

Algemeen Bestuur Sabewa Zeeland

Agenda voor de vergadering van het Algemeen Bestuur Sabewa Zeeland op 29 oktober 2015 om 09.00 uur in het waterschapskantoor te Terneuzen, vergaderkamer 4.27

1. Opening en mededelingen
2. Vaststellen van het verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur op 17 september 2015 (*ter vaststelling*)
3. De evaluatie (*standpuntbepaling Algemeen Bestuur*)
4. W.v.t.t.k. en rondvraag
5. Sluiting

Algemeen Bestuur Sabewa Zeeland

Verslag van de vergadering van het Algemeen Bestuur Sabewa Zeeland op 17 september 2015 om 09.00 uur in het waterschapskantoor te Terneuzen (4.17 rechts).

Aanwezig: wethouder Herselman (Kapelle, voorzitter), wethouder Sinke (Reimerswaal), wethouder Meeuwisse (Goes), wethouder Totté (Hulst), Wethouder Schenk (Borsele), wethouder van Hulle (Terneuzen), de heer Steijart (vervanger dijkgraaf Poppelaars), wethouder Werkman (Sluis), wethouder Hoek (Tholen), De heer van Strien (interim-directeur), mevrouw Bosschaart- van Heukelom (Bestuurssecretaris).

Afwezig met kennisgeving: -

1. **Opening en mededelingen**
 - De heer Herselman opent de vergadering en heet een ieder welkom.
2. **Vaststellen van de notulen van de vergadering van het Algemeen Bestuur op 18 juni 2015**
 - De notulen worden zonder wijzigingen vastgesteld.
3. **1^e Bestuursrapportage 2015**

Pagina 4

 - Desgevraagd licht de heer van Strien toe dat het beeld van een hoog percentage ziekteverzuim gerelativeerd moet worden met het gegeven dat Sabewa Zeeland 2 langdurig zieke werknemers heeft.
 - De heer Hoek vraagt of de tekst met betrekking tot de gestegen post salariskosten als gevolg van de cao meer uitleg kan worden verwerkt, zodat de onderliggende oorzaak voor de lezer meteen duidelijk is.

Pagina 5

 - Met betrekking tot de invorderingskosten legt de heer van Strien uit dat in 2015 feitelijk een inhaalslag wordt gemaakt omdat in 2015 zowel de dwanginvorderingsstukken voor 2014 als voor 2015 zijn (en worden) verzonden. Dit verklaart de hogere verwachte opbrengst in 2015.
 - Met betrekking tot de gestegen portiekosten vraagt de heer Hoek of in de begeleidende tekst een verklaring voor deze stijging kan worden verwoord.

Pagina 11/12

 - De heer Steijaert vraagt naar de laatste stand van zaken met betrekking tot de zuiveringsheffing woningen 2014. De heer van Strien meldt dat aan het waterschap de toezegging is gedaan om aan het eind van de maand september de balans op te maken. Er moet nog een beperkt aantal objecten worden gecontroleerd. De afrondende beschouwingen zullen in een notitie worden verwoord. Op dit moment is echter duidelijk dat de begrote opbrengst van ruim € 800.000 niet volledig zal worden behaald. De heer Steijaert zegt daarover bijzonder teleurgesteld te zijn. De heer van Strien meldt dat er een grondige analyse plaatsvindt om de onderliggende oorzaak van het tekort boven water te kunnen halen. Een niet onbelangrijke factor daarbij is dat de heffingadministratie van Sabewa Zeeland is gekoppeld aan basisregistraties. Dat heeft effect op de automatische verwerking van verminderingen.

- Desgevraagd bevestigt de heer van Strien dat de voorlopige aanslagen toeristenbelasting 2015 zijn opgelegd. Het rode balkje in de planning geeft aan dat de aanslagen een maand later dan gepland, zijn verzonden.

4. Voorstel tot het aanwijzen van een accountant voor de jaren 2015-2017

- De heer Schenk merkt op dat hij de in het voorstel genoemde argumenten voldoende vindt om akkoord te gaan met het voorstel, maar dat bestuurlijk de afspraak gemaakt moet worden om na afloop van de contractstermijn via een aanbestedingstraject een nieuwe accountant aan te wijzen.
- Door meerdere leden van het Algemeen Bestuur wordt opgemerkt dat Deloitte in aanbestedingstrajecten binnen hun organisaties de aanbesteding niet heeft gewonnen in verband met de prijs-kwaliteitverhouding.
- Het Algemeen Bestuur besluit dat aan Deloitte onder dezelfde (financiële) condities wordt voorgesteld de accountantswerkzaamheden voor Sabewa Zeeland te verrichten voor 2015 en 2016.
- Verder besluit het Algemeen Bestuur dat na afloop van de 2-jarige contractstermijn met Deloitte een aanbestedingstraject wordt gestart voor het aanwijzen van een accountant.

5. Voorstel tot voorlopige standpuntbepaling met betrekking tot de Evaluatie Sabewa Zeeland

- De heer van Strien meldt hij zijn evaluatie gericht heeft op de toekomst en niet teveel achterom gekeken heeft. De heer van Strien stelt dat de organisatie nog geen geoliede machine is, maar dit zeker wel kan worden. Vanuit de Ondernemingraad is steun uitgesproken voor de voorstellen zoals deze in de evaluatie zijn verwoord.
- Desgevraagd licht de heer van Strien toe dat hij ook de laatste maanden van 2015 als cruciaal beschouwd. Het doel is om begin januari 2016 Sabewa Zeeland organisatorisch op orde te hebben. Ten opzichte van 2014 zijn er grote stappen gezet op diverse fronten: het dwanginvorderingstraject, de betalingsverwerking en de organisatorische kant van Sabewa Zeeland. Zo zijn er personeelsgesprekken gevoerd en wordt gewerkt aan de cultuur van de organisatie. Het ketendenken staat weliswaar in de kinderschoenen, maar er is wel een start gemaakt. De technische dienstverlening van de telefooncentrale is verbeterd. Op technisch gebied zijn er nog een aantal stappen te nemen met betrekking tot de inrichting van de software. Er worden in 2015 nog drie modules definitief opgeleverd (Bedrijven, Kwijtschelding en Dwanginvordering).
- Gediscussieerd wordt over de wijze waarop eventuele actiepunten voor 2016 helder in beeld kunnen worden gebracht. De heer van Strien legt uit dat deze actiepunten in de evaluatie staan verwoord. De heer van Strien zegt toe een samenvatting van de genoemde actiepunten te verwerken in de gebruikelijke rapportages. Een eerste moment om over de voortgang te rapporteren is de Jaarrekening 2015.
- Desgevraagd meldt de heer van Strien dat door gemeente Terneuzen een toezegging is gedaan om aan Sabewa Zeeland ondersteuning te bieden bij het doorlopen van een Lean&mean-traject voor de verbetering van de processen.
- De heer Schenk meldt dat er voor Sabewa Zeeland een grote uitdaging ligt in het verbeteren van de klantbehandeling. De heer van Strien meldt dat dit de aandacht heeft en dat hierin wordt geïnvesteerd door middel van

(interne) trainingen.

- De heer Hoek geeft als aandachtspunt mee om na te denken over de wijze waarop het Algemeen Bestuur in de toekomst wordt geïnformeerd, omdat in het verleden informatievoorziening richting het Algemeen Bestuur schaars is gebleken. De heer van Strien zegt dat hij het van groot belang vindt dat richting het Algemeen Bestuur met open vizier wordt gecommuniceerd.
- De leden van het Algemeen Bestuur hebben kennisgenomen van het evaluatierapport.
- Het Algemeen Bestuur neemt als voorlopig standpunt in dat de voorstellen met een positief advies worden voorgelegd aan de raden en Algemene Vergadering.
- De leden van Algemeen Bestuur stemmen in het met het voorstel van het dagelijks bestuur om het proces voor de werving van een coördinator gegevensbeheer/IT in gang te zetten. Met de formele aanstelling van deze functionaris moet worden gewacht tot na definitieve besluitvorming op 29 oktober 2015.

6. Voorstel om de 1^e begrotingswijziging 2015 aan de raden en Algemene Vergadering aan te bieden

- De leden van het Algemeen Bestuur besluiten in te stemmen met het verzenden van de 1^e begrotingswijziging 2015 aan de raden en Algemene Vergadering.

7. Voorstel om de 1^e begrotingswijziging 2016 aan de raden en Algemene Vergadering aan te bieden

- De leden van het Algemeen Bestuur besluiten in te stemmen met het verzenden van de 1^e begrotingswijziging 2016 aan de raden en Algemene Vergadering.

8a. Situatie met betrekking tot de directeur van Sabewa Zeeland. De informatie in onderstaande mededeling is vertrouwelijk.

- De heer Herselman meldt dat de heer Meeuwsen fulltime is gedetacheerd bij het Hoogwaterbeschermingsprogramma tot maart 2017. In de detacheringsovereenkomst is de afspraak vastgelegd dat zijn loonkosten volledig aan Sabewa Zeeland worden vergoed.
- De heer Herselman doet verslag van de wens van het dagelijks bestuur om een directeur te werven per 1 januari 2016. In verband met de rechtsbescherming van zieke werknemers is dit wettelijk gezien eerst mogelijk nadat de tweejarige termijn na datum van ziekmelding (mei 2014) is verstreken. Een uitzondering hierop is de mogelijkheid om het werkverband te beëindigen met wederzijds goedvinden. De heer Meeuwsen heeft aangegeven dat dit voor hem niet tot de mogelijkheden behoort. In februari 2016 staat een beoordeling in de zin van de WIA (Wet werk en inkomen naar Arbeidsvermogen) gepland. Naar aanleiding van de WIA-beoordeling geeft het UWV een oordeel over de arbeids(on)geschiktheid van de heer Meeuwsen.
- De heer Herselman meldt dat het dagelijks bestuur 3 opties heeft. De eerste optie is het werven van een nieuwe directeur per 1 januari 2016. Deze optie is echter onmogelijk gebleken in verband met de eerder genoemde rechtsbescherming die een zieke werknemer geniet c.q. het standpunt van de heer Meeuwsen. De tweede mogelijkheid bestaat uit het verlengen van de periode van de huidige interim-directeur. Als laatste mogelijkheid kan een nieuwe interim-directeur worden geworven. Het

dagelijks bestuur beraad zich op een gepaste oplossing. Desgevraagd zegt de heer Herselman dat de heer Meeuwsen in elk geval niet zal terugkeren bij Sabewa Zeeland.

