Bijlage 1: Strategische Heroriëntatie van het Team Belastingen Gemeente Gorinchem

Inleiding:

De gemeente Gorinchem staat voor uitdagingen in de werkwijze en structuur van het belastingteam. Deze uitdagingen, variërend van de moeilijkheid om gespecialiseerd personeel aan te trekken tot de noodzaak van technologische modernisering, hebben geleid tot de evaluatie van verschillende toekomstscenario's voor de organisatie van het belastingteam. Deze notitie biedt een overzicht van de huidige situatie, de overwogen scenario's, en de uiteindelijke keuze voor volledige uitbesteding aan de Gemeenschappelijke Regeling Belasting Samenwerking Rivierenland (GR BSR).

Huidige Situatie en Uitdagingen:

Het belastingteam van de gemeente Gorinchem bevindt zich in een complexe situatie, gekenmerkt door een afhankelijkheid van externe medewerkers voor activiteiten zoals WOZ, BAG, inning en kwijtscheldingen. Deze afhankelijkheid, samen met de uitdagingen op de arbeidsmarkt en de vereiste voor technologische verbeteringen, leidt tot operationele kwetsbaarheden, een hoge werkdruk, en beperkte vervangbaarheid binnen het team.

Overwogen Toekomstscenario's:

Er zijn drie scenario's overwogen voor de toekomstige organisatie van het belastingteam:

1. **Volledig Behouden:** Dit scenario houdt in dat alle taken intern blijven, met investeringen in automatisering en technologie om efficiëntie te verbeteren. Hoewel dit volledige controle en direct contact met burgers biedt, brengt het ook verhoogde kwetsbaarheden met zich mee, vooral gezien de huidige arbeidsmarktuitdagingen.

2. **Gedeeltelijke Uitbesteding:** Een hybride model dat de interne uitvoering combineert met externe expertise voor specifieke taken. Dit scenario kan de werkdruk verlichten en de afhankelijkheid van de arbeidsmarkt verminderen, maar vereist effectieve controlemechanismen en goede coördinatie.

3. **Volledige Uitbesteding:** Bij de volledige uitbesteding van belastingtaken door de gemeente Gorinchem aan GR BSR behoudt de gemeente taken zoals contractbeheer met BSR, inning van marktgelden en parkeerbelasting, en verzekeringen en aansprakelijkheidsstellingen. (Bij dit scenario is ook samenwerking met Dordrecht/Drechtsteden overwogen, echter vanwege de onhaalbaarheid op korte- en middellange termijn, de hogere kosten en het gebrek aan aansluiting op de scope van de behoefte. Dit komt mede doordat zij zich momenteel nog in een transitiefase bevinden waarin de ICT-systemen nog niet zijn geoptimaliseerd

Voor- en nadelen van de verschillende scenario’s

In onderstaand overzicht de voor- en nadelen van elk scenario op basis van verschillende criteria, waaronder kosten, flexibiliteit, efficiëntie, kwaliteitsbeheer, interne controle, afhankelijkheid van externe partijen, impact door krappe arbeidsmarkt, effect op ICT-systemen en coördinatie met externe partijen. Scenario 3, volledige uitbesteding, lijkt over het algemeen de beste balans te bieden tussen voordelen en nadelen, met name op het gebied van flexibiliteit, efficiëntie, kwaliteitsbeheer en minimale impact van de krappe arbeidsmarkt.

Criteria	Scenario 1: Volledig Behouden	Scenario 2: Gedeeltelijke Uitbesteding	Scenario 3: Volledige Uitbesteding
Kosten/Besparing	Beperkt effect, hogere interne kosten dan begroot	Beperkt effect, totale kosten ongeveer 7% hoger dan intern	Beperkt effect, totale kosten ongeveer 14% hoger dan intern, maar langere termijn financiële voordelen door efficiëntie en kwaliteit kunnen compenseren
Flexibiliteit	Beperkte flexibiliteit door afhankelijkheid van intern personeel en middelen	Meer flexibiliteit door combinatie van interne en externe bronnen	Maximale flexibiliteit door volledige uitbesteding, snelle aanpassing aan veranderende behoeften

Bijlage 1: Strategische Heroriëntatie van het Team Belastingen Gemeente Gorinchem

