



Belastingssamenwerking
West-Brabant

Mededeling

Aan

Het Algemeen Bestuur van de BWB

Agendapunt

3e

Onderwerp

Voortgang evaluatie plan van aanpak

Datum

1 juli 2016

Inleiding

Op 27 juni 2014 heeft het Dagelijks Bestuur van de BWB op basis van een voorstel van de directie de wens geuit een plan van aanpak te willen vaststellen. Met dit plan werd beoogd een aantal dringend noodzakelijke verbeteringen in de BWB-organisatie gestructureerd door te kunnen voeren. Bedoeld plan van aanpak is met de titel "Naar een toekomstbestendige BWB" op 10 oktober 2014 door het Dagelijks Bestuur vastgesteld.

Met dit plan van aanpak werd overigens niet uitsluitend beoogd de noodzakelijke verbeteracties gestructureerd door te voeren. Een breed draagvlak voor de uitvoering van de maatregelen werd eveneens noodzakelijk geacht, zowel intern als extern. Duidelijkheid over de beoogde doelen, inzicht in de aard en omvang van de te treffen maatregelen, een relatief korte doorlooptijd alsmede duidelijkheid over de tijdelijk extra benodigde extra financiële middelen, werden gezien als belangrijkste pijlers voor een succesvolle start van de doorontwikkeling van de organisatie. Gezien het bovenstaande kende het plan van aanpak de volgende doelgroepen en functies:

1. Management, medewerkers, OR: kader voor realisatie geformuleerde maatregelen;
2. Dagelijks Bestuur: basis voor besluitvorming;
3. Algemeen Bestuur, regiefunctionarissen: informatievoorziening en financiële consequenties.

De doorlooptijd van het plan van aanpak bedroeg totaal 1 jaar en negen maanden, van 1 juli 2014 tot en met 31 maart 2016. Het bestuur is tussentijds over de voortgang van de maatregelen geïnformeerd op 27 februari, 26 juni en 26 oktober 2015 alsmede 19 februari 2016.

Afgesproken is dat na afloop van de planperiode een evaluatie zou plaatsvinden. Een eerste stap daarin is gezet, doordat de organisatie in april een zelfevaluatie heeft uitgevoerd. Het Dagelijks Bestuur heeft in haar vergadering van 3 juni 2016 kennis genomen van deze zelfevaluatie. Via deze mededeling willen u informeren over de hoofdlijnen van deze evaluatie. Daarnaast willen wij u informeren over de wijze waarop in het najaar een formele afsluiting van het plan van aanpak vorm zal krijgen.

Bestuurlijke samenvatting van de zelfevaluatie:

De BWB is hard op weg om de doelen die zij zich gesteld heeft in het kader van haar missie en visie te halen. Door de verbeterlagen die gemaakt zijn, is er meer efficiëntie in diverse processen behaald. Gevolg daarvan is onder meer dat ook de kosten voor de deelnemers zijn gedaald.

Verwachting is, dat in de komende jaren nog verdere efficiëntieslagen in de organisatie mogelijk zijn. De BWB levert ook goede kwaliteit. Dit is bevestigd door de Waarderingskamer, die onlangs de waardering “goed” heeft gegeven aan de BWB.

Er staat inmiddels een organisatie die op de uitvoering is gericht en die zich in voorkomende gevallen wendbaar heeft getoond. De organisatie heeft enerzijds voldoende body om continuïteit te bieden. Anderzijds vertoont het bereikte resultaat ook een aantal tekenen van broosheid. Het verdient daarom aanbeveling de ingeslagen weg te vervolgen en aandacht te blijven schenken aan de nog resterende organisatorische aandachtspunten.

Zo functioneren de huidige teamleiders pas een half jaar in hun huidige rol. Zij moeten voldoende ruimte krijgen om in deze rol te groeien. Daarnaast zal de komende jaren kennis en ervaring uit de organisatie wegvloeien door uitstroom van personeel. In het kader van continuïteit moet tijdig geborgd worden dat deze kennis en ervaring niet verloren gaan.

