



Definitief

Bijlagen bij het bedrijfsplan

Tribuut

belastingsamenwerking

Gemeenten Apeldoorn, Epe, Lochem, Voorst en Zutphen



Inhoud

Bijlage 1	Missie en visie.....	3
Bijlage 2	Sub processen.....	6
Bijlage 3	Harmonisatie van de processen	7
Bijlage 4	Applicatielandschap	8
Bijlage 5	Consequenties latende gemeenten	16
Bijlage 6	PIOFACH ondersteuning	17
Bijlage 7	Uitgangspunten organisatie-inrichting.....	19
Bijlage 8	Overwegingen procesgerichte organisatie-inrichting	21
Bijlage 9	Overzicht hoofdtaken per functie	26
Bijlage 10	Afweging varianten organisatorische/juridische vorm	30
Bijlage 11	Rolneming binnen de gemeenschappelijke regeling.....	37
Bijlage 12	Voorbeeldrapportage uitvoering belastingen.....	40
Bijlage 13	Implementatieplan op hoofdlijnen	42
Bijlage 14	Risico's en beheersmaatregelen.....	45
Bijlage 15	Gegevens gemeentebegrotingen 2014	52
Bijlage 16	Vergelijking gemeentebegroting 2014 en begroting belastingsamenwerking	53
Bijlage 17	Begroting PIOFACH-taken (voorlopig).....	54
Bijlage 18	Verdeling belastingen in standaard- en maatwerk	57



Bijlage 1 Missie en visie

Missie

Werkterrein

Wie zijn we?	Belastingorganisatie van deelnemende gemeenten.
Wat doen we?	We voeren de belastingtaken WOZ, heffing en invordering uit in het werkgebied van de deelnemers.

Bestaansrecht

Wie zijn onze klanten?	De deelnemende gemeenten, nu: Lochem, Zutphen, Voorst, Epe en Apeldoorn en hun burgers, instellingen en bedrijven. Toekomst: uitbreiding met nieuwe gemeenten en waterschappen.
In welke behoeften van onze klanten voorzien onze producten?	Genereren van belastinginkomsten, uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken (WOZ). Adviseren over de optimale aanwending van het belastinginstrumentarium.

Betekenis voor stakeholders

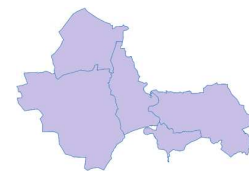
Wat willen we betekenen voor wie?	<u>Burgers, bedrijven en instellingen</u> : Niet leuker, wel makkelijker; een correcte behandeling, eerlijk, geloofwaardig en dienstverlenend, responsieve, bereikbare, betrouwbare, proactieve, flexibele belastingorganisatie. <u>Medewerkers</u> : een boeiende, ambitieuze en inspirerende, professionele werkomgeving; ontplooiingsmogelijkheden, werkplezier. <u>Gemeenten</u> : een betrouwbare, stabiele uitvoerder. Efficiënt, kostenbewust, kwaliteit en continuïteit. <u>Afnemers (informatie aan derden)</u> : betrouwbare, tijdige informatie.
-----------------------------------	--

Normen, waarden en overtuigingen

Welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen?	Integriteit, menselijk gezicht, verantwoording, inzichtelijk, lerend, innovatief (makkelijker door zelf doen, digitalisering) efficiënt waardoor ruimte ontstaat voor doelgroepgerichte dienstverlening. Slagvaardigheid. We doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen.
--	---

Intenties en ambities

Wat is de opdracht waarvoor we staan?	De beste belastingdienstverlener in de 'regio', waar gemeenten graag hun belastingzaken aan uitbesteden en waarvoor medewerkers graag willen werken. Met een ijzersterke prijs/kwaliteitverhouding.
---------------------------------------	---



Visie

Omgevingsbeeld

Hoe ziet de relevante omgeving er voor onze belastingorganisatie uit in de (verre) toekomst?

Gemeenten krijgen nieuwe taken die zij efficiënter uit moet voeren. Financiële risico's nemen toe en druk op kostenverlaging is groot. Gemeenten zoeken naar aanvullende bronnen van inkomsten. Er zijn al jaren discussies over uitbreiding van het gemeentelijke belastinggebied.

Gemeenten organiseren hun uitvoerende taken in toenemende mate in samenwerkingsverbanden. Zo ook de belastingdienstverlening. Omliggende gemeenten hebben dat inmiddels gedaan of zijn daarmee bezig. Dit zijn potentiële concurrenten voor uitbreiding van onze belastingorganisatie met andere gemeenten. Ook zullen zij fungeren als benchmark om kwaliteit en doelmatigheid te beoordelen.

De mogelijkheden van digitalisering bieden kansen voor efficiëntere, klantgerichte online dienstverlening en informatisering en efficiënte bedrijfsvoering. De landelijke belastingdienst heeft voor ons de standaard gezet: niet leuker, wel makkelijker. Met name door goede informatisering en digitale afhandeling van belastingen. Dat is wat belastingbetalers gewend zijn en wat ook van ons wordt verwacht.

We verwachten een toename van koppeling van gegevens vanuit diverse bronnen (big data) en veredeling daarvan in macro-informatie. De WOZ-waarden van woningen worden openbaar. De invoeringsdatum moet nog vastgesteld worden. Er wordt onderzocht of ook de WOZ-waarden voor niet-woningen openbaar gemaakt kunnen worden.

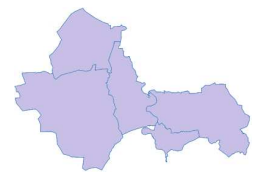
De landelijke belastingdienst kan al gebruik maken van de mogelijkheid van de overheidsvordering. Een aantal gemeenten voert pilots uit met overheidsvordering. Dit heeft effect op het beleid en de uitvoering van de invordering.

Het kabinet wil vanaf oktober 2015 de WOZ gaan gebruiken voor het bepalen van de huurprijzen. Dit betekent dat gemeenten WOZ-waarden ter beschikking moeten stellen aan huurders met daarbij de mogelijkheid tot bezwaar en beroep. Dit is een nieuwe taak. Omstreeks 2020 moeten we voor de waardering van woningen gebruik maken van de gebruiksoppervlakte uit de BAG.

Gedroomde positie

Waar willen we staan?
Wat willen we bereikt hebben?

Zie 'intenties en ambities' in de missie: "De beste belastingdienstverlener in de 'regio', waar gemeenten graag hun belastingzaken aan uitbesteden en waarvoor medewerkers graag willen werken. Met een ijzersterke prijs/kwaliteitverhouding."



Medewerkers en deelnemende gemeenten zijn trots op hun organisatie.

Groei naar een gebied van 400.000 inwoners om verdergaande schaalvoordelen te realiseren, inclusief vergrote armslag voor gezamenlijke investeringsmogelijkheden voor innovatie en ontwikkeling.

Een flexibele organisatie die kan inspelen op de snel veranderende behoeften van interne en externe klanten en daarbij borg staat voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst.

Succesformule

Hoe bereiken we onze gedroomde positie?

Goed werkgeverschap: de beste belastingmedewerkers van de regio ontwikkelen en binden; oog voor de mens en de kwaliteit.

Continu investeren in innovatie en ontwikkeling. Stevig inzetten op verdergaande digitalisering en automatisering. Meeliften met I-NUP¹ en ontwikkelingen die de rijksoverheid voorschrijft zoals de aanslagen via mijnoverheid.nl digitaal beschikbaar stellen.

Communicatief zijn naar betrokkenen van deelnemende gemeenten, medewerkers, burgers, instellingen en bedrijven en afnemers. Burgers, instellingen, bedrijven en afnemers van onze informatie zijn enthousiast over onze dienstverlening waardoor andere gemeenten graag aansluiten.

¹ I-NUP staat voor de overheidsbrede implementatie-agenda dienstverlening e-overheid. Deze beschrijft de ambities voor de komende jaren.



Bijlage 2 Sub processen

De hoofdprocessen zoals beschreven in paragraaf 4.1.2 kunnen worden onderverdeeld in de volgende sub processen.

Het proces 'waarderen' bestaat uit de volgende sub processen:

- waarderen
- beschikken

Het proces 'gegevensbeheer en heffen' bestaat uit de volgende sub processen:

- gegevensbeheer
- heffen

Het proces 'invorderen' bestaat uit de volgende sub processen:

- kwijtschelding
- betalingsregelingen
- innen
- dwanginvordering

Het proces 'bezwaar en beroep' bestaat uit de volgende sub processen:

- bezwaar
- beroep

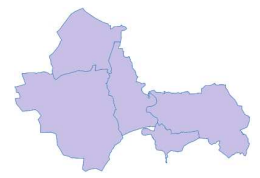
Het proces 'beleidsvoorbereiding' bestaat uit de volgende sub processen:

- voorbereiden beleid
- publicatie beleid

Het proces 'afhandelen klantcontact' bestaat uit de volgende sub processen:

- beantwoorden klantvragen
- verzorgen publieksinformatie

Bovenstaande (sub)processen worden nader uitgewerkt in een takenpakket.



Bijlage 3 Harmonisatie van de processen

De volgende processen en input van processen worden geharmoniseerd:

- hoofdprocessen
- standaardformulieren (web-formulier, aanslag, taxatieverslag)
- logo's, briefsjablonen
- teksten voor in de bijsluiter/belastingkrant/website
- datum van aanslagoplegging / beschikking
- voormeldingen
- wijze van bezwaren afhandelen
- informele bezwaren afvangen
- wijze van kwijtschelden: direct bij de aanslag of na verzoek van de belastingplichtige.



Bijlage 4 Applicatielandschap

Deze bijlage beschrijft hoe het applicatielandschap eruit ziet op 1 januari 2016. In de implementatiefase wordt gewerkt naar dit landschap.

Uitgangspunten

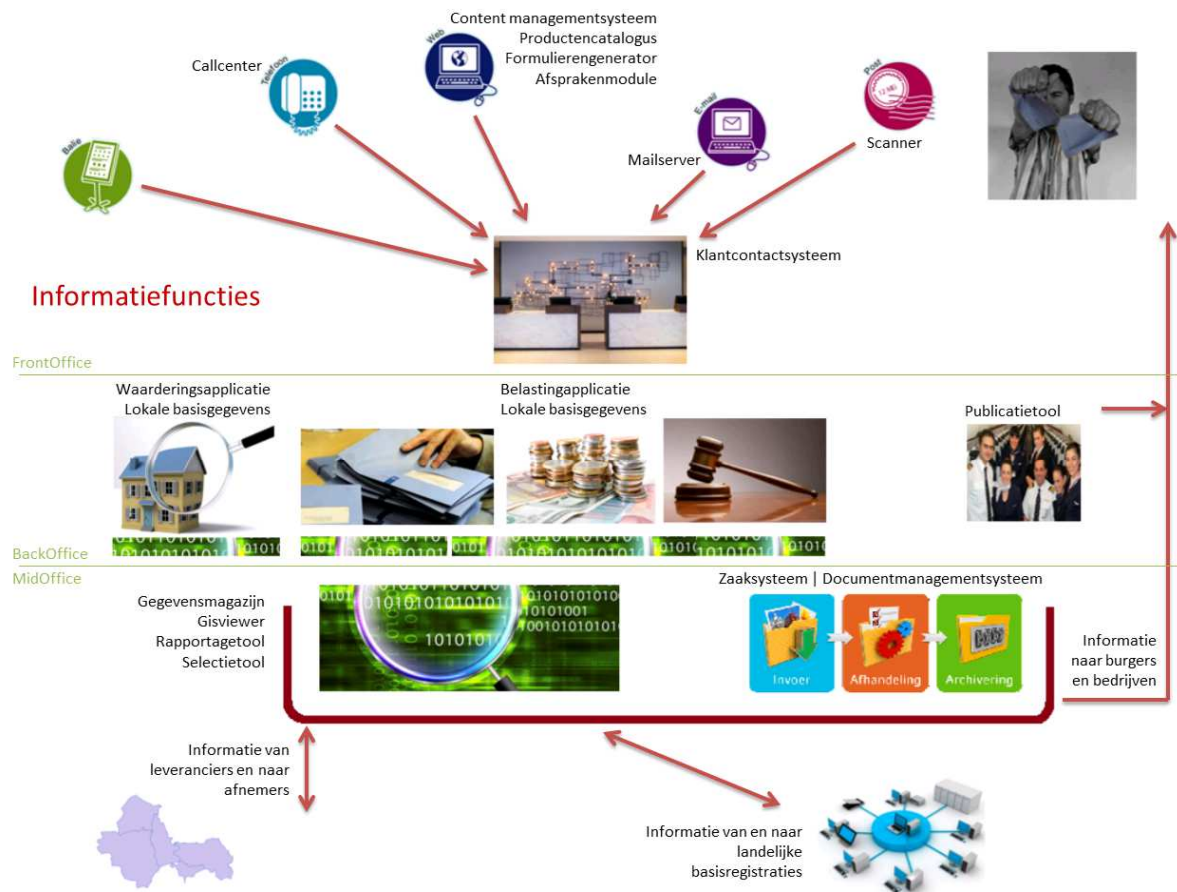
Uitgangspunten bij de keuzes binnen het applicatielandschap zijn:

- De visie van de belastingsamenwerking, waaronder het dienstverleningsconcept.
- Bedrijfsondersteuning wordt georganiseerd door de gastheer-gemeente (Epe) en deze betreft de ICT via de gemeente Apeldoorn, tenzij...
- De waarderingsapplicatie wordt aanbesteed. De gemeenten gebruiken op dit moment verschillende waarderingsapplicaties. Het volume van dit gebruik maakt een aanbesteding van de waarderingsapplicatie onvermijdelijk.
- Als belastingapplicatie wordt zoveel als mogelijk GOUW ingezet. Niet alleen voor de BackOffice, maar waar mogelijk ook voor de MidOffice en FrontOffice. Argumenten voor deze keuze zijn:
 - Het inzetten van bekende (integrale) applicaties maakt het mogelijk de verandering voor de medewerkers te minimaliseren.
 - Het samenvoegen van bestanden met een bekende bestandsstructuur is eenvoudiger. Bij een eventuele nieuwe applicatie hoeft maar één bestand geconverteerd te worden.
 - De keuze 5 conversies (elke gemeente converteert naar een nieuwe applicatie) of 2 conversies (Zutphen naar GOUW, belastingsamenwerking naar een nieuwe applicatie).
 - Converteren en harmoniseren tegelijkertijd (Zutphen) is complexer dan eerst harmoniseren en samenvoegen en daarna converteren (de overige gemeenten).
 - Ook GOUW heeft functionaliteit die anders als aparte pakketten aangeschaft en gekoppeld zouden moeten worden. Denk aan digitaal loket, zaakstelsel, DMS. GOUW is daar niet alleen in, maar dit maakt de implementatie wel minder is complex, risicovol en tijdrovend.
 - De belastingapplicatie hoeft, gezien de gebruikersomvang, niet direct aanbesteed te worden. Mits binnen drie jaar een nieuwe aanbesteding wordt gestart.
 - Tijdens het gebruik van GOUW in de nieuwe organisatie kunnen we ervaren wat de gezamenlijke wensen zijn voor de nieuwe applicatie.
 - Modulaire opbouw van applicaties (zoals de visie aangeeft) is pas op termijn aan de orde. Standaard koppelvlakken zijn nog geen gemeengoed. Nu aanbesteden betekent wellicht een overstap naar toch nog een integrale oplossing.
- De belastingsamenwerking krijgt de informatie, die zij nodig heeft van de latende gemeente voor de uitvoering van haar taken, op een uniforme en efficiënte (met grote voorkeur geautomatiseerd) wijze in haar bezit. Hierover worden met elke gemeente apart afspraken gemaakt.
- De latende gemeenten zijn aangesloten aan de LV-BAG, GBA-V. De belastingsamenwerking neemt haar gegevens af van deze landelijke voorzieningen.
- De basisregistraties, waarvan de latende gemeente bronhouder is, zijn kwalitatief zodanig dat het belastingkantoor op efficiënte wijze haar taken kan uitvoeren.
- Onderdelen die niet aan het einde van de implementatiefase zijn gerealiseerd, worden als zodanig in de voetnoot benoemd. Deze onderdelen zullen na de implementatiefase worden doorontwikkeld.
- Voorzien wordt dat halverwege 2015 de aansluiting op de LV WOZ (landelijke voorziening WOZ) moet zijn gerealiseerd. Deze aansluiting vervangt, op het moment dat alle Nederlandse gemeenten zijn aangesloten, de afzonderlijke gegevensstromen naar de afnemers van de WOZ (CBS, Belastingdienst en het Waterschap). De latende gemeenten moeten minimaal aansluitwaardig zijn, zodat de aansluiting door de belastingsamenwerking versneld kan plaatsvinden.



Applicatielandschap

Een zelfstandige organisatie vraagt een zelfstandig applicatielandschap. Het applicatielandschap beschrijft de samenhang van applicaties en informatiesystemen binnen een organisatie. Het is een modelmatige beschrijving van de daadwerkelijk in productie zijnde systemen. Hieronder wordt, in beeld en woord, het applicatielandschap van de belastingorganisatie beschreven.



FrontOffice

Alle binnenkomende signalen (e-mail, telefoon, web-formulieren en post) worden in de FrontOffice (gedigitaliseerd en) gekanaliseerd.

Website

Bij de start van de belastingsamenwerking is er een website met minimaal de volgende elementen:

- Publiek domein: Informatiepagina's
- Publiek domein: Verwijzingen naar landelijke voorzieningen: Lokale regelgeving en Bekendmakingen.
- Afgeschermd domein:
 - Producten en diensten catalogus
 - Veel gestelde vragen en aanvraagformulieren
 - Overzicht aanslagen
 - Afspraak maken
- Voor burgers is de afscherming geregeld met DigiD.
- Voor bedrijven wordt in gewerkt met een combinatie van aanslagnummer en subjectnummer.