Criteria	Scenario 1: Volledig Behouden	Scenario 2: Gedeeltelijke Uitbesteding	Scenario 3: Volledige Uitbesteding
Efficiëntie	Enige efficiëntieverbeteringen mogelijk, beperkt door interne middelen	Betere efficiëntie door combinatie van interne expertise en externe capaciteiten	Hoogste efficiëntie door gespecialiseerde dienstverlening van externe partij
Kwaliteitsbeheer	Kwaliteitsbeheer blijft intern, maar met beperkte middelen	Verbeterd kwaliteitsbeheer door externe expertise	Uitstekend kwaliteitsbeheer door gespecialiseerde kennis van externe partij
Interne Controle	Maximale interne controle, maar met bijkomende beheerslast	Enige vermindering van interne controle door gedeeltelijke uitbesteding	Goede controle door duidelijke contractuele afspraken, ondanks volledige uitbesteding
Afhankelijkheid van Externe Partijen	Geen afhankelijkheid van externe partijen, maar beperkte middelen	Matige afhankelijkheid van externe partijen	Afhankelijkheid van externe partijen, maar met duidelijke contractuele afspraken en SLA's
Impact door Krappe Arbeidsmarkt	Hoge impact, moeilijk om gekwalificeerd personeel te vinden	Minder impact door combinatie van interne en externe bronnen	Minimale impact, volledige uitbesteding
Effect op ICT-systemen	Benodigde investeringen in ICT	Deels afhankelijk van externe ICT-oplossingen	Minimale impact, ICT wordt volledig overgedragen aan externe partij
Coördinatie met Externe Partijen	Geen coördinatie nodig, maar beperkte middelen	Goede coördinatie met externe partijen vereist	Uitstekende coördinatie door duidelijke afspraken en SLA's

Keuze voor Volledige Uitbesteding:

1. **Verbeterde dienstverlening voor onze inwoners door gecombineerde aanslag Waterschaps- en Gemeentelijke belastingen:**
    - Door de uitbesteding van belastingdiensten aan de Gemeenschappelijke Regeling Belastingsamenwerking Rivierenland (GR BSR) kunnen we een gecombineerd aanslagbiljet aanbieden voor zowel de waterschapsbelasting als de gemeentelijke belastingen. Dit resulteert in een vereenvoudiging van het administratieve proces voor onze inwoners, waardoor zij slechts één keer een aanslagbiljet ontvangen en één keer betaling hoeven te regelen. Dit draagt bij aan een verbeterde gebruikservaring en tevredenheid onder de burgers.

2. **Verbeterde efficiëntie en uniformiteit van dienstverlening door centralisatie bij een gespecialiseerde externe partij, BSR:**
    - Het uitbesteden van belastingdiensten aan de GR BSR biedt de mogelijkheid om te profiteren van de gespecialiseerde expertise en infrastructuur van deze externe partij. Door centralisatie van de dienstverlening wordt een hogere mate van efficiëntie en uniformiteit bereikt. Dit betekent dat processen gestroomlijnd worden en dat de dienstverlening consistent en kwalitatief hoogwaardig is. Bovendien vermindert dit de complexiteit van het beheer van belastingtaken voor de gemeente Gorinchem.

3. **Expertise van de externe partij garandeert kwaliteitsdienstverlening:**
    - De GR BSR beschikt over specialistische kennis en ervaring op het gebied van belastingdiensten, wat garant staat voor een hoog niveau van kwaliteitsdienstverlening. Het uitbesteden van deze taken aan een externe partij

verzekert de gemeente Gorinchem van professionele ondersteuning en nauwkeurige uitvoering van belastingprocessen. Dit vermindert het risico op fouten en verhoogt de betrouwbaarheid van de belastingafhandeling.

4. **Uitvoeringsorganisatie versus beleidsvorming:**
    - Door te kiezen voor uitbesteding aan de GR BSR blijft de gemeente Gorinchem zich concentreren op haar kerntaken, met name de beleidsmatige aspecten van belastingheffing en -inning. De GR BSR fungeert als een gespecialiseerde uitvoeringsorganisatie die verantwoordelijk is voor de operationele taken op het gebied van belastingen. Dit zorgt voor een duidelijke scheiding tussen beleidsvorming en uitvoering.

