



Totaalplan

Noordelijk Belastingkantoor – januari 2020





Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
 - 2 Plan van Aanpak per thema
 - Achterstanden
 - ICT
 - Dienstverlening
 - Datakwaliteit
 - Medewerkers
 - Planning en Control
 - 3 Risicobeheersing
- Bijlage 1 Aanbevelingen second opinion

Legenda

Stand per 1-1-2020



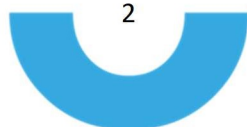
Niet afgerond



Staat op de planning



Afgerond





1 Inleiding

De rapportage Second Opinion is in het bestuur van het Noordelijk Belastingkantoor vastgesteld en is de basis voor de richting om de komende jaren weer in control te komen. Door invulling te geven aan de verbetermaatregelen moeten de prestaties van het Noordelijk Belastingkantoor binnen enkele jaren weer uitkomen op het gewenste niveau.

Kwalitatieve pijlers

De Second Opinion is opgebouwd rond een viertal kwalitatieve pijlers:

- Versneld wegwerken van de achterstanden in het primaire proces.
- Versnelde implementatie van de belastingapplicatie.
- Performance en ICT-dienstverlening op het gewenste niveau door middel van heroverwegen dienstverlening ICT Groningen.
- Versterken KCC-functie Noordelijk Belastingkantoor.

Prioriteiten

Daarnaast worden de volgende prioriteiten benoemd:

- Aansturing en managementstijl.
- Bedrijfsvoeringsprocessen en KPI's.
- ICT.
- Datakwaliteit.
- Ketensamenwerking belastingen proces.
- Uitwerken missie, visie en kernwaarden in noodzakelijk gedrag.

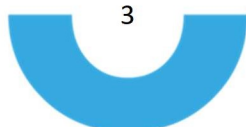
In de rapportage Second Opinion worden naast de hierboven genoemde kwalitatieve pijlers en prioriteiten op detailniveau 41 verbetermaatregelen uitgewerkt. Deze verbetermaatregelen vormen de basis om weer in control te komen.

In dit plan van aanpak geven we aan op welke wijze we invulling willen geven aan de aanbeveling uit de Second Opinion. De verbeteracties worden geprioriteerd, in de tijd uitgezet en er wordt aangegeven op welke wijze er gerapporteerd gaat worden.

Thema's

In dit totaalplan richten we ons op de 41 aanbevelingen, deze hebben we gecategoriseerd in 6 thema's. Deze thema's sluiten aan bij en ondervangen de genoemde kwalitatieve pijlers en de prioriteiten. Dit plan van aanpak is opgebouwd rond deze thema's. We onderscheiden de volgende thema's:

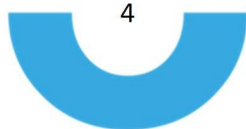
1. Achterstanden
2. ICT
3. Dienstverlening
4. Datakwaliteit
5. Medewerkers
6. Planning en control





Onder deze thema's hangen verbeterprogramma's waarvan de uitvoering dwars door de organisatie heen loopt. Ieder verbeterprogramma heeft een projectplan met een doelstelling, op te leveren resultaten, een planning, een projectstructuur, de benodigde middelen, risico's en beheersmaatregelen en de monitoringtools. Dit totaalplan verbindt de verschillende verbeterprogramma's en relateert deze aan de aanbevelingen uit de Second Opinion.

Voor de volledigheid hebben we een lijst met de 41 verbetermaatregelen uit de second opinion en de relatie met de thema's als bijlage 1 bijgevoegd. Sommige verbetermaatregelen vallen onder meerdere thema's.





2 Plan van Aanpak per thema

1. Achterstanden

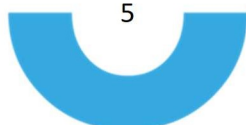
Doel:	Wegwerken van de achterstanden.
Planning:	Per team uitgewerkt.
	KCC: uiterlijk 31-12-2019
	Heffen: uiterlijk 31-12-2020
	Waarderen: uiterlijk 31-12-2019
	Innen: uiterlijk 31-12-2020
Trekker:	Teammanagers
Middelen:	Conform vastgestelde begroting.
Rapportage:	Maandrapportage

Het wegwerken van de achterstanden heeft de hoogste prioriteit. Per team zijn alle achterstanden in beeld gebracht en gekwantificeerd. In de (gewijzigde) begroting is budget beschikbaar gesteld om deze achterstand weg te kunnen werken. Door de managers is de benodigde (externe) inzet geraamd om de achterstand weg te werken en is een planning gemaakt van het wegwerken van de achterstanden.