- De leden van het Algemeen Bestuur maken aan het dagelijks bestuur kenbaar dat, onder de geschetste omstandigheden en met het oog op continuering van de ingezette verbeterprocessen zoals verwoord in de evaluatie, optie 2 de voorkeur heeft.

8. W.v.t.t.k. en rondvraag

Er wordt geen gebruik gemaakt van de rondvraag.

9. Sluiting

- De heer Herselman sluit de vergadering onder dankzegging van ieders aanwezigheid en inbreng.

Het algemeen bestuur
van Sabewa Zeeland

algemeen bestuur:
agendapunt:

17 september 2015

bijlagen :2
onderwerp : De Evaluatie

Terneuzen, 3 september 2015

Geachte heer, mevrouw,

Aanleiding

Op 11 juni 2015 informeerden wij u schriftelijk over de inhoud van de opdracht tot evaluatie van Sabewa Zeeland. Bij die gelegenheid is de toezegging gedaan om het evaluatierapport in de eerste week van september 2015 aan de leden van het Algemeen bestuur toe te zenden. Met dit voorstel doen wij die toezegging graag gestand. In bijlage treft u aan het evaluatierapport met bijlagen.

Inleiding

De evaluatie van Sabewa Zeeland hebben wij opgedragen aan de interim-directeur, de heer drs. P. (Peter) van Strien. In augustus heeft hij zijn rapport afgerond. Als dagelijks bestuur vonden wij het van groot belang dat bij een eerste bespreking kon worden beschikt over de eerste reacties op het rapport van zowel het personeel als van de begeleidingscommissie. In verband daarmee zijn met onze instemming interne presentaties georganiseerd. Zowel de inhoud van het rapport als de eerste reacties daarop zijn voor ons aanleiding om de voorstellen tot verbetering van de dienstverlening integraal en met een positief advies aan u voor te leggen.

Inhoud

De evaluatie van Sabewa Zeeland bevat een terugblik op het jaar 2014. Hoewel er sprake is van een ongelukkige samenloop van omstandigheden, wordt in het rapport één hoofdoorzaak genoemd voor de belemmering van de dienstverlening in 2014:

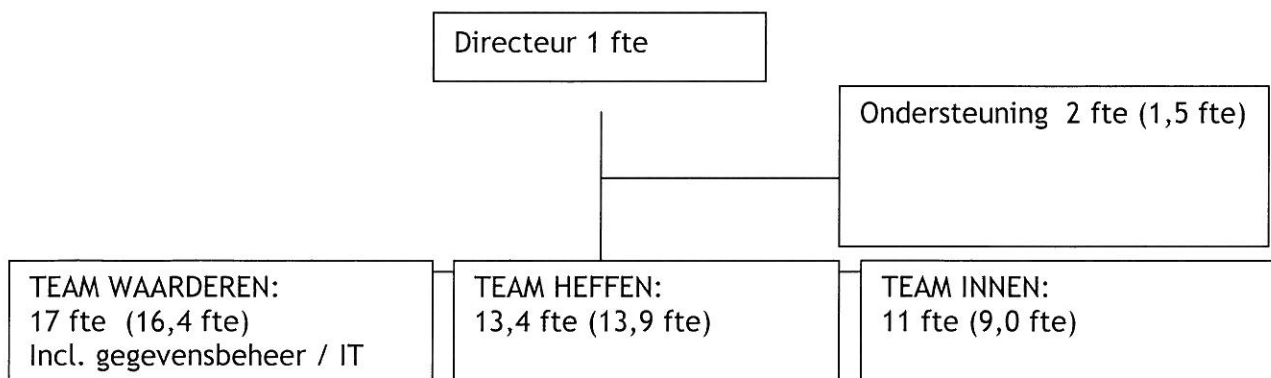
De kwaliteit van gegevensbestanden van Sabewa Zeeland was in 2014 onvoldoende.

Niet zonder reden zijn de voorstellen tot verbetering van de dienstverlening vooral gericht op de kwaliteit van gegevensbestanden en de gestructureerde controle daarop. Het rapport bevat nadrukkelijk ook acties gericht op verbetering van de klantbehandeling.

Een onderdeel van de voorstellen is het vergroten van de capaciteit voor functioneel gegevensbeheer en de aanstelling van een coördinator IT. Door efficiëntieverbetering en herschikking wordt de personeelsformatie uitgebreid met 2,6 fte.

In onderstaand organigram wordt de voorgestelde personeelsformatie inzichtelijk gemaakt.

De vastgestelde personeelsformatie op basis van de begroting 2016 bedraagt 41,8 fte. Het aantal formatieplaatsen bedraagt inclusief het evaluatie voorstel 44,4 fte.



Financiën

Het overnemen van de voorstellen in deze evaluatie kost geld. De structureel hogere kosten zijn per saldo in 2018 € 159.000,-. In de daaraan voorafgaande jaren (2016 en 2017) moet rekening gehouden worden met incidentele kosten. Bijlage E geeft inzicht in de totale kosten en de gevolgen voor de deelnemersbijdrage tot en met 2018.

Reacties

Tijdens een personeelsbijeenkomst op maandag 24 augustus jl. is de inhoud van de evaluatie gepresenteerd. Aansluitend is het rapport integraal beschikbaar gesteld. De inhoud van de voorstellen wordt in grote lijnen positief gewaardeerd. Een formeel advies van de Ondernemingsraad is op 16 september 2015 beschikbaar.

De (ambtelijke) begeleidingscommissie van Sabewa Zeeland schaart zich achter de inhoud van het evaluatierapport. Tijdens de vergadering op 27 augustus zijn enkele suggesties/opmerkingen besproken. Op 2 september heeft de voorzitter van de commissie ons daarover schriftelijk geïnformeerd. Overigens gaf de bespreking in de commissie aanleiding om de presentatie van de cijfers in bijlage E te verbeteren. Inhoudelijk is er (uiteraard) aan het rapport niets gewijzigd.

Stand van zaken directeur

Zoals bekend is de directeur vanaf mei 2014 wegens ziekte verhinderd zijn functie uit te oefenen. Zijn re-integratie in het arbeidsproces is gebaseerd op een wettelijk voorgeschreven plan van aanpak. In dat verband is een detachering overeengekomen met een samenwerkingsverband van de Unie van Waterschappen en het Ministerie van I&M van 1 september 2015 tot 1 maart 2017. In de detacheringsperiode zijn de loonkosten volledig voor de inlenende organisatie. Wij beraden ons op een adequate invulling van de directeursfunctie.

Bestuurlijk traject

Onder verwijzing naar de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 5 stellen wij u voor in te stemmen met onderstaand voorstel. Wij hebben de stellige overtuiging dat Sabewa Zeeland daarmee kan uitgroeien tot een solide dienstverlenende organisatie.

Een eerste bespreking en voorlopige standpuntbepaling door het Algemeen bestuur is voorzien op de geplande AB-vergadering van 17 september. Er is een extra AB-vergadering op 29 oktober belegd waarin de definitieve standpuntbepaling met betrekking tot de evaluatie zal worden geagendeerd.

Na DB 3 september 2015	Toezending aan gemeenten en voorlopige standpuntbepaling voor AB 17 september 2015
AB 17 september 2015	Voorlopige standpuntbepaling evaluatierapport
AB 29 oktober 2015	Definitieve standpuntbepaling evaluatierapport

Voorstel

Voorgesteld wordt;

1. Kennis te nemen van het bijgevoegde evaluatierapport;
2. Op 17 september een voorlopig standpunt in te nemen over de conclusies en aanbevelingen zoals verwoord in hoofdstuk 5 van het rapport;
3. Op 29 oktober 2015 definitief in te stemmen met de conclusies en aanbevelingen.

Namens het dagelijks bestuur
van Sabewa Zeeland



J.H. Herselman,
voorzitter

Het algemeen bestuur van Sabewa Zeeland;

gelet op het voorstel van het dagelijks bestuur van Sabewa Zeeland van 3 september 2015;

besluit:

unaniem in te stemmen met de conclusies en aanbevelingen die voortvloeien uit de evaluatie Sabewa Zeeland.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur op 29 oktober 2015 van Sabewa Zeeland.

J.H. Herselman,
voorzitter

drs. P. van Strien,
interim-directeur



De evaluatie

Drs. P (Peter) van Strien

Augustus 2015

De evaluatie

Voorwoord

Voor u ligt de evaluatie van Sabewa Zeeland, opgesteld in opdracht van het dagelijks bestuur. Evalueren in de letterlijke zin is - achterom kijkend - vaststellen wat er is gebeurd en wat er had moeten gebeuren. Dat is een essentieel deel van deze evaluatie die primair gericht is op de oorzaken van achterstanden en belemmeringen bij de uitvoering van taken in 2014.

De opdracht voor deze evaluatie bevatte de expliciete uitnodiging om voorstellen te doen tot verbetering van de dienstverlening. Aan dat deel van de evaluatie-opdracht wordt in deze uitwerking relatief veel aandacht besteed. Als opdrachtnemer heb ik de verwachting dat met de opvolging van deze voorstellen Sabewa Zeeland een solide dienstverlenende organisatie kan worden.

