

## BEDRIJFSPLAN BELASTINGSAMENWERKING SWW

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>4</b>
1.1	Achtergrond en doelstelling bedrijfsplan.....	4
1.2	Aanpak.....	4
<b>2</b>	<b>Conclusie .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Takenpakket, kwaliteit en dienstverlening.....</b>	<b>7</b>
3.1	Inleiding.....	7
3.2	In te brengen takenpakket: processen en belastingsoorten.....	7
3.3	Uitvoering Haalbare ICT koppelingen/Belastingapplicaties.....	11
3.4	Inventarisatie uitvoeringsbeleid/beleidsregels.....	13
3.5	Externe profilering van de samenwerking en eerstelijns klantcontacten.....	15
3.6	Huidige en gewenste kwaliteit .....	17
3.6.1.	Kwaliteit uitvoering WOZ-taxaties .....	17
3.6.2.	Dienstverlening/klanttevredenheid .....	18
3.6.3.	Kwaliteit processen .....	20
3.6.4.	Kwetsbaarheid .....	25
3.6.5.	Vanuit SWW verband bezien .....	26
<b>4</b>	<b>Organisatorische en juridische aspecten .....</b>	<b>27</b>
4.1	Inleiding.....	27
4.2	Verkenning juridische varianten, incl. voorkeursvariant .....	27
4.3	Besturing en sturing .....	28
4.4	Organisatiestructuur .....	30
4.5	Bedrijfscultuur: gewenste cultuur versus huidige culturen .....	30
4.6	Locatiekeuze.....	31
4.7	Wijze van organiseren van de ondersteunende diensten .....	31
4.8	Kwetsbaarheid .....	32
4.9	Mogelijkheden tot uitbreiding met regiogemeenten .....	32
4.10	(Overige) aanbevelingen .....	33
4.11	Belegging van verantwoordelijkheden.....	33
<b>5</b>	<b>Financiën en formatie .....</b>	<b>35</b>
5.1	Inleiding.....	35
5.2	Soorten kosten .....	35
5.3	Nieuwe situatie Stichtse vecht, Weesp en Wijdmeren .....	36
5.4	Kostenverdeelsleutel.....	37
5.5	Waardoor wordt het financiële voordeel o.a. behaald?.....	38
5.6	Totaal overzicht te behalen voordelen en financieel effect .....	39
5.7	Transitiekosten.....	40
<b>6</b>	<b>Risico's belastingsamenwerking .....</b>	<b>42</b>
6.1	Belangrijkste risico's van samenwerking.....	42
<b>7</b>	<b>Advies .....</b>	<b>44</b>



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond en doelstelling bedrijfsplan

De gemeenten Stichtse Vecht, Weesp en Wijdmeren hebben besloten om op diverse beleidsterreinen en op het gebied van bedrijfsvoering te gaan samenwerken. Er zijn verschillende onderwerpen voor samenwerking benoemd en vastgelegd in een spoorboekje. De thema's hebben onder andere betrekking op ICT, belastingen, openbare ruimte, KCC en burgerzaken.

De samenwerking op het gebied van belastingen zit momenteel in de besluitvormende fase. In deze besluitvormende fase wil men een concreet beeld krijgen van hoe samenwerking op belastinggebied eruit komt te zien. Het opstellen van een bedrijfsplan is in deze fase een logische stap om dit concrete beeld te verkrijgen. Dit bedrijfsplan bouwt voort op het rapport 'Managementrapportage (onderzoek samenwerking Belastingen en WOZ) van gemeenten Stichtse Vecht, Weesp en Wijdmeren (versie 1.2 d.d. 3 maart 2014)'. Het *doel* van dit bedrijfsplan is de opdrachtgevers in staat te stellen om op basis van dit document een definitieve (bestuurlijke) go/ no go beslissing te nemen over de samenwerking op het gebied van belastingen. Dit bedrijfsplan vervult dus de rol van beslisdocument en is daarmee de leidraad voor de bestuurlijke besluitvorming.

## 1.2 Aanpak

Deze opdracht is begeleid door een projectgroep, waarin vanuit de drie gemeenten de betrokken afdelingshoofden zitting hadden. ANG is gevraagd om de projectgroep te faciliteren bij het schrijven van het bedrijfsplan.

De volgende activiteiten zijn in hoofdlijnen uitgevoerd:

- In totaal zijn er 3 bijeenkomsten met de ambtelijke projectgroep geweest. Twee van deze bijeenkomsten hadden specifiek betrekking op het thema Financiën.
- Als onderdeel van het onderzoek zijn verder vragenlijsten uitgezet op het gebied van onder andere gegevensbeheer, heffen, waardebepaling/WOZ, kwaliteit dienstverlening, kwetsbaarheid en kwijtschelding. Deze zijn op locatie met betrokkenen ook besproken.
- Op basis van de resultaten van deze activiteiten is dit bedrijfsplan opgesteld.

# 2 Conclusie

Gelet op onze ruime ervaringen in zowel het opstellen van business cases belastingsamenwerking als het daadwerkelijk implementeren en realiseren (het oprichten van) van een (nieuw) belastingkantoor adviseren wij om de belastingsamenwerking te gaan realiseren en zo spoedig mogelijk over te gaan naar de implementatiefase, dit aangezien de beoogde doorlooptijd van de implementatie erg kort is. **De beoogde samenwerking genereert op onderstaande hoofdlijnen een structureel voordeel voor alle betrokken deelnemers. Daarnaast zijn de volgende voordelen te behalen voor de samenwerking tussen de gemeente Stichtse Vecht, Wijdmeren en Weesp, het betreft hierbij de volgende 3K voordelen:**

- Vergroting Kwaliteit van de uitvoering:
  - Samenvoegen van bestanden gemeenten leidt tot een kwalitatief beter bestand, met als mogelijk gevolg vollediger belastingopbrengsten
  - Meer (financiële) mogelijkheden om te investeren in innovatie, bijvoorbeeld automatisering en digitalisering van de contacten met de burger/bedrijven
  - Meer ruimte om kennis en deskundigheid in eigen huis te hebben
- Verlaging Kwetsbaarheid en verhoging robuustheid en continuïteit; meer kennis, kunde en formatie om het hoofd te bieden aan complexere wet- en regelgeving
- Benutten synergie op de uitvoering; verlaging (perceptie)Kosten

Er zijn uiteraard ook nadelen te benoemen voor de beoogde samenwerking. Wanneer er nadelen beoordeeld worden, dan heeft dit betrekking op mogelijke reistijden van medewerkers ten opzichte van de huidige situatie, mogelijk onvoorziene cultuuraspecten en het harmoniseren van het uitvoerend belastingbeleid. Daarnaast blijft in ieder traject de conversie van de drie belastingadministraties naar één belastingadministratie altijd een spannend traject waarop nadrukkelijk gestuurd moet worden en de te maken keuzes in samenwerking met de nieuwe softwareleverancier dient weloverwogen te worden gemaakt. Tegenover sommige nadelen staan directe voordelen, vandaar dat die dan per verschillend oogpunt ook benoemd zijn.

We onderscheiden drie soorten nadelen, respectievelijk voordelen. Dat wil zeggen we bekijken het vanuit de drie gezamenlijke organisaties, vanuit het oogpunt van de belastingbetaler en vanuit het oogpunt van de medewerkers.

Voor de belastingbetaler en de medewerkers zijn wel specifiek de voordelen erbij gezet omdat die verder minder specifiek naar voren komen in het rapport.

## Vanuit de drie organisaties

### Voordelen:

- Verlaging van de uitvoeringskosten voor alle drie de gemeenten
- Verhoging van de kwaliteit van uitvoering
- Verlaging van de kwetsbaarheid van de individuele organisaties

**Nadelen:**

- Incidentele kosten om samenwerking tot stand te brengen
- Verminderde grip op de besturing en wijze van werken
- Afstand tot de klant wordt fysiek groter, dit wordt echter ondervangen aangezien bij de start wordt gekozen om de KCC functie in iedere organisatie te behouden.
- Grotere afstand achterblijvende organisatie en nieuwe organisatie (voor Weesp en Stichtse Vecht)
- Harmonisatie van uitvoeringsbeleid
- Toename bestuurlijke drukte

**Vanuit het oogpunt belastingbetaler****Voordelen:**

- Verlaging van de perceptiekosten
- Verhoging van de belastingopbrengst; eventuele verlaging tarieven

**Nadelen:**

- Extra schakel tussen de belastingbetaler en deelnemende gemeente in de vorm van een belastingkantoor

**Vanuit het oogpunt medewerkers****Voordelen:**

- Men komt terecht in een organisatie die zich volledig richt op het belastingvak: meer doorgroeimogelijkheden, vooraan bij nieuwste ontwikkelingen, breder takenpakket (meerdere en wellicht nieuwe belastingsoorten)
- Medewerkers worden betrokken bij de opstart van een nieuw belastingkantoor –met alle uitdagingen van dien

**Nadelen:**

- Specialisatie (i.p.v. generalisatie) op belastingtaken
- (Mogelijke) veranderingen, met name van werklocatie en arbeidsvoorwaarden; dit kan –per medewerker- zowel positief als negatief uitpakken

**Risico's van samenwerking SWW**

- Alle drie de gemeenten werkten met verschillende belastingapplicaties (Pink versus Centric):
- Samensmelten culturen verloopt moeizaam
- Risico dat de partijen het niet eens worden over benodigde gezamenlijk uitgangspunten in de implementatiefase
- Financiële risico's (incidenteel en structureel)
- Koppeling nieuwe belastingsamenwerking met moederorganisaties niet goed geregeld

In hoofdzaak kan nogmaals worden gesteld dat de beoogde samenwerking meer voordelen dan nadelen biedt en we adviseren u verder te gaan met de reeds ingeslagen weg.

