

FISCAAL BEWUST

FISCAAL BELEIDSPLAN



2017

FISCAAL BELEIDSPLAN

1 INLEIDING EN AANLEIDING

Het college van de Gemeente Enschede heeft zich gecommitteerd aan horizontaal toezicht (HT) door ondertekening van een convenant met de Belastingdienst op 22 december 2011, nadat B&W hiermee hadden ingestemd op 20 december 2011. In het convenant zijn kernwaarden als transparantie, begrip en vertrouwen sleutelbegrippen en vormen samen de basis voor een goede fiscale verantwoording.

Horizontaal toezicht houdt kort gezegd in dat de insteek van de relatie met de Belastingdienst wijzigt van repressief naar preventief, van 'verticaal' naar 'horizontaal' toezicht waarbij de organisatie van een regulier boekenonderzoek bespaart blijft. Dit preventieve toezicht wordt mogelijk gemaakt door een andere fiscale werkwijze door de gemeente en de Belastingdienst. De Belastingdienst steunt op bestaande en nieuw te ontwikkelen interne controles binnen de gemeente waardoor zij minder achteraf zal gaan controleren. Het verticale toezicht is het tegenovergestelde van horizontaal toezicht en houdt in dat niet met de Belastingdienst op basis van vertrouwen wordt geopereerd maar dat achteraf wordt gecontroleerd.

Belangrijke kenmerken van horizontaal toezicht betreffen verder:

1. Samenwerking op basis van transparantie, wederzijds begrip en vertrouwen;
2. Proactief (tussentijds) afstemmen fiscale vraagstukken door de gemeente met de Belastingdienst;
3. Zelfregulering door verbetering van de fiscale interne beheersing waardoor er actueel inzicht is in fiscale risico's;
4. Vastlegging van de fiscale interne beheersing in beleidsstukken die gezamenlijk met de uitvoering een *TAX CONTROL FRAMEWORK* (TCF) vormen;
5. Fiscaliteit heeft voldoende aandacht, er is sprake van een procesmatige en risicogerichte benadering.¹

Na ondertekening van het convenant is in overleg met de Belastingdienst een Strategisch Behandelplan opgesteld met het doel een systeem in te richten van interne fiscale beheersing, in- en externe controle en het opstellen en indienen van aanvaardbare aangiften die voldoen aan wet- en regelgeving.

De uitvoering van het Strategisch Behandelplan is nog niet in volle omvang gerealiseerd. Daarom is het ook nodig om het fiscale bewustzijn te verhogen en over te gaan tot inrichten van een zogenaamd tax control framework. Dit sluit ook aan bij de missie die de gemeente Enschede heeft vastgesteld:

"Het voldoen aan fiscale wet- en regelgeving en in staat zijn om hier tijdig, juist en volledige verantwoording over af te leggen".

Deze missie is volbracht indien aan onderstaande doelstellingen wordt voldaan.

2 DOELSTELLINGEN

Wat willen we bereiken om te voldoen aan de missie:

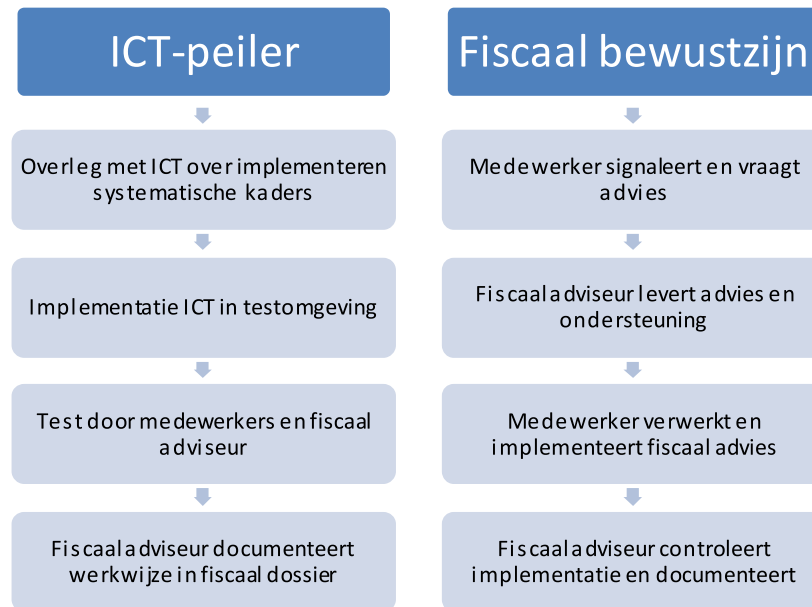
1. het inzichtelijk en beheersbaar hebben van fiscale risico's en kansen;
2. het aanwezig zijn van fiscaal bewustzijn bij medewerkers;

¹ Risicogerichte benadering: Het op basis van data-analyse en risicoanalyse de grootste risico's boven ta fel krijgen en vooral daarop "inzoomen" bij toezicht en handhaving.