Deze evaluatie is opgesteld in augustus 2015 en bevat mijn bevindingen en conclusies op basis van ruim een half jaar functioneren als interim-directeur bij Sabewa Zeeland. In deze functie kreeg ik veel input, zowel van binnen als van buiten de organisatie. Het zijn vooral die contacten en ervaringen op basis waarvan ik tot de conclusie kom dat Sabewa Zeeland absoluut toekomst heeft.

Van harte nodig ik u uit om verder te lezen.

Drs. P (Peter) van Strien
Terneuzen, augustus 2015

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding	4
1.2 Bestuurlijke behandeling	

Hoofdstuk 2 Situatie in 2014

2.1 Historie Sabewa Zeeland	
2.2 Eerste indrukken	5
2.3 Eerste acties	6
2.4 Automatisering	7

Hoofdstuk 3 Toekomstbestendige personeelsformatie

3.1 Inleiding	8
3.2 Functioneel gegevensbeheer/coördinatie IT	
3.3 Verwerking betalingsverkeer	9
3.4 Juridische advisering	10
3.5 Kwijtschelding	
3.6 Dwanginvordering	11
3.7 Herschikking/Efficiëntie	

Hoofdstuk 4 Toekomstbestendige organisatie

4.1 Inleiding	12
4.2 Klantbehandeling	13
4.3 Processen	
4.4 Bedrijfsvoering	14
4.5 Wetgeving, regelingen en overeenkomsten	

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Algemeen	15
5.2 Personeelsformatie	
5.3 Organisatie	
5.4 Financiën	
5.5 Rapportage voortgang over verbeteringen	16

Bijlagen

- A. Schema processen gegevensbeheer
- B. Overzicht personeelsformatie vastgestelde begroting 2016
- C. Overzicht voorgestelde mutaties personeelsformatie (basis begroting 2016)
- D. Overzicht financiële gevolgen evaluatie 2015 tot en met 2018
- E. Overzicht gevolgen bijdrage deelnemers 2016 tot en met 2018
- F. Overzicht overeenkomsten van dienstverlening aan Sabewa Zeeland

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor deze evaluatie is divers en vanuit verschillende benaderingen ontstaan. Vanzelfsprekend was het voornemen om de nieuwe organisatie na enige tijd te evalueren. Met de vaststelling dat Sabewa Zeeland al vanaf de start te maken kreeg met forse tegenslagen, groeide medio 2014 het besef dat de dienstverlening (ver) achterbleef bij de verwachtingen. De roep om een evaluatie werd luider.

Het Dagelijks Bestuur heeft die evaluatie weloverwogen uitgesteld. In september 2014 is opdracht gegeven voor een onderzoek naar de belangrijkste knelpunten¹. Mede op basis van de uitkomsten van dat onderzoek is vervolgens begin december 2014 in het Algemeen Bestuur uiteengezet dat voor een zinvolle evaluatie de organisatie Sabewa Zeeland eerst in een meer stabiele positie moest komen².

Met het opschuiven in de tijd is ook de directe aanleiding voor deze evaluatie gewijzigd. Waarschijnlijk is ook om die reden door verschillende deelnemers gevraagd naar de opdracht voor deze evaluatie. In een brief aan de leden van het Algemeen Bestuur³ staat dat de evaluatie van Sabewa Zeeland inhoudelijk vooral gericht moet zijn op:

- De uitvoering van taken in 2014
- De oorzaken van achterstanden en belemmeringen bij die uitvoering
- Maatregelen ter verbetering van de dienstverlening in de toekomst.

1.2 Bestuurlijke behandeling

De bespreking van deze evaluatie door het Dagelijks Bestuur is voorzien in de eerste week van september 2015. In die week wordt de evaluatie ook aangeboden aan de leden van het Algemeen Bestuur.

Op 29 oktober 2015 is er een extra vergadering van het Algemeen Bestuur gepland. In deze vergadering kan definitieve standpuntbepaling over de evaluatie plaatsvinden.

Hoofdstuk 2 Situatie in 2014

2.1 Historie Sabewa Zeeland

Voorafgaand aan een beschrijving van de situatie in 2014 is het passend om kort de historie te schetsen over de oprichting en inrichting van Sabewa Zeeland.

Per 1 oktober 2012 is de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking SaBeWa Zeeland bestuurlijk opgericht. Deelnemers aan deze regeling zijn het waterschap Scheldestromen en de gemeenten Borsele, Goes, Hulst, Kapelle, Reimerswaal, Sluis, Terneuzen en Tholen.

Na de oprichting is de organisatie binnen enkele maanden operationeel gemaakt om met ingang van 2013 daadwerkelijk taken te gaan uitvoeren op het gebied van Belastingen en Waardebepaling.

Per 1 januari 2013 is de organisatie Sabewa Zeeland officieel gestart op de locatie in Terneuzen. Vanaf dat moment werken daar ruim 40 mensen (afgerond 41 fte).

¹ Onderzoek uitgevoerd door een ICT-adviseur van waterschap Scheldestromen. Rapportage bevindingen Sabewa Zeeland, 10 oktober 2014.

² Op verzoek van het Algemeen Bestuur is in een brief van 13 januari 2015 met als onderwerp "Sabewa Zeeland werkt aan balans", aan de dagelijks besturen van de deelnemers het uitstel van de evaluatie toegelicht.

³ Brief van 11 juni 2015, opdracht evaluatie.

Het aantal formatieplaatsen en de opbouw van de functies is destijds vastgesteld op basis van een formatieplan. Bij de voorbereiding van dit door externe adviseurs getoetste plan is uitgegaan van een optimale situatie, waarin aan cruciale randvoorwaarden moest worden voldaan. Concreet werden in het formatieplan de volgende randvoorwaarden genoemd:

- Alle medewerkers zijn goed geëquipeerd voor de uitvoering van de werkzaamheden
- Alle processen worden effectief en efficiënt uitgevoerd
- Er zijn geen achterstanden
- Er is en blijft sprake van volwaardige automatiseringstools.

In het formatieplan is een vergelijking gemaakt tussen de formatie van Sabewa Zeeland (41 fte) en de formatie waarmee de deelnemers voorheen dezelfde taken uitvoerden (afgerond 59 fte). Een verschil van bijna 18 formatieplaatsen, ofwel 32% minder. Onderstaande tabel is ontleend aan het formatieplan en illustreert dit verschil.

Formatie 2012 – 2013

Taken	Formatie bij deelnemers 2012	Formatie Sabewa Zeeland 2013
Waarderen	17,77	18,00
Heffen	22,83	12,00
Innen	11,91	8,50
Hoofd belastingen	2,00	2,50
Teamleider	0,80	
Medewerker planning en control	0,80	
Gegevensbeheer	1,00	
Adm. medewerker	0,67	
Juridisch medewerker	1,00	
Totaal fte	58,78 fte	41,00 fte

2.2 Eerste indrukken

Deze evaluatie is primair gericht op de oorzaken van achterstanden en belemmeringen bij de uitvoering van taken in 2014. Na alles wat daarover al is geschreven⁴, volsta ik op deze plaats met een beknopte weergave van de situatie die ik aantrof in november 2014.

Sabewa Zeeland verkeerde eind 2014 in zwaar weer. Vanaf de start in 2013 werd een groot deel van de werkzaamheden nog met oude programmatuur uitgevoerd. Er was reikhalzend uitgekeken naar 2014. Met het in gebruik nemen van nieuwe belastingprogrammatuur zou Sabewa Zeeland in dat jaar écht van start gaan. De resultaten van de uitgevoerde conversie van oude bestanden naar de nieuwe belastingprogrammatuur waren echter bedroevend slecht. De tijd voor de gebruikelijke controles vooraf was beperkt. Onder de druk om te presteren zijn in maart 2014 voor het eerst de gecombineerde aanslagen voor het waterschap en de gemeenten verzonden. Vanaf dat moment ging de spreekwoordelijke beer los.

Na de verzending van deze aanslagen is de organisatie overspoeld met duizenden reacties. Op de verwerking daarvan was de organisatie onvoldoende voorbereid. Er ontstond grote irritatie over de haperende dienstverlening.

De uiteindelijke omvang van de belastingbestanden maakt dat voor de controle daarvan gebruik gemaakt moet worden van technische hulpmiddelen en controlemethodieken die ervaring en gewenning vereisen. De noodzakelijk kennis en vaardigheden van individuele medewerkers daarover neemt toe, maar die controle was in 2014 binnen Sabewa Zeeland volstrekt onvoldoende belegd.

⁴ Bijvoorbeeld de zogenoemde "Balansbrief" van 13 januari 2015 (zie voetnoot 2) en in het jaarverslag 2014 van Sabewa Zeeland.

Los van de conversieresultaten zorgde ook het gebruik van de nieuwe belastingprogrammatuur voor uiteenlopende aanloopproblemen. Bekend is dat de implementatie van nieuwe programmatuur een dynamisch proces is. Er wordt een “leeg” pakket gekocht en over de inrichting en de (gewenste) werking moet intensief overlegd worden tussen leverancier en gebruikers. Onder de geschetste omstandigheden heeft dat implementatieproces in 2014 geruime tijd stil gelegen. Vrijwel alle beschikbare capaciteit werd ingezet op de afhandeling van het stuwmeer aan reacties op de verzonden aanslagen. Daarmee kwam Sabewa Zeeland in een neerwaartse spiraal, met als gevolg verder toenemende achterstanden in de belastingadministratie.