# 3

## Takenpakket, kwaliteit en dienstverlening

### 3.1 Inleiding

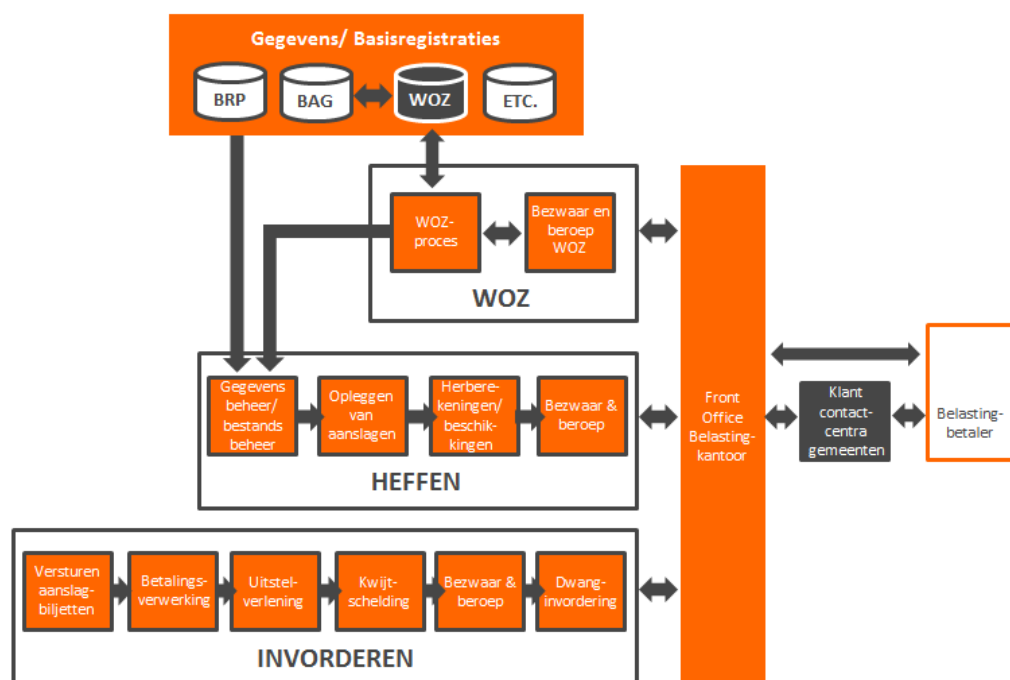
In dit hoofdstuk gaan we in op de diverse processen en belastingsoorten. We geven ook aan welke belastingsoorten overgaan en welke belastingsoorten onderling verschillend zijn. Tevens adviseren we welke standaarden te kiezen in de nieuwe samenwerkingsvorm teneinde de uitvoering te synchroniseren.

### 3.2 In te brengen takenpakket: processen en belastingsoorten

Bij het in te brengen takenpakket maken we onderscheid tussen processen en belastingsoorten.

De deelnemers brengen de volgende (hoofd)processen in de samenwerking: WOZ, Heffen (inclusief gegevensbeheer) en Invorderen. De BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen) wordt door de gemeenten vooralsnog niet ingebracht in de samenwerking. Mogelijk dat dit wel in één van de komende jaren wordt gedaan (groeimodel). In de bijlage schetsen wij een **mogelijk groeimodel**, waarbij het belastingkantoor ook de basisregistraties BAG en BGT (Basisregistratie Grootchalige Topografie) voor de deelnemende gemeenten gaat beheren.

De nu volgende figuur laat zien welke processen ingebracht worden in de samenwerking en welke achterblijven bij de deelnemers.



**In te brengen belastingsoorten**

De nu volgende tabel bevat een overzicht van de door de gemeenten in te brengen belastingsoorten.

Gemeentelijke belastingen			
Soort belasting	Stichtse Vecht <sup>1</sup>	Wijdmeren	Weesp
Onroerend zaak belasting	Ja	Ja	Ja
Roerende zaak belasting	Ja	Ja	Ja
Afvalstoffenheffing	Ja	Ja	Ja
Reinigingsrecht	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Riool (eigenaar)	N.v.t.	Ja	N.v.t.
Riool (gebruiker)	Ja	Ja	Ja
Toeristenbelasting	Ja	Ja	N.v.t.
Forensenbelasting	Ja	Ja	N.v.t.
Marktgeden	Ja	N.v.t.	Ja
Leges	Ja	Ja	Ja
Lijkbezorgingsrechten	Ja	Ja	Ja
Precariobelasting	Ja	N.v.t.	Ja
Parkeerbelasting	Ja	N.v.t.	Ja
Reclamebelasting	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Havengelden/liggelden (=Kadegelden)	Ja	N.v.t.	Ja
BIZ	N.v.t.	Ja	N.v.t.
Overig, namelijk Hondenbelasting	Ja	Ja	N.v.t.

Indien meer op detail een vergelijk wordt gemaakt tussen de deelnemers valt op dat de gemeente Wijdmeren op het gebied van de onroerend zaakbelasting de waardering van de wet WOZ en de PMA(Permanente Markt Analyse) heeft uitbesteed aan een externe partij. Voor de gemeenten Weesp en Stichtse Vecht is het niet aan de orde dat één van de grotere processen is uitbesteed. Dit staat los van het feit dat uiteraard weleens sprake is van inhuur. Mocht sprake zijn van een verder gaande samenwerking dan zal de kwetsbaarheid kunnen worden beperkt en kan met eigen medewerkers de werkzaamheden worden verricht. Kortom voor de gemeente Wijdmeren is dan minder sprake van afhankelijkheid.

Op het gebied van de roerend zaak belasting kan worden vermeld dat voor iedere gemeente de waardebeoordeling van woonarken is uitbesteed. Dit heeft te maken met het feit dat onvoldoende kennis aanwezig is om het proces in eigen beheer uit te voeren. Voor de eventuele samenwerking behoeft dit niet als een belemmering te worden ervaren.

Een andere constatering is dat de gemeente Wijdmeren als enige gemeente de BedrijvenInvesteringsZones (BIZ) op dit moment hanteert. Naar verwachting zullen de andere twee gemeenten niet op korte termijn de BIZ gaan invoeren. De werkzaamheden ter zake van de BIZ zijn niet van dien aard dat dit niet binnen het belastingproces kan worden geïntegreerd. Hoogstens dient het opstellen van de nieuwe verordening voor het aankomende belastingjaar te worden uitbesteed als toch blijkt dat niet voldoende kennis aanwezig is bij het SWW verband. Echter dit behoeft niet een beperking te zijn die van doorslaggevend belang is om het niet in te brengen in SWW verband. Dit wordt dan ook niet geadviseerd.

<sup>1</sup> De gemeente Stichtse Vecht heeft tijdens het overleg aangegeven dat de marktgeden, leges, lijkbezorgingsrechten en precariobelasting nog onderwerp zijn van bespreking.



Als we nader ingaan op de uitvoering van de werkzaamheden dient nog te worden vermeld dat de gemeente Stichtse Vecht van een aantal verordeningen<sup>2</sup> zowel de heffing als de inning tot op heden heeft belegd bij een ander team niet zijnde belastingen. Wenselijk is om bij overgang van deze verordeningen ook de keuze te maken om zowel de heffing als de inning in één hand te houden, te weten in SWW verband. Zodoende heeft de burger niet met verschillende afdelingen te maken en heeft zij in basis slechts één aanspreekpunt. Mochten de werkzaamheden worden gesplitst dan zal dit zijn uitwerking hebben op de juiste en kwalitatieve en hoogwaardige uitvoering waar het SWW verband voor staat. In het verlengde hiervan kan worden vermeld dat het ook voor de gemeente Wijdmeren van toepassing is voor de lijkbezorgingsrechten.

Verder kan nog worden aangegeven dat de gemeente Weesp de parkeercontroles heeft uitbesteed aan G4S. Bezien dient te worden of deze controles (voor gemeente Stichtse Vecht en Weesp) in SWW verband gezamenlijk kunnen worden uitgevoerd. Dit verlaagt dan ook weer de afhankelijkheid van externe ondersteuning.

Tot slot blijkt uit de inventarisatie dat de werkzaamheden op het gebied van dwanginvordering door alle drie de gemeenten is uitbesteed aan Cannock Chase. Los van de ervaringen die iedere gemeente heeft met deze partij is het advies om op het gebied van uitvoering wel te kiezen voor het uitbesteden vanaf hetzelfde moment. Dit betekent concreet dat de gemeente Stichtse Vecht dient aan te sluiten bij de andere twee gemeenten. Concreet heeft het tot gevolg dat niet na het herhaald bevel, maar dat na de aanmaning het proces van invordering wordt belegd bij de externe partij. Zodoende is ook op dit gebied sprake van meer eenduidig beleid.

De resultaten van de inventarisatie zijn voor de volledigheid ook nog opgenomen in de twee tabellen op de volgende pagina's.

---

<sup>2</sup> Marktgeden, leges, lijkbezorgingsrechten en precariobelasting.

Belastingen meer op detail uitgesplitst (inventarisatie)			
Soort belasting	Wat wordt uitgevoerd door belastingen?		
	Wijdemeren	Stichtse Vecht <sup>3</sup>	Weesp
Onroerend zaak belasting	De verordening, de heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	Alles	hele proces t/m aanmaning
Roerende zaak belasting	De verordening, de heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	Alles, behalve woonarken	hele proces t/m aanmaning
Afvalstoffenheffing	De verordening, de heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	Alles	hele proces t/m aanmaning
Reinigingsrecht	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Riool (eigenaar)	De verordening, de heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	n.v.t.	n.v.t.
Riool (gebruiker)	De verordening, de heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	Alles	hele proces (woningen en niet-woningen) t/m aanmaning
Toeristenbelasting	De verordening, de heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	Alles	n.v.t.
Forensenbelasting	De verordening, de heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	Alles	n.v.t.
Marktgeden	n.v.t.	Geen werkzaamheden	hele proces t/m aanmaning
Leges	De verordening, de heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	Geen werkzaamheden	van vergunning/opgave t/m aanmaning
Lijkbezorgingsrechten	Geen werkzaamheden	Geen werkzaamheden	van opgave/brief t/m aanmaning, jaarlijkse onderhoudsrecht t/m aanmaning
Precariobelasting	n.v.t.	Geen werkzaamheden	structureel: hele proces t/m aanmaning, incidenteel: van opgave/vergunning t/m aanmaning
Parkeerbelasting	n.v.t.	Alles	naheffingsaanslag parkeerbelastingen: van opgelegde aanslag t/m aanmaning, parkeervergunningen: van vergunning t/m aanmaning
Reclamebelasting	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Havengelden/liggelden	n.v.t.	Alles	van opgave t/m aanmaning
BIZ	De heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	n.v.t.	n.v.t.
Hondenbelasting	De verordening, de heffing, de invordering en de afhandeling van bezwaar/beroep/verzoekschrift	Alles	n.v.t.