3. een transparante en betrouwbare partner voor de interne en externe stakeholders;
4. het vastleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden op het gebied van fiscaliteit in de organisatie.
5. fiscale werkzaamheden verrichten conform de wet- en regelgeving;
6. het tijdig en op een correcte wijze voldoen aan de diverse fiscale verplichtingen;
7. het implementeren van fiscale (interne) doelmatige beheersmaatregelen;
8. de fiscale doelstellingen maken integraal deel uit van de algemene doelstellingen van interne beheersing (BBV);
9. de fiscale functie wordt volledig geïntegreerd in de bedrijfsprocessen en deze (fiscale) processen zijn zo lean mogelijk;
10. het beschikken over een goed georganiseerd documentatiesysteem voor fiscale (beleg)stukken;

De hierboven beschreven doelstellingen zijn de bouwstenen om het tax control framework verder in richten zoals toegelicht in hoofdstuk 4.

De organisatie is zich vaak niet bewust van de fiscale risico's en kansen en er is onvoldoende fiscaal bewustzijn en kennis in de organisatie aanwezig, waardoor er onnodige risico's worden gelopen. Het is daarom belangrijk dat er ten eerste meer fiscaal bewustzijn en signaleringsvermogen ontstaat en ten tweede dat zoveel mogelijk fiscale werkzaamheden worden geautomatiseerd in aanvulling op de reeds bestaande processen en controles. Een schematische weergave van deze stappen is onderstaand weergegeven.



Het verwezenlijken van de fiscale doelstellingen, en daarmee het opbouwen van een Tax Control Framework kost gemiddeld twee jaar. Dat zal erkend moeten worden. Fiscaal bewustzijn is essentieel om de fiscale doelen te bereiken. Hierbij worden werkprocessen verbeterd en worden signaalfuncties versterkt ter ondersteuning.

3 UITGANGSPUNTEN

Om te kunnen voldoen aan onze fiscale doelstellingen gelden de volgende uitgangspunten:

1. het bestuur en management zijn zich ervan bewust dat doelstellingen alleen kunnen worden behaald met steun vanuit de organisatie en dat zij die moeten faciliteren;
2. Er dient inzicht te zijn in de fiscale risico's door middel van een risico-analyse;

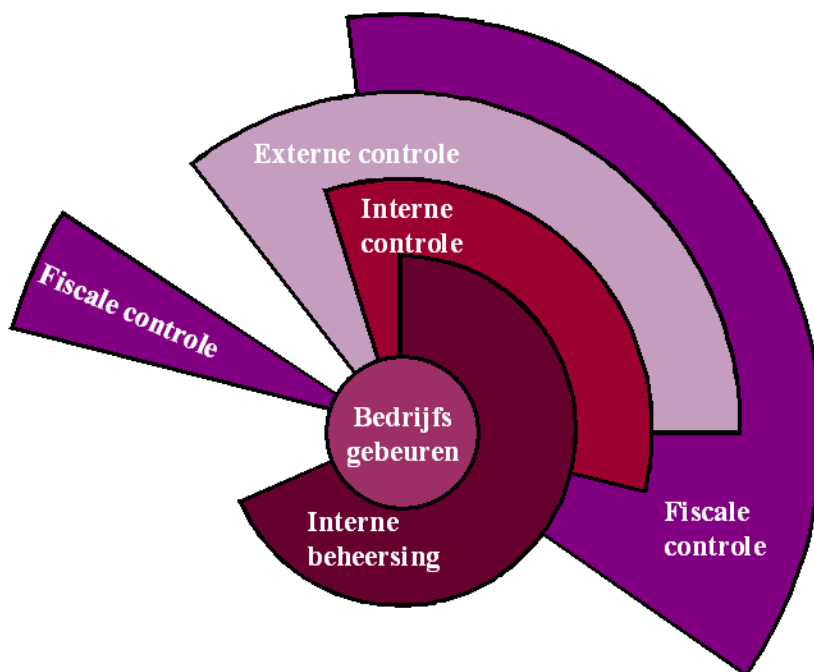
3. een duidelijke beschrijving van fiscale processen, als onlosmakelijk onderdeel van de bedrijfsprocessen;
4. fiscaal bewustzijn binnen de organisatie, dat wil zeggen dat medewerkers tenminste op hoofdlijnen weten wat er speelt, mogelijke fiscale risico's kunnen signaleren en weten waar zij terecht kunnen met fiscale vragen;
5. primaire bedrijfsprocessen: fiscale ondersteuning is ondersteunend bij de uitvoering van de gemeentelijke taken.

4 TAX CONTROL FRAMEWORKEN HORIZONTAAL TOEZICHT

Een Tax Control Framework (TCF) is een systeem voor fiscale risicobeheersing en controle. Niet alleen stelt het TCF in staat om projecten en de administratie fiscaal op een beheersbare en controleerbare manier uit te voeren, het stuurt ook het gedrag van mensen in de organisatie waar het gaat om fiscale aangelegenheden. Fiscale beheersing wordt wel geduid als het geheel aan maatregelen (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, processen administraties en communicatielijnen) die een organisatie treft om het indienen van een aanvaardbare aangifte te waarborgen. Dit impliceert dat de maatregelen borgen dat tijdige, juiste en volledige fiscale informatie wordt opgeleverd. Deze informatie is ook nodig om grip te houden op tijdig te betalen belastingbedragen dan wel tijdig te verkrijgen belastingteruggaven.

