



Overlegorgaan van HBO-scholen  
met een accountancy-opleiding

## **LANDELIJK EXAMEN**

### **Post HBO BIV**

**Samenstellers:** Redactiecommissie BIV  
**Datum:** 16 januari 2017  
**Aantal bladzijden:** 8 inclusief dit voorblad  
**Tijd:** 13.30 – 16.30 uur

Vraag 1	40 punten
Vraag 2	15 punten
Vraag 3	25 punten
<u>Vraag 4</u>	<u>20 punten</u>

Totaal 100 punten

## Insaam BV

### Geschiedenis

Insaam B.V. (voortaan Insaam) verzorgt het innen van de waterschapsbelasting en onroerend goedbelasting voor waterschappen en gemeenten. Insaam is in 2007 opgericht door een aantal gemeenten en waterschappen. De initiatiefnemer van de oprichting van Insaam BV, Hans van der Ploeg, is algemeen directeur. Hans zag als controlerend accountant van een aantal gemeenten en waterschappen dat de door de burgers verschuldigde belastingen niet overal even goed en tijdig werden geïnd. De belangrijkste doelstelling van Insaam bij oprichting door de deelnemende gemeenten en waterschappen was, naast natuurlijk het juist en tijdig innen, efficiencywinst te behalen door grote aantallen belastingaanslagen te innen. De aandelen van de BV zijn in handen van de deelnemende gemeenten en waterschappen.

De opbrengsten van Insaam bestaan uit een vaste bijdrage van de waterschappen en gemeenten per belastingplichtige en een percentage van het alsnog geïnde bedrag van wanbetalers.

### Cultuur en managementstijl

Bij Insaam werken mensen die het belangrijk vinden om de inning van de aan burgers, bedrijven en andere instellingen opgelegde belastingen zo goed mogelijk te innen tegen een redelijk tarief. Insaam is een organisatie met een financieel-economisch getinte sturing en de werkprocessen zijn gestandaardiseerd. De ontwikkelingen op het gebied van administratieve dienstverlening en ondersteuning van incassoprocessen zijn door de nieuwe mogelijkheden van de informatietechnologie talrijk. Dit betekent onder meer dat van medewerkers gevraagd wordt om regelmatig cursussen te volgen op het gebied van automatisering om het werk efficiënter te kunnen uitvoeren. De algemeen directeur, Hans van der Ploeg, stuurt sterk op efficiency en houdt de afdelingshoofden verantwoordelijk voor de behaalde resultaten.

### Strategie

In overleg met deelnemende gemeenten en waterschappen en het personeel is het strategisch profiel in 2015 aangescherpt. De missie van Insaam is:

*Kwalitatief goed en op respectvolle wijze belastingaanslagen opleggen en innen voor waterschappen en gemeenten in Nederland, tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten.*

De visie is: *“het behalen van efficiencyvoordelen door slim samenwerken”.*

De doelen van Insaam luiden als volgt:

- Lage bedrijfskosten
- Realiseren van aanslagen en inningen conform wet- en regelgeving
- Voorkomen van bezwaar- en beroepsprocedures
- Tijdig versturen van aanslagen
- Tijdig innen van bedragen
- Realiseren van goede samenwerking met waterschappen en gemeenten

- Groei van het aantal waterschappen en gemeenten waarmee wordt samengewerkt.

Kritische succesfactoren van Insaam zijn:

- Het tijdig innen van de belastingenaanslagen
- Het juist innen van de belastingaanslagen conform de wet- en regelgeving
- Volledige bezetting van de afdelingen
- Kostenbewustzijn
- Kennis van de medewerkers van automatisering
- Juistheid van de basisgegevens van belastingplichtige burgers die tijdig worden aangeleverd.

In de Service Level Agreements (SLA's) met de waterschappen en gemeenten zijn afspraken vastgelegd over het kwaliteits- en kwantiteitsniveau van de dienstverlening, onderlinge informatievoorziening en verantwoordelijkheden.

Doelstellingen die zijn vastgesteld in de SLA zijn onder andere:

- Binnen een half jaar na ontstaan van de belastingenschuld moet de aanslag aan de belastingplichtige zijn opgelegd. (tijdig, volledig en juist).
- Bezwaar- en verzoekschriften van belastingplichtigen worden binnen vijf dagen afgedaan of bevestigd via een ontvangstbevestiging.
- Invorderingsmaatregelen worden maximaal binnen twee maanden na het verstrijken van de laatste vervaldatum opgestart.
- Kwijtscheldingsaanvragen worden beoordeeld binnen acht weken.
- Het 100 % volledig en juist in stand houden van de basisgegevens voor de heffingsadministratie door de gemeenten en waterschappen en tijdig doorgeven van de basisgegevens aan Insaam.
- Betaling door gemeenten en waterschappen binnen 30 dagen van de verschuldigde vergoedingen aan Insaam.

