagement geen aanleiding om aan te nemen dat toetreding van de LiBel-partijen tot BsGW leidt tot kwaliteitsverlies in de uitvoering van de belastingprocessen. Daar waar er sprake is van een afwijking in uitvoering en rapportages is deze relatief gering, en leidt deze niet tot enig risico voor de LiBel-partijen. Tevens kunnen er in samenspraak met BsGW omtrent organisatiespecifieke controles en uitvoering nadere afspraken worden gemaakt, die worden vastgelegd in de specifieke voorwaarden (die onderdeel uitmaken van de uitvoeringsovereenkomst van de deelnemer).

Risicoanalyse mogelijke lagere belastingopbrengst

De risicoanalyse van een mogelijk lagere belastingopbrengst van de LiBel-partijen bij toetreding tot BsGW bestond uit een aantal onderdelen:

- Een vergelijking van de *kwaliteitsindicatoren en rapportages*. In de vorige paragraaf zagen we dat BsGW kan voldoen aan de door de LiBel-partijen gewenste kwaliteitsindicatoren en rapportages. Op basis hiervan constateren we dat er -wat dit onderdeel betreft- geen risico is op een mogelijk lagere belastingopbrengst bij eventuele toetreding.

² Uiteraard is er sprake van een ingroeivariant om te komen tot dit hoge niveau, indien een recentelijk toegetreten deelnemer de huidige kwaliteit op een lager niveau heeft.

- Onderzoek naar de kwaliteit van de *processen* van BsGW. Uit ons onderzoek komt naar voren dat alle processen en controles bij BsGW goed zijn beschreven. De interne controle binnen BsGW ziet daarbij toe op inhoudelijke juiste uitvoering. Daarnaast is er natuurlijk ook de jaarlijkse accountantscontrole die hierop toeziet; zie het volgende hoofdstuk voor de belangrijkste bevindingen hiervan.
- Tot slot hebben we de volledigheid, kwaliteit en integriteit van de *gegevens* van de LiBel-partijen vergeleken met die van BsGW. Foutieve gegevens dragen bij aan lagere belastingopbrengsten en foutieve aanslagen; daaruit voortvloeiend komen weer (onnodige) bezwaarschriften³. We hebben in dit kader twee analyses uitgevoerd:
 - Onderlinge afstemming tussen de gegevens binnen de gemeentelijke basisregistraties (BAG, WOZ en BRP/GBA) op *adresniveau*.
 - Afstemming op *oppervlakte* BAG-WOZ.

We gaan nu in op het resultaat van deze twee analyses.

Afstemming gegevens op adresniveau

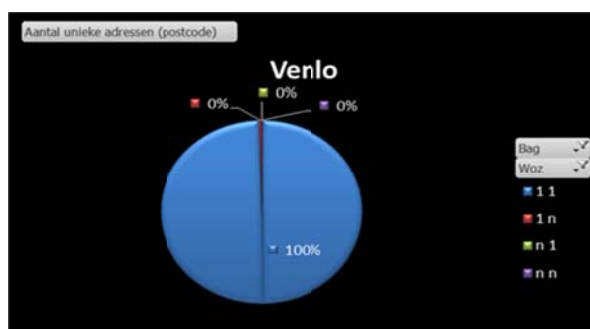
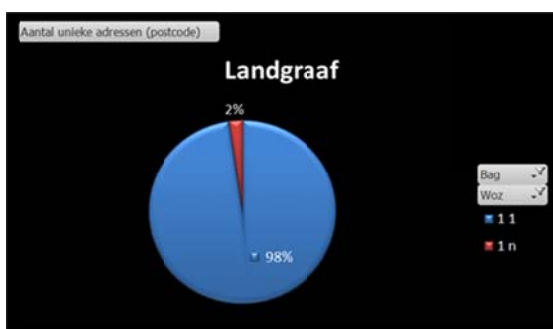
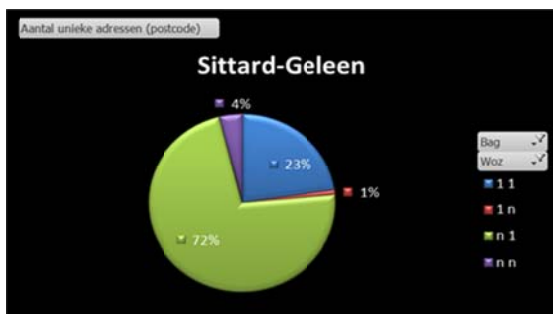
De vergelijking van de onderlinge afstemming op adresniveau tussen de gegevens binnen de gemeentelijke basisregistraties (BAG, WOZ en BRP/GBA) laat het volgende zien:

- De kwaliteit van de gegevens is bij alle deelnemers nagenoeg identiek. Er zijn wel afwijkingen geconstateerd, doch deze zijn (met name voor Maastricht en GBRD) te verklaren vanuit een WOZ-perspectief. Hierbij moet o.a. gedacht worden aan het opnemen van fictieve adresgegevens voor hoogspanningsmasten.
- Er is wel een afwijking te zien in het aantal gegevens binnen de door de gemeente Sittard-Geleen aangeleverde bestanden BAG en WOZ op adresniveau⁴.

In het volgende overzicht is weergegeven waar de gegevens met elkaar overeenkomen (1:1) of waar de gegevens van elkaar afwijken (1:n, n:1 of n:n).

³ Wanneer er in de huidige situatie sprake is van een inconsistentie in de gegevens van de LiBel-partijen bestaat (uiteraard) het risico dat de LiBel-partijen nu al een risico lopen op een mogelijk lagere belastingopbrengst.

⁴ Het vermoeden bestaat dat een deel van de BAG-gegevens dubbel staat opgenomen in de bestanden. Wij adviseren uit te zoeken of dit een technisch mankement is bij de aanlevering.

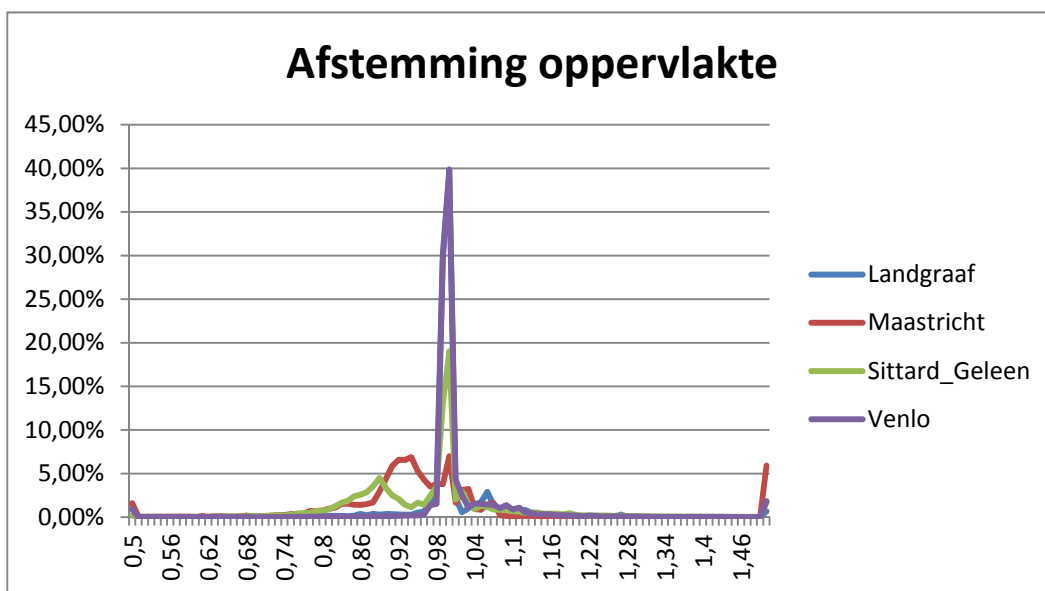


Afstemming op oppervlakte BAG-WOZ

We hebben in deze analyse voor alle woningen de oppervlakte in de BAG vergeleken met de oppervlakte in de WOZ. Alle deelnemers hebben (in 2010) de gebruiksoppervlakte in de BAG verkregen door de inhoud van het object uit de WOZ om te rekenen met behulp van een conversie-omrekenformule (verstrekkt vanuit het ministerie). Wij hebben deze analyse op precies dezelfde wijze uitgevoerd. Doordat de BAG en de WOZ -wettelijk- op elkaar afgestemd moesten blijven, was het noodzaak om deze afstemming te blijven borgen binnen de organisatie. Door deze analyse c.q. controle uit te voeren krijgen we inzicht in hoe goed elke organisatie hierin geslaagd is en daarmee wat -in de praktijk- de visie van de deelnemers is op de koppeling van de BAG met de WOZ.

De uitkomst van deze analyse is dat deze borging binnen BSGW (voorbeeld gemeente: Venlo) en GBRD (voorbeeld gemeente: Landgraaf) het beste is. Deze afstemming zit rond 1,0. Binnen de gemeente Maastricht en Sittard-Geleen zijn de BAG en de WOZ qua gegevensset relatief gezien ver(der) uit elkaar gelopen. Het is voor deze twee gemeenten noodzaak om de gegevensset weer met elkaar af te stemmen.

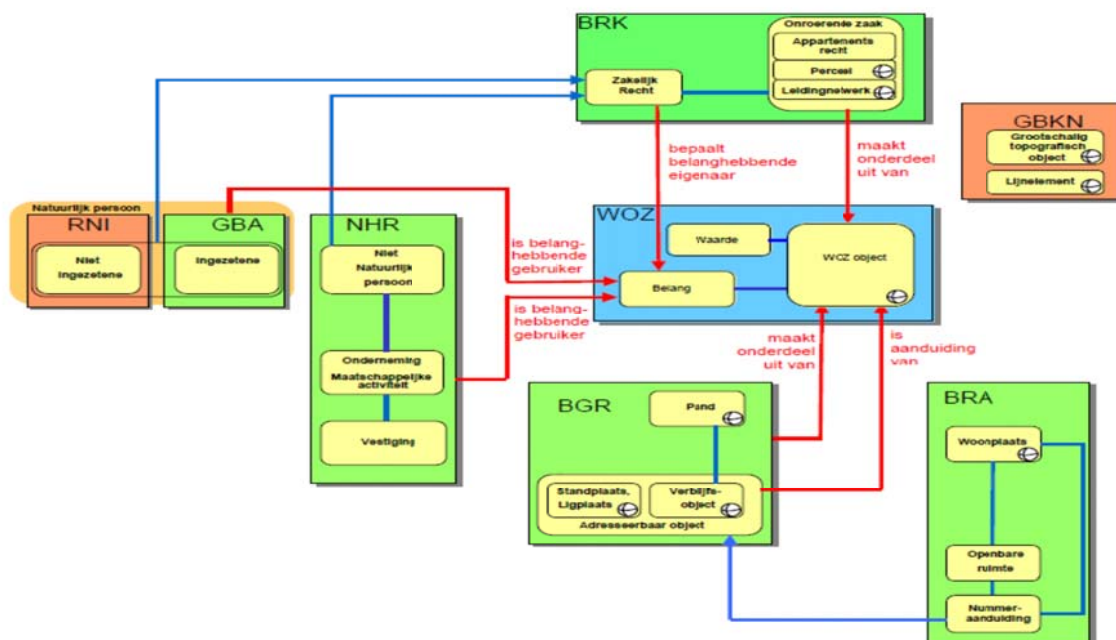
In de nu volgende afbeelding is de kwaliteit van de onderlinge afstemming op oppervlakte tussen de BAG en de WOZ inzichtelijk gemaakt. We merken hierbij op dat de lijnen van GBRD en BsGW over elkaar heen lopen, gezien de vergelijkbare kwaliteit van beide organisaties.



Wij adviseren dat elke deelnemer voorafgaand aan toetreding tot BsGW deze afstemming realiseert. Niet enkel vanwege de toetreding, maar ook omdat dit een wettelijke verplichting is (vanuit de wet WOZ en de wet BAG).

2.4 Afweging overdragen BAG en Topografie (door GBRD/Parkstad aan BsGW)

Door de landelijke invoering van het referentiestelsel van gemeentelijke basisgegevens (RSGB) zijn de basisregistratieve gegevens aan elkaar gekoppeld en zijn er bronadministraties aangewezen voor het beheer van de verschillende soorten gegevens. In het volgende overzicht is schematisch aangegeven welke van de verschillende bronadministraties leverancier dan wel afnemer is van de basisregistratieve gegevens.



Bij een gescheiden uitvoering van de BAG en de WOZ kan er een probleem ontstaan met betrekking tot het beheer, de afstemming en de verantwoordelijkheid ten aanzien van het gezamenlijke administratieve gegeven (bouwjaar, gebruiksdoel, oppervlakte/inhoud, adressering en afbakening). Het is daarom van belang om deze gegevens af te stemmen en te borgen, zodat deze afstemming gehandhaafd blijft. Door zowel de BAG- als de WOZ-administratie door eenzelfde organisatie te laten uitvoeren, is het risico van afwijkingen en daardoor onjuiste gegevens uitgesloten. Deze kunnen dan niet leiden tot onjuiste of onvolledige belastingaanslagen.

Gezien deze achtergrond adviseren wij dat Parkstad de (administratieve werkzaamheden rondom de) BAG overdraagt aan BsGW. De gegevensinwinning vanuit het brondocument (omgevingsvergunning, bezwaar, beroep of PMA) wordt dan eenmalig uitgevoerd en ingemeten door BsGW, conform de meetinstructie van de desbetreffende administratie (hetzij BAG dan wel WOZ).

Wat betreft Topografie (GBKN- en BAG-geografie) bevelen wij aan dat Parkstad deze *niet* overdraagt aan BsGW. Het betreft hierbij namelijk specifieke kennis en vaardigheden, die thans niet aanwezig zijn binnen BsGW en die geen direct raakvlak hebben met de belastingtaak. Topografie heeft in dat kader een meer directe relatie met de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) en het inmeten van de kadastrale gegevens ten behoeve van de stichting GBKN Zuid ⁵.

Bij het overdragen van de administratieve inwinning van BAG- en WOZ-gegevens is het eenvoudig mogelijk om een 'knip' (activity based) te maken binnen de huidige processen van GBRD. Ook binnen de huidige situatie van GBRD is namelijk het registreren van de Topografie en het administratief registreren van BAG- en WOZ-gegevens gescheiden. Daardoor brengt het aanbrengen van deze knip geen risico's met zich mee.

Wel is het belangrijk om vóór de overdracht van deze administratieve taak nader te onderzoeken waar deze gegevens geregistreerd gaan worden en op welke wijze de kwaliteitscontroles over en weer (BsGW en GBRD/Parkstad) dienen plaats te vinden.

2.5 Conclusies en aanbevelingen

Uit het onderzoek omtrent kwaliteit, risicomanagement en basisregistraties zijn de onderstaande conclusies en aanbevelingen naar voren gekomen:

Conclusies

- Toetreding tot BsGW van de LiBel-partijen kan zonder kwaliteitsverlies van uitvoering van de belastingtaak.
- Toetreding kan zonder risico op een lagere belastingopbrengst, omdat de BsGW-werkwijze en kwaliteit van de gegevens (minimaal) aansluit bij de huidige situatie van de toe te treden organisaties.
- BsGW is in staat de nieuwe belastingsoorten en bijbehorende werkwijzen te implementeren. Het gaat dan met name om de promotiegelden-precario van Sittard-Geleen en het (eventueel) door BsGW laten uitvoeren van controles op de precariobelasting.
- Overige (eventuele) specifieke wensen van de toetredende organisaties kunnen conform de bij BsGW gebruikelijke procedure vastgelegd worden in de specifieke voorwaarden.
- Ten aanzien van de afweging overdragen BAG en Topografie (door GBRD/Parkstad aan BsGW) adviseren wij om de BAG-administratie *wel* over te dragen en de Topografie *niet*.

⁵ Deze stichting meet alle kadastrale gegevens voor het Kadaster.

Aanbevelingen

Wij doen verder de volgende aanbevelingen:

- Voorafgaande aan de toetreding dienen de toetredende organisaties de belastingadministratie (incl. de WOZ) te beoordelen op de mate van afstemming met de basisregistraties BAG en BRP en deze vervolgens in lijn te brengen met elkaar.
- Wij adviseren verder de BsGW-organisatie het RSGB-gedachtegoed te implementeren in de organisatie. Het gaat dan specifiek om:
 - Het harmoniseren van de WOZ- en BAG-administratie qua gegevensset. Een belangrijk onderdeel hiervan is het waarderen op gebruiksoppervlakte voor woningen, aangezien er dan een uniforme meetinstructie is voor BAG en WOZ conform de NEN 2580. Dit leidt tot een besparing in de uitvoeringskosten.
 - Het uitvoeren van een organisatieonderzoek omtrent het beheer van de administratieve BAG en de benodigde kwaliteitscontroles BAG –WOZ.
 - Het betrekken van de huidige deelnemers bij het invoeren van het RSGB-gedachtegoed, zodat gemeenten en BsGW de BAG en WOZ (inclusief de koppeling) op een (zo veel mogelijk) uniforme, gestroomlijnde wijze uitvoeren.
- Wij adviseren tot slot specifiek te onderzoeken wat de toetredende partijen doen voor andere gemeenten. Het gaat dan met name om de werkzaamheden van Maastricht voor de gemeente Meerssen en Sittard-Geleen voor de gemeente Beek (toeristencontrole).

3. Spoor Organisatie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Absorptievermogen BsGW-organisatie. Wat zijn de consequenties voor BsGW als per 1 januari 2014 de LiBel-partijen aansluiten bij BsGW?
- Afweging één of twee locaties. Wat zijn de financiële en andere consequenties als BsGW op twee locaties gaat werken?
- Dienstverleningsconcept. Hoe ziet het dienstverleningsconcept eruit en welke rol krijgen de gemeentelijke KCC's?
- Gecombineerd aanslagbiljet. Hoe groot is - bij benadering - het financiële voordeel als gewerkt wordt met een gecombineerd aanslagbiljet (inclusief consequenties qua harmonisatie van het uitvoeringsbeleid)?

Daarnaast gaan wij in dit hoofdstuk in op de volgende twee aspecten van de BsGW-organisatie:

- De Planning & Control-cyclus.
- De HRM-cyclus.

In de bijlagen 1 tot en met 4 gaan we in meer detail in op deze thema's.

3.2 Absorptievermogen BsGW-organisatie

Absorptievermogen gaat over de vraag in hoeverre de BsGW-organisatie in staat is om, per 1 januari 2014, de toetreding van de LiBel-partijen op te vangen. Voor de beoordeling van het absorptievermogen van BsGW gaan we primair uit van de wijze waarop BsGW de toetreding van de acht nieuwe deelnemers per 1 januari 2013 heeft aangepakt.

Wij hebben het begrip absorptievermogen geoperationaliseerd in een viertal aspecten, te weten (1) organisatie BsGW, (2) mens en cultuur, (3) processen en ICT en (4) huisvesting BsGW. We lichten per aspect onze bevindingen toe.

Om meer -onafhankelijk- inzicht te krijgen in het absorptievermogen van BsGW gaan we vervolgens in op het resultaat van de accountantscontrole en het resultaat van de gesprekken met de gemeenten Nederweert en Roermond. We sluiten af met een conclusie. In bijlage 1 hebben wij in meer detail onze bevindingen ten aanzien van dit thema opgenomen.

1. Organisatie BsGW

In 2011 besloten de Waterschappen Peel en Maasvallei en het waterschap Roer en Overmaas de belastingactiviteit te verzelfstandigen en samen met de gemeente Venlo BsGW op te richten. BsGW werd daarmee verantwoordelijk voor heffing en inning van gemeentelijke belastingen en waterschapsbelastingen en voor de uitvoering van de wet WOZ van de gemeenten.

Sinds de oprichting is BsGW verder gegroeid. Zo voert BsGW al enige jaren belastingtaken uit voor het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) in de vorm van een DVO en zijn er in 2012 en 2013 in totaal nog tien gemeenten toegetreden tot BsGW.

In de nu volgende tabel hebben wij de toetreders weergegeven, met het jaar van toetreding, het aantal inwoners per 1 januari 2012 volgens het CBS (indien het een gemeente betreft), het aantal formatieplaatsen dat overkwam en het aantal aanslagregels.

Gemeenten	Jaar van toetreding	Aantal inwoners (gemeenten)	Aantal fte	Aantal aanslagregels
Venlo	2011	100.027	15	165.000
HDSR	DVO 2007	N.v.t.	n.v.t.	1.080.000
Bergen	2012	13.286		24.650
Nederweert	2012	16.771		31.350
Beek	2013	16.457	3,5	31.000
Echt-Susteren	2013	32.165	6,5	52.000
Nuth	2013	15.644	1	23.300
Leudal	2013	36.462	6,5	50.500
Maasgouw	2013	24.095	4,67	50.000
Peel en Maas	2013	43.271	5	59.200
Roerdalen	2013	21.092	5	38.500
Roermond	2013	56.165	14,67	100.500

Uit de tabel valt op te maken dat BsGW (ruime) ervaring heeft met het opnemen van een groot aantal nieuwe medewerkers en het verwerken van grote volumes (van aanslagregels, etc.). Door deze ervaring is het absorptievermogen van BsGW toegenomen.

2. Mensen en Cultuur

In de volgende tabel hebben wij in hoofdlijnen de acties beschreven die BsGW tijdens de implementatiefase uitvoert om te borgen dat nieuwe medewerkers succesvol worden opgenomen binnen de eigen organisatie. Deze acties zijn erop gericht de weerstand onder de medewerkers die overkomen te verlagen en het draagvlak te vergroten.