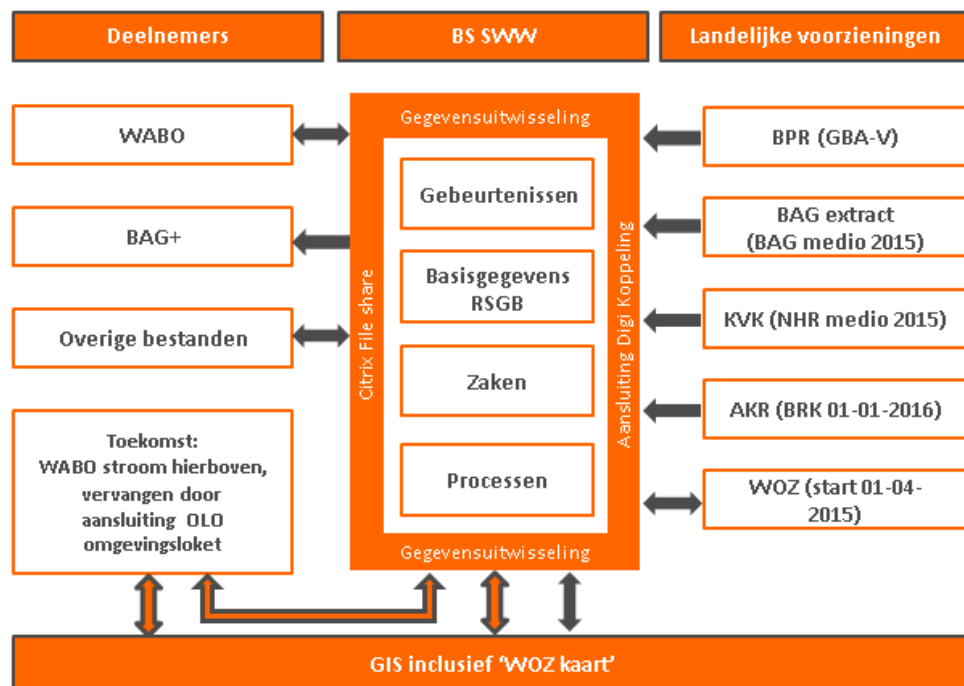
<sup>3</sup> Gemeente Stichtse Vecht heeft het proces van invordering tot en met het herhaald bevel in eigen beheer. Daarna wordt het uitbesteed aan Cannock Chase.

Belastingen meer op detail uitgesplitst (inventarisatie)			
Soort belasting	Welke werkzaamheden zijn uitbesteed aan andere afdeling of extern?		
	Wijdemeren	Stichtse Vecht	Weesp
Onroerend zaak belasting	WOZ-waardering en PMA	Geen werkzaamheden	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public
Roerende zaak belasting	De waardebeoordeling van woonarken	De waardebeoordeling van woonarken	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public. De waardebeoordeling van woonarken
Afvalstoffenheffing	Geen werkzaamheden	Geen werkzaamheden	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public
Reinigingsrecht	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Riool (eigenaar)	Geen werkzaamheden	n.v.t.	n.v.t.
Riool (gebruiker)	Geen werkzaamheden	Geen werkzaamheden	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public
Toeristenbelasting	Geen werkzaamheden	Geen werkzaamheden	n.v.t.
Forensenbelasting	Geen werkzaamheden	Geen werkzaamheden	n.v.t.
Marktgeden	n.v.t.	Heffing: W&K, Inning: financiën	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public
Leges	Geen werkzaamheden	Heffing: Vergunningen, Burgerzaken, Inning: Financiën	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public
Lijkbezorgingsrechten	Alles	Heffing: W&K, Inning: financiën	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public
Precariobelasting	n.v.t.	Heffing: Vergunningen, Inning: financiën	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public
Parkeerbelasting	n.v.t.	Geen werkzaamheden	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public
Reclamebelasting	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Havengelden/liggelden	n.v.t.	n.v.t.	vervolg dwanginvordering uitbesteed aan Cannock Chase Public
BIZ	de (nieuwe) verordening	n.v.t.	n.v.t.
Hondenbelasting	Geen werkzaamheden	Geen werkzaamheden	n.v.t.

### 3.3 Uitvoering Haalbare ICT koppelingen/Belastingapplicaties

Binnen de Nederlandse Overheid Architectuur kennen we sinds 2009 het stelsel van basisregistraties. In paragraaf 2.2 is aangegeven hoe de belastingtaak (basisregistratie WOZ) verweven is in het stelsel van de basisregistraties (kortweg RSGB). Doelstelling is middels koppelingen op standaard uitwisselingsformaten (StUF) gegevens met elkaar uit te wisselen. Op dit moment is dat niet in zijn geheel mogelijk. De gegevensuitwisseling basisregistratie Personen en basisregistratie Kadaster zijn de enige gegevens op dit moment die geautomatiseerd gekoppeld en verwerkt kunnen worden in de belastingapplicatie. De afstemming met de BAG gebeurt thans op een handmatige wijze aan de hand van terugmeldingen. Het vergelijken van de gegevens BAG en WOZ kan wel geautomatiseerd. Het is dan ook niet realistisch om op korte termijn winsten in te boeken in uitvoeringskosten op basis van het RSGB.

Echter het uitwisselen van gegevens tussen de deelnemers en de belastingsamenwerking kan wel geautomatiseerd. In onderstaand schema is een wijze van geautomatiseerde gegevensuitwisseling opgenomen. Het advies is om voor de korte termijn deze gegevensuitwisseling te gaan implementeren en zodra de daadwerkelijk geautomatiseerde koppeling BAG-WOZ, Wabo-WOZ en KvK-WOZ beschikbaar zijn deze geautomatiseerd te verwerken. Dit geldt tevens voor de koppeling tussen de legesbestanden, bestanden lijkbezorgingsrechten etc.. De gegevensuitwisseling (b.v. middels citrix file share) kan dan plaatsvinden middels een digikoppeling. Wanneer dit daadwerkelijk gerealiseerd kan worden is thans onduidelijk. Wij verwachten deze realisatie niet voor 2016-2017. De volgende tabel geeft inzicht in de genoemde uitwisselingen.



Wat wij wel adviseren is om bij het inrichten van de WOZ-administratie binnen de GOUW-IT applicatie, direct over te stappen op het waarderen op basis van gebruiksoppervlakte (woningen). Dit bespoedigt de koppeling en de afstemming tussen de BAG en de WOZ voor de korte en lange termijn.

### 3.4 Inventarisatie uitvoeringsbeleid/beleidsregels

In deze paragraaf geven wij u de resultaten van de inventarisatie van het uitvoeringsbeleid/beleidsregels weer. Vervolgens komen we met een advies inzake het harmoniseren van de beleidsregels.

Aspecten van uitvoeringsbeleid/ invorderingsbeleid – gemeenten			
	Weesp	Wijdmeren	Stichtse Vecht
Kwijtscheldingsnorm (%)	100%	100%	100%
Schort betalingsverplichting op na indienen kwijtscheldingsverzoek?	Ja	Ja	Niet
Bezwaar/ beroep: schort de betalingsverplichting wel of niet op?	Ja	Ja	Niet
Verstuurt u herinnering voor aanmaning?	Ja	Ja	Niet
Aanwijzen belastingplichtige (o.b.v. beleidsregels), b.v. oudste bewoner	Ja (kadaster, oudste bewoner)	Ja (kadaster, oudste bewoner)	Ja (kadaster, oudste bewoner)
Na hoeveel x storningen uit de automatische incasso?	2 opeenvolgende maanden	2	2
Werkwijze oninbaar verklaren: wie heeft bevoegdheid?	B & W	B&W	Invorderingsambtenaar

Aantal betaaltermijnen	Betaal termijn	Combi-kohier (OZB, RZB, AFV, RIO)	Honden	Toeristen	Precario	Parkeer
Weesp	Automatische incasso	min. 3, max. 10	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	Acceptgiro	1	n.v.t.	n.v.t.	1	1
Wijdmeren	Automatische incasso	8	8	1	n.v.t.	n.v.t.
	Acceptgiro	2	2	1	n.v.t.	n.v.t.
Stichtse Vecht	Automatische incasso	8	8			
	Acceptgiro	1	1	1	1	1

Aantal betaaltermijnen	Betaal termijn	Marktgeden	Reclame	Forensen	Lijkbezorgingsrechten	Leges	Overig
Weesp	Automatische incasso	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	Acceptgiro	1	n.v.t.	n.v.t.	1	1	1 (scheepvaart rechten)
Wijdmeren	Automatische incasso	nvt	Nvt	4	14 dagen	14 dagen	
	Acceptgiro	nvt	Nvt	1	14 dagen	14 dagen	
Stichtse Vecht	Automatische incasso		Nvt	8			
	Acceptgiro	1	Nvt	1	1	1	1 (haven/ liggelden)

Dagtekening	Combi-kohier (OZB, RZB, AFV, RIO)	Honden	Toeristen	Precario	Parkeer	Marktgeden
Weesp	28-feb			28 feb (wordt gedurende het hele jaar opgelegd)	wordt gedurende het hele jaar opgelegd	wordt opgelegd per kwartaal
Wijdmeren	28-feb	28-feb	31-mei			
Stichtse Vecht	28-feb	28-feb	Divers	Divers	Divers	Divers

Dagtekening	Reclame	Forensen	Lijkbezorgingsrechten	Leges	Overig
Weesp	n.v.t.	n.v.t.	wordt gedurende het hele jaar opgelegd	wordt gedurende het hele jaar opgelegd	wordt 2 maal per jaar opgelegd
Wijdmeren		31-5	Divers	Divers	
Stichtse Vecht	n.v.t.	Divers	Divers	Divers	

Gezien de externe profilering, als een zelfstandige organisatie voorzien van een eigen naam/logo, is het noodzakelijk dat er sprake moet zijn van een geharmoniseerd uitvoeringsbeleid voor wat betreft de gecombineerde aanslag (WOZ-beschikking, OZB, Rioolheffing, Afvalstoffenheffing en eventueel hondenbelasting). Dit uitvoeringsbeleid betreft de volgende zaken:

- a. Aanwijzing belastingplichtige
- b. Aantal termijnen automatische incasso / acceptgiro
- c. Datum aanslagoplegging
- d. Het al dan niet verzenden van herinnering
- e. Moment van inzetten proces dwanginvordering

#### Invordering

Wat opvalt omtrent invordering is dat in Weesp er tot 2,25 euro geen dwanginvordering plaatsvindt.