Maandelijks voortgangsrapportages

Iedere maand wordt het bestuur door een rapportage geïnformeerd over de stand van zaken ten aanzien van het wegwerken van de achterstanden. De rapportage vindt plaats aan de hand van vastgestelde KPI's. Als wij de planning niet halen wordt in de rapportage aangegeven welke beheersmaatregelen worden genomen. De rapportages zijn vanaf oktober 2019 op maandelijks basis aan het bestuur verstrekt.

Dit thema geeft invulling aan de volgende verbetermaatregelen:	Planning
2. Opstellen KPI's - <i>In de maandrapportage zijn KPI's vastgesteld</i>	●
30. Beschikbaar stellen extra budgetten - <i>Met het vaststellen van de begroting 2020 en de gewijzigde begroting 2019 zijn de extra budgetten beschikbaar gesteld.</i>	●
31. Zorgen voor invullen bijbehorende randvoorwaarden. - <i>Zie punt 30.</i>	●
33. Oormerk extra budgetten als projectbudget. - <i>Zie punt 30.</i>	●
34. Per kwartaal verantwoordingsrapportage - <i>De verantwoordingsrapportage wordt maandelijks aan het bestuur verstrekt.</i>	●





2. ICT

Doel:	Volledige implementatie en verbeteren performance belastingapplicatie en betere ICT dienstverlening
Planning:	Afronding implementatie uiterlijk 31-12-2019 Afronding business-case ICT dienstverlening 31-03-2020
Trekker:	Teammanager Bedrijfsbureau
Middelen:	Conform vastgestelde begroting
Rapportage:	Maandelijkse voortgangsrapportage

Onderzoek ICT problemen

Veel van de aanloopproblemen van het Noordelijk Belastingkantoor hebben een raakvlak met ICT. Het gaat dan om de moeizame ingebruikname van de belastingapplicatie en de ICT-dienstverlening vanuit de gemeente Groningen. Begin 2019 is door het externe bureau VKA een onderzoek gedaan naar de ICT problemen bij het Noordelijk Belastingkantoor en daar zijn de volgende aanbevelingen naar voren gekomen:

- Afronding implementatie belastingapplicatie conform bestek
- Duidelijke taakverdeling maken tussen ICT Groningen, Gouw IT en Noordelijk Belastingkantoor
- Afspraken vastleggen over de gevolgen voor het Noordelijk Belastingkantoor van de overgang naar Fujitsu.

Maatregelen ICT

De afgelopen maanden zijn de volgende maatregelen genomen:

1. *Afronding implementatie GouwIT*

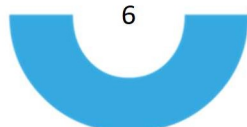
Er zijn afspraken gemaakt met GouwIT over de afronding van de implementatie en hier wordt wekelijks op gestuurd. De implementatie wordt afgerond in Q1 2020. Er was gerekend op Q4 van 2019, maar niet alle onderdelen zijn op tijd geleverd.

2. *Taakverdeling*

Iedere week is er een driehoeksoverleg tussen GouwIT, ICT-Groningen en het Noordelijk Belastingkantoor. Daarin worden de verantwoordelijken besproken, vindt de afstemming plaats en wordt de planning en voortgang doorgesproken. Dit vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de teammanager Bedrijfsbureau.

3. *Organisatie*

Waar de performance vooral te maken heeft met de vraag hoe het ICT-landschap presteert bij de uitvoering van de belastingtaken, heeft de afronding van de implementatie van de belastingsoftware ook te maken met de vraag wat er met de applicatie gedaan kan worden en of dit ten opzichte van de werkprocessen voldoende is. Om hier zicht op te houden en om te peilen hoe de uitvoerende afdelingen tegen de performance aankijken vindt er iedere 2 weken een IT-board plaats. In de IT-board zitten de managers van de primaire teams om tafel en worden de prioriteiten besproken en besluiten genomen. Wanneer nodig schuift GouwIT aan bij dit overleg. Verder is per team 0,5 fte superuser aangewezen.