De organisatie heeft in belangrijke mate de normdoelstellingen gehaald die ze zichzelf had opgelegd. Ook voor de nog niet behaalde doelstellingen geldt dat er een stijgende lijn waarneembaar is, of dat realisatie gepland is. Zo zullen in 2016 een medewerkertevredenheidsonderzoek, deelnemertevredenheidsonderzoek en een burgertevredenheidsonderzoek worden gehouden. De resultaten hiervan zullen, voor zover bestuurlijk relevant, aan het eind van het jaar aan uw bestuur worden aangeboden.

Onder de noemer “inrichten” zijn in het plan van aanpak diverse kwalitatieve doelen gesteld. Op grond van de zeven basiselementen voor het inrichten van een organisatie is invulling gegeven aan de wijze waarop missie, visie en organisatiedoelen vorm zouden kunnen krijgen. De evaluatie levert hierover de navolgende inzichten op:

Er is geen organisatiestrategie beschikbaar voor de periode na afronding van het plan van aanpak. In concept-concernplan en –teamplannen is voor het komende jaar wel op hoofdlijnen aangegeven welke verwachtingen en ambities er op korte termijn leven.

In de teamplannen is rekening gehouden met de werkzaamheden die door het jaar heen door elk team uitgevoerd moeten worden. Medewerkers geven aan, dat er nog meer rust in de organisatie kan ontstaan als de verschillende plannings nog beter op elkaar worden afgestemd.

De organisatie kent een nog vrij organische structuur; er is nog geen vastgesteld organogram. Wel wordt sinds september 2015 gewerkt met een managementlaag en een teamleiderslaag. Deze structuur is in de hele organisatie bekend. Ook is er een functieboek, waarin ieders taken, rollen en bevoegdheden zijn beschreven. Medewerkers geven desondanks aan, dat soms nog onvoldoende duidelijk is bij wie bepaalde taken, rollen en verantwoordelijkheden horen.

Er is veel tijd geïnvesteerd in ICT. Met de gerealiseerde ICT-architectuur zijn belangrijke stappen richting een stabiele infrastructuur gezet. Het is van belang de ingeslagen weg te vervolgen en dit verbeterproces verder af te ronden. Op dit moment is de ICT nog niet altijd stabiel, wat de organisatie de nodige tijd en frustratie kost.

Het werken met verschillende ICT-dienstverleners lijkt niet tot efficiëntie te leiden. Het gevoel bestaat soms van “het kastje naar de muur” gestuurd te worden. Waar het gaat om informatieveiligheid liggen er nog enkele vraagstukken voor; deze worden meegenomen bij de uitvoering van het informatiebeveiligingsplan.

Op uitvoerend vlak (corrigeren en actualiseren basisgegevens) zijn grote stappen voorwaarts gezet. Het moment dat alle achterstanden ingelopen zullen zijn is aanstaande. Bulkdata wordt binnen de wettelijke termijnen ver- en bewerkt en waar mogelijk vindt deze be- en verwerking van gegevens

geautomatiseerd plaats. Kanttekening bij deze gerealiseerde verbetering is dat verdere verbetering mede afhankelijk is van lastig te beïnvloeden factoren, zoals de mate waarin partners tijdig leveren en/of aangesloten zijn (gemeenten, maar ook Kadaster en KvK). Er wordt mede daarom nog veelvuldig met scripts gewerkt, om onjuistheden in producties te voorkomen. Aan het werken met scripts zijn risico's verbonden. Daarnaast lopen medewerkers tegen de beperkingen van het systeem aan.

Processen en procedures zijn (deels) onder de loep genomen en verbeterd. Er is geen masterplan of kwaliteitssysteem op basis waarvan gestructureerde en regelmatige audits en/of verdere verbeteringen plaatsvinden. Wel zijn er voor de belangrijkste processen werkinstructies beschikbaar, die door de medewerkers actueel worden gehouden.