Tot overmaat van ramp was de directeur vanaf mei 2014 wegens ziekte verhinderd zijn functie uit te oefenen. Juist in de startfase van deze relatief kleine uitvoeringsorganisatie is de directeur een onmisbare speler voor regie, sturing en organisatieontwikkeling. Eén van de teamleiders heeft de honneurs goed waargenomen, maar binnen de organisatie werd een boegbeeld gemist. Dat wreekte zich ook in de relatie met de leverancier van de belastingprogrammatuur.

Objectief gezien werd dus in 2014 op geen enkele wijze voldaan aan de vier randvoorwaarden zoals geformuleerd in paragraaf 2.1. Daarmee stond vast dat de personeelsformatie in de startfase ontoereikend was. Ook ontbrak het aan enkele elementaire aspecten van de bedrijfsvoering. Zo was bijvoorbeeld de interne controle ter voorbereiding van de jaarverantwoording niet georganiseerd. Samengevat: de situatie was ronduit ernstig.

Hoewel er sprake is van een ongelukkige samenloop van omstandigheden, is er naar mijn mening één hoofdoorzaak van de belemmering in de dienstverlening in 2014:

De kwaliteit van gegevensbestanden van Sabewa Zeeland was in 2014 onvoldoende.

De kwaliteit van gegevensbestanden en de gestructureerde controle daarop, vormen echter primair de basis voor de dienstverlening van Sabewa Zeeland.

De voorstellen in de hoofdstukken 3 en 4 zijn om die reden vooral gericht op het verhogen van de kwaliteit van gegevensbestanden.

2.3 Eerste acties

Het hele jaar 2014 is met personele inzet van de deelnemers gewerkt aan het verminderen van de achterstanden. Die hulp was waardevol, maar niet toereikend. In de aanloop naar de voorbereiding van de jaarrekening over 2014 is in overleg met de accountant een stappenplan gemaakt, speciaal gericht op de korte termijn. Voor de uitvoering daarvan is tijdelijk extra personeel aangetrokken.

Voorts heeft de leverancier van de belastingprogrammatuur een zeer actieve bijdrage geleverd om de jaarrekening 2014 tijdig te laten verschijnen.

In die fase is verder vooral gestuurd op effectiviteit. En niet zonder resultaten:

- December 2014: alle tot 1 oktober ingekomen kwijtscheldingsverzoeken zijn van een beslissing voorzien
- Begin 2015: het verwerken van ontvangsten en het opschonen van de belastingadministratie (tussenrekeningen) tot eind 2014 is gereed
- Voorbereiding/uitvoering interne controle 2014 gerealiseerd
- De jaarrekening 2014 tijdig gereed

- De werkrelatie met de leverancier van de belastingprogrammatuur ‘nieuw leven ingeblazen’
- Het Implementatieplan belastingprogrammatuur geactualiseerd
- Kennisverbetering van de belastingprogrammatuur georganiseerd (interne opleidingen)
- Het aanmaningsproces en de dwanginvordering hervat
- Gestart met personeelsgesprekken
- Telefoonverkeer verbeterd met een nieuwe telefooncentrale
- Website vernieuwd, inclusief daaraan gekoppelde reactieformulieren
- Diverse interne procedures verbeterd, waaronder het afhandelen van bezwaarschriften
- Maart 2015: Belastingaanslagen 2015 tijdig verzonden.

Deze resultaten zijn positief, maar binnen de organisatie leeft het besef dat Sabewa Zeeland nog geen solide dienstverlener is. Het jaar 2015 is cruciaal voor verdere doorontwikkeling. Dat is ook het jaar waarin de laatste modules van de nieuwe belastingprogrammatuur worden opgeleverd. In dat verband wordt in de volgende paragraaf 2.4 de automatisering kort belicht.

2.4 Automatisering

Bij de start van Sabewa Zeeland is besloten tot de aanschaf van nieuwe belastingprogrammatuur. In paragraaf 2.2 is al belicht dat de inrichting en de (gewenste) werking van die programmatuur intensief overleg vergt tussen leverancier en gebruiker. De implementatie heeft in 2014 geruime tijd stil gelegen.

Uit medio 2014 is de werkrelatie met de leverancier “nieuw leven ingeblazen”. De actuele planning voor afronding van de volledige implementatie loopt nu door tot in het laatste kwartaal van 2015. In dat kwartaal is de oplevering van de Bedrijvenmodule voorzien. Voor twee andere modules (Kwijtschelding en Dwanginvordering) is de implementatie nog niet volledig afgerond. Sabewa Zeeland is voor de leverancier overigens de eerste klant waar de module Dwanginvordering wordt gebruikt. Dat geldt tevens voor de Bedrijvenmodule, bedoeld voor het kunnen vervaardigen van bedrijfsaanslagen van het waterschap. Dat legt bij beide partijen een extra druk om optimaal resultaat te halen.

Zolang er geen zekerheid bestaat over de goede werking van de nog op te leveren modules, kan niet worden overgegaan tot het gefaseerd afscheid nemen van de oude programmatuur. Sabewa Zeeland wordt in dat opzicht goed gefaciliteerd door het waterschap, maar het gebruik van verschillende systemen geeft voor alle betrokkenen extra werk.

Het is deze dynamiek van het implementatieproces die bij voortduring zorgt voor nieuwe en opeenvolgende aandachtspunten. Daarmee is het een illusie om te denken dat Sabewa Zeeland na oplevering van de laatste module klaar is met de automatisering. Zo wordt er bijvoorbeeld regelmatig vastgesteld dat de gegevensbestanden onjuiste en/of onvolledige informatie bevatten die te herleiden is tot de eerste conversie van alle bestanden. Het is te makkelijk om dat uitsluitend in de schoenen van de leverancier te schuiven. Ook binnen Sabewa Zeeland was er bij die conversie onvoldoende capaciteit beschikbaar of beschikbaar gesteld om tijdig en voldoende controles uit te voeren. Het opsporen en herstellen van oude vervuiling in de gegevensbestanden, is zeer arbeidsintensief.

Voor het optimaal benutten van de nieuwe belastingprogrammatuur blijft het nodig om door te gaan met het intern organiseren van opleidingen. Daarmee zijn in 2015 goede ervaringen opgedaan. Verder is het van groot belang om blijvend meer personele capaciteit

in te zetten voor functioneel gegevensbeheer. Daarmee kan onder regie van een aan te stellen coördinator IT een belangrijke stap worden gezet op de lange weg naar verbetering van de kwaliteit van gegevensbestanden. Het volgende hoofdstuk bevat daarover een voorstel.

Hoofdstuk 3 Toekomstbestendige personeelsformatie

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk (2) zijn de belangrijkste oorzaken van achterstanden en belemmeringen van de dienstverlening genoemd. De aanpak daarvan is in 2014 en de eerste helft van 2015 gedomineerd door incidentele maatregelen. Er is aangestuurd op effectiviteit en absoluut goede voortgang geboekt. Voor het waarborgen van een optimale dienstverlening op de langere termijn is echter meer nodig. Zowel de personeelsformatie als de organisatie moeten toekomstbestendig zijn.

Deze overtuiging is aanleiding om in hoofdstuk 3 enkele aanpassingen in de personeelsformatie voor te stellen. Voorts komen in hoofdstuk 4 onderwerpen aan de orde die relevant zijn voor de verbetering van de organisatie.

Sabewa Zeeland kent een platte organisatiestructuur met een onderverdeling in drie teams, te weten Heffen, Innen en Waarderen⁵. Deze organisatiestructuur voldoet. Wel is een aanpassing van de personeelsformatie nodig. De voorstellen hebben betrekking op taken die niet of onvoldoende belegd zijn binnen de huidige personeelsformatie. Een groot deel van die voorstellen kan worden gerealiseerd door interne herschikking en meer efficiënte werkwijzen. Die efficiëntie-aspecten worden in hoofdstuk 4 belicht.

Bijlage C bevat een overzicht met alle voorgestelde mutaties op functieniveau, onderverdeeld naar Efficiëntie, Herschikking en Uitbreiding. Overname van de voorstellen betekent dat de personeelsformatie per saldo met 2,6 fte toeneemt. Over de daarmee gemoeide kosten wordt inzicht gegeven in bijlage D. In bijlage E is het effect op de financiële bijdrage van de deelnemers aan Sabewa Zeeland berekend. De structureel hogere kosten bedragen per saldo in 2018 € 159.000,-.

3.2 Functioneel gegevensbeheer/coördinatie IT

Gegevensbeheer is een kerntaak van Sabewa Zeeland. De tijdige en juiste verwerking van de gegevens uit de verschillende basisregistraties en andere externe bronnen zijn van groot belang voor de totale bedrijfsvoering. In bijlage A is een schematische weergave opgenomen van de gebruikte basisregistraties in relatie tot de belastingprocessen. Daarin is ook aangegeven welke overige werkzaamheden er bij Sabewa Zeeland gerekend worden tot het taakgebied "Functioneel gegevensbeheer".

Vanaf de start van Sabewa Zeeland is deze taak verdeeld over de teams. Binnen elk van de drie teams is er een medewerker aangewezen voor functioneel gegevensbeheer. In de praktijk is dat volstrekt onvoldoende, mede vanwege de verdringing door andere teamwerkzaamheden. Daardoor is er sprake van reactief gegevensbeheer, dat wil zeggen: actie op basis van uitval en foutmeldingen.

Ook ontbeert Sabewa Zeeland voor IT-aspecten en bij incidenten een vast eerste aanspreekpunt voor zowel de eigen organisatie als voor de leveranciers van programma's.

Op basis van deze knelpunten in de dienstverlening stel ik voor om de personeelsformatie uit te breiden met 1 fte voor een coördinator gegevensbeheer en IT.

⁵ Zie schematische weergave in bijlage B; Overzicht personeelsformatie uit de vastgestelde begroting 2016.

