



Plan van aanpak

Implementatie Belastingssamenwerking Rivierenland
[BSR]

Versie 1.1. • 9 januari 2007

Uitgegeven door: Stuurgroep Belastingssamenwerking Rivierenland

Informatie:

Contactpersoon: Floris Bannink (Berenschot), projectcoördinator

Telefoon: 030 – 2.916.916

E-mail: flb@berenschot.nl

Samenstelling en redactie: Gert Jan Bosland en Ben Kokx (Berenschot)

Versie: 1.1

Status: Eindtekst, ter finale vaststelling in de stuurgroep op 17.01.2007

Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Projectdefinitie	5
1.1 Doelstellingen	5
1.2 Bereik (scope)	5
1.3 Op te leveren resultaten	6
1.4 Relaties met andere projecten / ontwikkelingen.....	7
1.5 Aannames	7
2. Projectorganisatie	8
2.1 Projectstructuur	9
2.2 Resultaten per werkgroep	11
3. Planning	14
3.1 Fasering.....	14
3.2 Initiële planning	14
3.3 Kritisch pad.....	16
4. Projectbudget.....	17
4.1 Mensen.....	17
4.2 Middelen.....	17
5. Projectcommunicatie.....	19
6. Kwaliteit.....	21
7. Risico's.....	22
Bijlage 1 Samenstelling stuurgroep, projectgroep en werkgroepen	23
Bijlage 2 Agendaplanning projectgroep	25
Bijlage 3 Formaat taakopdracht werkgroepen	25

Inleiding

Het Waterschap Rivierenland (WSRL), de Afvalverwijdering Rivierenland (AVRI) en de gemeente Tiel, hebben begin 2005 de intentie uitgesproken samen te gaan werken op het gebied van belastingheffing en –inning en de uitvoering van de wet WOZ.

De gemeenten Culemborg, Lingewaal en Maasdriel hebben zich op een later moment aangesloten bij dit initiatief. Gezamenlijk hebben zij een besluitvormingsonderzoek laten uitvoeren. Het eindrapport van dit onderzoek ligt momenteel voor definitieve besluitvorming voor bij besturen en raden.

Het totale traject bestaat uit vijf fasen:

- fase 1: Samenwerkingsonderzoek
- fase 2: Intentiebesluit
- fase 3: Besluitvormingsonderzoek
- fase 4: Samenwerkingsbesluit
- fase 5: Implementatie en transitie

In het eindrapport van het besluitvormingsonderzoek d.d. 6 juli 2006 is beschreven dat de samenwerking het best kan worden vormgegeven door een openbaar lichaam. Bij positieve besluitvorming wordt gestart met 6 deelnemers. De ambitie is om – na 1 januari 2009 – het samenwerkingsverband te verbreden naar meer gemeenten.

De stuurgroep Belastingssamenwerking Rivierenland¹ heeft – lopende fase 4, het besluitvormingstraject - opdracht gegeven tot het opstellen van een plan van aanpak voor fase 5.

In dit plan wordt beschreven:

- welke resultaten moeten worden bereikt (projectdefinitie, hoofdstuk 1)
- wie deelnemen in het project (projectorganisatie, hoofdstuk 2)
- wanneer welke activiteiten plaatsvinden (planning, hoofdstuk 3)
- welke kosten de implementatie met zich mee brengt (projectbudget, hoofdstuk 4)

Tenslotte wordt in de laatste drie hoofdstukken ingegaan op respectievelijk communicatie, kwaliteit en risico's.

Dit document is de basis voor commitment van de stuurgroep voor de aanpak van de implementatie in de fase die volgt na besluitvorming. Daarnaast dient het als het basisdocument voor stuurgroep, projectleider en projectgroep om het implementatietraject uit te voeren, de voortgang ervan te bewaken en wijzigingsvoorstellen te beoordelen.

¹ We gebruiken voorlopig de werknaam BSR.

1. Projectdefinitie

1.1 Doelstellingen

De samenwerkende organisaties willen door de samenwerking op het gebied van belastingen en WOZ het volgende bereiken:

Primaire doelstellingen:

- hoge(re) kwaliteit
- betere continuïteit (verminderen van huidige kwetsbaarheid) en
- hogere professionaliteit
- meer transparantie voor burgers
- lage(re) kosten

1.2 Bereik (scope)

Tot het project behoren

- het oprichten van een nieuw openbaar lichaam voor het heffen en innen van waterschaps- en gemeentelijke belastingen en het waarderen van WOZ-objecten in de regio Rivierenland en
- het inrichten van deze organisatie tot een volledig operationeel belastingkantoor per 1 januari 2008.

Niet tot het project behoren

- de ontvlechting van de belastingtaak en bijbehorende middelen bij de deelnemende organisaties evenmin als het oplossen van hun desintegratievraagstuk,
- de zorg voor eventueel boventallig (niet geplaatst) personeel bij de deelnemende organisaties en
- voorbereidende activiteiten voor de eventuele toetreding van andere partners op een later moment.

Deze afbakening betekent overigens niet dat de samenwerkende organisaties zich niet verantwoordelijk voelen voor het oplossen van elkaars boventaligheidsproblematiek. Dat is wel degelijk zo, maar die verantwoordelijkheid wordt ingevuld door het gezamenlijk management van de betrokken organisaties zelf.

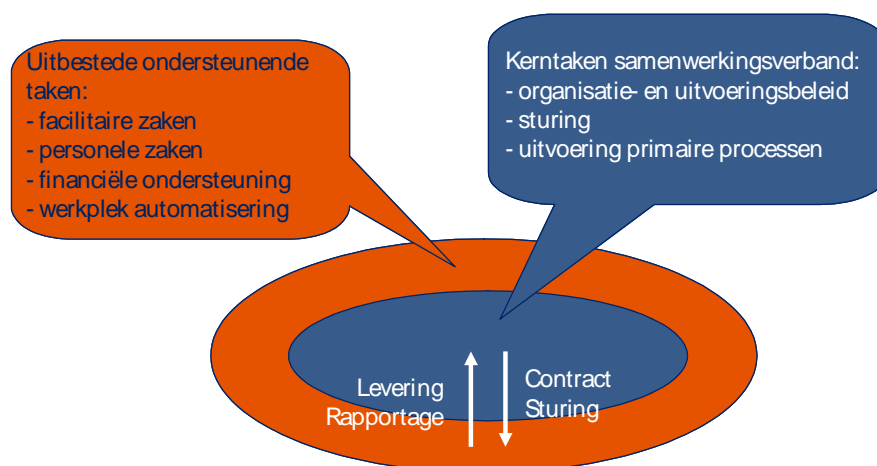
1.3 Op te leveren resultaten

De belangrijkste resultaten die in het kader van dit project worden gerealiseerd zijn:

- een ingestelde gemeenschappelijke regeling in de vorm van een openbaar lichaam
- een organisatie- en formatieplan, vertaald in functiebeschrijvingen
- een uitonderhandeld en vastgesteld sociaal plan
- een volledig bezette organisatie met personeel vanuit de deelnemende organisatie, zonodig aangevuld met extern geworven personeel
- een uniforme set rechtspositie en aanvullende arbeidsvoorwaarden
- beschreven processen en procedures voor de front-, mid- en backoffice
- operationele applicaties voor het heffen en innen van gemeentelijke en waterschapsbelastingen en het waarderen van WOZ-objecten
- de begroting 2008 en de meerjarenbegroting, inclusief de verdeling van het benodigd budget over de deelnemende organisaties.

De nieuwe organisatie zal een groot deel van de taken zelf gaan uitvoeren, enkele ondersteunende taken worden volgens de eindrapportage uitbesteed aan WSRL.

Schematisch kan dit met een binnen- en buitenring als volgt worden weergegeven:



De door het samenwerkingsverband aan WSRL uit te besteden taken zijn:

- Facilitaire dienst: huisvesting (incl. receptie, kantoorinrichting, post, archief, scanservice etc.), catering, schoonmaak
- Werkplekdiensten: kantoorautomatisering (incl. applicaties voor bedrijfsvoeringfuncties), technisch beheer van belastingapplicaties
- Personeel: personeelsadvies, salaris- en personeelsadministratie
- Financiën: financiële administratie, planning & control

Voor deze taken worden door de projectorganisatie de voorbereidingen getroffen voor het afsluiten van een dienstverleningsovereenkomst en wordt de (voorbereiding van de tijdige) levering van diensten aangestuurd.

In hoofdstuk 2.2 zijn de resultaten per werkgroep nader beschreven.

1.4 Relaties met andere projecten / ontwikkelingen

Landelijke invoering basisregistraties

In het deelproject ICT zal waar mogelijk worden geanticipeerd op de landelijke ontwikkelingen rondom de invoering van de basisregistraties per 1 januari 2009.

Waterschapshuis

Het Waterschapshuis werkt aan een aanbestedingstraject voor een nieuwe ICT-infrastructuur voor alle waterschappen (waaronder WSRL) in Nederland, waarin de functionaliteit voor het heffen en innen van gemeentelijke belastingen wordt meegenomen. De intentie is dat deze applicatie – na aanbesteding en bouw - in 2009 operationeel beschikbaar komt. Gezien de beoogde startdatum van het samenwerkingsverband Rivierenland, 1 januari 2008, kan hier evenwel niet op worden gewacht. Daarom is recent besloten voor de belastingapplicatie van het samenwerkingsverband een zelfstandig aanbestedingstraject te starten. Daarmee wordt niet uitgesloten dat over enige jaren alsnog kan worden aangehaakt op de ontwikkeling binnen het Waterschapshuis. Dat is dan een afweging en beslissing van het bestuur van het samenwerkingsverband.

1.5 Aannames

Er wordt vanuit gegaan dat

- de debiteurenstanden zoveel als mogelijk opgeschoond worden overgedragen aan het samenwerkingsverband; dit is een verantwoordelijkheid van de 6 organisaties zelf;
- de voorgenomen verzelfstandiging van AVRI geen consequenties heeft voor deelname aan dit samenwerkingsverband.

2. Projectorganisatie

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe de projectorganisatie er tijdens de implementatiefase uit zal zien. We maken daarbij onderscheid tussen de periode **tot** de oprichting van het Openbaar Lichaam en de periode **vanaf** de oprichting van het Openbaar Lichaam.

Ook op het moment van indiensttreding van de directeur wijzigt de projectorganisatie.

Aan de hieronder uitgewerkte projectorganisatie, die qua bemensing vanaf de start anders wordt dan nu het geval is en mee beweegt met de fase waarin het proces zich bevindt, liggen de volgende overwegingen ten grondslag.

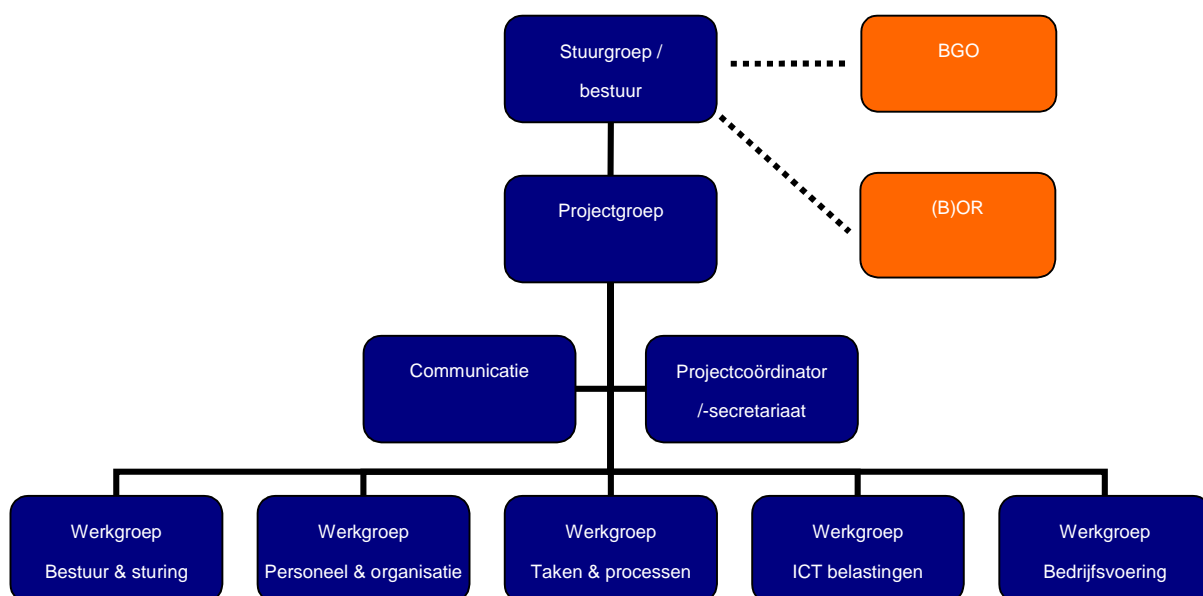
Het project is tot nu toe ambtelijk getrokken en dat is zeer nuttig gebleken in een fase waarin de samenwerking werd verkend en een concreet voorstel voor de besturen is voorbereid.

