Versie
Model versie 1.7 (juni 2023)

Risico Acceptatie Formulier (RAF)

Externe inzet ten behoeve van Belastingheffing & Innen

Onderwerp	Speerpunt Belastingheffing & Innen
Datum	14 september 2023
Aan	, directeur
Opsteller	,
Inkoopadviseur	
HR adviseur	& collega HR adviseur belastingen
Advies HR adviseur	Positief, gezien urgentie.

Naam	Functie	Omschrijving wijziging	Datum	Versie
Gezamenlijk , ,	Directeur Dienstverlening & Directeur IV / ICT	Opstellen RAF met als bijlage de onderbouwing voor additionele kosten voor het voorkomen van verjaring van belastingen die nog opgelegd moeten worden over 2021	14-09-2023	0.7
	Inkoopadviseur	Review	5-10-2023	0.8
	HR adviseur	Advies vanuit HR	23-10-2023	1.0

Inleiding

Hierbij verzoek ik u in te stemmen met een éénmalige afwijking van het inkoopbeleid van Stichting Waternet. Het RAF heeft betrekking op een verlenging van een lopende opdracht en gunning van nieuwe en lopende opdrachten. Het betreffen zowel afwijkingen van inkoopbeleid en wet- en regelgeving.

Er bestaat op basis van afdeling 2.1.3 van de Aanbestedingswet geen wettelijke uitzonderingsgrond voor deze afwijkingen.

Op basis van onderstaande motivatie verzoek ik deze opdracht in afwijking van het van toepassing zijnde inkoopbeleid niet (zoals voorgeschreven) Europees maar enkelvoudig onderhands (één op één) te mogen uitzetten. De verantwoordelijkheid voor het afwijken van het inkoopbeleid, inclusief verantwoording naar de accountant, ligt bij u als Algemeen Directeur.

Omschrijving werkzaamheden
Deze RAF is bedoeld voor meerdere contracten met betrekking tot het project belastingheffing en innen. Waternet werkt gedurende enkele jaren aan de verandering van haar belastingsysteem. Dit project loopt ook in 2024 nog door om de volledige heffing- en invordering te kunnen doen echter is er een acute situatie ontstaan, waarbij een verjaring van het kunnen heffen en innen van belastingen op voor het jaar 2021 op het spel staan. Deze RAF heeft betrekking op de volgende rollen:

- 1 FTE Data- en belastingspecialist
- 7 FTE operationele capaciteit
- 1 FTE operationele projectleider
- 4 FTE (scrum)team leden
- Potentieel 17 FTE extra operationele capaciteit o.b.v. berekening 10 oktober 2023. Besluit nog te nemen door stuurgroep. De precieze gegevens per persoon zijn in te zien in Bijlage 1.

Kerngegevens contract

Opdrachtgever	Stichting Waternet
Contractnummer	<contractnummer volgens AllSolutions: dit wordt door team inkoop ingevuld (moet ingevuld zijn voor ondertekenen)
Crediteurnummer	<crediteurnummer in AllSolutions indien deze al bekend is>
Type opdracht	Dienst
Naam inhuurkracht	Zie bijlage 1
Uurtarief	Zie bijlage 1
DAS kenmerk (indien van toepassing)	Zie bijlage 1
Totale waarde afwijking	€ 1.883.000,- Euro totaal aan kosten – zie bijlage 1 Enkele rollen zijn rechtmatig gegund waaronder projectmanagementcapaciteit waardoor de RAF formeel een waarde heeft van circa € 1.339.000,-
Totale periode	20 oktober 2023 – 15 februari 2024

Voornaamste reden om af te wijken van het inkoopbeleid of wet- en regelgeving.
Er zit hoge tijdsdruk op het project belastingheffing en innen, en mitigerende maatregelen die gedaan dienen te worden om verjaring van het heffen van belastingen over 2021 te voorkomen, waardoor de normale inkoopprocedures niet gevolgd kunnen worden.

Classificatie: Intern

Motivatie afwijking (uitgebreid)
Gezien de hoge tijdsdruk betreft dit 1-op-1 gunningen en verlengingen van onrechtmatige inhuur contracten voor de inzet van teamleden in het betrokken scrumteam. De RAF bestaat uit twee delen, waarbij het eerste RAF zich focust op de periode van oktober 2023 t/m midden februari 2024 (korte termijn). De primaire focus ligt op de verjaring tot 31-12-2023 echter is de verwachting dat enkele taken en dus resources die onrechtmatig worden ingehuurd zullen doorlopen tot begin van het nieuwe jaar.

