

## Managementsamenvatting bedrijfsplan

In deze managementsamenvatting zijn de kernelementen samengevat van de (voorgenomen) besluiten die de betrokken bestuurders hebben genomen, op basis van de voorstellen die in het bedrijfsplan van het Noordelijk Belastingkantoor (NBK) door de projectorganisatie uitgewerkt zijn.

De kernelementen van de vorige fase (strategiefase) zijn:

- In de strategiefase is een overzicht gegeven van de voordelen van samenwerking. Samenwerking kan de kwaliteit van de uitvoering vergroten. Het leidt tot verhoging van de robuustheid en continuïteit van de belastingorganisatie. Medewerkers hebben in een grotere en gespecialiseerde organisatie de kans zich verder te ontwikkelen. Er valt een substantiële besparing te verwachten door het wegvallen van dubbele werkzaamheden en andere efficiency voordelen. Samenvoeging van de bestanden van gemeenten en waterschappen leidt vaak tot verhoging van de belastingopbrengst, omdat mogelijke hiaten in de belastingheffing worden geïdentificeerd.
- Samenwerking kent ook een paar neveneffecten. Er moeten incidentele kosten gemaakt worden om de organisatie op te richten. Zeggenschap moet worden gedeeld. Een verandering van werkomgeving kan leiden tot weerstand bij medewerkers.

De kernelementen van de organisatorische aspecten van NBK zijn:

- Er is een voorstel voor de missie, visie en strategie van NBK ontwikkeld.
- De identiteit, externe profilering en het dienstverleningsconcept van NBK zijn uitgewerkt.
- Het streven is om de huidige DVO van Groningen met de DAL gemeenten te continueren (via Groningen of rechtstreeks met NBK). Afsproken is dat Groningen het takenpakket wat zij uitvoert voor de DAL gemeenten inbrengt in NBK, inclusief de vergoeding die de gemeente hiervoor ontvangt.
- De afspraken van NBK met nieuwe toetredende gemeenten zijn gericht op het zo efficiënt en effectief mogelijk uitvoeren van de belastingtaak, binnen de door de initiatiefnemers van NBK gestelde kaders.
- Er zijn uitgangspunten voor de organisatiestructuur van NBK benoemd. Het gaat dan met name om een slanke, platte, procesgerichte indeling van de organisatie.
- De huisvesting van NBK wordt geleverd door de gemeente Groningen. De exacte locatie moet nog bepaald worden; dat wordt de komende periode onderzocht (door de gemeente Groningen). Er zijn criteria geformuleerd waar deze huisvesting aan moet voldoen. Deze criteria zijn: de locatie ligt binnen de stad Groningen; de locatie moet goed bereikbaar zijn met de fiets, trein en auto; bij het pand moeten voldoende parkeerplaatsen beschikbaar zijn; het pand moet representatief zijn; het pand moet beschikken over tussen de 2.600 en 3.000 m<sup>2</sup> BVO voor 120

medewerkers<sup>1</sup>; het pand moet mogelijkheden bieden om te zijner tijd te kunnen uitbreiden; het pand moet geschikt zijn voor het uitvoeren van balietaken (indien dit gewenst is); het pand moet voldoen aan arbo-technische normen en idealiter is het een 'eigen' pand voor NBK. Tot slot is voor het pand een huisvestingsbudget beschikbaar van maximaal € 450.000 (excl. btw). Het aanbod van de gemeente Groningen zal marktconform zijn en voldoen aan de genoemde criteria en voorwaarden.