Acties	Toelichting
<i>Voorlichtingsdag</i>	In een vroeg stadium nodigt BsGW de medewerkers (die mogelijk overkomen) en het management van de betreffende gemeente uit voor een voorlichtingsdag.
<i>Gesprek met directie</i>	Na het principebesluit spreekt elke nieuwe medewerker met de directie van BsGW. Het doel van dit gesprek is in de eerste plaats het kweken van vertrouwen bij de medewerker en het wegnemen van eventueel aanwezige angsten en twijfels. Verder is er aandacht voor wensen, behoeften en ambities (ten aanzien van de gewenste functie) van de medewerker.
<i>Kennismakings-gesprek met beoogd leidinggevende</i>	Op basis van de uitgesproken voorkeur voert de medewerker een kennismakings-gesprek met de beoogd leidinggevende. Hierin komen de voorkeur en interesses van de medewerker, maar ook de verwachtingen van BsGW aan bod. Het doel is het sluiten van een 'psychologisch contract' tussen afdelingshoofd en nieuwe medewerker over de besproken functie.
<i>Aanstellingsbrief met functieaanbod</i>	Na de gesprekken ontvangt de nieuwe medewerker een aanbod voor de afgesproken functie. Vervolgens wordt een aanstellingsbrief opgesteld. In deze brief worden alle tussen het afdelingshoofd en de medewerker gemaakte afspraken opgenomen. De brief wordt definitief na akkoord van de medewerker.
<i>Evaluatie</i>	Binnen een half jaar (na benoeming van de medewerker) wordt geëvalueerd of de medewerker gelukkig en succesvol is in zijn of haar functie. Bij deze evaluatie wordt ook input meegenomen van de leidinggevende en collega's (360 graden feedback). Mocht blijken dat de medewerker niet op zijn plek zit dan wordt een gesprek gevoerd om de oorzaken te achterhalen. Dit kan leiden tot een andere functie.
<i>Overige acties</i>	• Het organiseren van verschillende formele en informele bijeenkomsten voor de nieuwe en bestaande medewerkers. • Het betrekken van sleutelfiguren van de toetredende gemeenten bij de implementatie, mede om de integratie te bevorderen en het vertrouwen te vergroten. • Het in een vroeg stadium betrekken van de OR en vakbonden bij het proces om invulling te geven aan hun rol bij deze verandering. • Het koppelen van een nieuwe medewerker met een medewerker die al werkzaam is binnen de organisatie (buddy-systeem).

Tot op heden hebben de beschreven acties in de praktijk succes. Dit blijkt onder andere uit het feit dat er (bij de gemeente Venlo) geen gebruik is gemaakt van de terugkeergarantie en dat er geen bezwaarschriften zijn ontvangen van overgekomen medewerkers. Daarnaast heeft BsGW een (schriftelijk) compliment van de gemeente Roerdalen ontvangen.

3. Processen en ICT

Voor het integreren van de toetreders wat betreft de 'harde' kant van de integratie (processen en ICT en harmonisatie van uitvoering en beleid binnen het concept van BsGW) heeft BsGW een implementatieaanpak ontwikkeld. Belangrijk onderdeel van deze aanpak is het opstellen van een implementatieplan; in dit plan staat de projectorganisatie en het stappenplan beschreven.

De aanpak voor de integratie van processen en harmonisatie van verschillen in uitvoering(sbeleid) zag er -voor de acht in 2012/2013 toetredende gemeenten- in hoofdlijnen als volgt uit:

- Aan het begin van het traject voerde een externe partij (Piet van der Poel) een nulmeting uit bij elke gemeente.

- BsGW heeft voor elke *gemeente* een projectteam in het leven geroepen met een projectleider vanuit BsGW en sleutelfiguren uit de betreffende gemeente. Binnen dit team worden de kaders voor implementatie gedefinieerd, de voortgang bewaakt en getoetst of aan het implementatiekader is voldaan.
- Daarnaast is per *deelproces* een procesteam ingericht dat voor alle toetreders het betreffende deelproces implementeert. Elk procesteam heeft een teamleider vanuit BsGW en verder bestaat het team (ook) uit materiedeskundigen vanuit de toetredende gemeenten.

Er ontstaat hiermee een matrixstructuur (van gemeenten en deelprocessen).

BsGW hanteerde een strakke planning om de afgesproken startdatum te realiseren. Elke week rapporteerden de project- en teamleiders over de voortgang en status, zodat tijdig gestuurd kon worden op mogelijke problemen en/of risico's.

Daarnaast is van belang op te merken dat -om te kunnen anticiperen op groei- BsGW de ICT-infrastructuur uitbesteed heeft aan Centric. Bij de ICT-infrastructuur gaat het om de servers en werkstations, de opslagcapaciteit en de datacommunicatiemiddelen. In het contract met Centric staat dat BsGW bij opschaling het aantal (beheerde) werkplekken etc. snel kan uitbreiden.

4. Huisvesting BsGW

BsGW beschikt over een pand dat over voldoende mogelijkheden beschikt om toekomstige uitbreiding met de LiBel-partijen op te kunnen vangen. Hierover zijn afspraken gemaakt met de verhuurder.

Accountantscontrole en ISO certificering

Om meer -onafhankelijk- inzicht te krijgen in het absorptievermogen van BsGW gaan we nu in op het resultaat van de accountantscontrole. De accountant heeft bij de jaarrekening 2011 een goedkeurende controleverklaring afgegeven op het gebied van de getrouwheid en de rechtmatigheid. Voor de kernactiviteit van BsGW, het proces heffingen, is een toereikend niveau van interne beheersing gewaarborgd. Wel behoeft de interne beheersing op een aantal aspecten verbetering. Mede naar aanleiding van aanbevelingen van de accountant is BsGW bezig om de processen te herschrijven en te certificeren volgens het normenkader NEN-EN-ISO 9001:2008.

Resultaat gesprekken met Nederweert en Roermond

Wij hebben onze bevindingen ten aanzien van het absorptievermogen van de BsGW-organisatie getoetst in gesprekken met twee reeds in BsGW deelnemende gemeenten. Wij hebben met hen gesproken over de aanpak van en samenwerking met BsGW in de voorbereidingsfase, tijdens de start en over de huidige samenwerking.

In de nu volgende tabel staan per aspect de belangrijkste opmerkingen van onze gesprekspartners weergegeven.

Aspect	Belangrijkste opmerkingen
<i>Mens en cultuur</i>	- Men heeft veel lof voor de wijze/aanpak waarop BsGW de nieuwe medewerkers heeft ontvangen en opgenomen binnen de organisatie. Twijfels en angsten bij medewerkers over de verandering werden in een vroeg stadium door BsGW geadresseerd en met gerichte acties bij de meeste medewerkers omgezet in enthousiasme. - In de voorbereidingsfase werden de nieuwe medewerkers intensief betrokken. Zij kregen een werkplek en leerden zo de organisatie/systemen/collega's kennen. Dit zorgde al voor de start van de samenwerking voor gewinning en uiteindelijk een soepele overgang.
<i>Processen en ICT</i>	- BsGW beschikt over een goed werkende implementatieaanpak, met een project-organisatie per toetreders, stappenplan, stoplichtenrapportage, et cetera. (Technische) problemen werden in goede afstemming opgelost. - Voor de integratie werd goed gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de medewerkers die overkomen. Nieuwe medewerkers voelen zich hierdoor belangrijk. - BsGW werkt heel procesmatig en streeft naar standaardisatie (ook qua uitvoeringsbeleid); dat maakt het leveren van maatwerk (in eerste instantie) lastiger. - Het zijn vooral kleine dingen die mis gaan ('schoonheidsfoutjes'), bijvoorbeeld t.a.v. de administratieve projectbegeleiding (d.w.z. het vastleggen en intern communiceren van afspraken).
<i>Dienstverlening</i>	BsGW doet aan kanaalsturing, d.w.z. de focus ligt op digitale dienstverlening richting de belastingbetaler. BsGW heeft in dat kader ook geen loket. Deze aanpak zien de respondenten als logisch, vanwege de kostenbesparing en het feit dat belastingbetalers steeds minder gebruik maken van het fysieke loket en de telefoon. Deze (nieuwe) werkwijze vraagt wel om een mentaliteitsverandering bij die belastingbetalers die gewend zijn aan loket en telefoon. BsGW ondersteunt hierbij op een adequate manier, bijvoorbeeld via inzet van een trouble shooter in het 1^e jaar.
<i>Belasting-opbrengsten en uitvoeringskosten</i>	- Belastingopbrengsten van de gemeente Nederweert komen overeen met de prognose. De gemeente Roermond is te recent toegetreden om conclusies te kunnen trekken. - Uitvoeringskosten Nederweert en Roermond zijn (substantieel) gedaald.
<i>Accounthouder-schap en P&C-cyclus</i>	- BsGW toont zich een prettige samenwerkingspartner. BsGW benadert alle deelnemers gelijkwaardig, op een professionele, laagdrempelige en plezierige manier. - BsGW denkt mee met de deelnemers. "Hobbels zijn er altijd, het is hoe je er mee omgaat. BsGW doet dat goed". Actie- en verbeterpunten worden actief opgepakt en afspraken worden nagekomen. - Toetreding van nieuwe deelnemers heeft niet geleid tot minder aandacht van BsGW richting de huidige deelnemers. - BsGW heeft een professionele P&C-cyclus met heldere oplevermomenten en rapportages aan hoofden Middelen en bestuurders.

Conclusie absorptievermogen BsGW

Op basis van het voorgaande concluderen wij dat -wanneer BsGW de bij onderdeel 2 en 3 beschreven aanpak consequent toepast- BsGW in staat moet zijn om toetreding van de LiBel-partijen per 1 januari 2014 succesvol te laten verlopen.

We merken hierbij op dat, als wij de aansluitprocedure van BsGW vergelijken met die van belastingkantoren elders in het land, BsGW - op papier - over de meest doordachte aansluitprocedure beschikt.

3.3 Consequenties en afweging twee locatiemodel

We hebben onderzocht wat - op hoofdlijnen - de financiële en andere consequenties zijn als BsGW op twee locaties gaat werken, met één hoofdlocatie in Roermond en een dislocatie in Zuid-Limburg. De achterliggende principes en uitgangspunten van het twee locatiemodel zijn:

- De directie met het centraal bureau (staf) en ondersteunende processen zijn gevestigd in de huidige hoofdlocatie van BsGW te Roermond.
- De *planninggerichte* (bulk)processen van WOZ, gegevensbeheer en invordering worden, gelet op optimaal gebruik van schaarse verwerkingscapaciteit, centraal georganiseerd (in Roermond).
- De *klantgerichte* processen worden dicht bij de burger georganiseerd en vinden daarom decentraal op de twee locaties (Roermond en Zuid-Limburg) plaats. Het gaat hierbij om klantcontacten, WOZ-taxatie en dwanginvordering.
- Om de overall efficiëntie te waarborgen, is verder het uitgangspunt: één regie, één systeem en één proces, met maximale harmonisatie en uniforme (gestandaardiseerde) uitvoering. De twee (dis)locaties zijn (dus) voor de klantgerichte processen qua werkprocessen en structuur elkaars spiegelbeeld, al kan de omvang qua formatie verschillen (afhankelijk van de 'workload').

Wanneer besloten wordt om, bij het toetreden van de LiBel-partijen, een dislocatie te openen in Zuid-Limburg dan betekent dit extra structurele kosten. De nu volgende tabel geeft een inschatting van de meerkosten van een dislocatie⁶.

Kostenpost	Ondergrens	Bovengrens
Meerkosten voor communicatie, reizen en afstemming (bijeenkomsten)	€ 150.000	€ 225.000
Extra formatie voor HRM en juridische ondersteuning (0,5 tot 1 fte)	€ 37.500	€ 75.000
Extra formatie functioneel applicatiemedewerker (0,5 tot 1 fte)	€ 37.500	€ 75.000
Extra formatie procescoördinatie (0,5 tot 1 fte)	€ 37.500	€ 75.000
Totaal meerkosten dislocatie	€ 262.500	€ 450.000

Binnen het huidige concept van BsGW is een dislocatie te realiseren. De voor- en nadelen van een dislocatie ten opzichte van één centrale locatie staan weergegeven in de volgende tabel.

⁶ Uitgangspunt: de huisvestingskosten van de dislocatie zijn vergelijkbaar met de huidige huisvestingskosten van BsGW.

Aspect/ afwegingscriterium	Centrale locatie Roermond	Roermond met dislocatie Zuid-Limburg
Integratie van culturen	Het creëren van één BsGW-cultuur is naar verwachting eenvoudiger te realiseren.	Lastiger te realiseren van één cultuur; risico op 'wij-zij'-cultuur
Aansturing processen	Processen zijn eenvoudiger/ eenduidiger aan te sturen.	Risico dat (aansturing van) processen uit elkaar gaan lopen, met productieverlies tot gevolg.
Kosten	Geen meerkosten.	Hogere kosten (circa € 250.000 tot € 450.000).
Reistijd en reiskosten personeel	Afhankelijk van de huidige woonplaats van de betrokken medewerkers meer reistijd en reiskosten voor die LiBel-medewerkers die op de centrale locatie in Roermond gaan werken (en in Zuid-Limburg woonachtig zijn).	Beperking reistijd en reiskosten voor die LiBel-medewerkers die op de dislocatie werken (en in Zuid-Limburg woonachtig zijn).
Acceptatie bij LiBel-medewerkers	Acceptatie van de transitie naar BsGW bij de medewerkers zal naar verwachting meer tijd en energie kosten.	Naar verwachting grotere acceptatiegraad bij LiBel-medewerkers.
Beperking van (incidentele) desintegratiekosten	Geen beperking desintegratiekosten.	Beperking desintegratiekosten huisvesting en facilitair, voor de gemeente die de huisvesting levert.
Nieuwe toetreders	De afstand naar Roermond maakt voor (sommige) gemeenten in Zuid-Limburg toetreding tot BsGW mogelijk minder aantrekkelijk.	Een dislocatie in Zuid-Limburg maakt toetreding tot BsGW mogelijk aantrekkelijker voor gemeenten in deze regio.

Om tot een besluit te komen of er wel of niet met een dislocatie gewerkt zal worden, is het noodzakelijk om de afwegingscriteria in de tabel van een weging te voorzien. Hoe zwaar elk criterium moet meewegen is uiteindelijk een bestuurlijke keuze.

Vanuit onze rol als extern adviseur merken wij op dat in onze visie de eerst genoemde drie criteria, namelijk integratie van culturen, aansturing van processen en de (meer)kosten zwaarder wegen dan de overige criteria. Dat betekent dat het volgens ons de voorkeur verdient om te werken met één locatie in Roermond.

In bijlage 2 hebben wij in meer detail onze bevindingen ten aanzien van dit thema opgenomen.

3.4 Dienstverleningsconcept

Met dienstverleningsconcept bedoelen we de wijze waarop de contacten met de belastingbetalers (burgers/bedrijven) van de gemeente richting BsGW worden georganiseerd⁷. Het gaat dan vooral om de vraag waar de telefoontjes binnen gaan komen c.q. welk telefoonnummer vermeld staat op het aanslagbiljet: is dat het telefoonnummer van de gemeente of van BsGW?

⁷ Voor de goede orde: het gaat hierbij (dus) niet om het dienstverleningsconcept van BsGW zelf (of van de gemeenten).

Wij zien de volgende drie varianten om dit te organiseren:

1. Op het aanslagbiljet staat het telefoonnummer van het KCC van de gemeente.
2. Op het aanslagbiljet staat een telefoonnummer van BsGW. Als de belastingbetaler dit nummer belt, neemt BsGW op met de naam van de betreffende gemeente.
3. Op het aanslagbiljet staat het telefoonnummer van BsGW. Als de belastingbetaler dit nummer belt, neemt BsGW op met de naam van BsGW.

In de nu volgende tabel wegen we deze drie varianten tegen elkaar af.

Afwegingscriteria	1. BsGW i.s.m. KCC gemeenten	2. BsGW vervult rol als KCC, geen eigen identiteit	3. BsGW als enig aanspreekpunt (geen rol KCC gemeenten)
<i>Meest klantgericht</i>	+/-	+	+/-
<i>Meest efficiënte werkwijze/ laagste kosten</i>	-	+	+
<i>Kwetsbaarheid</i>	-	+	+
<i>Eenduidigheid van de beantwoording van vragen</i>	-	+	+
<i>Duidelijke rolverdeling tussen BsGW en KCC/ gemeente</i>	-	+	+
<i>Piekverdeling Werk</i>	+	-	-
<i>Past in het 'Gemeente heeft Antwoord'-concept</i>	+	+	-
<i>HRM-aspecten</i>	N.v.t.	-	+

Uit de tabel blijkt dat - gelet op de voor- en nadelen van de drie varianten en uitgaande van een gelijke weging van de criteria - variant 2 de voorkeur verdient. De front office wordt bij deze variant (alleen) bij BsGW ingericht en BsGW communiceert richting de burger als de eigen gemeente. Een extra argument voor variant 2 is dat deze wijze van dienstverlening een bewezen concept is bij andere samenwerkingsverbanden, zoals SVHW.

In de nu volgende tabel werken we deze voorkeursvariant verder uit.

Communicatiekanaal	Uitwerking voorkeursvariant
<i>Aanslagbiljet (en bijsluiter)</i>	Op het aanslagbiljet staat een telefoonnummer van BsGW wat gekoppeld is aan de betreffende gemeente.
<i>Telefoon</i>	• In principe belt de burger bij vragen rechtstreeks met BsGW. • Als de burger toch de eigen gemeente belt, dan wordt deze door de gemeente direct doorverbonden met de front office van BsGW.
<i>Balie/ fysiek loket</i>	De burger neemt contact op met BsGW voor het maken van een afspraak. De locatie van de afspraak ziet er als volgt uit: • In de eerste weken na het verzenden van de bulkaanslagen organiseert BsGW (dagelijks) spreekuur op locatie. • Voor de rest van het jaar gaat de burger naar Roermond.
<i>Hoorzittingen</i>	Hoorzittingen zijn altijd op verzoek van de belastingplichtige. Deze vindt plaats bij de gemeente of BsGW.
<i>Post</i>	Op het aanslagbiljet (en de website) staat een postbusnummer van BsGW vermeld.

Communicatiekanaal	Uitwerking voorkeursvariant
Website/ E-Loket/ Email	- Op de website van de gemeente staat (uitgebreide) informatie over de belastingen. - Via de website van BsGW kunnen (contact)formulieren worden ingevuld. Op deze manier kunnen bijvoorbeeld aangiftes en afmeldingen voor de hondenbelasting en de toeristenbelasting gedaan worden. Verder wordt het E-loket gebruikt voor het indienen van de (WOZ) bezwaren. - Op het aanslagbiljet (en de website) staat een emailadres van BsGW vermeld.

In bijlage 3 hebben wij in meer detail onze bevindingen ten aanzien van dit thema opgenomen.

3.5 Gecombineerd aanslagbiljet

Het indicatieve voordeel van een gecombineerd aanslagbiljet voor de huidige deelnemers van BsGW, incl. de LiBel-partijen, is ca. € 700.000 tot € 1.000.000. Om de exacte hoogte te bepalen zal nader onderzoek uitgevoerd moeten worden.

3.6 P&C- en HRM-cyclus BsGW

In deze paragraaf gaan wij in op de volgende twee aspecten van de BsGW-organisatie:

- De Planning & Control-cyclus (hierna: P&C-cyclus).
- De HRM-cyclus.

De P&C-cyclus

BsGW beschikt over een 'spoorboekje' voor de P&C-cyclus. Hierbij zijn de belangrijkste op te leveren producten (met verantwoordelijke partij en periode van oplevering) vastgelegd. Hierbij is het zo dat verschillende partijen verschillende informatie krijgen. In onderstaande tabel staat een overzicht welke P&C-producten de drie belangrijkste doelgroepen van de P&C-informatie, namelijk het MT van BsGW, de hoofden Middelen van de deelnemers en het bestuur van BsGW, opgeleverd krijgen.

Naam op te leveren document	MT/directie BsGW	Hoofden middelen deelnemers	Bestuur BsGW
Kadernota (jaar t+2)		december (AB)	november (DB); december (AB)
Ontwerpbegroting (jaar t+1)			februari (DB)
Jaarrekening (t-1)		april (AB)	februari
Definitieve begroting (jaar t+1)		juni	juni
Accountantsverslag over controle jaarrekening		juni	juni
Interim Management Letter			juni
Bestuursrapportage (Berap)		AB: april, juni, september en december	DB: februari, juni, september en november AB: april, juni, september en december

Naam op te leveren document	MT/directie BsGW	Hoofden middelen deelnemers	Bestuur BsGW
<i>Prognoses I, II en III (zie toelichting onderaan deze tabel)</i>		februari, september en oktober	
<i>Uitvoeringsinformatie per deelnemer</i>		januari, april, juli en oktober	
<i>Interne Marap</i>	maandelijks		

BsGW heeft verder de processen ten aanzien van de financiële administratie beschreven. In elke procesbeschrijving staat het processchema (activiteiten, subprocessen en beoogd resultaat) vermeld en zijn de rollen van de betrokken medewerkers benoemd.

Uit het meest recente accountsverslag (juni 2012) blijkt dat de accountant over de jaarrekening 2011 een goedkeurende controleverklaring heeft afgegeven op het gebied van getrouwheid en rechtmatigheid.

Verder staat in de managementletter over 2011 (van mei 2012) vermeld dat uit de interim-controle blijkt dat voor het proces Heffingen een toereikend niveau van interne beheersing is geborgd. Voor de processen, waar BsGW als nieuwe organisatie voor het eerste jaar verantwoordelijk is, wordt opgemerkt dat de interne beheersing op een aantal aspecten verbetering behoeft. Er zijn zeven geprioriteerde aandachtspunten nader uitgewerkt. Uit een bestuursvoorstel blijkt dat in 2012 vijf van de zeven aandachtspunten afgehandeld zijn, waarbij werd voorgesteld om de resterende twee aandachtspunten in 2013 af te handelen.