Onder het kopje “maatregelen” wordt een doorkijk gegeven richting 2024 en mogelijk nog iets verder (langere termijn) voor zover nu bekend is. De langere termijn betreft onder andere een programma dat uitgaat van een structurele verbetering op dit belastingheffing- en innen proces om een stabiele, voorspelbare en efficiënte heffing- en invorderingsketen te creëren.

Beide delen zijn gemotiveerd vanuit het perspectief dat er op het eerste moment van schrijven midden september zo’n 92.000 aanslagen dreigen te verjaren. De huidige situatie midden oktober laat zien dat het gaat om circa 48.000 aanslagen en een waarde van minimaal € 4.000.000,-. Omdat de gegevens op dagelijkse basis nog aangepast worden is er een risico dat dit bedrag substantieel hoger is. Ofwel, Waternet loopt (nog steeds) een significant financieel risico die in een zeer ernstig scenario de continuïteit van Waternet bedreigd als ook een groot risico op reputatieschade. Dit komt terug in de risicomatrix hieronder. Een acuut probleem dus. Daarnaast wordt daarmee de bezetting op de verschillende afdelingen zo opgeschaald dat dit voor de langere termijn geen financieel haalbare kaart is en moeten we kritisch kijken naar de inrichting van de organisatie, processen, systemen en mensen zodat dat samenspel geoptimaliseerd wordt.

Risico	Kans*	Effect*	Score	Mitigerende maatregel
Verjaring 2021	5	5	25	Capaciteit toevoegen - Data & belastingspecialist - Operationele capaciteit uitbreiden - Aansturing op operationele capaciteit verstevigen - Programmamanagement opzetten - Waar kan inzetten op RPA
Reputatieschade	4	5	20	Capaciteit toevoegen: - Programmamanagement, ook t.b.v. stakeholdermanagement - Communicatieadviseur
Beschikbaarheid en kwaliteit inzet van (extra) collega’s	4	4	16	Midden oktober besluit extra collega’s toevoegen Goede begeleiding huidige collega’s Mini-onboarding vormgeven Extra controles inbouwen
(Financieel) “Renterisico”	4	4	16	2022 & 2023 versneld opleggen zodra programmatuur dat toelaat

Classificatie: Intern

				2021 problemen en 2023 uit elkaar trekken (wasstraten)
Technische risico's	3	4	12	Extra controles bij livegang aankomende releases Beheer- en patchmanagement beter inrichten voor de lange termijn Beperken van het aantal releases tot een "bare minimum"
Korte termijn interventies leiden af van lange termijn oplossingen	3	3	9	Korte termijn prevaleert boven langere termijn Programmamanagement korte termijn moet integraal onderdeel worden van langere termijn In deze RAF al een doorkijk geven voor de langere termijn om zo bewustwording naar belangrijke stakeholders te vergroten dat project op 31/12/2023 niet klaar is
Op Oninbare aanslagen (te laat verzonden waardoor mensen niet willen betalen, wetgeving die aangeeft dat als A geen aanslag heeft gehad, B ook niet hoeft te betalen)	2	3	6	Niet groter met verjaring, is er altijd al Kwaliteit van de eerste aanslag moet goed (genoeg zijn)

***Kans en effect aangeduid op een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 het laagste is**

Het probleem is voornamelijk ontstaan omdat er in het jaar 2021 onvolwassen programmatuur opgeleverd is, geaccepteerd is en in gebruik genomen is waardoor meerdere databestanden meerdere malen zijn ingelezen en er zo ook meerdere versies van de daadwerkelijke oplegging per adres (kunnen) zijn. Dit moet grotendeels handmatig uitgezocht en opgelost worden. Daarnaast is een deel van de programmatuur nog niet af om ook de zogeheten oplegging van Ongebouwd, Natuur en Wegen te kunnen doen. Om dit alles het hoofd te kunnen bieden is er (veel) extra operationele capaciteit nodig aangevuld met dataspecialisten, dienen planningen van opleveringen goed met de operatie te worden afgestemd, moet er een strakkere regie gevoerd worden op totale opgave tot het einde van het jaar en moeten key resources gespiegeld gaan worden om de continuïteit van het geheel te waarborgen.