Onderdelen waarop nadere harmonisatie dient plaats te vinden:

- Wel of geen minimum/maximum opnemen voor automatische incasso
- Bedragen tot € 10,- en de vraag of deze in de invordering meegenomen dienen te worden (geldt overigens niet allen voor de ozb, maar ook voor de rzb)

Daarnaast zijn er verschillen tussen wie de bevoegdheid heeft om e.e.a. oninbaar te verklaren, Bij Stichtse Vecht is dit de invorderingsambtenaar, bij de andere twee het college van B&W. Wij adviseren dit te beleggen bij de invorderingsambtenaar van de belastingsamenwerking met daarbij de doelstelling dat op jaarbasis maximaal 0,5% oninbaar mag worden verklaard. Indien er sprake is van een hoger % dient dit te worden besproken met de individuele gemeente.

Tevens is er een verschil tussen Stichtse Vecht en de andere twee inzake het sturen van een herinnering voor de aanmaning, dit doen Weesp en Wijdmeren wel. Tevens schort het maken van bezwaar of het vragen om kwijtschelding bij deze twee gemeenten (Weesp en Wijdmeren) de betalingsverplichting op. Het advies in deze is om dit gelijk te trekken, waarbij de keuze wordt bepaald door maximale klantvriendelijkheid (werkwijze Weesp en Wijdmeren) of de werkwijze van Stichtse Vecht gelet op het financiële voordeel.

#### Belastingplichtigen

Beleidsregels inzake aanwijzen van de belastingplichtige zijn voor de 3 potentiële deelnemers gelijk (Kadaster wordt gevolgd bij eigendom, en de oudste bewoner inzake gebruik).

#### Betalingstermijnen

Voor wat betreft de betalingstermijnen automatische incasso van het gecombineerd kohier is er verschil tussen Weesp, Wijdmeren en Stichtse Vecht. Wijdmeren en Stichtse Vecht kennen een automatische incasso van 8 termijnen en Weesp heeft deze termijnen flexibel (tussen 3 en 10). Het advies is om deze termijn te bepalen op 8 termijnen. Het betalen van het gemeentelijke aanslagbiljet middels acceptgiro/bankbetaling verschilt ook tussen de drie

gemeenten. Het advies is de betalingstermijn middels acceptgiro te bepalen op 1 termijn. Dit bevordert de overstap naar automatische incasso.

#### Kwijtschelding

Zoals hiervoor is aangegeven betreft de kwijtscheldingsnorm bij iedere gemeenten op dit moment 100%. Wel is van belang om te vermelden dat ter zake van de uitvoering nog wel rekening dient te worden gehouden met het feit dat de gemeente Wijdmeren samenwerkt met Waternet en dat de gemeente op dit moment de toetsing uitvoert die voor beide organisatie/instanties van toepassing is.<sup>4</sup>

Procesmatig dient het één en ander dan ook te worden ingebed in de samenwerking SWW.

Andere zaken die nog nader kunnen worden geharmoniseerd betreffen de volgende zaken, waarbij het advies is om telkens de meerderheid (qua gemeenten) te volgen:

- Voor de roerend zaakbelasting hanteert de gemeente Stichtse Vecht geen kwijtschelding. De andere gemeenten wel.
- Voor riool (gebruiker) hanteert de gemeente Wijdmeren geen kwijtschelding. De andere twee gemeenten wel.
- Voor de 'exoten' zoals leges, marktgelden etc.. hanteert de gemeente Weesp wel kwijtschelding de andere gemeenten niet.

#### Maatstaf Heffingen

Binnen de heffing rioolbelasting is er verschil tussen de maatstaf van de heffing en het belastbare feit. In afwijking van de gemeente Weesp en Stichtse Vecht wordt binnen de gemeente Wijdmeren naast de gebruiker ook de eigenaar in de heffing betrokken middels een vast bedrag per perceel. Voor de belastingsamenwerking is dit geen probleem aangezien dit politiek beleid betreft, maar wellicht kan er worden gestreefd naar harmonisatie.

Inzake de afvalstoffenheffing werken alle drie de deelnemers met een tarief voor een eenpersoons dan wel meerpersoonshuishouden. Weesp en Wijdmeren kennen in hoofdlijnen alleen een tarief voor een één of meerpersoonshuishoudens en Stichtse Vecht kent de meeste uitzonderingen (o.a. verhoging meerdere containers) inzake de tarieven. Ook dit is voor de belastingsamenwerking geen probleem, aangezien dit politiek beleid betreft, maar wellicht kan er worden gestreefd naar harmonisatie.

Behoudens de tarieven zijn de verordeningen roerende zaak belastingen nagenoeg gelijk.

### **3.5 Externe profilering van de samenwerking en eerstelijns klantcontacten**

Deze paragraaf gaat in op de wijze waarop de belastingsamenwerking zich profileert naar de belastingbetaler. Aangezien de drie gemeente een lichte GR samen oprichten is de keuze om de belastingsamenwerking als eigenmerk te laten fungeren die gerelateerd is aan de opdrachtgevers (Stichtse Vecht, Wijdmeren en Weesp) de meest logische.

Het advies is om te kiezen voor deze optie: de belastingsamenwerking krijgt een eigen identiteit, maar naar de burger toe moet volstrekt duidelijk zijn welke gemeente welke belasting heft. Optie 3 heeft de voorkeur, omdat het een compromis is tussen:

- *efficiëntie*, bijvoorbeeld doordat gewerkt wordt met één aanslagbiljet voor de drie gemeenten.
- *eigen identiteit/herkenbaarheid* van elke gemeente.

<sup>4</sup> Het betreft de onroerend zaakbelasting, roerende zaakbelasting, afvalstoffenheffing en hondenbelasting.

### Eerstelijns klantcontact

De gemeenten hebben verschillende wensen ten aanzien van hoe het eerstelijns klantcontact wordt geregeld:

Het verschil bestaat voornamelijk uit de wijze waarop de ondersteuning door KCC plaatsvindt. Er is sprake van een extern KCC (direct behorende en onder verantwoording van de gemeente) en een intern KCC waarmee bedoeld wordt dat de eerste lijn integraal deel uitmaakt van de belastingsamenwerking SWW. De deelnemers hebben aangegeven dat in de eerste jaren de huidige drie KCC's blijven bestaan voor de burgers inzake belastingen.

Dat laatste heeft als voordeel dat deze mensen naast KCC diensten ook kunnen meedraaien in het dagelijkse proces van belastingverwerking en zo automatisch erg goed op de hoogte zijn en blijven van de ontwikkelingen en in staat worden geacht nagenoeg alle vragen zelfstandig te beantwoorden. "Learning on the job". Dit betekent wel dat op het piekmomenten voor een aantal weken drie KCC-balies bij de deelnemers bemand dienen te worden.

Communicatiekanaal	Uitwerking
Aanslagbiljet en bijsluiter	Op het aanslagbiljet staat voor Stichtse Vecht en Wijdemeren het telefoonnummer van de belastingorganisatie. Op het aanslagbiljet van Weesp staat het telefoonnummer van het KCC van de gemeente Weesp. De opbouw van het aanslagbiljet is voor alle deelnemers gelijk; via de bijsluiter wordt specifieke informatie verstrekt.
Telefoon	In principe belt de belastingplichtige (burger) van Stichtse Vecht en Wijdemeren rechtstreeks met de belastingorganisatie. De burger van Weesp belt met het KCC van de eigen gemeente. Het KCC van de gemeente Weesp is in staat om de meest gestelde vragen mondeling te beantwoorden (80-20 regel). Dit betreft de meest gestelde vragen en antwoorden die ook beschikbaar zijn op de website van de belastingorganisatie. In die gevallen waarin dat niet mogelijk is schakelt de gemeente door naar de front office van de belastingorganisatie.
Balie/fysiek loket	Als er na de zgn. 'aanslagruns' behoefte is aan baliecontact, neemt de belastingplichtige contact op met de front office van de belastingorganisatie voor het maken van een afspraak. <sup>5</sup> De locatie van de afspraak wordt in onderling overleg bepaald. Als de belastingplichtige aan de balie van de gemeente Weesp komt, is het gemeentelijk KCC in staat om de meest gestelde vragen mondeling te beantwoorden (80-20 regel); dit zijn de meest gestelde vragen en antwoorden die ook beschikbaar zijn op de website van de belastingorganisatie. Voor andere vragen kan de burger een afspraak maken met de belastingorganisatie.
Hoorzittingen	Locatie wordt bepaald in overleg met de belastingplichtige.
Post	Postadres is het adres van de belastingorganisatie.
Website/E-Loket/E-mail	De belastingplichtige wordt via de gemeente doorgelinkt naar de website van de belastingorganisatie. Via de website van de belastingorganisatie kunnen (contact)formulieren worden ingevuld.

Tevens is er sprake van meer afwisselend werk en kan bij grote drukte (na het opleggen van de grotere aanslagruns) relatief eenvoudig uitgebreid worden met eigen medewerkers die tijdelijk de bulktelefontjes mee helpen beantwoorden. In het dienstverleningsconcept van de

<sup>5</sup> De burger van de Weesp maakt via het KCC van de eigen gemeente een afspraak met een medewerker van de belastingorganisatie.



belastingorganisatie zal met dit verschil rekening gehouden moeten worden.<sup>6</sup> In de bovenstaande tabel staat het voorstel voor het eerstelijns klantcontact c.q. het dienstverleningsconcept uitgewerkt.