De kernelementen wat betreft de bestuurlijk-juridische aspecten van NBK zijn:

- Criteria voor de keuze van de juridische grondslag zijn begrippen als simpel, praktisch en slagvaardig. De bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO) voldoet het beste aan deze criteria. De BVO is een gemeenschappelijke regeling met rechtspersoonlijkheid op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). De BVO heeft één bestuur.
- De werkzaamheden binnen de gemeenschappelijke regeling zijn beleidsarm en worden efficiënt (lage kosten) uitgevoerd.
- De vier initiatiefnemers van NBK wijzen ieder een lid van het bestuur aan.
- Elk lid van het bestuur krijgt gelijk stemrecht ('one man one vote').
- Voor de volgende onderwerpen geldt unanimititeit:
  - De voorwaarden voor toetreding van nieuwe deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling.
  - De voorwaarden voor uittreding van deelnemers.
  - Financiële zaken, zoals kostenverhoudingen en kostentoedeling (dus niet bij vaststelling van een begroting of jaarrekening).
  - Het wijzigen van de gemeenschappelijke regeling.
  - Besluiten van financiële aard die slechts een groep van deelnemers bevoordeelt (bijvoorbeeld: een bepaalde maatregel/investering die alleen relevant is voor waterschappen of voor gemeenten).
- Nieuwe toetreders in de BVO krijgen de keuze:
  - Vertegenwoordiging in het bestuur via één van de andere deelnemers (getrapte vertegenwoordiging).
  - Een eigen lid in het bestuur.

---

<sup>1</sup> BVO staat voor bruto vloeroppervlakte. Indien er in de ontwerpfase voor gekozen wordt om te werken met flexplekken, is minder ruimte benodigd.

Het heeft de voorkeur dat ieder nieuw lid deelneemt in de gemeenschappelijke regeling (getrapt of via een directe vertegenwoordiging in het bestuur). Indien echter een niet-deelnemende gemeente alleen een dienstverleningsovereenkomst (DVO) met NBK wil afsluiten, geldt er een aanbestedingsrechtelijke grens: NBK mag slechts werkzaamheden verrichten voor derden / niet deelnemers tot 20% van haar omzet.

- De keuze voor de BVO en de werking van het NBK worden heroverwogen op de volgende momenten:
  - Twee jaar na de start van NBK.
  - Op het moment dat een (substantiële) nieuwe toetredster overweegt af te haken omdat deze de voorkeur heeft voor een GROL.
  - Wanneer de BVO 9 leden in het bestuur heeft.

De kernelementen wat betreft de taken & processen van NBK zijn:

- Er is geïnventariseerd welke belastingsoorten van gemeenten en waterschappen op één gecombineerd aanslagbiljet kunnen worden afgedrukt. Geïntegreerd gegevensbeheer van deze belastingsoorten is een voorwaarde om te kunnen werken met een gecombineerd aanslagbiljet.
- Daarnaast hebben zowel de gemeenten als de waterschappen belastingsoorten waar geen gezamenlijk gegevensbeheer voor mogelijk is en/ of waarvoor aparte aanslagbiljetten moeten worden verstuurd. Dit zijn de zogenaamde 'specials'.
- Aan NBK zullen de volgende processen overgedragen worden: WOZ, Heffen/ gegevensbeheer en Invorderen. Daarnaast zal de gemeente Groningen een aantal administratieve taken rondom de BAG (die een nauwe relatie hebben met de WOZ administratie) overdragen.
- Voor de belastingsoorten die op een gecombineerd aanslagbiljet kunnen worden afgedrukt zijn de processen Heffen en Invorderen van gemeente en waterschap met elkaar vergeleken. De conclusie van dit onderzoek is dat gemeenten en waterschappen vergelijkbare werkzaamheden uitvoeren voor deze hoofdprocessen.
- Wanneer besloten wordt tot oprichting van een Noordelijk Belastingkantoor, is het noodzakelijk dat er geen sprake is van "achterstallig onderhoud" bij de in te brengen belastingadministraties. Er zijn daarom normen gedefinieerd voor "schoon door de poort" toetreden van de deelnemers. Wanneer blijkt dat een toetredster in onvoldoende mate schoon door de poort toetreedt, worden de kosten voor herstel door NBK doorberekend aan de toetredende organisatie.
- Randvoorwaarde voor een gecombineerd aanslagbiljet van gemeenten en waterschappen is harmonisatie van het uitvoeringsbeleid.<sup>2</sup> De huidige uitvoeringsregelingen van de gemeenten en de waterschappen zijn met elkaar vergeleken. Gebleken is dat het uitvoeringsbeleid op heel