HRM-indicatoren

We gaan nu in op de score van BsGW op de HRM-indicatoren. Ten aanzien van de functionerings- en beoordelingscyclus van BsGW merken we het volgende op:

- De kernwaarden waar BsGW medewerkers op toetst zijn *toekomstgerichtheid*, *kwaliteit* en *flexibiliteit*. Deze drie kernwaarden zijn geoperationaliseerd in een aantal onderdelen en staan centraal bij het realiseren van de gewenste persoonlijke ontwikkeling van de individuele medewerker.
- Elke medewerker heeft een Persoonlijke Ontwikkelingsplan. Minimaal eens per twee jaar voeren leidinggevende en medewerker een zgn. POP-gesprek. Er wordt in dit gesprek naar de huidige en toekomstige functie en - gedragscompetenties van de medewerker gekeken en naar de aanwezige discrepanties. Een discrepantie is een verschil tussen de gevraagde competenties en de daadwerkelijke invulling door de medewerker. Voor het adresseren van de aanwezige discrepanties biedt BsGW medewerkers ruimte voor het volgen van een bijvoorbeeld een cursus/training, opleiding of een stage bij een andere afdeling.
- In de systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken is tevens aandacht voor de levensfase van de medewerker. BsGW onderscheidt zes verschillende levensfasen. De fase waarin een medewerker zich bevindt, is van invloed op de behoeften die hij of zij heeft. BsGW houdt hier rekening mee.

Jaarlijks is 2,5% van de loonsom beschikbaar voor opleiding en ontwikkeling van de medewerker. Het ziekteverzuim binnen BsGW (in 2012 gemiddeld 2,89%) is significant lager dan gemiddeld in Nederland (Verbaannorm 2011/2012 was 4,3%).

4. Spoor Juridisch

4.1 Inleiding

BsGW accepteert op dit moment slechts individuele deelnemers; dit is als zodanig ook in de tekst van de gemeenschappelijke regeling (GR) van BsGW vastgelegd. GBRD (als onderdeel van Parkstad) overweegt echter als entiteit toe te treden tot BsGW. Wij hebben daarom het volgende onderzocht:

- De mogelijkheden voor toetreding tot BsGW door het toetreden door de GBRD als geheel versus toetreding door de individuele deelnemers van GBRD. Wij hebben de voor- en nadelen van beide opties naast elkaar gezet om tot een afweging te komen. Dit hebben wij gedaan vanuit twee perspectieven, namelijk vanuit het perspectief van GBRD en vanuit het perspectief van BsGW.
- Op basis van deze afweging komen wij tot een conclusie en een advies.

4.1 Afwegingen

In onderstaande tabel hebben wij de voor- en nadelen vanuit beide perspectieven samengevat; dit hebben wij gedaan door beide perspectieven op een aantal aspecten c.q. criteria met elkaar te vergelijken. In bijlage 7 vindt u een volledige uitwerking van deze afweging.

Aspect/ criterium	Perspectief BsGW	Perspectief Parkstad
1. Juridisch	BsGW heeft bij de oprichting bewust de keuze gemaakt om deelname slechts toe te staan voor gemeenten en waterschappen. Om deelname aan BsGW door een gemeenschappelijke regeling mogelijk te maken zijn ingrijpende wijzigingen van de GR van BsGW noodzakelijk.	Parkstad is in principe bevoegd om toe te treden tot een andere gemeenschappelijke regeling. Dit is slechts mogelijk indien drie/vierde van de betrokken bestuursorganen van de deelnemende gemeenten daartoe besluiten.
2. Doelstelling	De doelstellingen, of te behartigen belangen, van BsGW zijn vastgelegd in artikel 4 van de GR BsGW. Hier wordt duidelijk dat de regeling is getroffen in het belang van een zo doelmatig mogelijke uitvoering van enige wettelijke bepaling of beleidsregel betreffende de heffing en invordering van gemeentelijke belastingen en waterschapsbelastingen.	Parkstad heeft, volgens artikel 19 van de GR Parkstad, o.a. tot doel om: <i>een organisatie te bieden waarbinnen de uitvoering van gemeentelijke taken op nader te bepalen terreinen kunnen worden gefaciliteerd.</i> Onder de uitvoering van de hierboven genoemde taken vallen, indien een deelnemende gemeente deze bevoegdheid heeft overgedragen, in ieder geval alle taken die samenhangen met de uitvoering van de gemeenschappelijke belastingen, heffingen en invordering en uitvoering van de Wet WOZ.

Aspect/ criterium	Perspectief BsGW	Perspectief Parkstad
3. Gelijkwaardigheid	Het stemrecht van een deelnemer wordt gebaseerd op haar aandeel in de kosten van de regeling. Het aandeel in de kosten zal voor een deelnemer als Parkstad groter zijn dan die van een gemiddelde deelnemer, waardoor de verhoudingen in het Algemeen Bestuur ingrijpend veranderen.	Wanneer de GR Parkstad in zijn geheel zou toetreden tot BsGW kan zij een collectief vormen en op die manier de belangen van haar deelnemers vertegenwoordigen. Iedere vertegenwoordiger heeft één stem in de Parkstadraad. Wanneer een gemeente apart toe zou treden in de GR BsGW, wordt de stemverhouding bepaald naar de verhouding van de kostenbijdrage van die gemeente.
4. Deelnemers	BsGW bestaat momenteel uit dertien deelnemers, waarvan twee waterschappen en elf gemeenten. Wat opvalt is dat de gemeente Nuth deelnemer is van beide gemeenschappelijke regelingen. Daardoor ontstaat de situatie dat Nuth invloed kan uitoefenen op BsGW door haar deelname aan BsGW en via haar deelname aan Parkstad.	Parkstad bestaat uit acht gemeenten: Echter, niet alle deelnemers van Parkstad maken gebruik van de diensten van GBRD. Deelname van Parkstad aan een andere gemeenschappelijke regeling is mogelijk, op grond van artikel 20, tweede lid, van de GR Parkstad, indien minimaal zes van de betrokken bestuursorganen van de deelnemende gemeenten hiermee instemmen.
5. Besluitvorming	Om deelname van Parkstad aan BsGW mogelijk te maken is een wijziging van de GR BsGW nodig. Dit heeft een twee derde meerderheid van de bevoegde organen van de deelnemers. Wanneer een wijziging van de GR BsGW deelname van Parkstad mogelijk maakt, moeten vóór de daadwerkelijke toetreding alle raden van de deelnemende gemeenten en alle algemene besturen van de waterschappen daarin toestemmen met een eensluidend besluit.	Op het moment dat Parkstad wil deelnemen aan een andere GR heeft dat instemming van ten minste drie/vierde van de bevoegde organen van de deelnemende gemeenten. In het geval dat de afzonderlijke gemeenten apart aan BsGW zullen deelnemen zal, in ieder geval op den duur, ook een wijziging van de GR Parkstad moeten plaatsvinden, omdat de uitvoering van de belastingtaken, als genoemd in artikel 21 (gedeeltelijk) komt te vervallen. Daarnaast moet GBRD, die een groot deel van haar taken verliest, anders worden ingericht.
6. Integrale deelname	Wanneer Parkstad als collectief toetreedt tot BsGW, hoeft BsGW slechts één keer de toetredingsprocedure te doorlopen, in plaats van zes keer. Dit zou efficiëntie-voordelen moeten opleveren en de organisatie van BsGW wordt ontlast. Wanneer Parkstad als collectief deelneemt is daarnaast de kans groter dat besluitvormings- en implementatietrajecten bij alle gemeenten gelijke tred houden, wat de integratie in BsGW vergemakkelijkt. Wel dient BsGW voor de uitoefening van haar taken ook rechtstreeks contact te hebben met de betreffende afdelingen van de gemeenten.	De kans bestaat dat gemeenten hun deelname aan een belastingsamenwerking zullen heroverwegen op het moment dat zij moeten overstappen naar een andere gemeenschappelijke regeling, waarbij zij ook nog eens worden geconfronteerd met de desintegratiekosten van GBRD. Door Parkstad, in ieder geval tijdelijk, deel te laten nemen aan BsGW, kunnen de in Parkstad deelnemende gemeenten de desintegratie collectief dragen, waardoor niet iedere gemeente er apart mee wordt opgezadeld.

Aspect/ criterium	Perspectief BsGW	Perspectief Parkstad
7. Kosten-verdeling	Artikel 22 van de GR BsGW bepaalt dat de deelnemers de kosten dragen, die worden verdeeld overeenkomstig de kostenverdeel-systeem. Deze systematiek ziet er op toe dat een deelnemer de kosten draagt, evenredig aan het aantal handelingen dat BsGW voor de deelnemer uitvoert. Wanneer Parkstad deelnemer wordt van BsGW, zal deze kostenverdelingssystematiek ook op Parkstad toegepast kunnen worden.	Parkstad en GBRD hebben een eigen kostenverdelingssystematiek. Deze systematiek wijkt af van die van BsGW. Wanneer BsGW volgens haar eigen kosten-verdeelsysteem de deelnemer Parkstad belast en Parkstad/GBRD op haar beurt de kosten verdeelt over haar deelnemers, is de kans groot dat een deelnemer aan Parkstad relatief meer of minder bijdraagt aan de kosten van BsGW dan een deelnemer aan BsGW.
8. Risico's	Op dit moment heeft BsGW een directe relatie met de gemeente of het waterschap waar zij diensten voor uitvoert. BsGW heeft geen invloed op Parkstad. Wanneer Parkstad bijvoorbeeld - om welke reden dan ook - zou ophouden te bestaan, is het niet duidelijk hoe om moet worden gegaan met de dienstverlening.	Wanneer Parkstad als deelnemer toetreedt aan BsGW hebben de deelnemers aan Parkstad slechts een 'getrapte' vertegenwoordiging. Hierdoor kunnen de deelnemers aan Parkstad, die gebruik maken van de diensten van BsGW niet direct invloed uit oefenen op de bedrijfsvoering.
9. Organisa-torisch	Wanneer Parkstad als deelnemer van BsGW toetreedt, moeten er organisatorisch enkele wijzigingen worden doorgevoerd. Voor de uitoefening van haar taken dient BsGW rechtstreeks contact te hebben met de betreffende afdelingen van de gemeenten. Door deelname van Parkstad wordt daar nu een extra laag tussen geplaatst. De organisatie van BsGW is toegesneden op de toetreding van nieuwe deelnemende gemeenten en waterschappen. Indien de gemeenten apart van Parkstad toetreden, hoeft organisatorisch relatief weinig te worden aangepast.	Wanneer Parkstad als deelnemer van BsGW toetreedt, hoeft voor de gemeenten organisatorisch minder te veranderen dan wanneer gemeenten afzonderlijk toetreden. GBRD kan nog steeds namens de deelnemende gemeenten een liaison-functie beoefenen. Binnen GBRD zullen wel de belastingtaken komen te vervallen, maar deze worden vervangen door de vertegenwoordigingsfunctie van het collectief. Wanneer de gemeenten afzonderlijk toetreden tot BsGW wijzigt de organisatie echter aanmerkelijk. De gemeenschappelijke dienst voor de uitvoering van belastingtaken verdwijnt voor een groot deel, waardoor de GBRD ingrijpend gereorganiseerd zal moeten worden. Daarnaast moeten ook de aan Parkstad deelnemende gemeenten hun organisatie inrichten naar het model van BsGW.

4.2 Afwegingskader

In de nu volgende tabel wegen wij de twee alternatieven tegen elkaar af op basis van de eerder genoemde criteria. Wij doen dit zowel vanuit het BsGW perspectief als vanuit het Parkstad perspectief.

Aspect/ criterium	<i>BsGW perspectief</i>		<i>Parkstad perspectief</i>	
	Deelname Parkstad	Deelname gemeenten	Deelname Parkstad	Deelname gemeenten
1. Juridisch	- / +	++	+	- / +
2. Doelstelling	- / +	++	-	+
3. Gelijkwaardigheid	-	+	++	-
4. Deelnemers	-	+	-	+
5. Besluitvorming	--	+	+	-
6. Integrale deelname	- / +	+	++	--
7. Kostenverdeling	+	+	++	- / +
8. Risico's	-	+	-	+
9. Organisatorisch	- / +	++	++	--
Conclusie	-4	12	7	-3

4.3 Conclusie

De conclusie is verschillend vanuit het perspectief van BsGW, danwel het perspectief van Parkstad:

- Voor *Parkstad* heeft deelname aan BsGW als gemeenschappelijke regeling meer voordelen dan wanneer de gemeenten ieder apart tot BsGW toetreden. De voordelen zijn vooral in gelegen in het feit dat Parkstad als collectief kan stemmen in het Algemeen Bestuur van BsGW; daardoor heeft Parkstad als collectief meer invloed dan een deelnemer apart zou hebben.

Daarnaast kan Parkstad het kostenverdelingssysteem handhaven zoals de deelnemers gewend zijn. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat, doordat het kostenverdelingssysteem van Parkstad anders is dan dat van BsGW, deze kosten hoger of lager kunnen uitvallen dan de kosten die Parkstad aan haar deelnemers in rekening brengt. Ook organisatorisch zijn er voor Parkstad voordelen om als eenheid aan BsGW deel te nemen. GBRD kan nog steeds namens de deelnemende gemeenten een liaison-functie beoefenen. Binnen GBRD zullen wel de belasting-taken komen te vervallen, maar deze worden vervangen door de vertegenwoordigingsfunctie van het collectief.

- De voordelen voor *BsGW* liggen juist bij toetreding van de individuele gemeenten, los van Parkstad. De voordelen zijn hier vooral gelegen in de juridische factor. Wanneer Parkstad zou deelnemen aan BsGW moet een wijziging in de GR BsGW worden doorgevoerd om dit mogelijk te maken. Omdat er bij de oprichting bewust voor is gekozen slechts waterschappen en gemeenten toe te staan, is er een grote kans dat deze wijziging niet door de deelnemers wordt goedgekeurd.

Verder zijn de doelstellingen van BsGW zeer eenduidig. Beraadslaging in het Algemeen Bestuur gaat dan ook slechts over het toezichthouden en sturen op dit doel. Ook organisatorisch heeft het toetreden van de aparte gemeenten bij BsGW grote voordelen. Door haar achtergrond en de bestaande processen is BsGW hier beter op toegerust dan een toetreding van een collectief van gemeenten (Parkstad).

4.4 Alternatief

Daarnaast is de mogelijkheid genoemd van een middenweg: die van een tijdelijke dienstverlening van BsGW aan Parkstad, zodat de Parkstad-gemeenten langzaam kunnen 'wennen' aan de nieuwe organisatie en de daarbij behorende wijzigingen. Artikel 5, vierde lid, van de GR BsGW opent de mogelijkheid voor overheden, anders dan gemeenten en waterschappen, om taken op het gebied van belastingen over te dragen aan BsGW.

Zo zou een dienstverleningsovereenkomst tussen BsGW en Parkstad kunnen worden gesloten, om de belastingtaken over te nemen. Na een - eventueel vooraf vastgestelde - termijn kunnen de gemeenten dan individueel toetreden.

4.5 Advies

Uiteindelijk is het een bestuurlijke afweging welke optie de voorkeur verdient. Wanneer Berenschot om een advies (expert opinion) gevraagd zou worden in deze kwestie, zou dat als volgt luiden. Wij adviseren de betrokken bestuurders om in eerste instantie te gaan voor de optie van een dienstverleningsovereenkomst tussen BsGW en Parkstad, maar binnen afzienbare termijn wel toe te werken naar de situatie dat de individuele (GBRD) gemeenten toetreden tot BsGW. Voor dit advies zijn de volgende argumenten doorslaggevend:

- De kans bestaat dat gemeenten hun deelname aan een belastingsamenwerking zullen heroverwegen op het moment dat zij moeten overstappen naar een andere gemeenschappelijke regeling, waarbij zij ook nog eens worden geconfronteerd met de desintegratiekosten van GBRD.

Maar ook:

- Door deelname van Parkstad aan BsGW wordt een extra laag tussen BsGW en de gemeenten geplaatst, terwijl BsGW ook directe lijnen met de gemeenten nodig heeft voor de uitvoering van haar diensten. De relatie wordt zo extra gecompliceerd.
- Deelname van Parkstad zou betekenen dat de GR BsGW aangepast moet worden. Gezien de complicerende factoren die dit met zich meebrengt voorzien wij dat het moeilijk wordt alle (of op zijn minst twee derde) van de deelnemers van BsGW toe te laten stemmen.
- BsGW heeft geen enkele invloed op Parkstad en kan bijvoorbeeld het uittreden van een deelnemer of de beëindiging van Parkstad niet voorkomen. Dit brengt voor BsGW onzekerheden en risico's met zich mee.
- Een andere complicerende factor is het kostenverdeelstelsel. Parkstad hanteert hiervoor een ander stelsel dan BsGW, wat ofwel leidt tot heronderhandeling tussen Parkstad en haar deelnemers, ofwel tot een 'getrapt' stelsel, dat tot onduidelijkheden kan leiden.

Deze overwegingen gelden zowel voor deelname van Parkstad aan BSGW, als voor een situatie met een dienstverleningsovereenkomst tussen BSGW en Parkstad. Wij adviseren dan ook dat, wanneer voor een dienstverleningsovereenkomst wordt gekozen, deze periode zo kort mogelijk te houden.

Bijlage 1

Absorptievermogen BsGW-organisatie

Absorptievermogen BsGW-organisatie

Inleiding

In deze bijlage gaan we in op het absorptievermogen van de BsGW-organisatie. Absorptievermogen gaat over de vraag in hoeverre de BsGW-organisatie in staat is om, per 1 januari 2014, de toetreding van de LiBel-partijen op te vangen. Wij hebben het begrip absorptievermogen geoperationaliseerd in een viertal aspecten; deze vier aspecten treft u aan in de nu volgende tabel. Per aspect hebben we aangegeven welke vragen we gaan beantwoorden.

Aspect	Te beantwoorden vragen
<i>Organisatie</i>	- Hoe lang bestaat de BsGW-organisatie en wat voor ervaring is in het verleden opgedaan met toetreders? - In welke mate heeft de BsGW-organisatie ervaring met de volumes die de LiBel-partijen meebrengen?
<i>Mensen en cultuur</i>	- Hoe borgt BsGW dat de nieuwe medewerkers succesvol worden opgenomen binnen de eigen organisatie? - Welke acties onderneemt BsGW om de weerstand onder de medewerkers die overkomen te verlagen (en draagvlak te vergroten)?
<i>Processen en ICT</i>	- Hoe organiseert BsGW het effectief en efficiënt opnemen van toetreders binnen de organisatie? - Hoe zorgt BsGW voor de harmonisatie van verschillen in beleid en uitvoering en de integratie van processen? - Hoe borgt BsGW dat de ICT-infrastructuur in staat is om de toename in gebruikers en informatiestromen op te vangen?
<i>Huisvesting</i>	Hoe zorgt BsGW ervoor dat nieuwe medewerkers tijdig over een passende werkplek beschikken?

Voor de beantwoording van deze vragen gaan we primair uit van de wijze waarop BsGW de toetreding van de acht nieuwe deelnemers per 1 januari 2013 heeft aangepakt. Wij hebben daartoe in de eerste plaats relevante documenten bestudeerd die inzicht geven in de toetredingsprocedure van BsGW voor nieuwe deelnemers. Vervolgens hebben wij gesprekken gevoerd met sleutelspelers bij BsGW. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met betrokkenen van twee gemeenten die reeds in BsGW deelnemen, namelijk Nederweert en Roermond. In bijlage 5 treft u het overzicht aan van bestudeerde documenten en de personen die we gesproken hebben.

We gaan in dit memo per aspect eerst de vragen in de tabel beantwoorden. We sluiten af met een conclusie over het absorptievermogen van BsGW.

1. Organisatie BsGW

In 2004 richtten het waterschap Peel en Maasvallei en het waterschap Roer en Overmaas een gezamenlijke organisatie op, het Waterschapsbedrijf Limburg (hierna WBL) op. Onderdeel van deze Gemeenschappelijke Regeling was een Unit Waterschapsheffingen (hierna UWH) die verantwoordelijk was voor het uitvoeren van de belastingheffing en -invordering⁸. Sinds 2009 is er een dienstverleningsovereenkomst tussen de gemeente Venlo en het WBL-UWH voor de uitvoering van de belastingheffing en -invordering en de WOZ-administratie. Naast de belastingactiviteiten voerde WBL nog een aantal andere activiteiten uit ten behoeve van de twee waterschappen. Hierdoor was het WBL-UWH bestuurlijk en financieel niet passend ingericht om ook voor andere deelnemers, zoals gemeenten, belastingactiviteiten te verzorgen.

Daarom besloten de Waterschappen om in 2011 de belastingactiviteit te verzelfstandigen en samen met de gemeente Venlo BsGW op te richten. BsGW werd daarmee verantwoordelijk voor heffing en inning van gemeentelijke belastingen en waterschapsbelastingen en voor de uitvoering van de wet WOZ van de gemeenten.

Sinds de oprichting is BsGW verder gegroeid. Zo voert BsGW sinds 2007 tevens belastingtaken uit voor het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) in de vorm van een dienstverleningsovereenkomst (DVO) en zijn er in 2012 en 2013 in totaal nog tien gemeenten toegetreden tot BsGW.

In de nu volgende tabel hebben wij de toetreders weergegeven, met het jaar van toetreding, het aantal inwoners (indien het een gemeente betreft), het aantal formatieplaatsen dat overkwam en het aantal aanslagregels.