4. Overige

Aan een externe deskundige, Peter Dekkinga van Syntacc, is de opdracht gegeven om een business-case uit te werken over de mogelijke uitbesteding van de ICT-dienstverlening (hosting/werkplekken/telefonie). Hierbij is de optie om de hosting niet op 'eigen' servers, maar op afstand in een serverpark van een externe partij (= kostenbesparende SAAS-oplossing) nadrukkelijk in beeld. De uitkomsten worden in het eerste kwartaal van 2020 gepresenteerd.

In het eerste kwartaal van 2020, nadat de implementatie volledig is afgerond, worden gesprekken met GouwIT opgestart over de extra kosten voor het Noordelijk Belastingkantoor als gevolg van de moeizame implementatie in relatie met de kosten die nog komen voor het invullen van toekomstige wensen ten aanzien van de applicatie.

5. Ontwikkeling

Samen met de teammanagers en GouwIT vindt een inventarisatie plaats van de ontwikkelingsmogelijkheden van de applicatie. De projecten die hiervoor worden opgestart krijgen een prioritering via de IT-Board en in het driehoeksoverleg komt de technische impact aan de orde.

Dit thema geeft invulling aan de volgende aanbevelingen:	Planning
1. Implementatie verbeterpunten VKA - <i>Met bovenstaande acties wordt hier invulling aan gegeven.</i>	 Q2 2020
8. Aansturing en inhuur belastingapplicatie centraliseren - <i>Het MT maakt deel uit van de IT-Board waarbij ook de accountmanager van GouwIT aanschuift. Daarnaast is er een driehoeksoverleg met ICT-Groningen en Gouw-IT.</i>	
17. Rol als opdrachtgever naar externe organisaties verder professionaliseren - <i>Voor ICT is de directeur opdrachtgever en door het driehoeksoverleg en de IT board wordt hier invulling aangegeven. Voor de overige opdrachtgevers zal dit verder worden uitgewerkt.</i>	
26. Aanstellen 0,5 fte superuser per team	
27. Programmamanager ICT onderbrengen bij de functie manager bedrijfsbureau	
37. Gesprek directie Noordelijk Belastingkantoor met ICT Groningen en GouwIT over de meerkosten	 Q1 2020
38. Onderzoek SAAS-oplossing belastingapplicatie - <i>Hiervoor is extern een opdracht gegeven.</i>	 Q1 2020





39. Onderzoek hosting kantoorautomatisering door andere partij
- Hiervoor is extern een opdracht gegeven.



Q1 2020

3. Dienstverlening

Doel: Verbeteren dienstverlening
Planning: Afronding eind 2020
Trekker: Teammanager KCC
Middelen: Conform vastgestelde begroting
Rapportage: Maandelijks voortgangsrapportage

Eén van de grote uitdagingen is het verbeteren van de dienstverlening voor de klanten. Het programma Dienstverlening geeft hier invulling aan. Het programma richt zich op de volgende aspecten van dienstverlening:

- Organisatie van het KCC.
- Website en brieven.
- Samenwerking frontoffice en backoffice (uitlijnen/herinrichten zaaksysteem).

Het programma gaat de volgende producten opleveren:

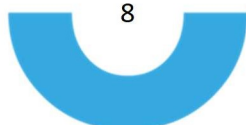
- Telefontie volledig in eigen huis afdoen en afscheid nemen van extern callcenter.
- Aanpassen website en brieven om de leesbaarheid en de toegankelijkheid te verbeteren.
- Uitvoeren project bezwaren incl. uitlijnen/herinrichten zaaksysteem.
- Nieuw dienstverleningsconcept opstellen en implementeren.
- Klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren en klantpanel instellen.

De eerste drie producten zijn voor 1 januari 2020 opgeleverd. De laatste twee producten worden in 2020 geïmplementeerd.

