



Parkstad Limburg

Businessplan Belastingsamenwerking Parkstad

Opdrachtgever : Gemeentesecretarissen Parkstad Limburg
Opgesteld door : LHM Vervoort i.o.m. Belasting Overleg Parkstad Limburg
Datum : 13 april 2005
Status : definitief
Versie : 1.2

INHOUDSOPGAVE

1.	MANAGEMENTSAMENVATTING.....	4
2.	INLEIDING.....	7
	2.1 Achtergrond en aanleiding.....	7
	2.2 Besluitvorming.....	8
	2.3 Uitgangspunten.....	8
3.	BELEID EN STRATEGIE.....	10
	3.1 Visie.....	10
	3.2 Missie.....	11
	3.3 Interne ontwikkelingen.....	12
	3.4 Externe ontwikkelingen.....	12
	3.5 Sterkte-zwakte-analyse.....	13
	3.6 Strategie.....	14
4.	PRODUCTEN- EN DIENSTENBELEID.....	16
	4.1 De toekomstige situatie.....	16
	4.2 De huidige situatie.....	16
	4.3 De relatie met de klant.....	16
	4.4 Service-overeenkomsten.....	17
	4.5 Kwaliteit.....	17
	4.6 Beveiliging.....	20
	4.7 Innovatie.....	20
5.	ORGANISATIE.....	21
	5.1 Juridische vorm.....	21
	5.2 Organisatiestructuur.....	22
	5.3 Bedrijfscultuur.....	23
	5.4 Huisvesting.....	24
	5.5 Mobiliteit.....	24
6.	PERSONEEL.....	25
	6.1 Omvang formatie.....	25
	6.2 Arbeidsvoorwaarden.....	25
	6.3 Sociaal statuut.....	25
	6.4 Organieke overgang.....	25
	6.5 Cultuur.....	26
	6.6 Van generiek naar specialist.....	26
	6.7 Opleiding.....	26
	6.8 Overige P-aspecten.....	27
	6.9 Toekomstige ontwikkelingen omvang formatie.....	27
7.	TECHNIEK.....	28
8.	MIGRATIE.....	29
	8.1 Duur migratieperiode.....	29
	8.2 Voorwaarden voor migratie.....	29
9.	KOSTEN EN BATEN.....	30
	9.1 Aanloopkosten.....	30
	9.2 Instappremie.....	30
	9.3 Tariefstructuur.....	30
	9.4 Rapportage.....	31
	9.5 BTW.....	31
10.	CONSEQUENTIES VOOR DEELNEMENDE GEMEENTEN.....	32
	10.1 De rol van de gemeentelijke contractmanager.....	32
	10.2 Externe klanten.....	32
	10.3 Uittreden van deelname.....	33
	Begrippenlijst.....	33
	Bijlagen.....	
	▪ Concept begroting 2007 en verder.....	34
	▪ Sociaal statuut.....	

1. MANAGEMENTSAMENVATTING

Het onderhavige businessplan is het vervolg op het Van Naem rapport. Dat rapport was de afsluiting van de eerste fase van het plan van aanpak voor de ontwikkeling van de samenwerking op belastinggebied door de gemeenten Brunssum, Heerlen, Landgraaf, Onderbanken, Simpelveld en Voerendaal. Het businessplan behandelt de nadere uitwerking van de voor de samenwerking geschetste contouren en omvat de informatie voor de besluitvorming over het definitief invoeren van de samenwerking.

Dit businessplan is opgesteld door het Belastingoverleg Parkstad (BOP). Daarbij is deze ondersteund door een extern adviseur. Uitgangspunt bij het voorliggende businessplan is de realisatie van één gemeenschappelijke belastingssamenwerking, die op 1 januari 2007 operationeel is, waar op basis van één gemeenschappelijk softwarelicentie alle belastingtaken zijn ondergebracht en welke door middel van formele overeenkomsten de belastingwerkzaamheden voor de deelnemende Parkstad Limburg gemeenten levert.

Dit betekent dat elke deelnemer alle uitvoerende belastingtaken overdraagt aan de nieuw te vormen belastingssamenwerking (interne outsourcing van taken) met een continuering van minimaal het huidige dienstenpakket en serviceniveau. De outsourcing partij draagt expliciet niet haar beleidsvrijheid inzake het vaststellen van de tarieven over aan de nieuwe organisatie.

De kernpunten van dit businessplan zijn als volgt samen te vatten:

- 2.1. **Visie:** In het kader van marktontwikkelingen en het continueren van de levensvatbaarheid van Belastingssamenwerking behoort, binnen de bestaande producten en diensten, op de middellange termijn (2008 – 2010) uitbreiding van het werkkterrein met in eerste instantie andere gemeenten in Zuid Limburg en later wellicht ook met overige non-profit organisaties tot de mogelijkheden.
2. **Missie:** de Belastingssamenwerking gaat haar diensten verlenen op basis van formele overeenkomsten met haar klanten. Het is een voorwaarde dat de klanten met Belastingssamenwerking realistische afspraken maken over de te leveren diensten. Outsourcing richting Belastingssamenwerking is een groeiproces waarin beide partijen samen komen tot formele overeenkomsten. De deelnemende gemeenten zullen nadrukkelijk aandacht moeten besteden aan hun 'nieuwe' rol als klant. Zij nemen diensten af van Belastingssamenwerking en stellen eisen aan deze dienstverlening. Binnen iedere gemeente moet daartoe de rol van hoofdpdrachtgever (contractmanager) voor die gemeente worden ingevuld. Aan de zijde van de belastingssamenwerking wordt die rol vervuld door de accountmanager.
3. **Strategie:** het op orde brengen van de uitvoerende belastingtaken en de bijbehorende dienstverlening, waarbij standaardisatie, formele dienstverlening en kostenbesparingen centraal staan.
4. **Organisatie:** het inrichten van één gemeenschappelijke Belastingssamenwerking-organisatie waar alle resources (medewerkers en middelen) per 1 januari 2007 worden ondergebracht. Organisatorische inbedding bij de gemeenschappelijke regeling "Regio Parkstad Limburg". Belastingssamenwerking is daarbij vrij in haar eigen bedrijfsvoering en zelfstandig financiële zaken te regelen.
5. **Dienstverlening:** als start continuering van de huidige belastingdienstverlening om vervolgens middels efficiency- en kwaliteitsverbetering het aanbod vast te leggen in een productencatalogus als basis voor overeenkomsten met klanten. Daarbij wil de belastingssamenwerking een partnerrelatie met haar klanten opbouwen.
6. **Markt:** In eerste instantie richten op de huidige deelnemende gemeenten van Parkstad Limburg (de aandeelhouders), om vervolgens nieuwe klanten toe te laten.
- 11.7. **Techniek:** het meteen volledig vervangen van de bestaande software door GHS4all, met overname van alle thans in gebruik zijnde apparatuur. Een geleidelijke vervanging van de werkplekken en de bijbehorende generieke software toepassingen is onderdeel van de ICT-parkstad samenwerking.
8. **Financiën:** het actualiseren en normaliseren van het huidige belastingen - kostenniveau leidt tot een Belastingssamenwerking begroting 2007 welke € 4.790.000 bedraagt. De kostendoorberekening zal plaatsvinden op basis van het aantal afgenomen producten

(opgelegde aanslagen, verwerkte bezwaren) per klant. De samenwerking leidt tot een financieel voordeel oplopend tot bijna Euro 1.6 miljoen per jaar in 2011. Zodra aanloopkosten, overheadkosten en het creëren van een bescheiden reserve verrekend zijn, wordt dit voordeel aan de aandeelhouders doorberekend.

9. **Migratie:** het migratietraject voor de samenwerking start al op 1 augustus 2005, waarbij per gemeente een planning wordt vastgesteld. Voor de migratie van 6 gemeenten is een doorlooptijd van 1,5 jaar gepland. Om deze planning te kunnen waarborgen is het voorwaarde dat zo snel mogelijk met de voorbereidende werkzaamheden wordt gestart bij de deelnemende gemeenten. Het is de bedoeling dat bij positieve besluitvorming het migratieteam al in de tweede helft van 2005 start met de voorbereidende en uitvoerende werkzaamheden.
10. **Personeel:** het overgaan van ca. 59 FTE's geschiedt op basis van het sociaal statuut. Alle betrokken medewerkers stappen op 1-1-2007 over naar de nieuwe organisatie.
- ~~12-11.~~ **Gemeenten:** Belastingssamenwerking leidt tot een formele relatie met klanten, welke van hun kant een functionaris moeten aanwijzen met het nodige mandaat om inhoud te geven aan de relatie. De contractmanager.
12. **Huidige externe klanten:** externe partijen welke nu "contracten" hebben met de belastingafdeling van een van de gemeenten, worden per 1-1-2007 klant van Belastingssamenwerking.

Op basis van dit businessplan wordt voorgesteld om:

- In te stemmen met de oprichting van één belastingorganisatie voor de deelnemende Parkstad Limburg gemeenten (Belastingssamenwerking) per 1-1-2007.
- Belastingssamenwerking organisatorisch te positioneren binnen de organisatie van Regio Parkstad Limburg.
- Met de OR's en GO's van de deelnemende gemeenten in overleg te treden.