We zitten nu in de fase van de besluitvorming en gaan aan de slag met de verdere uitwerking en het voorbereiden van de implementatie. Daarbij worden allerlei zaken concreet en zijn belangen van verschillende organisaties en hun medewerkers in het geding die zeker niet altijd synchroon zullen liggen. De ervaring leert dat betrokkenheid van bestuur en ambtelijke top nodig is om deze fase goed door te komen en bovendien wordt van de kant van de directeuren en bestuurders betrokkenheid ook gewenst, omdat men invloed/grip wil hebben op wat er gebeurt. Er wordt immers een afdeling van de eigen ambtelijke organisatie verzelfstandigd en er worden voor de moederorganisaties langjarige verplichtingen aangegaan. Daarom stellen we voor de fase die nu volgt een meer bestuurlijk georiënteerde bemensing van de stuurgroep en projectgroep voor.

De tweede overweging heeft te maken met de behoefte om continuïteit in het proces te borgen. Daarbij helpt zeer dat degenen die straks verantwoordelijkheid nemen voor het samenwerkingsverband zoveel mogelijk betrokken worden bij de totstandkoming en inrichting ervan. Daarom kiezen we ervoor het bestuur van het op te richten Openbaar Lichaam onmiddellijk na benoeming in positie te brengen en dat ook te doen ten aanzien van de aan te trekken directeur. Het grote voordeel van deze aanpak is ook dat allerlei besluiten die de komende periode genomen moeten worden (benoemen directeur, plaatsen personeel, eventuele ICT-aanbesteding, aangaan contracten voor dienstverlening, e.d.) meteen genomen kunnen worden door het bestuur als toekomstig bevoegd gezag en dus definitief van karakter zijn. Wanneer we nog zouden werken met een stuurgroep moeten deze besluiten ofwel een voorlopig karakter hebben (de stuurgroep is geen juridische entiteit) danwel, om een definitief karakter te krijgen, door alle betrokken besturen in gezamenlijkheid genomen worden. Dat laatste is weinig effectief voor het project; het draagt het gevaar in zich van vertraging onderweg. Daarom stellen we voor gaandeweg het project de stuurgroep te vervangen door het bestuur, de projectleider te vervangen door de directeur en de projectgroep vanaf dat moment een andere rol te geven. We werken dat hierna verder uit.

2.1 Projectstructuur

De projectorganisatie ziet er als volgt uit:



Stuurgroep / bestuur

De stuurgroep bestaat in de aanvang uit de 4 gemeentesecretarissen, de secretaris-directeur van het Waterschap en de secretaris van de Regio Rivierenland, danwel een door hem aan te wijzen functionaris die –als voorwaarde- volledig gemandateerd is om beslissingen op het niveau van de stuurgroep mee tot stand te brengen en die ook bindend kunnen zijn voor de eigen organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de loco-secretaris van een gemeente of de directeur van de AVRI. De secretaris-directeur van het waterschap treedt op als voorzitter van de stuurgroep en fungeert in die hoedanigheid als opdrachtgever van de projectleider.

In de fase waarin er nog geen bestuur van het openbaar lichaam functioneert worden de portefeuillehouders uit de besturen van de zes betrokken partijen door de stuurgroep periodiek geïnformeerd over de voortgang van het samenwerkingsproces.

Na oprichting van het openbaar lichaam neemt het bestuur van het openbaar lichaam de aansturing van het project en daarmee de rol van de stuurgroep over. De stuurgroep wordt dan opgeheven, maar de 4 gemeentesecretarissen, de secretaris-directeur van het Waterschap en de secretaris van de Regio Rivierenland blijven wel betrokken bij het proces. Over de vraag op welke wijze dat gebeurt wordt te zijner tijd besloten.

De stuurgroep c.q. het bestuur is eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit en tijdigheid van het proces van totstandkoming van het per 1 januari 2008 functionerend samenwerkingsverband en verricht daarvoor alle noodzakelijke voorbereidings- resp. rechtshandelingen.

Projectgroep

De huidige stuurgroep gaat door als projectgroep, treedt op als opdrachtnemer en bestaat naast uit de 4 sectorhoofden van de gemeenten uit de directeur Middelen en het hoofd Belastingen van het Waterschap, de directeur van de AVRI en de van extern aangetrokken projectleider. Als voorzitter treedt gelijk tot nu toe het sectorhoofd van de gemeente Tiel op. De projectgroep stuurt de activiteiten van de werkgroepen aan en bereidt de stukken voor de stuurgroep voor. De projectgroep ontwikkelt de missie en visie van de nieuwe organisatie.

Na de indiensttreding van de directeur van het samenwerkingsverband neemt hij/zij rol van de projectleider over. De directeur blijft werken met de projectgroep. Na plaatsing van het management gaan deze leden van het nieuw te vormen MT eveneens deelnemen in de projectorganisatie, gezien hun (mede)verantwoordelijkheid voor het inrichten van de nieuwe organisatie. Ook dan blijft de projectgroep in functie, maar deze krijgt een wat andere rol. De hierboven genoemde leden (sectorhoofden en directeuren), die blijven deelnemen in de projectgroep, vormen vanaf nu de verbindende schakel naar de moederorganisaties. Dat is vooral belangrijk voor een afgestemd werken ten aanzien van de ICT-aspecten en de ontvlechting van het belastingonderdeel uit de eigen organisatie. De precieze verhouding tussen projectgroep en MT zal zich gaandeweg uitkristalliseren.