## Toekomst

Insaam hoopt in de toekomst ook andere soorten belastingen te kunnen innen. Dit zal betekenen dat niet alleen de waterschapsbelasting en onroerendzaakbelasting, maar ook bijvoorbeeld de afvalstoffenheffingen van verschillende gemeenten door Insaam geïnd zullen worden. Hierdoor zullen er wederom meer schaalvoordelen kunnen worden behaald. Het is dan bijvoorbeeld ook mogelijk om de kosten van de deurwaarders te verminderen omdat er dan voor verschillende belastingen en heffingen één keer een deurwaarder naar de belastingplichtige kan worden gestuurd.

## Bedrijfsorganisatie

Bij Insaam ressorteren onder de algemeen directeur, Hans van der Ploeg, vier organisatieonderdelen, te weten:

- het Bedrijfsbureau (7 medewerkers)
- het Klant Contact Centrum (KCC) (30 medewerkers)
- de afdeling Heffen (20 medewerkers)
- de afdeling Innen (20 medewerkers) met een subafdeling Dwangvordering waar 7 deurwaarders werken.

Deze organisatie onderdelen worden elk geleid door een afdelingshoofd.

De algemeen directeur wordt ondersteund door een secretariaat. Verder ressorteren onder de algemeen directeur de stafafdelingen ICT/ Applicatiebeheer , Personeelszaken, Financiën/Control en de Juridische afdeling. Bij Insaam werken in totaal 95 medewerkers (75,1 Fte's), waarvan bij de bovengenoemde stafafdelingen 18 medewerkers.

## **Automatisering**

Insaam is in hoge mate geautomatiseerd. Dit betekent dat de belastingheffingen voor burgers en bedrijven en de controles hierop op geautomatiseerde wijze worden uitgevoerd.

Insaam gebruikt een ERP-systeem dat geïmplementeerd is met hulp van een bekende softwareleverancier. Deze softwareleverancier voert het functionele onderhoud aan de applicaties voor Insaam uit. De afdeling ICT/ Applicatiebeheer is verantwoordelijk voor het operationele beheer van de systemen.

Door het ERP-systeem zijn de voor de belastingheffing benodigde basisbestanden, de transactieverwerking, de verwerking van de betalingen en de financiële administratie volledig geïntegreerd.

Voor juiste, tijdige en volledige belastingheffing is de kwaliteit van de basisbestanden van Insaam van groot belang. Hiervoor moet de invoer van de gegevens betrouwbaar zijn. Immers onbetrouwbare input leidt tot onbetrouwbare output. Door fouten in de basisbestanden en de input zullen belastingaanslagen onterecht zijn en kunnen meer belastingplichtigen bezwaarschriften indienen of met klachten komen bij Insaam. Dit is niet bevorderlijk voor de tijdige afwikkeling van de belastingheffing.

## **Bedrijfsprocessen**

### Bedrijfsbureau

Het Bedrijfsbureau verzorgt onder andere de planning van de werkzaamheden en de berekeningen voor de onderbouwing van de tarieven die voor de diensten van Insaam in rekening worden gebracht.

### Klant Contact Centrum

De afdeling Klant Contact Centrum houdt zich bezig met het klantcontact. De medewerkers van deze afdeling beantwoorden vragen van belastingplichtigen, handelen klachten af en geven uitleg over de mogelijkheden om bezwaar en beroep aan te tekenen tegen opgelegde belastingaanslagen. Ook geeft deze afdeling Informatie over de mogelijkheid om kwijtschelding aan te vragen van opgelegde belastingaanslagen.

Indien een belastingplichtige een aanmaning heeft gehad van Insaam dan wordt het klantencontact verder afgehandeld door de afdeling Innens.

### Heffen

Bij de afdeling Heffen worden de belastingaanslagen geproduceerd en verstuurd naar de belastingplichtigen.

De afdeling behandelt ook de bezwaren en het kwijtschelden van aanslagen binnen de kaders die zijn aangegeven door de gemeenten en waterschappen.

Op basis van de onderstaande gegevens van externe partijen wordt berekend welk bedrag een belastingplichtige aan heffing verschuldigd is:

**Kadaster:** Maandelijkse mutatiebestanden per belastingplichtig object (ingedeeld per waterschap).

**Basisregistratie personen:** De mutaties in de Basis Registratie Personen van gemeenten komen in een centrale database van de RvIG (Rijksdienst voor Identiteitsgegevens) terecht. Insaam heeft hier een account en dagelijks worden de mutaties van de RvIG geautomatiseerd opgehaald.

