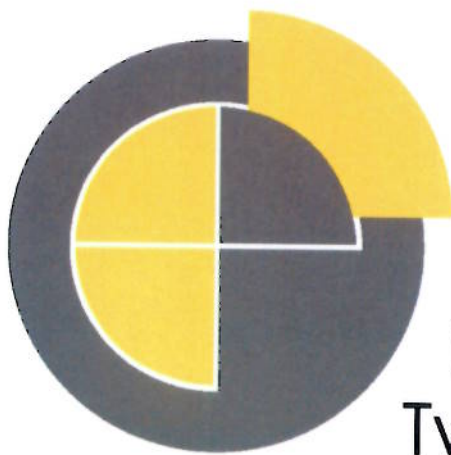


# **BESTUURS RAPPORTAGE GBT**

**JANUARI – APRIL 2013**



Gemeentelijk  
Belastingkantoor  
Twente

## INLEIDING

Voor u ligt de eerste bestuursrapportage van 2013 met peildatum 30 april 2013.

Doel van deze rapportage is om op hoofdlijnen een beeld te geven van de bedrijfsvoering. Hierbij wordt ingegaan op financiële afwijkingen van de begroting en wordt een eindejaarsprognose afgegeven. De uitvoering van het jaarplan wordt toegelicht en er wordt een korte doorkijk gegeven richting de nabije toekomst. Op advies van de accountant worden de operationele risico's benoemd.

Ten aanzien van de begrotingsbedragen, genoemd in deze managementrapportage, is uitgegaan van de tweede gewijzigde begroting 2013 (inclusief de gemeente Oldenzaal).

## 1.1 Uitvoering begroting

Bij het schrijven van deze rapportage is de gewijzigde begroting 2013 inclusief Oldenzaal voor zienswijze voorgelegd aan de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten. Deze begroting moet nog vastgesteld worden door het Algemeen Bestuur. Bij het opstellen van de prognose 2013 wordt rekening gehouden met de te voorziene kosten in verband met de toetreding van de gemeente Oldenzaal per 1 juli 2013. Het GBT heeft er daarom voor gekozen om te sturen op de gewijzigde begroting 2013 inclusief Oldenzaal.

Het geprognosticeerde jaarresultaat 2013 toont een positief saldo van € 322.300 op basis van de gewijzigde begroting 2013 inclusief Oldenzaal.

Gemeentelijk Belastingkantoor Twente (bedragen in euro's)	Vershil Begroting - Prognose	prognose 2013	Begroting 2013 inclusief Oldenzaal	Begroting 2013 inclusief Almelo
Baten	-440.250	-9.773.550	-9.333.300	-8.980.300
Lasten	225.950	9.559.250	9.333.300	8.980.300
<b>Resultaat uit bedrijfsvoering</b>	<b>-214.300</b>	<b>-214.300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Onttrekking bestemmingsreserve	-108.000	-108.000	0	0
<b>Te bestemmen resultaat</b>	<b>-322.300</b>	<b>-322.300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Een negatief bedrag staat voor een positief resultaat.

Dit resultaat wordt met name behaald door:

- Batenoverschrijding:
  - o Hogere opbrengsten uit dwanginvordering dan begroot;
  - o Diverse te ontvangen vergoedingen voor personeel, onder andere detacheringvergoedingen, zwangerschapsvergoedingen en interne doorberekening uren Diftar Hengelo.
- Lastenoverschrijding:
  - o Kosten in verband met de BAG-WOZ synchronisatie, welke gedekt worden door een onttrekking uit de bestemmingsreserve conform besluit.
  - o Een tegemoetkoming, uitbetaald aan een medewerker in verband met het in onderling overleg eerder beëindigen van een dienstverband en het opvangen van de werkzaamheden van deze medewerker.

## 1.2 Jaarplan 2013

Het jaarplan 2013 is opgesteld volgens de A3 methodiek. Het jaarplan is een *one paper strategy* gebaseerd op het INK-model en kent vier resultaatgebieden. De missie en ambitie van het GBT zijn leidend in het jaarplan. Per resultaatgebied zijn succesbepalende factoren benoemd. Succesbepalende factoren (SBF-en) zijn aspecten, waarvan het management vindt dat deze in belangrijke mate bijdragen aan het bereiken van de missie en ambitie.