Projectleider

De projectleider is verantwoordelijk voor de kwaliteit en tijdigheid van het proces en treedt op als secretaris van de stuurgroep en adviseur van de projectgroep. Tussen de voorzitter van de projectgroep en de projectleider worden goede afspraken gemaakt over de positie van beiden ten opzichte van de werkgroepen en hun verantwoordelijkheden binnen het project. De projectleider is de 'linking pin' tussen stuurgroep en projectgroep. Andere taken van de projectleider zijn:

- Aansturen van en zorgen voor de verbinding tussen werkgroepen en projectstaf
- Volgen van het overleg in het BGO en het overleg van de WOR-bestuurders met de BOR voor zover er raakvlak is met de projectplanning en voortgang
- Opstellen van projectdocumenten, bestuurlijke voorstellen en voortgangsrapportages.

De projectleider is verantwoordelijk voor het beheer van het projectbudget, behoudens het deel dat betrekking heeft op de eigen kosten. Voor dat deel treedt de voorzitter van de projectgroep op als budgethouder. De projectleider draagt zijn taken over aan de directeur na diens benoeming.

Communicatie

De projectmedewerker communicatie is verantwoordelijk voor de (voorbereiding van de) communicatie naar de verschillende doelgroepen, zoals beschreven in hoofdstuk 5.

Projectcoördinator / - secretaris

De projectcoördinator plant en coördineert de projectactiviteiten, vervangt de projectleider en ondersteunt, begeleidt en bewaakt de voortgang, kwaliteit en samenhang van de werkzaamheden van de werkgroepen. De projectcoördinator woont de vergaderingen van de werkgroepen en de projectgroep bij.

2.2 Resultaten per werkgroep

In deze paragraaf worden de resultaten per werkgroep kort benoemd. Er wordt van uit gegaan dat elke werkgroep, ondersteunt door de projectcoördinator, begint met het schrijven van haar eigen taakopdracht, die vervolgens wordt vastgesteld door de projectgroep. Daarbij wordt ook nagegaan of de werkgroep collectief de opdracht uitvoert of dat er deelopdrachten te onderscheiden zijn die uit oogpunt van efficiency net zo goed in kleiner verband opgepakt kunnen worden. Hiervoor is in bijlage 2 een format opgenomen.

Qua samenstelling is het streven dat elke werkgroep een voldoende representatieve afspiegeling vormt van de deelnemende organisaties. Dat vereist niet per definitie dat alle 6 de organisaties in alle werkgroepen participeren met een eigen lid. Voorstelbaar is dat gemeenten enerzijds en WSRL en AVRI anderzijds in sommige werkgroepen samen optrekken en zich over en weer laten vertegenwoordigen. Dat vereist wel een nauwgezet contact en terugkoppeling met de organisaties die niet participeren met een eigen lid; dit wordt op werkgroepniveau in samenspraak met de projectcoördinator geregeld. Verder gaan we er vanuit worden dat werkgroepen hun eigen voorzitter aanwijzen en dat de projectcoördinator primair zorgt voor de verbinding tussen de werkgroepen en de projectgroep.

Werkgroep Bestuur & sturing

De werkgroep Bestuur & sturing houdt zich bezig met:

- Het opstellen van de tekst van de gemeenschappelijke regeling
- Het faciliteren en begeleiden van het besluitvormingstraject over de tekst van de gemeenschappelijke regeling door de besturen
- Het opstellen van een organisatieverordening en een mandaatregeling, een treasurystatuut en de regelgeving financieel beheer
- Het opstellen van diverse uitvoeringsregelingen
- Het opstellen van beleidsregels
- Het voorbereiden van de aanwijzing van de ambtenaar belast met de heffing, de ambtenaar belast met de invordering en de belastingdeurwaarder.

- Het opstellen van verordeningen voor intern en extern klachtrecht en de behandeling van bezwaren

Werkgroep Personeel & organisatie

Deze werkgroep heeft als belangrijkste resultaten:

- Het opstellen van een organisatie- en formatieplan
- Het opstellen van een functieboek en het (laten) waarderen van de beschreven functies
- Het opstellen van een sociaal plan en het faciliteren en ondersteunen bij de onderhandelingen daarover
- Het ondersteunen bij de werving van een directeur
- Het vormgeven en doorlopen van een volledig plaatsingsproces voor management en medewerkers
- Het tot stand laten komen van een ondernemingsraad voor de nieuwe organisatie
- Het inventariseren van bestaande arbeidsvoorwaarden, het ontwikkelen van nieuwe en harmoniseren van de bestaande naar de nieuwe.
- Het opstellen en realiseren van nieuwe personele voorzieningen
- Het ondersteunen van het nieuwe management bij het werken aan de gewenste cultuur

Werkgroep Taken & processen

Deze werkgroep heeft als belangrijkste resultaten:

- Het in meer en detail inventariseren van de bestaande processen inzake heffen, innen en waarderen in de latende organisaties
- Het opstellen van nieuwe, zoveel als mogelijk geïntegreerde processen en procedures voor de front-, mid- en backoffice van de nieuwe organisatie
- Het beschrijven van de informatiestromen tussen deelnemende organisaties en de nieuwe belastingorganisatie

Er is nauwe afstemming nodig met de werkgroep ICT Belastingen over de functionaliteiten van de applicaties die de werkprocessen van de nieuwe organisatie gaan ondersteunen.

Werkgroep ICT belastingen

Deze werkgroep heeft als belangrijkste resultaten:

- De voorbereiding van de selectie van de applicaties voor het heffen en innen van waterschaps- en gemeentelijke belastingen en het waarderen van objecten dan wel de modificaties op bestaande applicaties.
- Het (doen) realiseren van deze applicaties en/of modificaties.
- Het (doen) inrichten van de automatiseringsomgeving
- Het migreren van gegevens vanuit de verschillende deelnemende organisaties
- Het testen van de (samenwerking tussen de) applicaties

- Het opleiden van de medewerkers
- Het voorbereiden van de productie.