Een groot deel van "de oplossing" ligt in het toevoegen van specifieke capaciteit aan het huidige projectteam. Een simpele rekensom (bijlage 3) laat zien dat het aantal effectieve werkdagen om nog alle opleggingen te doen voor het einde van het jaar snel dichtbij komt en er nog vooral veel handmatige handelingen te verrichten zijn om deze weg te werken. Dit moet tevens goed en gecoördineerd aangestuurd worden.

Het uitvoeren van DAS procedures en het opstellen van contracten duurt minimaal 1 week, zo niet langer. Dit gaat af van de nog beschikbare tijd om het probleem van verjaring en reputatieschade te voorkomen.

Een "quick & dirty" berekening laat zien dat de kans op het opleggen en innen van belastingen met de investering vergroot wordt en verjaring over 2021 zo veel als mogelijk kan worden afgewend. Het op te leggen bedrag dat gebruikt is voor deze berekening dateert nog vanuit begin september 2023.

Classificatie: Intern

Investering huidige optie	Oplegging Bedrag (90%)*	Bedrag versneld 2023 opleggen	Rente%	Vermindering rentekosten per maand door versneld opleggen**	Totaal
€ 1.294.000	€ 31.500.000,00	€ -	4	€ -	€ 31.500.000,00
Investering alternatieve optie	**Oplegging bedrag (95%)***	**Bedrag versneld 2023 opleggen**	**Rente%**	**Vermindering rentekosten door versneld opleggen****	**Totaal**
€ 1.883.000	€ 33.250.000,00	€ 270.000.000	4	€ 2.700.000	€ 35.950.000,00
* Aanname is dat je met meer operationele capaciteit op een 3-4 maanden termijn meer kunt opleggen (tot op zekere hoogte)					
** Aanname is dat we circa € 270 mln Euro ophalen ieder jaar en als we dat versneld doen besparen we 4% rente per maand en dat voor 1 kwartaal					
N.B. een deel gaat niet opgehaald worden of geind worden. Hier zijn meerdere redenen voor zoals < €5,- wordt niet opgelegd, niet iedereen zal betalen...					

Voor de volledigheid is het benoemen waard dat er naast deze uitgebreide RAF een aparte RAF reeds opgesteld voor 1 specifieke rol vanuit het scrumteam omdat deze collega [redacted] per 1 oktober al onrechtmatig werd. Die is niet meegenomen in deze RAF. Daarnaast wordt ook verlenging van het contract omtrent Webservice GBA niet meegenomen in deze RAF. Het is na overleg met [redacted] van inkoop niet nodig om op te nemen in deze RAF, aangezien dit een dusdanig ander contract (software) betreft waar daarnaast al herstelacties voor lopen. Als laatste ontwikkeling is het onderdeel projectmanagement uit deze RAF gehaald, waarvoor eind oktober gunning zal plaatsvinden. Omdat dit naar meerdere partijen is uitgezet volgt dit niet het erkende inkoopproces (met inkoopplan etc.), maar is het ook niet onrechtmatig. Aldus ook afgestemd met [redacted].

Maatregelen

Met het oplossen van de korte termijn en het voorkomen van verjaring 2021 is Waternet er nog niet. Het samenspel tussen organisatie, processen, systemen en mensen is dan nog niet op orde waardoor er nog geen stabiele, voorspelbare en efficiënte heffing- en invorderingsketen is ontstaan. Dit betekent dat Waternet als uitvoeringsorganisatie op dit primaire proces te kort schiet en er verdere potentiële financiële en reputatieschade op de loer ligt. Om dit te voorkomen wordt het programma dat van kracht is voor de periode van oktober 2023 tot januari 2024 uitgebreid met een 2de fase die doorloopt tot eind 2024.

Een deel van de oplossing voor de langere termijn is inmiddels bekend. Een ander deel nog niet omdat dit afhankelijk is van de totaalinrichting van dit programma. Een sub doel van het plan is in ieder geval het afschalen van de tijdelijk ingehuurde capaciteit t.b.v. het operationele proces. De uitgebreide opdrachtomschrijving is bijgevoegd als bijlage 4. Let op: deze opdrachtomschrijving in concept heeft als doel de langere termijn en de structurele oplossing, niet het oplossen van de korte termijn problematiek tot einde 2023. Het totaal overzicht van de kosten is te vinden in bijlage 2 en komt al reeds inschat uit op een kostenpost van € 3.618.000,- waarbij een deel nog wel “gewoon” aanbesteed kan worden.