- Een voorlichtingsbijeenkomst te organiseren voor alle betrokken belasting medewerkers.
- Te kiezen voor het voormalige gemeentehuis in Schaesberg als de locatie waar Belastingssamenwerking gehuisvest wordt.
- Een interim directeur en eventueel ter ondersteuning een kwartiermaker te benoemen voor de periode tot ten minste 1-1-2007.
- Te starten met de tijdelijke invulling van de managementfuncties van Belastingssamenwerking, zodat per 1-1-2006 (of zoveel eerder als mogelijk is) in ieder geval het management benoemd is.
- Een bedrag van Euro 350.000 vrij te maken ter afdekking van aanloopkosten (voorfinanciering).
- Een personeelsstop af te kondigen tot afronding van de besluitvorming met een toetsende rol voor het BOP c.q. de kwartiermaker. Dit geldt vanaf het GO-besluit tot 1-1-2007.
- Per augustus 2005 een migratieteam te formeren dat kan starten met de voorbereidende migratiewerkzaamheden.

De projectgroep streeft naar besluitvorming in de vergadering van de raad van Juli 2005.

Bij een positief besluit en een daaraan verbonden definitief GO/NOGO gaan partijen welke positief besluiten over tot fase 3, de implementatiefase. Een positief besluit dient te worden beschouwd als een definitief besluit tot deelname.

2. INLEIDING

2.1 Achtergrond en aanleiding

Zes van de Parkstad Limburg gemeenten werken, door middel van het Belastingoverleg Parkstad Limburg, aan het realiseren van samenwerking voor het heffen en innen van gemeentelijke belastingen en heffingen, en het uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken. Uit een eerdere inventarisatie blijkt dat de noodzaak tot samenwerking niet voor iedere gemeente gelijk is, maar dat alle gemeenten voordelen kunnen behalen door samen te werken. Op basis van de uitgangspositie van ieder van de gemeenten is een voorstel gemaakt voor de inhoud en de vormgeving (de contouren) van samenwerking. Dit voorstel houdt in dat integraal (op alle belasting- en WOZ-taakgebieden) samenwerken voor de gemeenten meer mogelijkheden biedt voor kostenbeheersing door schaalvergroting, verbetering van de continuïteit, versterking van het beheer en het beter in kunnen spelen op (kwaliteits)ontwikkelingen.

In het 'Eindrapport samenwerking belastingen' van Van Naem & Partners d.d 29 april 2004 zijn de contouren van een samenwerking op belasting- en WOZ-gebied beschreven. Voor een verdere uitwerking is een plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak bestaat uit een tweede fase met daarin een verdere uitwerking van de contouren van de samenwerking en een derde fase voor het daadwerkelijk opzetten van de belastingsamenwerking. De portefeuillehouders Financiën van de zes gemeenten hebben, in lijn met het door Van Naem & Partners gegeven advies, besloten fase 2 van het plan van aanpak uit te voeren. Op basis van de resultaten van fase 2 wordt het besluit om daadwerkelijk te gaan samenwerken, door de portefeuillehouders aan de colleges van B&W, gemeenteraden en ondernemingsraden voorgelegd en start fase 3 van het plan van aanpak.

Door het BOP is een plan van aanpak opgesteld dat bestaat uit 3 fasen.

Fase 1 - haalbaarheidsonderzoek.

Fase 2 - uitwerken details

Fase 3 - implementatie.

In oktober/november 2004 hebben de gemeentesecretarissen ingestemd met de conclusies en aanbevelingen van fase 1 en 2. In februari 2005 heeft positieve besluitvorming door de Colleges van B&W van de deelnemende gemeenten plaatsgevonden. Wel zijn er door alle colleges aanvullende vragen gesteld. In januari 2005 is door de gemeentesecretarissen opdracht verstrekt tot het voorbereiden van fase 3, met dien verstande dat gestart wordt met het uitwerken van een businessplan. Het nu voorliggende businessplan is opgesteld door het BOP, daarbij is ondersteuning geleverd door Vervoort Organisatie Advies en Management Ondersteuning.

Het businessplan heeft tot doel om alle potentiële deelnemers aan een te vormen gemeenschappelijke belastingorganisatie, in de gelegenheid te stellen een afgewogen besluit te nemen inzake de feitelijke deelname. Op basis van dit businessplan kan, bij een positief besluit, gestart worden met een verdere uitwerking gericht op de oprichting van en deelname in een gemeenschappelijke belastingorganisatie, verder te noemen **DE BELASTINGSAMENWERKING**.

2.2 Besluitvorming

Dit businessplan wordt ter besluitvorming voorgelegd aan opdrachtgever, gemeentelijke MT's, Colleges van B&W en Gemeenteraden. Een positief besluit dient te worden beschouwd als een definitief besluit tot deelname.

Er is voorzien in een besluitvormingsprocedure, gericht op een start van Belastingssamenwerking per 1 januari 2007. Daarbij dienen in ieder geval de volgende stappen te worden doorlopen:

- Accordering van het businessplan door de gemeentesecretarissen vanuit hun rol als opdrachtgever.
- Informeren van alle betrokken afdelingen.
- Advisering door gemeentelijke management teams.
- Besluitvorming door de Colleges van B&W.
- Besluitvorming door de Raden.
- Per gemeente of gezamenlijk overleg met de OR (de voorkeur gaat uit naar 1 BGO)
- Per gemeente of gezamenlijk overleg met GO (de voorkeur gaat uit naar 1 BGO).

Om een start van Belastingssamenwerking in januari 2007 mogelijk te maken, zal besluitvorming in de gemeenteraden nog voor de zomer van 2005 moeten plaatsvinden.

2.3 Uitgangspunten

Bij het opstellen van de conclusies en aanbevelingen van het haalbaarheidsonderzoek zijn de volgende algemene uitgangspunten gehanteerd:

- Alle betrokken medewerkers blijven ambtenaar.
- De organisatie is gebaseerd op het overnemen van de bestaande belastingtaken van de zes gemeenten. De huidige dienstverlening aan bestaande klanten wordt op basis van bestaande contracten (ook in toekomst) gecontinueerd.
- Standaardisatie van de werkprocessen zal plaatsvinden op basis van het WorkFlow Management model zoals dat reeds in Heerlen in gebruik is.

- De samenwerking geschiedt op basis van een dienstenmodel. Dienstverlening geschiedt op basis van met deelnemende gemeenten af te sluiten contracten. Aan de deelnemende gemeenten worden hierdoor zowel eisen gesteld ten aanzien van haar rol als toeleverende als afnemende organisatie. De belastingsamenwerking kan alleen dan goed georganiseerd worden als ook de belasting vraag goed georganiseerd is. De nog te benoemen interim directeur zal de gemeenten begeleiden bij deze veranderende rol.

Specifieke beleidsmatige uitgangspunten vormen vervolgens de basis voor dit businessplan:

- Uitgaande van inbedding van Belastingsamenwerking in de gemeenschappelijke regeling Regio Parkstad, is Belastingsamenwerking een gemeentelijk onderdeel en zijn gemeenten verplicht hun belastingdienstverlening via de Belastingsamenwerking te betrekken.
- Samenwerking krijgt vorm in één organisatie. Dit betekent overdracht naar en concentratie van alle generieke en specifieke softwarelicenties, belastingmedewerkers en belasting uitvoeringstaken in één nieuwe organisatie Belastingsamenwerking op één locatie.
- De deelnemende gemeenten dragen de uitvoering van hun belastingtaken over aan het nieuw te vormen samenwerkingsverband. Er is dus voor elke deelnemer sprake van outsourcing van alle belasting taken.
- Belastingsamenwerking wordt ingericht als een onderneming die op voet van gelijkwaardigheid kan functioneren met het bedrijfsleven en bepaalt zelf de wijze waarop zij de te leveren producten en diensten aanbiedt, dit geschiedt uiteraard in overleg met de klanten.
- Belastingsamenwerking is vrij in haar eigen bedrijfsvoering en kan zelfstandig haar financiële zaken regelen, zonder tussenkomst of garantstelling vanuit opdrachtgevers / aandeelhouders. Klanten betalen voor afgenomen diensten.
- Belastingsamenwerking rekent voor haar diensten het kostprijs-model. Hierop wordt een beperkte toeslag gehanteerd. Zodoende wordt Belastingsamenwerking in de gelegenheid gesteld een eigen financiële reserve op te bouwen om tegenvallers in de bedrijfsvoering, nieuwe ontwikkelingen, e.d. te kunnen financieren.
- Bij alle berekeningen in het businessplan geldt als uitgangspunt de deelname van alle 6 gemeenten.
- De doorberekening van de belastingtaken zal plaatsvinden op basis van het aantal geleverde producten per klant.
- Ook huidige en toekomstige externe klanten van de deelnemende gemeenten worden per 1 januari 2007 klanten van Belastingsamenwerking. Alle eventuele financiële voordelen die uit de samenwerking ontstaan, worden uitsluitend doorberekend aan de 6 deelnemende gemeenten.

3. BELEID & STRATEGIE

3.1 Visie

Informatievoorziening is voor gemeenten een onmisbaar bedrijfsmiddel. Het is de basis van alle gemeentelijke processen en diensten. Anders gezegd: zonder adequate informatie kan geen enkel gemeentelijk proces worden uitgevoerd of geen enkele gemeentelijke dienst worden verleend. Lokale overheden gaan in toenemende mate een onderdeel vormen van ketens in bepaalde sectoren (bijvoorbeeld: Sociale zaken, CWI en UWV).

Belastingssamenwerking volgt continu de operationele en technologische ontwikkelingen in de markt en onderzoekt in samenwerking met de klanten de mogelijkheden om met gebruikmaking van deze nieuwe technologie haar product- en dienstenaanbod te verbeteren en uit te breiden.

Belastingssamenwerking heeft, gezien haar achtergrond, veel kennis van de gemeentelijke markt inzake bedrijfsprocessen en daarvoor noodzakelijke ICT-ondersteuning. Deze kennis zal verder ontwikkeld worden en worden ondergebracht in een state-of-the-art werkproces ondersteunend bedrijfsbureau.