Er is nauwe afstemming nodig met de werkgroep Taken & Processen over de functionaliteiten van de applicaties die de werkprocessen van de nieuwe organisatie gaan ondersteunen

Werkgroep Bedrijfsvoering

De werkgroep Bedrijfsvoering heeft als belangrijkste resultaten:

- Het opmaken van de begroting 2008 en de meerjarenbegroting van het samenwerkingsverband.
- Het ontwikkelen van een planning- en control-cyclus
- Het opstellen van een bestek en het voorbereiden van het contracteren van ondersteunende diensten bij het Waterschap Rivierenland²
- Het aansturen van het inregelen van deze diensten.

² Separaat wordt naar de BTW-aspecten gekeken.

3. Planning

3.1 Fasering

De implementatiefase is globaal in twee delen te knippen: de voorbereidingsfase en de inrichtingsfase.

Vorbereidingsfase

De voorbereidingsfase beslaat de periode januari t/m september 2007. In deze periode wordt de oprichting van het openbaar lichaam voorbereid, procesbeschrijvingen opgesteld, worden organisatieplan en functieboek opgesteld, de huisstijl ontwikkeld, personele voorzieningen getroffen, de directeur geworven en het plaatsingsproces voorbereid. Tenslotte wordt ook de nieuwe ICT-omgeving geselecteerd.

Inrichtingsfase

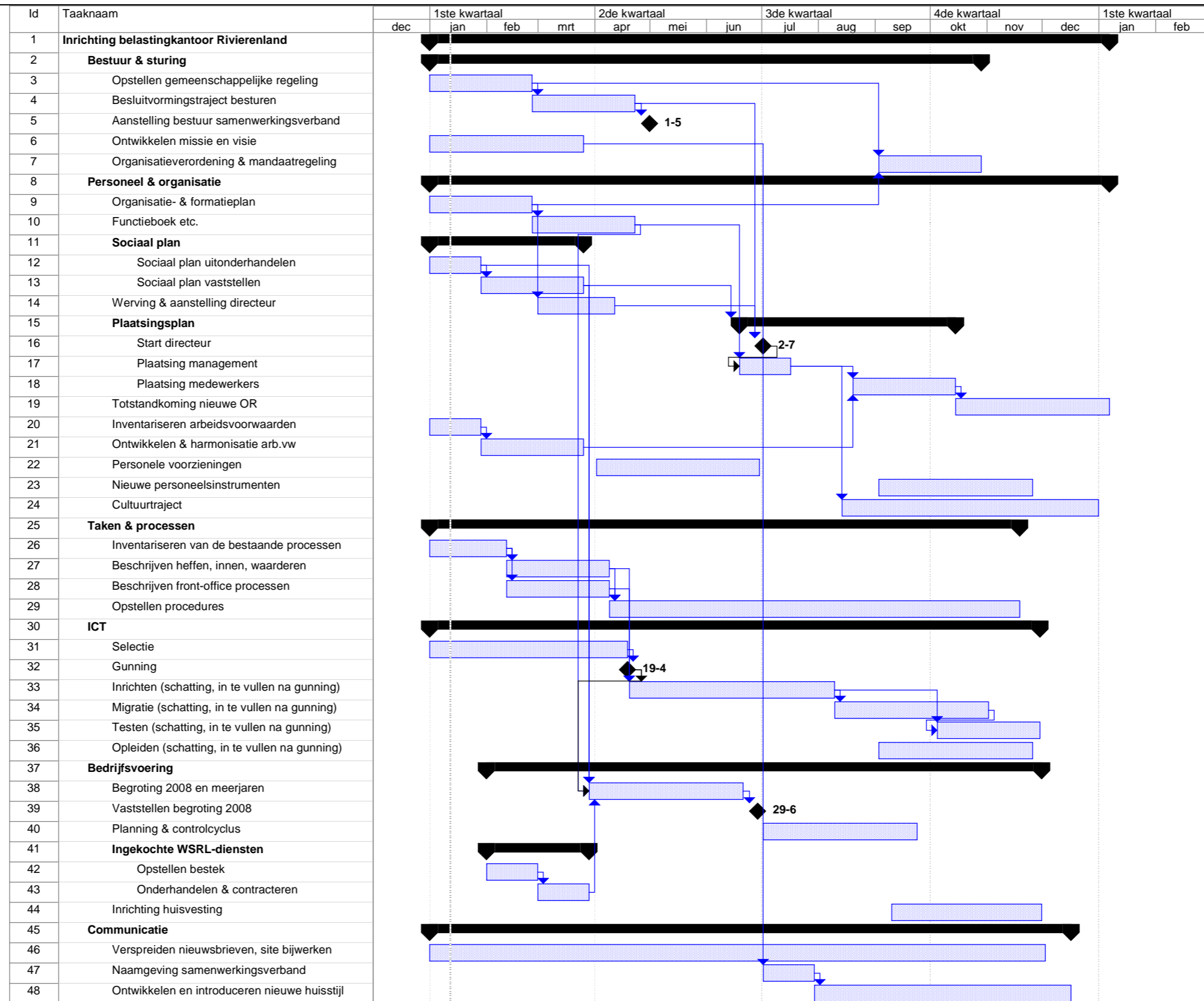
De inrichtingsfase is de fase waarin de organisatie daadwerkelijk in gereedheid wordt gebracht. Het bestuur treedt in functie, directeur, management en medewerkers worden aangesteld, de ICT-omgeving wordt ingericht en getest en medewerkers worden opgeleid. Ook de nieuwe huisstijl wordt in deze fase geïntroduceerd.

De inrichtingsfase begint voordat de voorbereidingsfase is afgerond en loopt van circa mei t/m december 2007. De start van deze fase is deels afhankelijk van de uiteindelijke gekozen ICT-oplossing.

3.2 Initiële planning

Op de volgende pagina is de initiële planning weergegeven van het totale project. De planning van het ICT-deelproject is tot en met de gunning reëel, vervolgens is deze fictief: dit deel van de planning hangt af van de gunning en de afspraken die met de leverancier gemaakt worden.

In bijlage 3 is op basis van deze initiële planning een overzicht weergegeven van de onderwerpen per projectgroep- resp. stuurgroep-/bestuursvergadering



3.3 Kritisch pad

Er zijn drie kritieke paden.