Rechtmatigheid

De rechtmatigheid per contract is in te zien in Bijlage 1. Samenvattend komt het er op neer dat het gaat om inhuurcontracten die niet meer rechtmatig verlengd kunnen worden en nieuwe 1-op-1 gunningen die (meervoudig) hadden moeten worden aanbesteed gezien de verwachte waarde. De opdrachten zijn daardoor in afwijking van inkoopbeleid en wet- en regelgeving.

Parafering voor indiening

Functie	Naam	Paraaf
Opsteller	[redacted]	
Contractmanager (dit is de aansturend teamleider van de inhuurkracht)	[redacted]	

Classificatie: Intern

Contracteigenaar (dit is het verantwoordelijk afdelingshoofd voor het contract)		

Uitkomst behandeling in Tenderboard

Datum	31 oktober 2023
Conclusie	☐ Rechtmatig, geen risico. ☐ Rechtmatig, afwijking van intern beleid: ☐ Akkoord vooraf, uitzondering en geen willekeur, robuuste motivatie ☐ Motivatie voor afwijking is onvoldoende. Zie advies om risico te beperken ☐ Onrechtmatig, want in afwijking van intern beleid: ☐ Motivatie voor afwijking is als robuust beoordeeld. Risico is beperkt. ☐ Motivatie voor afwijking is onvoldoende. Zie advies om risico te beperken. ☒ Onrechtmatig, want in afwijking van wet- en regelgeving. Zie advies om risico te beperken.
Advies	☒ Besluit om risico's vanuit de onrechtmatigheid te accepteren voorleggen aan Dagelijks bestuur van AGV. ☐ Motivatie aanpassen of aanvullen. ☐ Onrechtmatigheid van deze opdracht beperken of wegnemen door: ☐ aanpassen aanbestedingsprocedure; ☐ aanpassen motivatie ☐ inkorten looptijd of omvang ☒ Onrechtmatigheid in toekomst voorkomen door tijdig: ☒ Opstarten nieuwe aanbesteding aan de hand van meer realistische planning. ☐ De scope zo volledig mogelijk (vanuit optiek bestuurlijke opdrachtgever) te formuleren en in de uitvraag te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

Ondertekening voor akkoord

Naam	, directeur Dienstverlening
Handtekening	
Opmerkingen	

Naam	, directeur IV
Handtekening	
Opmerkingen	

Naam	directeur Financiën en Control

Classificatie: Intern

Handtekening	
Opmerkingen	

Naam	, algemeen directeur Stichting Waternet
Handtekening	
Opmerkingen	

Classificatie: Intern

BIJLAGE 1: Overzicht functies / rollen - brainstorm - overeengekomen korte termijn vanaf 7 september tot 10 oktober 2023