Gemeenten	Jaar van toetreding	Aantal inwoners (gemeenten) ⁹	Aantal fte	Aantal aanslagregels
Venlo	2011	100.027	15	165.000
HDSR	DVO 2007	N.v.t.	n.v.t.	1.080.000
Bergen	2012	13.286		24.650
Nederweert	2012	16.771		31.350
Peel en Maas	2013	43.271	5	59.200
Roerdalen	2013	21.092	5	38.500
Roermond	2013	56.165	14,67	100.500
Nuth	2013	15.644	1	23.300
Beek	2013	16.457	3,5	31.000
Leudal	2013	36.462	6,5	50.500
Echt-Susteren	2013	32.165	6,5	52.000
Maasgouw	2013	24.095	4,67	50.000

⁸ Bron: Bestuursdocument "Oprichting Belastingssamenwerking Gemeenten en Waterschappen" (2011).

⁹ De definitieve inwonertallen per 1-1-2012 volgens opgave van het CBS.

Uit de tabel valt op te maken dat BsGW (ruime) ervaring heeft met het opnemen van een groot aantal nieuwe medewerkers en het verwerken van grote volumes (van aanslagregels, etc.). Door deze ervaring is het absorptievermogen van BsGW toegenomen. Tot op heden zijn de toetredende gemeenten en medewerkers tevreden over de integratie en kwaliteit van dienstverlening. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de brief van de gemeente Roerdalen (zie bijlage 6).

2. Mensen en Cultuur

De aanpak van BsGW voor het inpassen van medewerkers die overkomen ziet er in hoofdlijnen als volgt uit¹⁰:

- In een vroeg stadium nodigt BsGW de medewerkers die mogelijk overkomen en het management van de betreffende gemeente uit voor een voorlichtingsdag. Hierbij zijn het managementteam en medewerkers van BsGW aanwezig. De medewerkers van BsGW zijn ervaringsdeskundigen, omdat zij ook van andere organisaties afkomstig zijn en het inpassingsproces dus ook hebben meegemaakt. Zij kunnen zich hierdoor goed verplaatsen in medewerkers die overkomen. Tijdens die dag is er alle ruimte voor het stellen van vragen, voor een rondleiding door het pand en het doornemen van het functieboek van BsGW.
- Wanneer het principebesluit voor toetreding is genomen, spreekt elke medewerker die deel uitmaakt van de groep die mee over komt met de directie van BsGW. Het doel van dit gesprek is in de eerste plaats het kweken van vertrouwen bij de medewerker en het wegnemen van eventueel aanwezige angsten en twijfels. De directie doet dit onder andere door aan te geven dat voor elke betrokken medewerker een passende plaats is binnen BsGW, waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van de expertise en ervaring van de betreffende medewerker. Verder is er aandacht voor de wensen, behoeften en ambities van de medewerker, bijvoorbeeld ten aanzien van werktijden. Op basis van de functies in het functieboek kan een medewerker op enig moment zijn of haar belangstelling kenbaar maken. Dit kan een functie in lijn zijn met de huidige functie of wellicht een geambieerde functie.
- Op basis van de uitgesproken voorkeur voert de medewerker een kennismakingsgesprek met de beoogde leidinggevende. Dit gesprek gaat over de voorkeur en interesse van de medewerker, maar ook over de verwachtingen van de BsGW-organisatie (bijvoorbeeld over werkwijze en aandacht voor persoonlijk ontwikkeling). Het doel is om een 'psychologisch contract' te sluiten tussen afdelingshoofd en nieuwe medewerker over de besproken functie.
- Nadat de gesprekken hebben plaatsgevonden, ontvangt de nieuwe medewerker een aanbod voor de afgesproken functie. In formele zin wordt er vervolgens een aanstellingsbrief opgesteld. In deze brief worden alle tussen het afdelingshoofd en de medewerker gemaakte afspraken opgenomen. De inhoud in concept wordt voorgelegd aan de medewerker en de brief wordt definitief als de medewerker akkoord is met de inhoud. Na het akkoord wordt er nog een termijn van bezwaar en beroep in acht genomen.

¹⁰ Bron: Voortgangsrapportage toetreding gemeenten 2013, versie 10 december 2012.

- Binnen een half jaar (na benoeming van de medewerker) wordt geëvalueerd of de medewerker gelukkig en succesvol is in zijn of haar functie. Bij deze evaluatie wordt ook input meegenomen van de leidinggevende en collega's (360 graden feedback). Mocht blijken dat de medewerker niet op zijn plek zit dan wordt een gesprek gevoerd om de oorzaken te achterhalen. Dit kan leiden tot een andere functie.

Verder organiseert BsGW de volgende acties om het opnemen van nieuwe medewerkers succesvol te laten verlopen:

- Tijdens de implementatiefase worden er diverse formele en informele bijeenkomsten voor de nieuwe en bestaande medewerkers georganiseerd. Het doel hiervan is om de nieuwe medewerkers stap voor stap te laten wennen aan hun nieuwe collega's en omgeving.
- Sleutelfiguren van de toetredende gemeenten worden betrokken bij de implementatie, mede om de integratie te bevorderen en het vertrouwen te vergroten. Zij krijgen daartoe in een vroeg stadium een eigen werkplek in het pand van BsGW. Dit biedt ook de mogelijkheid voor de huidige medewerkers van BsGW om hun nieuwe collega's te leren kennen. Belangrijke voordelen van het betrekken van nieuwe medewerkers bij de implementatie zijn verder:
 - De betrokken (nieuwe) medewerkers maken in een vroeg stadium kennis met BsGW, zodat zij beter hun wensen kenbaar kunnen maken in het plaatsingsproces.
 - BsGW en gemeenten kunnen externe inhuur beperken (t.b.v. de implementatie).
- De OR en vakbonden worden in een vroeg stadium betrokken bij het proces om invulling te geven aan hun rol bij deze verandering.
- BsGW maakt in de implementatiefase gebruik van voortgangsrapportages; hierbij wordt ook de integratie van nieuwe medewerkers meegenomen¹¹.
- BsGW heeft een buddy-systeem waarbij een nieuwe medewerker gekoppeld wordt aan een medewerker die al werkzaam is binnen de organisatie.
- Tot slot is van belang dat de nieuwe en de huidige medewerkers in de regel uit dezelfde (Limburgse) cultuur afkomstig zijn en in hetzelfde werkveld (namelijk belastingen) werkzaam zijn. Deze gemeenschappelijke basis vergroot de kans op wederzijdse acceptatie van bestaande en nieuwe medewerkers.

De vraag is in hoeverre de hiervoor beschreven acties in de praktijk tot succes hebben geleid bij de overgekomen medewerkers. De volgende feiten geven hiervan een indicatie:

- De medewerkers van de gemeente Venlo hadden een terugkeergarantie, maar niemand heeft daar gebruik van gemaakt.

¹¹ Voortgangsrapportage toetreding gemeenten 2013, versie 10 december 2012.

- Tot op heden hebben de toetredende gemeenten en BsGW geen bezwaarschriften ontvangen over de aangeboden functies van de medewerkers die zijn overgekomen van de acht nieuwe toetreders.
- De gemeente Roerdalen heeft BsGW schriftelijk een compliment gemaakt over de wijze waarop BsGW de medewerkers van de gemeente Roerdalen heeft verwelkomd en opgenomen.

Bij toetreding van de LiBel-partijen wordt uitgegaan van een implementatieperiode van negen maanden. Dit is een relatief ruime periode, omdat bij eerdere toetredingen is uitgegaan van (maximaal) zes maanden. Het bieden van voldoende tijd voor implementatie vergroot de kans dat nieuwe medewerkers succesvol in de BsGW-organisatie worden opgenomen.

3. Processen en ICT

Voor het integreren van de toetreders wat betreft de 'harde' kant van de integratie (processen en ICT) heeft BsGW een implementatieplan¹² ontwikkeld. In dit plan staat de projectorganisatie en het stappenplan beschreven. De focus in het implementatieplan ligt op de integratie van processen en (ICT-)systemen en harmonisatie van uitvoering en beleid binnen het concept van BsGW¹³.

Processen

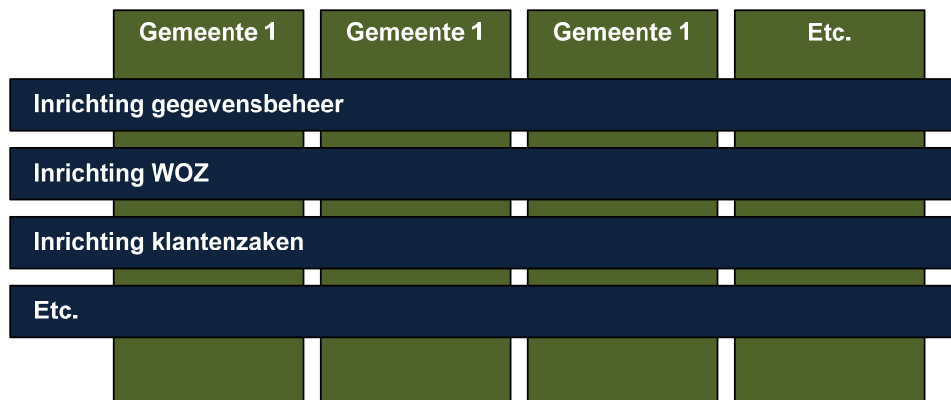
De aanpak voor de integratie van processen en harmonisatie van verschillen in uitvoering(sbeleid) zag er -voor de acht toetredende gemeenten- in hoofdlijnen als volgt uit:

- Aan het begin van het traject voerde een externe partij (Piet van der Poel) een nulmeting uit bij elke gemeente.
- BsGW heeft voor elke *gemeente* een *projectteam* in het leven geroepen. Binnen dit team worden de kaders voor implementatie gedefinieerd, de voortgang bewaakt en getoetst of aan het implementatiekader is voldaan. Het projectteam wordt -vanuit BsGW- aangestuurd door een *projectleider*; in het projectteam zitten verder (ook) sleutelfiguren uit de betreffende gemeente.
- Daarnaast is per *deelproces* een *processteam* ingericht dat voor alle toetreders het betreffende deelproces implementeert. Elk processteam heeft een *teamleider* vanuit BsGW en verder bestaat het team (ook) uit materiedeskundigen vanuit de toetredende gemeenten. BsGW betreft hierdoor -zoals we al eerder zagen- medewerkers van de nieuwe toetreders bij de uitvoering van de implementatieactiviteiten, het opwerken van bestanden en het testen van koppelingen.

¹² Bron: Implementatieplan Samenwerking Gemeenten en BsGW, versie 3.0 juli 2012.

¹³ Zie ook Ondernemingsplan BsGW, versie juli 2011.

Er ontstaat hiermee een matrixstructuur (van gemeenten en deelprocessen). De nu volgende figuur geeft hiervan een grafische weergave.



BsGW hanteerde een strakke resultaatgerichte planning om de afgesproken startdatum te realiseren¹⁴. Elke week rapporteerden de project- en teamleiders over de voortgang en status, zodat tijdig gestuurd kon worden op mogelijke problemen en/of risico's.

ICT-infrastructuur

Om te kunnen anticiperen op groei heeft BsGW de ICT-infrastructuur uitbesteed aan Centric. Bij de ICT-infrastructuur gaat het om de servers en werkstations, de opslagcapaciteit en de datacommunicatiemiddelen. In het contract met Centric staat dat BsGW bij opschaling het aantal (beheerde) werkplekken etc. snel kan uitbreiden. Wanneer BsGW zelf verantwoordelijk zou zijn voor de ICT-infrastructuur zou zij niet over deze flexibiliteit beschikken om groei door de toetredende partijen op te kunnen vangen.

Accountantscontrole en ISO certificering

- De vraag is in hoeverre -op een feitelijke wijze- onderzocht kan worden in hoeverre de processen en ICT van BsGW op orde zijn, na toetreding van de acht nieuwe gemeenten. Een belangrijk bewijs van het succes van de implementatie van de 8 toetredende gemeenten is de kwaliteit van de belastingoplegging per eind februari. Deze informatie staat (uiteeraard) op dit moment niet tot onze beschikking.

Wat wel (enig) inzicht geeft is de accountantscontrole. De accountant heeft bij de jaarrekening 2011 een goedkeurende controleverklaring afgegeven op het gebied van de getrouwheid en de rechtmatigheid. In het accountantsverslag d.d. 8 juni 2012 staat verder onder meer het volgende:

- *Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden kunnen wij vaststellen dat voldoende werkzaamheden verricht zijn om de juistheid en volledigheid van de registratie van brongegevens te waarborgen en de controle van de juistheid en volledigheid van de afrekeningen over de kohierjaren te kunnen uitvoeren.*

¹⁴ Bron: zie implementatieplan Samenwerking gemeente en BsGW (2012).

- *Op basis van onze review- en toetsingswerkzaamheden kunnen wij concluderen dat de interne beheersorganisatie in algemene zin toereikend is en voldoet aan de daaraan te stellen eisen.*
- *Het management heeft in 2012 diverse acties ondernomen om de interne beheersing omtrent de logische toegangsbeveiliging, change management en back-up en recovery procedures verder te optimaliseren, waaronder het outsourcen van server beheer, -locatie en uitwijkfaciliteiten.*

In de Interim Management Letter 2011, d.d. 29 mei 2012, staat onder meer het volgende:

- *Voor de kernactiviteit van BsGW, het proces heffingen, is een toereikend niveau van interne beheersing gewaarborgd. Voor de processen moet worden opgemerkt dat de interne beheersing op een aantal aspecten verbetering behoeft. Waar voorheen gebruik werd gemaakt van de interne regelingen van het Waterschapsbedrijf Limburg, dient BsGW nieuwe regelingen op te stellen, die specifiek zijn toegespitst op de aard van de activiteiten, bedrijfsprocessen en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Daarnaast dient stringenter te worden toegezien op de naleving van deze procedures om te komen tot een effectieve interne beheersing van uw bedrijfsprocessen.*

Reactie van het management op deze constatering is dat de afdelingshoofden er zorg voor zullen dragen dat in de loop van 2012 de processen en procedures voor de desbetreffende afdelingen geactualiseerd worden.

Mede naar aanleiding van aanbevelingen van de accountant is BsGW bezig om de processen te herschrijven en te certificeren volgens het normenkader NEN-EN-ISO 9001:2008¹⁵.

4. Huisvesting BsGW

BsGW beschikt over een pand dat over voldoende mogelijkheden beschikt om toekomstige uitbreidingen op te kunnen vangen. In de gesprekken geeft men aan dat bij de oprichting van BsGW rekening is gehouden met mogelijke uitbreiding met nieuwe toetreders. Hierover zijn afspraken gemaakt met de verhuurder. Zo is in 2012 de vierde verdieping verbouwd. Op deze wijze was de huisvesting gereed om vanaf 1 januari 2013 met alle nieuwe medewerkers in het BsGW/WBL-gebouw te kunnen werken.

In de gesprekken geeft men aan dat bij toetreding van de LiBel-partijen uitbreiding van de huisvesting in het pand in Roermond mogelijk is. Hierbij wordt de mogelijkheid open gelaten voor een dislocatie in Zuid Limburg.

Resultaten gesprekken Nederweert en Roermond

Wij hebben onze bevindingen ten aanzien van het absorptievermogen van de BsGW-organisatie getoetst in gesprekken met twee reeds in BsGW deelnemende gemeenten. Wij hebben met hen gesproken over de aanpak van en samenwerking met BsGW in de voorbereidingsfase, tijdens de start en over de huidige samenwerking.

¹⁵ Bron: Procesomschrijvingen voorbeelden zie documentenoverzicht (2012).

In de nu volgende tabel staan per aspect de belangrijkste opmerkingen van onze gesprekspartners.

Aspect	Belangrijkste opmerkingen
<i>Mens en cultuur</i>	- Men heeft veel lof voor de wijze/aanpak waarop BsGW de nieuwe medewerkers heeft ontvangen en opgenomen binnen de organisatie. Twijfels en angsten bij medewerkers over de verandering werden in een vroeg stadium door BsGW geadresseerd en met gerichte acties bij de meeste medewerkers omgezet in enthousiasme. - In de voorbereidingsfase werden de nieuwe medewerkers intensief betrokken. Zij kregen een werkplek en leerden zo de organisatie/systemen/collega's kennen. Dit zorgde al voor de start van de samenwerking voor gewinning en uiteindelijk een soepele overgang.
<i>Processen en ICT</i>	- BsGW beschikt over een goed werkende implementatieaanpak, met een projectorganisatie per toetreders, stappenplan, stoplichtenrapportage, et cetera. (Technische) problemen werden in goede afstemming opgelost. - Voor de integratie werd goed gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de medewerkers die overkomen. Nieuwe medewerkers voelen zich hierdoor belangrijk. - BsGW werkt heel procesmatig en streeft naar standaardisatie (ook qua uitvoeringsbeleid); dat maakt het leveren van maatwerk (in eerste instantie) lastiger. - Het zijn vooral kleine dingen die mis gaan ('schoonheidsfoutjes'), bijvoorbeeld t.a.v. de administratieve projectbegeleiding (d.w.z. het vastleggen en intern communiceren van afspraken).
<i>Dienstverlening</i>	BsGW doet aan kanaalsturing, d.w.z. de focus ligt op digitale dienstverlening richting de belastingbetaler. BsGW heeft in dat kader ook geen loket. Deze aanpak zien de respondenten als logisch, vanwege de kostenbesparing en het feit dat belastingbetalers steeds minder gebruik maken van het fysieke loket en de telefoon. Deze (nieuwe) werkwijze vraagt wel om een mentaliteitsverandering bij die belastingbetalers die gewend zijn aan loket en telefoon. BsGW ondersteunt hierbij op een adequate manier, bijvoorbeeld via inzet van een trouble shooter in het 1^e jaar.
<i>Belasting-opbrengsten en uitvoeringskosten</i>	- Belastingopbrengsten van de gemeente Nederweert komen overeen met de prognose. De gemeente Roermond is te recent toegetreden om conclusies te kunnen trekken. - Uitvoeringskosten Nederweert en Roermond zijn (substantieel) gedaald.
<i>Accounthouder-schap en P&C-cyclus</i>	- BsGW toont zich een prettige samenwerkingspartner. BsGW benadert alle deelnemers gelijkwaardig, op een professionele, laagdrempelige en plezierige manier. - BsGW denkt mee met de deelnemers. "Hobbels zijn er altijd, het is hoe je er mee omgaat. BsGW doet dat goed". Actie- en verbeterpunten worden actief opgepakt en afspraken worden nagekomen. - Toetreding van nieuwe deelnemers heeft niet geleid tot minder aandacht van BsGW richting de huidige deelnemers. - BsGW heeft een professionele P&C-cyclus met heldere oplevermomenten en rapportages aan hoofden Middelen en bestuurders.

Uit de gesprekken zijn verder de volgende aanbevelingen naar voren gekomen ten aanzien van het toetredingsproces:

- Zonder BOR/BGO is het van belang als werkgevers 1 lijn te trekken.
- Hou ook rekening met (invulling van) de taken die achterblijven.

- De Waarderingskamer besteedt extra aandacht aan gemeenten die de WOZ overdragen. Wegwerken van evt. achterstanden of wijziging van de waarderingssystematiek kost mede daardoor extra energie.

Tot slot: conclusie absorptievermogen

Op basis van het voorgaande concluderen wij dat het absorptievermogen van BsGW zodanig is dat zij in staat zou moeten zijn om voor de LiBel-partijen met ingang van 1 januari 2014 de belastingoplegging uit te voeren. Welke feiten staven deze conclusie? Wij noemen het volgende:

- BsGW (en zijn voorganger WBL) bestaan sinds 2004 en hebben dus ruim negen jaar ervaring als belastingkantoor.
- De aantallen (aanslagregels etc.) die BsGW in de afgelopen jaren heeft 'geproduceerd' laten zien dat de BsGW-organisatie in staat is gebleken om een productie van een dergelijke omvang te leveren.
- De door ons van BsGW ontvangen documenten tonen aan dat BsGW daadwerkelijk beschikt over een contract met Centric t.a.v. het beheer van de ICT-infrastructuur, implementatieplannen, voortgangsrapportages, et cetera.
- BsGW is in de afgelopen jaren in staat gebleken succesvol nieuwe medewerkers op te nemen in de eigen organisatie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat er geen Venlose medewerkers zijn teruggegaan naar de gemeente (ondanks een terugkeergarantie) en dat er tot nog toe geen bezwaren zijn ontvangen van de medewerkers van de acht toetredende gemeenten.
- De goedkeurende accountantsverklaring en de opmerkingen van de accountant uit 2012 laten zien dat de processen van BsGW over 2011 voldoende op orde waren.
- Bij een toetreding van de LiBel-partijen wordt uitgegaan van een implementatieperiode van negen maanden in plaats van zes maanden, zoals bij de acht toetreders per 1 januari 2013.
- Bij Roermond en Nederweert is alom lof voor de wijze/aanpak, waarop BsGW de nieuwe medewerkers heeft ontvangen en opgenomen in de organisatie. BsGW hanteert een heldere projectmatige aanpak voor implementatie, harmonisatie en integratie van processen en ICT, met goede ondersteuning voor gemeenten vanuit BsGW waar nodig. Verder wordt BsGW gewaardeerd als een betrouwbare samenwerkingspartner die tevens in staat is om de uitvoeringskosten voor deelnemers te verlagen en opbrengsten conform de prognoses te realiseren. Er is vertrouwen in de aanpak van BsGW voor een succesvolle toetreding van de LiBel-partijen.

Wij concluderen daarmee dat -wanneer de bij onderdeel 2 en 3 beschreven beproefde aanpak adequaat wordt toegepast-, de BsGW-organisatie in staat moet zijn om per 1 januari 2014 de toetreding van de LiBel-partijen succesvol te laten verlopen.

