

SVDL

SeinstraVandeLaar
Organisatieadviseurs
voor de publieke sector

Strategische positiebepaling GBLT

Positiebepaling samenwerking en schaal

Arno Seinstra

22-10-2019

Aanleiding

- Sinds de zomer van 2018 speelt in het AB van GBLT het vraagstuk van samenwerking en/of mogelijke schaalvergroting.
- Aanleiding daartoe vormde de casus van een relatief kleine gemeente die zich meldde met de vraag tot mogelijke toetreding tot GBLT
- Vanuit het AB is daarop de behoefte ontstaan om tot een positiebepaling te komen inzake de toekomstige samenwerking en schaal van GBLT.
- Voor de totstandkoming van voorliggende positiebepaling zijn gesprekken gevoerd met de secretaris-directeuren en/of gemeentesecretarissen van alle deelnemers van GBLT en er zijn twee gezamenlijke sessies geweest met deze betrokkenen.
- Met die input is een bestuurlijk gesprek gevoerd waarvan voorliggend stuk het resultaat is.

Hoofdlijnen strategische positiebepaling GBLT

- De inhoudelijke ontwikkeling van GBLT en het tegelijkertijd blijvend verbeteren van de kwaliteit van de taakuitvoering door GBLT, staan voorop als het gaat om het vraagstuk schaal en samenwerking.
- Er is een inhoudelijke visie nodig op de ontwikkeling van GBLT naar een volgend plateau. Daarbij gaat het om nieuwe wet- en regelgeving maar ook om digitalisering, informatisering, innovatie en samenwerking met de deelnemers.
- Bij die visie moet een adoptieve strategie worden gekozen om alert te kunnen inspringen op komende ontwikkelingen.
- De huidige schaal lijkt voor de korte termijn toereikend en dat betekent dat er nu niet actief wordt ingezet op schaalvergroting, wel wordt er blijvend gekeken naar slimme vormen van samenwerking.

Hoofdlijnen strategische positiebepaling GBLT (2)

- Als het gaat om schaalvergroting wordt een passieve strategie gekozen. Dat wil zeggen dat er geen actieve toenadering is tot een partij, maar dat wel wordt uitgewerkt onder welke randvoorwaarden en criteria een deelnemer zou kunnen toetreden als deze zich zou aandienen.
- Als criteria gelden: 1) het ondersteunen in de verdere inhoudelijke ontwikkeling van GBLT 2) de landelijke positie van GBLT 3) het vergoten van de robuustheid van GBLT qua bedrijfsvoering of het WOZ-team
- Naast deze inhoudelijke strategische criteria kan maatschappelijke verantwoordelijkheid richting een potentiële deelnemer een aanleiding zijn om toetreding niet uit te sluiten.
- In alle gevallen geldt dat een toetreding niet verstorend of belemmerend mag zijn op de inhoudelijke ontwikkeling van GBLT of op de kwaliteit van de uitvoering.

Hoofdlijnen strategische positiebepaling GBLT (3)

- Als bij de uitwerking van de inhoudelijke visie of de uitvoering van de adoptieve strategie er aanleiding toe is, kan opnieuw de strategie inzake schaalvergroting en/of samenwerking bekeken worden.
- Het bovenstaande betekent ook dat moet worden gekeken naar de duurzaamheid van de huidige GR en de stemverdeling daarbinnen. De huidige opzet van de GR moet worden herzien en uitgewerkt zodat deze (pas) bij een eventuele toetreders snel bestuurlijk kan worden aangepast.

Proces richting besluitvorming

- AB vergadering najaar 2019: voorgenomen besluit
 - van de positiebepaling voor samenwerking en schaal (voorliggend stuk) en gekoppeld aan de inhoudelijke visie op de lange termijn (adoptieve strategie)
 - van de agenda voor GBLT voor de komende jaren
- Consultatie/ kennisgeving aan de Raad/AB middels een gezamenlijk opgestelde informatiebrief.
- AB voorjaar 2020 definitieve besluitvorming.