### 3.6 Huidige en gewenste kwaliteit

In dit hoofdstuk vergelijken wij de drie gemeenten onderling én de gewenste kwaliteit gelet op de samenwerkingsvariant SWW op basis van een aantal criteria met elkaar. Met behulp van vragenlijsten en interviews hebben we informatie gekregen over de huidige situatie bij elke gemeente. We vergelijken de deelnemers op de volgende categorieën c.q. (vergelijkings)criteria met elkaar:

1. Kwaliteit uitvoering wet WOZ-taxaties
2. Dienstverlening/klanttevredenheid
3. Kwaliteit processen (met inbegrip van gegevensbeheer)
4. Kwetsbaarheid

Per gemeente bespreken we per categorie/ criterium de belangrijkste bevindingen.

#### 3.6.1. Kwaliteit uitvoering WOZ-taxaties

Jaarlijks worden gemeenten door de Waarderingskamer beoordeeld op haar uitvoering van de wet WOZ. Deze beoordeling kent verschillende categorieën:

- a. Goed
- b. Voldoende
- c. Moet op onderdelen verbeterd worden
- d. Moet dringend verbeterd worden

Het belastingkantoor SWW dient als doel mee te krijgen dat het oordeel van de waarderingskamer minimaal goed dient te zijn. We merken voor de volledigheid wel op dat het gebruikelijk is dat bij de start van een belastingssamenwerking de Waarderingskamer de individuele gemeente het eerste jaar een categorie lager indeelt dan het jaar ervoor. Ons advies is om dit mee te nemen in de adviesaanvraag en de DVO die wordt afgesloten met de afzonderlijke gemeenten. Dit betekent dat er gestart kan worden met de waardering 'voldoende' en dat er binnen drie jaar de waardering 'goed' moet worden behaald.

De deelnemende gemeenten hebben voor belastingjaar 2015<sup>7</sup> de volgende beoordelingen:

##### Wijdmeren

Algemeen oordeel uitvoering Wet WOZ	goed
Status toezicht herwaardering	Waarderingskamer heeft ingestemd met bekend maken WOZ-waarden voor 2015.

##### Weesp

Algemeen oordeel uitvoering Wet WOZ	goed
Status toezicht herwaardering	Waarderingskamer heeft ingestemd met bekend maken WOZ-waarden voor 2015.

<sup>6</sup> Met dienstverleningsconcept bedoelen we de manier waarop de contacten met de belastingplichtigen van de gemeente(n) richting de belastingorganisatie worden georganiseerd.

<sup>7</sup> Bron: [www.waarderingskamer.nl](http://www.waarderingskamer.nl) d.d. 09-01-2015.

**Stichtse Vecht**

Algemeen oordeel uitvoering Wet WOZ	voldoende
Status toezicht herwaardering	Waarderingskamer heeft ingestemd met bekend maken WOZ-waarden voor 2015.

**3.6.2. Dienstverlening/klanttevredenheid**

De kwaliteit van de dienstverlening en de daarbij behorende klanttevredenheid is ook een belangrijk onderdeel. Om de score te bepalen voor dit criterium besteden wij met name aandacht aan de algehele dienstverlening, waaronder de front-Office werkzaamheden in onder andere het KCC, de digitale dienstverlening en het (in)formele klantcontact. Per gemeente worden nu de belangrijkste zaken uiteengezet.

**Stichtse Vecht**

De organisatie is bereikbaar via de gemeentelijk website (24 uur), telefonisch tijdens kantoor tijden en op afspraak (8.30-17.00 uur). De gemeente heeft een KCC en tevens zijn er kengetallen van de doorlooptijden beschikbaar. Het doel van het KCC is om het team belastingen op een servicegerichte manier te ondersteunen dan wel te ontlasten. Het gaat dan onder meer om het verschaffen van informatie aan burgers m.b.t. belastingvraagstukken en het afhandelen van algemene vragen op het gebied van belastingen. De dienstverleningsovereenkomst dateert van 30 maart 2013 en is ingegaan op 1 november 2013 met een looptijd van 14 maanden, waarbij tussentijdse aanpassingen mogelijk zijn. Het interne DVO dient naar verwachting dan ook te worden aangepast, dan wel opnieuw overeengekomen te worden. Dit sluit ook goed aan bij het gegeven dat op het gebied van belastingen kan worden samengewerkt tussen de drie gemeenten.

Het serviceniveau dat wordt nagestreefd betreft telefonische afhandeling binnen 30 seconden, balie contacten binnen 5 minuten met een maximale wachttijd van 15 minuten en per e-mail binnen drie werkdagen waarbij 80% zelfstandig wordt afgehandeld. Van het team belastingen wordt onder meer verwacht dat zij als backoffice fungeert bij moeilijke vragen.

Ten aanzien van de dienstverlening kan worden vermeld dat een klanttevredenheidonderzoek niet recent is uitgevoerd op het specifieke taakveld belastingen. Indien de burger een aanslag ontvangt, gaat deze vergezeld met een begrijpelijke en heldere toelichting. In het verlengde hiervan kan worden aangegeven dat de burger de mogelijkheid heeft om schriftelijk een bezwaarschrift in te dienen en de mogelijkheid bedenkingen digitaal en telefonisch kenbaar te maken. Voor zover nu bekend kan nog niet via het WOZ portaal een bezwaar worden ingediend.

Mochten gesprekken plaats dienen te vinden dan kan dit zijn op kantoor (locatie Maarssen) of bij de belastingplichtige thuis. Veelal wordt het gesprek bij de belastingplichtige thuis dan wel gecombineerd met een in pandige opname incl. het horen conform de Algemene wet bestuursrecht. In het verlengde hiervan kan nog worden opgemerkt dat ook sprake is van interactie en burgerparticipatie bij de belastinguitvoering. Het betreft hier de mogelijkheid tot voormelding en de informele bezwaarafhandeling (mondeling/telefonisch).

### **Weesp**

De gemeentelijke organisatie is via het digitale kanaal 24 uur bereikbaar. Daarnaast kan de burger tijdens de openingstijden (8.30 uur tot 17.00 uur) een afspraak inplannen en met zijn of haar vragen terecht bij de gemeentelijke organisatie. Op dinsdagochtend is er sprake van een inlooppuur, waar de burger vooraf niet een afspraak hoeft in te plannen. Verder kan worden aangegeven dat op vrijdag(middag) de gemeente slechts telefonisch bereikbaar is. Vermeldingswaardig is dat in 2013 nog een onderzoek is uitgevoerd op het gebied van de telefonische bereikbaarheid. Ten aanzien van de bereikbaarheid zijn enkele aanbevelingen gedaan. Een nieuw onderzoek dient uit te wijzen of de aanbevelingen zijn opgevolgd en of dit heeft geresulteerd in een hogere /technische bereikbaarheid.

Blijkens de aangeleverde documentatie (inrichtingsplan KCC) is in 2013 een start gemaakt met het opzetten van een KCC. Gekozen is om een groeivariant te hanteren, waarbij de streefcijfers/kengetallen ook elk jaar zijn verhoogd. Doelstelling is dat per 2015 alle kanalen volledig operationeel zijn en dat het KCC 80% van de niet zijnde complexe vragen kan beantwoorden. Dit heeft ook betrekking op het product belastingen. Voor het overige zijn nog geen nadere kwalificeerbare kengetallen en doorlooptijden bekend.

Als we kijken naar de dienstverlening kan worden vermeld dat er geen sprake is van bijvoorbeeld een jaarlijks/periodiek klanttevredenheidsonderzoek op het gebied van belastingen.

Een klanttevredenheidsonderzoek op het gebied van belastingen is niet recent uitgevoerd. Bij het versturen van de aanslag voegde de Weesp in 2014 nog een uitgebreide belastingwijzer toe, maar per 2015 wordt een kortere toelichting op A4 bijgevoegd. Deze is vergelijkbaar met die van gemeente Stichtse Vecht en Wijdmeren. Verder kan worden vermeld dat de burger schriftelijk en digitaal (WOZ-Portaal en e-mail) bezwaar kan indienen. Telefonisch is ook mogelijk, maar dan is sprake van een ambtshalve afwerking (bv. bij verhuizing binnen de tijd dat het bestand bij het printbureau is). De gesprekken die in het kader van belastingen plaatsvinden worden veelal ingepland op kantoor. Mocht een in pandige opname nodig zijn dan gebeurt dit uiteraard wel op locatie, maar wordt dit niet aangemerkt als het horen conform de Awb.

Tot slot kan nog worden aangegeven dat de gemeente Weesp op het gebied van interactie en burgerparticipatie nog wat terughoudend is. Actieve burgerparticipatie is niet een verplichting, maar is een keuze van de organisatie. Wel kan nog worden vermeld dat wordt nagedacht over het traject van het indienen van informeel bezwaar. Niet bekend is of dit binnen afzienbare tijd zal worden gerealiseerd.

### **Wijdmeren**

De organisatie is bereikbaar via de gemeentelijke website (24 uur), telefonisch tijdens kantoortijden van 8.30 uur tot 12.30 uur en op afspraak gedurende de kantoortijden (8.30-17.00 uur). Het KCC is binnen de gemeente Wijdmeren nog in ontwikkeling. De enige bekende servicenorm op dit moment is dat 95% van de telefoontjes binnen 60 seconden door het KCC dient te worden opgenomen.

Ten aanzien van de dienstverlening kan worden vermeld dat een klanttevredenheidsonderzoek niet recent is uitgevoerd op het specifieke taakveld belastingen. Gegevens zijn derhalve dan ook niet bekend.

Op het gebied van burgerparticipatie kan worden vermeld dat de gemeente Wijdemeren spreekt over het informele bezwaar alsmede het indienen van een bezwaarschrift via het belastingloket. Nog niet gesproken wordt over de mogelijkheid tot voormelding.

Om de burger op een goede wijze te informeren over de aanslag wordt bij de gecombineerde aanslag een Belastingwijzer gevoegd, bij de overige aanslagen een toelichting. Mocht de burger voornemens zijn om een bezwaar in te dienen dan heeft de burger een drietal mogelijkheden, te weten telefonisch (informeel), schriftelijk en middels het digitale belastingloket via het WOZ portaal van de gemeente Wijdemeren. De burger heeft dan ook voldoende mogelijkheden om zijn bedenkingen dan wel bezwaar kenbaar te maken. Indien de burger dient te worden gehoord gebeurt dit veelal op kantoor. Wel wordt met enige regelmaat op locatie het horen gecombineerd met de inpandige opname. Het horen wordt dan aangemerkt als het horen in de zin van de Awb.