Probleem	Rol	Naam	Aantal (uur p/w)	Tarief (extern)	Periode (mnd)	Kosten (indicatief)	Startdatum (richting)	Einddatum (richting)
Aansturing								
Managen van verwachtingen en communiceren naar stakeholders (verbinding - ook Portefeuillehouder, naar directie, begrijpelijk maken)	"Programmamanagement" - programmamanager, PMO, financial expert, overig...	Nog niet bekend	36	135	4	€ 87.480	16-10-2023	15-2-2024
Inzichtelijk maken "workload" na oplegging		Nog niet bekend	36	135	4	€ 87.480	16-10-2023	15-2-2024
Team motiveren vanuit positie		Nog niet bekend	36	135	4	€ 87.480	16-10-2023	15-2-2024
Klassieke rol bewaken: tijd, scope, geld en kwaliteit		Nog niet bekend	36	135	4	€ 87.480	16-10-2023	15-2-2024
Zorgen voor vooruitplanning (batch verzonden, wat is impact op KSB)		Stelpost				€ 100.000		
Operationeel team weghouden bij subtaken								
Operatie								
Continuiteit waarborgen voor middellange termijn	Specifieke data- en belastingspecialist (ondersteuning [redacted]	[redacted]	16	110	5	€ 39.600	15-9-2023	14-2-2024
Verwerkingsstraat inrichten en aansturen	Operationeel projectleider	[redacted]	17	125	5	€ 47.813	15-9-2023	14-2-2024
Huidige resultaatmanagers worden "vrijgesteld"							15-9-2023	14-2-2024
Toekomstige situaties / problemen afstemmen met [redacted]							15-9-2023	14-2-2024
Crisismanagement oppakken waar nodig							15-9-2023	14-2-2024
Snelheid uitvoer verhogen door blokkades belastingoplegging te verwijderen	Administratieve krachten	7 FTE o.a. van ANG 5 FTE en 2 overig	224	80	5	€ 403.200	15-9-2023	14-2-2024
Communicatie verbeteren (berichtgeving, "muntenmeter")	Iemand van communicatie		8	0	5	€ -		
(Scrum)team								
	Product owner	[redacted]				€ 80.000	1-1-2024	30-6-2024
	Beheerder Dynamics	[redacted]				€ 31.500	30-11-2024	30-6-2024
	Teamleider	[redacted]				€ 80.000	1-1-2024	30-6-2024
	Solution architect infra / cloud bij I&W	[redacted]				€ 100.000	1-1-2024	30-6-2024
Risicomanagement								
Duiding geven aan risico's, advies op te nemen maatregelen	Risicomanager / specialist als ondersteuning programmamanager		2	0	5	€ -		
Besluitvorming op basis van risico's voorbereiden, inclusief reputatieschade								
Overig								
Landschap opschrijven en bewaken architectuur bij workarounds	Architect		4	110	5	€ 9.900		
Kosten POC UI Path - RPA (Robotiseringstool om blokkades weg te werken)	Leverancier					€ 53.000		
						€ 1.294.933		
Extra operationele capaciteit - besluit midden oktober 2023	Administratieve krachten Dataspecialisten	Diversen	544	80	3	€ 587.520		
						€ 1.882.453		

Bijlage 2 - Overzicht functies / rollen - brainstorm (niet getoetst advies [redacted])

Probleem	Rol	Aantal (uur p/w)	Tarief (extern)	Periode (mnd)	Kosten (indicatief)	[redacted]
Aansturing						
Managen van verwachtingen en communiceren naar stakeholders (verbinding - ook Portefeuillehouder, naar directie, begrijpelijk maken)	"Programmamanagement" - inclusief programmamanager, PMO'er, financieel expert	72	115	11	€ 409.860	[redacted]
Inzichtelijk maken "workload" na oplegging						
Team motiveren vanuit positie						
Klassieke rol bewaken: tijd, scope, geld en kwaliteit						
Zorgen voor vooruitplanning (batch verzonden, wat is impact op KSB, resourceplanning)						
Operationeel team weghouden bij subtaken						
Operatie						
Continuiteit waarborgen voor middellange termijn	Dataspecialist (ondersteuning Bart)	16	115	11	€ 91.080	
Verwerkingsstraat inrichten en aansturen	Operationeel projectleider	17	100	11	€ 84.150	
Huidige resultaatmanagers worden "vrijgesteld"						
Toekomstige situaties / problemen afstemmen met KS						
Crisismanagement oppakken waar nodig ook voor nieuwe opleggingen						
Dynamics optimaliseren	Data- en dynamicsspecialisten	64	100	11	€ 316.800	
Extra inhuur om continuïteit voorlopig te borgen in operatie	Administratieve krachten	210	70	11	€ 727.650	
Testen verder optimaliseren	Testmanager / specialisten	50	90	10	€ 202.500	
Communicatie behouden (berichtgeving, "muntenmeter")	Iemand van communicatie	8			€ -	
Verandering						
Extra begeleiding voor de verandering (het waarom) nodig, inclusief verbetering op houding & gedrag	Veranderkundige	16	100	12	€ 86.400	
Verandering toekomstbestedig maken						
Beschrijven en verder professionaliseren processen	Blackbelt	20	110	12	€ 118.800	
(Scrum)team						
Product owner					€ 80.000	
Beheerder Dynamics					€ 31.500	
Teamleider					€ 80.000	
Overige scrumteam leden						
Solution architect Infra/Cloud					€ 40.000	
Risicomanagement						
Duiding geven aan risico's, advies op te nemen maatregelen	Risicomanager / specialist als ondersteuning programmamanager	2	100	12	€ 10.800	
Besluitvorming op basis van risico's voorbereiden, inclusief reputatieschade						
Overig						
Landschap opschrijven en bewaken architectuur bij workarounds	Architect	4	100	12	€ 21.600	
Kosten POC UI Path - RPA (Robotiseringstool om blokkades weg te werken)	Leverancier				€ 17.665	
Rotaform licenties [illegible] per 1 jaar					€ 1.300.000	
					€ 3.618.805	