Belastingssamenwerking is een flexibele organisatie die kan inspelen op ontwikkelingen in de markt, bij de leveranciers en bij haar klanten. Hiertoe wordt een organisatie en (samen met de ICT samenwerking Parkstad) een ICT-architectuur ingericht, met ruimte voor haar personeel om mee te groeien met de genoemde ontwikkelingen.

Voor de korte (tot en met 2008) termijn bestaat het werkterrein uit de deelnemende Parkstad Limburg gemeenten. Belastingssamenwerking richt zich in deze periode op het verder ontwikkelen en optimaal uitvoeren van alle belastingtaken ten behoeve van de deelnemende organisaties. Met andere woorden: op de korte termijn ligt de focus voor Belastingssamenwerking op de bestaande producten en diensten voor de bestaande markt. In eerste instantie zal alle managementaandacht gericht zijn op 'het huis op orde brengen' .

Na de periode 'huis op orde', zullen, indien de markt daarom vraagt, ook diensten worden geleverd naar sectoren buiten de gemeentelijke markt. Belastingssamenwerking wil daarmee als regionale speler met kennis van de cultuur van haar klanten, met korte lijnen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en een menselijk gezicht haar klanten van dienst zijn. Belastingssamenwerking streeft ernaar een vertrouwensrelatie met haar klanten op te bouwen, gericht op het bereiken van partnerschap.

Belastingssamenwerking heeft inmiddels interesse gewekt van andere gemeenten en non-profit organisaties in de regio. Genoemde ontwikkelingen leiden tot de formulering van de volgende visie op de Belastingssamenwerking:

In het kader van marktontwikkelingen en het continueren van de levensvatbaarheid van Belastingssamenwerking behoort, binnen de bestaande producten en diensten, op de middellange termijn (2008 – 2010) uitbreiding van het werkterrein met in eerste instantie andere gemeenten in Zuid Limburg en later wellicht ook met overige non-profit organisaties tot de mogelijkheden. Met andere woorden: op de middellange termijn ontstaan mogelijkheden voor groei en schaalvergroting. Daarnaast wil Belastingssamenwerking meewerken aan innovatie voor de bestaande markt (Parkstad Limburg gemeenten).

Naarmate de bereidheid bij de deelnemende gemeenten toeneemt om ook het lokale belastingbeleid (niet noodzakelijkerwijs het tarievenbeleid) op elkaar af te stemmen, kan Belastingssamenwerking gemeenten een goedkoper totaalpakket aan diensten bieden, dat naast het uitvoeren van de belastingtaken ook de beleidskant omvat. Deze Belastingssamenwerking kan daarbij als katalysator dienen voor verdergaande samenwerking op overige bedrijfsvoeringsterreinen.

3.2 Missie

Elke deelnemer draagt alle uitvoeringstaken op het terrein van belastingen over aan de nieuw te vormen belastingssamenwerking (interne outsourcing van taken) met een continuering van minimaal het huidige dienstenniveau.

Belastingssamenwerking gaat haar diensten verlenen op basis van formele overeenkomsten met haar klanten. Het is een voorwaarde dat de klanten met Belastingssamenwerking realistische afspraken maken over de te leveren diensten. Outsourcing richting Belastingssamenwerking is een groeiproces waarin beide partijen samen komen tot formele overeenkomsten. De deelnemende gemeenten zullen nadrukkelijk aandacht moeten besteden aan hun 'nieuwe' rol als klant. Zij nemen diensten af van Belastingssamenwerking en stellen eisen aan deze dienstverlening. Binnen iedere gemeente moet daartoe de rol van hoofdopdrachtgever (contractmanager) voor die gemeente worden ingevuld. Aan de zijde van de belastingssamenwerking wordt die rol vervuld door de accountmanager.

De te bereiken doelstellingen (verbeteren kwaliteit, continuïteit, slagvaardigheid, innovatief vermogen en efficiency) en de operationele missie voor Belastingssamenwerking kan als volgt worden samengevat:

- De huidige kwaliteit van de belastinguitvoering wordt gecontinueerd.
- Door concentratie en standaardisatie van middelen en processen wordt de continuïteit van de uitvoering van de belastingtaken verhoogd.
- Door bundeling van kennis en ervaring van de medewerkers wordt de slagvaardigheid verhoogd.
- Door concentratie en indikking van het uitvoerende apparaat wordt vanaf 2007 een besparing op de exploitatie gerealiseerd
- De medewerkers worden nieuwe uitdagingen en kansen geboden. Zo wordt hun de mogelijkheid geboden zich verder te verbreden, specialiseren en professionaliseren door o.a. het beschikbaar stellen van opleidingstrajecten.

- Door specifiek ruimte te creëren voor een ondersteunend bedrijfsbureau ontstaan mogelijkheden om op een innovatieve wijze de bedrijfsvoering te ondersteunen.
- In het kader van kwaliteitsontwikkeling en –bewaking behoort ook certificering (in samenhang met daarop gerichte opleidingen) tot de mogelijkheden.

Zoals reeds gememoreerd spelen er tal van ontwikkelingen welke van invloed zullen zijn op de positie van Belastingssamenwerking als dienstverlener. De voorgestelde strategie zal nadrukkelijk rekening houden met de volgende ontwikkelingen.

3.3 Interne ontwikkelingen

- Veranderingen in de bedrijfsvoering, mede op basis van veranderingen in wet- en regelgeving, welke leiden tot andere informatiebehoeften en wijzigingen in de belasting dienstverlening.
- Ketenvorming door (lokale) overheden en externe partners bij de uitvoering van overheid gerelateerde taken en veel meer nadruk op het verplicht eenmalige registreren van gegevens, hetgeen zal leiden tot digitale uitwisseling c.q gebruik maken van elkaar gegevens tussen bv kadaster, gemeente, vastgoedregistratie, waterschappen, waarbij ICT - voorzieningen tussen deze partijen gekoppeld dienen te worden.
- Toenemende gemeentelijke samenwerking tussen gemeenten in de regio Zuid-Limburg op tal van terreinen.

3.4 Externe ontwikkelingen

- Noodzaak tot zowel kostenbeheersing als kwaliteitsverbetering bij gemeenten en non-profit organisaties in de regio.
- Landelijke ontwikkelingen rondom de GBA en vastgoedregistratie, waarbij een van de mogelijke opties ligt bij de vorming van regionale service centra.
- Initiatieven van de ISIDOOR partijen, zoals externe partijen welke straks via het ISIDOOR netwerk additionele diensten aanbieden.
- Streven van overheid om te komen tot een andere manier van dienstverlening c.q. elektronische dienstverlening (o.a. nota "Andere Overheid").
- Open Source software en open standaarden.
- Business Intelligence (Beslissingen op basis van gegevens, data analyse).
- Applicaties geschikt maken voor gebruik via intra-, extra- en internet (web-services).

Een verder belangrijk aandachtspunt bij het opstellen van de voorgestelde strategie is het rekening houden met de daadwerkelijke start situatie van de Belastingssamenwerking. Een sterkte-zwakte-analyse geeft het volgende beeld.

3.5 Sterkte-zwakte-analyse

Sterke punten

- Kennis van en ervaring met de gemeentelijke markt en welke dienstverlening de klanten precies verwachten.
- Professionele medewerkers voor iedere kerncompetentie.
- Er is bereidheid tot samenwerking bij zowel medewerkers als opdrachtgever.

Zwakke punten

- Gemeenten zijn niet gewend om te gaan met interne contracten (SLA's, e.d).
- Onvoldoende inzicht in kosten per dienst en product.
- Ontbreken van een productencatalogus en beschrijvingen van de werkprocessen.
- Onvoldoende kennis en kunde van medewerkers.
- Continuïteit onvoldoende gegarandeerd.

Kansen

- Andere gemeenten willen klant worden van Belastingssamenwerking.
- Kostenbesparing door efficiënte inrichting instrumenten en processen.
- Nieuwe informatiebehoeften als gevolg van veranderende wet- en regelgeving en wensen van burgers en bedrijven. Hierdoor mogelijkheid tot leveren nieuwe diensten.
- Samenwerking ICT-Parkstad (kan fungeren als dienstenleverancier - pilot voor door Belastingssamenwerking).

Bedreigingen

- Verschillen tussen de 6 deelnemende gemeenten op het gebied van cultuur, processen, kwaliteitsniveau, organisatie, enz.
- Verschillend ambitieniveau inzake dienstverlening en omgaan met externe klanten bij de deelnemende gemeenten in relatie tot het realiteitsgehalte.
- Afhaken van een of meerdere gemeenten.
- Mogelijk ontbreken van ondernemersgeest / pioniersmentaliteit.
- Verwachtingspatroon van deelnemende gemeenten gaat omhoog.
- Door het formaliseren van de dienstverlening kan het gevoel ontstaan dat de dienstverlening minder wordt.
- Diffuus besluitvormingsproces waardoor de noodzakelijke voorbereidingen onnodig vertraagd worden.

3.6 Strategie

Bij de start wordt de “bestaande boedel” van de 6 deelnemende gemeenten overgenomen. Zij het dat alle mogelijke achterstanden over oude jaren wel weggewerkt dient te worden en dat de migratie naar de nieuwe software geschiedt op de eigen locatie. Mochten de achterstanden op het moment van toetreding zodanig zijn dat er geen sprake meer is van normale werkvoorraad dan dient er door de veroorzakende gemeente eenmalig een, in overleg nader te bepalen, passende vergoeding te worden betaald aan de belastingssamenwerking. De mogelijkheden welke Belastingssamenwerking bij de start kan bieden, zullen derhalve via een groeiproces verder ontwikkeld worden. De ingroei van zes belastingafdelingen naar een Belastingssamenwerking organisatie zal een gefaseerde aanpak kennen.