- Allereerst ligt het gehele traject om te komen tot een operationeel belastingpakket per 1-1-2008 op een kritieke pad. In het verlengde daarvan ligt de tijdige totstandkoming van de werkprocessen van het openbaar lichaam.

- Het andere kritieke pad bestaat uit de volgende activiteiten:
 - Oprichten openbaar lichaam
 - Besluitvormingstraject besturen
 - Plaatsing management & medewerkers.

- Het derde kritisch pad heeft te maken met het feit dat er uiterlijk 1 juli de begroting moet worden vastgesteld, nadat een voorhangprocedure van 6 weken is doorlopen. De daarmee samenhangende activiteiten zijn:
 - Opstellen organisatie- en formatieplan
 - Opstellen functieboek
 - Uitonderhandelen sociaal plan
 - Selectie van ICT-applicatie(s) voor de primaire processen
 - Opstellen bestek en contracten ondersteunende diensten.

Vertraging in de uitvoering van deze activiteiten heeft direct gevolgen voor de voortgang van andere activiteiten en de tijdige totstandkoming van het samenwerkingsverband. De projectleider zal daarom specifiek aandacht geven aan de voortgang van deze activiteiten en de stuurgroep resp. het bestuur daarover rapporteren.

4. Projectbudget

4.1 Mensen

In deze versie van het plan van aanpak is nog niet opgenomen welke menscapaciteit de deelnemende organisaties moeten leveren. Vanuit betrokkenheid van de organisaties is het gewenst dat vanuit zoveel mogelijk organisaties wordt deelgenomen in de werkgroepen. Een voorlopige inschatting is dat voor de werkgroepen

- Bestuur & sturing,
- Taken & processen en
- Bedrijfsvoering

uitgegaan moet worden van minimaal 1 dag per week per werkgroep lid, met name de eerste helft van het jaar.

Voor de werkgroepen

- Personeel & organisatie
- ICT-belastingen

moet worden uitgegaan van minimaal 2 dagen per week gedurende het gehele jaar voor alle werkgroep leden.

De capaciteitsinzet zal bij het opstellen van de taakopdrachten (zie paragraaf 2.2) nauwkeuriger in beeld worden gebracht.

4.2 Middelen

Eerder zijn de projectkosten geraamd. Deze maken onderdeel uit van de besluitvorming over het aangaan van de samenwerking in de besturen.

Bron: besluitvormingsonderzoek "Samenwerking belastingen in gebied Rivierenland", versie 1.1 (6 juli 2006).

Personeel	
Directeur (vanaf juli 2007)	50.000
Kosten wervingsbureau	25.000
Ondersteuning P&O	50.000
Kosten voorlopige OR	15.000
Vertrouwenspersoon vakbond	15.000
Functiewaardering	50.000
Externe inhuur voor kwaliteitsverbetering processen/bestanden	100.000
Totaal personeel	305.000

Projectleiding

Externe inhuur projectleider (1 dag per week, oktober 2006 – december 2007)	95.000
Externe inhuur projectcoördinator (2 dagen per week, oktober 2006 – december 2007)	165.000
Vergaderkosten	10.000
Totaal projectkosten	270.000

Automatisering	
P.M.	250.000
Totaal automatisering	250.000

Communicatie	
Nieuwsbrieven	5.000
Medewerkersdagen	15.000
Ontwikkelen nieuwe huisstijl	25.000
Opzetten intranetsite	10.000
Totaal communicatie	55.000

Overig	
Facilitaire aanloopkosten (huisvesting etc.)	50.000
Juridisch advies	50.000
Onvoorzien	100.000
Totaal overig	200.000

Totaal	1.080.000
---------------	------------------

5. Projectcommunicatie

De belangrijkste doelstellingen voor communicatie vanuit het project zijn:

- De nieuwe organisatie wordt vormgegeven binnen de afgesproken beleidskaders en voorwaarden
- De doelstellingen van de organisatie – zoals weergegeven in paragraaf 1.1 – bepalen de meerwaarde van de samenwerking
- De medewerkers worden zo spoedig mogelijk en zo transparant mogelijk op de hoogte gesteld van voortgang en besluitvorming
- Er wordt samen met de medewerkers gewerkt aan het ontwikkelen van een nieuwe identiteit voor het samenwerkingsverband
- Vanuit het missie / visie-traject worden de belangrijkste kernwaarden geformuleerd. Deze kernwaarden worden in de communicatie benadrukt, bijvoorbeeld:
 - Richting medewerkers: goede werkgever
 - Richting burgers: professionele, integere belastingorganisatie.

Er worden vier doelgroepen onderscheiden. Dat zijn:

- medewerkers van de afdelingen belastingen
- alle medewerkers van de 6 organisaties
- belastingbetalers van de 6 organisaties
- potentiële deelnemende gemeenten.

Om de communicatie richting deze doelgroepen vorm te geven wordt gedacht aan een aantal middelen. Telkens zal de leiding van de belastingafdelingen voorinformatie ontvangen, zodat zij in staat zijn vragen van medewerkers te beantwoorden.

De middelen die ingezet worden zijn:

- Emailnieuwsbrieven:
op hoofdlijnen is dit een voortzetting van de huidige nieuwsbrief. De frequentie wordt echter opgevoerd: minimaal maandelijks en bij voorkeur na elke stuurgroep-/bestuursvergadering.
- Internet/intranet:
Intranet wordt vooral ingezet als “naslagwerk” voor alle opgeleverde documenten. Daarnaast zal de nieuwsbrief op intranet worden geplaatst.
Op het openbare deel (Internet) zal algemene informatie voor de burger worden geplaatst. Het is wenselijk dat vanuit de internetsites alle deelnemende organisaties een link naar dit openbare deel wordt gecreëerd.
- Medewerkersbijeenkomsten:
Gedacht wordt aan een aantal bijeenkomsten voor de belastingmedewerkers, waarin zowel kennisoverdracht, kennismaking als ontspanning een plaats krijgt.

