



**GEMEENTE RHEDEN**



## **Projectopdracht 3 R Dienstencentrum belastingen.**

### 1 Project.

Het opzetten van een gezamenlijk dienstencentrum belastingen van de gemeenten Renkum, Rheden en Rozendaal. Ingangsdatum 1 januari 2005.

### 2 Functionele eisen.

Het dienstencentrum:

- Werkt op ambtelijk niveau, met inachtneming van de gemeenterechtelijke bevoegdheden van de raden en colleges.
- Is zelfstandig belast met alle aspecten van gemeentelijke belastinginning.
- Is verantwoordelijk voor het managen van eigen kosten, kwaliteit en niveau van dienstverlening.
- Richt zich op de drie gemeenten.
- Gebruikt dienstverleningsovereenkomsten als zakelijke basis voor service en kosten.
- Is gebaseerd op het concept 'shared service center' (SSC).

### 3 Doel.

Doel is verbetering van de dienstverlening aan inwoners en instellingen. Voorts het verhogen van de doelmatigheid en het verlagen van de perceptiekosten.

### 4 Leidraad bij organisatiewijziging.

Bedrijfs- en bestuurskundige inzichten ontleend aan het concept 'shared service center' vormen de leidraad bij de voorgenomen organisatiewijziging.

### 5 Scope van processen, activiteiten en onderdelen.

Het dienstencentrum levert transactieverwerkingscapaciteit en fiscale kennisdiensten aan de deelnemende gemeenten

Hiertoe dienen processen en functies samengevoegd en gestandaardiseerd te worden die voorheen lokaal werden uitgevoerd.

Gedefinieerd dient te worden welke organisatieonderdelen zijn betrokken.

### 6 Locatie.

De werkzaamheden worden geconcentreerd op een locatie binnen de grenzen van de drie deelnemende gemeenten.

### 7 Juridische aspecten.

- **Structuur.**  
Voorstellen dienen te worden geformuleerd ten aanzien van de juridische vorm van het dienstencentrum.
- **Competenties en verantwoordelijkheden.**  
Hierbij dient aandacht te worden besteed aan het besturingsmodel. Zeggenschap dient gedefinieerd te worden in gelaagde structuur, dat wil zeggen een beslisniveau met daarboven een 'escalatielaag'.



- Rekening dient te worden gehouden met de toetreding van andere publiekrechtelijke lichamen zoals gemeenten en waterschappen.
- Aangeven dient te worden wie in de onderzoeksfase en de latere fases de contacten onderhoudt of onderhoudt met zakelijke partners.

#### 8 Dienstverleningsovereenkomsten.

Voorstellen dienen te worden geformuleerd ter zake van de dienstverleningsovereenkomsten.

#### 9 Organisatie.

Voorstellen dienen te worden geformuleerd op welke wijze het SSC georganiseerd zal zijn, in het bijzonder ten aanzien van de personele inrichting, uitgedrukt in een schema en fte.

#### 10 Personeel/HRM.

Voorstellen dienen te worden geformuleerd ten aanzien van het inrichten van de organisatie door het hergroeperen, herplaatsen, trainen en hertrainen en eventueel het aannemen van SSC personeel. De bescherming van de rechtspositie van het personeel dient te worden getoetst op basis van bestaande regelingen binnen de gemeenten.

Ter zake van het motiveren en het ondersteunen van de medewerkers zal de stuurgroep opdrachten geven aan het middelmanagement.

#### 11 ICT-architectuur.

Voorstellen ten aanzien van de ICT-architectuur dienen te worden gedaan.

- Hoofdvraag: welke applicatie- en infrastructuurveranderingen zullen moeten plaatsvinden.
- Hierbij inbegrepen de voorstellen met betrekking tot veiligheid en controle strekkende tot waarborging van de integriteit van de data.
- Het vertalen van de processen naar de impact op de IT-systemen
- Het ontwerpen van nieuwe IT-functionaliteiten.
- Het ontwerpen van de methode van dataconversie van meerdere databases naar een database, hierbij inbegrepen de opzet van 'shadow working'.
- Het ontwerpen van de nieuwe IT-infrastructuur.