We merken hierbij op dat, als wij de aansluitprocedure van BsGW vergelijken met die van belastingkantoren elders in het land, BsGW -op papier- over de meest doordachte aansluitprocedure beschikt.

We zien wel enkele risico's die het absorptievermogen van BsGW kunnen beïnvloeden:

- De ontwikkeling van BsGW staat momenteel volledig in het teken van groei. Hierdoor ligt de focus op de integratie van de nieuwe medewerkers (en uiteraard de 'going concern' van de belastingoplegging) en minder op verbetering van de huidige processen. Wij vinden deze prioriteitsstelling een verstandige keuze, gezien de fase waarin de BsGW-organisatie zich op dit moment bevindt. Als namelijk de werkprocessen worden aangepast zullen de huidige medewerkers (zeker deels) gefocused zijn op hun eigen rol en positie en daardoor naar verwachting minder aandacht hebben voor het welkom heten van nieuwe medewerkers. Dit betekent wel dat de afgelopen twee à drie jaar het optimaliseren van de processen minder de aandacht heeft gekregen.
- Uit onze eigen ervaring weten we dat het belangrijk is dat bij nieuwe deelnemers zowel bestuurlijk als ambtelijk voldoende draagvlak is voor toetreding. Wanneer dit (bestuurlijk en/of ambtelijk) niet voldoende het geval is, kan dit het implementatieproces negatief beïnvloeden. Een belangrijk risico zit dan ook aan de kant van de instappende LiBel-partijen. De nieuwe medewerkers moeten loskomen van hun huidige organisatie en weerstand moet omgezet worden in (enige mate van) enthousiasme om de match te laten slagen.

Bijlage 2

Consequenties en afweging twee locatiemodel

Consequenties en afweging twee locatiemodel

Inleiding

In deze bijlage staat de vraag centraal wat - op hoofdlijnen - de financiële en andere consequenties zijn als BsGW op twee locaties gaat werken, met één hoofdlocatie in Roermond en een dislocatie in Zuid-Limburg. In het kader van het onderzoek van BsGW met de gemeente Utrecht en de Stichtse Rijnlanden (HDSR) is een model ontwikkeld met (de takenverdeling over) twee locaties¹⁶. Wij gebruiken dit model als uitgangspunt voor de beantwoording van deze vraag.

Wij hebben daartoe in de eerste plaats relevante documenten bestudeerd die inzicht geven in het destijds ontwikkelde model. Vervolgens hebben wij gesprekken gevoerd met sleutelspelers bij BsGW. In bijlage 5 treft u het overzicht aan van bestudeerde documenten en de personen die we voor dit onderwerp gesproken hebben.

We gaan eerst in op het ontwikkelde twee locatiemodel en passen dit toe op de situatie dat de LiBel-gemeenten toetreden. We behandelen vervolgens de voor- en nadelen van een dislocatie. Daarna gaan wij in op de financiële consequenties van een dislocatie. We sluiten af met een conclusie.

1. Structuur twee locatiemodel

De achterliggende principes en uitgangspunten van het twee locatiemodel zijn¹⁷:

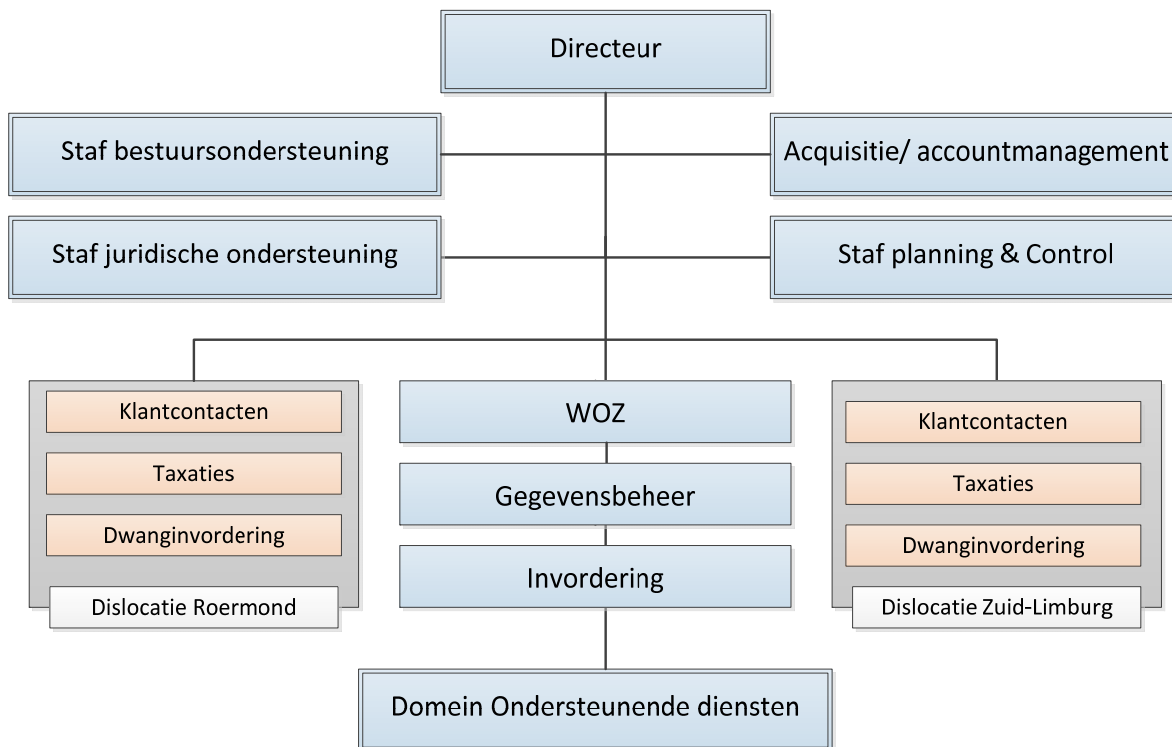
- De directie met het centraal bureau (staf) en ondersteunende processen zijn gevestigd in de huidige hoofdlocatie van BsGW te Roermond.
- De *planninggerichte* (bulk)processen van WOZ, gegevensbeheer en invordering worden, gelet op optimaal gebruik van schaarse verwerkingscapaciteit, centraal georganiseerd (in Roermond).
- De *klantgerichte* processen worden dicht bij de burger georganiseerd en vinden daarom decentraal op de twee locaties (Roermond en Zuid-Limburg) plaats. Het gaat hierbij om klantcontacten, WOZ-taxatie en dwanginvordering.
- Om de overall efficiëntie te waarborgen, is verder het uitgangspunt: één regie, één systeem en één proces, met maximale harmonisatie en uniforme (gestandaardiseerde) uitvoering. De twee (dis)locaties zijn (dus) voor de klantgerichte processen qua werkprocessen en structuur elkaars spiegelbeeld, al kan de omvang qua formatie verschillen (afhankelijk van de 'workload'¹⁸).

¹⁶ Bron: Eindrapport Business case Belastingssamenwerking UHB (november 2011).

¹⁷ Bron: Inrichting vestigingen van de belastingssamenwerking (2011).

¹⁸ Bron: Eindrapport Business case Belastingssamenwerking UHB (november 2011).

Gegeven deze uitgangspunten ziet de structuur er bij een twee locatiemodel als volgt uit:



We lichten de figuur als volgt toe:

- De lichtblauw gekleurde elementen van de figuur betreffen de organisatieonderdelen die op de centrale locatie zijn gehuisvest. Het gaat dan om het centraal bureau (staf), de planning-gestuurde activiteiten zoals bulkverwerking in de domeinen waarden (WOZ-administratie en modelmatig waarden), gegevensbeheer, invordering en de ondersteunende diensten.
- Bij de lichtrood gekleurde, klantgerichte processen gaat het om klantcontacten, taxaties en dwanginvorderingen; deze processen vinden decentraal plaats. Voor de regio Noord- en Midden-Limburg gaat het dan om de locatie Roermond en voor de regio Zuid-Limburg om de (nog te bepalen) dislocatie.
- De aansturing van de organisatie vindt centraal plaats vanuit de hoofdlocatie Roermond.

Centrale regie: inrichting en aansturing

Het twee locatiemodel heeft als uitgangspunt één regie, één systeem en één proces. Dit betekent geen afdelingshoofden op de dislocatie, maar coördinatoren (zonder p-verantwoordelijkheden) voor de lokale aansturing. Het hoofd WOZ zit bijvoorbeeld op de hoofdlocatie en de coördinator WOZ op de dislocatie. Regie komt vanuit de hoofdlocatie, omwille van de handhaving van een uniforme procesgang over de vestigingen en het voorkomen van inefficiëntie (bijvoorbeeld onnodig veel afstemming).

Verder werkt BsGW binnen de gehele organisatie met één ICT-systeem, waardoor er geen afwijkingen zijn in functionaliteiten en geen aparte ontwikkelingen. BsGW heeft hierbij, met name met het oog op mogelijke nieuwe toetreders, de ICT uitbesteed aan Centric. Dit maakt het voor BsGW relatief gemakkelijk om het aantal werkplekken en applicaties uit te breiden. Wanneer er een dislocatie zou komen, dan wordt de ICT geleverd door Centric. De medewerkers kunnen hierdoor (ook) vanuit de dislocatie inloggen op het BsGW-netwerk.

2. Voor- en nadelen dislocatie

Ten opzichte van het destijds uitgevoerde onderzoek met de gemeente Utrecht en HDSR is bij een samenwerking met de LiBel-partijen in het algemeen de noodzaak voor een tweede locatie minder aanwezig. De reisafstand van Roermond naar Maastricht is namelijk circa 50 kilometer en daarmee aanzienlijk korter in vergelijking met de reisafstand van Roermond naar Utrecht (circa 142 kilometer). Dat neemt niet weg dat een dislocatie te realiseren is binnen het huidige concept van BsGW.

De belangrijkste *voordelen* van een dislocatie zijn:

- Dat deel van de LiBel-medewerkers dat in Zuid-Limburg woont en op de dislocatie in Zuid-Limburg gaat werken hoeft minder reistijd te maken¹⁹. Mede hierdoor is de verwachting dat een dislocatie in Zuid-Limburg zorgt voor een hogere acceptatiegraad van de transitie naar BsGW bij (dit deel van) de LiBel-medewerkers. Minder reistijd betekent ook lagere (incidentele) reiskostenvergoedingen voor de betrokken medewerkers. Voor de overige LiBel-medewerkers, die taken uitvoeren die centraal belegd gaan worden in Roermond, geldt dit voordeel (uiteraard) niet.
- Door een dislocatie kunnen de desintegratiekosten van de gemeente die de locatie levert beperkt worden, namelijk op het vlak van huisvesting en facilitaire zaken²⁰.
- Een locatie in Zuid-Limburg maakt het mogelijk makkelijker om gemeenten in Zuid- en Midden-Limburg te enthousiasmeren om deel te nemen in BsGW.
- De dienstverlening wordt dicht bij de burger c.q. belastingbetaler georganiseerd. Dit laatste kan ook een nadeel zijn: met het oog op rechtmatigheid en het voorkomen van discussies (met burgers en bestuurders) kan het op afstand zetten van klantcontact weer aantrekkelijk zijn.

De belangrijkste *nadelen* van een dislocatie zijn:

- Bij een dislocatie bestaat het risico dat er tussen beide locaties een 'wij-zij'-cultuur gaat ontstaan. Anders gezegd is het bij twee locaties lastiger om één BsGW-cultuur te creëren. Zeker gezien het voortraject van de LiBel-partijen met BsGW zien wij dit als een heel groot risico.
- Bij een dislocatie is de (aansturing van) processen ingewikkelder, met -mogelijk-productieverlies tot gevolg.

¹⁹ In de praktijk blijkt immers dat medewerkers lang niet altijd in de gemeente wonen waar ze werken.

²⁰ ICT wordt, zoals we al eerder zagen, door BsGW (d.w.z. Centric) geleverd.

- Een dislocatie zorgt voor (substantiële) structurele meerkosten, bijvoorbeeld op het gebied van afstemming/coördinatie. Op de hoogte hiervan gaan wij nader in in de volgende paragraaf.

3. Financiële consequenties van een dislocatie

Wanneer besloten wordt om, bij het toetreden van de LiBel-partijen, een dislocatie te openen in Zuid-Limburg dan betekent dit extra structurele kosten. Het gaat hierbij globaal om de volgende kostenposten²¹:

- BsGW zal meer kosten moeten maken voor communicatie en afstemming tussen de medewerkers op de hoofdlocatie en de dislocatie, bijvoorbeeld om één BsGW-cultuur te creëren. Dit wordt mede ingegeven door de aanzienlijke groei van de organisatie bij toetreding van de LiBel-partijen. Uitgaande van circa 150 medewerkers en per medewerker een bedrag van € 1.000 tot € 1.500 bedragen deze extra kosten circa € 175.000 à € 225.000.
- BsGW heeft de ondersteunende (staf)diensten centraal georganiseerd. Door extra afstemming tussen de centrale staf en medewerkers op de dislocatie (inclusief reisdrengingen tussen de locaties) is naar schatting maximaal 1 fte extra nodig voor HRM-taken en fiscaal juristen (bijvoorbeeld voor bezwaar en beroep op de dislocatie).
- In een grotere organisatie, met meer functionaliteiten en meer vestigingen, zal naar verwachting structureel een extra functioneel applicatiebeheerder nodig zijn.
- Binnen de huidige formatie van BsGW zijn drie procescoördinatoren werkzaam. Zij borgen het optimaal en uniform functioneren van de processen WOZ, Gegevensbeheer, Invordering en Klantzaken; tevens zorgen zij voor de productplanning. Zij functioneren op tactisch niveau en zijn nu centraal geplaatst. In de situatie met een dislocatie sturen de procescoördinatoren een uitvoerend coördinator (zonder p-verantwoordelijkheden) op de dislocatie(s) aan. Hiermee wordt ook de kwetsbaarheid van beide functies opgevangen. Naar verwachting is 1 fte meer nodig voor procescoördinatie in de situatie van een dislocatie.

Uitgaande van de hierboven genoemde kostenposten geeft de nu volgende tabel een inschatting van de meerkosten van een dislocatie²².

Kostenpost	Ondergrens	Bovengrens
Meerkosten voor communicatie, reizen en afstemming (bijeenkomsten)	€ 150.000	€ 225.000
Extra formatie voor HRM en juridische ondersteuning (0,5 tot 1 fte)	€ 37.500	€ 75.000
Extra formatie functioneel applicatiemedewerker (0,5 tot 1 fte)	€ 37.500	€ 75.000
Extra formatie procescoördinatie (0,5 tot 1 fte)	€ 37.500	€ 75.000
Totaal meerkosten dislocatie	€ 262.500	€ 450.000

²¹ Het gaat bij de genoemde extra benodigde formatie en kosten om inschattingen van Berenschot en BsGW. Nader onderzoek zal nodig zijn om meer nauwkeurig de extra (structurele) kosten te berekenen.

²² Uitgangspunt is hierbij overigens dat de huisvestingskosten van de (nog te selecteren) dislocatie op een vergelijkbaar niveau zitten als de huidige huisvestingskosten van BsGW.

4. Conclusie

De voor- en nadelen van een dislocatie ten opzichte van één centrale locatie staan weergegeven in de nu volgende tabel.

Aspect/ afwegingscriterium	Centrale locatie Roermond	Roermond met dislocatie Zuid-Limburg
<i>Integratie van culturen</i>	Het creëren van één BsGW-cultuur is naar verwachting eenvoudiger te realiseren.	Lastiger te realiseren van één cultuur; risico op 'wij-zij'-cultuur.
<i>Aansturing processen</i>	Processen zijn eenvoudiger/eenduidiger aan te sturen.	Risico dat (aansturing van) processen uit elkaar gaan lopen, met productieverlies tot gevolg.
<i>Kosten</i>	Geen meerkosten.	Hogere kosten (circa € 250.000 tot €450.000).
<i>Reistijd en reiskosten personeel</i>	Afhankelijk van de huidige woonplaats van de betrokken medewerkers meer reistijd en reiskosten voor die LiBel-medewerkers die op de centrale locatie in Roermond gaan werken (en in Zuid-Limburg woonachtig zijn).	Beperking reistijd en reiskosten voor die LiBel-medewerkers die op de dislocatie werken (en in Zuid-Limburg woonachtig zijn).
<i>Acceptatie bij LiBel-medewerkers</i>	Acceptatie van de transitie naar BsGW bij de medewerkers zal naar verwachting meer tijd en energie kosten.	Naar verwachting grotere acceptatiegraad bij LiBel-medewerkers.
<i>Beperking van (incidentele) desintegratiekosten</i>	Geen beperking desintegratiekosten.	Beperking desintegratiekosten huisvesting en facilitair, voor de gemeente die de huisvesting levert.
<i>Nieuwe toetreders</i>	De afstand naar Roermond maakt voor (sommige) gemeenten in Zuid-Limburg toetreding tot BsGW mogelijk minder aantrekkelijk.	Een dislocatie in Zuid-Limburg maakt toetreding tot BsGW mogelijk aantrekkelijker voor gemeenten in deze regio.

Om tot een besluit te komen of er wel of niet met een dislocatie gewerkt zal worden, is het noodzakelijk om de afwegingscriteria in de tabel van een weging te voorzien. Hoe zwaar elk criterium moet meewegen is uiteindelijk een bestuurlijke keuze.

Vanuit onze rol als extern adviseur merken wij op dat in onze visie de eerst genoemde drie criteria, namelijk integratie van culturen, aansturing van processen en de (meer)kosten zwaarder wegen dan de overige criteria. Dat betekent dat het volgens ons de voorkeur verdient om te werken met één locatie in Roermond. We nemen in dit advies specifiek mee dat, gezien het voortraject van BsGW met de LiBel-partijen, het risico bij een dislocatie in Zuid-Limburg (te) groot is dat er een 'wij-zij'-cultuur gaat ontstaan die het succesvol uitvoeren van de belastingtaak door BsGW kan gaan frustreren.

Daarbij merken we op dat 'Het Nieuwe Werken' (HNW) het voor medewerkers makkelijker kan maken om thuis te werken c.q. te telewerken. BsGW beschikt over de faciliteiten om thuis werken te ondersteunen; dossiers zijn bijvoorbeeld digitaal beschikbaar. In de praktijk maken medewerkers van BsGW hier echter weinig gebruik van. Zij vinden de sociale functie belangrijk. Daarbij is het in de eerste periode na toetreding belangrijk dat zij hun nieuwe omgeving en collega's leren kennen; dit wordt niet bevorderd door thuis werken.

Dat neemt niet weg dat HNW op termijn een alternatief kan zijn. In de praktijk zien we namelijk dat dit vaak een geleidelijk proces is, omdat zowel managers als medewerkers moeten wennen aan HNW.

Bijlage 3

Dienstverleningsconcept

Dienstverleningsconcept

Inleiding

In deze bijlage verkennen wij de mogelijkheden voor het toekomstig dienstverleningsconcept. Met dienstverleningsconcept bedoelen we de wijze waarop de contacten met de belastingbetalers (burgers/bedrijven) van de gemeente richting BsGW worden georganiseerd²³. Het gaat dan met name om de vraag waar de telefoontjes binnen gaan komen c.q. welk telefoonnummer vermeld staat op het aanslagbiljet: is dat het telefoonnummer van de gemeente of van BsGW? Wij zien de volgende drie varianten om dit te organiseren:

1. Op het aanslagbiljet staat het telefoonnummer van het KCC van de gemeente.
2. Op het aanslagbiljet staat een telefoonnummer van BsGW. Als de belastingbetaler dit nummer belt, neemt BsGW op met de naam van de betreffende gemeente.
3. Op het aanslagbiljet staat het telefoonnummer van BsGW. Als de belastingbetaler dit nummer belt, neemt BsGW op met de naam van BsGW.

Om te komen tot een advies welke optie de voorkeur verdient, doen wij het volgende:

1. We werken eerst de drie varianten nader uit.
2. Vervolgens wegen we de drie varianten tegen elkaar af met behulp van een aantal (afwegings)criteria.
3. Op basis hiervan komen we tot een advies.

1. Uitwerking van drie varianten voor het dienstverleningsconcept

In de volgende tabel staat een beschrijving van de drie varianten. We hebben voor elk van de mogelijke communicatiekanalen richting de belastingbetaler uitgewerkt hoe dit per variant er uit kan zien.

²³ Voor de goede orde: het gaat hierbij (dus) niet om het dienstverleningsconcept van BsGW zelf (of van de gemeenten).