Bij horizontaal toezicht (HT) staat controle en beheersing van de fiscaliteit vooraf centraal. Het gaat om een werkwijze gebaseerd op gerechtvaardigd vertrouwen tussen de gemeente en de Belastingdienst. De Belastingdienst wil geen bemoeienis waar dat niet nodig is. Waar reeds voldoende fiscale risicobeheersing aanwezig is, gaat de Belastingdienst terug in toezicht. Om de uitvoering hiervan mogelijk te maken dient de gemeente haar fiscale processen te optimaliseren en de Belastingdienst te informeren over de stand van zaken omtrent de fiscale processen. De gezamenlijke fiscale beheersmaatregelen (fiscale processen) vormen het zogenaamde in de paragraaf hiervoor toegelicht 'tax control framework' (TCF). Een aantal van deze beheersmaatregelen staan benoemd in de volgende paragraaf.

De gemeente heeft zich door het convenant horizontaal toezicht gecommitteerd om haar interne processen fiscaal (TCF) te optimaliseren, het belang van de fiscaliteit te onderkennen en voldoende capaciteit vrij te maken voor de fiscaliteit. De Belastingdienst committeert zich om het toezicht richting de gemeente zoveel mogelijk te verminderen en constructief de gemeente te ondersteunen bij de implementatie van geoptimaliseerde fiscale processen. Hieronder een schematische weergave van een tax control framework waarbij geconstateerd wordt dat fiscaliteit een onderdeel van het bedrijfsgebeuren is en middels een fiscale dekking in alle beheersingsschijven van de organisatie wordt betrokken.



Organisatorisch zijn programma's in de basis integraal verantwoordelijk voor de juiste fiscale toepassing van wet- en regelgeving. Dit conform het concept van integraal management. Dit is niet anders dan in het verleden bij verticaal toezicht (bedrijfsgebeuren en interne beheersing). Door de overgang naar horizontaal toezicht wordt de interne controle-rol (= Verbijzonderde Interne Controle: VIC) overgedragen aan de gemeente. In overleg met de Belastingdienst vindt deze afstemming plaats op basis van onafhankelijkheid, keus en kennis. De uitbreiding van werkzaamheden richt zich dan ook met name op de overall blik op fiscaliteit, de VIC en het inzichtelijk maken van de Interne Controle bij de programma's.

5 HOE GAAN WE HIER CONCREET MEE OM?

5.1 Fiscaal bewustzijn creëren

Het fiscaal bewustzijn van de organisatie zal op de volgende manieren worden verhoogd:

- Intens: op intens zal door de fiscaal adviseur fiscaliteit onder de aandacht worden gebracht. Dat zal gebeuren als er zich relevante ontwikkelingen op fiscaal gebied voordoen.
- Zichtbaarheid fiscaal adviseur: de fiscaal adviseur zal fysiek op afdelingen en afdelingsoverleggen aanwezig zijn zodat de drempel om vragen te stellen door medewerker lager wordt en men zich meer bewust wordt dat fiscaliteit een rol speelt.
- Het versturen van fiscale nieuwsbrieven door de fiscaal adviseur.
- Interne afdelingsgerichte workshops aanbieden.
- Fiscaliteit wordt een vast agendapunt (maandelijks) in het CB.

Fiscale (basis)kennis vergroten

De fiscale (basis)kennis zal verhoogd worden door:

- Fiscale databank: medewerkers die deelnemen aan het fiscaal team hebben toegang tot het Fiscaal Portaal, een uitgebreide databank met jurisprudentie, beleidsbesluiten, kamerstukken, notities en handboeken. Ook vindt je op het Fiscaal Portaal onder andere een modellabeling met onderbouwing, een actualiteitenoverzicht en een vragenfunctie.

- In company trainingen: teams zullen op maat gesneden in company trainingen worden aangeboden. Afhankelijk van het onderwerp zullen deze trainingen worden verzorgd door de fiscaal adviseur (basistraining) dan wel door een externe opleider (verdieping cursus en/of specifieke onderwerpen).
- Het houden van thema presentaties: Er zullen op basis van actuele fiscale thema's presentaties worden gehouden, bestemd voor een specifieke groep van medewerkers waarbij het onderwerp speelt.
- Fiscaal team: het fiscaal team wordt voortgezet en vernieuwd conform bijgaand kader Fiscaal Team. Nieuwe ontwikkelingen vanuit de teams worden door de deelnemers aangedragen en besproken in het fiscaal team en best practices worden gedeeld. De bijeenkomsten worden voorgezeten door de fiscaal adviseur. De strategische bijeenkomsten zullen 1 maal per kwartaal gedurende een dagdeel plaatsvinden. Het tactisch deel van de fiscale werkgroep komt 1 x per twee maanden bij elkaar.
- Deelnemen aan masterclasses, trainingen, symposia en netwerkbijeenkomsten: de complexiteit en snelheid waarmee veranderingen op fiscaal gebied zich voordoen is de laatste jaren aanzienlijk toegenomen. Om de fiscale kennis up-to-date te houden wordt door de deelnemer van het fiscaal team structureel deelgenomen aan masterclasses, trainingen en netwerkbijeenkomsten. De opgedane kennis zal met de organisatie worden gedeeld.