**Waterbedrijven:** Bestanden met het afgerekende waterverbruik over de afgelopen periode.

**Waterschappen:** De wijzigingen in het kwijtscheldingsbeleid en nieuwe verordeningen. Hierin is bijvoorbeeld informatie opgenomen over de belastingtarieven die behoren bij gebouwd/onbebouwd/natuur. Ook leveren zij kaarten (bestanden) aan met de indeling van natuur en ongebouwde percelen.

**Gemeenten:** De bestanden met gemeentelijke aanslaggegevens, wijzigingen in het kwijtscheldingsbeleid en de eigenaren per 1 januari. De WOZ-waardes van onroerende goederen worden eens per jaar aangeleverd en de mutaties maandelijks.

Na het bepalen van de hoogte van de verschuldigde belastingen door Insaam krijgt de belastingplichtige een brief met daarin de belastingaanslag van de verschuldigde belasting. De belastingaanslagen kunnen worden betaald door overmaken van het verschuldigde bedrag in één keer of per automatische incasso worden geïnd in maximaal 10 termijnen na het opleggen van de aanslag.

### Innen

De afdeling Innen (debiteurenbeheer) zorgt voor de verwerking van de betalingen. Deze afdeling kan een betalingsregeling overeenkomen als de betaling van de belasting problemen oplevert bij een belastingplichtige. Daarnaast stuurt deze afdeling herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen als dit nodig blijkt te zijn. In het uiterste geval regelt deze afdeling beslag op bezittingen van een belastingplichtige. Dit uiteraard allemaal volgens de voorschriften van de gemeenten en waterschappen.

### *Innen en terugbetalingen (storerings)*

De medewerkers van de afdeling Innen incasseren maandelijks de verschuldigde bedragen van de belastingplichtigen nadat toestemming voor automatische incasso is gegeven. Zij doen dit door middel van de inningsmodule van het ERP-systeem. De medewerkers van de afdeling Innen ontvangen hierna een bevestiging van de bank voor de ontvangsten en een overzicht van de storno's (=terugbetalingen) die hebben plaatsgevonden. Als de belastingplichtige niet akkoord is met de incasso kan de belastingplichtige deze incasso zelf binnen 56 dagen na afschrijving van de bankrekening storneren. Een medewerker van de afdeling Innen storneert zelf geïncasseerde bedragen als een klant een terechte klacht heeft ingediend over een incasso. Deze klacht moet terecht zijn bevonden door een aangewezen medewerker van het Klant Contact Centrum.

De betalingen die niet via automatische incasso lopen worden elke dag ingelezen door een medewerker van de afdeling Innen. In het bankbestand komen veel betalingen voor die niet direct door de computerprogrammatuur gekoppeld kunnen worden aan een opgelegde aanslag of belastingplichtige. Deze categorie betalingen wordt handmatig beoordeeld door een medewerker van de afdeling Innen. De

verwerking hapert bijvoorbeeld doordat betalingen door iemand anders dan de belastingplichtige zijn gedaan of doordat onjuiste bedragen betaald zijn.

### *Aanmanen en dwangvordering*

Herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen worden automatisch aangemaakt door de ERP-programmatuur volgens een vaststaande planning. De bestanden worden op dinsdag aangemaakt, op woensdag wordt de print gecontroleerd (de aantallen en het totaalbedrag) en op zaterdag wordt de brief verstuurd. De uiterlijke betaaldatum voor de belastingplichtige is 10 dagen na de levering van de brief. De kosten voor de aanmaning en het dwangbevel zijn gerechtelijk vastgesteld. De kosten voor het dwangbevel zijn afhankelijk van de hoogte van het invorderingsbedrag.

De ERP-programmatuur genereert een uitdraai met een totaaloverzicht van de aanmaningen en dwangbevelen gespecificeerd per gemeente en waterschap met de kosten per aanmaning dan wel dwangbevel en de hoogte van de openstaande post.

### *Beslaglegging*

Na het dwangbevel wordt over gegaan tot beslaglegging. Er zijn zeven deurwaarders werkzaam bij Insaam, die ieder in een eigen regio hun werk doen. De deurwaarders versturen eerst nog een tweede dwangbevel om de belastingplichtige tot betalen te bewegen.