De eerste fase zijnde de periode 2005/2006 zal bepaald worden door migratie naar 1 software pakket en concentratie van de huisvesting op een centrale locatie. Ook in organisatorische zin wordt een integratietraject doorlopen. Deze fase kan dan ook gekenmerkt worden als een periode van “het huis op orde maken”. Parallel daar aan wordt ook aandacht besteed aan de ontwikkeling van nieuwe diensten gebaseerd op wensen bij klanten.

Door het succesvol aanbieden van producten en diensten via innovatieve techniek en processen, waarbij een groot beroep wordt gedaan op de eigen verantwoordelijkheid, professionaliteit en creativiteit van de medewerkers, moet het ‘wij-gevoel’ gecreëerd worden en behouden blijven. Van belang hierbij is een transparante organisatie met duidelijke doelstellingen en een open communicatiestructuur, waarbij plaats is voor dialoog met en aandacht voor de medewerkers.

Vanaf eind 2007 wordt de focus verbreed en de aandacht gericht op het ontwikkelen van nieuwe diensten (bijvoorbeeld belastingbeleid en –advies) en eventueel het aantrekken van nieuwe klanten. Hiervoor kan overigens al in 2007 een voorzichtige aanvang gemaakt worden waarbij potentiële klanten al beginnen met het uitvoeren van een eigen nulmeting op basis van door Belastingssamenwerking ontwikkelde modellen.

Uitgangspunt bij de beoogde gezamenlijke Belastingssamenwerking is een vergaande standaardisatie in de processen. Dat betekent dat snel keuzes gemaakt worden inzake al dan niet te handhaven programmatuur. De hierboven beschreven strategie wordt jaarlijks geactualiseerd.

Op basis van de sterkte-zwakte-analyse (zie onderstaand schema) zijn voor de planperiode 2005-2008 de volgende strategische activiteiten voorzien:

	O	T
S	Start initiatieven	Eerst andere aanpak
W	Snel verbeteren	Onmiddellijk conditioneren

S = Strong – Sterk; w = weak – zwak;
O = Opportunity – Kans; T = Thread - Bedreiging

Start initiatieven

- Snel en pragmatisch standaardiseren (in overleg met aandeelhouders)
- Indikken door snelle software migratie
- Snelle realisatie van alle belastingdiensten voor bestaande klanten

Snel verbeteren

- Opleidingsprogramma voor dienstenmanagement en procesmatig werken.
- Inhuren van een ondersteunende financiële administratie.
- Eerste aanzet tot een eenvoudige producten- en dienstencatalogus.
- Inrichten account- en contractmanagement.

Eerst een andere aanpak

- Gerichte communicatie; alleen redt men het niet meer in de toekomst.
- Succes belonen.
- Van kostenplaats naar dienstencentrum op termijn.
- Goede afspraken voor uittreden.

Onmiddellijk conditioneren

- Eerst huis op orde, dan nieuwe diensten en nieuwe klanten.
- Expliciete belastingbudgetten bij klanten.
- Verwachting bijstellen: formele samenwerking kan pas vanaf 2007.

4 PRODUCT- EN DIENSTENBELEID

4.1 De toekomstige situatie

Belastingssamenwerking is een dienstverlenend bedrijf dat haar diensten aanbiedt op het gebied van het uitvoeren van de belastingtaken. Alle te leveren diensten worden opgenomen en beschreven in een dienstencatalogus. Klanten hebben daarbij de keuze om naast een basispakket additionele diensten af te nemen. In de dienstencatalogus wordt per product/dienst een eenduidig servicelevel aangeboden.

De dienstencatalogus omvat producten en diensten van alle werkzaamheden, welke worden uitgevoerd ten behoeve van de klant. Gelet op de ontwikkelingen zowel vanuit de techniek, maar ook bij de gemeentelijke bedrijfsvoering is de dienstencatalogus geen statisch product maar wordt minimaal jaarlijks geactualiseerd. Dit vraagt van Belastingssamenwerking een continue inspanning in research en development en een actieve rol van de klant.

Ten behoeve de nog af te sluiten overeenkomsten met de klanten voor het jaar 2007 is per 1-7-2006 is een eerste versie van de dienstencatalogus beschikbaar.

4.2 De huidige situatie

belastingafdelingen van de deelnemende gemeenten hebben slechts incidenteel afspraken met in- of externe klanten vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. De meeste afspraken zijn gebaseerd op een collegiale samenwerking met veel informele contacten. De dienstverlening is met name gericht op troubleshooting en het garanderen van de dagelijkse operationele informatievoorziening ter ondersteuning van de bedrijfsvoering. Met het onderbrengen van de uitvoering van de belastingtaken in een shared service centrum voor meerdere gemeenten is deze wijze van samenwerking niet langer mogelijk. De samenwerking dient gestructureerd en ook geformaliseerd te worden. De overstap van de huidige naar de nieuwe situatie zal echter een geleidelijke zijn, met een gewenningsproces voor beide partijen. Wel willen we bij de feitelijke, formele start van de belastingssamenwerking daar al ver mee gevorderd zijn.

4.3 De relatie met de klant

Belastingssamenwerking benoemd voor elke klant een accountmanager welke het eerste aanspreekpunt wordt in geval van klachten, wijzigingen in de dienstverlening, nieuwe ontwikkelingen etc. Voor operationele contacten kan men terecht bij de servicedesk, die een centrale rol vervult bij de dienstverlening aan de klant. Hier worden alle wensen, verzoeken, klachten, etc. aangenomen en verder geleid binnen Belastingssamenwerking. De servicedesk bewaakt daarbij tevens de voortgang van de afhandeling. De contractmanager fungeert daarbij als opdrachtgever namens de gemeente. Van deze functionaris wordt verwacht dat hij enerzijds daartoe de noodzakelijke bevoegdheden heeft en anderzijds een goed beeld heeft van de ontwikkelingen in de eigen organisatie om zo deze intermediair rol te kunnen vervullen. Belastingssamenwerking verwacht dat iedere gemeente zelf de rol van contractmanager invult.

Van de accountmanager wordt verwacht dat hij goed op de hoogte is van zowel ontwikkelingen bij gemeenten in zijn algemeen alsmede ontwikkelingen op landelijk niveau die mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan de gemeentelijke bedrijfsvoering. Belastingssamenwerking hecht er groot belang aan dat de relatie tussen accountmanager en contractmanager optimaal is om daarmee daadwerkelijk invulling te geven aan een partnership welke verder gaat dan afspraken over operationele dienstverlening.

Belastingssamenwerking wil verder een gebruikersraad oprichten waarin alle contractmanagers zitting nemen om zo ook ontwikkelingen bij klanten op elkaar af te stemmen en daarmee te komen tot een optimale dienstverlening.

4.4 Service-overeenkomsten

Belastingssamenwerking sluit met elke gemeente een raamcontract af, waarin de algemene afspraken inzake tussen klant en leverancier worden vastgelegd. Deze zijn voor elke klant gelijk. Onder deze overeenkomst past dan per klant een basisdienstverleningsovereenkomst, waarin aanvullende afspraken per klant zijn vastgelegd. Vervolgens kunnen daaronder nog dienstverleningsovereenkomsten, specifiek gericht op aanvullende eisen vanuit delen van de gemeentelijke organisatie, worden afgesproken. Zo kunnen specifieke wensen van ten aanzien van de frontoffice i.r.t. een afdeling Burgerzaken vanwege afwijkende openingstijden op een koopavond of op zaterdagmorgen in een dergelijke bijlage worden vastgelegd. Met deze opzet is het voor elke klant groot of klein mogelijk een overeenkomst of te sluiten gericht op haar eigen wensen.

Jaarlijks worden de onderliggende dienstverleningsovereenkomsten geactualiseerd.

Voor een goede communicatie tussen Belastingssamenwerking en haar klanten is voorzien in een gestructureerde rapportage waarin inzicht gegeven wordt in afhandeltermijnen van aanslagen, bezwaren, verzoeken kwijtschelding, voortgang van projecten, kosten, openstaande vorderingen, etc.

4.5 Kwaliteit

Ter ondersteuning van deze werkwijze richting de klant besteedt Belastingssamenwerking structureel ruime aandacht aan kwaliteit. Momenteel hanteert geen van de deelnemende gemeenten een formeel kwaliteitskader met bijbehorend -bewakingssysteem. Op dit gebied moet nog een inhaalslag gemaakt worden. Als eerste wordt hiervoor binnen het bedrijfsbureau van de Belastingssamenwerking de rol van kwaliteitsmanager benoemd welke zich richt op een zodanige inrichting van de bedrijfsvoering van Belastingssamenwerking dat de verplichtingen aan onze klanten op een juiste wijze nagekomen worden.

Daarbij wordt intern een kwaliteitssysteem geïmplementeerd. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de klant, om als partner ook van haar kant invulling te geven aan een goede relatie met Belastingssamenwerking.

Per 1-7-2006 is een eerste versie van de dienstencatalogus beschikbaar. Per 1-1-2007 is deze gereed en vanaf het boekjaar 2007 wordt tevens de facturering geheel gebaseerd op afspraken in de dienstverleningsovereenkomsten. De jaren 2005 en 2006 zijn derhalve overgangsjaren waarbij geen sprake is van facturering omdat de gemeente dan nog zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van hun belastingtaken. Voor 2007 is het aanbod gericht op de huidige producten en diensten met continuering van de bestaande dienstverlening aan zowel de gemeenten als haar externe klanten.