Binnen het resultaatgebied "bestuur" zijn twee SBF-en benoemd, te weten "Gezonde groei" en "Trotse bestuurders". Per 1 januari is de gemeente Almelo succesvol toegetreden tot het GBT en per 1 juli treedt de gemeente Oldenzaal toe. Het GBT heeft de ambitie om voor meer Twentse gemeenten belastingwerkzaamheden uit te voeren. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 1.3. Het GBT zet in 2013 in op verdere procesoptimalisatie en -innovatie, waardoor in 2014 een structurele besparing van € 200.000 gerealiseerd kan worden.

Binnen het resultaatgebied "medewerkers" zijn drie SBF-en benoemd, te weten "Creatieve deskundige", "Eigentijds HRM-beleid" en "Goed werkgeverschap". Het GBT zoekt naar mogelijkheden om de kwaliteiten van haar medewerkers maximaal tot haar recht te laten komen. Het GBT wil haar personeel flexibeler in kunnen zetten, zowel binnen de eigen afdeling, bij een andere afdeling van het GBT via breder werken en mogelijk ook buiten het GBT. Er wordt bewuster omgegaan met agressie. Eind 2012 zijn trainingen gegeven aan medewerkers van het GBT, waardoor nu beter onderscheid gemaakt wordt tussen de verschillende soorten van



agressie. In 2013 is één keer aangifte gedaan vanwege agressie van een burger richting een medewerker van het GBT.

Binnen het resultaatgebied "klanten en partners" zijn de volgende twee SBF-en benoemd: "Excellent partnership" en "Meedenkende burger". Er vindt regelmatig overleg plaats met onze opdrachtgevers en opdrachtnemers / leveranciers om tot een betere afstemming te komen over de processen en een beter inzicht te geven en te krijgen in elkaars behoeften. Hierdoor heeft het GBT de mogelijkheid om haar partnerrol vorm te geven en te zoeken naar mogelijkheden om onze meerwaarde te vergroten. Binnen het GBT wordt hard gewerkt aan innovatie. Op 1 juli 2013 zal het GBT als eerste samenwerkingsverband voor de gemeente Hengelo de koppeling tussen de BAG en de WOZ gerealiseerd hebben. Het GBT doet mee aan het koploperstraject Landelijke Voorziening WOZ.

Binnen het resultaatgebied "maatschappij" zijn de volgende drie SBF-en benoemd: "Expertise imago", "Twentse nuchterheid" en "Naamsbekendheid GBT". Het GBT is een erkend leerbedrijf. Op dit moment zijn vier mbo-stagiaires werkzaam bij het GBT. Vanaf september 2013 zal er ook een HBO-stagiair werkzaam zijn. Er is een breed communicatieplan opgesteld, waarbij aandacht wordt geschonken aan alle facetten van uitingen naar buiten toe, waaronder communicatie via persberichten, relatiegesprekken, die vanuit de diverse lagen van het GBT worden gevoerd met (potentiële) opdrachtgevers en de invulling van relatiebeheer. De *routing* en *signing* van het GBT is verbeterd. Er zijn uiterlijke kenmerken binnen het Stadskantoor van Hengelo aangebracht, waardoor het GBT nu zichtbaar is als zelfstandige organisatie.

### 1.3 Koers GBT

#### *Dienstverlening*

Het GBT heeft de ambitie om voor meer Twentse gemeenten belastingwerkzaamheden uit te voeren. Om dit te realiseren is in het eerste half jaar van 2013 voornamelijk gekeken naar de gemeenten Hof van Twente en Dinkelland / Tubbergen. Met de gemeente Hof van Twente zijn we langer in gesprek over een mogelijke toetreding. Eind 2012 is een prijsstelling neergelegd bij de directie van deze gemeente. In deze prijsstelling is ook de uitvoering van BAG-werkzaamheden meegenomen. Voor de uitvoering van deze werkzaamheden hebben wij geen meerprijs opgenomen omdat de uitvoering van BAG-werkzaamheden grote efficiencyvoordelen met zich meebrengt. Daarnaast biedt dit een uitgelezen kans om ons ook op dit gebied te profileren. Ook zijn er gesprekken geweest met Noaberkracht, het ambtelijk samenwerkingsverband tussen Dinkelland en Tubbergen. Uit diverse gesprekken is gebleken dat Noaberkracht momenteel veel energie steekt in het synchroniseren van werkprocessen. Uitbesteding van taken heeft hun continue aandacht, maar heeft op dit moment geen prioriteit. De relatie tussen het GBT en Noaberkracht is goed. De organisaties houden elkaar in de gaten en wellicht dat er op korte termijn een vorm van samenwerking kan ontstaan.