Project Pilot Bezwaren en beroepen

Het project Bezwaren is een voorbeeld van de gewenste ketensamenwerking. Het idee is om de bezwaarmedewerkers en beroepsjuristen uit de teams Bedrijfsbureau, Waarderen, KCC en Heffen bij elkaar te brengen en onder leiding van een projectleider gezamenlijk verantwoordelijk te maken voor de afhandeling van alle binnenkomende bezwaren en beroepen. Hierdoor moet de afwikkeling van de bezwaren en beroepen op een efficiëntere manier gaan plaatsvinden.

Een groot deel van de binnenkomende correspondentie heeft met het bezwaarproces te maken. Daarom maakt de inrichting van het werkproces van bezwaren in het zaaksysteem deel uit van dit project. De focus komt te liggen op het tijdig afwikkelen en de voortgangsrapportage. De projectleider legt verantwoording af aan de teammanager Heffen.





Dit thema geeft invulling aan de volgende aanbevelingen:	Planning
32. Nader onderzoek KCC - Het programma dienstverlening geeft hier invulling aan.	 Q1 t/m Q4 2020
40. Onderzoek naar inbesteden callcenter - Dit onderzoek is afgerond en heeft er toe geleid om per 1-1-2020 afscheid te nemen van het externe callcenter en de telefonie in eigen huis te organiseren.	

4. Datakwaliteit

Doel:	Verbetering datakwaliteit en een efficiënte en effectieve uitvoering van de processen.
Planning:	Afronding eind 2020
Trekker:	Teammanager Heffen en teammanager Waarden
Middelen:	Conform vastgestelde begroting
Rapportage:	Maandelijks voortgangsrapportage

Datagestuurd werken

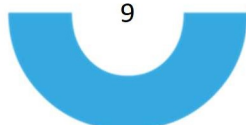
Een goede datakwaliteit is van groot belang voor alle processen binnen de organisatie en de dienstverlening. Op dit moment is de datakwaliteit niet op het gewenste niveau en dit zorgt voor onnodige uitval, extra werk, extra (telefonische) vragen en frustratie bij de klanten. Het programma Datagestuurd werken is om de datakwaliteit op orde te brengen, waardoor alle processen op een effectieve en efficiënte manier kunnen worden uitgevoerd tegen zo laag mogelijke kosten.

Voor de korte termijn wordt de datakwaliteit verbeterd voor het wegwerken van de achterstanden. Parallel daaraan wordt gestart met het programma Datagestuurd werken.

Objectenregistratie team

Het team Vastgoed is verantwoordelijk voor het vormen van WOZ-objecten voor het gebied waarvoor wij de WOZ-taak uitvoeren en is afhankelijk van het team Heffen, omdat daar alle eigenaren- en gebruikersmutaties voor het verzorgingsgebied van het Noordelijk Belastingkantoor worden verwerkt (bestandsbeheer). Het team Heffen legt aanslagen over de objecten op en is voor de vorming van de objecten afhankelijk van het team Vastgoed, omdat daar de waarde van de gevormde objecten wordt bepaald. Deze versnippering en onderlinge afhankelijkheid levert kwaliteits- en tijdverlies op.

Het Noordelijk Belastingkantoor onderzoekt nu de optie om de objectenregistratie en het bestandsbeheer binnen één team onder te brengen, om zo de kwaliteit van de producten van Noordelijk Belastingkantoor te verbeteren en het aantal reacties van klanten te verminderen.





Het resultaat van dit programma is een 'objectenregistratie team' dat verantwoordelijk is voor het opleveren van juiste en volledige objecten voor de producten van het Noordelijk Belastingkantoor. In eerste instantie wordt begonnen met het gebied van de gemeenten Groningen, Delfzijl, Appingedam en Loppersum. Het projectteam vormt de (WOZ) objecten op basis van de mutaties uit de BAG en het kadaster. Het overige verzorgingsgebied en bronnen blijven in eerste instantie bij het team Heffen. Later in het project worden het verzorgingsgebied en de bronnen uitgebreid.

Gelijktijdig wordt gekeken of de huidige (of andere) software kan worden aangepast, zodat we kunnen starten met datagestuurd werken. Hiermee zijn wij gestart, maar de ontwikkeling is afhankelijk van externe factoren (zoals: ontwikkeling ICT-infrastructuur, software, wet- en regelgeving enz.)