Aandeelhouders zijn vooral geïnteresseerd in de toekomstige kwaliteit van de dienstverlening van de belastingssamenwerking. En terecht. Daartoe zullen op verschillende terreinen en parameters normen ontwikkeld worden. Het BOP is daar momenteel mee bezig. Niet alle normen zullen direct kunnen gelden op 1 januari 2007. Dat hoeft geen probleem te zijn omdat samenwerken ook betekent dat partijen bereid moeten zijn om met elkaar samen te werken aan een betere kwaliteit in de toekomst. Uiterlijk 1 januari 2009 moeten alle normen in de bedrijfsvoeringssystemen geïmplementeerd zijn. De belangrijkste items waarop de kwaliteit van de belastingssamenwerking kan worden beoordeeld zijn:

- opleggen jaaraanslagen per 28 februari van het belastingjaar met minstens 95 % oplegging, vervolghoerzieren zullen voortaan aan het eind van elk kwartaal worden opgelegd
- aanmaningen worden verstuurd binnen 2 weken na laatste vervalltermijn
- dwangbevelen worden verstuurd binnen 3 weken na datum verzending aanmaningen
- bezwaren zijn binnen 6 maanden na dagtekening binnenkomst afgehandeld
- er zal nadrukkelijk gestuurd worden op het aantal beroepszaken en de afhandeling daarvan
- alle correspondentie wordt binnen 6 weken na dagtekening binnenkomst afgehandeld
- maandelijks wordt gerapporteerd over het percentage tijdig verzonden aanslagen, het aantal verzonden ontvangstbevestigingen en afdoening bezwaarschrifttermijn, afhandeling termijn kwijtscheldingsverzoeken, aantal en omvang oninbare posten, aantal en omvang verstuurd aanmaningen en dwangbevelen (incl. afhandeling termijn)
- er zal sprake zijn van een toereikende frontoffice in elke gemeente dat aansluit bij de openingstijden van de bestaande gemeentelijke balies en de kwaliteit wordt bewaakt via het Parkstad Limburg Monitor, onderdeel klanttevredenheid (te woord staan en helpen van burgers). Aanpassingen in de frontoffices kunnen uitsluitend in overleg met de betrokken gemeente doorgevoerd worden

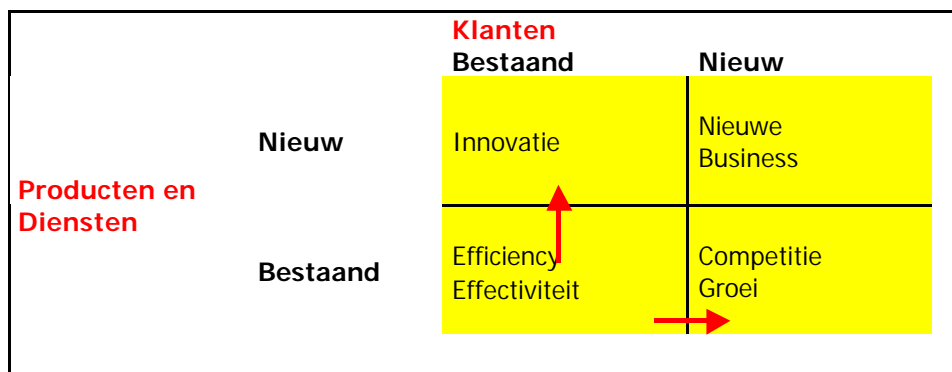
- automatische incasso geschiedt in 10 termijnen met een keuze voor twee incassodagen
- kwijtschelding zal waar mogelijk automatisch geschieden, in alle andere gevallen geldt een individuele behandeling en toets van de verzoeken. Ook kwijtscheldingsverzoeken zijn binnen 6 maanden na dagtekening binnenkomst afgehandeld
- De buitendienst zorgt voor een continue en bij voorkeur dagelijkse (buiten) controle op objecten , subjecten en belastbare feiten
- De samenwerking zorgt voor een managementinformatiesysteem dat de gewenste gegevens levert voor de leiding, de accountant , de waarderingskamer, en levert maandelijks alle door aandeelhouders en afnemers gevraagde gegevens aan
- Alle burgers hebben, op 1^e verzoek, toegang tot de gegevens die zijn opgenomen in de database van de belastingssamenwerking, op termijn is dit ook in digitale vorm via het internet beschikbaar;
- De samenwerking zal eenduidige beleidsregels terzake van belastingplicht, verminderingen, betalingsregelingen etc, opstellen. Hiermee wordt de rechtszekerheid en de rechtsgelijkheid van de burgers bevorderd
- alle geautomatiseerde bestanden van de belastingssamenwerking worden maandelijks bijgewerkt en gecontroleerd op consistentie
- leegstandscontrole van objecten geschiedt ten minste 1 x per kwartaal
- de permanente marktanalyse vindt maandelijks plaats
- Er is sprake van een kwartaalsgewijze verwerking in bestanden conform artikel 19 wet WOZ
- kasbetalingen zijn zowel mogelijk aan alle frontoffices (afstortmogelijkheden / pinbetalingen / internetbetaling)
- Het aantal bezwaarschriften (met name subjectmutaties, foute tenaamstelling, etc. zijn concrete cijfers) mag een van te voren vastgesteld maximum niet overschrijden en zal derhalve, als percentage van het aantal opgelegde aanslagen, onderdeel zijn van de nog te sluiten raamovereenkomst
- De kwaliteit van de door de gemeenten aangeleverde gegevens zal worden gerelateerd aan de dekkingsgraad objecten (vierkante meters in de WOZ - administratie versus de gehele gemeente). Hierover zal worden gerapporteerd
- Er zal een digitale belastingbalie worden opgezet met de mogelijkheid voor burgers om opmerkingen te plaatsen en/of mutaties te melden welke rechtstreeks in de database verwerkt kunnen worden;
- De belastingssamenwerking draagt tegen zo laag mogelijke kosten zorg voor tijdige, correcte en marktconforme waarderungen

4.6 Beveiliging

Omdat de gegevens van alle klanten in de nieuwe situatie op gemeenschappelijke systemen verwerkt en bewaard wordt, hecht Belastingsamenwerking groot belang aan een hoogwaardig beleid op het gebied van bedrijfscontinuïteit, beveiliging en informatiebeveiliging en strikte naleving van de organisatorische maatregelen en procedures op dit gebied en de controle op naleving hiervan. Het bedrijfscontinuïteitsbeleid richt zich op alle voorzieningen die nodig zijn om de organisatie te laten functioneren conform de inhoud en het niveau van dienstverlening zoals overeengekomen met de klanten. In het kader van bedrijfscontinuïteit kent Belastingsamenwerking een aantal fysieke, organisatorische, procedurele en geautomatiseerde maatregelen. Specifiek onderdeel van bedrijfscontinuïteit is informatiebeveiliging. In een shared service omgeving waarin meerdere klanten gebruik maken van één gemeenschappelijke infrastructuur voor vastlegging, bijhouding en ontsluiting van gegevens is het evident dat de vertrouwelijkheid en integriteit van informatie volledig is gewaarborgd. Op dit onderdeel zal de hulp ingeroepen worden van de samenwerking ICT-Parkstad.

4.7 Innovatie

Voor de middenlange termijn wordt een uitbreiding van de dienstencatalogus voorzien vanwege zowel een mogelijke uitbreiding van het klantenbestand als vooral innovatie vanuit het belastinggebied welke leidt tot nieuwe producten en diensten. Ook vanuit de klant staan de ontwikkelingen niet stil en zullen wijzigingen in de bedrijfsvoering leiden tot andere eisen aan te leveren diensten. Doorontwikkeling van de dienstencatalogus en de daaraan gekoppelde inspanningen op het gebied van research en development wordt afgezet tegen de behoeften van zowel de markt als het klantenbestand. Daarbij hanteert Belastingsamenwerking de volgende indeling, waarbij de aandacht op de eerste plaats uitgaat naar continuering van de dienstverlening aan bestaande klanten.



5. ORGANISATIE

De organisatie wordt grotendeels bepaald door de uitgangspunten van de wet gemeenschappelijke regeling (WGR). Binnen deze kaders wordt het management benoemd. Vervolgens worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De organisatie wordt klantgericht (=procesgericht) vormgegeven waarbij voor klanten op de diverse niveau's vaste aanspreekpunten beschikbaar zijn.
- De formatie omvang bij de start wordt bepaald door de omvang van het huidig aantal fte's welke binnen de over te dragen belastingtaken werkzaam zijn. Op basis van de geactualiseerde gegevens gaat het daarbij om ongeveer 59 fte's.
- Het management van Belastingssamenwerking bepaalt zelfstandig haar eigen personeelsbeleid, waarbij afspraken inzake overgenomen personeel van de zes gemeenten bij de start, zijn vastgelegd in een (nog op te stellen) sociaal statuut.
- Het is aan het management van Belastingssamenwerking om, binnen de contouren van de begroting, de personeelsomvang verder te optimaliseren naar kennis, kunde en omvang gelet op de omvang van de orderportefeuille.
- De organisatie kent een minimaal aantal management lagen.
- Ondersteunende PIOF functies worden via dienstverleningscontracten afgenomen (P&O, financiële administratie, post en archief, juridisch, communicatie, inkoop) bij de aandeelhouders.
- Om een kwaliteitsverhoging te realiseren investeert Belastingssamenwerking fors in scholing en opleiding. Van medewerkers wordt verwacht dat zij de afsluitende examens met goed gevolg afleggen.
- Afhankelijk van de af te sluiten dienstverleningscontracten hanteert Belastingssamenwerking flexibele werktijden en kent ook speciale voorzieningen voor de bezetting van de frontoffices (ook in geval van vakanties en verlof).
- Werkzaamheden worden zoveel mogelijk uitgevoerd door eigen personeel. Daar waar inzet van onderaannemers/partners noodzakelijk is, blijft Belastingssamenwerking verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening.
- Het management draagt zorg voor de borging van kwaliteitsaspecten en maakt bij de uitwerking gebruik van vooraf vastgestelde kwaliteitsdoelen.
- Belastingssamenwerking wordt als organisatie op één plaats gezamenlijk gehuisvest.