---

<sup>2</sup> Voor de goede orde: beleid omtrent belastingsoorten en belastingtarieven wordt niet overgedragen en blijft te allen tijde de verantwoordelijkheid van de gemeenteraden, respectievelijk de AB's van de waterschappen.

veel punten gelijk is of eenvoudig geharmoniseerd kan worden. Er zijn echter drie aspecten van het uitvoeringsbeleid die mogelijk politiek/bestuurlijk gevoelig (kunnen) liggen. Het betreft de volgende drie punten:

1. Betaaltermijnen en vervaldatum (gespreid betalen, niet zijnde automatische incasso (AIC)).
2. Minimum en maximum aanslagbedragen bij gespreid betalen.
3. Aanwijzingsbesluit belastingplichtige.<sup>3</sup>

Na een 'go'-besluit wordt bestuurlijke overeenstemming bereikt over harmonisatie van deze drie punten.

- Tussen Hefpunt en Groningen bestaat op dit moment een afwijking in de te hanteren toetsingscriteria voor het toekennen van het kwijtscheldingsverzoek. Voor het NBK is dat uitvoeringstechnisch geen belemmering. De huidige situatie wordt daarom gehandhaafd.

De kernelementen van de P&O aspecten van NBK zijn:

- Er is een overzicht opgesteld van de huidige formatie van de volgende organisaties (organisatie onderdelen):
  - Hefpunt.
  - De overheadformatie die vanuit de waterschappen t.b.v. Hefpunt wordt ingezet.
  - Belastingen Groningen.
  - De formatie die SSC Groningen inzet t.b.v. de afdeling Belastingen.
- Dit overzicht is vergeleken met de voor NBK benodigde formatie voor belastingen, indirecte formatie en overheadformatie. Conclusie is dat totaal 36,1 fte boventallig is<sup>4</sup>. Er zijn oplossingsrichtingen ontwikkeld voor het oplossen van deze bovenformativiteit. De conclusie is dat de bovenformativiteit rekenkundig gezien kan worden opgelost. Er wordt een budget van € 2 mln. gereserveerd voor personele frictiekosten; dit betreft:
  - de kosten van maatregelen (oplossingsrichtingen) om bovenformativiteit op te lossen;
  - oplossing van mogelijke kwalitatieve plaatsingsfrictie, waarbij er een mismatch is tussen de beschikbare functies en de voor deze functie in aanmerking komende medewerkers.

---

<sup>3</sup> Het Aanwijzingsbesluit belastingplichtige bevat beleidsregels voor het aanwijzen van een belastingplichtige. Bij belastingen zijn er vaak meerdere potentiële belastingplichtigen voor één en hetzelfde belastbare feit. In objectieve regels moet vastgelegd worden hoe de keuze voor de belastingplichtige wordt gemaakt. Er wordt hierbij gewerkt met een voorkeursvolgorde; deze volgorde is gebaseerd op de veronderstelde betaalcapaciteit en op een doelmatige en doeltreffende heffing en invordering.

<sup>4</sup> Dit is de stand per maart 2016. In de loop van 2016 kan door (mogelijk) vertrek van medewerkers dit cijfer gaan wijzigen.