Fiscale faciliteiten organiseren

- Inrichten centraal loket "fiscaliteiten": Zowel intern- en extern zal er worden gewerkt volgens het principe van de 'één-loket functie'. Interne en externe adviesvragen zullen in één centraal loket worden verzameld en worden beantwoord. De fiscaal adviseur zal deze inrichten en via intranet aan de organisatie kenbaar maken.
- Het raadplegen van een externe fiscale vragen service: De organisatie maakt gebruik van een externe fiscale vragenservice, waar actuele vraagstukken die zich in de organisatie voordoen snel en vakkundig kunnen worden besproken. Met deze dienst wordt bereikt dat we op zeer korte termijn fiscale vraagstukken extern kunnen afstemmen en worden onnodige advieskosten voorkomen.
- Het inschakelen van een extern fiscaal adviseur: Voor complexe dossiers met een (ver)hoog(d) fiscaal risicoprofiel waarvoor diepgaande expertise nodig is en waarbij mogelijk discussie kan ontstaan over de fiscale duiding maakt de organisatie gebruik van een extern fiscaal adviseur. In het kader van Horizontaal Toezicht (dat is gebaseerd op transparantie, begrip en vertrouwen), is het van belang dat majeure projecten en dossiers met een (ver)hoog(d) risicoprofiel extern worden getoetst. De adviesvraag zal via de fiscaal adviseur worden uitgezet bij een extern fiscaal advieskantoor. De advieskosten worden ten laste van het project gebracht.

Borgen fiscaliteit in besluitvorming

- Verankering fiscaliteit in MT- en collegevoorstellen: In MT- en collegevoorstellen is op dit moment nog geen afstemming van de fiscale aspecten voorzien. Het mogelijk uitbreiden van de passage over de 'kosten, opbrengsten, *fiscaliteit* en dekking' in bestuursvoorstellen.
- Verankering fiscaliteit in projectopdrachten: Bij het formuleren van projectopdrachten zal door de projectleider fiscaliteit worden meegenomen. Hiervoor zal de projectleider het projectplan voor aanvang van het project bespreken met de fiscaal adviseur. De projectleider kan dit insamenwerking doen met (waar aanwezig) kenniscentra van de afdeling.
- Opstellen overeenkomsten: Bij het opstellen van overeenkomsten zal er fiscaal advies bij de fiscaal adviseur ingewonnen worden om ervoor te zorgen dat fiscaliteit verankerd is in de gemaakte afspraken. Middels intranetberichten en in het fiscaal platform zal hier aandacht aan worden besteed.

Processen voldoen aan wet- en regelgeving

- Beoordeling van bestaande en nieuwe procesbeschrijvingen op fiscalemerites: Op diverse plekken in de organisatie zijn processen beschreven of worden nieuwe procesbeschrijvingen opgesteld. Deze zullen door de fiscaal adviseur op fiscaliteit worden beoordeeld.
- Het opnemen van fiscaliteit waar mogelijk in de IPC-cyclus en IPC-documenten.
- Het periodiek uitvoeren van een steekproef: Om vast te stellen of de gemeente Enschede voldoet aan wet- en regelgeving zal er een periodieke steekproef worden getrokken door het team administratie, conform de eisen die de Belastingdienst hieraan stelt. Van de bevindingen zal een rapportage worden opgesteld door de fiscaal adviseurs.
- Bij het aanvragen van nieuwe grootboeknummers (element 2 codes) uitvoeren van een fiscaletoets voorbereid door aanvrager, uitgevoerd door fiscaal adviseur.
- Het beschrijven van aangifte processen in relatie tot de reguliere Interne Controle-cyclus.
- De aangifteprocessen omzetbelasting, loonbelasting en vennootschapsbelasting zullen door het team administratie worden beschreven.

5.2 Wat betekent dit voor verbonden partijen

De gemeente Enschede neemt deel in meerdere verbonden partijen. Onder een verbonden partij wordt verstaan een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin gemeente Enschede een bestuurlijk en financieel belang heeft. Verbonden partijen verschillen in omvang, risico en belang. In 2015 heeft de gemeenteraad het "Beleidskader verbonden partijen" vastgesteld, mede naar aanleiding van de aanbevelingen uit het Rekenkamerrapport (voor) goed verbonden d.d. 30 september 2013. Aanvullend is er besluitvorming gaande over een nieuw beleidsstuk verbonden partijen. In de toekomst ontstaan mogelijk meer relaties met verbonden partijen en dat vraagt van de gemeente regie op verbonden partijen².