Na ontvangst van de dwangbevelen kunnen belastingplichtigen reageren en betalingsregelingen treffen bij de afdeling Innen. Reacties van achterstallige debiteuren richting de deurwaarder of via de telefoon worden genoteerd op een 'kladblok' in het systeem. Deze aantekeningen zijn te raadplegen door de deurwaarders en medewerkers van de afdeling Innen.

Indien het versturen van de dwangbevelen niet het gewenste resultaat heeft, gaat de deurwaarder over tot beslaglegging. De deurwaarder beoordeelt na een bezoek aan de achterstallige belastingplichtige of er beslagleggingsmogelijkheden zijn. Indien dit niet het geval is stelt hij voor om de vordering als oninbaar op te nemen. Als dit wel het geval is doet hij een voorstel bij het hoofd van de afdeling Innen over de beslaglegging. Het hoofd van de afdeling Innen volgt vrijwel altijd het advies van de deurwaarder.

De deurwaarder gaat over op beslaglegging als de belastingplichtige niet heeft betaald nadat de dwangbevelen zijn gestuurd. Beslaglegging kan op de volgende manieren plaatsvinden:

- Beslag op de bankrekening waardoor de bank de rekening blokkeert tot de betaling heeft plaats gevonden.
- Beslag op onroerende zaken (woonhuis), waarbij een medewerker Innen op het kadaster laat inschrijven dat er beslag is gelegd op het huis. De deurwaarder betekent (=melden) het beslag bij de hypotheekhouder en de burger.
- Beslag op roerende zaken (auto), waarbij de deurwaarder het beslag bij de burger aan huis betekent en bezit neemt van het object. De deurwaarder bepaalt een verkoopdatum die plaatsvindt binnen 4 weken.
- Loonbeslag, waarbij beslag gelegd wordt op een deel van het loon. Dit deel wordt bepaald door rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden van de belastingplichtigen zoals het aantal kinderen. Het loonbeslag vindt rechtstreeks bij de werkgever van de betrokkene plaats.

## **Gevraagd**

### **A Relevantie en betrouwbaarheidstype (40 punten)**

#### **Vraag 1**

- a Typeer Insaam BV volgens de relevantietypologie. Geef een onderbouwing van het door u gekozen type op basis van de individuele factoren uit het Tolmodel. **(12 punten)**
- b Typeer Insaam BV volgens de betrouwbaarheidstypologie. Motiveer uw antwoord. **(4 punten)**
- c Welke managementinformatie is nodig voor het besturen en beheersen van de organisatie volgens het Tolmodel? Geef een aanzet tot de rapportageset en besteed aandacht aan de vorm en inhoud hiervan die passen bij het in vraag 1a door u genoemde type volgens de relevantietypologie en natuurlijk bij de casus. **(24 punten)**

### **B Beheersing (40 punten)**

#### **Vraag 2**

- a Welke rol speelt het KAD model bij de opzet van het Tolmodel? **(5 punten)**
- b Recent is gebleken dat belastingaanslagen zijn verzonden met daarop de verkeerde adressen.  
Gevraagd: Richt de verschillende modules van het KAD model zo in dat Insaam het versturen van de belastingaanslagen naar de juiste adressen adequaat geborgd heeft. Houd daarbij rekening met de aard van het proces. **(10 punten)**

#### **Vraag 3**

Hans van der Ploeg heeft in 2015 enkele tientallen klachten ontvangen van belastingplichtige burgers over het optreden van de deurwaarders van Insaam bij beslagleggingen. De klachten hadden onder meer betrekking op het bruut optreden van de deurwaarders zonder voldoende rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden van de belastingplichtigen zoals de wet vereist. Ontwerp het 'COSO - Internal Control Framework' voor het doel van Insaam om bij het beslagleggen de vereiste wet- en regelgeving te volgen. Laat daarbij de samenhang zien tussen de componenten van het 'COSO - Internal Control Framework' . **(25 punten)**

**C Automatisering (20 punten)**

**Vraag 4**

a De directie van Insaam heeft indertijd gekozen voor een ERP-pakket. Geef gemotiveerd drie voordelen van het gebruik van een ERP-pakket bij Insaam. **(6 punten)**

b Het ERP-pakket levert in de praktijk niet altijd het gewenste resultaat op wat betreft snelheid en juistheid bij het opstellen en versturen van aanslagen en het innen van de bedragen door Insaam.

**Stel daarom** dat Insaam gekozen had voor **maatwerk**.

Benoem de fasen van twee alternatieve methoden voor systeemontwikkeling van maatwerk en geef gemotiveerd aan welke van de twee ontwikkelmethoden geschikt was geweest bij Insaam. **(14 punten)**

**--- Einde van het examen ---**