- De cao van de waterschappen (SAW) is vergeleken met de cao van de gemeente Groningen (ARG, gebaseerd op CAR-UWO). De conclusie van deze vergelijking is dat SAW voor medewerkers gunstiger is dan ARG. Wat betreft de vergelijking van de financiële consequenties is de conclusie dat beide varianten geld kosten:
    - Invoering van de SAW leidt tot structurele (jaarlijks terugkomende) meerkosten van €320.000. Na invoering van de SAW gelden voor alle medewerkers dezelfde rechten.
    - Invoering van de ARG leidt tot structurele meerkosten van € 387.000. De reden voor het ontstaan van deze structurele meerkosten is gelegen in de rechten die de huidige Hefpunt-medewerkers meenemen naar het NBK (woon-werkvergoeding, IKB en de vergoeding voor telewerken). In de situatie die dan ontstaat zullen er verschillen bestaan tussen de oorspronkelijke Groningse medewerkers en de oorspronkelijke Hefpunt medewerkers. Een oplossing voor de scheve situatie die dan ontstaat, leidt waarschijnlijk tot een afkoopregeling die voorgelegd moet worden aan de vakbonden. Een exact bedrag voor de kosten die hiermee samenhangen is afhankelijk van de onderhandelingen hierover. Naar verwachting leidt dit proces tot weerstand bij de medewerkers van Hefpunt en mogelijk ook bij de medewerkers van Groningen.
- Op basis van deze vergelijking wordt gekozen voor de SAW als nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling voor het NBK.
- Verder zijn er een aantal uitgangspunten voor het plaatsingsproces beschreven.

De kernelementen wat betreft de financiële aspecten van NBK zijn:

- De nu volgende tabel laat de vergelijking zien van de huidige kosten van de deelnemers (inclusief DALT) met de kosten van de nieuwe situatie, oftewel de begroting van NBK. De bedragen in de tabel zijn incl. btw.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> In tegenstelling tot de waterschappen kan Groningen (als gemeente) de btw namelijk wél terugvorderen, vandaar dat wij in deze managementsamenvatting bij de tabellen met cijfers steeds zullen aangeven of deze inclusief of exclusief btw zijn.

Kostenpost	Huidig	Nieuw/ NBK	Vershil	%
Personele lasten/ uitbesteding & inhuur	€ 10.643.115	€ 9.636.860	-€ 1.006.256	-9%
Materiele lasten/ kapitaallasten <sup>6</sup>	€ 3.760.884	€ 5.095.059	€ 1.334.175	35%
Doorbelaste overheadkosten Groningen	€ 2.329.666	€ 0	-€ 2.329.666	-100%
Opbrengsten dwangbevelen	-€ 1.875.000	-€ 1.574.128	€ 300.872	-16%
Opbrengsten dienstverlening aan derden <sup>7</sup>	-€ 1.502.000	-€ 1.502.000	€ 0	0%
<b>Totaal (incl. btw)</b>	<b>€ 13.356.666</b>	<b>€ 11.655.791</b>	<b>-€ 1.700.875</b>	<b>-13%</b>

- De kostenverdeelsleutel (om de begroting van NBK over de deelnemers te verdelen) bestaat uit twee stappen. In de eerste stap worden de kosten van NBK toegerekend aan de vijf producten van NBK. De nu volgende tabel laat deze vijf producten zien.

Product NBK	Toelichting
WOZ	WOZ waardering/ taxatie
Heffen	Heffen/ gegevensbeheer van belastingsoorten op het gecombineerde aanslagbiljet (van gemeenten en waterschappen)
Invorderen	Invorderen gecombineerde aanslagbiljet en invorderen van de specials van de waterschappen.
Specials gemeenten	Gemeentelijke belastingsoorten c.q. aanslagregels die niet gecombineerd kunnen worden met de aanslagregels van het waterschap <sup>8</sup>
Specials waterschappen	Belastingsoorten van de waterschappen die niet gecombineerd kunnen worden met de aanslagregels van de gemeenten; dit betreft met name bedrijven <sup>9</sup>

- In stap 2 wordt per product een verdeelsleutel toegepast; zie de nu volgende tabel.

<sup>6</sup> Op basis van de opstelling in de tabel zou de conclusie getrokken kunnen worden dat de materiele lasten/ kapitaallasten stijgen met ruim € 1,3 mln. De doorbelaste overheadkosten van Groningen (in totaal circa € 2,3 mln.) bevatten echter een bedrag aan materiele lasten/ kapitaallasten van circa € 1,26 mln. De stijging van de materiele lasten is daardoor zeer beperkt, namelijk per saldo circa. € 70.000. Enerzijds zijn er minder materiele lasten, bijvoorbeeld omdat er door het werken met een gecombineerd aanslagbiljet minder materiele kosten zijn voor drukwerk, porti en bankkosten. Anderzijds wordt rekening gehouden met extra materiele lasten/kapitaallasten als gevolg van de aanbesteding van de belastingapplicatie.