Verbonden partijen vallen alleen onder het TAX CONTROL FRAMEWORK voor zover deze eveneens onder het getekende convenant horizontaal toezicht vallen en eventuele toekomstige verbonden partijen. In het bestaande convenant staan de verbonden partijen niet benoemd. De (op dit moment) 100% verbonden partijen (Onderhoud Enschede BV en Sportaal BV en De Twentse Schouwburg) zullen in ieder geval onder het convenant vallen van de gemeente aangezien zij 100% in eigendom zijn van de gemeente. Dit betekent dat gemeente Enschede jaarlijks een fiscaal gesprek voert met deze verbonden partijen om de fiscale stand van zaken te bespreken. Van de besprekingen wordt een gespreksverslag opgesteld en enkele fiscale documenten worden opgevraagd bij de verbonden partijen ter beoordeling.

Doorslaggevende zeggenschap bestaat thans voor drie verbonden partijen:

- Onderhoud Enschede BV
- Sportaal BV / voorheen Enschedese Zwembaden NV
- De Twentse Schouwburg NV

Gemeente Losser

Door de DVO met gemeente Losser wordt een groot deel van de bedrijfsvoering van gemeente Losser ook uitgevoerd door gemeente Enschede. Het biedt meerwaarde om dit beleidsplan eveneens toe te passen op de processen welke worden verricht voor gemeente Losser (uniformiteit en brede kwaliteitsverbetering). Het is wenselijk om dit plan na vaststelling in gemeente Enschede eveneens voor te leggen aan gemeente Losser.

6 VERVOLGPROCES

Bovengenoemde plannen uit het plan van aanpak moeten de komende tijd worden geïmplementeerd. De acties worden opgenomen in de fiscale planning. De planning wordt na

² 2016 Evaluatie verbonden partijen Enschede (januari 2017, CS)

accordering van het beleidsplan door de fiscale werkgroep opgesteld en met het Controllersberaad gedeeld.

Wens is om aan het begin van 2018 de kaders verder uit te werken door een uitgebreide planning en om de taken en verantwoordelijkheden duidelijk te hebben beschreven. In combinatie hiermee wordt een nulmeting uitgevoerd.

Het eerste half jaar van 2018 staat in het teken van een voorbereiding van de procesmatige borging in combinatie met opleiding aan het begin van de processen. Het huidige proces wordt conform de benoemde punten verbeterd en het verbeterde proces wordt beschreven, zodat de fiscaliteit ook in het proces wordt geborgd. Na de jaarrekeningperiode verwachten wij de procesverbeteringen uit te rollen. De tweede helft van het jaar 2018 staat in het teken van de voorbereiding van de procesmatige controle achteraf. Gedurende deze voorbereiding willen we actief ondersteunen bij de reeds verbeterde processen en in contact met de organisatie blijven of hier nog aanpassingen noodzakelijk zijn. Aan het eind van het jaar 2018 moeten we de controles achteraf procesmatig hebben geborgd. Begin 2019 staat dan in het teken van de uitvoering daarvan. Op basis van die uitkomsten moet blijken of we de processtappen verder moeten verbeteren en opleiding moeten aanbieden waar noodzakelijk.

Om vorengenoemde doelen te realiseren wordt van de programma's verwacht dat zij actieve deelname aan trainingen en aan het fiscaal platform van de medewerkers van hun team stimuleren en garanderen.

De extra capaciteit en daarmee samenhangende kosten van de implementatie die voor het realiseren van de fiscale doelen nodig is en gevolgen heeft voor diverse afdelingen zal tot uiting komen in de fiscale actielijst waardoor de capaciteitsinzet voor een ieder inzichtelijk is.

7 INZICHT IN ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De primaire fiscale signalering bij de uitvoering van de werkzaamheden binnen de programma's ligt bij iedereen die relevante juridische handelingen uitvoeren, bijvoorbeeld de projectbeheersers, projectleiders, de juristen en/ of andere personen die overeenkomsten sluiten, financiële afspraken maken en de financiële verantwoording hebben. De rollen en verantwoordelijkheden op fiscaal gebied zijn in de volgende tabel opgenomen. Hierbij is rekening gehouden dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie is belegd.