De belastingsamenwerking werkt toe naar uitbreiding en doorontwikkeling van de website. Te denken valt daarbij aan bijvoorbeeld een verwijzing naar mijnoverheid.nl en de berichtenbox voor bedrijven, een chatfunctie, verregaande interactie met bezoekers van de website, etc.

Hieronder volgen de applicaties die nodig zijn om bovenstaande website te realiseren.

Contentmanagementsysteem

De informatiepagina's van de belastingdienstsamenwerking worden gemaakt en beheerd in een Contentmanagementsysteem (CMS).

Applicatie: Het CMS van Apeldoorn.

Productencatalogus

Van elk product is een korte omschrijving aanwezig, waarmee de meeste vragen over dit product worden beantwoord. Onderdeel van de productbeschrijving zijn de veel gestelde vragen. Deze vragen (en antwoorden) zijn onderdeel van de kennisbank voor de belastingmedewerkers. In deze productbeschrijving wordt gelinkt naar een web-formulier / product van GOUW.

Applicatie: Het CMS van Apeldoorn.

Formulierengenerator

Voor het maken van bezwaar, aanvragen van kwijtschelding, melden van een situatie of het stellen van een vraag zijn formulieren aanwezig. Voor het invullen van deze formulieren is DigiD nodig. Deze formulieren worden na verzending automatisch in de werklíjst van GOUW geplaatst. De formulieren van GOUW zijn in principe niet aan te passen, wel in te richten.

Het gaat om de volgende formulieren / producten voor de belastingsamenwerking:

- Aanslagbiljet (betalen, raadplegen betalingen)
- Bezwaar (raadplegen, bezwaar maken)
- Taxatieverslag (raadplegen)
- Honden (raadplegen, aan- en afmelden)
- Automatische incasso (aan- en afmelden, rekeningnummer wijzigen)
- Kwijtscheldingen (proefberekening, aanvragen)
- Betalingsregeling (aanvragen)
- Mijn gegevens (raadplegen, wijzigen telefoonnummer en e-mailadres)
- Aangifte toeristenbelasting (raadplegen, indienen)
- Voormelding (raadplegen en reageren)

Applicatie: GOUW | E-diensten (inclusief DigiD).

Afspraken module

Voor het sturen op afspraak moet het mogelijk zijn om ook via de website afspraken te maken.

Applicatie: [Afspraken module]

Postbus

Bij de start van de belastingsamenwerking is er een scanner om de post (en fax) te digitaliseren. Dit proces en de scans moeten voldoen aan de eisen voor digitale dossiervorming en archivering. De scanner plaatst de bestanden op een vaste netwerklocatie, zonder daar inhoudelijke kenmerken aan toe te kennen. Handmatig worden deze bestanden in één keer in de werklíjst geïmporteerd.

Applicatie: De scanner van Epe.



E-mail

De belastingsamenwerking heeft een eigen emaildomein. Deze e-mail wordt door de FrontOffice medewerkers geregistreerd als nieuwe zaak (opgeslagen op het netwerk en vervolgens geïmporteerd), in een lopend dossier gevoegd, of als email direct doorgestuurd. Alle email van burgers en bedrijven waarop een reactie wordt verwacht starten een zaak in GOUW.

Applicatie: Apeldoorn: Eigen e-maildomein, een eigen account binnen dat domein (info@xxx.nl), Outlook voor de medewerker.

Balie

De belastingsamenwerking maakt gebruik van een eigen ingang. Door sturing op digitaal bezoek is de verwachting dat er niet veel bezoekers zullen komen. De balie wordt niet ingezet als een werkplek. Hierdoor is geen extra ICT ondersteuning aan de balie nodig.

De spreekkamers zijn niet als werkplek ingericht, maar hebben wel een PC en beeldscherm, zodat ook daar de klant direct geholpen kan worden.

Applicatie: Aangepaste spreekkamer werkplek ICT.

Telefoon

De belastingsamenwerking heeft een eigen telefoondomein met callcenter functionaliteit. De FrontOffice medewerkers behandelen de binnenkomende telefoongesprekken en beschikken daarvoor over geschikte toestellen. In voorkomende gevallen schakelen zij het gesprek door naar een andere medewerker.

Applicatie: Apeldoorn: Callcenter applicatie. Eigen telefoonnummer en -domein voor de belastingsamenwerking. Doorkiesnummer voor elke medewerker.

Fax

De belastingsamenwerking maakt geen gebruik meer van een fax. Voor de fax zal in voorkomende gevallen een alternatief medium worden gebruikt. Is het alternatief medium niet mogelijk, dan worden faxen digitaal via een server verstuurd en ontvangen.

Applicatie: Een faxserver van Apeldoorn.

MidOffice

Klantcontactensysteem

Om de klant direct te helpen (ongeacht het kanaal) hebben de frontofficemedewerkers de beschikking over een KCS, waarin zij zaken kunnen starten, notities (over subjecten, objecten en zaken) kunnen maken en (geautoriseerde) mutaties kunnen doorvoeren.

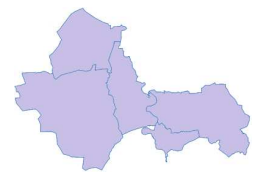
Applicatie: GOUW | KCS

Documentmanagementsysteem (DMS)/RMA

Documenten die tijdens een proces worden gemaakt, worden centraal opgeslagen in een DMS. Dit DMS voldoet aan de eisen voor digitaal werken en archiveren (NEN2082)². De archivaris van Epe moet akkoord gaan met de geboden oplossing.

Applicatie: GOUW

² Op dit moment heeft GOUW geen DMS operationeel, dat voldoet aan de eisen voor digitaal archiveren. Het is wel mogelijk om dit voor de start van de nieuwe belastingsamenwerking te realiseren. Het alternatief is, dat GOUW een documentkoppeling maakt met het DMS van Apeldoorn.



Zaaksysteem

Het feit dat de belastingsamenwerking heeft gekozen voor digitaal en zaakgericht werken, maakt het gebruik van zaaksysteemfunctionaliteit onvermijdelijk voor de afhandeling van vragen, aanvragen, verzoeken etc. , ongeacht het kanaal. Met GOUW kan zaakgericht gewerkt worden voor belasting gerelateerde zaken én overige bedrijfsvoeringstaken.

Applicatie: GOUW

Gegevensmagazijn

Via de database van de belastingapplicatie wordt aangesloten op landelijke voorzieningen en vindt informatie-uitwisseling plaats met afnemers en leveranciers. 'Bijna geen enkel belastingsamenwerkingsverband heeft een apart gegevensmagazijn, maar gebruikt hiervoor de belastingapplicatie' (Bron: GOUW).

Applicatie: GOUW

BackOffice

In de backoffice moeten één of meer applicaties gevonden worden voor de ondersteuning van het primaire proces:

- Beleidsvoorbereiding, –uitvoering en publicatie
- Gegevensbeheer
- Waarderen
- Heffen
- Innen
- Kwijtschelden
- Dwanginvordering
- Bezwaar en beroep

Publicatie verordeningen en bekendmakingen

De belastingsamenwerking publiceert (namens de gemeente) de door de deelnemende gemeenteraden vastgestelde verordeningen in de landelijke voorziening voor decentrale regelgeving.

Applicatie: CVDR van de latende gemeente

De belastingsamenwerking publiceert (namens de gemeente) de door de deelnemende gemeenteraden vastgestelde besluiten in de landelijke voorziening voor de bekendmakingen.

Applicatie: GVOP van de latende gemeente

Waarderingsapplicatie

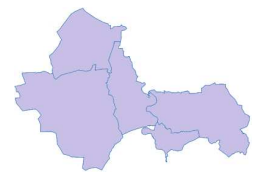
De waarderingsapplicatie ondersteunt de belastingsamenwerking bij het tot stand komen van de taxatie- en WOZ-waarden.

Applicatie: [Waarderingsapplicatie] Aanbesteden met voorwaarde dat er een koppeling met GOUW wordt gerealiseerd.

Heffen, Innen, Kwijtschelding, Dwanginvordering, Bezwaar en beroep en Gegevensbeheer

De belastingapplicatie ondersteunt de medewerkers bij de uitvoering van de primaire processen.

Applicatie: GOUW | Belastingapplicatie



Overige applicaties

Sjablonenbeheer

Voor het beheren van sjablonen wordt gebruik gemaakt van een eigen beheertool. Vanuit de belastingapplicatie worden de sjablonen aangeroepen³.

Applicatie: SmartDocuments | Koppeling met GOUW

GISviewer

Met een GIS-viewer is het mogelijk om op dynamische wijze de gegevens uit de database te presenteren op een kaart. Het gaat daarbij om minimaal de volgende gegevens:

- Luchtfoto's
- Oblieks
- Cyclorama's
- Bestemmingsplannen (van www.ruimtelijkeplannen.nl)
- Kaartlagen (van de latende gemeenten).

Tijdens de implementatie zal de GIS-viewer worden geselecteerd en worden afspraken gemaakt over de wijze waarop de belastingsamenwerking kan beschikken over deze kaartlagen.

Applicatie: [GIS-viewer] | Luchtfoto's, oblieks en cyclorama worden beschikbaar gesteld door de gemeenten.

Rapportagetool

Met een rapportagetool is het mogelijk om gegevens uit de database te presenteren in een dashboard, overzichten, lijsten en grafieken. De gegevens kunnen gepresenteerd worden aan de deelnemende gemeenten en teammanagers⁴.

Applicatie: GOUW | Dashboard

Selectietool

Applicatiebeheerders kunnen zelf selecties maken op de database. Deze selecties vormen lijsten, op basis waarvan de kwaliteit van gegevens verbeterd kan worden. Dit is een uitbreiding op de standaard functionaliteit die in de database zelf aanwezig is en komt tegemoet aan de focus die de belastingsamenwerking legt op de kwaliteit van de bestanden.

Applicatie: TOAD

Overige applicaties

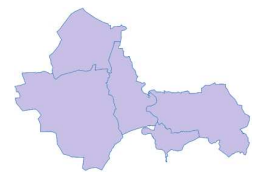
Bluebeam, I-WOZ of Zoekhuis, TIOX.

Gegevensuitwisseling

Het stelsel van basisregistraties is bedoeld voor eenmalige opslag en meervoudig gebruik van gegevens. Dit moet er toe leiden dat de administratieve overlast voor burgers en bedrijven tot een minimum kan worden beperkt. In onderstaande tekst worden de gegevensstromen naar en van de belastingsamenwerking beschreven levert, waarbij zoveel mogelijk aangesloten wordt op het stelsel van basisregistraties via de landelijke voorzieningen.

³ Op dit moment heeft GOUW voor haar bulkprocessen nog geen koppeling met SmartDocuments, voor enkelvoudige documenten wel. De sjablonen kunnen in eigen beheer gemaakt en gewijzigd worden.

⁴ In de toekomst komt er ook een dashboard voor de medewerkers.



FrontOffice

De volgende landelijke voorzieningen worden ingezet voor informatievoorziening naar burgers en bedrijven:

- officielebekendmakingen.nl
- decentrale.regelgeving.overheid.nl
- mijnoverheid.nl (voor burgers)

Bekendmakingen en lokale regelgeving wordt handmatig gevuld. Mijnoverheid.nl is een geautomatiseerde koppeling⁵.

Koppelingen:

- mijnoverheid.nl: Digi-koppeling (Apeldoorn)⁶ | GOUW (aanslag, taxatieverslag en WOZ-beschikking in PDF).
- Website: Directe verbinding of beveiligde verbinding (Apeldoorn) | GOUW (aanslag, taxatieverslag en WOZ-beschikking in PDF).

MidOffice

Voor de uitvoering van het primaire proces maakt de belastingsamenwerking gebruik van gegevens van ketenpartners. Ook levert de belastingsamenwerking gegevens aan ketenpartners.

Voor zover de gegevens niet via de landelijke voorziening worden uitgewisseld, is het noodzakelijk om nadere afspraken te maken over de wijze waarop de gegevens tussen afnemer / leverancier en de belastingsamenwerking worden uitgewisseld. Dat gebeurt in de detailuitwerking van het implementatieplan. Afspraken over de gegevensuitwisseling met de deelnemende gemeente worden vastgelegd in een DVO.

De belangrijkste leveranciers van gegevens aan de belastingsamenwerking zijn:

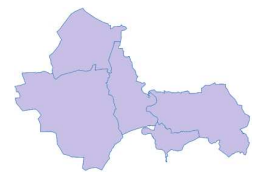
- Kamer van Koophandel
- Kadaster
- RDW
- Elke deelnemende gemeente
- Cyclomedia
- Bank
- TIOX
- Inlichtingenbureau
- CIBAS (Afvalcontainers Apeldoorn / Lochem)
- CMS (Afvalcontainers Voorst)
- Berkelmilieu (Afvalcontainers Zutphen)

De belangrijkste afnemers van gegevens van de belastingsamenwerking zijn:

- Waterschappen
- Rijksbelastingdienst
- Waarderingskamer
- CBS
- Printservicebureau
- Bank
- gemeente Apeldoorn (financieel systeem)
- TIOX
- Inlichtingenbureau

⁵ GOUW levert op dit moment geen zaakstatus of documenten aan mijnoverheid.nl. Dit is wel in ontwikkeling.

⁶ Met voldoende bandbreedte.



Applicatie: Directe verbinding of beveiligde verbinding (Apeldoorn).

BackOffice

Het belastingsamenwerkingsverband realiseert een directe aansluiting op de landelijke basisregistraties als afnemer. De reden daarvoor is dat alleen zo kan worden gegarandeerd dat het samenwerkingsverband met nagenoeg authentieke gegevens werkt. Voor niet correcte en/of afwijkende gegevens wordt gebruik gemaakt van de terugmeldvoorziening (TMV).

De gegevens uit de landelijke registraties worden ingebracht in de belastingapplicatie. Deze voorziet op haar beurt de waarderingapplicatie van de noodzakelijke object- en deelobjectgegevens. Na verwerking in de waarderingapplicatie ontvangt de belastingapplicatie de uitgewerkte objectwaarde retour en verwerkt deze.

Aan het einde van de implementatiefase is aansluiting op de volgende landelijke basisregistraties gerealiseerd:

- Leveren, verwerken terugmeldingen en raadplegen: LV-WOZ (bronhouder gemeente, uitvoering door de belastingsamenwerking)
- Raadplegen en terug melden: LV-BAG (bronhouder gemeente)
- Raadplegen en terug melden: LV-BRP (bronhouder gemeente), nu nog GBA-V / RNI

Koppeling: Digi-koppeling (Apeldoorn)⁷ | GOUW

Het realiseren van deze koppelingen is onderdeel van het implementatieplan op hoofdlijnen.

Aansluiting aan de volgende landelijke basisregistraties zijn nog niet gereed aan het einde van de implementatiefase. Voor deze registraties worden de gegevens bij de instanties zelf opgevraagd en eventueel ingelezen:

- Raadplegen en terug melden: LV-BRV (bronhouder RDW)
- Raadplegen en terug melden: LV-BRK (bronhouder kadaster)
- Raadplegen en terug melden: LV-NHR (bronhouder Kamer van Koophandel)

⁷ Met voldoende bandbreedte.



Bijlage 5 Consequenties latende gemeenten

Het in bijlage 4 beschreven applicatielandschap heeft gevolgen voor de latende gemeente. Een deel van het applicatielandschap zal daar verdwijnen. Daar waar koppelingen worden gewijzigd moet een oplossing worden gevonden. Ook de voorbereidingen voor het harmoniseren van de bestanden zijn voor de latende gemeenten. Het initiatief voor het uitvoeren of regelen van onderstaande consequenties ligt bij de medewerkers belastingen:

- De latende GOUW gemeenten hebben minimaal GOUW7.
- De latende gemeenten hebben haar bestanden opgewerkt conform de richtlijnen (blauwdruk).
- De latende gemeente verwijst vanaf 1 januari 2016 op haar website naar de website van de belastingsamenwerking.
- De latende gemeente regelt toegang tot de eigen GVOP en de CVDR voor de publicatie van regelgeving en bekendmakingen.
- Met de latende gemeenten worden, in de implementatiefase, afspraken gemaakt over de wijze waarop gegevensuitwisseling plaatsvindt. Onder gegevensuitwisseling verstaan we o.a. het uitwisselen van bestanden, het doorgeven van gebeurtenissen die van belang zijn voor de belastingsamenwerking en het raadplegen van informatie van de latende gemeente door de belastingsamenwerking.
- De latende gemeenten moeten minimaal 'aansluitwaardig' zijn voor de LV-WOZ, zodat de aansluiting door de belastingsamenwerking versneld kan plaatsvinden.

De latende gemeenten moeten zelf afnemer worden van de LV-WOZ, als zij die gegevens willen raadplegen. Deze afweging zullen de i-managers van de latende gemeente zelf moeten maken.

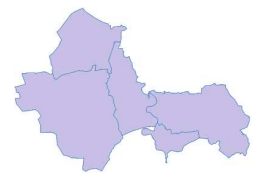
ICT-infrastructuur

De gekozen ICT-infrastructuur heeft in 2015 gevolgen voor de latende gemeente. Een deel van de medewerkers gaat tot 1 januari 2016 op afstand werken in de systemen van de latende gemeente.