<sup>7</sup> Opbrengsten dienstverlening aan derden bestaat uit de volgende componenten: € 1,2 mln. voor dienstverlening aan de DAL gemeenten, € 0,2 mln. voor dienstverlening aan Ten Boer (beiden Groningen) en € 0,1 mln. voor kwijtschelding (Hefpunt). Voor de uitvoering van deze dienstverlening moeten ook kosten worden gemaakt. Deze kosten zijn verwerkt in personele lasten/ uitbesteding & inhuur en materiele lasten/ kapitaallasten.

<sup>8</sup> Voor gemeentelijke specials gaat het zowel om de processen heffen als invorderen.

<sup>9</sup> Voor de specials van de waterschappen betreft dit sec het proces heffen.

Product NBK	Kostenverdeelsleutel
WOZ	O.b.v. het aandeel in het aantal WOZ objecten (gemeenten) <sup>10</sup>
Heffen	O.b.v. het aandeel in het aantal aanslagregels
Invorderen	O.b.v. het aandeel in het aantal aanslagbiljetten
Specials gemeenten	O.b.v. het aandeel in het aantal aanslagregels (gemeenten)
Specials waterschappen	O.b.v. het aandeel van elk waterschap in het aantal aanslagregels (waterschappen)

- De nu volgende tabel toont het aandeel van elke deelnemer in de begroting van NBK. Dit aandeel vergelijken we met de huidige kosten van elke deelnemer, zodat inzicht ontstaat in de (jaarlijkse) structurele besparing. De cijfers voor Groningen zijn excl. btw.<sup>11</sup>

Deelnemer	Totaal bijdrage begroting NBK	Huidige kosten	Structurele besparing	Proc. verdeling van besparing	Aandeel in begroting	Besparing t.o.v. huidige kosten
Groningen (ex. BTW)	€ 4.913.248	€ 5.848.693	€ 935.445	54%	44%	16%
Hunze en Aa's	€ 1.797.553	€ 2.081.318	€ 283.764	16%	16%	14%
Noorderzijvest	€ 1.441.319	€ 1.646.522	€ 205.203	12%	13%	12%
Wetterskip Fryslân <sup>12</sup>	€ 3.090.056	€ 3.399.961	€ 309.905	18%	27%	9%
<b>Totaal</b>	<b>€ 11.242.176</b>	<b>€ 12.976.493</b>	<b>€ 1.734.317</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>13%</b>

- Er wordt door NBK met de deelnemers aferekend op basis van werkelijke kosten en geschatte volumes. Het voorstel is om deze (geschatte) volumes voor twee jaar te fixeren en daarna deze volumes te (her) evalueren. Tevens is het voorstel om de kostenverdeelsleutel te herzien bij nieuwe toetreders in de samenwerking.
- Wat betreft de verdeling van de incidentele kosten is het voorstel om deze zodanig over de deelnemers te verdelen dat elke deelnemer een gelijke terugverdientijd heeft (van de incidentele kosten).

<sup>10</sup> Bij de start van de samenwerking draagt de gemeente Groningen –als enige deelnemende gemeente- de kosten van het WOZ proces. Dit geldt ook voor het product ‘specials gemeenten’.

<sup>11</sup> Het verschil tussen het totaalbedrag in de nu volgende tabel (€ 11.242.176) en de voorgaande tabel met cijfers (€ 11.655.791) is € 413.615. Dit bedrag betreft door Groningen terug te vorderen btw.