### 3.6.3. Kwaliteit processen

De kwaliteit van de processen heeft een nadrukkelijke relatie met de kwaliteit van de uitvoering. Deze kwaliteit wordt periodiek door een onafhankelijke, landelijke toezichthouder (namelijk de Waarderingskamer, afgekort: Waka) getoetst. Dit heeft echter enkel betrekking op de uitvoering van de wet WOZ. De gemeentelijke belastingtaak bestaat naast de uitvoering van de wet WOZ ook uit het heffen en invorderen van gemeentelijke belastingen, het afhandelen van bezwaarschriften en het invorderingstraject. Kwaliteit is daarnaast ook af te meten aan het aantal toegekende bezwaarschriften dan wel beroepszaken. Deze kengetallen zijn wenselijk als sturingsmiddel op de kwaliteit van de processen rondom het heffen en invorderen van gemeentelijke belastingen.

Tevens is de gemeente te allen tijde juridisch verantwoordelijk voor gemeentelijke basisgegevens die zijn vastgelegd in een basisregistratie. Voor een gemeente gaat het dan om de basisregistraties BRP (per 1 januari 2014) Adressen & Gebouwen (BAG) en WOZ. Deze basisregistraties maken onderdeel uit van een groot landelijk stelsel van basisregistraties (RSGB). Al deze gegevens dienen te worden afgestemd en deze afstemming dient te worden geborgd binnen de bestaande processen. Landelijk is namelijk afgesproken dat de bronhouders verantwoordelijk zijn voor de gegevens binnen haar basisregistratie. Uiteraard moet hierbij aandacht zijn voor de wijze van gegevensuitwisseling en afstemming inclusief de borging hiervan binnen de processen. De niet bronhouders moeten gebruik maken van gegevens van deze bron en eventuele hiaten terug melden aan de bronhouder ter correctie. Hierdoor is er (in de toekomst) sprake van een breed zelfcorrigerend stelsel, waardoor de gegevens waarmee gewerkt wordt betrouwbaar en actueel zijn. Dit draagt in zeer belangrijke mate bij aan de kwaliteit van de processen. Tevens kan worden aangegeven dat de BAG-WOZ koppeling en de daadwerkelijk aansluiting tot de LV-WOZ ook zal bijdragen aan de algehele kwaliteit.

Specifiek ten aanzien van de aansluiting op de LV WOZ willen we nog aangeven dat iedere gemeente afzonderlijk dan wel in SWW verband met goed gevolg de aansluittoets moet doorlopen. Eerder mag zij niet definitief worden aangesloten op de LV-WOZ.

De belangrijkste criteria die worden gebruikt bij de beoordeling van de aansluittoets zijn de volgende:

- aantal en aard foutberichten welke door de LV WOZ zijn verzonden gedurende deze aansluiting.
- aantal WOZ-objecten met een waarde die in de LV WOZ is opgenomen (is het volledig).
- percentage WOZ-objecten met een koppeling aan BAG-objecten (90-95% eis).
- consistentie sluimerende WOZ-objecten.

Er is sprake van een volledige koppeling wanneer onder meer wordt voldaan aan de volgende zaken:

- alle actieve verblijfsobjecten, standplaatsen en ligplaatsen zijn gekoppeld aan één of meer WOZ-objecten.
- alle WOZ-objecten (uitzonderingen daargelaten) zijn gekoppeld aan een nummeraanduiding (conform de BAG).
- alle actieve BAG panden zonder verblijfsobject zijn aan één of meer WOZ-objecten gekoppeld.

We gaan nu in op de resultaten per gemeente op dit criterium.

### **Stichtse Vecht**

De WOZ objecten voor het belastingjaar 2014 zijn medio november voor 99% beschikt. Verder zijn de laatste (complexe) beschikkingen nog in december 2014 opgesteld en verstuurd (laatste kohier). Het oordeel van de Waka van de laatste drie jaar is 'naar behoren'. Gelet op hetgeen is aangegeven tijdens de bijeenkomst betreffen de objectkenmerken een belangrijk aandachtspunt. Het moge duidelijk zijn dat de oordelen van de Waka enig inzicht geven in de kwaliteit van de uitvoering van de wet WOZ. Voor de volledigheid kan nog worden aangegeven dat de laatste inhoudelijke bestandscontrole heeft plaatsgevonden in 2012.

Net zoals vele andere gemeenten hanteert de gemeente ook de WOZ-tijdslijn. De waardering gebeurt op inhoud voor de woningen en de niet-woningen worden gewaardeerd op oppervlakte vanuit de WOZ gezien. De gemeente is op dit moment nog niet voornemens om te gaan waarderen op gebruiksoppervlakte (BAG).

De kwaliteit van de overige belastingsoorten kan onder andere worden beoordeeld op basis van de bezwaar- en beroep aantallen en percentages met een uitsplitsing naar belastingsoort.

Bij voorbaat kan worden aangegeven dat de gegevens die zijn aangeleverd ten aanzien van de bezwaren/beroepen qua aantallen juist zijn, maar dat niet bekend is of het bezwaar/beroep gegrond of ongegrond is verklaard. Dit komt vanwege het feit dat dit niet via HIS is te genereren. Gekozen is om deze gegevens niet handmatig te gaan nalopen, omdat dit teveel tijd met zich mee zal brengen.

In 2014 zijn in totaal 1386 bezwaren ingediend. Procentueel gezien zijn voor de roerend zaakbelasting (12,18%) en de afvalstoffen seizoen (10,39%) de hoogste percentages van toepassing. Indien het geheel vanuit de absolute aantallen wordt beoordeeld zijn voor de OZB eigenaar woning (547 stuks) en rioolheffing (274) de meeste bezwaren ingediend. De beroepen zijn niet bekend qua aantallen en percentage, omdat deze gegevens ook niet worden bijgehouden.

Verder wordt aangegeven dat de WOZ- en heffingsbezwaren voor 2014 en eerder zijn afgehandeld. Hierbij dient nog wel rekening te worden gehouden met het gegeven

dat per december (2014) het laatste kohier is uitgegaan. Logischerwijs worden vanaf dat moment ook weer nieuwe bezwaren ingediend. Deze bezwaren worden uiteraard conform de wettelijke termijn afgehandeld.

De (interne) termijnen qua afhandeling van de verschillende zaken zijn voor de gemeente nu als volgt:

- verzoek- en bezwaarschriften worden voor woningen voor 1 september afgehandeld en niet-woningen voor het einde van het kalenderjaar.
- Overige verzoek- en bezwaarschriften voor 1 september (uitzonderingen daargelaten).
- Betalingen gebeuren dagelijks.
- Restituties worden periodiek (afhankelijk van betaalrun) afgehandeld.
- Kwijtscheldingsverzoeken worden wekelijks afgehandeld, echter is dit bij een piek niet haalbaar.

Ten aanzien van het gegevensbeheer kan op basis van de verkregen gegevens worden aangegeven dat de terugmelding persoonsafhankelijk is ingericht en dat wordt gecommuniceerd via de e-mail. De voorgeschreven wettelijke termijnen ten aanzien van de terugmelding worden niet altijd behaald. De huidige termijn van het verwerken van een terugmelding betreft op dit moment 2 weken. Het is dan ook een punt van aandacht om het geheel op een juiste wijze in te bedden in de organisatie.

De afstemming van de BAG-WOZ is op dit moment nog in volle gang.

Volledigheidscontroles worden incidenteel uitgevoerd. Dit betreffen niet de I spiegel controles. Vorig jaar is voor het eerst een (initiële) koppeling tot stand gebracht tussen de BAG en de WOZ. Blijkens de aangeleverde resultaten was 90% te koppelen. Hierbij ging het in eerste instantie wel om de koppeling tussen authentieke BAG adressen aan de WOZ objecten. Hierna is per WOZ object het pand ID en verblijfsobject ID en het BAG bouwjaar gevuld in de WOZ administratie. Tot op heden is nog niet de BAG oppervlakte gevuld in de WOZ administratie. Aangegeven is dat het wijsheid is om de definitieve vulling pas te doen als de nieuwe belastingapplicatie is geïmplementeerd. In aanvulling op hetgeen hiervoor is aangegeven kan nog worden vermeld dat nog niet alle WOZ-adressen BAG conform zijn en dat op dit moment bijna 94% van de WOZ adressen een BAG-ID hebben. Kortom op dit moment wordt nog niet voldaan aan de voorwaarden om tot de aansluiting LV WOZ te komen.

### **Weesp**

De WOZ-objecten zijn ten tijde van de inventarisatie volledig beschikt. Eventuele aanpassingen (bezwaar) worden daarnaast maandelijks verwerkt. Indien we de oordelen van de Waka bekijken van de afgelopen jaren blijkt dat de gemeente Weesp positief wordt beoordeeld. De laatste jaren betreft het oordeel 'goed'. Ook voor SWW verband wordt voorgesteld om de waardering 'goed' als ambitie aan te houden. Een verwijzing is op zijn plaats naar de paragraaf 'kwaliteit WOZ-taxaties'. De laatste inhoudelijke bestandscontrole is op 2 april 2014 door de Waka uitgevoerd.

Verder kan worden aangegeven dat de gemeente Weesp de WOZ tijdslijn als uitgangspunt hanteert. Kortom, indien bepaalde werkzaamheden naar voren kunnen worden geschoven dan wordt dit niet beperkt door het 'omarmen' van de WOZ tijdslijn. Het is immers positief om iets 'voor te lopen' op de WOZ tijdslijn.

De waardering van de WOZ gebeurt op de gebruikelijke wijze. De gemeente is nog niet voornemens om de overstap te maken naar de waardering op gebruiksoppervlakte (BAG) voor woningen, maar neemt dit wel mee in de afweging nu er sprake is van inrichten van de nieuwe waarderingapplicatie.

De kwaliteit van de overige belastingsoorten kan onder andere worden beoordeeld op basis van de bezwaar- en beroep aantallen en percentages met een uitsplitsing naar belastingsoort.