Aan deze nieuwe functie kunnen door interne herschikking en efficiëntie nog 4 personen worden gekoppeld (3,69 fte). Uiteraard zijn deze mensen voor een deel al betrokken bij gegevensbeheer, maar er ontstaat een substantieel grotere capaciteit voor deze taak. Daarmee wordt het ook mogelijk om gegevens meer proactief te gaan beheren. De coördinator gegevensbeheer en IT kan organiek met 4 medewerkers worden geplaatst bij het team Waarden. Onder verantwoordelijkheid van de teamleider Waarden worden zij functioneel ingezet voor de totale organisatie.

3.3 Verwerking betalingsverkeer

De verwerking van het betalingsverkeer is een taak van team Innen. Bij de start van Sabewa Zeeland is aan dit team bijna 30% minder personeel toegewezen. Zie hiervoor de tabel in paragraaf 2.1.

In paragraaf 2.2 is beschreven dat er achterstanden waren in 2014. Ondanks de inzet van extra personeel vanaf 2014 blijft de tijdige verwerking van alle ontvangsten en restituties kritisch.

Achterstanden bij dit team hebben grote gevolgen voor de totale bedrijfsvoering van Sabewa Zeeland en waren in 2014 de belangrijkste oorzaak van het nadelig resultaat, afgerond 1,3 miljoen euro.

Ter illustratie een paar achtergronden bij het betalingsverkeer.

- Bij het geautomatiseerd inlezen van bankafschriften vallen er posten uit als betalings⁶ geen volledige kenmerken meegeven. Die uitval komt op tussenrekeningen en moet handmatig in de administratie worden geplaatst. De nabewerking van die uitval gaat om tienduizenden betalingen per jaar. Gelukkig neemt het aantal machtigingen tot automatische incassering nog steeds toe. Het inlezen van die betalingen verloopt goed.
- De voorbereiding van de maandelijkse incasseringsoopdracht vergt veel tijd vanwege mutaties, met name als gevolg van storneringen. In juli 2015 waren dat er bijvoorbeeld 1400. Bij stornering kan de incasseringsoopdracht niet door de bank worden uitgevoerd, meestal door onvoldoende banksaldo van de debiteur. Debiteuren worden daarover schriftelijk op de hoogte gesteld. Het aanpassen van betaalschema's en de communicatie daarover met debiteuren is arbeidsintensief.
- Ook het verwerken van restituties verloopt nog niet efficiënt. Van restitutie is bijvoorbeeld sprake na een vermindering van een belastingaanslag of na een besluit tot kwijtschelding van belasting op een aanslag waarop al een betaling heeft plaatsgevonden.
- Zowel verminderingen als kwijtscheldingen komen tot op heden voor een belangrijk deel nog uit oude systemen. Deze mutaties worden als externe bestanden ingelezen in de nieuwe belastingprogrammatuur. Veel van deze gegevens worden handmatig gecontroleerd omdat deze verwerking complex en foutgevoelig is gebleken. De vervanging van de oude systemen is gepland in belastingjaar 2016 door in ontwikkeling zijnde modules voor Bedrijfsaanslagen en Kwijtscheldingen.

In 2014 en 2015 is het team Innen ondersteund bij de uitvoering van haar taken door zowel personeel van deelnemers als door tijdelijk ingehuurd personeel. Mede op basis van de opgedane ervaringen stel ik voor om de personeelsformatie van team Innen uit te breiden met 1 fte (medewerker B)⁷.

⁶ Betalers zijn behalve belastingplichtigen ook overheidsinstanties (o.a. UWV, Kredietbank, gemeenten) en bewindvoerders die namens cliënten (deel-)betalingen doen.

⁷ Dit voorstel heeft een relatie met de voorgestelde uitbreiding in paragraaf 3.5 (Kwijtschelding).

3.4 Juridische advisering

Bij de start van Sabewa Zeeland is binnen de personeelsformatie geen rekening gehouden met de Juridische advisering. Zie de tabel in paragraaf 2.1. Voor alle duidelijkheid, het afdoen van bezwaarschriften is binnen de teams belegd. De behandeling van klachten wordt daarnaast verzorgd door een klachtenfunctionaris, welke onderdeel uitmaakt van de centrale Ondersteuning (1,5 fte).

Onvoldoende belegd is de advisering over waterschap gerelateerde zaken en de algemene- of zwaardere juridische zaken (bijvoorbeeld verzoeken op basis van de Wet Openbaarheid van Bestuur). Door één van de deelnemers (het waterschap) is daarin verantwoordelijkheid genomen door het permanent detacheren van een juridisch medewerker (1 fte). Voor deze medewerker berekent het waterschap geen loonkosten door.

In de praktijk vervult deze gedetacheerde medewerker een zeer waardevolle en feitelijk onmisbare aanvulling van de juridische capaciteit bij Sabewa Zeeland. De betrokken functie maakt echter bij het waterschap deel uit van bezuinigingsvoorstellen ingaande 2016. De functie zal na pensionering van de betrokken medewerker in 2016 niet worden vervuld.

Met als uitgangspunt dat Sabewa Zeeland daarna ook in dit opzicht de eigen broek moet ophouden stel ik voor om de personeelsformatie met een juridische functie (0,5 fte) uit te breiden. Het verschil tussen de huidige capaciteit (1 fte) en de voorgestelde uitbreiding kan deels intern worden opgevangen door herschikking van de personeelsformatie bij zowel het team Waarden als bij de centrale Ondersteuning.

Verder is de aanname dat het waterschap zelf zorg blijft dragen voor het redigeren en actualiseren van de eigen belastingverordeningen. De andere deelnemers (gemeenten) doen dat ook.

3.5 Kwijtschelding:

In 2014 is de afhandeling van kwijtscheldingsverzoeken (inclusief beroepschriften) door bekende omstandigheden pas laat in het jaar op gang gekomen. In november 2014 is in overleg met de betrokken medewerkers een tijdelijke werkwijze bedacht om de achterstand kort voor de kerstdagen weggewerkt te hebben. Onderdeel van die tijdelijke aanpak was de inzet van extra personeel. Die aanpak is succesvol gebleken.

Tijd voor wat kengetallen:

- ✓ In 2014 zijn er ruim 6300 kwijtscheldingen verleend.
- ✓ Een groot aantal kwijtscheldingen (3800) wordt automatisch verleend.
- ✓ Voor de resterende 2500 verleende kwijtscheldingen is dus een verzoek ingediend.
- ✓ Er zijn 1900 ingediende verzoeken afgewezen.
- ✓ Afgerond zijn er dus ruim 4400 dossiers behandeld.

In 2015 staat de inrichting van een nieuwe Kwijtscheldingsmodule op de planning. Besloten is echter om in dit overgangsjaar het vertrouwde (en goed werkende!) programma van het waterschap te blijven gebruiken. Verder is op basis van kritische opmerkingen over de inzet van een externe dienstverlener in 2015 gekozen voor het volledig in eigen beheer afdoen van alle kwijtscheldingsverzoeken. Daartoe worden 3 medewerkers ingezet voor in totaal 80 uur per week. Daarnaast is er administratieve ondersteuning voor afgerond 30 uur per week. Die inzet is minimaal noodzakelijk maar legt een disproportioneel beslag op de personeelsformatie van team Innen.

Zoals eerder in deze evaluatie gemeld werd het team Innen bij de uitvoering van haar taken in 2014 en 2015 door zowel personeel van deelnemers als door tijdelijk ingehuurd personeel ondersteund.

Op basis van de opgedane ervaringen stel ik voor om de personeelsformatie van team Innen uit te breiden met 1 fte (1x medewerker C)⁸.

Mede vanwege de politiek/bestuurlijke gevoeligheid bij de uitvoering van het kwijtscheldingsbeleid en naar aanleiding van de aanbevelingen van de Zeeuwse Ombudsman, is het noodzakelijk een goed structureel beeld te krijgen van de dienstverlening op dit specifieke onderdeel. Ultimo 2015 kan de balans worden opgemaakt. Bij die gelegenheid dient tevens de doorberekening van kosten aan niet-deelnemers voor de behandeling van kwijtscheldingsverzoeken te worden geactualiseerd.

3.6 Dwanginvordering

Door achterstanden in de belastingadministratie bestond er in 2014 onvoldoende zekerheid over de openstaande vorderingen. Bovendien was de module Dwanginvordering nog onvoldoende ingericht voor de bulkverwerking van aanmaningen, dwangbevelen en loonbeslagen. Die combinatie maakte dat het onverantwoord en feitelijk onmogelijk was om grote hoeveelheden aanmaningen te versturen.

Over de grootste en/of bijzondere vorderingen onderhielden de deurwaarders zoveel als mogelijk persoonlijk contact met debiteuren. Na het inzichtelijk maken van de belastingadministratie voor de jaarrekening 2014 zijn in februari 2015 aanmaningen verzonden. Er worden nu ook weer dwangbevelen uitgevaardigd. Daarmee is de dwanginvordering over 2014 hervat. Tevens is een begin gemaakt met de analyse van openstaande vorderingen uit voorbije jaren. Deze vorderingen zijn meegekomen tijdens de conversie van oude bestanden van de deelnemers. De verwerking en invordering van die oude posten is arbeidsintensief. Voor de verdere inrichting en het volledige gebruik van de module Dwanginvordering wordt intensief samengewerkt met de programmaleverancier.

Onder deze omstandigheden wordt er bij team Innen in 2015 tijdelijk extra personeel ingezet. Ik adviseer om deze inzet in 2016 en 2017 te continueren door de personeelsformatie van team Innen gedurende deze periode uit te breiden met 1 fte (1x medewerker C).