<sup>12</sup> De tabel laat zien dat de waterschappen niet dezelfde relatieve besparing hebben. Dit heeft te maken met een herverdelingseffect als gevolg van een verschillende kostenverdeelsleutels voor Hefpunt en het NBK. De verschuiving komt vooral voort uit de activiteiten voor bedrijven (meet- tabel en forfaitaire bedrijven). Dit product heeft relatief hoge kosten en Wetterskip Fryslân heeft daarvan een relatief groot aantal. Bij de kostenverdeelsleutel van Hefpunt wordt het product Bedrijven niet apart meegenomen terwijl dit bij de kostentoedeling van het NBK wel gespecificeerd wordt (in het product “Specials waterschappen”).

- De volgende keuzes zijn gemaakt ten aanzien van welke initiatiefnemer van NBK welke diensten levert aan NBK; deze keuzes zorgen voor een verlaging van de desintegratiekosten<sup>13</sup>:
  - Hunze & Aa's levert dienstverlening rondom de salaris<sup>14</sup>- en financiële administratie.
  - Groningen levert huisvesting en automatisering<sup>15</sup>. In de situatie dat de gemeente Groningen de I&A functie uitbesteedt aan een marktpartij, is afgesproken dat NBK de vrijheid heeft om een nieuwe afweging te maken ten aanzien van de wijze van organiseren van de automatiseringsfunctie.
- De nu volgende tabel laat het totaal van de incidentele kosten (transitiekosten) zien. De incidentele kosten worden zodanig over de deelnemers verdeeld dat elke deelnemer een gelijke terugverdientijd heeft (van de incidentele kosten). Deze kosten zijn incl. btw.

Categorie	Totaal
Projectkosten + kn. tijdelijk personeel	€ 3.132.927
Personele frictiekosten	€ 2.000.000
Desintegratiekosten	€ 1.217.583
<b>Totaal incidentele kosten</b>	<b>€ 6.350.510</b>

- Door (per deelnemer) het totaal van de incidentele kosten te delen door de structurele besparing, kan de terugverdientijd berekend worden. De vier initiatiefnemers van NBK kennen een gelijke terugverdientijd van de incidentele kosten, namelijk 3,7 jaar. De nu volgende tabel laat het aandeel van elke initiatiefnemer in de incidentele kosten en de berekening van de terugverdientijd zien. Deze kosten zijn voor Groningen excl. btw.

Categorie	Groningen	Hunze en Aa's	Noorderzijvest	Wetterskip Fryslân	Totaal
Bruto synergievoordeel	€ 935.445	€ 283.764	€ 205.203	€ 309.905	€ 1.734.317
Totaal incidentele kosten	€ 3.425.297	€ 1.039.054	€ 751.387	€ 1.134.772	€ 6.350.510
<b>Terugverdientijd</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>

- Verder zijn de fiscale aspecten van samenwerking onderzocht, met name de eventuele BTW en vennootschapsbelastingconsequenties. Op basis van dit onderzoek zal de zogenaamde koepelvrijstelling voor de btw worden aangevraagd op basis waarvan het NBK geen btw hoeft te berekenen aan de deelnemers voor haar dienstverlening. Uitgangspunt is verder dat de

<sup>13</sup> Desintegratiekosten zijn de kosten die gemaakt moeten worden voor de afbouw van overheadkosten die achterblijven bij een organisatie (nadat de taken zijn overgedragen).

<sup>14</sup> Dit ligt ook in de rede, omdat het voorstel is de cao van de waterschappen te hanteren.

<sup>15</sup> Wat betreft automatisering gaat het om het werkplekbeheer en het technisch beheer van de applicaties (hosting).



vennootschapsbelastingplicht voor het NBK in beginsel niet van toepassing is, hetgeen ter toetsing wordt voorgelegd aan de belastingdienst..