- De latende gemeente regelt een automatische doorschakeling van doorkiesnummers naar Epe (in geval van vaste toestellen).
- De latende gemeente regelt remote access met ontsluiting van alle applicaties van de latende gemeente, rekening houdend met tijd- en plaats onafhankelijk werken.
- De gemeente levert de servicedesk ten behoeve van aanmelden verstoringen, helpdeskfunctie voor alle applicaties, systeembeheer en technisch applicatiebeheer. Omdat de functioneel beheerder op afstand zit, betekent dit een strakkere planning en meer organiseren.
- De latende gemeente moet, bij het inplannen en aankondigen van onderhoud aan de systemen, rekening houden met haar medewerkers in Epe.

Het implementatieplan heeft gevolgen voor de latende gemeente. Een deel van de activiteiten zal worden uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de latende gemeenten. Het initiatief voor het uitvoeren of regelen van onderstaande consequenties ligt bij de medewerkers belastingen:

- Herwaarderingen van 2015 van de latende gemeenten worden ingelezen in de gezamenlijke belastingapplicatie.
- Raadpleegbaar maken van historische gegevens.
- De latende gemeenten moeten 'aansluitwaardig' zijn voor de LV-WOZ. Dit betekent dat de kwaliteit van de gegevens van voldoende niveau is om aansluiting door de belastingsamenwerking te realiseren.



Bijlage 6 PIOFACH ondersteuning

De gemeente Epe organiseert als huisvestende gemeente de PIOFACH ondersteuning. Alle huisvesting en daaraan direct gekoppelde ondersteuning verzorgt Epe zelf. De overige PIOFACH taken worden door Apeldoorn onder regie van Epe uitgevoerd. De belastingorganisatie heeft daarmee één formeel aanspreekpunt: Epe. De precieze verdeling van de taken tussen Epe en Apeldoorn is voor de belastingorganisatie daarom niet van belang. Afspraken over o.a. serviceniveau worden in een dienstverleningsovereenkomst tussen belastingorganisatie en gemeente Epe vastgelegd.

ICT infrastructuur

In dit deel wordt beschreven aan welke voorwaarden de ICT infrastructuur moet voldoen om gezamenlijk vanuit Epe te werken en het applicatielandschap van de belastingsamenwerking te realiseren (zo snel mogelijk).

Werkplek

- PC of Terminal met 2 beeldschermen minimaal 21"
- Aangepaste werkplek voor twee spreekkamers: 1 beeldscherm minimaal 21" met PC of Terminal.
- Eén printer (multifunctional) per verdieping (kleur, dubbelzijdig, met scanner)
- Gedeelde mappen t.b.v. opslag van documenten. Hiervoor wordt eCloud ingezet. Persoonlijke mappen staan zijn nog geregeld bij de latende gemeente.

Telefonie

In 2015 hebben de medewerkers uit Lochem en Zutphen een mobiel van de latende gemeente. Hiervoor hoeft Epe niets extra te regelen. Wel is er een Wifi netwerk nodig, om de vast/mobiel integratie te kunnen gebruiken.

Voor Voorst en Apeldoorn schaft Epe mobiele telefoons aan. De latende gemeente schakelt de huidige nummers door naar deze mobielen.

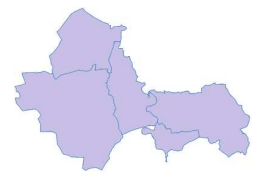
Nodig in 2015: Toestel voor alle medewerkers die geen mobiel hebben (alleen Lochem en Zutphen hebben een mobiel). In 2016 hebben alle medewerkers een mobiel en beschikt de belastingsamenwerking over een eigen telefoonnummer.

Nodig vanaf 1-1-2016:

- Eigen telefoonnummer en -domein voor de belastingsamenwerking.
- Iedere medewerker een eigen doorkiesnummer.
- Mobiel toestel voor alle medewerkers.
- Vast / Mobiel integratie.
- Callcenter (ACD/Hunt) functionaliteit met PC-bediening voor minimaal 4 agents, waarvan 1 supervisor, inclusief headset.

ICT-Infrastructuur

- Remote Access met ontsluiting van alle op de werkplek aangeboden applicaties, rekening houdend met tijd en plaats onafhankelijk werken.
- Account voor nieuwe medewerkers, die niet voor een latende gemeente werken.
- Mogelijkheden om vanuit de remote omgeving te printen op locatie (thinprint).
- Wifi ten behoeve van draadloos internet toegang voor tablet / mobiel.
- Synchronisatie van mail en afspraken met tablet / mobiel.
- Eigen domein t.b.v. mail.
- KA-applicaties (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, etc.) aan te roepen vanuit de belastingapplicatie.



- (Browser met) beveiligde internet toegang (firewall), spamfilter en virusscanning.
- Internet en Intranet Website (hosting en CMS, inrichting en beheer). De belastingsamenwerking levert alleen content.
- Servers (Windows2008) t.b.v. belasting- en waarderingsapplicatie conform OTAP aanpak.
- Databases (Oracle) ten behoeve van belasting- en waarderingsapplicatie conform OTAP aanpak.
- Koppelingen naar landelijke voorzieningen (inclusief Digikoppeling en GemNet).
- Backup & restore voorzieningen. Uitwijk (bij calamiteiten in een datacenter moet worden uitgeweken naar een tweede datacenter)
- Scanner voor ingekomen poststukken.
- Faxserver
- Persoonlijke en gezamenlijke mappen voor opslag van bestanden op het netwerk.

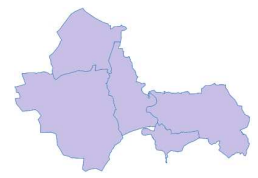
Secundaire applicaties vanuit een gezamenlijke omgeving:

- HR21
- Financiële applicatie (o.a. fiatteren facturen)
- TIM (tijdschrijven)

Servicemanagement

- Servicedesk ten behoeve van aanmelden verstoringen, helpdeskfunctie, systeembeheer en technisch applicatiebeheer. Indien nodig, doorgeleiding naar de latende gemeente.
- Technische ondersteuning bij de installaties (Gouw, Smartdocument) en bestandsharmonisatie.
- Rapportages over kwaliteit van de dienstverlening.
- Advies en ondersteuning bij opstellen Informatie(beveiligings)beleid en ICT-implementaties.

De documenten waarin de gemeente Epe de PIOFACH-ondersteuning aanbiedt zijn hier vanwege de omvang niet opgenomen, maar in elk geval beschikbaar bij de gemeente Epe.



Bijlage 7 Uitgangspunten organisatie-inrichting

- “De belastingorganisatie draagt zorg voor het waarderen, heffen en innen van lokale belastingen voor de gemeenten. Uitgangspunt is dat processen overgaan naar de samenwerking, als dit leidt tot gemeenschappelijk voordeel en het praktisch en uitvoerbaar is⁸. Het takenpakket bestrijkt het taakveld van:
 - advisering en opstellen van concept belastingverordeningen;
 - uitvoeren van de basisregistratie WOZ;
 - opleggen en innen van de aanslagen (t/m de dwanginvordering en oninbaar verklaring);
 - afhandeling van klantreacties gedurende al deze processtappen;
 - informatieverstrekking naar afnemers/derden.”

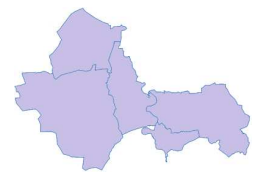
De gekozen organisatie-inrichting moet faciliteren, dat kerncompetenties, om dit takenpakket uit te voeren, ontwikkeld en onderhouden kunnen worden.

- “de nieuwe belastingorganisatie wordt het gezicht naar de burgers, bedrijven en instellingen als het gaat om de belastingheffing. Dat betekent onder meer dat de aanslagen, WOZ-beschikkingen en correspondentie worden verstuurd door en op naam van de nieuwe belastingorganisatie, waarmee de nieuwe belastingorganisatie het loket wordt voor alle vragen, opmerkingen en klachten (...)”. Dit betekent dat de belastingorganisatie een eigen frontoffice inricht.
- “de samenwerking is voldoende flexibel naar huidige en toekomstige eisen toe (bijvoorbeeld t.a.v. uitbreiding van deelnemers en/of uitbreiding van producten en dienstenpakket).” Dit betekent dat het organisatiemodel moet zijn ingericht om in uitbreiding te kunnen voorzien.
- “De gemeente waar de belastingorganisatie wordt gehuisvest, organiseert in beginsel ook de ondersteuning van alle bedrijfsvoeringsgebieden (PIJOFACH) aan de belastingorganisatie.” Dit betekent dat de belastingorganisatie een zeer compacte eigen staf/bedrijfsvoeringsteam inricht. Daarnaast verzorgt de belastingorganisatie ook de invordering van leges (excl. de zgn. ‘burgerzakenleges’).

De volgende inrichtingscriteria zijn gehanteerd:

- Organisatie moet in staat zijn fluctuaties, seizoenspatronen in het werk goed op te vangen. Dit betekent dat medewerkers afhankelijk van de werkvoorraad flexibel ingezet kunnen worden en brede inzetbaarheid geborgd moet worden. Dit is een belangrijk aandachtspunt, ongeacht welke keuze gemaakt wordt in de organisatie-inrichting.
- Beperken overdrachtsmomenten in de workflow; optimale combinatie van taken binnen het werkproces, maximale samenhang van werkzaamheden binnen een organisatie eenheid en minimale samenhang tussen verschillende organisatie eenheden. Dit betekent dat de organisatie geordend wordt op basis van afgeronde werkprocessen.
- Continuïteit, verminderen kwetsbaarheid: Dit betekent dat bij de ordening voorkomen moet worden dat solistische/eenmansfuncties ontstaan.
- Controle-technische functiescheiding, checks & balances bij verdeling verantwoordelijkheden, bepalen/betalen/genieten niet in één hand. Dit betekent dat medewerkers die heffen bij voorkeur niet vervolgens ook de inning verzorgen. Dit betekent overigens niet dat deze werkzaamheden per se in verschillende afdelingen/teams georganiseerd moeten worden.

⁸ Een voorbeeld van een proces dat niet overgaat, is het heffen en innen van leges burgerzaken i.v.m. paspoorten.



- De span of control is afhankelijk van de aard van het werk (complexiteit, beleidsmatig/eenmalig versus routinematig), organisatie van het werk (delegatie- en ondersteuningsmogelijkheden) en kenmerken aan te sturen medewerkers (competenties, kennis- en werkervaring). In de belastingorganisatie is sprake van zichzelf jaarlijks herhalende processen met goed managebare inhoudelijk complexiteit, met delegatiemogelijkheden en ervaren medewerkers. Dit betekent dat de teams niet per se een ondergrens hebben van 20 fte.
- Platte structuur, maximaal twee hiërarchische managementlagen. Dit betekent een directeur/eindverantwoordelijk manager en afdelingshoofden/teamleiders. N.B. we houden daarbij wel de mogelijkheid open om seniorfuncties in te stellen voor dagelijkse werkverdeling, coördinatie, vraagbaak, coaching, etc.



Bijlage 8 Overwegingen procesgerichte organisatie-inrichting

Er zijn vijf basisoriëntaties voor de ordening van de organisatie:

- Product georiënteerd (activiteiten/taken binnen soortgelijke producten bij elkaar): WOZ, belastingen, etc.
- Proces georiënteerd (activiteiten/taken binnen (hoofd)werkprocessen bij elkaar, vanuit klantperspectief): proces waardebeoordeling tot en met beschikking/aanslag, afhandeling klantvragen, etc.
- Functioneel georiënteerd (activiteiten/taken binnen soortgelijke bewerkingen/functies/competenties bij elkaar): waardebeoordeling, gegevensbeheer, invordering, etc.
- Marktgeoriënteerd (burgers, bedrijven en instellingen).
- Geografisch georiënteerd (geografische bedieningsgebieden bij elkaar).

De laatste twee oriëntaties achten we niet van toepassing en de functionele oriëntatie komt sterk overeen met de proces oriëntatie. Deze drie oriëntaties zijn daarom niet uitgewerkt. Hierna volgt een nadere uitwerking van de oriëntaties:

Product georiënteerde organisatie-inrichting

De dominante denkwijze is hier dat producten (1. WOZ en 2. Belastingen) bepalend zijn voor het inrichten van de organisatie. In het ene team worden taken en mensen geclusterd rondom het product WOZ (waarderen, gegevensbeheer objecten, opleveren WOZ-beschikkingen en afhandeling van bezwaar en beroep betreffende WOZ). In het andere team worden taken en mensen geclusterd onder andere rondom het product Belastingen (gegevensbeheer subjecten, heffen en innen belastingen, afhandelen kwijtscheldingsverzoeken en afhandeling van bezwaar en beroep betreffende heffing en inning). Vanwege span of control is de aansturing van de frontoffice onderdeel gemaakt van dit laatste team, maar werkt voor beide teams. De bedrijfsvoering is onderdeel van de staf.

De gedachte achter deze inrichting is dat medewerkers van team WOZ zich kunnen specialiseren in het product WOZ en dat de fluctuaties in de werkvoorraad deels binnen het team opgelost kunnen worden. Daarnaast is er een directe verbinding tussen 'productie' (beschikkingen of aanslagen) en de feedback in de vorm van bezwaar- en beroepszaken.



Figuur: procesgang vanuit productperspectief



De organisatie-inrichting ziet er dan als volgt uit:



figuur: organisatie-inrichting product georiënteerd.

N.B. gefingeerde teamnamen.

Voordelen product georiënteerd.

- Betere sturing op hele WOZ-proces (door één manager). Afhandeling bezwaarschriften binnen hetzelfde team.
- Leereffect *binnen* eigen productieproces.
- Mensen makkelijker uit te ruilen *binnen* een team/deelproces (WOZ of belastingen) om pieken op te vangen. Kanttekening is wel dat niet iedereen uitgewisseld kan worden (begrenzing aan competenties).
- Ontwikkelkansen (in de breedte) voor medewerkers.
- Uitwisseling *tussen* teams op gebied van bezwaar en beroep is mogelijk, maar geringer.

Nadelen product georiënteerd

- Knippen in functionele combinaties (gegevensbeheer en bezwaar en beroep). Gedoe om gemeenschappelijk functionele vaardigheden te leren en te ontwikkelen die in beide teams voorkomen. Doublures in capaciteiten en functies en daarmee minder kans voor schaalvoordelen en expertiseontwikkeling. Wel verminderen kwetsbaarheid door bredere functies mogelijk.
- Door knip bij gegevensbeheer en bezwaar en beroep lastiger standaardiseren van werkwijzen in die processen. Risico op discussie over objecten en subjecten (wie verwerkt wat) en daarmee grotere foutkans. Koppeling van objecten met subjecten vraagt dat afspraken over verwerking hard belegd worden (wie doet wat) en vergt dat de ICT zodanig ingericht wordt dat de processen volledig doorlopen worden. Bezwaar heffen en innen is kwetsbaar (1,3 fte).
- WOZ-team wordt vrij zwaar t.o.v. belastinggroep. Schaalbaarheid: WOZ aan de bovenkant van de span-of-control. Bij groter groeien van de organisatie leidt dat snel tot problemen met betrekking tot span of control.



- Interne gerichtheid van productteams. Bij team WOZ zal de focus meer liggen op de inhoud en processen dan op de klant.
- Extra coördinatie nodig voor managen totaalproces en flexibele inzet op seizoenspatroon (maar minder dan de functioneel ingerichte organisatie).
- Nieuw model en daarmee lastiger implementatie, dit kan ten koste gaan van de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening.

Belangrijk aandachtspunt is dat medewerkers zich in de breedte (moeten (willen)) ontwikkelen.

Proces georiënteerde organisatie-inrichting

De dominante denklijn is hier dat processen vanuit 'klant' perspectief (1. Ontvangen aanslagen en beschikkingen, 2. Reageren en 3. Overmaken van gelden) bepalend zijn voor het inrichten van de organisatie. De denklijn is hier dat in het ene team taken en mensen geclusterd worden rondom de processen beschikkingen/aanslagen (waarderen, gegevensbeheer, opleveren WOZ-beschikkingen en heffen). Dit is een proces waarvan de trigger ligt bij de backoffice van de belastingorganisatie zelf. In het andere team worden taken en mensen geclusterd rondom het afhandelen van reacties daarop (frontoffice-activiteiten zoals informatievragen en afhandeling bezwaar en beroep). De trigger voor deze processen ligt bij de belastingplichtige. 'Invorderen' maakt onderdeel uit van dit team. De bedrijfsvoering is onderdeel van de staf.



figuur: procesgang vanuit klantperspectief.

De organisatie-inrichting ziet er dan als volgt uit:



figuur: organisatie-inrichting proces georiënteerd.
N.B. gefingeerde teamnamen.

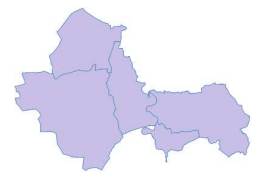
Voordelen proces georiënteerd.

- Afgeronde procesdelen bij elkaar (waarden tot en met beschikken/heffen).
- Competenties voor gegevensbeheer worden versterkt. Idem voor competenties klantgerichte activiteiten.
- Focus op dienstverlening/interactie met belastingplichtigen is in één team bij elkaar gebracht.
- Gerichtheid op klanten, output; sneller reagerend op klantwensen.
- Bredere kennis en perspectieven voor medewerkers.
- In primair proces weinig overdrachtsmomenten tussen de teams.

Nadelen proces georiënteerd:

- Veel piek en daleffect (seizoensdynamiek) in team dienstverlening. Aandacht voor flexibele schil.
- Schaalbaarheid: idem als product georiënteerd.
- 'dienstverlenings' team grote inhoudelijke verschillen, weinig vakinhoudelijke synergie.
- Managen van verschillende disciplines is niet gemakkelijk.
- Extra coördinatie nodig voor flexibele inzet op seizoenspatroon (maar minder dan bij een functioneel ingerichte organisatie).
- Vraagt inspanningen voor een lerende organisatie/kwaliteitszorg. (gegevensbeheer leert van bezwaar en beroep) Dit gaat nu niet 'vanzelf'.