Een objectregistratie team dat:

- Op basis van gegevens en signalen uit verschillende basisregistraties en externe bronnen de benodigde acties onderneemt om de objectadministratie van het Noordelijk Belastingkantoor actueel te maken en te houden.
- Waar nodig terugmelding doet aan de verschillende bronhouders.
- Zorgt dat de andere teams de eigen werkzaamheden zo efficiënt mogelijk kunnen uitvoeren.

Fase 1 en 2

Oplevering Fase 1

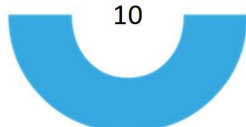
Basisobjecten voor de processen van waarderen en heffen worden éénduidig en gecontroleerd opgeleverd aan waarderen en heffen vanuit een projectteam.

Oplevering Fase 2

Belastingobjecten voor het proces van heffen worden éénduidig, volledig en gecontroleerd opgeleverd aan heffen. De processen van waarderen vormen een integraal onderdeel van het vormen van de belastingobjecten.

De planning is om in Q4 2019 en Q1 2020 de werkprocessen uit te werken en de benodigde aanpassing van de software door te voeren. In Q2 kan fase 1 starten en in Q3 en Q4 start fase 2.

Dit thema geeft invulling aan de volgende aanbevelingen:		Planning
14. Invoeren projectmatig werken - Dit programma is een voorbeeld van het gewenst projectmatig werken.		 Continu
21. Opstarten project werkprocessen - Onderdeel van het programma is het beschrijven van (nieuwe) werkprocessen.		 Continu





5. Medewerkers

Doel:	Professionaliseren aansturing, ketensamenwerking, organisatiecultuur en HRM-cyclus
Planning:	Afronding eind 2020
Trekker:	Adviseur HRM, Adviseur Communicatie en Directeur
Middelen:	Conform begroting 2020
Rapportage:	Maandelijkse voortgangsrapportage

Het thema medewerkers richt zich op de volgende onderwerpen:

- Aansturing/management
- Samenwerking
- Cultuur
- HRM

De invulling van dit thema vindt plaats op diverse terreinen. De volgende acties zijn gestart:

Programma Strategische Personeelsplanning (SPP)

Het programma strategische personeelsplanning levert het volgende resultaat op:

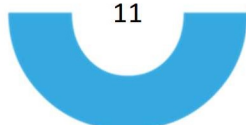
- Missie, visie en identiteit Noordelijk Belastingkantoor.
- bepaling toekomstige bedrijfskritische rollen.
- Inventarisatie huidige medewerkers middels een talentscan (TMA).
- Werken naar een cultuur en passend leiderschap.
- Vaststellen van gewenste competenties per functie (toekomstgericht).
- Oprichting NBK Academie.
- Schetsen toekomstscenario's.

De NBK Academie gaat zich richten op leergangen van zowel managers, senioren als medewerkers. Daarnaast worden vakinhoudelijke colleges gehouden in de vorm van kennissessies. De NBK Academie geeft een impuls aan het kwaliteitsniveau van de medewerker. Ook wordt samengewerkt met de Hanze Hogeschool.

In de toekomstscenario's worden de lange termijn ontwikkelingen van het Noordelijk Belastingkantoor in onderstaande thema's uitgewerkt:

- Maatschappelijk
- Klantgericht
- Innovatie
- Regionaal
- Organisatie en efficiënt werken

In november 2019 is gestart met een introductie voor het MT en de OR. In de sessie in januari 2020 wordt de planning van de onderdelen voor 2020 uitgewerkt. De SPP is de basis voor het uitwerken van het opleidingsplan voor 2020.





Programma Medewerkers Innovatieteam

Met het programma medewerkers innovatieteam worden de volgende doelen gehaald:

- Medewerkers een podium bieden om ideeën en innovaties te delen.
- Creëren van binding en samenwerking dwars door de organisatie heen.
- Waardering van en trots voor medewerkers.
- Verbeteren en optimaliseren werkprocessen.
- Inzicht krijgen in wat er leeft bij de medewerkers.
- Vergroten medewerkerstevredenheid.
- Opstellen kernwaarden en gedragskenmerken.