5.1 Juridische vorm

Oprachtgever heeft een voorkeur om Belastingssamenwerking, als uitvoeringsorganisatie, aan te haken bij de regio PARKSTAD Limburg. Alternatieven zijn wel onderzocht maar ten behoeve van de besluitvorming niet verder uitgewerkt. Voor de Belastingssamenwerking is het van belang dat de organisatie professioneel en bedrijfsmatig aan de slag kan, zowel voor de aandeelhouders als in de toekomst ook andere klanten. De organisatorische inbedding mag daarbij geen belemmering zijn.

5.2 Organisatiestructuur

De organisatie van Belastingssamenwerking, kent de volgende clustering van taakvelden welke gebaseerd is op de door de gemeenten overgedragen taken en waaraan zijn toegevoegd taakvelden welke in de huidige situatie niet of onvoldoende aandacht krijgen en taakvelden welke het gevolg zijn van de ontvlechting met de gemeenten.

De organisatie wordt ingericht om twee hoofdtaken uit te voeren. De eerste hoofdtaak omvat de activiteiten voor het heffen en innen van alle soorten belastingen en heffingen. De tweede hoofdtaak omvat de activiteiten voor de uitvoering van de wet WOZ. Het onderscheid tussen heffen/innen enerzijds en WOZ anderzijds wordt gemaakt omdat vooral de WOZ-activiteiten dusdanig verschillend van de andere activiteiten zijn, dat deze deskundigheid verbijzonderd georganiseerd kan worden.

Belastingssamenwerking wordt geleid door een hoofd, wiens taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in een nadere instructie. Het hoofd wordt bijgestaan door een te vormen management team, waarin participeren de hoofden van de afdelingen. De directeur maar eigenlijk de gehele organisatie wordt ondersteund door een afdeling Bedrijfsbureau.

Dit resulteert in een structuur van drie afdelingen onder een directeur. 2 lijnafdelingen WOZ en Heffen & Innen en een stafafdeling bedrijfsbureau.

- Hoofd
 - Verantwoordelijk voor de gehele bedrijfsvoering van Belastingssamenwerking.
 - Acquisitie nieuwe klanten.

- Bedrijfsbureau
 - Operationele P&O activiteiten (rest = inhuur)
 - planning en control
 - financiële administratie
 - voorlichting en communicatie
 - informatisering en automatisering (deels inhuur via ICT parkstad)
 - managementondersteuning
 - Servicedesk.
 - Onderhouden klantcontacten met bestaande klanten.
 - Applicatiebeheer en ondersteuning klanten en medewerkers bij overgang naar nieuwe versies van applicaties.
 - Ondersteuning klanten en medewerkers bij implementatie van nieuwe software voor bedrijfsprocessen.
 - Kwaliteitsbeheer
 - Beheer dienstenovereenkomsten.
 - Administratieve en secretariële ondersteuning.
 - Ontwikkeling van nieuwe producten en diensten binnen het automatiseringswerkveld.

- Afdeling WOZ
 - Alle WOZ en taxatie gerichte taken
 - Mogelijk op termijn volledige gebouwen en vastgoedregistratie

- Afdeling Heffen en Innen
 - Alle taken op het gebied van heffen en innen

Het managementinstrumentarium bestaat uit:

- Een meerjarenplanning.
- Een jaarplan.
- Begroting en jaarrekening.
- Diverse interne en externe management rapportages.
- Een overlegstructuur.

5.3 Bedrijfscultuur

Het op afstand plaatsen van de uitvoerende taken op het terrein van belastingen vraagt extra aandacht voor de klant om de nadelige gevolgen van de aangebrachte knip tussen gemeenten als klant en Belastingssamenwerking als dienstverlener te ondervangen. Hiertoe worden afspraken niet alleen vastgelegd in formele overeenkomsten, doch wordt tevens als dienstverlener invulling gegeven aan de relatie met de klant vanuit een partnership gedachte.

Het startpunt, waarbij vanuit meerdere gemeenten belasting-medewerkers worden samengebracht vraagt bijzondere aandacht voor de vorming van een Belastingssamenwerking corporate identity (het wij-gevoel) om die visie vorm te geven. De medewerkers van Belastingssamenwerking moeten er uitdaging zien in het werken in een nieuwe organisatie waarbij bv individuele ontwikkelingsmogelijkheden zijn.

5.4 Huisvesting

Om het proces van informele naar formele dienstverlening te ondersteunen is gekozen voor centrale huisvesting van alle medewerkers van Belastingssamenwerking. Centrale huisvesting ondersteunt tevens het proces van integratie van medewerkers vanuit de diverse gemeenten. Ook zijn zo de meeste synergie-effecten te behalen. Uit praktische overwegingen wordt voorgesteld om daarbij te kiezen voor het voormalige gemeentehuis te Schaesberg. Dat pand komt het meest tegemoet aan het eisenpakket zoals dat is geformuleerd door de werkgroep huisvesting. Mocht de samenwerking in de toekomst aanpassingen aan dat pand wensen (lift, gesloten kantine) dan zal dat door de verhuurder (de gemeente Landgraaf) worden gerealiseerd. De condities waaronder dat gebeurd is onderwerp van onderhandeling tzt tussen de belastingssamenwerking en de verhuurder. Het is het voorstel dat (in ieder geval voor de eerste jaren) met iedere medewerker ook de bijbehorende huisvestingscomponenten (bureau, stoel, PC, kast, etc) mee verhuizen. Dat is veelal kwalitatief voldoende en vervanging ineens heeft niet de hoogste prioriteit. De werkgroep huisvesting is (door tussenkomst van de facility manager van Landgraaf) gevraagd om de definitieve indeling en functionaliteit voor het pand te beschrijven. Alle voorzieningen in het pand voor wat betreft telefonie en bekabeling worden vooralsnog in overleg met de gemeente Landgraaf verzorgd en afgestemd op het uiteindelijke gebruik. Zodra ook de samenwerking ICT-parkstad operationeel is zullen de plannings op elkaar afgestemd worden. Wel is het zo dat de ICT-samenwerking in haar eigen bedrijfsplan de belastingssamenwerking heeft beschreven als pilot. Belastingssamenwerking maakt graag gebruik van het aanbod om als pilot te fungeren.

5.5 Mobiliteit

Het op afstand van de klant werkzaam zijn en het inrichten van decentrale frontoffices impliceert tevens een verhoogde mobiliteit van medewerkers van Belastingssamenwerking.

6. PERSONEEL

6.1 Omvang formatie

Bij de start wordt de omvang van de personele formatie van Belastingssamenwerking bepaald door het aantal medewerkers welke bij de deelnemende gemeenten de belastingtaken uitvoeren. Het gaat hier om ca 59 fte's. Voor medewerkers waarvan een deeltaak overgaat naar Belastingssamenwerking, geldt dat zij al dan niet overstappen op basis van de criteria zoals vastgelegd in het (nog op te stellen) sociaal statuut. Ondersteunende PIOF functies worden afgenomen van de aandeelhouders, op basis van dienstverleningsovereenkomsten.

6.2 Arbeidsvoorwaarden

Ten behoeve van de beoogde samenwerking van belastingen is een vergelijking van de arbeidsvoorwaarden gemaakt van de zes daarbij betrokken gemeenten en voorgesteld om de arbeidsvoorwaarden van Heerlen als leidraad te nemen voor de nieuwe organisatie. Afhankelijk van het sociaal statuut, worden tevens aanvullend individuele afspraken gemaakt met medewerkers.

6.3 Sociaal statuut

De GO's (Georganiseerd Overleg) zijn geïnformeerd over het voornemen om de belastingorganisatie op te richten. Daarbij is gevraagd in te stemmen met het instellen van een BGO (Buitengewoon Georganiseerd Overleg). De GO's zijn akkoord met de oprichting van het BGO. Het BGO wordt niet bevoegd om namens de GO's te onderhandelen. De werkgroep adviseert met het BGO het sociaal statuut eerst op hoofdlijnen te bespreken en vervolgens de details uit te werken. Het concept sociaal statuut wordt nog uitgewerkt. Het definitieve sociale statuut komt tot stand in overleg met het BGO. Aan het BGO worden eerst de hoofdlijnen aangeboden en na overeenstemming daarvan worden de details in overleg uitgewerkt. Dit overleg wordt direct na een instemmend besluit in de diverse colleges van B&W, om de belastingssamenwerking tot stand te brengen, gestart.

6.4 Organieke overgang

Op 1-1-2007 stappen alle betrokken medewerkers over naar de nieuwe organisatie. Vanaf dat moment vallen zij onder de verantwoordelijkheid van het management van Belastingssamenwerking. Verhuizing naar de nieuwe huisvesting van Belastingssamenwerking is gekoppeld aan het migratietraject. Zodra de migratie naar de nieuwe software bij een gemeente is afgerond, verhuizen de betreffende belastingmedewerkers naar Belastingssamenwerking. Bij de start is dan een kleine groep als migratieteam vanuit de nieuwe locatie actief.