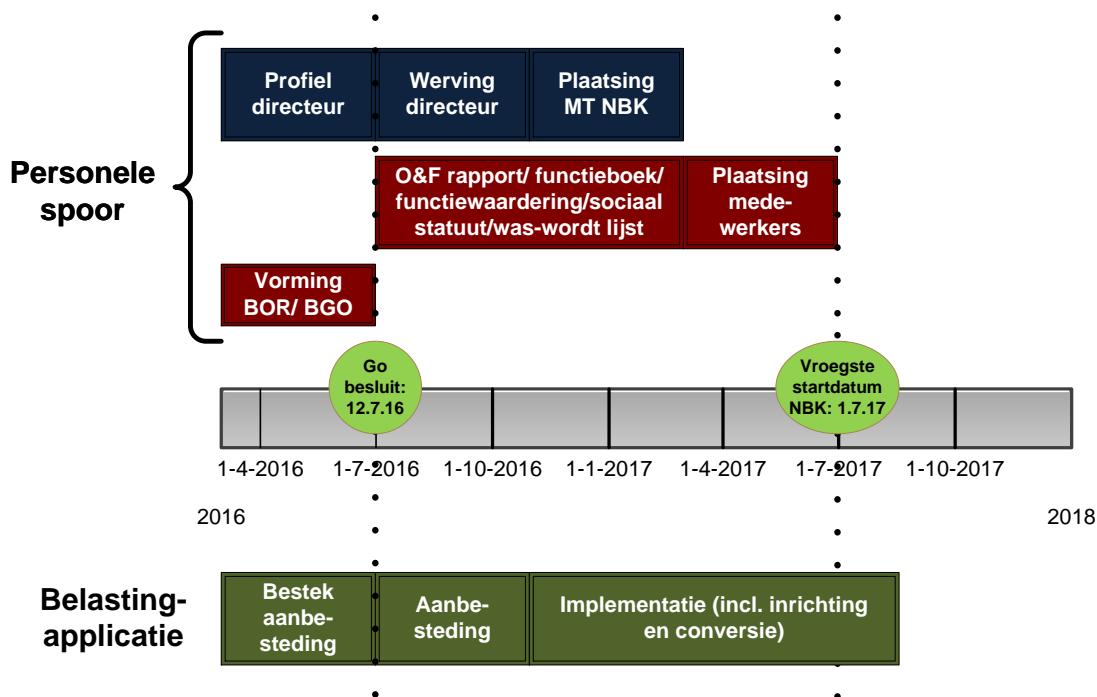
- Tot slot is gekeken naar het toekomstperspectief van NBK. In de eerste plaats is het toekomstperspectief van NBK een continue gedrevenheid om de kosten omlaag te brengen, bij een gelijkblijvende of toenemende kwaliteit van uitvoering.

Daarnaast heeft NBK de ambitie om de komende jaren nieuwe toetreders aan zich te binden. Er worden randvoorwaarden gesteld aan de groei met nieuwe toetreders. Belangrijk is vooral dat de basis op orde is en er een visie en aanpak bestaat voor het succesvol incorporeren van nieuwe toetreders. Nieuwe toetreders kunnen op z'n vroegst per 1 januari 2019 toetreden.

De kernelementen wat betreft het vervolg (na oplevering van het bedrijfsplan) en de risico's verbonden aan oprichting van NBK zijn:

- Dit bedrijfsplan dient als basis voor een definitief go/no-go-besluit van de deelnemende besturen. Om te bewaken dat er eenduidige besluiten worden genomen zal voorliggend bedrijfsplan dienen als een gezamenlijk en eensluidend voorstel (besluitvormingsdocument) aan de betrokken besturen.
- De planning is dat het besluitvormingsproces, inclusief advisering door ondernemingsraden en behandeling van het rapport in de colleges en gemeenteraad Groningen resp. het DB & AB van Hefpunt en de DB's & AB's van de drie betrokken waterschappen, in juli 2016 afgerond kan zijn.
- Nadat de besturen op basis van het bedrijfsplan een definitief 'go'-besluit hebben genomen, start de ontwerp- en implementatiefase. De nu volgende figuur geeft -op hoofdlijnen- inzicht in de twee belangrijkste onderdelen van de ontwerp- en implementatiefase: het personele spoor en het spoor van de belastingapplicatie.