Agenda voor GBLT – voortkomend uit deze positiebepaling

- Nader uitwerken van de te verwachten ontwikkelingen en de relatie tot de huidige budgettaire kaders/ mogelijkheden.
- Specifiek voor het vraagstuk van informatiemanagement.
- Het vraagstuk van slimme samenwerking of mogelijkheden voor schaalvergroting actief op de bestuurlijke agenda houden in het licht van eerste twee punten.
- Nader uitwerken van criteria op inhoud, kenmerken, financieel en proces als het gaat om mogelijke toetreding(en).
- Herijken van de GR zodat deze kan worden herzien in geval van een toetreders.

Resultaat ambtelijke sessies

Vijf hoofdconclusies uit de ambtelijke consultatie

1. Schaalvergroting is idealiter geen doel op zich worden maar moet worden gezien in het licht van ontwikkelingen bij deelnemers en GBLT.
2. Het huidige niveau van kwaliteit en kosten van GBLT dient sowieso behouden te worden.
3. De meningen over noodzaak, nut of belemmeringen inzake schaalvergroting lopen tussen de deelnemers licht uiteen.
4. De meerderheid ziet op termijn een schaalvergroting als mogelijke bijdrage aan de ontwikkeling van GBLT.
5. In dat geval is een duidelijke strategie nodig voor de lange termijn en een no-regret strategie voor de korte termijn.

Hoofdlijnen vanuit de ambtelijke consultatie

1. Schaalvergroting is geen doel op zich maar moet worden gezien in het licht van ontwikkelingen bij deelnemers en GBLT.
2. Het huidige niveau van kwaliteit van GBLT dient sowieso behouden te worden.
3. Er komen meerdere ontwikkelingen op GBLT af. Vanuit het perspectief van belastingen maar ook op gebied van de digitale overheid en digitale transformatie.
4. Om in te kunnen zetten op deze ontwikkelingen is het de vraag of een schaalvergroting een toegevoegde waarde heeft en zo ja welke.
5. Ook zou schaalvergroting wellicht belemmerend kunnen werken, omdat het tijd en energie kost.
6. Voor de lange termijn kan niet goed worden voorzien wat dat betekent voor GBLT. Daarom is een adaptieve strategie nodig die kan worden bijgesteld als dat nodig is.

Ambtelijk voorstel voor bestuurlijke positiebepaling

- Het GBLT zet actief in op het nauwlettend volgen van en anticiperen op ontwikkelingen op haar gebied van belastingen en informatiemanagement.
- Daarvoor heeft zij een ontwikkeling nodig naar meer strategische ontwikkel- en slagkracht.
- GBLT zal die ontwikkeling zoveel als mogelijk doen binnen de huidige budgettaire kaders.
- Dat kan door het optimaliseren van haar werk en het zoeken naar slimme verbeteringen en samenwerkingen.
- Het vergroten van de huidige schaal van GBLT is daarbij geen noodzaak, maar kan enerzijds wellicht wel meer financieel volume opleveren
- Anderzijds kan bij een toetreding van een gemeente meer robuustheid ontstaan in de gemeentelijke dienstverlening.

Ambtelijk voorstel voor bestuurlijke positiebepaling (2)

- Er is -alles overziend en ingeschat- op dit moment geen actieve strategie nodig om de huidige schaal van GBLT formeel te vergroten. Slimme vormen van samenwerken worden wel gezocht. Bijvoorbeeld met andere kantoren, landelijke instellingen of leveranciers.
- Als zich een gemeente meldt, dan staat GBLT open voor een verkenning maar met duidelijke criteria die gelden voor de beoogde deelnemer en het te doorlopen proces.
- Daarbij zal het dan moeten gaan om een grotere gemeente die toegevoegde waarde heeft als het gaat om 1) het ondersteunen in de verdere strategische ontwikkeling van GBLT 2) de landelijke positie van GBLT 3) het vergoten van de robuustheid van GBLT qua bedrijfsvoering of het WOZ-team.
- Een eventueel invlechtingsproces mag nooit verstorend werken op de primaire productie van de deelnemers van GBLT.