6.5 Cultuur

Overstap van de belastingafdeling van een gemeente naar Belastingssamenwerking als dienstverlener, betekent voor velen een cultuuromslag. Een traject waar belastingafdelingen in meer of mindere mate intern ook al mee bezig zijn, echter nu wordt het heel concreet. Ook de cultuurschillen tussen mensen van de diverse gemeenten vormen voor het management een belangrijk aandachtspunt. Het creëren van een collectief "wij-gevoel" is van wezenlijk belang voor het welslagen van dit initiatief, temeer omdat alleen vanuit dit perspectief een invulling gegeven kan worden aan de partnershiprelatie met de klant.

6.6 Van generiek naar specialist

Overstap naar Belastingssamenwerking zal voor alle betrokkenen de nodige veranderingen met zich meebrengen. Vaak zijn de huidige functies gelet op de schaalgrootte generiek van opzet. Bij de Belastingssamenwerking wordt bewust gekozen voor het opzetten van veel allround functies en zullen slechts een beperkt aantal functies meer specialistisch van aard zijn en gericht op een bepaald vakgebied. Hiervoor kan om- en bijscholing noodzakelijk zijn. Daarnaast komen er nieuwe functies als gevolg van de ontvlechting met de gemeentelijke organisatie. Verder krijgen binnen Belastingssamenwerking kwaliteitsaspecten en innovatie nadrukkelijk een plaats, waarvoor specifieke functies worden opgenomen. Gevolg is dat het noodzakelijke opleidingsbudget per medewerker hoger is dan bij de gemeenten op dit moment. Er bestaat een voorkeur om te werken met teams die ieder, in elk geval tot eind 2007, een gemeente zullen bedienen.

6.7 Opleiding

Dit alles leidt tot een verplicht om- en bijscholingsprogramma, waarin niet alleen technische vaardigheden aan bod komen, maar ook aspecten als klantvriendelijkheid, bedrijfsvoeringaspecten en communicatieve vaardigheden. Daar waar cursussen worden afgesloten met examens zijn deelnemers verplicht deze af te leggen. Van medewerkers wordt verwacht dat men bereid is in zichzelf te investeren.

6.8 Overige P-aspecten

Een meer klantgerichte dienstverlening betekent ook dat flexibele werktijden worden gehanteerd. De dienstverleningsovereenkomsten met klanten en de hierin afgesproken beschikbaarheid van diensten bepalen de aard en omvang van de werkzaamheden buiten de reguliere kantoortijd.

6.9 Toekomstige ontwikkelingen omvang formatie

In 2005 en 2006 (dus voordat de Belastingssamenwerking formeel van start gaat) heeft zij haar handen vol aan het in elkaar schuiven van de verschillende disciplines. Deze klus wordt door eigen medewerkers uitgevoerd, waarbij waar nodig personeel wordt ingehuurd om parallel daaraan de lopende dienstverlening te kunnen continueren. De voorbereidende werkzaamheden voor de migratie starten al in de tweede helft van 2005.

Verder zal in 2005 en 2006 veel energie besteed worden aan het inrichten van de bedrijfsvoering van Belastingssamenwerking. Inrichting van de producten- en dienstencatalogus, hieraan gekoppelde werkprocessen en het uitwerken van een kwaliteitssysteem moeten leiden tot een verdere professionalisering van Belastingssamenwerking als dienstverlener. Ook dit zal de nodige mensinzet vragen.

Vanaf 2008 moet Belastingssamenwerking in rustiger vaarwater komen. T.o.v. de situatie anno 2005 bij de individuele gemeenten is de omvang van de interne beheertaken afgenomen, zodat bij gelijkblijvende omvang van de dienstverlening sprake zal zijn van een afname van de personeelsformatie. Vanaf 2008 zal het management nadrukkelijk open staan voor nieuwe klanten in de non-profit sector om daarmee , mocht dat nodig zijn en daartoe de behoefte bestaan bij de deelnemende gemeenten, de continuï teit van en werkgelegenheid bij Belastingssamenwerking veilig te stellen.

Of de personele omvang en daarmee de kosten van de belastinguitvoering uiteindelijk tot deze laagste omvang van formatie en kosten wordt gereduceerd, is mede afhankelijk van keuzen die door de gemeenten nog kunnen worden gemaakt over ontwikkelingen op het gebied van belastingen (bijvoorbeeld modelmatig en in eigen beheer taxeren, invoeren DIFTAR) en door de samenwerking te leveren extra kwaliteiten (onder meer digitalisering dienstverlening, intensivering controle belastbare feiten). Het is de verwachting dat in de komende jaren de ontwikkelingen zodanig kunnen zijn dat de kosten niet in deze mate worden gereduceerd, maar dat de gemeenten, generiek en specifiek, meer dienstverlening ontvangen.

Vanaf het moment van de bestuurlijke besluitvorming in de Raden geldt er in principe een vacaturestop voor alle belastingfuncties. Dit geldt ook voor tijdelijke functies. Uitsluitend na overleg tussen de gemeentesecretarissen van de aandeelhouders kunnen functies (tijdelijk) vrijgegeven worden. Dit staat op gespannen voet met de verantwoordelijkheid van iedere gemeente voor de uitvoering van het belastinggebied tot 1 januari 2007. Om de forse personele taakstellingen te kunnen realiseren zoals verwoord in het Van Naem rapport is een dergelijke aanpak noodzakelijk. Het is de bedoeling om de periode gelegen tussen het moment van bestuurlijke besluitvorming en 1 januari 2007 te benutten voor de plaatsingen van de medewerkers op de nieuw beschreven functies. Deze aanpak vergt een grote mate van flexibiliteit van de medewerkers omdat zij gedurende de opbouw van de samenwerking , naast de reguliere taken, ook belast zullen zijn met nieuwe en/of tijdelijke taken.

Bij toetreding van nieuwe klanten waarbij tevens personeel overstapt naar Belastingssamenwerking gelden niet noodzakelijkerwijs dezelfde spelregels op dit gebied als bij de initiële opstart. Dit is ter beoordeling van het management.

7. TECHNIEK

De Belastingssamenwerking kan straks beschikken over een moderne, toekomstgerichte, flexibele en uitbreidbare ICT-infrastructuur. Deze infrastructuur wordt door de Belastingssamenwerking niet in eigen beheer opgebouwd, maar ingehuurd bij de ICT parkstad samenwerking. Wel is de belastingssamenwerking zelf verantwoordelijk voor de selectie en het beheer de te gebruiken software. Voorgesteld wordt om te kiezen voor GHSall zoals dit momenteel al bij 1 van de partners in gebruik is.

Automatisering is van cruciaal belang voor de samenwerking. Er is voor de software een fors programma van eisen ontwikkeld. In tegenstelling tot het gestelde in het Van Naem rapport wordt nu voorgesteld om geen aanbestedingsprocedure te starten maar 1 van de thans in gebruik zijnde pakketten te gebruiken. Concreet betekent dit dat wordt voorgesteld om voor de totale samenwerking (gelijk SVHW) te kiezen voor het GHS4all pakket, zoals dat nu in gebruik is bij de gemeente Heerlen en daarmee ook kiezen voor de bijbehorende bedrijfsvoering methodiek.

Dit scheelt veel tijd bij de selectie en aanbesteding, tijd die beter benut kan worden voor het converteren van bestanden, het implementeren van de werkwijze en het opleiden van de medewerkers. Op dit moment wordt door de werkgroep ICT bekeken in welke mate het GHS4All voldoet aan het programma van eisen. Ook is er al, omdat alle 6 de gemeenten al Centric software gebruiken, een aanbieding opgevraagd bij Centric om te komen tot het omruilen van bestaande licenties.

Digitalisering is een kernbegrip bij het opzetten en inrichten van de automatisering. Het is de bedoeling dat zoveel mogelijk documenten zowel voor de organisatie als voor de klanten digitaal beschikbaar zijn. Ook de aanlevering van gegevens dient zo te zijn georganiseerd dat deze vanaf de datum van de samenwerking (1-1-2007) zo veel mogelijk digitaal geschiedt. De in te huren gemeenschappelijke en integrale infrastructuur is qua communicatie voorzieningen geschikt voor spraak-, video- en datacommunicatie, ondersteunt de bedrijfsvoering en dienstverlening van de belastingssamenwerking volledig op het kwalitatieve en kwantitatieve niveau zoals dat door haar en de gemeenten wordt gewenst.

De eveneens in te huren gemeenschappelijke communicatie-infrastructuur, waarmee de locaties waarin van de klanten verbonden zijn met de centrale servers, is geschikt voor gelijktijdig spraak- en dataverkeer. Deze biedt een datatransmissiecapaciteit van minimaal 1Gbps en is geschikt voor de standaard communicatieprotocollen. Uiteraard zal ook de belastingssamenwerking van deze diensten gebruik maken.

8. MIGRATIE

Onderdeel (of zo u wilt: voorwaarde) van het opzetten van Belastingssamenwerking is de gelijktijdige realisatie van een nieuwe gezamenlijke ICT-infrastructuur voor alle deelnemende gemeenten binnen de samenwerking ICT parkstad. Deze infrastructuur is opnieuw ontworpen op basis van een architectuurconcept dat aansluit bij de meest actuele technologische marktstandaards.