Belangrijk aandachtspunt is flexibele inzet, bijspringen van medewerkers daar waar dat gezien de werkvoorraad aan de orde is (piek en dal). Dit is overigens in elk organisatie-model een aandachtspunt gezien de dynamiek van het werk. Dit geldt overigens ook voor de samenwerkingsrelatie tussen Bezwaar & Beroep enerzijds en bijdragen uit de backoffices bij de complexere cases anderzijds.

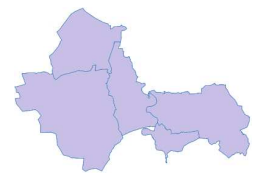


Er is geen ultieme manier van organiseren. Knips zorgen ervoor dat coördinatiemechanismen ingericht moeten worden. Een andere overweging bij de keuze voor de organisatie-inrichting is de mate waarin we deze willen laten aansluiten bij de huidige organisatiewijze (proces/functioneel georiënteerd) of willen starten met een vernieuwend model (product georiënteerd). Argument voor aansluiting bij de huidige organisatiewijze is dat hiermee het bedrijfsrisico beperkt worden. Er verandert veel voor medewerkers: nieuwe huisvesting, nieuwe collega's, nieuwe applicaties, werken voor meerdere gemeenten, etc. Als de wijze waarop de organisatie ingericht is, vergelijkbaar is met wat men gewend is, geeft dat houvast.

Argumenten voor het direct starten met een vernieuwend model (product georiënteerd) zijn dat het momentum van verandering direct benut worden voor het implementeren van een andere manier van werken. Hiermee wordt voorkomen dat de organisatie over een aantal jaren weer moet veranderen. Overigens kunnen we ons hierbij de vraag stellen of het organisatie-model, ongeacht de keuze die we nu maken, niet continu zal aangepast zal moeten worden vanwege groei en ICT-innovaties.

Voorwaarde voor elke keuze is wel dat de directeur/eindverantwoordelijk manager de opdracht meekrijgt om het organisatie-model door te ontwikkelen, rekening houdend met het moment waarop medewerkers daar klaar voor zijn en/of schaa sprongen of ICT-ontwikkelingen daartoe dwingen.

Zowel de directeur van de belastingorganisatie in de Drechtsteden als de directeur van Cocensus (regio Alkmaar) adviseren te kiezen voor de proces georiënteerde organisatie-inrichting. GB Twente is bij aanvang begonnen met splitsing gegevensbeheer subjecten en objecten maar is daarvan terug gekomen. Zij ondersteunen de genoemde argumenten in bovenstaande.



Bijlage 9 Overzicht hoofdtaken per functie

Waardebepaling

Senior taxateur / waarde-analist 2 fte

- dagelijkse aansturing en vraagbaak voor de teamleiders en medewerkers
- behandeling complexe taxatiedossiers/bijzondere objecten
- opstellen kaders waardebepaling
- invullen vragenlijsten en begeleiding inspectie Waarderingskamer
- controle op juistheid beschikkingen

Allround taxateur / waarde-analist 3,4 fte

- (Modelmatige) waardebepaling
- Analyse afwijkingen in de waardebepaling
- Beoordelen waarden en taxaties
- Complexe marktanalyses
- Adviseur/vertegenwoordiger bij bezwaar en beroepszaken
- Controle secundaire objectkenmerken

Waarde-analist 1,9 fte

- permanente marktanalyse
- controle (modelmatige) waardebepaling
- opvragen vraag- en verkoopprijzen woningen, huur- en verkoopgegevens niet-woningen
- opmaak en onderhoud taxatieverslagen
- het onderhouden van contacten i.v.m. bovenstaande taken

Gegevensbeheer en heffen

Senior medewerker gegevensbeheer 1fte

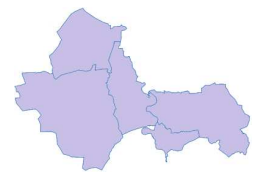
- dagelijkse aansturing en vraagbaak voor de teamleiders en medewerkers
- behandeling complexe vraagstukken op het gebied van gegevensbeheer en heffen
- verantwoordelijk voor contact en begeleiding inspectie Waarderingskamer
- innoveert werkprocessen en is projectleider digitalisering en automatisering
- bewaakt de samenhang tussen verschillende deelprocessen binnen het totale belastingproces

Allround medewerker gegevensbeheer 2fte

- kwaliteitscontrole/kwaliteitsbewaking
- opsporen van fouten door het (laten) maken van selecties uit gegevensbestanden
- periodieke consistentiecontroles op gegevensbestanden
- controles naar aanleiding van nieuwe releases

Medewerker gegevensbeheer 5,5 fte

- maken en bewaken en uitvoeren planning aanslagvervaardiging
- complexe vraagstukken op het gebied van heffen
- (automatische) verminderingen
- controle en terug melden gegevensuitwisseling
- uitvoeren interne beheersingsmaatregelen WOZ
- administratieve controle en veldcontrole
- bijhouden heffingsgrondslagen, vrijstellingen etc.



Administratief medewerker gegevensbeheer a 4,5 fte

- beheer objecten / subjecten
- verzorgen gegevensleveringen aan afnemers
- controle en verwerken gegevensleveringen van leveranciers
- administratieve controle en veldcontrole
- draaien en controleren (proef)kohieren
- verzenden aanslagen en beschikkingen

Administratief medewerker gegevensbeheer b 1,8 fte

- beheer objecten / subjecten
- verzorgen gegevensleveringen aan afnemers
- controle en verwerken gegevensleveringen van leveranciers
- administratieve controle en eenvoudige veldcontroles
- uitvoeren eenvoudige mutaties

Invordering

Senior medewerker invordering 1fte

- dagelijkse aansturing en vraagbaak voor de teamleiders en medewerkers
- behandeling complexe vraagstukken op het gebied van invordering
- signaleren van politiek gevoelig dossiers
- doet voorstellen aan college voor oninbare vorderingen

Medewerker invordering 3,7fte

- behandeling kwijtscheldingsverzoeken
- behandeling betalingsregelingen en uitstel van betaling
- behandeling schuldhelpverlening bij invordering
- opdrachtverstrekking aan printbureau
- uitvoeren deurwaarderstaken betekenen dwangbevelen

Administratief medewerker 2fte

- automatische incasso
- verwerken betalingen
- aanmaken en verzenden (herinnering), aanmaning, beschikking, etc.

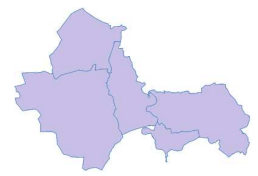
Bezwaar, beroep en beleid

Senior medewerker bezwaar en beroep 1fte

- dagelijkse aansturing en vraagbaak voor de teamleiders en medewerkers
- behandeling complexe bezwaar- en beroepzaken en complexe Wob-verzoeken
- (desgevraagd) adviseren gemeenten, portefeuillehouders
- coördineren opstellen conceptverordening, conceptleidraad invordering, beleidsregels en incassoreglementen
- implementeren wijzigingen relevante wet- en regelgeving

Allround medewerker bezwaar en beroep 1fte

- behandeling (complexe) bezwaar-en beroepzaken
- mede ontwikkelen en opstellen conceptverordening, conceptleidraad invordering, beleidsregels en incassoreglementen
- behandeling fiscale dossiers en behandeling Wob-verzoeken



Medewerker bezwaar en beroep 1fte

- behandeling bezwaar incl. hoorzittingen
- Informele bezwaarafhandeling
- behandeling fiscale dossiers en procedures

Administratief medewerker 1fte

- behandeling eenvoudige bezwaarzaken
- opdracht en controle uitbetaling proceskostenvergoedingen 2^e lijns klantvragen
- registratie proceskostenvergoedingen
- administratieve ondersteuning en afhandeling

Frontoffice

Senior medewerker Frontoffice 1fte

- dagelijkse aansturing en vraagbaak voor de teamleiders en medewerkers
- regie op tijdig afhandelen klantvragen waaronder Wob-verzoeken en klachtafhandeling
- behandeling lastige klantvragen
- vragen en onderzoeken van de Nationale Ombudsman

Medewerker Frontoffice 3fte

- registratie binnenkomende scans, e-mails en web-formulieren
- afhandeling 1^e lijns klantvragen en routeren naar backoffice
- informele bezwaarafhandeling
- ondersteuning backoffice bij alle voorkomende werkzaamheden
- opstellen van publieksinformatie

Staf en management

Directeur 1fte

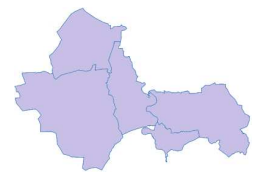
- eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- dagelijkse en integrale leiding over de organisatie
- door ontwikkelen van de missie, visie en strategie van de organisatie
- eerste adviseur van het dagelijks bestuur

Teammanagers 2fte

- geeft hiërarchisch leiding aan medewerkers van zijn team
- ontwikkelt mede het operationeel beleid, stuurt op resultaten en zorgt voor deskundigheidsbevordering en innovatie van het team
- is accountmanager naar deelnemers
- wordt aangewezen als heffings- en invorderingsambtenaar i.v.m. onafhankelijke positie

Controller / adviseur bedrijfsvoering 1fte

- planning en control
- financieel management
- regie op Dienstverleningsovereenkomsten
- kwaliteitsmanagement
- gesprekspartner accountant



Managementassistentie 1fte

- ondersteuning bestuur, directie en management
- (uit)voeren administratie
- publicatie beleid en bekendmakingen

Functioneel beheerder / informatieanalist 1fte

- samenstellen managementrapportages voor de eigen organisatie en de deelnemende gemeenten
- begeleiden van implementatietrajecten en nieuwe releases
- kwaliteit en innovatie op het gebied van Informatisering en Automatisering
- onderhoud contacten en onderhandelt met leveranciers

Functioneel applicatiebeheer 1fte

- ondersteunen en opleiden van gebruikers van de applicaties
- inrichting van de applicaties
- autoriseren van gebruikers
- technisch voorbereiden en begeleiding van gegevensverwerking
- herstellen van technische fouten in de bestanden, met de leverancier



Bijlage 10 Afweging varianten organisatorische/juridische vorm

De samenwerking tussen gemeenten kan zowel publiekrechtelijk als privaatrechtelijk plaatsvinden. Publiekrechtelijke samenwerking is geregeld in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr), privaatrechtelijke samenwerking in het Burgerlijk Wetboek (BW). Ongeacht of voor publiekrechtelijke of privaatrechtelijke samenwerking wordt gekozen, zijn er verschillende gradaties in samenwerking, oplopend van licht naar zwaar:

Afstemming:

Afstemming houdt in dat de samenwerkingspartners alleen hun taken onderling afstemmen. Er worden geen taken (over en weer) overgedragen of (structurele) betalingen aan elkaar gedaan. Afstemming op grond van de Wgr gebeurt via de regeling zonder meer en in het privaatrecht op grond van een overeenkomst. Omdat er sprake is van personeel dat het werk voor de verschillende gemeenten gaat uitvoeren is een vorm van afstemming onvoldoende. Een regeling zonder meer op grond van de Wgr of een overeenkomst is dan geen optie.

Netwerkconstructie:

Bij een netwerkconstructie wordt een bestaande organisatie belast met de uitvoering van een specifieke taak voor alle andere deelnemers. Publiekrechtelijk gaat het dan om de centrumregeling en privaatrechtelijk om een overeenkomst tot opdracht. In beide gevallen worden de gemeenschappelijke taken uitgevoerd via mandaat/machtiging aan een of meerdere centrumgemeente(n). Tussen deze twee vormen zit niet meer verschil dan dat de ene gebaseerd is op de Wgr (publiekrecht) en de ander op het BW (privaatrecht). Er bestaat dan ook geen voorkeur voor privaaf- of publiekrecht. Wel is het in principe de bedoeling om de publiekrechtelijke weg te volgen als die een vergelijkbaar resultaat oplevert. In de praktijk wordt vaak (ook op het gebied van belastingorganisatie) gebruik gemaakt van de overeenkomst tot opdracht met name bij samenwerking tussen slechts enkele partijen.

Zelfstandige organisatie:

Bij een zelfstandige organisatie wordt een zelfstandig orgaan, al dan niet met rechtspersoonlijkheid, in het leven geroepen waarin de deelnemers vertegenwoordigd zijn. De zelfstandige organisatie is belast met de uitvoering van de taak of taken ten behoeve van de deelnemers onder toezicht en verantwoordelijkheid van de deelnemers.

Publiekrechtelijk:

- gemeenschappelijk orgaan: dit is een orgaan dat vergelijkbaar is met het bestuur van een bedrijfsvoeringsorganisatie, maar zonder rechtspersoonlijkheid. Bij belastingorganisatie is een gemeenschappelijk orgaan niet mogelijk omdat art 232 Gemeentewet, dat het aanwijzen van belastingambtenaren regelt buiten de eigen gemeente, alleen geldt voor de centrumregeling, bedrijfsvoeringsorganisatie en het openbaar lichaam;
- bedrijfsvoeringsorganisatie (vanaf 2015): dit is een publiekrechtelijke rechtspersoon met één bestuur. De rechtspersoon kan zelfstandig aan het maatschappelijk verkeer deelnemen en kan personeel in dienst hebben;
- openbaar lichaam: dit is een publiekrechtelijke rechtspersoon met een algemeen bestuur en dagelijks bestuur. De rechtspersoon kan zelfstandig aan het maatschappelijk verkeer deelnemen en kan personeel in dienst hebben.



Privaatrechtelijk is er altijd sprake van een rechtspersoon: BV, NV, coöperatie of vereniging, stichting. Rechtspersonen kunnen zelfstandig aan het rechtsverkeer deelnemen.

Uit artikel 160 van de Gemeentewet blijkt dat de wetgever een voorkeur heeft voor publieke samenwerkingsvormen (= o.g.v. de Wgr): een privaatrechtelijke samenwerkingsvorm is alleen mogelijk als dat in het bijzonder is aangewezen. Omdat het heffen en invorderen van belastingen een publieke taak bij uitstek is, ligt een publiekrechtelijke rechtsvorm het meest voor de hand. De publiekrechtelijke weg heeft de voorkeur omdat die meer waarborgen kent: openbaarheid (van besluiten, vergaderingen en documenten) en politieke verantwoordelijkheid (organen die niet rechtstreeks gekozen zijn, zijn politiek verantwoording schuldig aan de vertegenwoordigende organen). De gemeenteraad kan ook onderzoek doen naar de bedrijfsvoeringsorganisatie of het openbaar lichaam via rekenkamer(functie) en onderzoekscommissie. Bij gebrek aan vertrouwen kan een lid ontslagen worden.

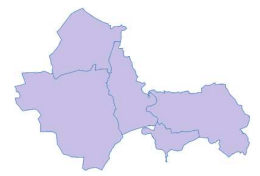
Een privaatrechtelijke rechtspersoon wordt in beginsel niet beheerst door het publiekrecht waardoor bovenstaande waarborgen afzonderlijk moeten worden geregeld terwijl deze bij de publiekrechtelijke varianten van rechtswege gegeven zijn.

Gelet op bovenstaande heeft een publiekrechtelijke variant de voorkeur. Als toch voor een privaatrechtelijke rechtspersoon wordt gekozen dan ligt een stichting het meest voor de hand, mede gelet op de ideële doelstelling. De NV/BV is gelet op het publieke belang van belastingheffing minder geschikt omdat de doelstelling van een NB/BV op winst gericht is en de mogelijkheid om invloed uit te oefenen te beperkt is: alleen via de aandelen/aandeelhoudersvergadering. Daarnaast is het de vraag of aansluiting op de BRP mogelijk is. Dit laatste geldt overigens ook voor de stichting. Hieronder volgt een overzicht van de meest in aanmerking komende rechtsvormen:

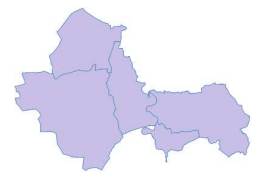
Privaatrechtelijk

Overeenkomst tot opdracht:

Oprichten	Sluiten van overeenkomst tussen partijen. De gemeenteraden hebben de mogelijkheid om wensen en bedingen naar voren te brengen (nl. ingrijpende gevolgen).
Rechtspersoon	Nee
Bestuurlijke drukte	Nee
Bevoegdheidsverdeling	Mandaat
Zeggenschap/invloed	Alleen via overeenkomst en eventueel via inspraak op begroting en jaarrekening van de centrumgemeente, voor zover het de belastingorganisatie betreft, als dat in de overeenkomst wordt bepaald, maar eindoordeel blijft bij dienstverlenende gemeente. Alleen de centrumgemeente zelf heeft doorslaggevende zeggenschap omdat het om de eigen begroting en jaarrekening gaat. Ook praktisch zal de invloed groter zijn omdat het personeel bij de centrumgemeente in dienst is. Verder geldt de gebruikelijke verantwoordings- en informatieplicht tussen college en raad.