Classificatie: Intern

BIJLAGE 3: Aantallen & Dagen					
Scenario 1 = besluit 4 sept.					
	Opleggingen	Aantal werkdagen tot einde jaar	Aantal werkdagen Waternet realistisch (=32 u werk Waternet, opstarten plan & ideën 2 weken, Tussen Kerst & Oud en Nieuw vrij en daarvoor klaar)	Opleggen per dag Waternet	
Aantal	92000	64	33,2	2771	
Bedrag	€ 35.000.000	64	33,2	€	1.054.217
Scenario 2 = besluit 11 sept.					
	Opleggingen	Aantal werkdagen tot einde jaar	Aantal werkdagen Waternet realistisch (=32 u werk Waternet, opstarten plan & ideën 2 weken, Tussen Kerst & Oud en Nieuw vrij en daarvoor klaar)	Opleggen per dag Waternet	
Aantal	75000	64	28,2	2660	
Bedrag	€ 35.000.000	64	28,2	€	1.241.135
Scenario 3 = besluit 4 sept. **3x weekend** **10x avond(pizza)**	Aantal opleggingen	Aantal werkdagen tot einde jaar	Aantal werkdagen Waternet realistisch (3 volle weekenden, 10 pizzaavonden, werken tussen Kerst & Oud en Nieuw)	Opleggen per dag Waternet	
Aantal	92000	64	48,2	1909	
Bedrag	€ 35.000.000	64	48,2	€	726.141
Scenario 4 = besluit 11 sept. **3x weekend** **10x avond(pizza)**	Aantal opleggingen	Aantal werkdagen tot einde jaar	Aantal werkdagen Waternet realistisch (3 volle weekenden, 10 pizzaavonden, werken tussen Kerst & Oud en Nieuw)	Opleggen per dag Waternet	
Aantal	92000	64	43,2	2130	
Bedrag	€ 35.000.000	64	43,2	€	810.185
Huidig scenario 20 oktober…	Opleggingen	Aantal werkdagen tot einde jaar	Aantal werkdagen Waternet realistisch (=32 u werk Waternet, opstarten plan & ideën 2 weken, Tussen Kerst & Oud en Nieuw vrij en daarvoor klaar)	Opleggen per dag Waternet	
Aantal	**48000**	**45**	**18**	**2667**	
Bedrag	**€ 4.000.000**	**45**	**18**	**€**	**222.222**

Bijlage 4: Concept opdrachtomschrijving

Geachte <geslacht> <naam>,

Door deze brief nodig ik u uit voor het uitbrengen van een offerte met betrekking tot programmamanagement ten behoeve van het opzetten van een stabiele, voorspelbare en efficiënte belastingheffing- en invorderingsketen.Ten aanzien van de voorwaarden waaraan uw offerte dient te voldoen, verwijs ik naar het Kies een item dat als bijlage X bij deze brief is gevoegd.

Algemene inkoopvoorwaarden
De Kies de juiste voorwaarden zijn op de met u te sluiten overeenkomst van toepassing. Deze voorwaarden zijn bijgevoegd als bijlage X.

Aanvaarding van uw offerte
Nadat ik uw offerte heb ontvangen, zal ik deze bestuderen. In aanvulling op artikel X X van de Algemene Inkoopvoorwaarden vindt de expliciete schriftelijk aanvaarding van uw offerte als bedoeld in dit artikel plaats door het versturen van een opdrachtbrief inclusief de inkooporder. Met het versturen van de opdrachtbrief inclusief inkooporder gaat de Opdrachtgever de overeenkomst met u aan.

Bijlage X

Opdrachtbeschrijving
Waternet is reeds enkele jaren bezig met de implementatie van haar nieuwe belastingheffing- en invorderingssysteem. Een groot deel van het nieuwe systeem is opgeleverd, echter het samenspel tussen de organisatie, de processen, het systeem en de mensen die ermee werken is niet op orde.
Dit heeft geleid tot een aantal uitdagingen op de (zeer) korte- en de lange termijn. Waternet loopt hierbij niet alleen een significant financieel risico, maar ook andere risico's als reputatieschade en discontinuïteit liggen op de loer en dat wil Waternet voorkomen.