Als het uitgangspunt is dat bij de start van NBK alle medewerkers geplaatst moeten zijn, is de vroegste startdatum van NBK 1 juli 2017. Om deze startdatum te kunnen realiseren is het randvoorwaardelijk dat in de periode maart - juli 2016 (tot het definitieve 'go'-besluit) al met voorbereidende werkzaamheden wordt gestart. Er zijn diverse overwegingen genoemd om later te starten, bijvoorbeeld per 1 januari 2018.



- Om tempo in het samenwerkingsproces te houden, zal in de aanloop naar het definitieve 'go'-besluit van de besturen (in juli 2016) al een begin gemaakt worden met een aantal van de activiteiten uit de ontwerp- en implementatiefase. Het betreft met name:
  - Het opstellen van het profiel van de directeur van NBK.
  - Het bestek van de aanbesteding.
  - Nadere uitwerking van de huisvesting van NBK.
  - Nadere uitwerking van de dienstverlening die Groningen zal leveren op het gebied van automatisering.

Daarbij geldt dat er geen onomkeerbare beslissingen worden genomen, zolang er geen definitief 'go'-besluit op de oprichting van NBK genomen is. Tot slot is een risicoparagraaf opgesteld. Als belangrijkste risico's worden genoemd:

- De implementatie van de belastingapplicatie.
- Cultuurverschillen tussen Hefpunt en Belastingen Groningen.
- Kwalitatieve plaatsingsfricties, waarbij er een mismatch is tussen de beschikbare functies bij NBK en het aanbod van beschikbare medewerkers.

**Overzicht voorgenomen besluiten**

De nu volgende tabel bevat een overzicht van de belangrijkste voorgenomen besluiten.

Aspect	Thema	Voorgenomen besluit
<i>Organisatie</i>	Huisvesting/ automatisering	Groningen levert huisvesting en automatisering aan NBK
<i>Best.jur. aspecten</i>	Juridische grondslag	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oprichting van een Bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO)</li> <li>● Liquidatie van de huidige GR van Hefpunt</li> </ul>
	Stemverhouding	One man, one vote
<i>Taken &amp; Processen</i>	Harmonisatie uitvoeringsregels	Na 'go'-besluit harmonisatie, met uitzondering van de kwijtschelding
<i>Pers. aspecten</i>	Cao keuze	SAW
<i>Fin. aspecten</i>	Kostenverdeelsleutel structurele kn.	5 producten; tarief per product
	Kostenverdeelsleutel incidentele kosten <sup>16</sup>	De incidentele kosten worden zodanig over de deelnemers verdeeld dat elke deelnemer een gelijke terugverdientijd heeft (van de incidentele kosten)
<i>Vervolg- proces</i>	Startdatum NBK	In de periode 1 juli 2017 – 1 januari 2018

<sup>16</sup> Het gaat hierbij om de projectkosten, personele frictiekosten en desintegratiekosten.

**Afkortingenlijst**

AB	Algemeen bestuur
ARG	Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente Groningen (afgeleid van de CAR-UWO)
BAG	Basisadministratie adressen en gebouwen
Btw	Belasting over de toegevoegde waarde
BVO	Bedrijfsvoeringsorganisatie (variant van de gemeenschappelijke regeling)
BVO	Bruto vloer oppervlakte
CAR-UWO	Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling-Uitwerkingsovereenkomst (cao gemeenten)
DAL	Delfzijl, Appingedam, Loppersum
DALT	Delfzijl, Appingedam, Loppersum, Ten Boer
DB	Dagelijks bestuur
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
I&A	Informatisering & Automatisering
O&F rapport	Organisatie & formatierapport
SAW	Sectorale Arbeidsvoorwaardenregelingen Waterschapspersoneel (cao waterschappen)
SSC	Shared Service Center
NBK	Noordelijk Belastingkantoor
Wgr	Wet gemeenschappelijke regelingen
WOZ	Wet waardering onroerende zaken