3.7 Herschikking/efficiëntie

In de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk zijn voorstellen gedaan over taken die niet of onvoldoende belegd zijn binnen de huidige personeelsformatie. Behalve (tijdelijke) uitbreiding van de personeelsformatie kunnen interne herschikking en meer efficiënte werkwijzen daarbij ook oplossingen bieden. In de voorstellen over functioneel gegevensbeheer (paragraaf 3.2) en juridische advisering (paragraaf 3.4) zijn die mogelijkheden benut.

Bij de voorbereiding van deze evaluatie is uitvoerig gesproken met de drie teamleiders en met een brede personeelsvertegenwoordiging van alle drie de teams: Innen, Heffen en Waarderen. Vanuit de teams zijn diverse suggesties gedaan voor een meer efficiënte dienstverlening en bedrijfsvoering. Deze suggesties zijn verwerkt in hoofdstuk 4.

Bij het bespreken van mogelijkheden om binnen de bestaande personeelsformatie tot verbeteringen te komen is mijn beeld bevestigd dat de bezetting bij team Waarderen daartoe nu de meeste ruimte biedt. Dat team heeft overigens in de achterliggende periode veelvuldig bijstand verleend aan de twee andere teams.

In het kader van Herschikking stel ik voor om een A-medewerker van het team Waarderen formatief over te plaatsen naar team Heffen. Concreet gaat het om een A-medewerker met

⁸ Dit voorstel heeft een relatie met de voorgestelde uitbreiding in paragraaf 3.3 (Verwerking betalingsverkeer)

specifieke kennis van de werkzaamheden bij Heffen. Naast een inhoudelijke bijdrage aan het team Heffen zal deze medewerker worden belast met de coördinatie van de werkzaamheden op C-niveau.

Tenslotte stel ik in het kader van Herschikking voor om 2 C-medewerkers te ruilen tussen de teams Heffen en Innen. Dit is in feite de formalisering van een bestaande praktijk waarmee de specifieke kennis van Kwijtscheldingswerkzaamheden bij team Innen definitief wordt versterkt.

Bijlage C bevat een overzicht van alle voorgestelde mutaties op functieniveau, onderverdeeld naar Efficiëntie, Herschikking en Uitbreiding.

Hoofdstuk 4 Toekomstbestendige organisatie

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 zijn voorstellen gedaan over de personeelsformatie. Hoofdstuk 4 is toegespitst op onderwerpen van organisatorische aard, een meer efficiënte dienstverlening en bedrijfsvoering.

Binnen de kaders van deze evaluatie is gekozen voor een opsomming van onderwerpen die gezien kan worden als een actielijst.

Deze lijst is samengesteld mede op basis van input van:

- Het Dagelijks bestuur en het Algemeen bestuur
- De Begeleidingscommissie
- De accountant
- De leverancier van de belastingprogrammatuur
- De Waarderingskamer
- De Zeeuwse Ombudsman
- De medewerkers⁹ en de teamleiders

De actielijst is ingedeeld in 4 hoofdgroepen en opgenomen in de volgende paragrafen

- 4.2 Klantbehandeling
- 4.3 Processen
- 4.4 Bedrijfsvoering
- 4.5 Wetgeving, regelingen en overeenkomsten

Met de aanpak/uitvoering van verschillende onderwerpen is in 2015 een begin gemaakt. Uitgangspunt is dat de werkzaamheden zoveel mogelijk met eigen mensen worden opgepakt¹⁰.

Sommige acties/verbeteringen leggen een groter beslag op de personeelsformatie, terwijl met andere verbeteringen hierop juist kan worden bespaard.

Het vooraf kwantificeren van die mutaties is niet gemakkelijk omdat Sabewa Zeeland feitelijk nog steeds in een opbouwfase verkeert. Zoals eerder gemeld is er sinds 2014 goede voortgang geboekt, maar er is beslist nog geen sprake van een geoliede machine. Wat dat betreft is het in zekere zin gedurfd om de personeelsformatie op basis van efficiëntieverbeteringen te verminderen. Daarmee wordt immers voor een deel een voorschot genomen op de uitvoering van de actielijst in dit hoofdstuk.

⁹ Inclusief de medewerkers die op basis van een dienstverleningsovereenkomst (DVO) inzet leveren voor Sabewa Zeeland. Een overzicht van alle DVO's is opgenomen als bijlage F

¹⁰ Inclusief DVO-medewerkers. Zie ook voetnoot 7.

Echter, intern bestaat er een breed gedragen ambitie om van Sabewa Zeeland een succes te maken. Bovendien is duidelijk dat de budgettaire mogelijkheden niet onbeperkt zijn.

Concreet stel ik u voor om de personeelsformatie van de teams Waarderen en Heffen te verminderen met in totaal 4,4 fte. In combinatie met de elders in deze evaluatie voorgestelde Herschikking en Uitbreiding van de personeelsformatie, is er van gedwongen ontslagen geen sprake. Het schrappen van één van de formatieplaatsen (bij het team Heffen) kan overigens pas begin 2017 worden geëffectueerd¹¹.

4.2 Klantbehandeling

Voor de verbetering van de klantbehandeling zijn/worden acties gericht op:

- **Telefoonverkeer** (nieuwe centrale, training personeel)
- **Mailberichten** (reactietermijnen, kwaliteit en transparantie)
- **Post** (idem)
- **Klachtafhandeling** (transparantie en juridische toets)
- **Website en overige communicatie** (kwaliteit en transparantie)

4.3 Processen

Het is in meerdere opzichten noodzakelijk dat de kernprocessen per team worden geactualiseerd en vastgelegd.

De procesbeschrijvingen hebben een drievoudige functie: ze worden benut voor de werkverdeling, voor het toekennen van verantwoordelijkheden en dienen als grondslag voor de interne controle. En daarmee is er tevens een relatie met de Interne controle, genoemd als te verbeteren activiteit in paragraaf 4.4.

Ook schept de actualisering van werkprocessen kansen om efficiëntiewinst te realiseren. Zo is er bijvoorbeeld bij een eerste kritische beschouwing van één van de processen (bezwaarschriften) recent vastgesteld dat er tijdwinst kan worden geboekt door een vereenvoudiging van de eerste beoordeling van bezwaarschriften en door een aanpassing van de interne werkverdeling.

Bij wijze van proef wordt deze nieuwe werkwijze nu toegepast voor een groot gedeelte van de bezwaarschriften.

Kernprocessen zijn¹²:

- Betalingsverkeer (I)
- Kwijtschelding (I)
- Dwanginvordering (I)
- Aanmaningen (I)
- Aanslagoplegging (H)
- Verminderingen (H)
- Mutaties Heffen (H)
- Bezwaar- en beroepschriften (H)
- Taxeren en herwaarderen (W)
- Permanente marktanalyse (W)
- Bezwaar- en beroepschriften (W)
- Mutaties (Vergunningen/meldingen) (W)
- Functioneel gegevensbeheer (diverse) (W)

¹¹ Deze formatieplaats (0,9 fte) wordt bezet door een gedetacheerde medewerker van één van de deelnemers. In februari 2017 eindigt de desbetreffende detacheringovereenkomst.

¹² Team Innen (I), team Heffen (H) en team waarderen (W).

Uniformeren aanslagoplegging en heffingsgrondslagen

Vanuit het oogpunt van efficiëntie is het gewenst om in overleg met deelnemers te komen tot nog meer uniformiteit in het proces van aanslagoplegging en heffingsgrondslagen. Denk bijvoorbeeld aan de afwijkende betaaltermijnen en de zeer diverse grondslagen voor de rioolheffing. Het gebrek aan uniformiteit werkt in de praktijk belemmerend in de communicatie naar de klant, maar ook bij de algemene planning van werkzaamheden en bij de analyse van opbrengsten.

4.4 Bedrijfsvoering

Voor de verbetering van de bedrijfsvoering zijn/worden acties gericht op:

- **Postregistratie, digitalisering en archiefbeheer**
- **Interne controle** (inclusief voorbereiding jaarverantwoording)
- **Rapportages voor bestuur en management** (structuur, inhoud en frequentie)
- **Algemene planning en dagelijkse aansturing van de teams**
- **Personeelsgesprekken** (bewaken voortgang, verslaglegging en opvolging¹³)
- **Opleiding en training** (Inhoudelijke kennis, maar ook vaardigheden)
- **Automatisering** (afronding implementatie belastingprogrammatuur en uitfaseren oude programmatuur)
- **Cultuur** binnen de organisatie (samenwerken aan *Ons Sabewa Zeeland*).

De cultuur binnen de organisatie is hier als laatste punt genoemd. Vanwege de samenhang van de organisatiecultuur met veel van de andere beoogde verbeteringen, schets ik hier de achtergrond bij deze actie.

Vooropgesteld: ik blijf onder de indruk van de veerkracht en flexibiliteit van veel medewerkers, ondanks alle tegenslagen in de startfase van Sabewa Zeeland. Toch koestert een aantal medewerkers nog steeds de werkomgeving waaruit zij afkomstig zijn en waar *‘het werk altijd op rolletjes liep’*. Ook is het niet iedereen gegeven om snel te wennen aan de schaalvergroting en specialisatie of juist aan een verbreding van taken. Dat lijkt een kwestie van tijd. Wat binnen Sabewa Zeeland echter vooral in de weg zit is het gebrek aan ketendenken op individueel niveau: *Wat is mijn bijdrage aan ons Sabewa Zeeland en wat is het gevolg daarvan voor de werkzaamheden van mijn collega's?*

Om van Sabewa Zeeland een solide dienstverlener te maken is het noodzakelijk dat ketendenken nadrukkelijk wordt gestimuleerd. De organisatieleiding heeft daarin een voorbeeldfunctie, een voortrekkersrol. Tot voor kort is die rol - onder bekende omstandigheden - onvoldoende opgepakt.

En hoewel bekend met de lange adem die cultuurbeïnvloeding in organisaties vraagt, is ook wat dit betreft 2015 een cruciaal jaar: We zijn begonnen!