Aanbesteding	<p>Nee, mits er sprake is van:</p> <ul style="list-style-type: none">• een taak van openbaar belang• wederzijdse rechten en plichten dat min. 90% van activiteiten betrekking heeft op de taak van openbaar belang• alleen de reële kosten worden vergoed en• er geen private partijen deelnemen. <p>Hiervan lijkt sprake te zijn.</p>
<p><i>Overeenkomst tot opdracht (vervolg):</i></p>	
BTW	<p>In principe is er sprake van een BTW-plicht, omdat er voor de overheid geen algemene uitzondering bestaat. Er gelden wel specifieke uitzonderingen, maar die hangen af van specifieke omstandigheden. Dit moet nader uitgezocht worden.</p>
Aansluiting BRP	<p>Interne aansluiting.</p>
Personeel	<p>Ambtenaren in dienst van de centrumgemeente.</p>
<p><i>Stichting:</i></p>	
Oprichten	<p>Idem als overeenkomst tot opdracht. Daarnaast moeten de statuten notarieel worden vastgelegd</p>
Rechtspersoon	<p>Ja</p>
Bestuurlijke drukte	<p>Vaak alleen zitting in Raad van Toezicht.</p>
Bevoegdheidsverdeling Zeggenschap/invloed	<p>Mandaat Via Raad van Toezicht.</p> <p>In de statuten kan bepaald worden dat de gemeenten de begroting en de jaarrekening van de stichting moeten goedkeuren of hierop anderszins invloed op kunnen uitoefenen. Verder geldt de gebruikelijke verantwoordings- en informatieplicht tussen college en raad.</p>
Aanbesteding	<p>Nee, mits sprake is van:</p> <ul style="list-style-type: none">• toezicht op de betrokken rechtspersoon zoals op zijn eigen diensten• min. 90% van de activiteiten van de rechtspersoon wordt uitgevoerd voor de deelnemende gemeenten• er geen privé deelneming is in de rechtspersoon. <p>Hiervan is sprake mits er bij toezicht sprake is van beslissende invloed op zowel de strategische doelstellingen als op belangrijke beslissingen van de stichting.</p>
BTW	<p>Idem als overeenkomst tot opdracht.</p>

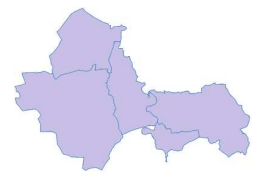


Aansluiting BRP

Het is onduidelijk of het agentschap Basisadministratie Persoonsgegevens en Reisdocumenten een privaatrechtelijk rechtspersoon wil aansluiten op de BRP. Criterium is of de stichting kan worden aangemerkt als bestuursorgaan.

Personeel

Personeel in dienst van de stichting zonder ambtenarenstatus.



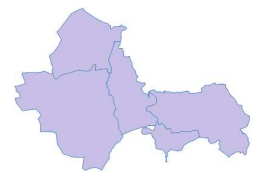
Publieksrechtelijk

Centrumregeling:

Oprichten	Vaststellen van een gemeenschappelijke regeling door de colleges van de deelnemende gemeenten gezamenlijk na verkregen toestemming van de gemeenteraden.
Rechtspersoon	Nee
Bestuurlijke drukte	Nee
Bevoegdheidsverdeling	Mandaat of delegatie (aan de belastingambtenaren)
Zeggenschap/invloed	Via GR en eventueel via inspraak op begroting en jaarrekening van de centrumgemeente, voor zover het de belastingorganisatie betreft, als dat in de GR wordt bepaald, maar eindoordeel blijft bij dienstverlenende gemeente.
Aanbesteding	Idem als overeenkomst tot opdracht.
BTW	Idem als overeenkomst tot opdracht.
Aansluiting BRP	Interne aansluiting.
Personeel	Ambtenaren in dienst van de centrumgemeente.

Bedrijfsvoeringsorganisatie:

Oprichten	Idem als centrumregeling.
Rechtspersoon	Ja
Bestuurlijke drukte	Eén bestuur met eigen taken en bevoegdheden en overlegstructuur.
Bevoegdheidsverdeling	Mandaat of delegatie.
Zeggenschap/invloed	Bestuursleden zijn verantwoording schuldig aan hun raden en colleges en hebben informatieplicht jegens raden. Verder geldt de gebruikelijke verantwoordings- en informatieplicht tussen college en raad.
Aanbesteding	Nee, mits sprake is van: <ul style="list-style-type: none">• toezicht op de betrokken rechtspersoon zoals op zijn eigen diensten• min. 90% van de activiteiten van de rechtspersoon wordt uitgevoerd voor de deelnemende gemeenten• er geen privé deelneming is in de rechtspersoon. Hiervan is sprake.
BTW	Idem als centrumregeling.



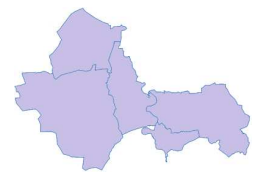
Aansluiting BRP

Mandaat: interne aansluiting.

Delegatie: externe aansluiting (langere procedure).

Personeel

Ambtenaren in dienst van bedrijfsvoeringsorganisatie.



Openbaar lichaam:

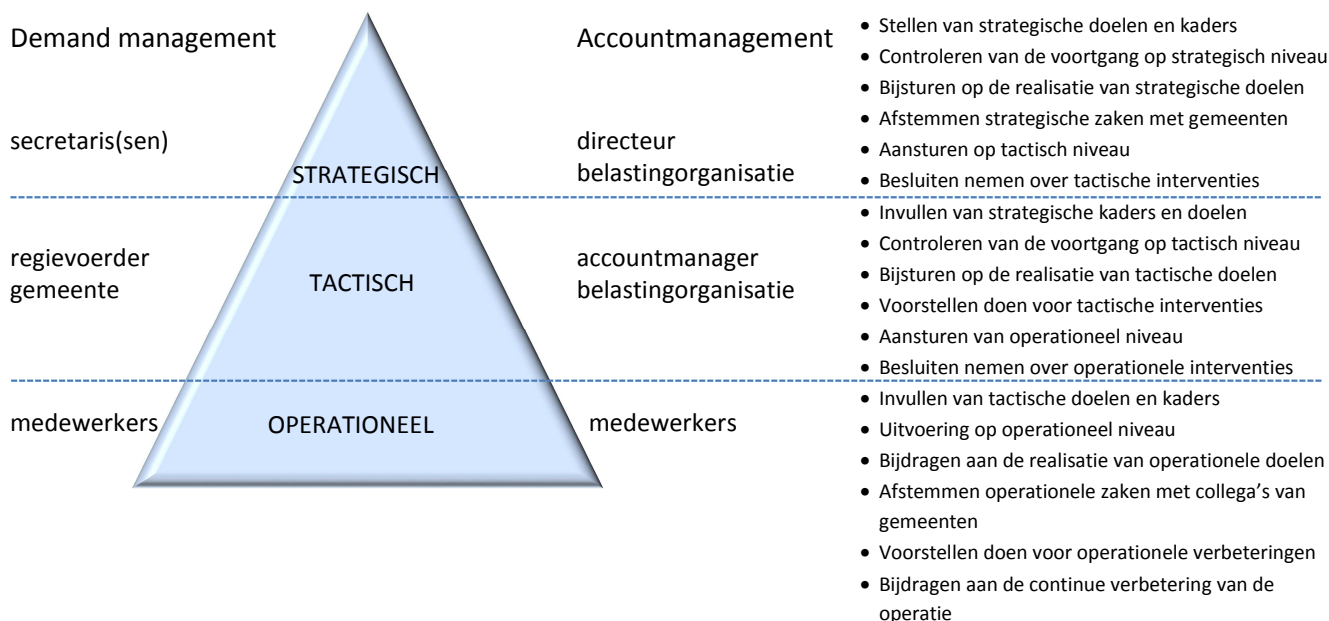
Oprichten	Idem als centrumregeling.
Rechtspersoon	Ja
Bestuurlijke drukte	Algemeen bestuur (AB), dagelijks bestuur (DB) en voorzitter met hun eigen taken en bevoegdheden en overlegstructuur.
Bevoegdheidsverdeling	Mandaat of delegatie.
Zeggenschap/invloed	DB heeft verantwoordings- en informatieplicht jegens het AB. Leden van het AB zijn verantwoording schuldig aan eigen raad en college. AB heeft plicht de colleges en raden te informeren. Verder geldt de gebruikelijke verantwoordings- en informatieplicht tussen college en raad.
Aanbesteding	Idem als bedrijfsvoeringsorganisatie.
BTW	Idem als bedrijfsvoeringsorganisatie.
Aansluiting BRP	Idem als bedrijfsvoeringsorganisatie.
Personeel	Idem als bedrijfsvoeringsorganisatie.



Bijlage 11 Rolneming binnen de gemeenschappelijke regeling

Rollen en verantwoordelijkheden

De strategische, tactische en operationele taken zijn als volgt belegd:



Accountmanagement

Om de dienstverlening optimaal te laten verlopen, zet de belastingorganisatie een accountmanager in. De belangrijkste rollen van de accountmanager zijn:

Relatiemanagement – verdiepen in wat er speelt bij de gemeenten en op de hoogte zijn van de thema's. Dat betekent ook contact onderhouden met de secretarissen. Niet om alleen problemen op te halen, maar ook om kansen te ontdekken. Zodat gemeenten de belastingorganisatie gaan zien als partner en niet als leverancier.

Performancemanagement – aanwezig zijn op de werkvloer om te sturen op het realiseren van doelstellingen en operationele resultaten. Richting het team een aanjager zijn van kwalitatieve dienstverlening, efficiency en klantgerichtheid en van het continu verbeteren ervan.

Contractmanagement – gespreks- en onderhandelingspartner van de gemeenten. In staat zijn te denken vanuit de gezamenlijke doelstellingen van de gemeenten en de belastingorganisatie en dit vertalen in realistische serviceafspraken, normen en de nodige inzet van management.

De accountmanager verzorgt de intake van ad hoc vragen en opdrachten die door de regievoerder van een gemeente worden ingebracht. In de eerste jaren na de start van de organisatie zullen naar verwachting nieuwe zaken naar boven komen die nog niet exact zijn afgebakend door de DVO's. Het is aan de accountmanager en regievoerders om gezamenlijk te zoeken naar oplossingen, waarbij recht wordt gedaan aan de belangen van alle betrokkenen. Voor zover mogelijk worden ad hoc vragen en opdrachten gegeneraliseerd/geharmoniseerd opgenomen in de DVO.

Gevraagde diensten en producten die buiten het bestek van de PDC vallen worden projectmatig opgepakt. De accountmanager is daarvoor verantwoordelijk. Hij stelt een offerte op, waarbij de doorberekening van de integrale kostprijs het uitgangspunt is. Gestreefd wordt om offertes fixed-price aan te bieden.



Specificaties en onderlinge afhankelijkheden moeten daarom vooraf goed in beeld worden gebracht. Afspraken die naar aanleiding hiervan worden gemaakt bevatten in elk geval een beschrijving van het te leveren product of dienst, de kwaliteit ervan en wanneer oplevering plaatsvindt. Opdrachtbevestiging vindt altijd schriftelijk plaats.

Demandmanagement

Gemeenten dienen op hun beurt een duidelijke vraag of opdracht te formuleren richting de belastingorganisatie. Hier ligt een rol weggelegd voor de regievoerder die op tactisch niveau opereert en afstemming zoekt met de accountmanager van de belastingorganisatie. De regievoerder formuleert ad hoc vragen en opdrachten richting belastingorganisatie. Het gaat daarbij onder meer om zaken die niet 'automatisch' geleverd worden, maar ook om verbetering van kwaliteit en dienstverlening. Hiertoe wordt hij gevoed door de medewerkers en lijnmanagers in de klantorganisatie. Hij zorgt binnen zijn gemeente voor afstemming zodat gemaakte afspraken op operationeel niveau worden waargemaakt.

Van belang is dat zowel de accountmanager als de regievoerder over voldoende mandaat en competenties beschikken om hun rol in te kunnen vullen. De accountmanagersrol wordt daarom binnen de belastingorganisatie ingevuld door een leidinggevende.

Op operationeel niveau voeren medewerkers van de belastingorganisatie en gemeenten binnen de gemaakte afspraken hun werk uit en hebben indien nodig onderling contact.

Het is mogelijk dat ondanks alle waarborgen en goede bedoelingen de belastingorganisatie en een gemeente er niet in slagen om een oplossing te vinden die tot beider tevredenheid stemt. In dergelijke vindt escalatie plaats van operationeel naar tactisch naar strategisch niveau.

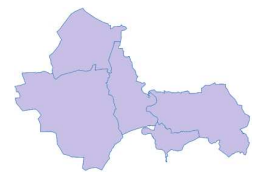
Borging van de rollen

Gemeenschappelijke regeling

De afspraken over de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden die samengaan met de eigenaarsrol zijn grotendeels eenzijdig vastgelegd in de tekst van de gemeenschappelijke regeling. Deze is voor iedere deelnemer gelijk. Toetreden tot de gemeenschappelijke regeling betekent het accepteren van de uniforme spelregels die er gelden. Deze spelregels zijn door een individuele deelnemer niet te veranderen.

Dienstverleningsovereenkomsten

De afspraken over de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden die samengaan met de opdrachtgeverrollen zijn grotendeels vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. Dienstverleningsovereenkomsten gelden meerjarig. Dat laat onverlet dat aan tussentijdse wensen van opdrachtgevers tegemoet gekomen kan worden door tussentijds addenda aan de dienstverleningsovereenkomst toe te voegen, uiteraard met inachtneming van de uitgangspunten ten aanzien van producten en diensten. Er worden twee soorten dienstverleningsovereenkomsten onderscheiden:



- **Collectieve dienstverleningsovereenkomst (CDVO)**

In deze overeenkomst verstrekken de gemeenten als collectief opdrachtgever opdracht aan de belastingorganisatie om het standaardwerk te leveren. Onderdeel van deze CDVO is de vaststelling van de product- en dienstencatalogus. Het betreft een overeenkomst met *wederzijdse* rechten en plichten. In de collectieve dienstverleningsovereenkomst zijn onder meer afspraken vastgelegd over:

- de kwaliteit van de producten en diensten
- de prijs van de dienstverlening
- tijdaspecten van de te leveren producten en diensten
- wijze van aanleveren van de benodigde gegevens door gemeenten aan de belastingorganisatie zodat zij de gevraagde producten en diensten kan leveren
- wijze van afleveren van producten en diensten door de belastingorganisatie
- escalatiemodel
- accountmanagement
- onderlinge verantwoordelijkheden
- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken partijen

- **Individuele dienstverleningsovereenkomst (IDVO)**

In deze overeenkomst verstrekt elke opdrachtgever zijn individuele opdracht aan de belastingorganisatie om aanvullende producten en diensten te leveren. Het gaat dan om maatwerk.

De afspraken zijn zodanig geformuleerd dat deze achteraf meetbaar zijn. Ook worden afspraken gemaakt over hoe te handelen bij afwijkingen van en aanvullingen op de DVO.



Bijlage 12 Voorbeeldrapportage uitvoering belastingen

Legenda

Haalbaar/gehaald	
Niet meer haalbaar/niet gehaald	
Wordt vermoedelijk niet gehaald	

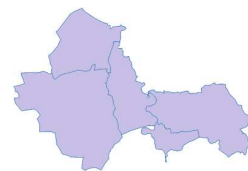
Succesbepalende factor	Prestatie-indicator	Norm		
Tijdige afhandeling	verzoekschriften	< 6 weken 95%		
	bezwaarschriften heffen	< 3 maanden 95%		
	bezwaarschriften WOZ	< 6 maanden 95%		
	kwijtschelding	< 6 weken 95%	1	
	beroep kwijtschelding	< 4 weken 95%		
Juiste aanslag	aanslagen onbestelbaar retour	< 0,5%		
	bezwaar heffen	< 1% gegrond t.o.v. totaal aantal opgelegde aanslagen		
	bezwaar WOZ	normen Waarderingskamer		
	(hoger) beroep en cassatie	<10% van de belastingzaken verloren		
Dienstverlenend	verzending combiheffingen, WOZ, forensenbelasting en jaarlijkse grafrechten	< 1 maart 95%		
	verzending overige aanslagen	volgens planning		
	verzending herinnering/aanmaning/dwangbevel	volgens planning		
	tijdig innen opgelegde aanslagen	openstaand bedrag na laatste vervaldatum		
		na 1 jaar: < 2,0%		
		na 2 jaar: < 0,5%		
	na 3 jaar: < 0,1%			
	servicelevel telefonie	< 30 seconden opnemen		
	servicelevel e-mail	direct ontvangstbevestiging < 1 werkdag antwoord of bericht van uitstel		
	servicelevel balie	op afspraak direct geholpen		
servicelevel post/fax	< 5 dagen ontvangstbevestiging < 4 weken inhoudelijk antwoord of bericht van uitstel			



Succesbepalende factor	Prestatie-indicator	Norm	
Klanten	Klanttevredenheid	6,5	
	Aantal gegronde klachten	0	2
Medewerkers	Medewerkerstevredenheid	7,5	
	Ziekteverzuim	5%	
Kwaliteit	Algemeen oordeel Waarderingskamer	Goed	3
	ISO-9001 certificering	vanaf 2018	
	Accountantsverklaring	Goedkeurend	
Groei organisatie	Aantal inwoners verzorgingsgebied	400.000 in 2018	

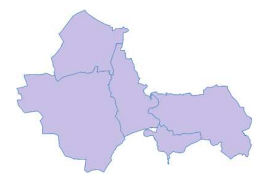
Toelichting op de niet gehaalde normen/afspraken:

1. 93% van de kwijtscheldingsverzoeken is binnen de termijn afgehandeld. Door een toename van 50% in het aantal aanvragen ontstond een capaciteitsprobleem waardoor de norm niet is gehaald. Er is extra tijdelijk personeel aangetrokken waarmee de achterstand voor de volgende rapportage is weggewerkt.
2. Er is één klacht ingediend en gegrond verklaard vanwege een onzorgvuldige bejegening door de controleur hondenbelasting. Klager is een bloemetje aangeboden en een brief verstuurd waarin formeel excuses zijn gemaakt. Aan de controleur is extra instructie gegeven hoe te handelen bij controles.
3. Bij de laatste inspectie zijn achterstanden geconstateerd bij het bijwerken van secundaire objectkenmerken. Dit is een speerpunt van het toezichtbeleid van de Waarderingskamer. De verwachting is dat de Waarderingskamer het algemeen oordeel daardoor naar beneden zal bijstellen.