We zoeken hierbij een partner die samen met ons onderstaande hoofd- en subdoelen gaat bereiken.
We verwachten van onze partner in ieder geval dat zij in kaart brengen wat ervoor nodig is om onze doelen te bereiken en Waternet helpt bij de implementatie ervan.

Een uitgewerkte business case en het uitwerken van verschillende scenario's om onze doelen te bereiken zijn integraal onderdeel van de opleveringen.

Het hoofddoel voor de langere termijn is dat het programma ervoor zorgt dat:

- Er is een stabiele, voorspelbare en efficiënte heffings- en invorderingsketen ontstaan wat betekent dat Waternet per 1 januari 2025 in staat is om:
    - In het kalenderjaar 2025 willen we minimaal 95% van de aanslagen van heffingsjaar 2025 opleggen. Let op: voor Waternet geldt vanuit het verleden dat 95% wordt opgelegd het eerste jaar en de jaren erna wordt stap voor stap 100% opgelegd.
    - We streven naar foutloosheid met maximaal 1% bezwaren
        - Hiervan wordt maximaal 0,25% toegekend
    - Maximaal X % als oninbaar wordt geacht. Dit punt heeft nog verdieping nodig tijdens de opdracht.

Andere (sub) doelen, die hiermee direct gepaard gaan zijn:

- Alle achterstanden vanaf 2021 t/m 2024 zijn weggewerkt dit betekent:
    - 2020, 2021, 2022, 2023 en 2024 (2024 tot 95%) zijn volledig opgelegd
    - Werkvoorraden in de keten (van start opleggen tot klachtenafhandeling) zijn naar normaal niveau, hierover verwachten we een gedegen advies van de opdrachtnemer

  Rand voorwaardelijk is wel dat de spelregel dat overlappende betalingstermijnen voor klanten die nu niet mogen wordt opgeheven door bestuurlijke opdrachtgevers.
- Alle medewerkers zijn getraind en in staat het nieuwe systeem te gebruiken
- De processen zo zijn ingericht dat deze effectief zijn en continuïteit ervan gewaarborgd is
- Er een governance structuur is opgezet binnen Waternet die de voortgang op zowel "de change" fase bewaakt en dat deze is ingericht voor de "run" fase.
- Het nieuwe systeem in beheer is genomen en dat bij voorkeur het beheer gezamenlijk wordt afgestemd cq gedaan met andere waterschappen die het systeem gebruiken
- De tijdelijk ingehuurde capaciteit t.b.v. het operationele proces afgeschaald is naar een niveau die past binnen de begroting per 2026.

Om het hoofddoel te bereiken kent de opdracht feitelijk 2 fases, die deels overlappend aan elkaar zijn:

Fase 1 – Primaire focus - korte termijn tot 31/12/2023

1. Het opstellen van een probleemanalyse om de huidige uitdagingen op verjaring het hoofd te kunnen bieden, omdat Waternet zelf nog onvoldoende in staat is deze uitdagingen inzichtelijk te maken
2. Er vervolgens samen met het huidige projectteam voor zorgen dat potentiële verjaring op het belastingjaar 2021 wordt voorkomen op basis van bovengenoemde analyse daar deze de financiële huishouding en continuïteit bedreigd.
   Ter info - Hier zijn al een aantal interventies gepleegd, echter is er behoefte om hier extra stuur- en mogelijk ook operationele capaciteit toe te voegen om de huidige achterstand van 48 000 aanslagen weg te werken.
2. Het samen met het projectteam opstellen van een logische planning (doorlooptijd en aantal arbeidsuren per rol) gebaseerd op een gedegen plan van aanpak om de samenwerking tussen het (de opleveringen) van het scrumteam en de operationele afdelingen te optimaliseren en potentiële verjaring te voorkomen.
3. Strakke regie voeren op de totale opgave tot 31/12/2023 inclusief het aansturen van de product owners en operationeel projectleiders en voortgang van de totale opgave minimaal 2x per week te rapporteren.
4. Strakke sturing op de deliverables van het scrumteam, waar nodig de “rootcause” analyseren en die samen met het scrumteam wegnemen.
5. Actief stakeholdermanagement richting de belangrijkste betrokkenen zoals bestuurlijke opdrachtgever, Klankbordgroep, Algemeen bestuur waterschap, directie, KS&B management, projectdeelnemers en overige stakeholders.