4.5 Wetgeving, regelingen en overeenkomsten

In deze laatste paragraaf van dit hoofdstuk staan voor de volledigheid nog enkele onderwerpen die mogelijk direct of indirect van invloed zijn op de dienstverlening door Sabewa Zeeland:

- **Gemeenschappelijke Regeling Sabewa Zeeland** (Vaststellen wijzigingen op basis WGR)

¹³ In 2015 zijn er voor het eerst Personeelsgesprekken gehouden. In 2016 overwogen om daarbij een beschikbaar systeem (HR 21) te gebruiken.

- **Publiekrechtelijke dienstverleningsovereenkomst Sabewa Zeeland** (evaluatie conform artikel 12 van deze overeenkomst)
- **Leidraad Invordering Sabewa Zeeland** (Vaststellen, ter verduidelijking samenhang beleidsregels en wetgeving)
- **Vennootschapsbelasting** (nagaan gevolgen nieuwe wetgeving).

NB. De overeenkomsten met enkele individuele deelnemers voor de levering van diensten, aan Sabewa Zeeland maken nadrukkelijk geen onderdeel uit van deze evaluatie. Voor de volledigheid is een overzicht van deze dienstverleningsovereenkomsten opgenomen als bijlage F.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Algemeen

Sabewa Zeeland is in 2014 ernstig in de problemen gekomen. Hoewel er sprake was van een ongelukkige samenloop van omstandigheden, zie ik één hoofdoorzaak van de belemmering in de dienstverlening in 2014:

De kwaliteit van gegevensbestanden van Sabewa Zeeland was in 2014 onvoldoende.

Daardoor zijn grote achterstanden ontstaan in de belastingadministratie, haperde de dienstverlening en vertoonde de jaarrekening over 2014 een tekort van € 1,3 miljoen. Er is goede voortgang geboekt bij het wegwerken van achterstanden. Het jaar 2015 is echter cruciaal voor Sabewa Zeeland, want het is nog geen geoliede machine.

Met het oog op de doorontwikkeling van Sabewa Zeeland bevat deze evaluatie enkele voorstellen over de personeelsformatie en over de organisatie. Ik heb de stellige verwachting dat met de opvolging van deze voorstellen Sabewa Zeeland een solide dienstverlenende organisatie kan worden.

5.2 Personeelsformatie

In hoofdstuk 3 staan voorstellen voor een toekomstbestendige personeelsformatie. Een belangrijk onderdeel van deze voorstellen is het vergroten van de capaciteit voor functioneel gegevensbeheer en de aanstelling van een coördinator IT. Door efficiëntieverbetering en herschikking blijft de totale uitbreiding van de personeelsformatie beperkt tot 2,6 fte¹⁴.

5.3 Organisatie

In hoofdstuk 4 staan voorstellen voor een toekomstbestendige organisatie. Het gaat vooral over onderwerpen van organisatorische aard, gericht op meer efficiëntie in de dienstverlening en bedrijfsvoering. Een belangrijk onderdeel van deze voorstellen is het verbeteren van de klantbehandeling.

5.4 Financiën

Het overnemen van de voorstellen in deze evaluatie kost geld. De structureel hogere kosten zijn per saldo in 2018 € 159.000,-.

¹⁴ Bijlage C bevat een overzicht met alle voorgestelde mutaties op functieniveau, onderverdeeld naar Efficiëntie, Herschikking en Uitbreiding.

In de daaraan voorafgaande jaren (2016 en 2017) moet rekening worden gehouden met incidentele kosten¹⁵ voor:

- Een tijdelijk medewerker bij team Innen (1 fte)
- Het opvangen van onvoorziene knelpunten als gevolg van de voorgestelde Herschikking van de personeelsformatie
- Advieskosten voor de aanpassing van het functieboek volgens de gecertificeerde methode HR 21
- Extra kosten voor opleidingen en trainingen, genoemd in paragraaf 4.4.

De hogere kosten zijn van invloed op de deelnemersbijdrage. Bijlage E geeft per deelnemer inzicht in de jaarlijkse bijdragen aan Sabewa Zeeland voor de periode tot en met 2018.

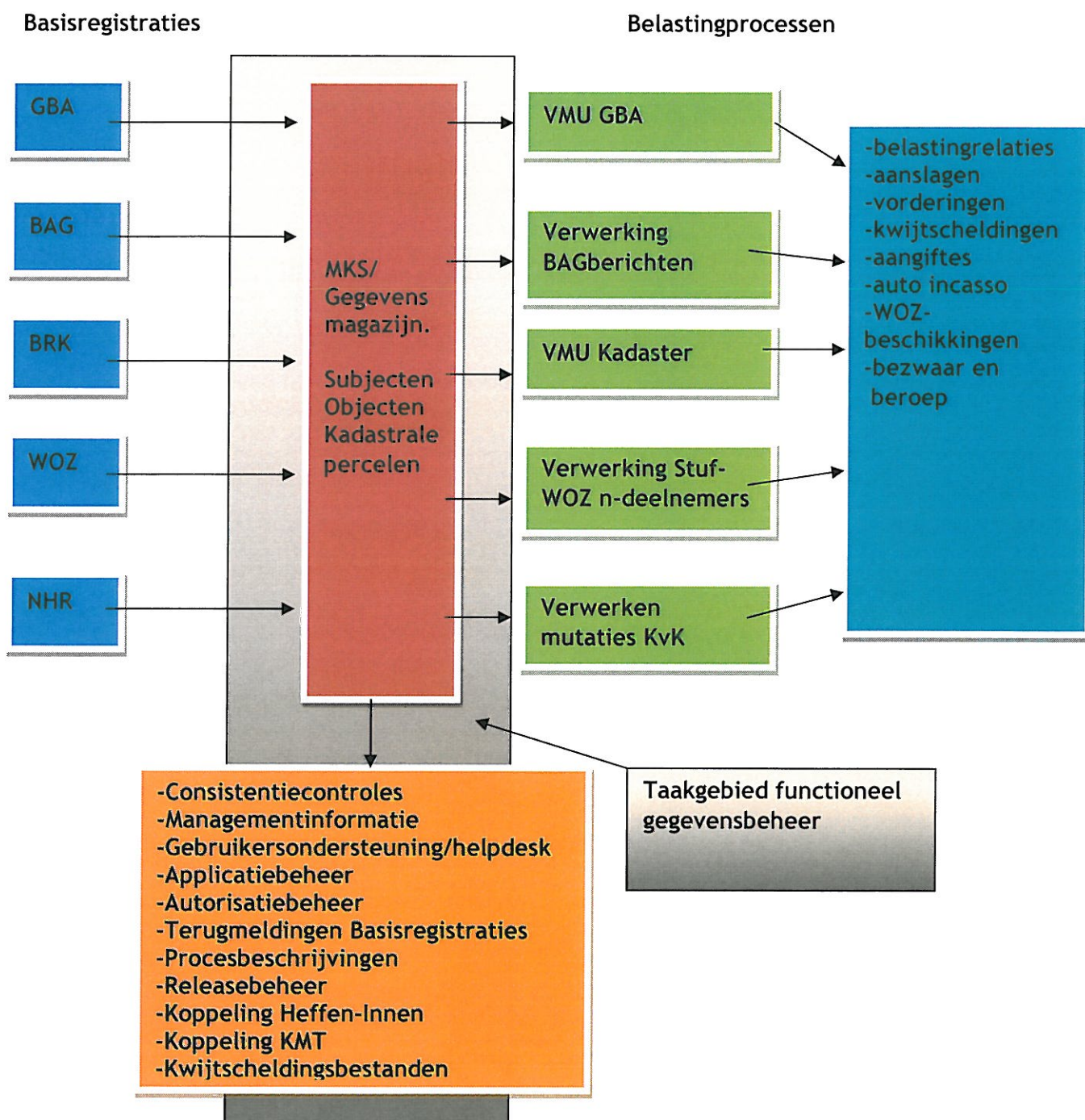
5.5 Rapportage voortgang over verbeteringen

Over de voortgang van de beoogde verbeteringen en acties zal verslag worden gedaan op de gebruikelijke rapportagemomenten aan het bestuur van Sabewa Zeeland. Als eerste moment na de behandeling van deze evaluatie kan het jaarverslag over 2015 worden benut.

Drs. P (Peter) van Strien
Augustus 2015

¹⁵ Bijlage D bevat een totaaloverzicht van alle extra kosten per jaar voor de periode tot en met 2018.