De bezwaarschriften die in 2014 zijn ingediend kunnen als volgt worden uitgesplitst. Aantal bezwaarschriften OZB E 109 (1,0 % tov objecten; 2,0% tov aanslagen); OZB G 22 (0,1%/2,7%); Afval 7 (0,1%/0,1%); Riool n-w 4 (0,4%/0,5%); Precario inclusief 2 (4,8%); Parkeerbelasting 25 (3,0%); Leges 6 (1,2%); Begraafplaatsrechten 1 (0,8%). Aantal gegrond 82 stuks (46,6%). Voor het onderdeel beroepen kan worden aangegeven dat voor het belastingjaar 2014 nog geen beroepen van toepassing zijn. In 2013 zijn wel 14 beroepschriften ontvangen; 1 precario (ongegrond), 2 parkeer (ongegrond; loopt nog 1 hoger beroep); 11 WOZ (3 ingetrokken, 5 ongegrond, 3 gegrond). Tevens kan worden vermeld dat nog +/- 30 WOZ bezwaren niet-woningen (ten tijde van de inventarisatie) dienden te worden afgehandeld (belastingjaar 2014). De heffingsbezwaren zijn voor 100% afgehandeld.

De gemeente Weesp hanteert geen eigen interne termijnen qua afhandeling van de verschillende zaken. Zij sluit zich aan bij hetgeen in de wet is bepaald. Gelet op de bijeenkomst zijn wel de wensen hieronder uitgewerkt:

- verzoek- en bezwaarschriften worden voor woningen voor 1 oktober afgehandeld en niet-woningen voor het einde van het kalenderjaar.
- Overige verzoek- en bezwaarschriften voor 1 september (uitzonderingen daargelaten).
- Betalingen gebeuren dagelijks.
- Restituties worden sowieso ieder maand afgehandeld.
- Kwijtscheldingsverzoeken worden afgedaan op basis van binnenkomst.

Op het gebied van gegevensbeheer kan worden aangegeven dat de gemeente Weesp gebruik maakt van (interne) terugmeldingen. Zij hanteert hiervoor een schermprint van het excelsheet dat vervolgens per e-mail wordt verstuurd. De wettelijke termijn (drie dagen) van het afhandelen van terugmeldingen wordt niet altijd behaald. Op dit moment betreft de afhandelingstermijn in basis maximaal 5 werkdagen. Volledigheidscontroles worden periodiek uitgevoerd (+/-1 keer per maand) en hebben betrekking op het vergelijken van de adressen. Oppervlakte – inhoud controles worden niet uitgevoerd.

Ook binnen de gemeente Weesp is de afstemming tussen de BAG en de WOZ nog in volle gang. Blijkens de laatste overlegde gegevens (beoordelingsprotocol Waka) kan worden aangegeven dat 93,5% van de panden direct of indirect is gekoppeld aan één of meerdere WOZ objecten. Van de verblijfsobjecten is 95,1% direct gekoppeld aan één of meerdere WOZ objecten. Verder kan worden vermeld dat alle WOZ-adressen BAG conform zijn en dat alle WOZ adressen een BAG ID hebben.

De gemeente Weesp is op de goede weg om te gaan aansluiten op de LV-WOZ. Belangrijk aandachtspunt betreft nog het vergelijk tussen de BAG oppervlakte en hetgeen is geregistreerd bij de afzonderlijke WOZ onderdelen bij een WOZ object.

### **Wijdmeren**

De gemeente Wijdmeren heeft de WOZ beschikkingen voor 100% beschikt. De oordelen van de Waka van de afgelopen jaren zijn daarnaast ook als 'goed' betiteld (de laatste twee jaar). Verder hanteert de organisatie de WOZ tijdslijn en loopt zij daar over het gehele jaar bezien iets op voor. Dit is dan ook positief. De laatste inhoudelijke bestandscontrole is op 30 mei 2013 uitgevoerd door de Waka.

Vanuit de waardering kan worden vermeld dat de gemeente op de gebruikelijke/bekende wijze de waardering van haar objecten verzorgt. Dit betekent dat bijvoorbeeld de woningen worden gewaardeerd op inhoud. Net zoals de andere twee gemeenten is de gemeente Wijdemeren op dit moment nog niet voornemens om te gaan waarderen op gebruiksoppervlakte (BAG).

De kwaliteit van de overige belastingsoorten kan onder andere worden beoordeeld op basis van de bezwaar- en beroep aantallen en percentages met een uitsplitsing naar belastingsoort.

Indien we de aangeleverde gegevens beoordelen kan worden vastgesteld dat een uitsplitsing naar bezwaar en belastingsoort en vervolgens in percentage uitgedrukt nog niet voorhanden is. Dit hangt ook samen met de manier van registratie. Procentueel gezien kan wel worden aangegeven dat het percentage van bezwaarschriften (t.o.v. totaal aantal objecten/aanslagen) 2,4% bedraagt. Van het totaal aantal bezwaren wordt vervolgens 60% gegrond en 40% ongegrond verklaard. Dit is iets hoger dan bij de gemeente Weesp het geval is. Voor de volledigheid kan nog worden vermeld dat het percentage bezwaarschriften in 2013, 3,4% bedraagt, waarvan 56% gegrond en 44% ongegrond. Zowel de heffingsbezwaren als de WOZ bezwaren waren ten tijde van de inventarisatie nog niet allemaal afgerond. Dit betreft dan ook een aandachtspunt.

De (interne) termijnen qua afhandeling van de verschillende zaken zijn voor de gemeente nu als volgt (los van de wettelijke termijnen):

- verzoek- en bezwaarschriften worden voor 70% binnen 4 maanden afgehandeld, waarbij het streven voor de WOZ is voor 1 oktober.
- Overige verzoek- en bezwaarschriften worden voor 80% binnen drie maanden afgehandeld (uitzonderingen daargelaten).
- Betalingen gebeuren dagelijks.
- Restituties worden in basis binnen twee weken afgehandeld.
- Kwijtscheldingsverzoeken worden binnen zes weken afgehandeld.

Op het gebied van gegevensbeheer kan worden vermeld dat sprake is van een aparte afdeling BAG en de WOZ. Uiteraard wordt gebruik gemaakt van de terugmelding van de WOZ naar de BAG. De terugmelding gebeurt op dit moment per e-mail en is nog enigszins persoonsafhankelijk ingericht. De terugmelding wordt niet altijd binnen de gestelde wettelijke termijn verwerkt. De doorlooptijd betreft gemiddeld gezien een week. Volledigheidscontroles tussen de BAG-WOZ worden niet periodiek uitgevoerd. De laatste controle die is uitgevoerd betrof die op adresniveau. Blijkens deze controle dienen nog 400 nummeraanduidingen en 879 panden nagelopen te worden. Alle WOZ adressen zijn daarnaast ook niet BAG conform, waarbij gebruik wordt gemaakt van het authentieke gegeven vanuit de BAG en indien nodig aangevuld in de WOZ met de locatieomschrijving. Gelet op de aangeleverde gegevens blijkt verder dat 95% van de WOZ adressen een BAG ID hebben en dat deelobjecten voor +/- 90% zijn gekoppeld. Het moge duidelijk zijn dat het gebied van gegevensbeheer en dan met name de BAG-WOZ koppeling nog wat aandacht geniet.



### 3.6.4. Kwetsbaarheid

Een belangrijk aspect om te kunnen zorgen voor een juiste, tijdige en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de gemeentelijke belastingtaak, is kwetsbaarheid (lees: de beperking van kwetsbaarheid) een noodzakelijke voorwaarde. Het proces dient efficiënt te zijn ingericht en er dient voldoende (generiek inzetbaar) personeel beschikbaar te zijn om de dagelijkse uitvoering te verzorgen en om pieken en incidenten (ziekte etc.) te kunnen opvangen. Dit kan op diverse manieren worden geborgd, namelijk binnen de eigen formatie, binnen de uitvoering van de processen, werkprocesbeschrijvingen, sturingselementen door middel van rapportages, opleidingen, e.d.

#### Stichtse Vecht

Binnen de organisatie is op dit moment het team belastingen onderverdeeld in een drietal clusters. Het betreffen de clusters WOZ, Heffen en Innen. Binnen deze clusters is het personeel generiek inzetbaar. Buiten de clusters is dit een stuk beperkter. Als we nog meer op detail het één en ander bekijken blijkt dat de functies ook minimaal dubbel bezet zijn. Dit hangt ook enigszins samen met de omvang van de gemeentelijke organisatie. Om de kwetsbaarheid te beperken is verder gekozen om een aantal werkzaamheden uit te besteden. Deze keuze is gemaakt om de kwaliteit zo goed mogelijk te kunnen waarborgen. De werkzaamheden die zijn uitbesteed betreffen de herwaardering niet-woningen, bezwaren woningen en niet-woningen, dwanginvorderingen en de taxatie van roerende zaken. Indien we het geheel nog bezien vanuit het procesmatig gedeelte blijkt dat de processen voor een deel zijn geschreven en dat deze via Cognos sturingsinformatie beschikbaar zijn. Om de kwetsbaarheid te verlagen is het dan ook aan te bevelen om de processen meer op detail uit te werken. Hierbij dient dan wel van de nieuwe situatie uit te worden gegaan en rekening te worden gehouden met de nieuwe belastingapplicatie GouwIT.

#### Weesp

Het team belastingen binnen de gemeentelijke organisatie omvat zowel het onderdeel Heffen, Innen en de WOZ. Mede door de wat kleinere omvang van het team belastingen (4,11 FTE) is in een eerder stadium gekozen om de medewerkers zoveel mogelijk allround op te leiden. Het voordeel is dat bij afwezigheid van een collega de werkzaamheden in basis gewoon doorgang kunnen vinden. De werkzaamheden die op dit moment onder meer zijn uitbesteed betreffen het onderdeel dwanginvordering, afhandeling van complexe bezwaarschriften (externe makelaar) en de parkeercontroles aan G4S.