De (gedeeltelijke) harmonisering van verordeningen heeft bijgedragen aan een verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van de processen.

Medewerkers willen zich graag verder ontwikkelen. De afgelopen jaren is er echter –begrijpelijk– nauwelijks aandacht geweest voor opleiding van medewerkers en het ontwikkelen van hun competenties en vaardigheden.

Medewerkers kunnen zich voorstellen dat zij binnen het eigen team flexibel inzetbaar zijn, voor meerdere werkzaamheden. Zonder verdere kennisverbreding inzetbaar zijn binnen de hele organisatie, voelt voor veel medewerkers als een stap te ver. Medewerkers ervaren verder een positieve werksfeer, waarin bereidheid tot samenwerking bestaat. Daarbij wordt breed gevraagd om meer integraliteit tussen teams, en om meer en betere interne communicatie. Een eenduidig beeld over de voortgang van de verbeteringen binnen de organisatie ontbreekt overigens. Hiermee wordt het beeld dat de interne communicatie nog verbetering behoeft bevestigd.

Afspraken liggen nog niet altijd vast en worden ook nog niet altijd nagekomen. Algeheel gevoel is wel, dat de oorspronkelijke culturen van gemeenten en waterschap inmiddels grotendeels plaats hebben gemaakt voor een "BWB-cultuur".

Op het terrein van de bedrijfsvoering moeten nog stappen gezet worden. Binnen de organisatie bestaan ideeën over de wijze waarop dit gerealiseerd kan worden. Er bestaat ook een algeheel gevoel dat de interne communicatie verbeterd kan worden. Maar ook voor wat betreft de externe communicatie willen medewerkers hun trots over wat inmiddels bereikt is graag naar buiten uitdragen, maar weten niet of zij daar bestuurlijk draagvlak voor hebben. De interactie met burgers verloopt voor een belangrijke deel digitaal. Het telefonisch en schriftelijke contact met de burger loopt significant terug en medewerkers hebben innovatieve ideeën hoe de interactie met de burger verder digitaal verbeterd kan worden.

Samenvattend kan worden gesteld dat gedurende de uitvoeringsperiode van het plan van aanpak belangrijke maatregelen getroffen zijn op weg naar een toekomstbestendige BWB. Dat de geplande maatregelen nog niet allemaal gerealiseerd zijn behoeft geen verder betoog. Dat betekent ook dat het ingezette verbeterproces nog niet is afgerond. Op basis van de voornemens en de inzet van de medewerkers mag de verwachting worden uitgesproken dat ultimo 2016 verdere verbeteringen zullen zijn gerealiseerd. De verwachting mag evenwel niet bestaan dat op dat moment ook geconcludeerd mag worden dat het verbeterproces helemaal is afgerond. Verbeteren is een continu proces. Of, zoals Einstein ooit zei: "om in balans te blijven moet je blijven bewegen".

Verder proces tot afronding

Zoals gesteld zijn veel maatregelen afgerond, andere zijn of worden in gang gezet. De directie beziet momenteel of deze maatregelen uit de meer projectmatige benadering gehaald kunnen worden, en een plaats kunnen krijgen in de reguliere bedrijfsvoering. Voor zover er items resteren die een bestuurlijke relevantie kennen zullen deze, voorzien van een planning, in het najaar aan het

bestuur worden voorgelegd, waar nodig voorzien van een financiële paragraaf. Er zal dan ook een totaaloverzicht van de financiële consequenties van de (gerealiseerde) uitvoering van het plan van aanpak aan uw bestuur worden aangeboden, zodat de uitvoeringsfase definitief afgesloten kan worden. Daarbij zal ook een voorstel worden gevoegd over hoe wij om willen gaan met de communicatie richting de deelnemers, met name ten aanzien van de verantwoording over de uitvoering van het plan van aanpak.

Voorstel:

Kennisnemen van deze mededeling.