Ambtelijk voorstel voor bestuurlijke positiebepaling (3)

- Voorgesteld wordt om een adaptieve strategie in te zetten waarbij de mate waarin GBLT kan inspelen op de ontwikkelingen leidend is.
- Mocht blijken in de komende jaren dat schaalvergroting wel noodzaak wordt dan kan een meer actieve strategie worden gekozen, om selectief te zoeken naar een nieuwe gemeentelijke toetreders of fusiepartner.
- Voor de bestuurbaarheid van de GR GBLT zal het aantal nieuwe toetreders sowieso beperkt moeten blijven tot een enkele.
- In het geval van toetreding zal in ieder geval naar de governance en vooral de onderliggende stemverdeling in de GR moeten worden gekeken.

SVDL

SeinstraVandeLaar
Organisatieadviseurs
voor de publieke sector

*Hoofdlijnen gesprekken secretaris-
directeuren en gemeentesecretarissen
deelnemers GBLT*

1. Schaalvergroting moet worden gekoppeld aan ontwikkelingen

- Eensluidend beeld bij deelnemers dat schaal nooit “doel op zich” mag zijn.
- Vraagstuk van schaalvergroting of samenwerking altijd te bezien in licht van ontwikkelingen van deelnemers en van GBLT.
- Meest genoemde ontwikkelingen:
 - Digitale transformatie en de rol van data/ informatiehuishouding
 - Verder automatisering van administratieve processen
 - Omgevingswet
 - Waterspoor
 - Duurzaamheid
 - Energietransitie
 - Profijtbeginsel
- Meest dominante ontwikkeling: digitale transformatie/ informatiehuishouding.

1. Schaalvergroting moet worden gekoppeld aan ontwikkelingen (2)

- Vraagstuk is nog welke positie GBLT in moet nemen in landelijke overleggen en bij landelijke ontwikkelingen.
- Aan GBLT zijn twee vragen gesteld:
 1. Welke ontwikkelingen ziet GBLT zelf die voor haar en haar werkveld relevant zijn?
 2. Hoe kijkt GBLT zelf aan tegen het vraagstuk van samenwerking/ schaal?

2. Het huidige niveau van kwaliteit en kosten van GBLT dient sowieso te worden behouden

- Deelnemers herkennen de professionaliseringslag die GBLT de afgelopen jaren heeft doorgevoerd.
- Deelnemers zijn voor het belangrijkste deel tevreden met de huidige kwaliteit en de kosten van de geleverde producten en diensten en spreken van een goede relatie/korte lijnen met GBLT.
- Veel gehoord aandachtspunt/gewenste ontwikkeling: kwaliteit gegevens en mutaties en onderlinge en gezamenlijke uitwisseling gegevens/data analyses.
- Deelnemers delen unaniem het standpunt dat de huidige kwaliteit en het huidige kosten niveau van dienstverlening niet onder spanning mag komen te staan door eventuele schaalvergroting.

3. Meningen deelnemers inzake schaal GBLT lopen licht uiteen

- Het schaalvraagstuk kan worden onderscheiden als noodzaak, nut of belemmering. De deelnemers geven het volgende aan.

	Mening deelnemers
Nodig / noodzaak	Geen enkele deelnemer is van mening dat schaalvergroting voor GBLT een noodzakelijkheid is gegeven wat we nu weten van en over landelijke en lokale ontwikkelingen. Het huidige GBLT is de grootste in haar soort en daarbij ook kosteneffectief gebleken.
Toegevoegde waarde/ nut	Diverse deelnemers zien in schaalvergroting een potentiële toegevoegde waarde als het bijvoorbeeld gaat om informatie uitwisseling met inliggende gemeenten of huidige samenwerkingspartners, het optimaliseren van de bedrijfsvoering of het blijven van een aantrekkelijk werkgever. Ook draagt het bij aan verdere kwaliteitsverbetering en vergroten van de huidige robuustheid, vooral van het WOZ-team.
Belemmering	Enkele deelnemers delen de zorg dat schaalvergroting zal afleiden van de focus op het inzetten op ontwikkelingen, waaronder met name de digitale transformatie. Daarnaast zijn er zorgen dat schaalvergroting kan belemmeren bij het in stand houden van de huidige kwaliteit en kostenniveau van de dienstverlening.