Op elke verdieping staan flipovers waar medewerkers innovaties en ideeën kunnen opschrijven. Daarnaast komt een innovatieplatform op het intranet van het Noordelijk Belastingkantoor. Het innovatieteam beoordeelt de ideeën en zorgt ervoor dat de goede ideeën verder in de organisatie worden gebracht voor uitwerking en uitvoering. Het innovatieteam brengt zelf ook ideeën in of schrijft Challenges uit om de organisatie uit te dagen.

Per kwartaal is een planning uitgewerkt waarin wordt aangegeven wanneer welke producten worden opgeleverd.

Stimuleren (keten) samenwerking

Aan de ketensamenwerking wordt invulling gegeven door de uitvoering van de programma's. Deze programma's lopen dwars door de organisatie heen met medewerkers uit verschillende teams. Het programma Datagestuurd werken en Dienstverlening zijn voorbeelden van programma's waarbij de nadruk ligt op het verbeteren van de ketensamenwerking. Ook het project bezwaren is hier een goed voorbeeld van.

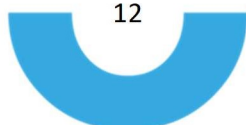
Naast de programma's is ook aandacht voor de ketensamenwerking door het inrichten van de volgende afstemmingsoverleggen:

- Breed senioren overleg: hier komen alle afdelings-overstijgende zaken aan de orde
- Uitingen overleg: hier komen afdelingsoverstijgende onderwerpen aan de orde die specifiek te maken hebben met uitingen naar de klanten.

Overige

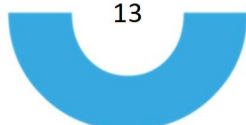
Naast bovenstaande punten wordt in 2020 aan dit thema aandacht besteed:

- Organiseren heidagen senioren en managers
- Overlegstructuur directeur, MT, bila's e.d.
- Ziekteverzuim
- Sociaal Medisch Team
- HRM cyclus
- Projectmatig werken





Dit thema geeft invulling aan de volgende aanbevelingen:		Planning
3. Manager stuurt op inhoudelijk resultaat	- <i>Maakt onderdeel uit van het programma Strategische Personeelsplanning en de NBK Academie.</i>	● Continu
4. Ondersteuning en coaching managers	- <i>Maakt onderdeel uit van het programma Strategische Personeelsplanning en de NBK Academie.</i>	● Continu
5. Zakelijke en resultaatgerichte werkomgeving	- <i>Maakt onderdeel uit van het programma Strategische Personeelsplanning en de NBK Academie.</i>	● Continu
6. Uitvoeren organisatie brede talentscan	- <i>Maakt onderdeel uit van het programma Strategische Personeelsplanning en de NBK Academie.</i>	● Q1 2020 Q2 2020
10. Missie, visie en kernwaarden opnieuw vaststellen	- <i>Maakt onderdeel uit van het programma Medewerkers Innovatieteam.</i>	● Q1 2020
14. Invoeren projectmatig werken		● Continu
18. Opstellen strategisch personeelsplan		● Q1 2020
19. Opstellen gedragskenmerken ter bepaling van cultuur	- <i>Maakt onderdeel uit van het programma Medewerkers Innovatieteam.</i>	● Q1 2020
20. HRM cyclus formaliseren		● Q1 2020
21. Opstarten project werkprocessen		● Continu
22. Opstellen plan van aanpak ziekteverzuim		●
24. Opstellen opleidingsplan	- <i>Op basis van een afgeronde TMA wordt een organisatiebreed opleidingsplan opgesteld.</i>	● Q1 2020
28. Opleiding resultaat gericht projectmanagementstellen	- <i>Maakt onderdeel uit van het opleidingsplan.</i>	● Continu
29. Opstellen formatie calculatiemodel		●





	Q1 2021
35. Manager gaat inhoudelijk sturen - <i>Zie punt 3.</i>	 Continu
36. Binnen de keten gaan samenwerken met interne SLA's - <i>De samenwerking binnen de keten wordt vormgegeven door de programma's en de sturing hierop vindt plaats vanuit de BI.</i>	
41. Verdere professionalisering projecten en aansturing - <i>Maakt onderdeel uit van TMA.</i>	 Continu