De benodigde capaciteit voor deze fase is gezamenlijk te bepalen en moet geaccordeerd worden door de stuurgroep.

Fase 2 – Lange(re) termijn tot circa 31/12/202**4**

1. Het opstellen van een probleemanalyse over de gehele heffing- en invorderingsketen
2. Het opstellen van een structureel verbeterprogramma (op basis van de probleemanalyse) om bovengenoemd hoofddoel te bereiken met hierin in ieder geval onderstaande punten (wetende dat we niet volledig zijn op dit moment):
   a. Het opstellen van duidelijke projectstromen zoals:

i. Doorontwikkeling (ICT) ontwikkeling Dynamics
ii. Projectafhankelijkheden
iii. Risicomanagement (dus inclusief mitigerende maatregelen)
iv. (Verbeteren) datamanagement voor de keten
v. Rapportages
vi. (Verbeteren) van de architectuur voor de keten
vii. Communicatie
viii. Training
ix. (Meerjarig) resource planning
x. Etc.

b. Het opstellen van een scherpe zogeheten “Definition of Done”, ofwel vanaf welk moment mag Waternet uitgaan van een normale PDCA cyclus om verdere verbeteringen in het proces door te voeren.

3. Het implementeren van bij punt 2 “lange termijn” genoemde structurele oplossingen op het gebied van organisatie, proces, data, IT, risico mitigerende maatregelen etc.
4. Het aansturen van ingerichte (scrum) teams, operationele teams en nog overeen te komen overige ondersteuning zoals externe leveranciers, MS Dynamics experts, real time gebruiken basisgegevens landelijke registraties, etc.
5. Strakke regie voeren op de totale opgave richting het hoofddoel tot 31/12/2024 en voortgang hierop te rapporteren. Knelpunten worden als vanzelfsprekend met de stuurgroep besproken.
6. Ondersteunen van de lijnverantwoordelijken met de verandering en daarmee dus zorgen voor een gedragen verandering binnen de organisatie / afdeling. Anders geduid, het samenspel tussen de verschillende actoren in de keten is geoptimaliseerd.
7. In kaart brengen wat de benodigde competenties, kennis en kunde is om de heffing- en invorderingsketen conform boven gesteld hoofddoel te laten werken
8. Ervoor zorgen dat medewerkers getraind zijn in de nieuwe manier van werken, inclusief het verankeren hiervan middels procesbeschrijvingen, werkinstructies etc.
9. Inrichten governance structuur voor de lange termijn, inclusief:

a. Een overzicht wie doet wat wanneer in de keten en waarom
b. Ondersteunen bij het zoeken naar de juiste implementatiepartner van Dynamics365 voor de toekomst

10. Samenwerking zoeken met andere waterschappen die hetzelfde belastingsysteem (willen) gaan gebruiken
11. Stakeholdermanagement richting de belangrijkste betrokkenen zoals bestuurlijke opdrachtgevers, directie, projectdeelnemers en overige stakeholders.

De benodigde capaciteit voor deze fase is gezamenlijk te bepalen en moet geaccordeerd worden door de stuurgroep.

Eisen en randvoorwaarden
Opdrachtnemer heeft minimaal X jaar ervaring met opdrachten zoals boven beschreven en ervaring in de utilities sector en / of andere waterbedrijven
Opdrachtnemer heeft zelf voldoende expertise in huis om de meest cruciale rollen benodigd voor de opgave in te vullen. Denk hierbij vooral aan rollen als programmamanager, verandermanager, black-belt enzovoorts.
Opdrachtgever heeft *of* zelf kennis van MS Dynamics 365 *of* is aantoonbaar sterk in het aansturen van andere leveranciers die, nu of in de toekomst, onderdeel uitmaken van het programma.

Betalingsmomenten
De offerte dient uit te gaan het van het volgende betalingsmomenten

Opdrachtnemer stuurt wekelijks een gemaakt kostenoverzicht.
Een keer per maand worden de totale gemaakte uren en andere bijhorende kosten door opdrachtgever geaccordeerd.
Uitbetaling van gemaakte kosten vind een keer per maand plaats
De betalingstermijn is 30 dagen.

Bijlage X (download van Inkoop en aanbesteding | Waternet de relevante voorwaarden)
De Algemene Inkoopvoorwaarden

Met vriendelijke groet,

Opdrachtgever
Directeur Dienstverlening
[redacted]
[redacted]@waternet.nl
06-[redacted]