Communicatie-kanaal	1. BsGW i.s.m. KCC gemeenten	2. BsGW vervult rol als KCC, geen eigen identiteit BsGW	3. BsGW is aanspreekpunt (geen rol gemeenten)
<i>Aanslagbiljet (en bijsluiter)</i>	Op het aanslagbiljet staat het telefoonnummer van de gemeente.	Op het aanslagbiljet staat een telefoonnummer van BsGW wat gekoppeld is aan de betreffende gemeente.	Op het aanslagbiljet staat het (algemene) telefoonnummer van BsGW.
<i>Telefoon</i>	- Als een burger belt, dan beschikt het KCC over het antwoord op de meest gestelde (eenvoudige) vragen. - Voor de ingewikkelder vragen verbindt de gemeente door met een specialist van BsGW. - Om ervoor te zorgen dat de baliemedewerkers de meeste gestelde vragen kunnen beantwoorden zal BsGW jaarlijks een training verzorgen.	- In principe belt de burger bij vragen rechtstreeks met BsGW. - Als de burger toch de eigen gemeente belt, dan wordt deze door de gemeente direct doorverbonden met de front office van BsGW.	Zie variant 2.
<i>Balie/fysiek loket</i>	- Zie boven: de balie-medewerkers hebben antwoord op de meest gestelde vragen. Bij ingewikkelder vragen wordt de burger geadviseerd om (telefonisch) contact met BsGW op te nemen. - Voor ingewikkelder vragen kan er in de weken na het verzenden van de bulkaanslagen op locatie ondersteuning vanuit BsGW beschikbaar zijn.	De burger neemt contact op met BsGW voor het maken van een afspraak. De locatie van de afspraak ziet er als volgt uit: - In de eerste weken na het verzenden van de bulkaanslagen organiseert BsGW (dagelijks) spreekuur op locatie. - Voor de rest van het jaar gaat de burger naar Roermond.	Zie variant 2.
<i>Hoorzittingen</i>	Hoorzittingen zijn altijd op verzoek van de belastingplichtige. In deze variant vindt de hoorzitting plaats bij de gemeente of BsGW.	Zie variant 1.	Hoorzittingen zijn altijd op verzoek van de belastingplichtige. In deze variant vindt de hoorzitting plaats bij BsGW.
<i>Post</i>	Zie beschrijving hiernaast bij variant 2.	Postadres is het adres van BsGW. Het KCC van de gemeente speelt hierin geen rol. Dat betekent dat op het aanslagbiljet een postbusnummer van BsGW staat vermeld.	Zie beschrijving bij variant 2.

Communicatie-kanaal	1. BsGW i.s.m. KCC gemeenten	2. BsGW vervult rol als KCC, geen eigen identiteit BsGW	3. BsGW is aanspreekpunt (geen rol gemeenten)
Website	Op de website van de gemeente staat (uitgebreide) informatie over de belastingen.	Zie variant 1.	Op de website van de gemeente staat (summiere) informatie over de belastingen, zoals het tarievenbeleid. De burger wordt (vervolgens) via de website van de gemeente doorgelinkt naar de website van BsGW.
E-Loket	Zie beschrijving hiernaast bij variant 2.	Via de website van BsGW kunnen (contact) formulieren worden ingevuld. Op deze manier kunnen bijvoorbeeld aangiftes en afmeldingen voor de hondenbelasting en de toeristenbelasting gedaan worden. Verder wordt het E-loket gebruikt voor het indienen van de (WOZ) bezwaren.	Zie variant 2.
Email	Zie beschrijving hiernaast bij de variant 2.	Emailadres is het adres van BsGW. Het KCC van de gemeente speelt hierin geen rol. Dat betekent dat op het aanslagbiljet een emailadres van BsGW staat vermeld.	Zie variant 2.

2. Afweging van de drie varianten

In de nu volgende tabel staat een afweging van de drie varianten. We laten voor elk van de varianten per afwegingscriterium de score en de argumentatie voor de score zien.

Afwegingscriteria	1. BsGW i.s.m. KCC gemeenten	2. BsGW vervult rol als KCC, geen eigen identiteit	3. BsGW als enig aanspreekpunt (geen rol KCC gemeenten)
Meest klantgericht	+/- - Deze aanpak is klantgericht in de zin dat de burger voor alle belastingvragen in de eigen woonplaats terecht kan. - Deze aanpak is <i>minder</i> klantgericht in de zin dat een burger bij ingewikkelder vragen meer tijd kwijt is voor beantwoording van de vraag; daarnaast is het risico groter dat de burger van het kastje naar de muur wordt gestuurd.	+ Deze aanpak is klantgericht doordat de burger voor belastingvragen het gevoel heeft terecht te kunnen bij de eigen gemeente.	+/- - Deze aanpak is <i>minder</i> klantgericht in de zin dat de burger voor belastingvragen niet terecht kan in de eigen woonplaats. - Deze aanpak is klantgericht in de zin dat eenvoudige en complexe vragen over alle heffingen op één plek kunnen worden afgehandeld; dit is duidelijker voor de klant.

Afwegingscriteria	1. BsGW i.s.m. KCC gemeenten	2. BsGW vervult rol als KCC, geen eigen identiteit	3. BsGW als enig aanspreekpunt (geen rol KCC gemeenten)
<i>Meest efficiënte werkwijze/laagste kosten</i>	 Deze aanpak is minder efficiënt om de volgende redenen: • Er zijn per saldo voor alle deelnemers gezamenlijk meer fte's nodig door overlap en leegloop. • De baliemedewerkers moeten opgeleid worden; dit is een continu proces, i.v.m. wijzigingen in de belastingwetgeving. • Er is vaker overleg nodig tussen de partijen. • Afhankelijk van welke vragen door de KCC-medewerkers beantwoord mogen worden, is toegang tot de Centric belasting-applicatie bij gemeenten noodzakelijk; dit heeft extra kosten tot gevolg.	 Deze aanpak is efficiënt; zie voor de argumenten variant 3.	 Deze aanpak is efficiënter om de volgende redenen: • De bezetting van de front office is beter af te stemmen op de vraag, daardoor zijn er per saldo minder fte's nodig. • Er hoeft geen tijd gestoken te worden in opleiding van de baliemedewerkers bij de gemeenten en afstemming van de front offices van gemeenten en BsGW.
<i>Kwetsbaarheid</i>	 De relatief beperkte bezetting van de frontoffice (met belastingkennis) bij elke gemeente is relatief kwetsbaar en daardoor minder goed in staat om (onverwachte) pieken in de vraag en ziekte of vertrek van medewerkers op te vangen.	 Deze aanpak is minder kwetsbaar; zie voor de argumenten variant 3.	 De grote schaal van BsGW maakt het makkelijker om (onverwachte) pieken in de vraag en ziekte of vertrek van medewerkers op te vangen.
<i>Eenduidigheid van de beantwoording van vragen</i>	 Als elke gemeente een eigen front office heeft is het risico groter dat vragen en/of verzoeken niet eenduidig beantwoord of afgehandeld worden.	 Deze variant zorgt voor een (relatief) eenduidige beantwoording van de vragen; zie voor de argumentatie variant 3.	 Met één front office is het risico kleiner dat vragen en verzoeken niet eenduidig worden afgehandeld.

Afwegingscriteria	1. BsGW i.s.m. KCC gemeenten	2. BsGW vervult rol als KCC, geen eigen identiteit	3. BsGW als enig aanspreekpunt (geen rol KCC gemeenten)
<i>Duidelijke rolverdeling tussen BsGW en KCC/ gemeente</i>	 Bij deze variant kan op de verschillende organisatorische niveaus onduidelijkheid ontstaan over wie wat doet en wie precies waarvoor verantwoordelijk is (t.a.v. de interactie met belastingbetalers).	 Deze variant zorgt voor een duidelijke rolverdeling; zie voor de argumentatie variant 3.	 Bij deze variant bestaat 100% duidelijkheid over wie wat doet en wie precies waarvoor verantwoordelijk is.
<i>Piekverdeling werk</i>	 Bij deze variant kan de piek in het werk (eind januari/ februari) over meerdere organisaties opgevangen worden.	 Bij deze variant kan de piek in het werk (eind februari) niet over meerdere organisaties opgevangen worden.	 Bij deze variant kan de piek in het werk (eind februari) niet over meerdere organisaties opgevangen worden.
<i>Past in het 'Gemeente heeft Antwoord'-concept</i>	 Deze variant past in het 'Gemeente heeft Antwoord'-concept.	 Deze variant past in het 'Gemeente heeft Antwoord'-concept.	 Bij deze variant neemt de burger bij vragen contact op met een andere organisatie als de eigen gemeente.
<i>HRM-aspecten</i>	N.v.t.	 Bij deze variant identificeren de front office medewerkers zich minder snel met BsGW.	 Bij deze variant identificeren medewerkers zich sneller met BsGW.

3. Advies Berenschot

Gelet op de voor- en nadelen van de drie varianten en uitgaande van een gelijke weging van de criteria, adviseert Berenschot om te kiezen voor variant 2. De front office wordt bij deze variant (alleen) bij BsGW ingericht en BsGW communiceert richting de burger als de eigen gemeente. Een extra argument is dat deze wijze van dienstverlening een bewezen concept is bij andere samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld SVHW).

Hieraan gerelateerd is de vraag of gewerkt gaat worden met een gecombineerd aanslagbiljet. In die situatie ligt het meer voor de hand om het KCC bij BsGW te plaatsen (variant 2 of 3), hoewel het natuurlijk wel mogelijk is om de baliemedewerkers van de gemeenten op te leiden voor het beantwoorden van vragen over waterschapsbelastingen (variant 1).

We merken hierbij op dat elke gemeente hierin een eigen afweging maakt, afhankelijk van de weging van de criteria in de bovenstaande tabel. Anders gezegd hoeven toetredende gemeenten niet dezelfde keuze te maken inzake de vraag welk KCC eerste aanspreekpunt is voor de belastingbetaler: dat van de eigen gemeente of van het belastingkantoor.

In de praktijk elders in het land zien wij overigens dat bij (deelname van gemeenten aan) belastingkantoren het volgende gebeurt:

- Kleine en middelgrote gemeenten kiezen er meestal voor om de KCC-functie over te dragen.
- Grote(re) gemeenten houden va(a)k(er) de KCC-functie intern (en zijn bereid de meerkosten hiervan te dragen). De KCC-functie blijft dan veelal beperkt tot het verstrekken van antwoorden op de meest gestelde vragen (FAQ's). Op het moment dat de KCC van gemeenten namelijk ook mutaties kan gaan doorvoeren in de operationele systemen van het belastingkantoor, wordt een en ander ingewikkelder en kostbaarder, immers:
 - De KCC-medewerkers moeten toegang hebben tot deze systemen en zij moeten (meer) opgeleid zijn.
 - De verantwoordelijkheden en rolverdeling van KCC en belastingkantoor moeten duidelijker afgebakend c.q. afgesproken zijn.
 - Het belastingkantoor moet over een controleprocedure beschikken voor de bij de KCC's van de gemeenten doorgevoerde mutaties.

Bijlage 4

P&C-cyclus en HRM-cyclus BsGW

P&C-cyclus en HRM-cyclus BsGW

Inleiding

In deze bijlage gaan we achtereenvolgens in op de volgende aspecten van de BsGW-organisatie:

1. De planning & control-cyclus (hierna: P&C-cyclus).
2. De HRM-cyclus.

We antwoorden hierbij de vragen opgenomen in de volgende tabel.

Categorie	Te beantwoorden vragen
P&C-Cyclus	• Welke informatie wordt op welk moment aan wie gerapporteerd? • In welke mate zijn de processen ten aanzien van de financiële administratie beschreven en worden deze (ook) toegepast? • Wat zijn de bevindingen van de accountant uit de meeste recente controle?
HRM	• Hoeveel procent van het salarisbudget (in de periode 2010 t/m 2012) wordt gemiddeld besteed aan opleiding? • Welke systematiek hanteert BsGW voor functionerings- en beoordelingsgesprekken? • Welke aandacht geeft BsGW aan de opleiding van haar medewerkers? • Wat was het ziekteverzuim van BsGW in de periode 2011 – 2012?

Wij zullen nu de vragen in de tabel gaan beantwoorden.

1. De P&C-cyclus

BsGW beschikt over een 'spoorboekje' voor de P&C-cyclus²⁴. Hierbij zijn de belangrijkste op te leveren producten (met verantwoordelijke partij en periode van oplevering) vastgelegd. Hierbij is het zo dat verschillende partijen verschillende informatie krijgen.

De drie belangrijkste doelgroepen van de P&C-informatie zijn:

- Directie en MT van BsGW. De P&C-informatie voor deze doelgroep betreft zowel informatie over de belastingopbrengsten (grote geldstroom) als de exploitatiekosten van BsGW (kleine geldstroom).
- De hoofden Middelen van de deelnemers. De P&C-informatie voor deze doelgroep betreft de belastingopbrengsten (grote geldstroom). Daarnaast organiseert BsGW voorafgaand aan de algemene bestuursvergadering een informatiebijeenkomst waarin hoofden Middelen een toelichting krijgen en inhoudelijke vragen kunnen stellen over de financiële documenten die in de bestuursvergadering behandeld worden. Zo kunnen de hoofden Middelen hun bestuurslid in het Algemeen Bestuur van BsGW hierover adviseren.
- Het bestuur van BsGW (AB en DB). Deze krijgt zowel informatie over de belastingopbrengsten als de exploitatiekosten. Het bestuur van BsGW komt vier keer per jaar bij elkaar.

²⁴ Bron: Standaard Uitvoeringsovereenkomst (2011), bijlage 3 Specifieke Voorwaarden (onderdeel 5).

In onderstaande tabel staat een overzicht met de belangrijkste producten uit de P&C-cyclus. Hierbij geven wij inzicht in welke maand aan welke partij elk product wordt opgeleverd²⁵.

Naam op te leveren document	MT/directie BsGW	Hoofden middelen deelnemers	Bestuur BsGW
Kadernota (jaar t+2)		december (AB)	november (DB); december (AB)
Ontwerpbegroting (jaar t+1)			februari (DB)
Jaarrekening (t-1)		april (AB)	februari
Definitieve begroting (jaar t+1)		juni	juni
Accountantsverslag over controle jaarrekening		juni	juni
Interim Management Letter			juni
Bestuursrapportage (Berap)		AB: april, juni, september en december	DB: februari, juni, september en november AB: april, juni, september en december
Prognoses I, II en III (zie toelichting onderaan deze tabel)		februari, september en oktober	
Uitvoeringsinformatie per deelnemer		januari, april, juli en oktober	
Interne Marap	maandelijks		

Hierbij een korte toelichting op enkele producten die BsGW -naast de begroting en de jaarrekening (wettelijk verplicht) en de kadernota (niet wettelijk verplicht)- binnen de P&C-cyclus oplevert:

- De afdelingshoofden stellen maandelijks een rapportage op met daarin financiële cijfers (aangereikt vanuit P&C) en informatie over de processen (aangereikt door de proces-coördinatoren). Zij bespreken deze rapportage met de directie/P&C.
- Deze maandelijkse rapportages worden gebruikt voor het opstellen van de bestuursrapportage. Deze verschijnt elk kwartaal; in ieder geval één voor de jaarrekening (1^{ste} kwartaal) en de begroting (aanvang 3^{de} kwartaal). In de bestuursrapportage wordt verantwoording afgelegd aan het bestuur over de bedrijfsvoering en de geleverde prestaties van de BsGW-organisatie.

²⁵ Hiervoor hebben wij gebruikt gemaakt van het spoorboekje in bijlage 3.5 van de Standaard Uitvoeringsovereenkomst (2011), het vergaderschema bestuur 2013 (uitgaande van data DB) en de data vermeld op de documenten opgenomen in de tabel op pagina 2 en bijlage 1.

- In de P&C-cyclus zijn drie momenten belegd voor het opleveren van prognoses aan elke deelnemer over wat zij mogen verwachten qua belastingopbrengsten in een belastingjaar²⁶. In de prognose is -per belastingsoort- het volgende meegenomen: de verwachte bruto opbrengst, het bedrag aan kwijtschelding en het bedrag dat wekelijks geïnd en gestort wordt op de rekening van de deelnemer²⁷. Na vaststelling van de prognoses (en de bijbehorende tarieven) gelden deze als taakstellend voor de BsGW-organisatie. Per kwartaal per deelnemer levert BsGW vervolgens een uitvoeringsrapportage op, waarin de prognoseberekningen worden afgezet tegen de resultaten tot en met dat kwartaal (d.w.z. verantwoording over de prognose versus realisatie)²⁸.

Financiële administratie

De processen ten aanzien van de financiële administratie zijn beschreven. Voorbeelden zijn processen voor de uitvoering van de salarisadministratie, voor inkoop (het verwerken en betalen van facturen) en voor bankzaken (zoals mutaties, boeken en archiveren van bankafschriften). In elke procesbeschrijving staat vermeld welke medewerkers in welke rol betrokken zijn. Elke rol wordt beknopt beschreven. Er is een processchema opgenomen waarbij de activiteiten, subprocessen en het resultaat beschreven zijn. In het interview is aangegeven dat deze procesbeschrijvingen in de praktijk worden toegepast.

Accountantscontrole

Uit het meest recente accountsverslag (juni 2012) blijkt dat de accountant over de jaarrekening 2011 een goedkeurende controleverklaring heeft afgegeven op het gebied van getrouwheid en rechtmatigheid²⁹.

Verder staat in de managementletter over 2011 (van mei 2012) vermeld dat uit de interim-controle blijkt dat voor het proces Heffingen een toereikend niveau van interne beheersing is geborgd. Voor de processen, waar BsGW als nieuwe organisatie voor het eerste jaar verantwoordelijk is, wordt opgemerkt dat de interne beheersing op een aantal aspecten verbetering behoeft. Er zijn zeven geprioriteerde aandachtspunten nader uitgewerkt. Uit een bestuursvoorstel³⁰ blijkt dat in 2012 vijf van de zeven aandachtspunten afgehandeld zijn, waarbij werd voorgesteld om de resterende twee aandachtspunten in 2013 af te handelen.

²⁶ Bron: bijlage 3.5 van de Standaard Uitvoeringsovereenkomst (2011).

²⁷ Bron: o.a. Ondernemingsplan BsGW (2011).

²⁸ Bron: voorbeeld uitvoeringsdocument Gemeente Nederweert t/m kwartaal 4 (januari 2013).

²⁹ Bron: accountantsverslag over controle jaarrekening 2011 en Interim Management Letter 2011.

³⁰ Bron: voorstel Algemeen Bestuur over jaarrekening 2011.

2. HRM-cyclus

BsGW is een lerende, ontwikkelingsgerichte organisatie³¹. Hierbij is het streven dat de organisatie, maar ook de individuele medewerkers zich blijven ontwikkelen. Elke medewerker heeft een Persoonlijke Ontwikkelingsplan en jaarlijks is 2,5% van de loonsom beschikbaar voor opleiding en ontwikkeling van de medewerker.

De basisgedachte van de systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken bij BsGW is dat het realiseren van de organisatieplannen van BsGW valt of staat met de mate van *toekomstgerichtheid*, *kwaliteit* en *flexibiliteit* van de medewerkers. Deze drie kernwaarden zijn geoperationaliseerd in een aantal onderdelen en staan centraal bij het realiseren van de gewenste persoonlijke ontwikkeling van de individuele medewerker.

De BsGW-aanpak van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan borgt een permanente speurtocht naar (zowel positieve als negatieve) discrepanties tussen de wensen en mogelijkheden van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de medewerker. Een discrepantie is een verschil tussen de gevraagde competenties en de daadwerkelijke invulling door de medewerker. Ten aanzien van de competenties wordt onderscheid gemaakt tussen:

- *Functiecompetenties*. Deze hebben betrekking op het functioneren van de medewerker; het gaat dan bijvoorbeeld om analytisch vermogen en resultaatgerichtheid.
- *Cultuurcompetenties*. Deze hebben betrekking op het gedrag van de medewerker. Hierbij wordt met name gekeken in hoeverre de medewerker gericht is op samenwerking (met collega's).

De BsGW-organisatie heeft deze gewenste competenties geoperationaliseerd³². Dit borgt dat iedereen over hetzelfde praat en dat er concreet op gestuurd kan worden door de leidinggevenden. De geïnventariseerde discrepanties tussen de gewenste competenties en de feitelijke situatie leiden tot inzicht over de benodigde ontwikkeling van elke medewerker.

Minimaal eens per twee jaar voeren leidinggevende en medewerker een POP-gesprek. Er wordt dan naar de huidige en de toekomstige functie en -gedragscompetenties van de medewerker gekeken en naar de aanwezige discrepanties. Voor het adresseren van de aanwezige discrepanties biedt BsGW medewerkers ruimte voor het volgen van een bijvoorbeeld een cursus/training, opleiding of een stage bij een andere afdeling.

Daarnaast is er in de systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken aandacht voor de levensfase van de medewerker. BsGW onderscheidt zes verschillende levensfases. De fase waarin een medewerker zich bevindt, is van invloed op de behoeften die hij of zij heeft; BsGW houdt hier rekening mee. BsGW heeft medewerkers het liefst in de zogenaamde *ontwikkelingsfase*. Wanneer een medewerker zich (meer dan) twee jaar in de *balansfase* bevindt, wordt de leidinggevende gestimuleerd om dit te veranderen.

³¹ Bron: presentatie Persoonlijke Opleidingsplan, POP 2011.

³² Bron: Cultuurcompetenties (2011) en Functiecompetenties (2011).

BsGW stimuleert leidinggevenden om alle afspraken vast te leggen, bijvoorbeeld in een (gedetailleerd) POP-formulier³³. Alle documenten zijn digitaal beschikbaar voor leidinggevenden en medewerkers.

Halverwege het jaar wordt de voortgang van de gemaakte planningsafspraken tussen leidinggevende en medewerker besproken en zonodig bijgesteld. Hierbij kan onder meer aandacht worden besteed aan de wijze waarop de werkzaamheden worden verricht, de randvoorwaarden om de resultaten te bereiken, de arbeidsomstandigheden en de wijze van leidinggeven. Afspraken over nadere invulling, aanvulling of bijstelling worden schriftelijk vastgelegd.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van BsGW was in 2011 gemiddeld 3,68% en in 2012 gemiddeld 2,89%. Het Nederlands verzuimgemiddelde bedroeg volgens de Arbobalans 2012 de afgelopen jaren gemiddeld circa 4,5% en de Verbaannorm 2011/2012 was 4,3%. Het ziekteverzuim binnen BsGW is hiermee significant lager dan gemiddeld in Nederland.

³³ Bron: POP formulier 2011.

Bijlage 5

Bronnen spoor Organisatie

Bronnen spoor Organisatie

Deze bijlage bevat de bronnen die wij hebben gebruikt om de onderzoeksvragen van het spoor Organisatie te beantwoorden. We hebben in de eerste plaats de documenten bestudeerd in de onderstaande tabel.