- Kennismaking:
Na aanstelling van directeur en management maken deze (eventueel afzonderlijk) een kennismakingsronde langs de deelnemende organisaties
- Bezoek kantoor:
Als de ruimte van de nieuwe organisatie in het WSRL-pand ingericht is, kan één van de bijeenkomsten op deze locatie worden georganiseerd, om kennis te maken met de nieuwe werkomgeving.
- Persberichten:
Tijdens het project kan enkele malen een persbericht worden uitgebracht, bijv. bij:
 - De installatie van het bestuur van het openbaar lichaam
 - De benoeming van de directeur
 - De definitieve start van het nieuwe belastingkantoor

Gedacht wordt om deze middelen bij de zes doelgroepen als volgt in te zetten:

<i>Doelgroep - middelenmatrix</i>		<i>Nieuwsbrieven</i>	<i>Internet/Intranet</i>	<i>Bijeenkomsten</i>	<i>Kennismaking</i>	<i>Bezoek kantoor</i>	<i>Persberichten</i>
Intern	medewerkers belastingen	x	x	x	x	x	
	medewerkers overig	x	x	x	x	x	
Extern	media		x				x
	belastingplichtigen						x

De medewerker communicatie zal aan het begin van het traject een meer uitgewerkt communicatieplan opstellen.

6. Kwaliteit

In het eindrapport van de stuurgroep belastingsamenwerking Rivierenland zijn de volgende kwaliteitsdoelen opgenomen.

Stap	Kwaliteitsdoel
1. Onderhoud bestand belastingplichtigen/-objecten	- Verwerking VMU mutaties binnen één week - Aantal fouten bij interne controle < 1%
2. Onderhoud bestand WOZ-objecten	Verwerking kadastermutaties binnen 6 weken na ontvangst
3. Periodiek vaststellen WOZ-waarde	Gegronde bezwaarschriften max. 4% van het aantal beschikkingen
4. Berekenen, vervaardigen en verzenden aanslagen	90% in het 1 ^e kwartaal verzonden, voor de deelnemende gemeenten uiterlijk op 28 februari gezien de Wet WOZ , art 24, eerste lid: "... De beschikking wordt genomen binnen acht weken na het begin van het tijdvak waarvoor zij geldt.")
5. Informatie opgelegde aanslagen	
6a. Verzoek en bezwaarschriften m.b.t. WOZ-waarde	75% binnen 9 maanden 100% binnen 1 jaar (wettelijke termijn)
6b. Overige verzoek en bezwaarschriften	95% binnen 3 maanden
7. Heffingsbesluiten	95% binnen 8 weken na besluit op bezwaar
8. Betalingen	95% binnen 7 dagen verwerkt
9. Restituties	95% binnen 14 dagen
Kwijtschelding	90% binnen 3 maanden
10. Herinneringen	Totale invorderingsproces (stap 10 t/m 14):
11. Aanmaningen	97% binnen 1 jaar geïnd
12. Dwanginvordering	99% binnen 2 jaar geïnd
13. Correspondentie over invordering	99,9% binnen 5 jaar geïnd
14. Invorderingsbeslissingen, storneringen	
15. Managementrapportage	binnen 1 maand na elk kwartaal

Bij de inrichting van de nieuwe processen zal nadrukkelijk rekening worden gehouden met het kunnen behalen van bovenstaande kwaliteitsdoelstellingen. Daarnaast zal actief gebruik gemaakt worden van "best practices" van deelnemende organisaties.

De projectleider toetst verder de in het project opgeleverde resultaten op kwaliteit en rapporteert hierover aan de stuurgroep c.q. het bestuur, voordat deze de resultaten accordeert.

7. Risico's

Op dit moment, voorafgaand aan de start van het vervolgtraject, worden de volgende risico's onderkend. Denkbaar is dat gaandeweg het traject andere risico's zichtbaar worden. Deze worden dan aan de stuurgroep c.q. het bestuur gemeld.

1. *Belastingapplicatie*

In de eindsituatie heeft het samenwerkingsverband één systeem dat bestaat uit een heffingsmodule, een invorderingsmodule, een Waarderings-module met één algemeen gegevenssysteem dat gevoed wordt vanuit de authentieke basisregistraties. Onzeker is of deze situatie al per 1 januari 2008 kan worden bereikt, ook al wordt daar nadrukkelijk op gekoerst. Wanneer dat niet het geval blijkt dient een back-fall beschikbaar te zijn, zodat de waardering en aanslagoplegging ongestoord doorgang kan vinden.

2. *Capaciteit*

Dit project vraagt veel van de staande organisaties, vooral uiteraard van de belastingafdelingen maar zeker ook van de ICT- en P&O-afdelingen. Belangrijk voor de tijdigheid en kwaliteit van het proces is dat voldoende menskracht wordt vrijgemaakt in de organisaties. Dit is niet iets wat er zo maar bij gedaan kan worden. Bovendien is actieve betrokkenheid van belastingmedewerkers in de fase waarin hun toekomstige organisatie wordt vorm gegeven en ingericht van groot belang voor het draagvlak voor de samenwerking en het integreren in de nieuwe organisatie. Tegelijkertijd moet het werk op de huidige afdelingen ongestoord voortgang vinden. Ook in 2007 moet immers worden gewaardeerd en moet belasting worden geheven en geïnd. Dit spanningsveld vraagt nadere maatregelen van de leiding van de 6 organisaties. Inhuur van externen, primair voor het reguliere werk maar wellicht ook binnen het project lijkt onvermijdelijk. Daarnaast is een houding van elkaar helpen waar mogelijk belangrijk.

3. *Tijd*

We hebben nog 12 maanden om de nieuwe organisatie tot stand te brengen en te laten functioneren. Dat lijkt een lange periode, maar is het geenszins. Met name op het onderdeel ICT is 12 maanden als zeer kritisch te noemen. Dat projectorganisatie moet over voldoende mandaat en daadkracht beschikken om de operatie binnen de gestelde tijd te klaren. Dat veronderstelt ook dat de 6 organisaties zich voldoende herkennen in en betrokken voelen bij het project en dat zij zich mede-verantwoordelijk voelen voor het resultaat.