Funcities	Rol fiscaliteit
College	Vaststellen fiscale strategie en fiscaal beleidsplan
Fiscaal adviseur gemeente	De fiscale spin in het web. Draagt zorg voor de fiscale coördinatie en is inhoudelijk specialist. Periodiek gesprek met Belastingdienst (Horizontaal Toezicht) en ondersteuning afdelingen middels gevraagd en ongevraagd advies en verzorgen kennisoverdracht. Tevens namens de gemeente de communicatie met de Belastingdienst en externe adviseurs.
Fiscaal team	Betreft een overleg groep van relevante medewerkers die de verbindende functie hebben tussen de afdelingen en de <i>fiscaal adviseur</i> . De betrokkenen hebben basis fiscale kennis en een sluis- en signaleringsfunctie op hun afdeling. De betrokkenen versterken en dragen bij aan de centrale adviesfunctie. Het fiscale team komt regelmatig bijeen om fiscale informatie te delen en kennis op peil te houden.
MT Bedrijfsvoering	Vaststellen collegevoorstel fiscale strategie en fiscaal beleidsplan

Funcities	Rol fiscaliteit
Afdelingshoofd FDC	Eigenaar van de coördinatie van het fiscaal proces
Medewerkers die een financiële afspraak maken of een overeenkomst sluiten	Verantwoordelijk voor fiscaliteit voor de door hen verrichte werkzaamheden, waaronder fiscale signalering, zorgdragen voor bijwonen kennis- en overlegbijeenkomsten en uitvoeren fiscale checks.
Managers	Eindverantwoordelijk voor de fiscaliteit voor de onder hem/haar verantwoordelijkheid uitgevoerde processen.
Programmacontrollers	Toetsing beleidsinhoudelijke voorstellen en/of bestuurlijke stukken en medeverantwoordelijk voor ontwikkeling en controle op naleving van administratieve organisatie en interne controle (fiscaliteit vormt hierbij een belangrijk aandachtspunt)
Team administratie en Advies FDC	Opstellen en indienen aangiftes, inrichting (financiële) administratie en uitvoeren interne verbijzonderde controles
Adviseur verbijzonderde controle	Verantwoordelijk voor het uitvoeren van verbijzonderde interne controles op fiscaal gebied. De uit te voeren werkzaamheden worden vastgelegd in het interne controleplan waarin fiscaliteit een onderdeel is. Feitelijk: integreren in de reguliere IC-cyclus.

8 AFRONDEND

Met het effectief implementeren van vorengenoemde doelstellingen wordt een breed draagvlak gecreëerd binnen de organisatie dat wordt gedragen door de organisatie. Met de inzet van kwaliteit op fiscaal, financieel en administratief gebied, is het doel van het bestuur en de organisatie op proactieve wijze fiscaal optimaal te ondersteunen en te adviseren.

9 FISCALE PROCESSEN EN BEHEERSING VANUIT OPTIEK V.D. BELASTINGDIENST

- | | | |
|----|-----------------------------------|---|
| OB | Juistheid vooraf trek en afdracht | <ul style="list-style-type: none"> • Juiste initiële labeling, • Autorisatie van labeling van <i>nieuwe</i> kostenplaatsen, • Adequate interne controle achteraf, • met adequate bijsturing obv. de IC-bevindingen naar de <i>voorkant</i> van het proces • waarbij de betrokkenen (autorisatie, IC) voldoende kennisniveau moeten hebben om de problematiek te overzien • Controle van uitgaande facturen en fiscale check op werkzaamheden waarvoor een factuur wordt verzonden • Controle van factuurvereisten • Termijn debiteuren / crediteuren betalingen |
| OB | Volledigheid afdracht | <ul style="list-style-type: none"> • periodiek leggen van verbandscontroles tussen de relevante opbrengstenrekeningen en de bijbehorende afdracht • met documentatie van de inbegrepen posten waarover géén OB is afgedragen |

OB	Aansluiting aangiften – administratie	<ul style="list-style-type: none"> • bij elke aangifte, bijvoorbeeld door het verschil tussen de cumulatieve grootboekcijfers en de cumulatieve cijfers tot en met de vorige periode aan te sluiten met het aangiftebedrag.
BCF	Juistheid claim	<ul style="list-style-type: none"> • Zie OB Juistheid vooraf trek; idem
LH	Juistheid afdracht	<ul style="list-style-type: none"> • Adequate interne controle van de salarisadministratie (SA) achteraf, • met adequate bijsturing obv. de IC-bevindingen naar de <i>voorkant</i> van het proces • waarbij de betrokkenen voldoende kennisniveau moeten hebben om de problematiek te overzien en een signaleringsfunctie te kunnen vervullen • Controleren en bijhouden LH labeling (SA en FA) • periodieke rondrekeningen en aansluitingen (door IC) met de financiële administratie • Opstellen, borgen, bijhouden en toetsen van (interne) processen en protocollen voor veel voorkomende en terugkerende LH onderwerpen
LH	Volledigheid afdracht	<ul style="list-style-type: none"> • komen in de financiële administratie geen posten voor die ten onrechte niet in de verloning zijn betrokken? • Worden alle loonheffingen (loonbelasting, premie volksverzekeringen, premies werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage Zvw) volledig en tijdig afgedragen aan de Belastingdienst • hoe: bijvoorbeeld door periodieke steekproef op relevante onderdelen van de SA en FA.
VPB	Juistheid en volledigheid	<ul style="list-style-type: none"> • Autorisatie van labeling VPB-kwalificatie van nieuwe kostenplaatsen • Verankering jaarlijkse winsttoetsen in de organisatie met ondersteuning en verificatie vanuit FDC. • Adequate interne controle achteraf. • Adequate bijsturing naar fiscale check tijdens het begin van het proces. • waarbij de betrokkenen (autorisatie, IC) voldoende kennisniveau moeten hebben om de problematiek te overzien

Deze controles en verbandscontroles moeten per aangifte, per (dienst-) onderdeel van de gemeente en of per separate administratie worden ingericht om tot een voldoende beheersing van het geheel te komen.