Naam document	Datum versie	Documentverantwoordelijke
Accountantsverslag over controle jaarrekening 2011	Juni 2012	Ernst & Young
Bestuursdocument "Oprichting BsGW"	Januari 2011	COOnQuaestor
Bestuursrapportage BsGW Kwartaal 3-2012	November 2012	Directie BsGW
Business case Belastingssamenwerking UHB	November 2011	Verdonck Klooster & Associates
Cultuurcompetenties BsGW	April 2012	Afdeling HRM
Functiecompetenties BsGW	Juli 2011	Afdeling HRM
Kwaliteitshandboek (concept) BsGW	December 2012	Afdeling Planning & Control
Implementatieplan Samenwerking gemeente en BsGW	Juli 2012	BsGW
Inrichting vestigingen van de belastingssamenwerking BsGW en HDSR	2011	BsGW en HDSR
Interim Management Letter 2011	Juni 2012	Ernst & Young
Marap WRO/WPM/Venlo/Bergen/Nederweert periode mei/juni 2012	Juli 2012	Afdeling I&A
Normenkader ISAE 3402 audit (concept)	Onbekend	Onbekend
Ondernemingsplan BsGW	Juni 2011	BsGW
Ontwikkelingsplan POP 2011	Augustus 2011	Afdeling HRM
POP formulier BsGW 2011	Augustus 2011	Afdeling HRM
Procesbeschrijvingen (BsGW Bank, Verkoop, Maandafsluiting, Inkoop 2011 en Salarisadministratie)	Maart – augustus 2012	BsGW
Rapportages over ziekteverzuim		BsGW
Standaard uitvoeringsovereenkomst Heffing en Invordering belastingen en uitvoering wet WOZ	Juli 2011	BsGW
Standen Waterschapsheffingen 31 december 2012	Januari 2013	BsGW
Uitvoeringsinformatie Gemeente Nederweert t/m vierde kwartaal 2012 (concept)	Januari 2013	BsGW
Vergaderschema bestuur BsGW 2013	December 2012	BsGW
Voorstel Algemeen Bestuur over jaarrekening 2011	December 2012	Directie BsGW
Voortgangsrapportage toetreding gemeenten 2013	December 2012	BsGW

Daarnaast hebben we de personen gesproken in de nu volgende tabel.

Organisatie	Naam gesprekspartner	Functie
BsGW	De heer Fiddelaers	Directeur BsGW
BsGW	De heer Simons	Hoofd Staf en plaatsvervangend directeur BsGW
BsGW	De heer Flachs	Hoofd Planning & Control, projectleider implementatie
BsGW	De heer Frencken	Adviseur Planning & Control
Nederweert	De heer Kooiman	Coördinator team Financiën
Nederweert	De heer Meulen	Hoofd Bestuur- en Organisatieondersteuning
Roermond	De heer Weyergraf	Hoofd Bedrijfsmiddelen & Organisatie
Roermond	De heer Timmermans	Hoofd Financiën

Bijlage 6

Brief Roerdalen

BSGW Belastingssamenwerking Gemeenten
en Waterschappen
T.a.v. de voorzitter van het Algemeen
Bestuur
Postbus 1275
6040 KG ROERMOND

Uw Brief

Ons Kenmerk
RD/2012-8537

Doorkiesnummer
0475-538888
info@roerdalen.nl
Contactpersoon
Mw. M. Hendrix

Onderwerp
Toetreding Roerdalen Gemeenschappelijk
Regeling BsGW

Datum
20-12-2012

Geachte heer Teeuwen,

Op 20 december 2012 heeft onze gemeenteraad toestemming gegeven voor toetreding van Roerdalen tot de BsGW. Ingevolge artikel 31 lid 1 van de Gemeenschappelijke Regeling BsGW, verzoeken wij u daarom per 1 januari 2013 toe te mogen treden.

Per die datum zal ook de uitvoering van de taken en personeel worden overgedragen. In de afgelopen maanden hebben onze beider organisaties intensief samengewerkt aan de voorbereiding. De daarbij getoonde voortvarendheid, professionaliteit en samenwerking geven ons alle vertrouwen voor de toekomst.

In het bijzonder is daarbij een compliment op zijn plaats voor de wijze waarop uw organisatie onze medewerkers verwelkomt en opneemt.

Wij vertrouwen op uw instemming met onze toetreding en wensen u veel succes bij het verder uitbouwen van dit samenwerkingsverband.

Hoogachtend,

burgemeester en wethouders van Roerdalen,
de gemeentesecretaris,

J.J.W.M. L'Ortije

de burgemeester,

drs. C.A.M. Hanselaar -
van Loevezijn

Bijlage 7

Afwegingskader mogelijkheden deelname GBRD aan BSGW

Afwegingskader mogelijkheden deelname GBRD aan BsGW

Inleiding

BsGW accepteert op dit moment slechts individuele deelnemers; dit is als zodanig ook in de tekst van de gemeenschappelijke regeling (GR) van BsGW vastgelegd. GBRD overweegt echter als entiteit toe te treden tot BsGW. In ons onderzoek brengen wij daarom de mogelijkheden in kaart voor toetreding bij BsGW door de individuele deelnemers van GBRD versus het toetreden door de GBRD als geheel.

In dit juridisch afwegingskader zetten we de voor- en nadelen van beide opties naast elkaar. We doen dit vanuit twee perspectieven, namelijk het perspectief van GBRD en het perspectief van BsGW.

Het afwegingskader is tot stand gekomen na gesprekken met de heer Leenen van GBRD en de heer Fiddelaers en de heer Meijers van BsGW.

1. Toetreding

In de eerste plaats moet worden opgemerkt dat GBRD geen eigenstandige entiteit is, maar een onderdeel van de Stadsregio Parkstad Limburg (Parkstad). De toetreding van GBRD als entiteit aan BsGW, betekent dus feitelijk de toetreding van de Stadsregio Parkstad Limburg.

2. Overwegingen

Juridisch

Algemeen

Artikel 93 van de Wet gemeenschappelijke regelingen maakt het mogelijk dat een gemeenschappelijke regeling met een openbaar lichaam, voor zover bevoegd, deelneemt in andere gemeenschappelijke regelingen.

Parkstad

Parkstad is in principe bevoegd om toe te treden tot een andere gemeenschappelijke regeling. Deze bevoegdheid staat beschreven in artikel 20, tweede lid van de GR Parkstad. Dit is slechts mogelijk indien drie/vierde van de betrokken bestuursorganen van de deelnemende gemeenten daartoe besluiten.

BsGW

BsGW heeft bij de oprichting bewust de keuze gemaakt om deelname slechts toe te staan voor gemeenten en waterschappen. De GR BsGW laat deelname van een gemeenschappelijke regeling niet toe. Om deelname aan BsGW door een gemeenschappelijke regeling mogelijk te maken zijn ingrijpende wijzigingen van de GR BsGW noodzakelijk. Een wijziging van de GR BsGW geschiedt, conform artikel 30 van de GR BsGW, op voorstel van het Algemeen Bestuur bij besluiten met twee derde meerderheid van de bevoegde organen van de deelnemers.

Doelstelling

Parkstad

Parkstad is een plusregio als bedoeld in artikel 104 van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Parkstad heeft, volgens artikel 19 van de GR Parkstad, tot doel om:

- Op basis van de Strategische Agenda een economische structuurversterking alsmede een transformatie als gevolg van demografische ontwikkelingen te realiseren.
- Een bijdrage te leveren aan de evenwichtige ontwikkeling van het samenwerkingsverband als geheel, mede in verhouding tot zijn omgeving, zowel in regionaal, nationaal als internationaal verband.
- Een organisatie te bieden waarbinnen de uitvoering van gemeentelijke taken op nader te bepalen terreinen kunnen worden gefaciliteerd.

Daarnaast dient Parkstad de strategische agenda te realiseren.

Onder de uitvoering van de hierboven onder de derde bullet genoemde taken vallen, volgens artikel 21 van de GR Parkstad, indien een deelnemende gemeente deze bevoegdheid heeft overgedragen, in ieder geval alle taken die samenhangen met de uitvoering van de gemeenschappelijke belastingen, heffingen en invordering, alsmede de uitvoering van de Wet Onroerende Zaakbelasting (WOZ). Deze uitvoering is belegd in GBRD.

BsGW

De doelstellingen, of te behartigen belangen, van BsGW zijn vast gelegd in artikel 4 van de GR BsGW. Hier wordt duidelijk dat de regeling is getroffen in het belang van een zo doelmatig mogelijke uitvoering van enige wettelijke bepaling of beleidsregel betreffende de heffing en invordering van gemeentelijke belastingen en waterschapsbelastingen.

Gelijkwaardigheid

Parkstad

Wanneer de GR Parkstad in zijn geheel zou toetreden tot Parkstad kan zij een collectief vormen en op die manier de belangen van haar deelnemers vertegenwoordigen.

Deelnemers van Parkstad hebben volgens artikel 6 van de GR Parkstad ieder minimaal drie vertegenwoordigers (lid 3) in het Algemeen Bestuur (Parkstadraad). Voorts wordt de vertegenwoordiging als volgt vastgesteld (lid 2):

- De deelnemende gemeenten zijn in de Parkstadraad vertegenwoordigd door een collegelid dat deel uitmaakt van het Parkstadbestuur, alsmede door één raads- of collegelid per elke 10.000 inwoners of een gedeelte daarvan.

Iedere vertegenwoordiger heeft één stem in de Parkstadraad. Wanneer een gemeente apart toe zou treden in de GR BsGW, wordt de stemverhouding bepaald naar de verhouding van de kostenbijdrage van die gemeente.

BsGW

Voor BsGW geldt dan uiteraard het omgekeerde. Het stemrecht van een deelnemer wordt gebaseerd op haar aandeel in de kosten van de regeling. Het aandeel in de kosten zal voor een deelnemer als Parkstad groter zijn dan die van een gemiddelde deelnemer, waardoor de verhoudingen in het Algemeen Bestuur ingrijpend veranderen. Daarnaast, doordat er zes gemeenten geclusterd zijn in één deelnemer, kan dit een ongewenste invloed hebben op de gelijkwaardigheid.

Deelnemers

Parkstad

Parkstad bestaat uit acht gemeenten: Brunssum, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Nuth, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal. Echter, niet alle deelnemers van Parkstad maken gebruik van de diensten van GBRD. De gemeenten Nuth en Kerkrade hebben ieder een eigen oplossing voor de uitvoering van deze diensten. Deelname van Parkstad aan een andere gemeenschappelijke regeling is mogelijk, op grond van artikel 20, tweede lid, van de GR Parkstad, indien minimaal zes van de betrokken bestuursorganen van de deelnemende gemeenten hiermee instemmen.

Overigens bepaalt artikel 24 van de GR Parkstad dat leden van de Parkstadraad die een gemeente vertegenwoordigen waarvan bepaalde gemeenschappelijke diensten niet zijn overgedragen aan Parkstad, geen deel nemen aan de beraadslaging, besluitvorming en stemming ten aanzien van het desbetreffende onderwerp.

BsGW

BsGW bestaat momenteel uit dertien deelnemers: de waterschappen Roer en Overmaas en Peel en Maasvallei en de gemeenten Venlo, Bergen, Nederweert, Peel en Maas, Roerdalen, Roermond, Maasgouw, Nuth, Beek, Leudal en Echt-Susteren.

Wat opvalt is dat de gemeente Nuth deelnemer is van beide gemeenschappelijke regelingen. Daardoor ontstaat de situatie dat Nuth invloed kan uitoefenen op BsGW door haar deelname aan BsGW en via haar deelname aan Parkstad.

Besluitvorming

Parkstad

Op het moment dat Parkstad wil deelnemen aan een andere gemeenschappelijke regeling heeft dat instemming van ten minste drie/vierde van de bevoegde organen van de deelnemende gemeenten. In het geval dat de afzonderlijke gemeenten apart aan BsGW zullen deelnemen zal, in ieder geval op den duur, ook een wijziging van de GR Parkstad moeten plaatsvinden, omdat de uitvoering van de belastingtaken, als genoemd in artikel 21 komt te vervallen. Daarnaast moet GBRD, die een groot deel van haar taken verliest, anders worden ingericht.

BsGW

Om deelname van Parkstad aan BsGW mogelijk te maken is een wijziging van de GR BsGW nodig. Dit behoeft een twee derde meerderheid van de bevoegde organen van de deelnemers. Wanneer een wijziging van de GR BsGW deelname van Parkstad mogelijk maakt, moeten voor de daadwerkelijke toetreding alle raden van de deelnemende gemeenten en alle algemene besturen van de waterschappen daarin toestemmen met een eensluidend besluit.

Integrale deelname

Parkstad

Deelname van Parkstad aan BsGW heeft voor de deelnemers van Parkstad het voordeel dat zij, bij monde van Parkstad, relatief meer invloed kunnen uitoefenen in het Algemeen Bestuur van BsGW, vergeleken met de toetreding als individuele gemeente. Daarnaast bestaat de kans dat gemeenten hun deelname aan een belastingsamenwerking zullen heroverwegen op het moment dat zij moeten overstappen naar een andere gemeenschappelijke regeling, waarbij zij ook nog eens worden geconfronteerd met de desintegratiekosten van GBRD. Door Parkstad, in ieder geval tijdelijk, deel te laten nemen aan BsGW, kunnen de in Parkstad deelnemende gemeenten de desintegratie collectief dragen, waardoor niet iedere gemeente er apart mee wordt opgezadeld.

BsGW

Wanneer Parkstad als collectief toetreedt tot BsGW, hoeft BsGW slechts één keer de toetredingsprocedure te doorlopen, in plaats van zes keer. Dit zou efficiëntie-voordelen moeten opleveren en de organisatie van BsGW wordt ontlast. Wel dient BsGW voor de uitoefening van haar taken ook rechtstreeks contact te hebben met de betreffende afdelingen van de gemeenten. Wanneer Parkstad als collectief deelneemt is daarnaast de kans groter dat besluitvormings- en implementatietrajecten bij alle gemeenten gelijke tred houden, wat de integratie in BsGW vergemakkelijkt.

Kostenverdeling

Parkstad

Parkstad en GBRD hebben een eigen kostenverdelingssystematiek. Deze systematiek wijkt af van die van BsGW. Wanneer BsGW volgens haar eigen kostenverdeelsystematiek de deelnemer Parkstad belast en Parkstad/GBRD op haar beurt de kosten verdeeld over haar deelnemers, is de kans groot dat een deelnemer aan Parkstad relatief meer of minder bijdraagt aan de kosten van BsGW dan een deelnemer aan BsGW.

BsGW

Artikel 22 van de GR BsGW bepaalt dat de deelnemers de kosten dragen, die worden verdeeld overeenkomstig de kostenverdeelsystematiek. Deze systematiek ziet er op dat een deelnemer de kosten draagt, evenredig aan het aantal handelingen dat BsGW voor de deelnemer uitvoert. Wanneer Parkstad deelnemer wordt van BsGW, zal deze kostenverdelingssystematiek ook op Parkstad toegepast kunnen worden.

Vertegenwoordiging

Parkstad

Wanneer Parkstad als deelnemer toetreedt aan BsGW hebben de deelnemers aan Parkstad slechts een 'getrapte' vertegenwoordiging. Hierdoor kunnen de deelnemers aan Parkstad, die gebruik maken van de diensten van BsGW, niet direct invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering.

BsGW

Omgekeerd geldt voor BsGW hetzelfde. Op dit moment heeft BsGW een directe relatie met de gemeente of het waterschap waar zij diensten voor uitvoert. BsGW heeft geen invloed op Parkstad. Wanneer Parkstad bijvoorbeeld - om welke reden dan ook - zou ophouden te bestaan, is het niet duidelijk hoe om moet worden gegaan met de dienstverlening.

Organisatorisch

Parkstad

Wanneer Parkstad als deelnemer van BsGW toetreedt, hoeft voor de gemeenten organisatorisch minder te veranderen dan wanneer gemeenten afzonderlijk toetreden. GBRD kan nog steeds namens de deelnemende gemeenten een liaison-functie beoefenen. Binnen GBRD zullen wel de belastingtaken komen te vervallen, maar deze worden vervangen door de vertegenwoordigings-functie van het collectief.

Wanneer de gemeenten afzonderlijk toetreden tot BsGW wijzigt de organisatie echter aanmerkelijk. De gemeenschappelijke dienst voor de uitvoering van belastingtaken verdwijnt voor een groot deel, waardoor GBRD ingrijpend gereorganiseerd zal moeten worden. Daarnaast moeten ook de aan Parkstad deelnemende gemeenten hun organisatie inrichten naar het model van BsGW.

BsGW

Wanneer Parkstad als deelnemer van BsGW toetreedt, moeten er organisatorisch enkele wijzigingen worden doorgevoerd. Voor de uitoefening van haar taken dient BsGW rechtstreeks contact te hebben met de betreffende afdelingen van de gemeenten. Door deelname van Parkstad wordt daar nu een extra laag tussen geplaatst.

De organisatie van BsGW is toegesneden op de toetreding van nieuwe deelnemende gemeenten en waterschappen. Indien de gemeenten apart van Parkstad toetreden, hoeft organisatorisch relatief weinig te worden aangepast.

3. Afwegingskader

In de nu volgende tabel wegen wij de twee alternatieven tegen elkaar af op basis van de eerder genoemde criteria. Wij doen dit zowel vanuit het BsGW perspectief als vanuit het Parkstad perspectief.

Aspect/ criterium	<i>BsGW perspectief</i>		<i>Parkstad perspectief</i>	
	Deelname Parkstad	Deelname gemeenten	Deelname Parkstad	Deelname gemeenten
1. Juridisch	- / +	++	+	- / +
2. Doelstelling	- / +	++	-	+
3. Gelijkwaardigheid	-	+	++	-
4. Deelnemers	-	+	-	+
5. Besluitvorming	--	+	+	-
6. Integrale deelname	- / +	+	++	--
7. Kostenverdeling	+	+	++	- / +
8. Risico's	-	+	-	+
9. Organisatorisch	- / +	++	++	--
Conclusie	-4	12	7	-3

4. Conclusie en advies

De conclusie is verschillend vanuit het perspectief van BsGW, danwel het perspectief van Parkstad:

- Voor *Parkstad* heeft deelname aan BsGW als gemeenschappelijke regeling meer voordelen dan wanneer de gemeenten ieder apart aan BsGW toetreden. De voordelen zijn vooral in gelegen in het feit dat Parkstad als collectief kan stemmen in het Algemeen Bestuur van BsGW; daardoor heeft Parkstad als collectief meer invloed dan een deelnemer apart zou hebben. Daarnaast kan Parkstad het kostenverdelingssysteem handhaven zoals de deelnemers gewend zijn. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat, doordat het kostenverdelingssysteem van BsGW anders is dan dat van BsGW, deze kosten hoger of lager kunnen uitvallen dan de kosten die Parkstad aan haar deelnemers in rekening brengt. Ook organisatorisch zijn er voor Parkstad voordelen om als eenheid aan BsGW deel te nemen. GBRD kan nog steeds namens de deelnemende gemeenten een liaison-functie beoefenen. Binnen GBRD zullen wel de belastingtaken komen te vervallen, maar deze worden vervangen door de vertegenwoordigingsfunctie van het collectief.
- De voordelen voor *BsGW* liggen juist bij toetreding van de individuele gemeenten, los van Parkstad. De voordelen zijn hier vooral gelegen in de juridische factor. Wanneer Parkstad zou deelnemen aan BsGW moet een wijziging in de GR BsGW worden doorgevoerd om dit mogelijk te maken. Omdat er bij de oprichting bewust voor is gekozen slechts waterschappen en gemeenten toe te staan, is er een grote kans dat deze wijziging niet door de deelnemers wordt goedgekeurd. Verder zijn de doelstellingen van BsGW zeer eenduidig. Beraadslaging in het Algemeen Bestuur gaat dan ook slechts over het toezichthouden en sturen op dit doel. Ook organisatorisch heeft het toetreden van de aparte gemeenten bij BsGW grote voordelen.

Door haar achtergrond en de bestaande processen is BsGW hier beter op toegerust dan een toetreding van een collectief van gemeenten (Parkstad).

Daarnaast is de mogelijkheid genoemd van een middenweg: die van een tijdelijke toetreding van Parkstad aan BsGW, zodat de Parkstad-gemeenten langzaam kunnen 'wennen' aan de nieuwe organisatie en de daarbij behorende wijzigingen.

Uiteindelijk is het een bestuurlijke afweging welke optie de voorkeur verdient. Wanneer Berenschot om een advies (expert opinion) gevraagd zou worden in deze kwestie, zou dat als volgt luiden. Wij adviseren de betrokken bestuurders om in eerste instantie te gaan voor de optie van een dienstverleningsovereenkomst tussen BsGW en Parkstad, maar binnen afzienbare termijn wel toe te werken naar de situatie dat de individuele gemeenten toetreden tot BsGW. Voor dit advies zijn de volgende argumenten doorslaggevend:

- De kans bestaat dat gemeenten hun deelname aan een belastingsamenwerking zullen heroverwegen op het moment dat zij moeten overstappen naar een andere gemeenschappelijke regeling, waarbij zij ook nog eens worden geconfronteerd met de desintegratiekosten van GBRD.