Implementatie en Transitie:

Het implementatie- en evaluatieplan voor Scenario 3 (Volledige Uitbesteding) omvat verschillende fasen en activiteiten die gedurende een gestructureerde tijdslijn worden uitgevoerd. Allereerst worden in de periode van februari tot juni 2024 de basis gelegd voor de samenwerking met BSR, met onder andere de ondertekening van een intentieverklaring en het opstellen van een communicatieplan. Vervolgens worden van februari tot december 2024 voorbereidingen getroffen voor de overgang, waaronder het ontwikkelen van een stappenplan en het bieden van trainingen aan medewerkers. Het eerste jaar van de uitvoering, van januari tot december 2025, omvat de officiële overdracht van belastingdiensten aan BSR en de start van operationeel management en risicobeheer. Vanaf 2026 wordt de focus verlegd naar evaluatie en aanpassing, met regelmatige prestatiebeoordelingen, feedbackverzameling en jaarlijkse reviews. Het langetermijnbeheer vanaf 2026 omvat voortdurende evaluatie, strategische aanpassingen en een continue dialoog met BSR om te blijven voldoen aan de behoeften van de gemeente en haar inwoners, conform de servicelevel agreements (Sla's).

Communicatie:

De communicatiestrategie is gericht op zowel interne als externe belanghebbenden en omvat verschillende initiatieven om een soepele overgang naar de uitbesteding van taken aan de BSR te bevorderen. Intern zullen informatiesessies en een specifiek communicatiekanaal worden gebruikt om medewerkers op de hoogte te stellen, vragen te beantwoorden en de voordelen van uitbesteding te benadrukken. Extern wordt een uitgebreid communicatieplan gehanteerd, waarbij verschillende kanalen zoals de gemeentelijke website, sociale media en lokale kranten worden ingezet om de gemeenschap te informeren over de veranderingen. Hierbij worden de voordelen van uitbesteding gecommuniceerd en wordt een FAQ-sectie opgesteld om eventuele zorgen weg te nemen. Door een partnerschapsbenadering met de BSR wordt gezorgd voor een consistente boodschap, en monitoring en evaluatie van de reacties van stakeholders zullen plaatsvinden om de effectiviteit van de communicatie te waarborgen en indien nodig bij te sturen.

Personeel:

Aan de overgang naar de BSR zitten personele gevolgen past. In principe gaat het hier over 3 medewerkers die in eigen dienst zijn bij de gemeente Gorinchem. Als basis geldt "mens volgt werk" maar ook "behoud van vergelijkbare arbeidsvoorwaarden". Voor de zomer 2024 wordt in kaart gebracht welke huidige en nieuwe werkzaamheden bij de gemeente blijven en wat de omvang, het niveau en de benodigde kennis en competenties hiervoor zijn. Ook worden de huidige takenpakketten/functies afgezet tegen de werkzaamheden die overgeheveld worden. Met de 3 betrokken medewerkers worden gesprekken gevoerd om te kijken wat dit betekent, ook in relatie tot de (nieuwe) taken die bij de gemeente blijven en waarvoor zij mogelijk belangstelling hebben. Vervolgens worden er per persoon afspraken gemaakt.

Conclusie:

De gemeente Gorinchem staat voor belangrijke uitdagingen met betrekking tot haar belastingteam, variërend van de moeilijkheid om gespecialiseerd personeel aan te trekken tot de noodzaak van technologische modernisering. Na evaluatie van verschillende toekomstscenario's is besloten om over te gaan tot volledige uitbesteding van belastingtaken aan de Gemeenschappelijke Regeling Belastingsamenwerking Rivierenland (GR BSR). Deze keuze biedt voordelen, waaronder verbeterde dienstverlening voor inwoners, verhoogde efficiëntie en uniformiteit van dienstverlening, gegarandeerd kwaliteitsbeheer en een duidelijke scheiding tussen uitvoering en beleidsvorming. Het implementatie-

en communicatieplan is zorgvuldig opgesteld om een soepele overgang te garanderen, waarbij zowel interne als externe belanghebbenden worden betrokken en geïnformeerd. Door deze strategische beslissing kan de gemeente Gorinchem haar belastingdiensten optimaliseren en tegelijkertijd de operationele en financiële risico's minimaliseren, waarmee wordt voldaan aan de behoeften van zowel de gemeente als haar inwoners.