6. Planning en control

Doel:	Organisatie in control krijgen
Planning:	Afronding in 2020
Trekker:	Teammanager bedrijfsbureau en controller
Middelen:	Conform begroting 2020
Rapportage:	Maandelijks

Eén van de belangrijkste bevindingen van de Second Opinion was dat de organisatie niet in control was. Het ontbrak het management aan stuurinformatie om noodzakelijke beslissingen te nemen. In het kader van dit thema zijn de volgende acties gestart:

Project Business Intelligence (BI)

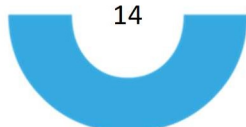
Bij de start van de organisatie was geen integraal managementinformatie systeem, met als gevolg onvoldoende overzicht over de uitvoering van de werkprocessen. Ook kostte het veel moeite om stuurindicatoren voor de primaire processen (WOZ, heffen, invorderen, kwijtschelding, KCC), rechtstreeks uit de werkprocessen te halen.

Het project BI is eind 2018 gestart met als doel om op een eenvoudige manier management informatie te kunnen genereren voor directie, MT en procesverantwoordelijken, maar ook voor de bestuurlijke verantwoording en de verantwoording over de productie naar de deelnemers (afspraken uit de SLA). Om het BI-proces zoveel mogelijk te faciliteren en deze ook te kunnen gebruiken als informatiebron voor opdrachtgevers en klanten is het de bedoeling dat een aparte BI-omgeving wordt gecreëerd.

Het project wordt per team uitgerold en bevat de volgende stappen:

- Inventarisatie benodigde managementinformatie.
- Ontwikkelen dashboard en rapportages.
- Datavalidatie en testen.
- Implementatie.

Het afgelopen jaar is gebleken dat vooral de beschikbare capaciteit voor testen en datavalidatie een bottleneck is geweest. Voor het vervolg wordt meer capaciteit ter beschikking gesteld en gestreefd naar een eerste oplevering in Q1 2020.





Planning en control cyclus

In het MT is afgesproken om voor 2020 te gaan werken met een directieplan en afdelingsplannen. In de plannen worden de doelen voor 2020 bekend gemaakt. De plannen worden in Q1 2020 in het MT vastgesteld. Daarnaast is de bestuurlijke PC cyclus voor 2020 in december 2019 vastgesteld door het bestuur. Hierin wordt de planning van de PC-producten vastgelegd en wordt deze afgestemd met de deelnemers.

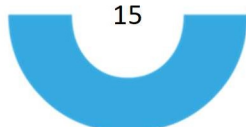
Functie concern controller

Het Noordelijk Belastingkantoor heeft vanaf 1 oktober 2019 een controller. De rol van controller is het adviseren van het bestuur en het management op het gebied van doelmatigheid, doeltreffendheid en op het gebied van planning & control. De controller is eindverantwoordelijk voor de totstandkoming en de naleving van de juridische en financiële kaders en de oplevering van de verschillende rapportages. Daarnaast adviseert de controller het management over financiële voorstellen en signaleert vroegtijdig risico's.

SLA

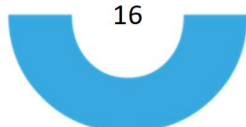
Met de deelnemers is overleg over de SLA. Op een aantal punten sluit de SLA niet meer aan op de uitgangspunten en wensen van de deelnemers. Er wordt onderzocht of we de SLA kunnen aanpassen.

Dit thema geeft invulling aan de volgende aanbevelingen:	Planning
21. Opstarten project werkprocessen	● Continu
2/11. Opstellen KPI's - In maand en kwartaal rapportages zijn KPI's opgenomen. Het komende jaar zal dit verder door-ontwikkeld worden.	●
7. Concern Controller functie creëren	●
9. Budgetrecht koppelen aan vastgestelde begroting	●
12. Inrichten management informatie - Maakt onderdeel uit van het project BI.	● Q1 2020
13. Organisatieplan en afdelingsplannen 2020	● Q1 2020
15. Regievoerders overleg herijken in bestuurlijk besluitvormingstraject - Voor de bestuursvergaderingen vind vooraf afstemming met controllers/regievoerders van de deelnemers plaats.	●
16. Sturing op SLA met deelnemers vanaf 2021, daarvoor als richtlijn	●