4. Meerderheid deelnemers ziet schaalvergroting op termijn als bijdrage aan ontwikkeling GBLT

- Meerderheid van deelnemers geeft aan dat schaalvergroting kan/moet bijdragen aan positie GBLT, mits gedoseerd en met strakke randvoorwaarden en duidelijke strategie.
- Er zijn twee stromingen:

Stroming	Motieven	Deelnemers	Strategie
Voorlopig geen groei	<ul style="list-style-type: none">• Huidige situatie niet verstoren• Huidige schaal is toereikend• Ontwikkelingen boven groei• Verlies aan verbinding/maatwerk	Minderheid: enkel waterschap en gemeente	Gezamenlijk ontwikkelen en innoveren Alleen onder voorwaarden een passieve strategie inzake schaalvergroting en eisen aan deelnemers en proces
Gedoseerd groeien	<ul style="list-style-type: none">• Robuustheid vergroten WOZ team• Verdere kwaliteitsverbetering• Innovatie en ontwikkelingen• Verbreden informatiehuishouding• Aantrekkelijkheid voor personeel• Maatschappelijke rol andere overheden	Meerderheid: meerdere gemeenten en waterschappen	Actieve strategie inzake schaalvergroting Focus op gemeentelijke toetreders Wisselend beeld als gaat om toetreders: inliggend, kleine gemeente of grote gemeente Aandachtspunt: niet teveel bestuurlijke partners (governance)

5. Een strategie is nodig als het gaat om schaalvergroting

- Strategie inzake schaal als onderdeel van de bredere bedrijfsstrategie van GBLT.
- Er is behoefte aan een strategie voor GBLT voor de langere termijn en een strategie voor de korte termijn.
- Voor de lange termijn zijn er verschillende beelden/scenario's:
 - Op lange termijn zal het speelveld van belastingheffen en –innen sterk ontwikkelen en kan GBLT de digitale transformatie niet zelfstandig aan waardoor behoorlijke schaalvergroting nodig is.
 - Op lange termijn zal er veel meer integratie ontstaan in de informatiehuishouding van overheden en dat zal de rol van GBLT sterk doen veranderen, maakt het zelfs onzeker of er een GBLT (nodig) is.
 - Op de lange termijn kan er voor het huidige GBLT een ontwikkeling zijn als administratiefabriek met taakverbreding op aanpalende terreinen.

5. Een strategie is nodig als het gaat om schaalvergroting (2)

- Op korte termijn is een “no-regret strategie” wenselijk voor komende 3-5 jaren met volgende elementen:
 - Motieven en bijdrage van groei expliciteren (businesscase: wat kost het en wat levert het op)
 - Houding: proactief of passief
 - Deelnemers: aantal en criteria toetreders (gemeenten (groot v klein) of waterschap)
 - Tempo en fasering: tijdstip en dosering
 - Randvoorwaarden en eisen aan proces en aan deelnemers

Bijvangst: opzet governance

- GBLT is een gemeenschappelijke regeling op basis van de WGR.
- De huidige governance is gericht op one man one vote, voortkomend uit behoefte aan uniformiteit en solidariteit.
- Hoewel de besluitvorming tot op heden altijd unaniem is geweest is bij een aantal deelnemers de behoefte de huidige governance nog eens te bezien.
- Bij een eventuele schaalvergroting wordt dat zelfs als noodzakelijkheid gezien.
- Daarbij zouden in ieder geval verschillende vormen van stemverhouding uitgewerkt moeten worden.

SVDL

SeinstraVandeLaar
Organisatieadviseurs
voor de publieke sector

Contactgegevens:

SVDL

info@svdl.nl

www.svdl.nl

06 – 124 62 946

Arno Seinstra

Partner

a.seinstra@svdl.nl

06 – 13539685