Er is ook gesproken over:

- In het algemeen is de door de Belastingdienst gewenste wijze van centraal vooroverleg i.c. een coördinator. De Belastingdienst krijgt dan een casus voorgelegd die qua feiten duidelijk is geschetst, en waarbij is aangegeven wat de vraag is, en wat het antwoord op die vraag volgens de gemeente zelf is. Met andere woorden: zij verwachten dat de gemeente zelf een stuk oordeelsvorming uitvoert, al dan niet met raadpleging van externe adviseurs, en vervolgens haar mening ter toetsing voorlegt.
- De gemeente heeft de behoefte om standpunten over de VPB-plicht aan de Belastingdienst voor te leggen. De verzoeken tot vooroverleg kunnen via de contactpersoon worden ingediend.
- Voor de OB is dat kantoor Caraad, waar de gemeente gebruik van maakt. Voor de VPB en loonheffingen en opbouwen van het Tax Control Framework is dat kantoor Fiscaliade.

De BD wordt meegenomen in het proces van de verbetering van de fiscale interne beheersing. Hiervoor zullen diverse HT-gesprekken moeten worden gevoerd en worden stukken, na intern overleg over de eventuele gevolgen daarvan, gedeeld met de Belastingdienst.

De Belastingdienst heeft aangegeven dat de gemeente Enschede nu eens aan de slag moet gaan met het verbeteren van de fiscale interne beheersing en de verplichtingen uit het convenant HT. Het nalaten hiervan vergroot de kans op een tijdrovend en kostbaar boekenonderzoek.

Voor alle heffingen wordt gestart met een nulmeting om een beeld te vormen van de fiscale positie van de gemeente en de eventuele aandachtspunten en risico's. In de nulmeting zullen de belangrijkste en meeste actuele thema's meegenomen worden. Op basis van de uitkomsten van de nulmeting, kan een actielijst worden opgesteld voor de korte en lange(re) termijn. De acties vormen de bouwstenen voor het Tax Control Framework (TCF). In het kader van HT kunnen uitkomsten en bouwstenen desgewenst worden gedeeld met de Belastingdienst.

Het sluitstuk van de interne beheersing is de controle en goedkeuring door de IC. Hierbij neemt de gemeente de Belastingdienst mee in de beoordeling van de gemeente de facturen en achterliggende processen. De resultaten worden met de Belastingdienst gedeeld. De gemeente corrigeert eventuele onvolkomenheden en met de Belastingdienst wordt dan veelal afgesproken dat zij geen boetes opleggen.

Dit is overigens geen werkwijze die de Belastingdienst aan de gemeente kan vragen of opleggen om het op die wijze uit te voeren. Het is een variant gebaseerd op vrijwilligheid van de kant van de gemeente en het is een werkwijze die ook voor de gemeente kan bijdragen aan het leerproces, en die door de gemeente zelf optimaal kan worden ingepland in combinatie met de lopende werkzaamheden.

De gemeente Enschede zal uitvoering van dit beleidsplan en de vervolgstappen in het HT-proces, op de agenda houden en concretiseren. Hiermee voorkomt de gemeente Enschede dat zij een afbreukrisico loopt omdat zij zich niet houdt aan haar verplichtingen uit het met de Belastingdienst overeengekomen convenant horizontaal toezicht met alle mogelijke gevolgen van dien.

10 HET FISCAAL TEAM NADER TOEGELICHT

Het fiscaal team is een belangrijke beheersmaatregel die belangrijk is voor het behalen van de fiscale doelstellingen. Daarom is het fiscaal team als bijlage toegevoegd aan het fiscaal beleidsplan.

10.1 Doel

De vorming van een fiscaal team heeft ten doel om het fiscale 'bewustzijn', de fiscale zelfredzaamheid en de fiscale beheersing binnen de gemeente te verhogen. De inhoudelijke kwaliteit wordt verbeterd, er is sprake van interne scholing en een verbeterde signaalfunctie. Hierdoor wordt bijgedragen aan de realisatie van de gemeentelijke fiscale beleidsdoelstellingen.

10.2 Structuur en samenstelling

De structuur van het fiscaal team bestaat uit een voorzitter, zijnde de fiscaal expert(s) en daarnaast is in principe iedere afdeling vertegenwoordigd in het fiscaal team. Omdat niet alle afdelingen direct betrokken zijn bij de fiscale aspecten van de gemeente wordt aan de niet-direct betrokkenen een open uitnodiging gestuurd. Hierdoor kan een ieder voor zich zelf bepalen of het belangrijk is deel te nemen aan de fiscale bijeenkomst. Daarnaast is het de bedoeling om 2 maal per jaar een 'groot' overleg te organiseren binnen het fiscaal team waarin alle directies zijn vertegenwoordigd.