	Continu
23. Externe inhuur alleen op basis van resultaatafspraken en ROI (return on investment) - <i>Verantwoordelijkheid managers en toetsing controller en adviseur HRM.</i>	●
25. Borging informatiemanagement - <i>Maakt onderdeel uit van het project BI.</i>	● Continu
30. Beschikbaar stellen extra budgetten - <i>Met het vaststellen van de begroting 2020 en de gewijzigde begroting 2019 zijn de extra budgetten beschikbaar gesteld.</i>	●
33. Oormerken extra budgetten als projectbudget	●
34. Per kwartaal verantwoordingsrapportage	●





3 Risicobeheersing

Met het hier geschetste totaal plan nemen we zelf de regie en de verantwoordelijkheid om de geconstateerde problemen en achterstanden op te lossen. Het doel is om de organisatie weer in control te krijgen en de oorspronkelijke uitgangspunten van de samenwerking te kunnen realiseren.

Het is wel goed om te realiseren dat daarbij ook risico's zijn, bijvoorbeeld de afhankelijkheid van andere (externe) partijen. We hebben de volgende risico's en bijbehorende beheersmaatregelen in beeld.

Belastingapplicatie (GouwIT)

Om de gewenste efficiency te halen is het van belang om op korte termijn de implementatie van de belastingsoftware af te ronden. Daarin moet gebord worden dat de performance ervan zich duurzaam en op een acceptabel niveau bevindt. Ook na afronding van de implementatie en de performances op een stabiel en acceptabel niveau zijn gebracht moeten wij samen met GouwIT werken aan een verbetering van de applicatie om de gewenste uitgangspunten te realiseren. Het is de vraag of GouwIT aan onze eisen en wensen kan voldoen en welke middelen hiervoor nodig zijn.

Beheersing

Door onze rol als opdrachtgever verder te professionaliseren, door het nemen van interne organisatorische maatregelen, zoals het instellen van een IT Board, driehoeksoverleg en benoemen super-users worden de genoemde risico's beperkt. Daarnaast start naar de toekomst toe tijdig een marktverkenning naar alternatieven voor de huidige belastingapplicatie.

Medewerkers

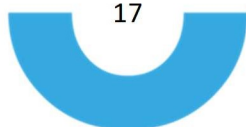
De komende jaren wordt veel gevraagd van onze medewerkers en gaan veranderingen optreden in de werkzaamheden. Vooral als gevolg van de toenemende automatisering krijgen medewerkers te maken met veranderende functie-eisen en uitdagingen.

Beheersing

We doen er alles aan om onze medewerkers hier zo goed als mogelijk op voor te bereiden en ze mee te nemen in de gewenste ontwikkelingen. Er is veel aandacht voor opleidingen, trainingen en kennisdeling. Het personeelsbeleid omvat daarnaast een toekomstbestendig wervingsbeleid, waarin oog is voor toekomstige ontwikkelingen in het belastingenwerkveld.

ICT-dienstverlening

De afgelopen jaren is de ICT-dienstverlening niet altijd van het gewenste niveau geweest. Op dit moment zit onze leverancier (gemeente Groningen) midden in een transitie om deze dienstverlening uit te besteden aan een externe partij. Dit brengt ook voor het Noordelijk Belastingkantoor risico's met zich mee.





Beheersing

Problemen in de transitie zijn te voorkomen door ze vroegtijdig te identificeren en gezamenlijk, met het Noordelijk Belastingkantoor als volwaardige belanghebbende partij (klant van zowel ICT-Groningen als Fujitsu) aan tafel. Als dit niet tot het gewenste resultaat leidt, dan is het zaak om tijdig op zoek te gaan naar een andere leverancier. Hiervoor is ondertussen een onderzoeksopdracht uitgezet.

Financieel

Om de organisatie weer in control te krijgen hebben onze deelnemers extra middelen voor de komende jaren ter beschikking gesteld. Op dit moment blijven we binnen de gestelde financiële kaders.

Beheersing

Door middel van maandelijkse rapportages worden het bestuur en de deelnemers geïnformeerd over de stand van zaken ten aanzien van de budgetten. Wanneer nodig kan tijdig worden bijgestuurd.