Iedere gemeente stapt op de eigen locatie over van de bestaande software naar GHS4all. Zij worden bij die migratie ondersteunt door het bedrijfsbureau i.o. van de belastingssamenwerking. Het gehele migratietraject wordt projectmatig aangepakt, waarbij gemeenten één voor één de overstap maken. Vooraf wordt een draaiboek gemaakt waarin alle activiteiten en procedures welke verband houden met de migratie worden uitgewerkt. Hiertoe wordt een team van specialisten samengesteld dat het gehele migratietraject gaat voorbereiden en de uitvoering begeleidt.

Per gemeente wordt het draaiboek verder uitgewerkt naar de specifieke situatie per gemeente en wordt een datum vastgesteld waarop de overgang geëffectueerd wordt. Dit zal zodanig gepland worden dat de gemeentelijke dienstverlening gecontinueerd kan worden. Nadat de overgang gerealiseerd is, verhuizen ook de betreffende medewerkers naar de nieuwe locatie van Belastingssamenwerking.

De gemeenten zelf hebben een belangrijke rol bij de migratie. Van hun kant is er een inspanningsverplichting om de gehele migratie in goede banen te leiden en mede zorg te dragen voor de continuïteit van de dienstverlening binnen de eigen gemeente. Het bestaande afdelingshoofd belastingen is verantwoordelijk voor het migratietraject bij de eigen gemeente en tekent uiteindelijk het overdrachtprotocol als afsluiting van het migratietraject.

8.1 Duur migratieperiode

Voor de migratie van alle software van de zes gemeenten is een doorlooptijd gepland van 15 maanden vanaf 1-7-2005. Dit om het ertoe te leiden dat uiterlijk 1-10-2006 alle betrokken belastingafdelingen feitelijk zijn verhuisd. Het migratieteam moet bij de verdere uitwerking een detailplanning maken waarin de volgorde waarin gemeenten migreren wordt vastgesteld.

8.2 Voorwaarden voor migratie

Om deze planning te kunnen waarborgen is het voorwaarde dat zo snel mogelijk met de voorbereidende werkzaamheden wordt gestart bij de deelnemende gemeenten. Het is de bedoeling dat bij positieve besluitvorming het migratieteam al in de tweede helft van 2005 start met de voorbereidende werkzaamheden. Aangezien het niet noodzakelijk lijkt om een Europese aanbesteding voor de software te houden, is dit een realistische planning.

9. KOSTEN & BATEN

Belastingssamenwerking hanteert voor de doorberekening naar haar klanten een prijs per dienst of product, waar bovenop, aan de hand van een dienstencatalogus, gedifferentieerde tarieven worden gehanteerd.

9.1 Aanloopkosten

Uitgangspunt is een migratiescenario waarbij aanvullende software licenties worden aangeschaft en ingericht. De bestaande licenties worden na migratie ingeruild bij de leverancier(s). Alleen de 'out-of-pocket' aanloopkosten zullen door de partners worden ingebracht in de samenwerking. Alle kosten van het eigen personeel worden gedragen door de gemeente waar deze opkomen. Voor de huurkosten is het voorstel dat tot het feitelijke moment van de samenwerking deze in beperkte mate zullen worden ingebracht. Feitelijk betekent dit dat Heerlen, Brunssum en Landgraaf een aanzienlijk deel van deze kosten (als investering in de samenwerking) voor hun rekening zullen nemen.

De nog te maken 'out-of-pocket' aanloopkosten bestaan tot 1-1-2007 uit de volgende posten:

▪ Inhuur I&A voorzieningen	: €	50.000
▪ Inhuur externe ondersteuning	: €	200.000
▪ Opleidingskosten	: €	40.000
▪ Drukwerk etc	: €	20.000
▪ Facility kosten	: €	<u>40.000</u>
	€	350.000

Genoemde kosten worden , samen met de al eerder in het voortraject gemaakte kosten, éénmalig verrekend met de aandeelhouders.

9.2 Instappremie

Kosten die momenteel gemaakt zijn (in de fases 1, 2 en 3) door de deelnemende gemeenten worden, worden bij aanvang verrekend, maar zullen bij nieuwe klanten wel in de tarieven worden doorberekend.

9.3 Tariefstructuur.

Dienstverlening vindt plaats op basis van overeenkomsten. Er geldt een vast tarief per dienst of product per jaar. Dit wordt in het raamcontract (mantelovereenkomst) overeengekomen. Door afzonderlijke gemeentes gewenste en dus meer specifieke dienstverlening wordt via dienstverleningsovereenkomsten overeengekomen en werkt prijsverhogend voor de vragende gemeente. Overheadkosten worden doorvertaald naar kostprijs van diensten en producten.

Ten behoeve van het creëren van een eigen risicofonds (reserve) wordt een kostprijs-plus filosofie gehanteerd. Vooralsnog geldt een toeslag van 10% boven op de kostprijs. Hiertoe wordt in de begroting een post 'onvoorzien' opgenomen.

9.4 Rapportage.

Uitgangspunt is een eigen resultaatverantwoordelijke organisatie Belastingssamenwerking dat verantwoording aflegt aan het bestuur. Transparantie door informatie over kosten, kwaliteit en opbrengsten zijn daarbij de kernwaarden. Hiertoe zullen instrumenten als urenverantwoording per product / dienst worden ingezet.

Delegeren van bevoegdheden door bestuur aan management geschiedt jaarlijks op basis van jaarplan en begroting. Onderstaande bevoegdheden worden expliciet NIET overgedragen aan management:

- vaststellen omvang van te verlenen diensten en kwaliteitsniveau daarvan.
- Voor welk type organisaties Belastingssamenwerking werkt en welke beperkingen daarbij gelden.

Voorstellen dienaangaande dienen altijd, vooraf en goed onderbouwd, besproken te worden met het bestuur.

9.5 BTW

Belastingssamenwerking mag geen BTW compenseren. De begroting van Belastingssamenwerking is derhalve inclusief BTW. Dit geldt ook voor de bijdragen van de klanten. Het BTW-deel van de bijdragen wordt apart inzichtelijk gemaakt. De gemeenten kunnen vervolgens de BTW compenseren.

10. CONSEQUENTIES VOOR DE DEELNEMENDE GEMEENTEN

In de eerdere hoofdstukken is vanuit de optiek van Belastingssamenwerking aangegeven hoe de dienstverlening aan klanten gerealiseerd wordt. In dit hoofdstuk worden een aantal belangrijke consequenties vanuit de optiek van de gemeenten nader besproken, waarbij aspecten welke voor alle gemeenten gelden hier aan de orde komen.

10.1 De rol van gemeentelijke contractmanager

Het op afstand plaatsen van de eigen belastingafdeling in een Belastingssamenwerking leidt tot een formele relatie tussen de gemeente als klant (en toeleverancier van informatie) en Belastingssamenwerking als leverancier van diensten. Een formele relatie gebaseerd op dienstverleningsovereenkomsten in plaats van informele en collegiale contacten.

Vanuit de gemeente moet inhoud gegeven worden aan de rol van contractmanager, die het eerste aanspreekpunt is voor Belastingssamenwerking. Deze contractmanager heeft mandaat van het hoogste management om afspraken te maken over de gewenste belastingdienstverlening, te realiseren projecten, etc. Hij geeft opdrachten aan Belastingssamenwerking en is tevens degene aan wie facturen gestuurd worden voor geleverde diensten. De rol van contractmanager kan bij de financiële afdeling / concern controll belegd worden.

Voor gemeenten betekent de formele relatie naar Belastingssamenwerking ook dat de contractmanagers in samenspraak met de accountmanagers van Belastingssamenwerking jaarlijks een planning opstellen van uit te voeren werkzaamheden.

Voor gemeenten ligt er de forse uitdaging om van hun kant een verdere invulling te geven aan deze rol en deze te verankeren in de eigen organisatie. Het is daarbij van groot belang dat gemeenten blijven beschikken over voldoende belastingkennis en expertise om een gelijkwaardige gesprekspartner te zijn naar zowel Belastingssamenwerking als ook externen.

10.2 Externe klanten

Een aantal gemeenten levert ook belastingdiensten aan externe klanten (o.a. CAI). Vanuit oogpunt van continuïteit wordt deze dienstverlening in principe overgenomen door Belastingssamenwerking. Wel zal met de betreffende klanten gesproken moeten worden over deze overgang. Daarmee worden deze derden rechtstreeks klant bij Belastingssamenwerking en is er wat dat betreft geen rol meer voor de gemeenten.

10.3 Uittreden van deelname

Gemeenten welke op enig moment besluiten af te zien van deelname aan Belastingssamenwerking, dienen desintegratiekosten te betalen. De hoogte van het bedrag is mede afhankelijk van de duur van de afgenomen diensten en is gekoppeld aan de duur van de afschrijftermijn van de aanloopkosten. Het is geen automatisme dat mensen en middelen welke initieel zijn ingebracht in het samenwerkingsverband, terugvloeien naar de uittredende gemeente (betrokken medewerkers kunnen bijvoorbeeld door Belastingssamenwerking verder specifiek zijn opgeleid en in een andere functie terecht zijn gekomen).

BEGRIPPENLIJST

AANDEELHOUDER = DEELNEMER	De bij de oprichting van Belastingssamenwerking betrokken gemeenten. Zij leveren de bijdragen voor de begroting van Belastingssamenwerking (i.c. de Parkstad-Limburg gemeenten zonder Kerkrade).
KLANT	Deelnemende gemeente (aandeelhouder) of nieuwe klant niet zijnde aandeelhouder
SHARED SERVICE S	Shared services zijn bij uitstek dienstverlenende organisatieeenheden met resultaatverantwoordelijkheid, die opereren op basis van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en tegen een verrekenprijs.