Het GBT probeert ook met andere Twentse gemeenten de samenwerking aan te gaan. Er zijn diverse gesprekken geweest met de ambtelijke top van gemeenten die behoren tot de WT4 (de vier gemeenten in West-Twente). Zo hebben we Rijssen-Holten een overzicht verstrekt waarin we aangeven dat we hun belastingtaken goedkoper kunnen uitvoeren. Vooralsnog heeft dit niet geleid tot vervolgesprekken. Ook is nog geen gebruik gemaakt van onze uitnodiging om een presentatie te verzorgen voor de vier gemeenten.

#### *Samenwerking*

In 2012 is een begin gemaakt met het formuleren van een nieuwe visie voor het GBT. In deze nieuwe visie staat vermeld dat het GBT zich in de toekomst niet alleen richt op het uitvoeren van de belastingtaak voor haar aangesloten gemeenten, maar dat het GBT ook werkzaamheden wil uitvoeren op het gebied van Financiën en Vastgoed. Deze ambitie is inmiddels op verschillende manieren uitgedragen. Niet alleen door de behandeling van het visiedocument in het dagelijks en algemeen bestuur van het GBT, maar ook door middel van een actieve communicatie naar buiten toe. Steeds worden relatiegesprekken gebruikt om de nieuwe rol van het GBT toe te lichten. Tevens is door middel van een formele brief richting de gemeentesecretarissen van alle Twentse gemeenten aangegeven dat we graag als alternatief in uitbestedingstrajecten meegenomen willen worden. De komende tijd zal het GBT aansluiting proberen te vinden bij het programma



Financiën en Verzekeren van het Shared Services Netwerk Twente (SSNT). Een programma dat op initiatief van de gemeentesecretarissen is opgestart. Op ambtelijk en bestuurlijk niveau worden inmiddels de contacten gelegd.

Een belangrijk onderdeel van onze nieuwe visie is dat we, meer dan voorheen, het partnerschap willen invullen. Dit betekent dat we niet gezien willen worden als een partij die taken heeft overgenomen, maar een partij die onderdeel is van de deelnemende gemeente en een bijdrage levert aan de doelstellingen van die gemeente. We zoeken met andere woorden steeds naar mogelijkheden om onze meerwaarde te vergroten. Dichter bij onze partners staan doen we door onze deskundigheid (op locatie) ter beschikking te stellen. Ook door het aanbieden van maatwerk kunnen we gemeenten ontzorgen. Om dit alles mogelijk te maken heeft het management zich gebogen over de vraag hoe de organisatie hier gereed voor gemaakt kan worden. Inmiddels is geconcludeerd dat hiervoor een intern proces opgestart moet worden. De nieuwe visie vergt met name een cultuurbeweging binnen het GBT, maar ook een andere kijk op personeelsbeleid. De eerste stappen om te komen tot een cultuurbeweging zijn inmiddels gezet. De directie heeft in vier sessies op een informele manier gesproken met de medewerkers van het GBT over de nieuwe toekomstrichting. Met ongeveer 50 medewerkers is deze discussie aangegaan. Met tevredenheid heeft de directie kunnen vaststellen dat er onder de medewerkers veel draagvlak aanwezig is voor de nieuwe koers. Er is een goede voedingsbodem om de organisatie(cultuur) verder te ontwikkelen.