Bijlage 13 Implementatieplan op hoofdlijnen

Id	Werkpakket	Taaknaam	Duur	Begindatum	Einddatum	Voorafgaande taken
1		Medewerkersbijeenkomst	106 dagen	maa 18-2-16	maa 18-7-16	
2	PM	Vieren van de positieve besluitvorming	1,5 dagen	din 31-3-15	woe 1-4-15	27
3	PM	Medewerkersbijeenkomst - Nog Inplannen	1 dag	maa 16-2-15	din 17-2-15	
4	PM	Medewerkersbijeenkomst - Nog Inplannen	1 dag	din 17-3-15	woe 18-3-15	38E+20 dagen
5	PM	Medewerkersbijeenkomst - Nog Inplannen	1 dag	woe 15-4-15	don 16-4-15	48E+20 dagen
6	PM	Medewerkersbijeenkomst Afscheid - Nog Inplannen	1 dag	don 9-7-15	vri 10-7-15	418E-5 dagen
7	PM	Medewerkersbijeenkomst Start - Nog Inplannen	1 dag	vri 10-7-15	maa 13-7-15	6
8		Nieuwsbrief	89 dagen	maa 18-2-16	don 26-8-16	
9	PM	Nieuwsbrief 1	1 dag	maa 16-2-15	din 17-2-15	
10	PM	Nieuwsbrief 2	1 dag	din 21-4-15	woe 22-4-15	98E+45 dagen
11	PM	Nieuwsbrief 3	1 dag	woe 24-6-15	don 25-6-15	108E+45 dagen
12		Besluitvorming- en voorbereidingsfase	184,68 dagen	maa 18-1-16	vri 24-7-16	
13	PM	Uitwerken implementatieplan (juiste bezetting, voldoende bezetting en inhuur)	40 dagen	maa 23-3-15	maa 18-5-15	33GE
14		Communicatie	6,8 dagen	maa 18-2-16	maa 28-2-16	
15	PM	Opstellen communicatieplan	5 dagen	maa 16-2-15	maa 23-2-15	
16	P&O	Medezeggenschap	36 dagen	vri 8-3-16	vri 24-4-16	
17	P&O	Voorbereiding, aanwijzen BGO bestuurders	7,5 dagen	don 19-3-15	din 31-3-15	27GE
18	P&O	Plannen BOR en BGO overleggen t/m juli 2015	3,33 dagen	vri 6-3-15	woe 11-3-15	24
19	P&O	Voorbereiden instelling BGO, starten informeel overleg, Voorbereiden manda	35 dagen	vri 6-3-15	vri 24-4-15	24
20	ICT	Harmonisatie	90 dagen	maa 8-4-16	maa 18-6-16	
21	ICT	Installeren Gouw7	30 dagen	maa 6-4-15	maa 18-5-15	33GE
22	ICT	Vaststellen richtlijnen (blauwdruk) voor het opwerken van bestanden	3 dagen	woe 13-5-15	maa 18-5-15	33GE
23	PM	Besluitvorming	85,06 dagen	maa 18-1-16	maa 18-5-16	
24	PM	Besluitvorming stuurgroep	0 dagen	vri 6-3-15	vri 6-3-15	
25	PM	Opstellen besluitvormingsdocumenten	10 dagen	maa 19-1-15	vri 30-1-15	
26	PM	Adviesaanvraag BOR	10 dagen	din 17-3-15	din 31-3-15	27GE
27	PM	Besluitvorming College belastingssamenwerking - Bedrijfsplan	10 dagen	din 17-3-16	din 31-3-16	
28	PM	College Voorst	0 dagen	din 24-3-15	din 24-3-15	24
29	PM	College Apeldoorn	0 dagen	din 31-3-15	din 31-3-15	24
30	PM	College Epe	0 dagen	din 17-3-15	din 17-3-15	24
31	PM	College Zutphen	0 dagen	din 24-3-15	din 24-3-15	24
32	PM	College Lochem	0 dagen	din 31-3-15	din 31-3-15	24
33	PM	Besluitvorming Raden belastingssamenwerking - Instemmen met Geme	17 dagen	don 23-4-16	maa 18-6-16	32;31;30;29;28
34	PM	Raad Voorst	0 dagen	maa 11-5-15	maa 11-5-15	28
35	PM	Raad Apeldoorn	0 dagen	don 30-4-15	don 30-4-15	29
36	PM	Raad Epe	0 dagen	don 23-4-15	don 23-4-15	30
37	PM	Raad Zutphen	0 dagen	maa 18-5-15	maa 18-5-15	31
38	PM	Raad Lochem	0 dagen	maa 18-5-15	maa 18-5-15	32
39		Inrohting en verhuizing	114,6 dagen	maa 18-2-16	vri 24-7-16	
40	SECR	Maken vlekkenplan huisvesting	5 dagen	maa 16-2-15	maa 23-2-15	
41	SECR	Schilderen, verbouwen, inrichten werkruimte en werkplekken	43 dagen	maa 18-5-15	don 16-7-15	40;33
42	ICT	Inrichten en testen ICT infrastructuur (remote access en telefonie)	43 dagen	maa 18-5-15	don 16-7-15	33
43	SECR	Actie storkam bij latende gemeente	10 dagen	maa 18-5-15	maa 1-6-15	33
44	SECR	Gesamenlijke huisvesting in Epe	0,5 dagen	don 16-7-15	don 16-7-15	41;42
45	SECR	Inpakken, verhuizen en uitpakken	7,33 dagen	din 14-7-15	don 23-7-15	43;44GE+5 dagen
46	SECR	Telefoonnummer doorschakelen	2 dagen	din 14-7-15	don 16-7-15	44GE
47	SECR	Instrueren gemeentelijke KOC's (eigen belastingmedewerkers in Epe)	10 dagen	don 9-7-15	don 23-7-15	44GE+5 dagen
48	SECR	Introduce Epe, uitleg facilitair, P&O, salarisadministratie etc.	1 dag	don 23-7-15	vri 24-7-15	45
49	FIN	Financiën	82 dagen	din 10-4-16	don 18-7-16	
50	FIN	Budgettering en verantwoording opstartkosten	15 dagen	din 10-3-15	din 31-3-15	27GE
51	FIN	Controleren en aanpassen verzekeringen 2015	10 dagen	don 2-7-15	don 16-7-15	41GE
52	P&O	Personeel	48,5 dagen	maa 18-6-16	don 18-7-16	
53	P&O	Opstellen en regeling reiskosten, werktijden etc. voor 2015	15 dagen	maa 18-5-15	maa 9-6-15	33
54	P&O	Schriftelijke bevestiging van tijdelijke gewijzigde standplaats aan medewerker	5 dagen	don 9-7-15	don 16-7-15	53;44GE
55		Implementatiefase	408,6 dagen	maa 18-2-16	don 8-8-18	
56	PM	Communicatie	148,44 dagen	maa 18-6-16	don 10-12-16	
57	PM	Smoeienboek na concentratie in Epe	10 dagen	don 16-7-15	don 30-7-15	44
58	PM	Ontwerpen logo, huisstijl, drukwerk, website	25 dagen	maa 18-5-15	maa 22-6-15	33
59	PM	Drukwerk regelen	7,5 dagen	din 1-12-15	don 10-12-15	58;52;82
60	PM	Opzetten internet-website	21 dagen	don 1-10-15	vri 30-10-15	58
61	PM	Instrueren gemeentelijke KOC's (doorverbinden / -verwijzen naar Epe)	10 dagen	don 23-7-15	don 6-8-15	45
62		Accountmanagement	168,83 dagen	maa 18-6-16	don 24-12-16	
63	PM	Benoemen bestuur van GR i.o.	20 dagen	maa 18-5-15	maa 15-6-15	33
64	PM	Benoemen regiefunctionaris	5 dagen	maa 18-5-15	maa 25-5-15	33
65	FIN	Afstemmen rolverdeling belastingssamenwerking en regie-functionaris	25 dagen	maa 25-5-15	maa 29-6-15	64
66	FIN	Uitwerking PDC, standaard, plus en maatwerk voor de DVO	5 dagen	maa 24-8-15	maa 31-8-15	33;134
67	FIN	Opstellen DVO per deelnemende gemeente	80 dagen	maa 31-8-15	maa 21-12-15	66;33
68	FIN	Vaststellen DVO	3,33 dagen	maa 21-12-15	don 24-12-15	67
69		Harmonisatie	88,84 dagen	maa 18-6-16	don 1-10-16	
70	ICT	Opzeggen of omzetten lopende contracten	10 dagen	maa 18-5-15	maa 1-6-15	33
71	ICT	Opwerken bestanden conform richtlijnen (Gouw en blauwdruk)	20 dagen	maa 18-5-15	maa 15-6-15	22;27
72	PP	0-meting (kwaliteit van bestanden en achterstanden in werkvoorraden)	10 dagen	maa 18-5-15	maa 1-6-15	71GB
73	PP	Harmoniseren verordeningen, uitvoeringsbeleid	20 dagen	maa 25-5-15	maa 22-6-15	64
74	PP	Harmoniseren, leen maken en beschrijven werkprocessen	43,33 dagen	maa 18-5-15	don 16-7-15	33
75	PP	Afspraken maken en borgen over gegevens- en informatie uitwisseling met d	16,67 dagen	din 7-7-15	don 30-7-15	10 dagen;74GE+10 dagen
76	ICT	Aanbesteden printservice	90 dagen	vri 29-5-15	don 1-10-15	33
77	FIN	Omgekeerde dienstverlening	168,6 dagen	maa 18-6-16	don 24-12-16	
78	FIN	PIOFACH ondersteuning inregelen	100 dagen	don 23-7-15	don 10-12-15	45
79	FIN	Opstellen DVO omgekeerde dienstverlening	65 dagen	maa 18-5-15	maa 17-8-15	33
80	FIN	Introduce Epe, uitleg facilitair, P&O, salarisadministratie etc.	10 dagen	don 10-12-15	don 24-12-15	78
81	FIN	Financiën	226 dagen	maa 18-6-16	maa 28-3-18	
82	FIN	Aanbesteding bankrelatie	90 dagen	maa 18-5-15	maa 21-9-15	33
83	FIN	Inrichten tijdelijke administratie GR i.o. (2015)	90 dagen	maa 18-5-15	maa 21-9-15	33
84	FIN	Inrichten financiële administratie	90 dagen	maa 18-5-15	maa 21-9-15	33;83EB
85	FIN	Opstellen programmabegroting 2016	180 dagen	maa 18-5-15	maa 25-1-16	33
86	FIN	Besluitvorming en zienswijze programmabegroting	40 dagen	maa 25-1-16	maa 21-3-16	85;63;136
87	FIN	Toesturen programmabegroting naar Provincie	5 dagen	maa 21-3-16	maa 28-3-16	86
88	FIN	Opstellen en vaststellen financiële verordeningen, controleverordeningen en	40 dagen	din 22-9-15	din 17-11-15	33;63;136



nr	Werkpakket	Taaknaam	Duur	Begindatum	Einddatum	Voorafgaande taken
88	FIN	Opstellen en vaststellen volmachten, mandaten en budgethouderschap	60 dagen	din 22-9-15	din 15-12-15	33;63;136
89	FIN	Inrichten TIM	30 dagen	din 22-9-15	din 3-11-15	33;136
91	FIN	Afspraak met belastinginspectie over BTW en VPS	90 dagen	maa 29-6-15	vri 30-10-15	84EB-20 dagen
92	FIN	Aanmelden bij Kamer van Koophandel	10 dagen	din 17-11-15	maa 30-11-15	136
93	FIN	Afsluiten verzekeringen	30 dagen	don 19-11-15	woe 30-12-15	136
94	FIN	Aanbesteding accountant	90 dagen	don 27-8-15	woe 30-12-15	63
95	ICT	Belastingapplicatie	276 dagen	maa 16-2-16	maa 7-3-16	
96	ICT	Inrichten ICT infrastructuur	30 dagen	maa 18-5-15	maa 29-6-15	33
97	ICT	Samenvoegen en converteren gegevens belastingapplicatie	226 dagen	maa 16-2-16	maa 28-12-16	
98	ICT	Voorbereiding 1e proefconversie	20 dagen	maa 16-2-15	maa 16-3-15	
99	ICT	1e proefconversie Zutphen, bij GOUW	30 dagen	maa 18-5-15	maa 29-6-15	33
100	ICT	1e samenvoeging GOUW-gemeenten, bij GOUW	20 dagen	maa 1-6-15	maa 29-6-15	99GB+10 dagen
101	ICT	2e proefconversie Zutphen, bij ICT PLOFACH	20 dagen	maa 29-6-15	maa 27-7-15	99
102	ICT	2e samenvoeging alle gemeenten, bij ICT PLOFACH	20 dagen	maa 27-7-15	maa 24-8-15	101
103	ICT	Definitieve migratie Zutphen, aansluiting BGA-V	50 dagen	maa 24-8-15	maa 2-11-15	102
104	ICT	3e samenvoeging alle gemeenten	20 dagen	maa 2-11-15	maa 30-11-15	103
105	ICT	Definitieve samenvoeging	20 dagen	maa 30-11-15	maa 28-12-15	104
106	ICT	Inrichten belastingapplicatie	40 dagen	maa 2-11-15	maa 28-12-15	97GE
107	ICT	Opleiden gebruikers applicatie	10 dagen	maa 14-12-15	maa 28-12-15	97GE
108	ICT	Aansluiten op de landelijke voorzieningen	276 dagen	maa 16-2-16	maa 7-3-16	
108	ICT	Aansluiten op de BGA-V	200 dagen	maa 16-2-15	maa 23-11-15	103GE
110	ICT	Aansluiten op de LV-BAG	30 dagen	maa 28-12-15	maa 9-2-16	97
111	ICT	Aansluiten op de LV-WOZ	30 dagen	maa 25-1-16	maa 7-3-16	97GE+50 dagen
112	ICT	Waarderingsapplicatie	170 dagen	maa 18-6-16	maa 11-1-18	
113	ICT	Aanbesteding waarderingapplicatie	90 dagen	maa 18-5-15	maa 21-9-15	33
114	ICT	Inrichten ICT infrastructuur	20 dagen	maa 21-9-15	maa 19-10-15	33;113
115	ICT	Installatie en inrichting waarderingapplicatie	60 dagen	maa 19-10-15	maa 11-1-16	114;113
116	ICT	Overige applicaties	114,08 dagen	din 11-8-16	maa 18-1-18	
117	ICT	Selectie, aanschaf en installatie GIG viewer	80 dagen	din 11-8-15	maa 30-11-15	96
118	ICT	Aanschaf en installatie SmartDocuments	42 dagen	don 29-10-15	maa 28-12-15	106GE;96
119	ICT	Aanschaf en installatie Wioz of Zoekhuis	5 dagen	maa 21-12-15	maa 28-12-15	106GE;96
120	ICT	Aanschaf en installatie Toad	5 dagen	maa 21-12-15	maa 28-12-15	106GE;96
121	ICT	Aanschaf en installatie Bluebeam	42 dagen	vri 2-10-15	maa 30-11-15	96
122	ICT	Aanschaf en installatie Afsprakenmodule	42 dagen	vri 2-10-15	maa 30-11-15	96
123	ICT	Aanschaf en installatie TIOX	5 dagen	maa 11-1-16	maa 18-1-16	115
124	P&O	Medezeggenschap	74 dagen	din 31-8-16	maa 19-7-16	
125	P&O	Aan BGO voorstellen om de kwartiermaker / beoogd directeur direct open te	20 dagen	maa 20-4-15	maa 18-5-15	17;33GE
126	P&O	Bepalen onderhandelingsinzet en ruimte Sociaal plan incl plaatsingsprocedure	30 dagen	din 31-3-15	din 12-5-15	17;27
127	P&O	Onderhandelingen in BGO	30 dagen	maa 18-5-15	maa 29-6-15	33;126
128	P&O	Vaststellen sociaal plan	10 dagen	maa 29-6-15	maa 13-7-15	127
129	P&O	Functiehuile en functiewaardering	142 dagen	vri 8-8-16	din 22-8-16	
130	P&O	<u>Uitwerking O-inrichting in een definitief functieboek in HR 21</u>	<u>50 dagen</u>	vri 6-3-15	vri 15-5-15	24
131	P&O	<u>Vaststellen functiewaardering en Conversie-label</u>	<u>30 dagen</u>	maa 18-5-15	maa 29-6-15	130;127GE
132	P&O	Werving en selectie beoogd directeur	30 dagen	maa 18-5-15	maa 29-6-15	125
133	P&O	<u>Werving kwartiermaker Eigenlijk niet nodig 1 maand in vakantiefeld</u>	30 dagen	don 4-6-15	don 16-7-15	33;44GE
134	P&O	Start beoogd directeur (2 mid opzegtermijn)	40 dagen	maa 29-6-15	maa 24-8-15	132
135	P&O	Werving en selectie teamleiders en controller	60 dagen	maa 29-6-15	maa 21-9-15	132BE-10 dagen;127
136	P&O	Start teamleiders en controller (geen opzegtermijn)	1 dag	maa 21-9-15	din 22-9-15	135
137	P&O	Plaatsing	186 dagen	maa 18-6-16	maa 1-2-18	
138	P&O	Updaten personele dossiers voor PAO (incl. afsluitend gesprek)	60 dagen	maa 18-5-15	maa 10-8-15	33
139	P&O	Voorbereiding plaatsingsprocedure en plaatsingscommissie	30 dagen	maa 15-6-15	maa 27-7-15	127BE-10 dagen
140	P&O	Uitvoering plaatsingsproces	70 dagen	maa 24-8-15	maa 30-11-15	139;138;134
141	P&O	Plaatsingsbesluit obv voorstel Plaatsingscde	5 dagen	maa 30-11-15	maa 7-12-15	140
142	P&O	Bezwaar en beroep plaatsingsproces	40 dagen	maa 7-12-15	maa 1-2-16	141
143	P&O	Uitwerken individuele garanties obv Sociaal plan	30 dagen	din 1-9-15	din 13-10-15	127
144	P&O	Opstellen benoemings- en ontslagbrieven inclusief garanties en arbeidsvoorv	20 dagen	maa 9-11-15	maa 7-12-15	141GE
145	P&O	Opstellen opleidingsplan	30 dagen	maa 7-12-15	maa 18-1-16	141
146	P&O	Personeel	300 dagen	don 18-7-16	don 8-8-18	
147	P&O	Voorbereiden vaststellen rechtspositie en arbeidsvoorwaarden	90 dagen	don 1-10-15	don 4-2-16	33
148	P&O	Uitwerken en vaststellen P&O-beleid	85 dagen	maa 5-10-15	vri 29-1-16	33
149	P&O	Opstellen thuiswerkregeling	65 dagen	don 1-10-15	don 31-12-15	33
150	P&O	Administratieve overgang van medewerkers (ABP, IZA, Arbo)	25 dagen	maa 7-12-15	maa 11-1-16	141
151	P&O	Ontwikkelen medewerkers, uitvoeren en bijstellen opleidingsplan	300 dagen	don 16-7-15	don 8-9-16	44
152	P&O	Voorbereiden en opstellen formele besluiten	60 dagen	maa 23-11-15	vri 12-2-16	33
153		Start belasting samenwerking (1-1-2016 en verder)	881 dagen	vri 1-1-16	maa 20-6-18	
154	DIR	ICT	881 dagen	vri 1-1-16	maa 20-6-18	
155	DIR	Opstellen informatiebeveiligingsbeleid	100 dagen	vri 1-1-16	vri 20-5-16	
156	DIR	Aansluiten op de landelijke voorziening MjnOverheid	110 dagen	vri 1-1-16	vri 3-6-16	
157	DIR	Aanbesteden belastingapplicatie	259 dagen	din 2-1-16	maa 31-12-18	
158	DIR	Aansluiten op de gemeentelijke BAG-administraties	100 dagen	maa 31-12-18	maa 20-5-19	157
159	DIR	Communicatie	108,08 dagen	din 18-1-16	maa 20-8-18	
160	DIR	Smoolenboek na inpassing	10 dagen	din 19-1-16	maa 1-2-16	140
161	DIR	Opzetten intranet	100 dagen	maa 1-2-16	maa 20-6-16	
162	DIR	Accountmanagement	681 dagen	vri 1-1-16	maa 26-3-18	
163	DIR	Ingrepen KPI	100 dagen	vri 1-1-16	vri 20-5-16	
164	DIR	Ontwikkelen management en verantwoordingsinformatie (in- en extern)	100 dagen	vri 1-1-16	vri 20-5-16	
165	DIR	Prestatieafspraken voor in de DVO	100 dagen	vri 1-1-16	vri 20-5-16	
166	DIR	2016 Draaiboek maken voor werving nieuwe gemeente	60 dagen	vri 1-1-16	vri 25-3-16	
167	DIR	2017 Werven nieuwe partners	300 dagen	maa 2-1-17	maa 26-2-18	
168	DIR	Personeel	170 dagen	vri 1-1-16	vri 26-8-18	
169	DIR	Voorbereiden OR verkiezingen en afspraken maken met GO van Epe	60 dagen	vri 1-1-16	vri 25-3-16	
170	DIR	Opzetten jaarcyclus personele gesprekken, coaching medewerkers	60 dagen	vri 1-1-16	vri 25-3-16	
171	DIR	Opleiding medewerkers tot passende of geschikte functies	170 dagen	vri 1-1-16	vri 26-8-18	
172	DIR	Innoveren en verbeteren	361 dagen	vri 1-1-16	maa 22-6-17	
173	DIR	Eventueel aanpassen huisvesting aan nieuwe situatie 2016	30 dagen	vri 1-1-16	vri 12-2-16	
174	DIR	Evaluatie uitgangspunten bedrijfsplan, bijsturen, innoveren	100 dagen	maa 2-1-17	maa 22-5-17	
175	DIR	Klanttevredenheidsmeting	100 dagen	maa 2-1-17	maa 22-5-17	
176	DIR	Actualiseren businesscase	100 dagen	maa 2-1-17	maa 22-5-17	