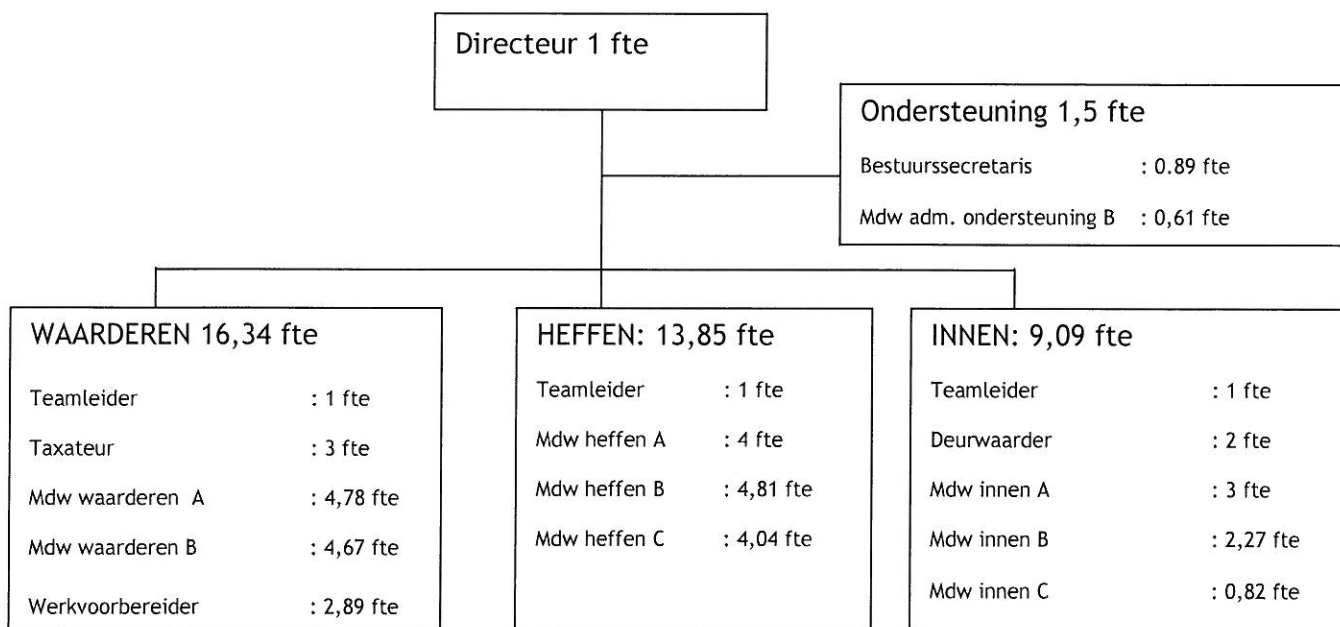
Stroomschema processen gegevensbeheer



GBA	Gemeentelijke Basisadministratie
NHR	Handelsregister (KVK)
BAG	Basisregistraties Adressen en Gebouwen
WOZ	Wet Onroerende Zaken
BRK	Basisregistratie Kadaster
KMT	Koppeling Modelmatig Taxeren
VMU GBA/Kadaster	de verzamelbak van mutaties (bevolking en kadaster)
Stuf-WOZ	de waarden die niet-deelnemers vaststellen in het kader van de wet WOZ heeft Sabewa Zeeland nodig voor de belastingheffing (waterschap). Om de waarden te kunnen gebruiken zijn andere gegevens nodig zoals: aanduiding van de onroerende zaak, NAW-gegevens belanghebbenden, kadastrale afbakening van de onroerende zaak etc. Om deze gegevens efficiënt te kunnen uitwisselen is er een standaard uitwisselingsformaat gedefinieerd. Dit heet de STUF-Woz.
MKS	Makelaarsuite. 'Magazijn' van alle gegevens in het softwarepakket.

Overzicht personeelsformatie vastgestelde begroting 2016

Het aantal formatieplaatsen bedraagt 41,8 fte



Personeelsformatie Sabewa Zeeland:

Voorgestelde mutaties op basis van de evaluatie

Efficiëntie

Team	Aantal mdw	-/- fte	+/+ fte	Saldo
Waarderen A	2	2		
Waarderen B	1	1		
Heffen A	1	0.9*		
Waarderen A	1	0.5		
		- 4.4		- 4.4

*vanaf 2017

Herschikking

Team	Aantal mdw	-/- fte	+/+ fte	Saldo
Heffen A (inhoud)	1		0.5	
Heffen A (juridisch)	1		0.5	
Heffen A (inhoud)	1		0.5	
Heffen A (coördinatie C)	1		0.5	
Waarderen B (gegevensbeheer)	1		1	
Heffen B	2	1.8		
Waarderen B (gegevensbeheer)	2		1.8	
Heffen C	1	0.62		
Innen B	1		0.62	
Innen B	1	1		
Heffen C	1		1	
Waarderen A (gegevensbeheer)	1		0.5	
Waarderen A (gegevensbeheer)	1	0.39	0.39	
		-3.81	+ 7.31	+ 3.5

Uitbreiding

Team	Aantal mdw	-/- fte	+/+ fte	Saldo
Coördinator gegevensbeheer+IT	1		1	
Administratieve ondersteuning (juridisch)	1		0.5	
Innen B	1		1	
Innen C	1		1	
Innen C	1		1*	
Innen C	1	1*		
		-1	+ 4.5	+3.5

* tijdelijk 2016/2017

Totaal		-/- fte -9.21	+/+ fte +11.81	Saldo fte +/- 2.6
---------------	--	--------------------------	---------------------------	------------------------------

Financiële gevolgen evaluatie

Kosten/opbrengsten	begroting 2015	begroting 2016	Meerjaren raming 2017	Meerjaren raming 2018
Formatie wijzigingen:				
Team innen 1 medw. C (7) en 1 x B (8) structureel		105.000	105.000	105.000
Team innen 1 medw. C (7) voor 2 jaar		50.000	50.000	
1 x coördinator gegevens beheer / IT (10)		69.000	70.000	71.000
Team waarderen 1x functiewijziging C naar B (7 naar 8)		4.000	5.000	6.000
Juridische functie 0,5 fte schaal 9		29.000	30.000	32.000
budget knelpunten/vervanging langdurig ziekte	PM*	25.000	25.000	
vermindering formatie Team heffen			-55.000	-55.000
Overig:				
advieskosten aanpassen functieboek (HR21) opleidingen	10.000	25.000	25.000	
Totaal extra	10.000	307.000	255.000	159.000

* In prognose meerkosten 2015

Evaluatie en gevolgen voor de deelnemersbijdragen 2016 - 2018

Bijdrage	Rekening 2014	begroting 2015	begroting 2016	gevolgen evaluatie 2016	Wijzigingen 2016 exclusief evaluatie	1e begrotings- wijziging 2016	begr.na wijz. 2016 *
84110 Bijdrage Borsele	280.808-	251.388-	273.814-	13.965-	4.094-	18.049-	291.863-
84120 Bijdrage Goes	452.893-	404.921-	429.757-	18.979-	6.312-	25.290-	455.047-
84130 Bijdrage Hulst	333.218-	287.051-	310.372-	14.365-	4.636-	19.001-	329.373-
84140 Bijdrage Kapelle	142.312-	128.716-	129.776-	5.841-	1.902-	7.743-	137.519-
84150 Bijdrage Reimerswaal	254.034-	219.018-	243.633-	13.589-	3.737-	17.326-	260.959-
84160 Bijdrage Sluis	472.847-	419.485-	442.497-	18.964-	6.289-	25.253-	467.750-
84170 Bijdrage Terneuzen	685.035-	588.631-	636.555-	29.877-	9.706-	39.583-	676.138-
84180 Bijdrage Tholen	296.405-	263.062-	290.100-	14.834-	4.361-	19.195-	309.295-
84190 Bijdrage waterschap Scheidestromen	1.528.005-	780.372-	1.102.088-	176.597-	24.963-	201.560-	1.303.648-
Subtotaal opbrengsten	4.445.557-	3.342.644-	3.858.593-	307.060-	66.000-	373.000-	4.231.593-

Bijdrage	meerjaren raming 2017	gevolgen evaluatie 2017	aangepaste raming 2017**	meerjaren raming 2018	gevolgen evaluatie 2018	aangepaste raming 2018***
84110 Bijdrage Borsele	273.814-	11.914-	289.822-	273.814-	7.520-	285.428-
84120 Bijdrage Goes	429.757-	16.421-	452.490-	429.757-	10.425-	446.494-
84130 Bijdrage Hulst	310.372-	12.388-	327.396-	310.372-	7.853-	322.861-
84140 Bijdrage Kapelle	129.776-	5.042-	136.720-	129.776-	3.198-	134.876-
84150 Bijdrage Reimerswaal	243.633-	11.528-	258.898-	243.633-	7.256-	254.626-
84160 Bijdrage Sluis	442.497-	16.404-	465.190-	442.497-	10.412-	459.198-
84170 Bijdrage Terneuzen	636.555-	25.784-	672.045-	636.555-	16.350-	662.611-
84180 Bijdrage Tholen	290.100-	12.667-	307.128-	290.100-	7.996-	302.457-
84190 Bijdrage waterschap Scheidestromen	1.102.088-	142.852-	1.269.903-	1.102.088-	87.990-	1.215.041-
Subtotaal opbrengsten	3.858.593-	255.000-	4.179.593-	3.858.593-	159.000-	4.083.593-

* De 1e wijziging van de begroting voor 2016 bevat naast de gevolgen van de evaluatie (€ 307.000,-) ook € 32.000,- wegens doorschuiving van de uitvoering van het Individueel Keuze Budget van 2016 naar 2017 (=saldo van de reservering vakantie-uitkering € 87.000,- en verkoop verlof uren -€ 55.000,-) en een verhoging van de ramingen voor portokosten (€ 30.000,-) en lidmaatschappen (€ 4.000,-). In totaal nemen de geraamde kosten in 2016 toe met € 373.000,-. De geraamde deelnemersbijdragen in 2016 komen daarmee op € 4.231.593,-.

/ De aangepaste ramingen 2017 en 2018 bevatten de gevolgen van de evaluatie 2017 respectievelijk 2018 en de structurele doorwerking van de wijzigingen 2016 ad € 66.000,-.

Overzicht van overeenkomsten van dienstverlening aan Sabewa Zeeland:

De gemeente Terneuzen levert diensten voor:

- Communicatie;
- Personeelszaken.

Het waterschap Scheldestromen levert diensten voor:

- Financiën (begroting, jaarstukken, bestuursrapportages en administratie);
- Kantoorautomatisering en systeembeheer;
- Facilitaire zaken (o.a. het gebruik van dienstauto's door deurwaarders. Separaat is er een huurovereenkomst voor medegebruik van een kantoor in Terneuzen. In de overeengekomen vergoeding zijn ook de kosten verdisconteerd voor gebruik van meubilair, water en energie, archiefruimte, schoonmaak, receptie en beveiliging).