Maar ook:

- Door deelname van Parkstad aan BsGW wordt een extra laag tussen BsGW en de gemeenten geplaatst, terwijl BsGW ook directe lijnen met de gemeenten nodig heeft voor de uitvoering van haar diensten. De relatie wordt zo extra gecompliceerd.
- Deelname van Parkstad zou betekenen dat de GR BsGW aangepast moet worden. Gezien de complicerende factoren die dit met zich meebrengt voorzien wij dat het moeilijk wordt alle (of op zijn minst twee derde) van de deelnemers van BsGW toe te laten stemmen.
- BsGW heeft geen enkele invloed op Parkstad en kan bijvoorbeeld het uittreden van een deelnemer of de beëindiging van Parkstad niet voorkomen. Dit brengt voor BsGW onzekerheden en risico's met zich mee.
- Een andere complicerende factor is het kostenverdeelstelsel. Parkstad hanteert hiervoor een ander stelsel dan BsGW, wat ofwel leidt tot heronderhandeling tussen Parkstad en haar deelnemers, ofwel tot een 'getrapt' stelsel, dat tot onduidelijkheden kan leiden.

Deze overwegingen gelden zowel voor deelname van Parkstad aan BsGW, als voor een situatie met een dienstverleningsovereenkomst tussen BsGW en Parkstad. Wij adviseren dan ook dat, wanneer voor een dienstverleningsovereenkomst wordt gekozen, deze periode zo kort mogelijk te houden.

Bijlage 8

Kwaliteitsindicatoren en controles

Controle taxatie technisch (kwaliteit)	Informatieplicht	Uiterlijk gereed	Reactie BsGW
Controle onderdelen met een waarde 0	Nee	1 december	
Waarde toets individueel (hogere segment)	Nee	1 december	
Controle verkoopcijfer (00 en 01) met WOZ-waarde	Nee	1 december	
Controle huurcijfers (00 en 01) met huurwaarde en huurcijfer)	Nee	1 december	
Groepen controleren op WOZ-waarde en PMA peilpunt	Nee	1 december	
Controle aantal onderbouwingen (maximaal 3 stuks)	Nee	1 december	
Controle objecten lage kwaliteit en/of onderhoud (actualiteit)	Nee	1 december	
Correctie buitenring met percentage (WON)- GBRD i.v.m. bestemmingsplan	Nee	1 december	Wordt meegenomen, vooraf aangeven door de deelnemer (betreft specifieke wens GBRD)
Controle waarde na bezwaar/beroep vs. nieuwe waarde	Nee	continue	
Controle actuele vraagprijzen vs. nieuwe waarde	Nee	continue	
Controle objecten met verbouwing > 50.000	Nee	1 december	Afwijking: BsGW doet een ton en lager indien daar aanleiding toe is (grote bouwwijzigingen)
Controle waardestijging < > 3% t.o.v. oude waarde	Nee	1 december	
Vooroverleg inclusief bespreking waarde vooraf besproken partijen	Nee	1 december	Daar waar nu overleg plaatsvindt wordt dit overgenomen
Gebruik WOZ-datacenter en TIOX(INC, AGR)	Nee	continue	
Extra check objecten waarde > 3 miljoen	Nee	1 december	
Individuele controle objecten waarde > 10 miljoen	Nee	1 december	
Controle objecten zonder waarde	Nee	1 november	
97 procent van de totale waarde op definitieve waarde	Nee	1 januari	
Resultaten van controles overleggen aan de deelnemers	Ja	1 december	Financiële verantwoording in URAP (uitvoeringsrapportage deelnemer), BERAP (bestuursrapportage voorzien van oordeel Waarderingskamer(minimaal Goed) en behaalde doelstellingen en MARAP (intern)
Controle waardestijging per objecten	Nee	1 december	
Controle secundaire objectkenmerken	Nee	continue	
Leegstandpercentage motinoren gedurende het jaar conform taxatiewijzer	Nee	continue	Geldt voor winkelgebied en kantorenmarkt

	Overeenkomstig
	Kleine afwijking zonder risico
	Grote afwijking, verklaard

Kohier	Controle	Informatieplicht	Frequentie	Opmerking	Reactie BsGW
Initieel	invoer tarieven	Ja	jaarlijks	rapportage met schermprint invoer juiste tarieven inclusief rentepercentage en vervolgingskosten	
Initieel	invoer periode	Ja	jaarlijks	koppeling juiste belastingperiode aan het juiste tarief	
Initieel	invoer vervaltermijnen	Ja	jaarlijks	juiste vervaltermijnen	
Initieel en nakohier	controleprotocol aanslagvervaardiging	Nee	jaarlijks	beschrijving van alle checks die worden uitgevoerd binnen het proces	
Initieel en nakohier	controle doorvoer belastingplicht	Nee	periodiek	zijn alle belastingsoorten gekoppeld aan de belastingplichtige	
Initieel en nakohier	controle kohierdefinitie	Nee	periodiek	zijn de kohieren goed gedefinieerd	
Initieel en nakohier	Controle totalen belastingopbrengst	Nee	periodiek	komt het totaal van de aanslagen overeen met de aangeboden plichten	
Initieel en nakohier	Controle drukproeven	Nee	periodiek	lay-out en inhoudelijke controle aanslag en teksten	
Initieel en nakohier	Accordering voor definitief aanmaken aanslagen	Nee	periodiek	minimaal twee maal gecontroleerd en geparafeerd	
Initieel en nakohier	dossiervorming controles kohier	Ja	jaarlijks	compleet dossier proces aanslagvervaardiging inclusief gedane controle middels protocol	

	Overeenkomstig
	Kleine afwijking zonder risico
	Grote afwijking, verklaard

Belastingsoort	Controle	Informatie-plicht	Frequentie	Opmerking	Opmerking BsGW
Rioolheffing					
	Volledigheid verwerking aanlevering WML	Nee	per 6 maanden	steekproef	
	Aanschrijven niet natuurlijke personen (voormelding)	Nee	jaarlijks		
	Controle adressen WML i.r.t. adressen BsGW	Nee	maandelijks		
	Controle tarieven grootverbruik	Nee	per 6 maanden		
Hondenbelasting					
	Controle huis aan huis	Ja	jaarlijks	1/3 woningenbestand. informatieplicht i.v.m. perspublicatie	
	Steekproef op verwerking aan en afmeldingen	Ja	per 6 maanden	20 stuks	
	gerichte wijkcontrole daar waar veel afmeldingen zijn	Nee	jaarlijks		
	Controle afmelding aan de hand van externe bronnen	Nee	continue	euthanasieverklaring, asiel, ex-partner	afmeldingen worden ter plaatse gecontroleerd
Toeristenbelasting					
	juiste verwerking van de aangiftes	Nee	per 6 maanden	20 aangiftes	
	boekencontrole ter plaatse	Nee	jaarlijks	1/3 van het bestand, eens in de drie jaar is er dan een 100% controle	
	Volledigheidscontrole inzicht in alle belastingplichtige	Nee	jaarlijks	Controle aan de hand van publicaties en internet	
Afvalstoffenheffing					
	Steekproef op verwerking aantal ledigingen en adressen containers	Nee	per kwartaal	40 ledigingen en 25 containers	
	Controle verwerking bestanden lediging en containers	Nee	per aanlevering	volledigheidscontrole dat alles is verwerkt	
	Leegstandscontrole	Nee	per 4 maanden	Controle leegstand aan de hand van GBA, KvK en aanschrijving	
Reinigingsrecht					
	Aanschrijving nieuw gevestigde bedrijven (bron: KvK, WOZ en media)	Nee	jaarlijks	Gebruikers aanschrijven op contract commerciële inzamelaar	Taak van de deelnemer, ook gebruikelijk binnen Maastricht
	Actualisatie belastingplichtige	Nee	per 3 jaar	aanschrijven of contract nog steeds actueel is	Taak van de deelnemer, ook gebruikelijk binnen Maastricht
Precario					
	Controle belastbare feiten	Nee	per kwartaal	belastingplicht en omvang vastleggen middels foto, meting en datumcontrole	taak van de gemeente in huidige situatie. Controle is bespreekbaar. Nu binnen BsGW niet, op nadrukkelijk verzoek van de deelnemer.
	Controle of verleende vergunningen in het bestand zijn opgenomen	Nee	jaarlijks	verantwoording op basis van LOR bij deelnemers en niet BsGW	
Parkeerbelasting					
	Volledige verwerking van het bestand in belastingapplicatie	Nee	per aanlevering	volledigheidscontrole dat alles is verwerkt	BsGW maakt graag gebruik van ervaringen en oplossingen deelnemers
	Volledigheid inhoud geleverde administratie	Nee	per aanlevering	meternr, tarieven, verbalisant	BsGW maakt graag gebruik van ervaringen en oplossingen deelnemers
Invordering					
	Gebruikmaken van het middel overheidsinvordering	Ja	continue	na vrijgeven landelijke pilot	
	Verzenden van herinnering voorafgaande de aanmaning	Nee	continue	5 dagen na de laatste vervaldatum	
	Aanmaning verzenden	Nee	continue	15 dagen na laatste vervaldatum	
	Dwangbevel per post versturen	Nee	continue	3 weken na verzenden aanmaning	
	Beslaglegging	Ja	continue	voorafgaande deelnemer inlichten bij openbare verkoop, betekenen auto's en publicatie verkoop	
Marktgeden					
	Volledigheidscontrole aanlevering	Nee	per aanlevering	is alles 1:1 overgenomen conform opgave marktmeester	Onbekende belastingsoort: BsGW maakt graag gebruik van ervaringen en oplossingen deelnemers

Promotiegelden-Precario					
	Volledigheidscontrole aanlevering	Nee	per aanlevering	is alles 1:1 overgenomen conform opgave marktmeester	Onbekende belastingsoort: BsGW maakt graag gebruik van ervaringen en oplossingen deelnemers
Reclamebelasting					
	Controle belastbare feiten	Nee	jaarlijks	belastingplicht en omvang vastleggen middels foto, meting en datumcontrole.	
	Controle of verleende vergunningen in het bestand zijn opgenomen	Nee	jaarlijks	verantwoording bij deelnemers en niet BsGW	verantwoording bij deelnemers en niet BsGW (indetiek aan wijze GBRD)
Gegevensbeheer					
	Kadastrale verwerking was/wordt	Nee	maandelijks	binnen 14 dagen verwerkt inclusief uitval	
	Splitsingen en samenvoegingen n.a.v. kadasterverwerking	Ja	maandelijks	m.b.t. adressering voorleggen aan BAG bij gescheiden uitvoer	
	Koppeling bestand KvK-Belastingbestand	Nee	maandelijks	binnen 14 dagen verwerkt inclusief uitval	
	Opvragen WOZ gerelateerde gegevens gebruikers na KvK koppeling	Nee	jaarlijks	actuele situatie opvragen in december aan de hand van inlichtingenformulier	BsGW verzoekt al in de zomer maanden via digitale enquête
	Verwerken bestemmingsplan wijzigingen en WKPB aanpassingen	Nee	jaarlijks	i.s.m. WOZ-taxateur en deelnemende gemeente (i.v.m. bestemmingsplan)	aanlevering verantwoordelijkheid deelnemer
	Koppeling GBA-Belastingbestand	Nee	wekelijks	uitval is verwerkt voor de volgende koppeling	
	Terugmelding BAG bij adres, bouwjaar, hoofdsoortcode (WON-NWON) en/of objectkenmerken wijziging	Ja	dagelijks	borging binnen systeem dat er wordt teruggemeld aan de bron. Resultaat wordt overgenomen in de belastingapplicatie daar waar BAG leidend is.	
	Volledigheid objectkenmerken	Ja	jaarlijks	aan de hand van luchtfoto's alle vergunning vrije bouwwerken op werken in de WOZ-administratie. Afhankelijk positionering BAG wie de uitzoekt	
	Verwerken optimalisatie objectkenmerken	Ja	jaarlijks	verwerken resultaten controle in belastingstelsel	
	Verwerken wijziging bestemmingsplan en status WKPB	Ja	jaarlijks	binnen 14 dagen na aanlevering door deelnemer	aanlevering verantwoordelijkheid deelnemer
	Verwerken bouwvergunningen (aan/verbouw, splitsing/samenvoeging en sloop)	Ja	periodiek	binnen 14 dagen na levering administratief verwerken en jaarlijks taxatie technisch	
	Openstaande bouwvergunningen rond 1 januari waarderen	Ja	jaarlijks	percentage gereed bepalen van alle openstaande vergunningen. Verantwoordelijkheid deelnemende gemeente wat betreft gereed gemeld of niet.	
	Gebruik maken controlerapportage tool GBRD-dashboard (Excellent data)	Ja	continue	voor bewaken voortgang en opstellen rapportages	BsGW heeft eigen controle instrumenten

	Overeenkomstig
	Kleine afwijking zonder risico
	Grote afwijking, verklaard

Rapportage	Gekoppeld aan	Informatieplicht deelnemers	Frequentie	Opmerking BsGW
Adressenadministratie	BAG	Nee	jaarlijks	
Gebouwenregistratie	BAG	Nee	jaarlijks	
Natuurlijke Persoonsgegevens	GBA	Nee	maandelijks	
(Niet-)Natuurlijke Persoonsgegevens	KvK	Nee	maandelijks	
Niet-natuurlijke persoonsgegevens	NHR	Nee	jaarlijks	
Kadastrale volledigheid	Waarderingskamer	Ja	jaarlijks	
Leegstandscontrole	GBA/NHR	Ja	jaarlijks	
WOZ-kaart	BAG	Ja	jaarlijks	
Juridische toets verordeningen	P&C	Ja	jaarlijks	
Opbrengst prognose belastingen	P&C	Ja	jaarlijks	
invoer tarieven uit de verordeningen in het systeem	Begroting	Ja	jaarlijks	
Kwijtschelding beoordeling	Inlichtingenbureau	Ja	jaarlijks	
Kwijtschelding beoordeling	Inlichtingenbureau	Ja	jaarlijks	
Aanslagoplegging	Begroting	Ja	jaarlijks	
Volledigheid objectkenmerken WOZ	Waarderingskamer	Ja	jaarlijks	
Openstaande bouwvergunningen	Waarderingskamer	Ja	jaarlijks	Uitvoering is verantwoordelijkheid BsGW
som van de toegekende opp = kadastraal perceel	WOZ	Nee	jaarlijks	
som van de onderdelen grond = toegekende/meegetaxeerd opp	WOZ	Nee	jaarlijks	

	Overeenkomstig
	Kleine afwijking zonder risico
	Grote afwijking, verklaard

Rapportage	Aan wie	Informatie-plicht deelnemers	Wanneer gereed	Opmerking	Opmerking BsGW
Vragenlijst April	Waarderingskamer	Nee	Datum voorschrift waarderingskamer	Resultaat wordt aan het College aangeboden	
Vragenlijst Oktober	Waarderingskamer	Nee	Datum voorschrift waarderingskamer	Resultaat wordt aan het College aangeboden	
Oordeel uitvoering wet WOZ	Deelnemers	Ja	binnen een week na ontvangst	Indien resultaat alleen naar het BsGW wordt verzonden	
Benchmark LVLB	LVLB (voorheen BOGG)	Nee	Datum voorschrift uiterste indiening	Resultaat wordt aan het College aangeboden	
Benchmark Waarderingskamer	Waarderingskamer	Nee	Datum voorschrift uiterste indiening	Resultaat wordt aan het College aangeboden	
Initiële levering Stuf WOZ	Waterschap	Nee	Eind februari van het belastingjaar	december periode kadaster moet zijn verwerkt inclusief domein, kwaliteit en integriteitscontroles	
Initiële levering Stuf WOZ	RBD	Nee	Eind februari van het belastingjaar	december periode kadaster moet zijn verwerkt inclusief domein, kwaliteit en integriteitscontroles	
was/wordt levering Stuf WOZ	Waterschap/RBD	Nee	Einde van elke maand binnen het belastingjaar inclusief aansluiting data in entiteit 00	kadastrale verwerking van de maand ervoor moet gereed zijn	
Definitief Stuf Cap	Ministerie van Financiën/CBS	Ja	Eind maart van elk belastingjaar	conform brief van het ministerie	
Voorlopig Stuf Cap	Ministerie van Financiën/CBS	Ja	Eind februari van elk belastingjaar	conform brief van het ministerie en voorzien van waarde nog op te leggen	
Berekening voorlopige opbrengst en bijbehorende tarieven	Deelnemers	Ja	1 september van het lopende jaar	Betreft voorlopige waarde en bijbehorende tarieven gebaseerd op gewenste opbrengst vanuit de deelnemer	Aantallen worden aangeleverd, de tariefsberekening worden gemaakt door de deelnemer
Berekening definitieve opbrengst en bijbehorende tarieven	Deelnemers	Ja	1 december van het lopende jaar	inzicht in wijze van berekening en inzicht in betrokken waarde beïnvloedende factoren (bezwaar en beroep, leegstand, vrijstelling, ontheffing, kwijtschelding en oninbaar)	
Opstellen conceptverordeningen komende belastingjaar	Deelnemers	Ja	1 december van het lopende jaar	voorzien van alle bijbehorende tarieven en gebaseerd op het vigerende beleid van de desbetreffende gemeente	
aanslagen initiële kohier	Deelnemers	Ja	Eind januari van het belastingjaar	uitgesplitst naar belastingsoort (inclusief bedrag) en % dat is opgelegd in het kohier	
aanslagen na kohieren	Deelnemers	Ja	Binnen een week na vervaardiging	uitgesplitst naar belastingsoort (inclusief bedrag) en % dat is opgelegd van het kohier (inclusief initieel en eerdere nakohieren)	Zit in een uitvoeringsrapportage dat per kwartaal wordt aangeleverd. (Na)kohier gemiddeld 4x per jaar, ligt vast in de specifieke voorwaarden
Overzicht blokkades binnen het kohier	Deelnemers	Ja	Binnen een week na vervaardiging kohier	gespecificeerd overzicht per belastingjaar, object en belastingsoort en het financiële bedrag dat geblokkeerd staat	Geen inzicht in aantal blokkades richting de deelnemers. Relatie met opbrengst is uit financiële rapportages te halen
Totaal overzicht blokkades	Deelnemers	Ja	Per kwartaal	gespecificeerd overzicht per belastingjaar, object, belastingsoort en het financiële bedrag dat geblokkeerd staat. Dit afgezet tegen de voorgaande periode	Uitvoeringstaak. Financiële doorvertaling is zichtbaar in de rapportages (nog op te leggen)
Belastingopbrengst	Deelnemers	Ja	Maandelijks	uitgesplitst naar belastingsoort (inclusief bedrag) per belastingjaar voorzien van overzicht ontheffing en vrijstellingen	Financiële rapportages per kwartaal
Belastingopbrengst analyse	Deelnemers	Ja	Per kwartaal	analyse geraamd ten opzicht van gerealiseerd en nog op te leggen/te innen (uitgesplitst naar belastingsoort en belastingjaar)	
Belastingopbrengst rapportage	Deelnemers	Ja	Jaarlijks	uitgesplitst per belastingsoort en (financiële) informatie omtrent opgelegd/geïnd/openstaande posten/geblokkeerde objecten/kwijtschelden/oninbaar verklaard/ontheffing/Debiteurensaldo en rekening-courant verhouding versus betaalde afdracht Dit voorzien van PKI - indicatoren zoals doorlooptijd bezwaren/verzoekschriften, aantal bezwaren (gehandhaafd danwel verlaagd) en de financiële gevolgen bezwaren.	
Overzicht bezwaren per belastingsoort	Deelnemers	Ja	Per kwartaal	uitsplitsing naar toegekend, afgewezen, doorlooptijd en financieel effect	Uitvoeringsrapportage worden aantallen opgenomen gebaseerd op totalen
Geactualiseerde leidraad Invordering	Deelnemers	Nee	Jaarlijks	gebaseerd op actuele wetgeving	
Overzicht Kwijtschelding	Deelnemers	Ja	Per kwartaal	uitgesplitst naar automatisch en handmatig, doorlooptijd afhandeling verzoek en overzicht openstaande posten	
Oninbaar verklaring	Deelnemers	Ja	Per kwartaal	verzoek tot toestemming oninbaar verklaring per belastingplichtige voorzien van bedrag en reden (eventueel per belastingjaar)	
Beoordelingsprotocol Woningen	Waarderingskamer	Ja	Voor 1-12, in samenspraak met de Waka	gebruikmakend van het model van de Waarderingskamer	Uitvoeringstaak, oordeel wel beschikbaar gesteld
Beoordelingsprotocol Niet Woningen	Waarderingskamer	Ja	Voor 1-12, in samenspraak met de Waka	gebruikmakend van het model van de Waarderingskamer	Uitvoeringstaak, oordeel wel beschikbaar gesteld
Beoordelingsprotocol Objectkenmerken	Waarderingskamer	Ja	Voor 1-12, in samenspraak met de Waka	gebruikmakend van het model van de Waarderingskamer	Deelnemers passen deze nu ook niet toe
Beoordelingsprotocol aansluiting basisregistraties	Waarderingskamer	Ja	Voor 1-12, in samenspraak met de Waka	gebruikmakend van het model van de Waarderingskamer	Uitvoeringstaak, oordeel wel beschikbaar gesteld
Conceptresultaat vooroverleg strategisch belastingplichtige	Deelnemers	Ja	voor 1-12	Informereren omtrent resultaat danwel voortgang vooroverleg met de strategische bedrijven binnen het belastinggebied deelnemers	BsGW is de uitvoeringsorganisatie. Het is wel bespreekbaar om resultaten te laten zien, maar geen inhoudelijke discussie waarde.
Accountantsverklaring	Deelnemers	Ja	Binnen een maand na oplevering	rapportage accountants controle volledig openbaar toezenden aan de deelnemers	
Verklaring SUWI net	Deelnemers	Ja	Jaarlijks	wie mag raadplegen en waarvoor uit welke functie	BsGW gebruikt geen Suwi net
Rapportages aansluiten op BBV voorschriften					

	Overeenkomstig
	Kleine afwijking zonder risico
	Grote afwijking, verklaard