#### *Bestuur*

Als samenwerkingsorganisatie hebben we laten zien dat samenwerking daadwerkelijk voordelen kan opleveren. Het is mogelijk om met medewerkers van verschillende organisaties een nieuwe organisatie te ontwikkelen die daadwerkelijk op het gebied van Kosten, Kwaliteit en Kwetsbaarheid nieuwe stappen kan zetten. Het succes van het GBT willen we verder uitstralen, ook richting partijen buiten Twente. We constateren dat onze bestuurders trots zijn op hetgeen nu staat en willen dit graag vasthouden en verstevigen.

Om deze bestuurlijke verankering te borgen willen we inzetten op communicatie en innovatie. Als organisatie hebben we laten zien dat we in staat zijn om processen op een excellente manier uit te voeren. We hebben om deze reden het besluit genomen om het ISO-certificaat te bemachtigen en te behouden. Ook zijn we ten aanzien van het belastingproces innovatief. We hebben voorbereidingen getroffen om het project Voormeldingen verder uit te rollen. Door dit project zijn burgers in staat om voorafgaand aan de aanslagoplegging de opbouw van de WOZ-waarde te bekijken. Hierdoor ontstaat transparantie wat zich vertaalt in de verbetering van onze dienstverlening. Innovatietrajecten blijven ook in de toekomst belangrijk. Het geeft ons de mogelijkheid om op landelijk niveau te profileren. Dit draagt bij aan het positieve Twentse imago.

In deze trajecten nemen we onze bestuurders nadrukkelijk mee. We nemen hier een proactieve houding in. We houden onze bestuurders op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en proberen met hen de juiste richting te zoeken. Communicatie over onze vorderingen is hierbij essentieel. Het GBT staat een transparante bedrijfsvoering voor ogen wat bijdraagt aan de vergroting van het vertrouwen in onze organisatie.

## **1.4 Operationele risico's**

Hieronder wordt een aantal risico's benoemd waar het GBT eventueel op korte termijn mee te maken kan krijgen. Per risico wordt aangegeven welke maatregelen getroffen zijn om de risico's af te dekken.

#### *Financiële risico's*

Het algemeen bestuur van het GBT heeft voor 2013 een sluitende begroting vastgesteld. Gedurende het boekjaar worden de diverse programmabudgetten nauwlettend gevolgd en waar nodig wordt tijdig bijgestuurd. Ultimo 2012 bedraagt de reserve € 359.154. Hiervan is € 179.154 gereserveerd voor de BAG-WOZ-gegevenssynchronisatie. Het resterende deel van de reserve is nog niet bestemd. Hierdoor heeft het GBT nog enig weerstandsvermogen om risico's af te kunnen dekken, incidentele knelpunten in de bedrijfsvoering te kunnen opvangen en innovatieve ontwikkelingen te kunnen bekostigen.



### *Bedrijfsvoeringsrisico's*

In het kader van de ISO-certificering zijn alle processen beschreven en worden deze processen minimaal jaarlijks geactualiseerd. Het GBT heeft een Intern Controleplan (IC-plan) opgesteld, dat als leidraad dient voor het waarborgen van een betrouwbare gegevensverwerking door de daartoe aangewezen personen in de primaire processen en ondersteunende processen. De informatie uit interne controles plus de inbedding van interne controlemaatregelen in de organisatie helpen om de kwaliteit van de bedrijfsvoering in alle opzichten te verbeteren.

De performance van de belasting- en waarderingsapplicatie laten in de eerste vier maanden van 2013 te wensen over. Er is een Task Force opgericht, waarin vertegenwoordigers zitten van de gemeente Enschede (ICT), GouwIT en het GBT. Binnen deze Task Force worden de problemen beoordeeld en worden acties uitgezet om de performance te verbeteren. De dienstverleningsovereenkomst met de gemeente Enschede op het gebied van ICT is momenteel nog niet gereed en door ons dus niet ondertekend. Dit kan problemen opleveren op het gebied van de bedrijfsvoering.

Een tijdige en volledige gegevensaanlevering vanuit de deelnemende gemeenten richting het GBT is van groot belang voor een goede uitvoering van het takenpakket van het GBT. Tijdige aanlevering draagt bij aan het actueel hebben en houden van onze bestanden, waardoor een correcte aanslagoplegging gegarandeerd is. In gesprekken met de opdrachtgevers wordt dit onder de aandacht gebracht.