Id	Werkpakket	Takenaam	Duur	Begindatum	Einddatum	Voorafgeerde taken
177	DIR	Opstellen herijken implementatieplan	100 dagen	maa 2-1-17	maa 22-5-17	
178	DIR	Opstellen herijken verrekeningsystematiek	100 dagen	maa 2-1-17	maa 22-5-17	
179	DIR	Opstellen herijken functies en formatie	100 dagen	maa 2-1-17	maa 22-5-17	



Bijlage 14 Risico's en beheersmaatregelen

Nr.	Risicoaspect	Risico voor	Beschrijving risico	Kans 1-5	Impact 1-5	Maatregelen
	ICT					
1.	ICT-infrastructuur	Gemeenten en belastingorganisatie	De ICT-ondersteuning is niet op tijd gereed voor de gezamenlijke huisvesting en voor de installatie van de gezamenlijke applicaties	3	5	Verwachtingen zo concreet mogelijk maken. (vastleggen in SLA's); continue afstemming met Epe.
2.	ICT-infrastructuur	Gemeenten en belastingorganisatie	Continuïteit en beschikbaarheid ICT voorzieningen onvoldoende, waardoor efficiency, kwaliteit en motivatie afnemen	3	3	Verwachtingen zo concreet mogelijk maken (vastleggen in SLA's); continue afstemming met Epe.
3.	Aanbesteding waarderingsapplicatie	Gemeenten en belastingorganisatie	Resultaat van het aanbestedingstraject is niet conform de verwachting.	3	5	Objectief beschrijven waar de applicatie aan moet voldoen.
4.	Aanbesteding belastingapplicatie	Gemeenten en belastingorganisatie	Andere leveranciers starten procedures, omdat in de opstartfase de belastingapplicatie niet wordt aanbesteed.	1	5	Afspraken maken met de accountant. Inplannen aanbesteden in 2018.
5.	Levering door leverancier belastingapplicatie (Gouw)	Belastingorganisatie	De gezamenlijke belastingapplicatie draait niet op tijd. Gezamenlijk beschikken en aanslagoplegging per 2016 blijkt niet haalbaar.	4	4	Detailplanning gereed voor de besluitvorming, zodat direct na de besluitvorming kan worden gestart. Goede contractafspraken maken met de leverancier, eventueel met een boeteclausule.
6.	Aansluiting op de landelijke voorziening	Belastingorganisatie	De aansluiting op de landelijke voorziening GBA-V is niet voor 1-1-2016 gerealiseerd, waardoor geen efficiënte werkprocessen worden gerealiseerd.	2	5	Voor de besluitvorming al afspraken maken met de GBA-V. Mogelijkheden onderzoeken om doorlooptijden te verkorten.
7.	Aansluiting op de landelijke voorziening	Belastingorganisatie	De aansluiting op de landelijke voorziening WOZ is niet voor 1-1-2016 gerealiseerd, waardoor geen efficiënte werkprocessen worden gerealiseerd.	1	2	Voor de besluitvorming al afspraken maken met de Waarderingskamer.



Nr.	Risicoaspect	Risico voor	Beschrijving risico	Kans 1-5	Impact 1-5	Maatregelen
8.	Conversie van gegevens	Belastingorganisatie	Conversie van gegevens kost meer tijd dan geraamd of gaat mis, waardoor de doorlooptijd langer wordt. Gezamenlijk beschikken en aanslagoplegging per 2016 blijkt niet haalbaar.	3	5	Voor de besluitvorming een conversieplan en planning maken. Direct starten na positieve besluitvorming bedrijfsplan. Mogelijkheden onderzoeken om de doorlooptijd te verkorten. Sturen op de planning. Voor de definitieve conversie van Zutphen de haalbaarheid beoordelen. Eventueel de aanslagen van Zutphen nog vanuit de eigen applicatie.
9.	Performance ICT	Belastingorganisatie	De applicaties werken te traag en daarmee productie- en motivatieverlies.	3	3	Uitgebreid testen, zo nodig de bandbreedte uitbreiden (Epe).
10.	ICT-kosten	Belastingorganisatie	Kosten belastingapplicatie hoger dan begroot. Dit geldt zowel voor de periode 2015-2017 en de aanbesteding daarna.	1	2	Vooraf afspraken maken voor te verwachten kosten 2015 – 2017. Doelmatig bij aanbesteding, financiële kaders stellen.
11.	ICT- ondersteuning	Belastingorganisatie	Gebrek aan slagvaardigheid en beperkingen in de uitvoering door afhankelijkheid van ICT.	4	3	Verwachtingen zo concreet mogelijk maken (vastleggen in SLA's); continue afstemming met Epe. Betrokkenheid bij afspraken tussen Epe en Apeldoorn.
	Primair proces					
12.	Harmonisatie beleid	Belastingorganisatie	Gemeenten houden verschillende beleidsregels en procedures. De belastingorganisatie kan daarom minder efficiënt werken.	2	3	Expliciet benoemen en financiële consequenties in kaart brengen.
13.	Kwaliteit van de gegevens	Gemeenten	Bestanden zijn van onvoldoende kwaliteit, waardoor extra tijd en geld geïnvesteerd moet worden voor opschoning.	4	1	0-meting. Voldoende tijd plannen voor opschonen bestanden vóór 1-3-2015. Schoon door de poort.
14.	Achterstanden in werkvoorraden	Gemeenten	Gemeenten hevelen achterstanden in werkvoorraden over naar de belastingorganisatie, waardoor tijd en geld geïnvesteerd moet worden voor wegwerken achterstanden.	1	5	0-meting. Voldoende tijd plannen voor opschonen bestanden vóór 1-3-2015. Schoon door de poort.



Nr.	Risicoaspect	Risico voor	Beschrijving risico	Kans 1-5	Impact 1-5	Maatregelen
15.	Oordeel toezichhouder	Gemeenten en belastingorganisatie	Het algemeen oordeel van de Waarderingskamer is niet 'goed'. Dit kost tijd en geld.	4	1	0-meting en bestanden opwerken. Zorgvuldige conversie en integratie van bestanden.
16.	Kwaliteit dienstverlening	Gemeenten	De kwaliteit van de dienstverlening (scores op kpi's) is de eerste periode lager dan gepland.	3	3	Verwachtingen goed managen.
17.	Informatie van gemeenten	Belastingorganisatie	Gemeenten leveren de gevraagde data/informatie niet op tijd of juist.	2	4	Afspraken maken tijdens de harmonisatie. Goed vastleggen in DVO's. Monitoren gemaakte afspraken daarover.
18.	Voortgang reguliere dienstverlening	Gemeenten en belastingorganisatie	De inrichting van de nieuwe organisatie onttrekt teveel capaciteit van de reguliere werkzaamheden, waardoor de dienstverlening stagneert.	5	2	Voorrang geven aan het primaire proces, inhuren.
19.	Efficiencytaakstelling invordering	Belastingorganisatie	De verwachte efficiency voordelen worden niet gehaald, zodat er blijvend behoefte is aan extra inzet en financiële middelen.	2	4	Deurwaarders opleiden. Opleidingskosten opnemen in de budgetten.
	Personeel en organisatie					
20.	Motivatie en belasting medewerkers	Belastingorganisatie	Mensen raken gedemotiveerd, vallen uit, verzuimen, vertrekken vanwege veranderproces en/of vanwege onvrede over reiskosten, reistijd, huisvesting, etc.	3	5	Aandacht en zorg voor en betrekken van de medewerkers in veranderproces.
21.	Overbelasting medewerkers	Gemeenten en belastingorganisatie	Er wordt een beroep wordt gedaan op steeds dezelfde medewerkers. Spanningsveld tussen uitvoering regulier werk en inrichten nieuwe organisatie.	3	4	Aandacht voor mensen in veranderproces, goede achtervang regelen; inhuurbudget.
22.	Personeelsverloop voor de start	Belastingorganisatie	Een groot verloop vóór de start van de belastingorganisatie, waardoor onvoldoende kwaliteit overblijft.	2	3	Aandacht voor medewerkers in de voorbereidingsfase. Voldoende inhuur budget reserveren.
23.	Kwaliteit bezetting	Belastingorganisatie	De bezetting na plaatsing sluit onvoldoende aan bij competenties (vakinhoud, houding, etc.), waardoor de kpi's niet gerealiseerd worden.	3	4	Opleidingsbudget, ontwikkelformatie en inhuurbudget daarop afstemmen.



Nr.	Risicoaspect	Risico voor	Beschrijving risico	Kans 1-5	Impact 1-5	Maatregelen
24.	Cultuur en harmonisatie	Belastingorganisatie	Geplande efficiencyvoordelen worden niet gerealiseerd doordat medewerkers verschillende werkwijzen handhaven.	2	1	Aandacht voor harmonisatie van processen, werkwijzen, houding en gedrag in 2015 en verder.
25.	Medezeggenschap	Gemeenten en belastingorganisatie	Overeenstemming bereiken met bonden over sociaal plan en plaatsingsprocedure gaat moeizaam, waardoor planning uitloopt en/of hogere kosten ontstaan. De onderhandelingen vallen in de zomervakantie.	2	5	Informeel overleg voor het formele besluit. Uitgangspunten en ruimte in onderhandeling vooraf niet te laag vaststellen. Tijdig starten met informeel overleg en in besluitvorming over het bedrijfsplan bestuurders voor BGO aanwijzen en mandateren.
26.	Medezeggenschap	Gemeenten en Belastingorganisatie	De ondernemingsraad adviseert negatief aan het college van B&W, waardoor het besluitvormingsproces langer duurt of draagvlak vermindert.	2	5	Tijdig starten met overleg over effecten voor latende gemeente en de formele adviesaanvraag.
27.	Medezeggenschap	Gemeenten en belastingorganisatie	De bijzondere ondernemingsraad adviseert negatief over oprichting en inrichting van de belastingorganisatie, waardoor besluitvormingsproces langer duurt of draagvlak vermindert.	2	5	Informeel overleg voor het formele besluit. Continue dialoog over inhoud bedrijfsplan in uitwerkfase om zorgpunten te expliciteren en mee te nemen in bedrijfsplan.
28.	Plaatsingsproces	Gemeenten en belastingorganisatie	Het plaatsingsproces is niet in 2015 afgerond	2	4	Inzetten kwartiermaker a.i. (extra inhuurbudget) voor het plaatsingsproces. De voorbereidingen voor het plaatsingsproces verkorten. Sturen op de planning. Plaatsingsproces starten zonder teamleider of het werven van de teamleiders starten zonder beoogd directeur.



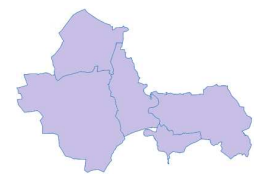
Nr.	Risicoaspect	Risico voor	Beschrijving risico	Kans 1-5	Impact 1-5	Maatregelen
29.	Doelstellingen	Belastingorganisatie	Kwaliteits- en efficiencydoelstellingen worden niet bereikt doordat mensen en organisatie minder efficiënt zijn dan verwacht.	2	1	Efficiencymaatregelen meenemen bij harmonisatie processen. Inzetten op innovatie met ICT. Voldoende structureel en incidenteel opleidingsbudget reserveren. Kwaliteitsmanagement beleggen in organisatie.
30.	Kwartiermaker en andere sleutelfuncties	Belastingorganisatie	Per datum van gezamenlijke huisvesting 2015 is er nog geen kwartiermaker/directeur en managementteam a.i.. Dit betekent dat stuur- en projectgroep een rol moeten vervullen (naast het normale werk) en geeft extra inhuurkosten en minder aandacht voor regulier werk .	5	4	Projectorganisatie opzetten. Inhuren kwartiermaker a.i. (extra inhuurbudget). Zo snel als mogelijk werven van directeur en aansluitend de overige sleutelfuncties. Besluit meenemen in de besluitvorming over het bedrijfsplan en dat bespreken met het bijzonder georganiseerd overleg.
	Bedrijfsvoering					
31.	Huisvesting	Belastingorganisatie	De huisvesting is niet op tijd gereed .	4	1	Verwachtingen zo concreet mogelijk maken (vastleggen in SLA's); continue afstemming met Epe. Medewerkers continu informeren, ook naar hen verwachtingen helder maken.
32.	Omgekeerde dienstverlening	Belastingorganisatie	Verwachtingen over ondersteuning door Epe aan de belastingorganisatie verschillen.	3	2	Verwachtingen zo concreet mogelijk maken (vastleggen in SLA's); continue afstemming met Epe.
33.	Samenwerking gemeente - belastingorganisatie	Belastingorganisatie	De gemeenten bemoeien zich met de uitvoering (het hoe). Dit kan leiden tot wederzijdse frustratie.	3	2	Goede werkafspraken maken met regiehouders over samenwerking, scope, etc. Periodiek contact/overleg met gemeenten.