Het fiscaal team is gebaseerd op een functionele samenwerking. Deze staat los van hiërarchische aansturing ten aanzien van de functie waarin de leden van de commissie werkzaam zijn. Door zitting in en deelname aan het fiscaal team wordt toegevoegde waarde aan de organisatie geleverd op zowel lijn- als staf en ondersteunend niveau.

10.3 Taken fiscaal team

De taken van het fiscaal team zijn onder meer:

- Het op reguliere basis behandelen van actuele fiscale thema's die spelen binnen de gemeente;
- Verzamelen en delen van actuele fiscale kennis;
- Het tijdig signaleren van knelpunten en risico's op fiscaal gebied³;
- Het ondersteunen van de fiscaal expert bij het geven van trainingen voor de afdelingen. (De afgevaardigden vanuit de afdelingen kunnen als individu niet zorg dragen voor brede fiscale kennisdeling binnen hun afdeling).

De hierboven genoemde taken zijn niet limitatief, er is altijd ruimte voor andere taken mocht dat gewenst zijn, dan wel blijken na de evaluatie van het fiscaal team.

10.4 Overlegstructuur fiscaal team

Het fiscaal team voert periodiek (is flexibel) een overleg waarin fiscale onderwerpen en casuïstiek aan de orde komen. Voorafgaande aan elk Fiscaal team wordt een agenda opgesteld door de fiscaal adviseur van het FDC. Verder heeft de gemeente ervoor gekozen de Belastingdienst 1 á 2 keer per jaar uit te nodigen om een bijeenkomst van het Fiscaal team bij te wonen. De Belastingdienst stelt deze werkwijze op prijs, dat de relatie tussen gemeente Enschede en de Belastingdienst ten goede komt. De fiscaal adviseur is coördinator van de gemeente Enschede richting de Belastingdienst. Samen met de senior beleidsadviseur van de afdeling Strategie en Control (Concern) hebben zij mandaat om beleidsafspraken te maken met de Belastingdienst. Het fiscaal team heeft geen mandaat om afspraken te maken met de Belastingdienst.

De toegevoegde waarde van het Fiscaal team wordt op basis van bovengenoemde taakstelling als volgt samengevat:

- Het signalerend vermogen op fiscaal gebied wordt vergroot waardoor de kans op fouten af zal nemen;
- De kwaliteit van de eerstelijns fiscaal advisering wordt vergroot;
- Ondersteuning van de centrale adviesfunctie;
- Toename van het fiscaal bewust en juist handelen binnen de organisatie;
- Informatie delen over fiscale aanpak, stappen en prioriteiten bij gemeentelijke projecten;
- De gemeente Enschede c.q. blijft fiscaal 'in control' (TCF);
- Transparante relatie tussen de gemeente en de Belastingdienst wordt versterkt.

De fiscaal adviseur maakt naar aanleiding van de bijeenkomsten van het fiscaal team een verslag over de ontwikkelingen en aanbevelingen die worden ontplooid binnen het fiscaal team. Deze wordt toegezonden aan de manager van het FDC/de beleidsadviseur van Concern die vervolgens beoordeelt of verdere opschaling van de informatie noodzakelijk is.

10.5 Samenstelling fiscaal team

- Strategisch:
 - Sigrid ten Heuvel (Concern)
 - Rick Lammertink (BMO/CB)
 - Carmen van der Meer (FDC)
 - Benno Reimerink (FDC)
- Tactisch/Operationeel:

³ Het betreft hier in beginsel actualiteiten op het gebied van de Algemene wet inzake rijksbelastingen, de Wet op de omzetbelasting 1968, de Wet op het BTW compensatiefonds, de Wet op belastingen van rechtsverkeer en de Wet op de loonbelasting 1964 en de Wet op de Vennootschapsbelasting 1969

- Jan de Vries: loonheffingen (JZ)
- André Bosman: omzetbelasting (FDC)
- Benno Reimerink: omzetbelasting en vennootschapsbelasting (FDC)
- Sigrid ten Heuvel: beleidsadviseur (Concern)
- Harry Nijland: omzetbelasting en vennootschapsbelasting (MO)
- Jan Dummer: omzetbelasting (MO)
- Arend Jansen: vennootschapsbelasting (MO)
- Tonny van Dijk: omzetbelasting (FDC)
- Natasja Bouwmann: loonheffingen (P&O)
- Marieke Tastekin: omzetbelasting en vennootschapsbelasting (Fysiek)
- Nicole Otten: vennootschapsbelasting Samenwerking(BMO)
- Linda Klatten: vennootschapsbelasting Vastgoed(BMO)
- Arnold Frielinck: vennootschapsbelasting IT(BMO)
- Martin Duman: vennootschapsbelasting grondexploitatie (Fysiek)
- Yntse de Jager: vennootschapsbelasting grondexploitatie (Fysiek)
- Rosemarie de Wit: wet markt en overheid (JZ)