#### 12 Financiële analyses.

- De huidige kosten en de huidige formatieomvang dienen in kaart te worden gebracht. Kengetallen dienen verzameld en inzichtelijk gemaakt te worden.
- Projectkosten dienen te worden begroot.
- De kostenverdeelsleutel dient te worden geformuleerd en door de stuurgroep vastgesteld te worden.
- Een gefundeerde prognose van de directe en indirecte kosten van het operationele dienstencentrum dient te worden opgesteld.
- Op basis van het kostenoverzicht dient een intern tariefoverzicht te worden opgesteld.
- Opstellen van een kwantitatieve en een kwalitatieve kosten-batenanalyse. Aan de hand hiervan dient een indicatie van de terugverdiendtijd van de initiële investeringen te worden opgesteld.



### 13 Performance meting.

- Performance meting. Voorstellen dienen te worden geformuleerd met betrekking tot key performance indicators (kpi's).
- Vergelijkingsopzet opstellen. Hoe doet Dienstencentrum het in vergelijking tot andere organisaties. Best in class is SVHW (Hoeksche Waard). Benchmarkgegevens hanteren.

### 14 Subsidierelatie InAxis.

Uitvoering dient te worden gegeven aan de subsidieovereenkomst welke is gesloten tussen de Commissie voor innovatie van het openbaar bestuur/InAxis en de drie gemeenten.

### 15 Communicatie.

- Een communicatieplan maakt van meet af aan integraal deel uit van de projectvoorstellen.
- Partners zijn: gemeenteraden, colleges van burgemeester en wethouders, management en medewerkers, Ondernemingsraden en commissies voor georganiseerd overleg (G.O.), commissie voor Innovatie van openbaar bestuur/InAxis. De overige projectgemeenten vallende binnen de InAxis samenwerkingsprojectsubsiëring.
- Met betrekking tot gelijktijdigheid van informatieverstrekking en overlegmomenten dienen op basis van richtlijnen van de stuurgroep afspraken te worden gemaakt.

### 16 Projectleiding en -management.

- Stuurgroep.  
Ter bewaking van eenheid, planmatig werken en voortgang dient een stuurgroep bestaande uit de drie gemeentesecretarissen te worden benoemd. Deze stuurgroep benoemt een projectmanager.
- Projectmanager.  
Deze functionaris beheert: tijd, middelen, kwaliteit, informatie en organisatie.
- Ambtenaren uit de 3 R gemeenten worden door of namens de stuurgroep aangewezen als lid van werkgroepen of als adviseur/uitvoerder.

### 17 Indicatie doorlooptijd.

Ten aanzien van alle voorgaande onderdelen dient een schema van doorlooptijden van de implementatie te worden opgesteld, volgens de Shared Services methodologie.

1. Onderzoek haalbaarheid.
2. Ontwerp.
3. Bouwen en testen.
4. Implementatie.
5. Optimaliseren.

### 18 Migratiestrategie

Ter uitvoering van het voorgaande dient een complex verandertraject ontworpen te worden en voorstellen tot implementatie te worden gedaan.

Vastgesteld dient te worden wat de volgorde en de snelheid van de implementatie is, gelet op de gewenste ingangsdatum.

Voorstellen ten aanzien van de veranderkundige aspecten dienen te worden gedaan. Op welke wijze moet gedrag en werkwijze van de bestaande ambtelijke organisatie te worden aangepast.

Welke vaardigheidsopleidingen dienen te worden gevolgd door de medewerkers.



**GEMEENTE RHEDEN**



19 Projectinitiatiedocument.

Aan de stuurgroep wordt door de projectmanager ter finale accordering een uitgewerkt Project Initiatie Document (PID) conform deze projectopdracht voorgelegd.

Planning & Control gemeente Rheden. Andries Bannink