Bijlage 1 Samenstelling stuurgroep, projectgroep en werkgroepen

De stuurgroep, projectgroep en werkgroepen zijn initieel (per 1-1-2007) als volgt samengesteld:

Stuurgroep

E. Jongmans (vz.)	WSRL
M. Hageman	AVRI
A. de Jong	Gemeente Maasdriel
E. Nicolaes	Gemeente Lingewaal
J. Smarius	Gemeente Tiel
P. van der Veer	Gemeente Culemborg

Projectgroep

T. van Kalkeren (vz.)	Gemeente Tiel
B. Hagenaar	Gemeente Culemborg
J. Knoops	WSRL
R. Mathlener	AVRI
T. Odijk	Gemeente Lingewaal
M. Vonk	WSRL
W. Wilbrink	Gemeente Maasdriel
B. Kokx	Projectleider (Berenschot)

Bestaffing

F. Bannink	Projectcoördinator (Berenschot)
H. Noordwijk	Projectsecretariaat Projectcommunicatie

Werkgroep Bestuur & sturing

A. Duquesnoy	Gemeente Tiel
E. van Ginkel	WSRL
B. van der Molen	Gemeente Tiel
A. Verhoef	AVRI
J. Vogel	Gemeente Maasdriel
-	Gemeente Culemborg
-	Gemeente Lingewaal

Werkgroep Personeel & Organisatie

J. Dirven	AVRI
H. Elenbaas	Gemeente Tiel

A. van London	Gemeente Culemborg
L. Oleroth	Gemeente Maasdriel
D. Verbeek	WSRL
-	Gemeente Lingewaal

Werkgroep Taken & Processen

K. Bijl	Gemeente Lingewaal
T. Bosman	Gemeente Maasdriel
J. de Jong	Gemeente Tiel
R. de Kruijff	AVRI
D. van Oostrom	WSRL
G. van Rhee	WSRL
B. van Rumpt	Gemeente Tiel
M. Vonk	WSRL
N. van der Wiel	Gemeente Culemborg

Werkgroep ICT-belastingen

C. Driessen	Gemeente Tiel
R. Ijpelaar	AVRI
R. de Kleuver	Gemeente Culemborg
R. de Kruijff	AVRI
D. van Oostrom	WSRL
E. Roosenboom	Gemeente Maasdriel
B. van Rumpt	Gemeente Tiel
H. Steegeman	WSRL
H. Verbakel	WSRL
-	Gemeente Lingewaal
W. Pelger	Berenschot

Werkgroep Bedrijfsvoering

T. Bosman	Gemeente Maasdriel
C. den Braven	WSRL
R. Jansema	Gemeente Tiel
J. Knoops	WSRL
R. Mathlener	AVRI
I. Nagelbout	Gemeente Tiel
-	Gemeente Culemborg
-	Gemeente Lingewaal

Bijlage 2 Formaat taakopdracht werkgroepen

Belastingensamenwerking Rivierenland [BSR]	
Werkgroep:	
Versie/datum:	
Trekker	
Aanspreekpunt	
Opdracht	
Resultaat	
Routing	
Basismateriaal	
Aanpak	
Tussenrapportage	
Teamleden	
Externe betrokkenen	
Benodigde capaciteit	
Start- /einddatum	
Vervolgactie na afronding	

Bijlage 3 Agendaplanning projectgroep, stuurgroep/bestuur

Deze planning wordt nog aangevuld met de beslissingen die in het kader van de ICT-voorziening genomen moeten worden. De vergaderingen van de stuurgroep/het bestuur vinden in beginsel op de woensdagen plaats, 10 dagen na iedere projectgroepvergadering. De agenda bestaat uit een relevante selectie uit de agendapunten van de projectgroep. Met een asterisk is aangegeven welke onderdelen in elk geval in de stuurgroep of het bestuur aan de orde zullen komen..

Vrijdag 05 januari 2007

- Plan van aanpak (definitieve versie) *
- Concept taakopdrachten en bemensing werkgroepen
- Stand van zaken ICT-traject en richtinggevende beslissing *

Vrijdag 02 februari 2007

- Concept tekst gemeenschappelijke regeling *
- Voorstel inzake samenstelling DB en AB GR en zeggenschapverhouding *
- Definitieve taakopdrachten werkgroepen *
- Missie en visie van het samenwerkingsverband (discussie)
- Organisatie- en formatieplan: hoofdstructuur (discussie)
- FUWA-procedureregeling *
- Functieprofiel en benoemingsprocedure directeur *

Vrijdag 02 maart 2007

- Definitieve tekst gemeenschappelijke regeling *
- Missie en visie van het samenwerkingsverband (uitwerking) *
- Organisatie- en formatieplan: integrale structuur en formatieverdeling *
- 1^e concept voorstel harmonisering arbeidsvoorwaarden
- Uitgangspunten begroting 2008 en meerjarenbegroting *
- Goedkeuring bestek WSRL-diensten *

Vrijdag 30 maart 2007³

- 1^e concept functieboek
- Voortgang benoeming directeur *
- Definitief voorstel harmonisering arbeidsvoorwaarden *
- Uitkomst beoordeling offertes EA Belastingapplicatie *

³ Getracht wordt in de stuurgroepvergadering van medio april het bestuur van het OL te installeren.

Vrijdag 27 april 2007

- 2^e concept functieboek *
- Vaststellen contract WSRL-diensten *
- Concept begroting 2008 en meerjarenbegroting *
- Procesbeschrijvingen op hoofdlijnen *

Vrijdag 25 mei 2007

- Opdrachtformulering traject naamgeving en ontwikkelen huisstijl *
- Ontwerp uitvoeringsregelingen gereed (personeelsvoorzieningen)

Vrijdag 22 juni 2007

- Voorlopige plaatsingsbesluiten management *

Vrijdag 20 juli 2007

- Reservedatum voor overloop-punten 1^e halfjaar

Vrijdag 17 augustus 2007

- Keuze voor naamgeving samenwerkingsverband *
- Uitgangspunten Planning & Controlcyclus *

Vrijdag 14 september 2007

- Keuze voor huisstijl en logo *
- Keuze voor aanpak cultuurtraject *

Vrijdag 12 oktober 2007

- 1^e concept organisatieverordening en mandaatregeling
- Uitwerking Planning & Controlcyclus *
- Voorlopige plaatsingsbesluiten medewerkers *

Vrijdag 09 november 2007

- 2^e concept organisatieverordening en mandaatregeling *
- Diverse uitvoeringsbesluiten *

Vrijdag 30 november 2007

- Definitieve plaatsingsbesluiten medewerkers *

Vrijdag 28 december 2007

- Reservedatum