Het GBT is, evenals alle overheidinstanties, eigen risicodragers op het gebied van de werkloosheid van haar medewerkers. Dit houdt in dat het GBT geen WW-premie afdraagt aan het UWV. Als een werknemer van het GBT werkloos wordt, betaalt het UWV de uitkering aan de werknemer en brengt vervolgens de kosten bij het GBT in rekening. De hoogte van de kosten zijn afhankelijk van het aantal dienstjaren en het salaris van de desbetreffende werknemer. Om het risico af te wenden dat het GBT in een bepaald boekjaar voor kosten komt te staan als gevolg van personele frictiekosten, wordt een bestuursstuk voorbereid, waarin wordt gevraagd om een reserve te vormen, waaruit deze kosten gedekt kunnen worden. Wanneer een medewerker van het GBT langdurig in de ziektewet komt, dan moet het GBT gedurende een periode van 2 jaar het loon doorbetalen, zonder hiervoor een compensatie te ontvangen. Dit kan tot knelpunten in de bedrijfsvoering leiden. Ook deze financiële consequenties kunnen vanuit de reserve personele frictiekosten gedekt worden.

## **1.5 Kengetallen klachten en ziekteverzuim**

### *Klachten*

Voor de behandeling van klachten is door het Algemeen Bestuur de "regeling interne klachtenprocedure" vastgesteld. In onderstaande tabel worden de klachten tot en met 30 april 2013 weergegeven:

<b>Klachtenregistratie 2013</b> (periode 1 januari t/m 30 april)					
<b>Totaal binnegekomen en klachten</b>	<b>Gegronde</b>	<b>Deels gegronde</b>	<b>Ongegronde</b>	<b>Geen echte klacht</b>	<b>In behan- deling</b>
27	6	2	8	9	2

De gegronde en deels gegronde klachten zijn nader geanalyseerd. Uit de analyse is gebleken dat 2 van de 8 (deels) gegronde klachten het gevolg zijn van de conversie van gegevens van de gemeente Almelo. Ondanks een groot aantal controles tijdens de conversie, zijn een aantal adressen toch foutief geconverteerd. De overige 6 (deels) gegronde klachten waren van zeer uiteenlopende aard en vloeien voort uit miscommunicatie dan wel uit menselijk handelen en staan los van de ingerichte processen. De gemiddelde doorlooptijd bedraagt 12 dagen en valt daarmee ruim binnen de gestelde termijn van 6 weken. De komende periode wordt gekeken naar mogelijkheden om de oneigenlijke klachten (o.a. vragen) buiten de klachtenprocedure te houden.

### Ziekteverzuim

Het GBT hanteerde voor 2012 als doelstelling een verzuimpercentage van maximaal 4% en een meldingsfrequentie van niet meer van 1,0. In de volgende tabel is het ziekteverzuim over de periode januari tot en met april 2013 weergegeven:

Afdeling	Ziekteverzuim	Doelstelling ziekteverzuim	Meldings- frequentie	Doelstelling meldings- frequentie
GBT	5,62%	4,00%	0,44	1,00
Staf	1,50%	4,00%	0,30	1,00
Gegevensbeheer	7,33%	4,00%	0,50	1,00
Waardebepaling	3,89%	4,00%	0,40	1,00
Heffingen	11,56%	4,00%	0,50	1,00
Invoering	1,98%	4,00%	0,46	1,00

GBT-breed is bovengenoemde doelstelling op het gebied van ziekteverzuim niet behaald. Als je op afdelingsniveau kijkt zijn er twee afdelingen, waarbij de doelstelling ziekteverzuim maximaal 4% niet is gehaald. Dit wordt onder andere veroorzaakt door een vijftal langdurig zieke werknemers (om variabele redenen) en een lang aanhoudende griepgolf.

Het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling Gemeentelijk Belastingkantoor Twente heeft kennis genomen van de inhoud van de bestuursrapportage met peildatum 30 april 2013.

Hengelo, 27 juni 2013

De secretaris,



R. Toet

de voorzitter,



R.G. Welten