Nr.	Risicoaspect	Risico voor	Beschrijving risico	Kans 1-5	Impact 1-5	Maatregelen
34.	Samenwerking gemeente - belastingorganisatie	Belastingorganisatie	Gemeenten creëren belastinginhoudelijke functies waardoor competentiestrijd tussen gemeente en belastingorganisatie en efficiencyverlies optreden	2	1	Gemeenten goed bedienen op inhoudelijke vraagstukken, transparantie op performance. In de implementatiefase gezamenlijk de wijze uitwerken waarop samenwerking tot stand komt.
35.	Communicatie	Belastingorganisatie	Gemeenten informeren publiek en politiek onjuist	2	1	Afspraken maken over communicatie en informatie aan publiek en politiek.
36.	Samenwerking gemeente - belastingorganisatie	Gemeenten en belastingorganisatie	Onvoldoende kennis van wat zich afspeelt bij de gemeenten, waardoor dienstverlening niet goed aansluit bij behoeften, adviesrol niet goed vervuld kan worden	2	5	Goede werkafspraken maken met regiehouders over samenwerking, scope, etc. Periodiek contact/overleg met gemeenten.
	Belastingplichtigen					
37.	Perceptie dienstverlening	Gemeenten	Belastingplichtigen ervaren schaalgroei en afstand als minder dienstverlenend.	3	1	Aanwezigheid bij gemeenten op piekmomenten (in overleg en op afspraak). Investeren in digitale dienstverlening. Inzetten op een goede afhandeling van klantencontacten.
	Financiën					
38.	Kosten	Gemeenten en belastingorganisatie	Kosten voor implementatie en exploitatie hoger dan verwacht. Onvoldoende buffer.	2	3	Continu monitoren en bijsturen. Periodieke rapportage.
39.	Kosten	Belastingorganisatie	Extra kosten BTW en/of VPB.	1	2	Deskundig advies. Tijdig afspraken maken met de belastinginspecteur.
40.	Kosten	Gemeenten en belastingorganisatie	Frictie en desintegratiekosten vallen hoger uit dan begroot.	3	2	Concrete analyse aan de voorkant.
41.	Financiële administratie	Belastingorganisatie	De financiële administratie is niet op tijd ingericht, waardoor de belastingorganisatie niet 'in control' is en mogelijk onder preventief toezicht wordt geplaatst.	2	5	De inrichting starten met een controller a.i.. Goede afspraken maken met Epe.

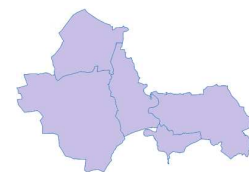


Nr.	Risicoaspect	Risico voor	Beschrijving risico	Kans 1-5	Impact 1-5	Maatregelen
42.	Afdracht gemeenten	Belastingorganisatie	Er kan geen geautomatiseerde afdracht en journalisering naar gemeenten plaatsvinden.	2	4	Deskundige en ervaren medewerkers betrekken bij inrichting.
	Toekomst					
43.	Groeidoelstelling	Belastingorganisatie	Groeidoelstelling wordt niet bereikt omdat andere gemeenten niet aansluiten.	2	2	Een ijzersterke prijs-kwaliteitverhouding waarmaken.



Bijlage 15 Gegevens gemeentebegrotingen 2014

Huidige begrotingen deelnemende gemeenten 2014						
Lasten	Apeldoorn	Epe	Zutphen	Lochem	Voorst	Totaal
1. Personeelskosten processen						
fte bezetting	21,13	0,10	8,88	4,49	2,89	37,48
vacatureruimte of tijdelijk functie	4,21		2,44			6,65
Loonkosten bezetting	€ 1.212.860	€ 8.500	€ 505.570	€ 240.688	€ 166.653	€ 2.134.271
vacatureruimte/ tijdelijk	€ 232.986		€ 114.712			€ 347.698
flexibel inzetbaar personeelsbudget	€ 211.632					€ 211.632
opleiding/ training	€ 18.193	€ 128	€ 7.584	€ 3.610	€ 2.500	€ 32.014
algemene personeelskosten	€ 24.257	€ 170	€ 10.111	€ 4.814	€ 3.333	€ 42.685
subtotaal personeelskosten processen	€ 1.699.928	€ 8.798	€ 637.977	€ 249.112	€ 172.486	€ 2.768.301
2. Inhuur processen						
inhuur processen	€ 333.603	€ 0	€ 315.000	€ 157.684	€ 135.245	€ 941.532
subtotaal inhuur processen	€ 333.603	€ 0	€ 315.000	€ 157.684	€ 135.245	€ 941.532
3. Personeelskosten directie en stafbureau						
fte bezetting	2,75		1,42	1,89	1,00	7,06
Loonkosten bezetting	€ 204.400		€ 94.704	€ 123.201	€ 81.770	€ 504.075
opleiding/ training	€ 3.066	€ 0	€ 1.421	€ 1.848	€ 1.227	€ 7.561
inhuur personeel staf	€ 8.114		€ 35.000			€ 43.114
tijdschriften en abonnementen	€ 3.102					€ 3.102
algemene personeelskosten	€ 4.088	€ 0	€ 1.894	€ 2.464	€ 1.635	€ 10.082
subtotaal personeelskosten directie en stafbureau	€ 222.770	€ 0	€ 133.019	€ 127.513	€ 84.632	€ 567.934
4. Directe materiële kosten						
o.a. waarderingsapplicatie	€ 50.545	€ 0	€ 40.000	€ 17.699	€ 17.500	€ 125.744
gegevensverwerking en landelijke voorzieningen	€ 5.152	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.000	€ 7.152
ICT/ belastingapplicatie	€ 200.978	€ 0	€ 148.359	€ 28.823	€ 11.000	€ 389.160
drukkosten (biljetten)	€ 58.203	€ 0	€ 12.087	€ 32.178	€ 13.325	€ 115.793
verzendkosten biljetten (porto)	€ 1.742	€ 0	€ 15.995	€ 0	€ 8.068	€ 25.805
proceskostenvergoeding	€ 20.454	€ 0	€ 60.000	€ 0	€ 5.349	€ 85.803
belastingbrochure	€ 15.456					€ 15.456
overige algemene directe kosten/ hondenbelasting	€ 29.896			€ 1.038		€ 30.934
subtotaal directe materiële kosten	€ 382.426	€ 0	€ 276.441	€ 79.738	€ 57.242	€ 795.847
5. Indirecte kosten						
totaal niet onderverdeelde indirecte kosten	€ 1.149.525		€ 396.500	€ 177.317	€ 180.529	€ 1.903.871
correctie secundaire personeelskosten in overhead	-€ 49.604	-€ 298	-€ 21.010	-€ 12.736	-€ 8.695	-€ 92.342
subtotaal indirecte kosten	€ 1.099.921	-€ 298	€ 375.490	€ 164.581	€ 171.834	€ 1.811.529
Verrekening Epe	-€ 700.000	€ 700.000				
TOTAAL lasten	€ 3.038.648	€ 708.500	€ 1.737.927	€ 778.628	€ 621.439	€ 6.885.143
Baten						
1. Bijdragen processen						
inkomsten vordering/ dwang	-€ 300.000	-€ 47.020	-€ 135.000	-€ 54.825	-€ 19.176	-€ 556.021
TOTAAL baten	-€ 300.000	-€ 47.020	-€ 135.000	-€ 54.825	-€ 19.176	-€ 556.021
Saldo lasten en baten	€ 2.738.648	€ 661.480	€ 1.602.927	€ 723.803	€ 602.263	€ 6.329.122
Percentage	43%	10%	25%	11%	10%	100%



Bijlage 16 Vergelijking gemeentebegroting 2014 en begroting belastingssamenwerking

Vergelijking	begroting		verschil bedrijfsplan
	2014	bedrijfsplan	t.o.v. 2014
Formatie processen	44,13	36,80	-7,33
Personeelskosten processen	€ 2.557.000	€ 2.196.000	-€ 361.000
Kosten per fte	€ 57.936	€ 59.674	€ 1.738
Inhuur processen	€ 941.000	€ 407.000	-€ 534.000
Formatie directie en staf	7,06	7,00	€ 0
Personeelskosten directie en staf	€ 568.000	€ 555.000	-€ 13.000
Kosten per fte	€ 80.453	€ 79.286	-€ 1.167
Materiële kosten processen en ICT	€ 796.000	€ 822.000	€ 26.000
Overhead/ indirecte kosten	€ 1.811.000	€ 692.398	-€ 1.118.602
Bestuur- en overige kosten	€ 0	€ 274.808	€ 274.808
Kosten per fte	€ 35.375	€ 22.082	-€ 13.293
Totaal netto kosten	€ 6.329.000	€ 4.383.206	-€ 1.945.794

Toelichting

1. Formatie:

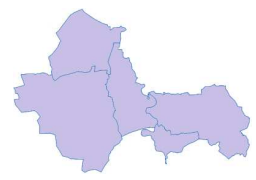
- Ten opzichte van de huidige situatie gaat de formatie met 7,3 fte omlaag. De loonkosten in het bedrijfsplan zijn geraamd op het maximum van de functionele schaal.
- Ten opzichte van de huidige situatie is het inhuurbudget lager. Door harmonisatie van processen en meer volume kan volstaan worden met minder inhuur.

2. Materiële kosten

Ten opzichte van de huidige situatie geldt, dat niet alle gemeenten aparte budgetten in hun begroting hebben voor de materiële kosten van belastingen.

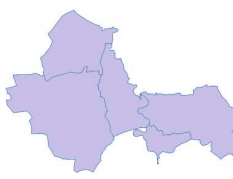
3. Overhead

Ten opzichte van de huidige kosten zijn de overheadkosten lager. De kosten zijn lastig te vergelijken, omdat de doorbelastingen van de gemeenten niet volledig parallel lopen met de kosten die expliciet voor de belastingtaak worden gemaakt. In de begroting van de belastingssamenwerking zijn daarentegen bestuurskosten opgenomen, die bij de gemeenten als overheadkosten worden aangemerkt.

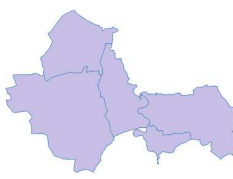


Bijlage 17 Begroting PIOFACH-taken

Dienstverlening	Uren	Toelichting	Kosten belastingkantoor			
			Incidenteel		Structureel	
			Apeldoorn	Epe	Apeldoorn	Epe
1		Projectleiding				
		Inrichten huisvesting en Piofach		20.000		
			0	20.000	0	0
2		HRM (incl salarisadministratie)				
2.1	158	Inzet op basis van tariefgroep II			11.923	
2.2	90	Inzet op basis van tariefgroep II			6.791	
2.3	50	Inzet op basis van tariefgroep I			4.626	
2.4	40	Inzet op basis van tariefgroep I			3.701	
2.5	250	Inzet op basis van tariefgroep II			20.000	
2.6	124	Inzet op basis van tariefgroep II	9.357			
2.7		€ 75 per mw			4.650	
2.8		€ 4,27 per mw			265	
2.9		€ 6,48 per mw			402	
2.10		€ 82,06 per mw			5.088	
2.11		€ 58,78 per mw			3.644	
2.12		Optioneel a € 75,50 per uur			6.216	
2.13		op basis van € 100,25 per actieve dienstverbander				
		op basis van 1/12 x € 155.000 (= tot loonsom SA)	13.000		1.550	
		op basis van aanname € 25 per mw			9.495	
2.14	100	Inzet op basis van tariefgroep I				
	812		22.357		78.350	0
3		Communicatie				
3.1		<i>Externe communicatie:</i>				
	100	Communicatieadviseur			7.546	
	50	Nieuwsdesk			3.773	
	150	Webteam			11.319	
	20	Traffic (uitvoering producten)			1.509	
3.3		<i>Interne communicatie:</i>				
	50	Communicatieadviseur			3.773	
	50	Webteam			3.773	
3.3	50	Ontwikkeling en implementatie, communicatieadvies	3.773			
	50	Traffic (nieuwe huisstijl)	3.773			
		Ontwikkeling extern bureau	10.000			
	520		17.546		31.693	0



3 Administratie							
3.1	Crediteuren en debiteuren betalingen	220	Inzet op basis van tariefgroep III			13.527	
	Reguliere inkoop advisering en begeleiding	120	Inzet op basis van tariefgroep II			9.600	
	Financiële ondersteuning	320	320 uur diverse tariefgroepen (zie Administratie)			26.439	
	TOTAAL Administratie	660		0		49.566	0
4 IV							
	Smartphones	5	smartphones Alle 62 medewerkers een smartphone kost € 33.341				2.689
	aanpassen bekabeling aanschaf plaatsing netwerkcomponent		structurele component betreft licentie, incidenteel 11754 plus 495 structureel. Deze kosten worden niet doorberekend aan het Belastingkantoor	5.000			
	Wbt's en beeldschermen Plaatsing en periodieke vervanging		cyclus 1 x per 4 jr. Kosten op jaarbasis Incidenteel 6.700 plus 19.944 structureel. Deze kosten worden niet doorberekend aan het Belastingkantoor			5.460 3.200	
	Hoogwaardige verbinding KPN Gebruik centrale netwerk Toegang, inrichting en gebruik applicaties en databases					145.713	
	Beheer extra domein (0,2 fte) - expliciet voor telefonie	270	Inzet op basis van tariefgroep II			88.410	
	Ontwerp en bouw website			36.720		22.672	
	Ontwerp en bouw intranet			25.000		9.540	
	Telefonische helpdesk	200	Inzet op basis van tariefgroep II			16.000	
	Telefoonkosten		Op basis van stelpost ad € 5.100 (na calculatie)			5.100	
	Helpdesk op locatie	100	Inzet op basis van tariefgroep II			8.000	
	Begeleiding Transitie	3.000	€ 64.000 domein en 3.000 project uren	312.400			
	Multifunctionals (lease bedrag)		leasebedrag € 92 per maand per multifunctional			2.208	
	Multifunctionals (verbruik)		Op basis van stelpost ad € 6.000 (na calculatie)			6.000	
	TOTAAL IV (excl hoogwaardige verbinding)	3.575		404.120		312.303	2.689
5 Post en Archief							
5.1	Post- en archiefbeheer	725	0,5 fte schaal 6				28.550
5.2	Bode verzorgen poststukken	100	uur record management				4.839
5.3	Portokosten		Op basis van werkelijk verbruik, indicatie bij 27.000 poststukken (50% minder) Belastingkantoor gaat uit van digitaal verzenden van poststukken. Dit geeft een reductie van 50% Hogere kosten worden door het Belastingkantoor als opstartkosten gerekend.				17.000
5.4	Bode verzorgen poststukken	100	0,075 fte = (50%) Hierbij geldt hetzelfde uitgangspunt als bij de portokosten 5.3				3.880
	TOTAAL Post en archief	925		0		0	50.389
6 Facilitair							
	Catering, koffie en thee voorziening		Ingrediënten en uren				10.982
	Kantoorartikelen		conform Epe				1.332
	Kopieer, printkosten, inclusief grootformaat		printen begroting, rekening, overige stukken en blanco papier				5.000
				0	0	0	17.314



7 Huisvesting						
huur, inclusief parkeren		Brutovloeroppervlakte: 1.078 m2 á € 85,--				91.630
Servicekosten: schoonmaak, GWE, beveiliging, belastingen, groenvoorziening etc		Pand- en dienstgebonden kosten, inclusief toegang beveiligingsysteem				65.869
			0	0	0	157.499
6 Facilitair (optioneel)						
Bureaustoelen / Vergadertafel, stoelen en kasten, inclusief transport		Betreft overname Apeldoorn				1.080
Verstelbare bureau's en ander meubilair						3.848
Vloerbedekking / Sauzen en aanpassingen		Deze kosten komen voor rekening van de gemeente Epe ad € 58.075				
TOTAAL Facilitair			0	0	0	4.928
TOTAAL GENERAAL (excl. korting overhead)			Eénmalig	Structureel	Structureel	
			444.023	20.000	471.912	232.819
Korting 75% op overhead incidentele uren en 20% op overhead structurele uren			-33.786		-10.463	-1.849
			Eénmalig	Structureel	Structureel	
			410.237	20.000	461.449	230.969
Totaal Generaal			430.237		692.418	



Bijlage 18 Verdeling belastingen in standaard- en maatwerk

Overzicht verdeling kosten belastingproces naar 'producten' IST- situatie.						
	Apeldoorn	Epe	Zutphen	Lochem	Voorst	Totaal
Totale kosten	2.738.648	661.480	1.602.927	723.803	602.263	6.329.122
kostenpercentage	43%	10%	25%	11%	10%	
<u>Standaardpakket</u>						
OZB	40%	61%	41%	41%	29%	41,52%
Rioolheffing	17%	9%	11%	14%	28%	15,35%
afvalstoffenheffing	30%	9%	18%	30%	39%	25,62%
toeristenbelasting	3%	2%	1%	4%	3%	2,50%
precariobelasting	5%	1%	2%	8%	nvt	3,69%
marktgeden	pm	pm	0%	pm	pm	0,00%
leges	pm	2%	7%	pm	pm	1,98%
lijkbezorgingsrechten	pm	4%	2%	1%	pm	1,04%
<u>Maatwerk</u>						
rioolaansluitingsgeld		pm				
reinigingsrechten bedr.		pm			pm	
afval pluspakket						
hondenbelasting	5%	4%	3%			3,34%
watertoeristenbelasting						
reclamebelasting			9%		1%	2,37%
forensenbelasting		7%		2%		0,96%
baatbelasting		1%				0,10%
jaarlijks recht						
binnenhavengeld etc.						
parkeerbelasting	pm		4%	pm		1,01%
Verdeling maatwerk procentueel.						
	Apeldoorn	Epe	Zutphen	Lochem	Voorst	Totaal
<u>Maatwerk</u>						
rioolaansluitingsgeld						
reinigingsrechten bedr.						
afval pluspakket						
hondenbelasting	2,16%	0,42%	0,76%			3,34%
watertoeristenbelasting						
reclamebelasting			2,28%		0,10%	2,37%
forensenbelasting		0,73%		0,23%		0,96%
baatbelasting		0,10%				0,10%
jaarlijks recht						
binnenhavengeld etc.						
parkeerbelasting			1,01%			1,01%
Totaal	2,16%	1,25%	4,05%	0,23%	0,10%	7,79%