Verder kan worden aangegeven dat mede gelet op de omvang van het team belastingen de functies niet dubbel zijn bezet. Dit is ook financieel niet haalbaar op dit moment gelet op de uit te voeren werkzaamheden. Wel kunnen de werkzaamheden van een collega worden overgenomen. Kortom de kwetsbaarheid komt voornamelijk tot uiting in het geval dat bepaalde collega's afwezig zijn en dat teveel werkzaamheden in korte periode dienen te worden uitgevoerd. De processen die dienen te worden uitgevoerd zijn bij de collega's bekend, echter zijn deze processen niet beschreven. Slechts het opleggen van de heffingen (middels de applicatie van Pink Roccade) is beschreven. Qua sturingsinformatie wordt gebruikt gemaakt van de standaard query's vanuit Civision. Aandachtspunt is dan ook om de processen verder uit te werken zodat ook de kwetsbaarheid kan worden verlaagd. Het advies is om deze werkzaamheden in gezamenlijkheid (SWW verband) uit te voeren gelet op de efficiency die hiermee kan worden bereikt.

### Wijdemeren

Binnen het team belastingen zijn ook de onderdelen Heffen, Innen en WOZ belegd. Het team belastingen bestaat uit 3,6 FTE en de vier medewerkers zijn allround opgeleid met een bepaalde expertise. Mede gezien vanuit de omvang van het team belastingen zijn niet alle functies dubbel bezet. Vanuit economische zin is dit ook goed verklaarbaar. De werkzaamheden die de gemeente Wijdemeren op dit moment onder meer heeft uitbesteed betreffen de volgende: WOZ-waardering (deels), dwanginvordering (Cannock Chase), herwaardering niet-woningen, de bezwaren woningen en niet-woningen (deels) alsmede de taxatie van roerende zaken.

Op het gebied van de procesbeschrijvingen kan worden aangegeven dat de gemeente Wijdemeren de processen amper tot niet heeft beschreven. Dit betreft dan ook een belangrijk aandachtspunt, omdat het haar invloed heeft op de mate van kwetsbaarheid. De sturingsinformatie kan op dit moment voor een deel via Civision inzichtelijk worden gemaakt.

### 3.6.5. Vanuit SWW verband gezien

Op het gebied van dienstverlening is het advies om bij de inrichting van het KCC aansluiting te zoeken bij de kengetallen van gemeente Stichtse Vecht en deze als leidraad te hanteren. Dit komt onder meer, omdat het KCC bij de gemeente Wijdemeren nog in ontwikkeling is en dat de gemeente Stichtse Vecht iets verder is dan de gemeente Weesp. Verstandig is dan ook om de DVO (van gemeente Stichtse Vecht) als basis te gebruiken en waar nodig deze aan te vullen met de kengetallen/kwalificeerbare normen vanuit Weesp. De bereikbaarheid van de gemeente Stichtse Vecht is het meest vergaand. Om de kwaliteit van de dienstverlening minimaal op hetzelfde niveau te houden is het dan ook wenselijk dat ook de andere gemeenten zich hieraan conformeren in SWW verband.

In het verlengde hiervan en om eenduidigheid na te streven is het advies om als gemeente Weesp te heroverwegen of de inpassende opname niet kan worden gecombineerd met de hoorplicht conform de Awb. Eenduidigheid kan verder worden bereikt met het hanteren van dezelfde belastingwijzer in SWW verband. De gemeente Weesp hanteert nu nog een uitgebreide belastingwijzer, maar per 2015 wordt een kortere toelichting op A4 bijgevoegd. Deze is vergelijkbaar met die van gemeente Stichtse Vecht en Wijdemeren. In SWW verband dient verder te worden onderzocht of en in hoeverre het ook mogelijk is dat de gemeente Wijdemeren en Weesp de voormelding gaat introduceren in het kader van burgerparticipatie en eenduidigheid.

Op proces/uitvoeringsniveau wordt verder geadviseerd om de (interne) termijnen voor het afhandelen van onder meer bezwaren, verzoekschriften, kwijtscheldingsverzoeken betalingen en restituties meer op elkaar af te stemmen. Een mogelijke indeling is:

- Bezwaren woningen WOZ voor 1 oktober lopende jaar (uitzonderingen daargelaten) en niet-woningen voor het einde van het kalenderjaar.
- Overige verzoek- en bezwaarschriften voor 1 sept. (uitzonderingen daargelaten).
- Betalingen dagelijks in behandeling nemen.
- Restituties binnen twee weken afhandeling (wel afhankelijk van betalingsrun).
- Kwijtscheldingsverzoeken (wekelijks), afgezien van piekmoment.

Daarnaast is het aan te bevelen om in SWW verband de processen ook nader op detail uit te schrijven. Zodoende wordt in basis ook de kwetsbaarheid van de algehele organisatie verlaagd, omdat altijd kan worden 'terug gevallen' op een tastbaar document als bijvoorbeeld één of meerdere medewerkers afwezig/ziek zijn. Een start dient pas te worden gemaakt met het uitschrijven van de processen als de nieuwe belastingapplicatie nagenoeg is geïmplementeerd (GouWIT).

# 4

## Organisatorische en juridische aspecten

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op thema's in de nu volgende tabel. De rechterkolom laat zien in welke paragraaf een bepaald onderwerp aan de orde komt.

Categorie	Thema/ onderwerp	Paragraaf
Organisatie	• Besturing en sturing	• 3.3
	• Organisatiestructuur	• 3.4
	• Bedrijfscultuur: gewenste cultuur versus huidige culturen	• 3.5
	• Locatiekeuze	• 3.6
	• Wijze van organiseren van de ondersteunende diensten (overhead)	• 3.7
	• Kwetsbaarheid	• 3.8
Juridische aspecten	• Verkenning juridische varianten, incl. bespreking voorkeursvariant	• 3.2
	• (Bestuurlijke) aansturing	• 3.3
ICT/ belastingapplicatie	• Koppelingen met systemen en registraties in de latende gemeenten	• 3.9

### 4.2 Verkenning juridische varianten, incl. voorkeursvariant

Er zijn twee hoofdstromingen t.a.v. de juridische vormgeving:

1. Samenwerking via het privaatrecht.
2. Samenwerking via het publiekrecht.

Private vormen komen in beginsel niet in aanmerking voor de uitvoering van de belastingtaak. Een belangrijke reden hiervoor is dat de Gemeentewet aangeeft dat, als er een publiekrechtelijke vorm voor uitvoering van een (publieke) taak mogelijk is, deze vorm de voorkeur verdient.

De samenwerking zal dus publiekrechtelijk vormgegeven moeten worden. De Wet gemeenschappelijk regelingen (Wgr) kent de volgende varianten:

- *Regeling zonder meer*. In deze overeenkomst zijn afspraken tussen meerdere gemeenten opgenomen, bijvoorbeeld op het terrein van beleidsafstemming, gemeenschappelijk te gebruiken modellen voor besluiten of wederzijdse informatieverplichtingen. Bij deze zeer lichte samenwerkingsvorm wordt geen organisatie in het leven geroepen. Aldus kunnen evenmin taken of bevoegdheden worden toebedeeld.
- *Gemeenschappelijk orgaan*. In de praktijk wordt het gemeenschappelijk orgaan veelal ingezet als een intergemeentelijk overleg- of adviesorgaan gericht op een enkelvoudige

taak. Het gemeenschappelijk orgaan kent verder een ongeleed, oftewel enkelvoudig bestuur, en heeft geen rechtspersoonlijkheid. Een gevolg daarvan is dat de medewerkers van een gemeenschappelijk orgaan altijd in dienst zijn van één of meer van de deelnemers.

- *Centrumgemeente (centrumconstructie)*. In een centrumconstructie voert één van de deelnemers de taken uit voor de andere deelnemers. Een centrumconstructie heeft geen eigen rechtspersoonlijkheid. In een centrumconstructie kan een gemeente bevoegdheden van ambtenaren delegeren naar ambtenaren van een andere gemeente.
- *Bedrijfsvoeringsorganisatie* is een nieuwe variant binnen de Wgr. De bedrijfsvoeringsorganisatie kent een ongeleed, oftewel enkelvoudig bestuur, maar geniet wel rechtspersoonlijkheid. Hiermee wordt recht gedaan aan de aard van de behartiging van bijvoorbeeld uitvoeringstaken, maar ook aan aangelegenheden op het gebied van bedrijfsvoering.
- Het *openbaar lichaam* is de zwaarste variant in de Wgr. In de praktijk wordt het openbaar lichaam vooral gebruikt voor uitvoerende taken, zoals belastingen. Krachtens de gemeenschappelijke regeling kunnen de deelnemende gemeenten bevoegdheden van regeling en bestuur overdragen aan het openbaar lichaam. Kenmerkend van het openbaar lichaam is het bezit van rechtspersoonlijkheid en een gelede bestuursvorm. Geleed wil zeggen dat sprake is van een meervoudig bestuur met drie organen: een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter.

Bij het bepalen van de voorkeursvariant spelen diverse vragen een rol, met name:

- Treden de bestaande medewerkers in dienst van het samenwerkingsverband of blijven ze in dienst van de eigen gemeente en wordt er gewerkt met detachingsconstructies?
- Is de wens om bevoegdheden over te dragen of te mandateren? Bij mandatering kan de bevoegdheid te beslissen op bezwaarschriften niet overgaan.
- Hoeveel grip wil elke gemeente hebben op (de besluitvorming binnen) het samenwerkingsverband?

De gemeenten hebben bewust gekozen voor een **lichte gemeenschappelijke regeling**, waarbij wel afspraken gemaakt worden over de samenwerking op het gebied van belastingen, de invulling, aansturing en levering van personeel. Voor alle faciliterende diensten (Piovra) zal nader onderzocht worden wie wat en in welke mate gaat leveren. De gehele overhead is bewust buiten deze analyse gehouden. Dit is de uitdrukkelijke wens van de drie gemeenten en dus ook niet meegenomen in dit rapport. We hebben alleen aangegeven wat de normale (benchmark) invulling zou moeten zijn in fte's behorende bij deze nieuwe formatie als er sprake zou zijn van een geheel nieuwe opzet.

Dat betekent dat alle medewerkers in dienst blijven en vooralsnog onveranderde arbeidsovereenkomsten hebben.

### 4.3 Besturing en sturing

De deelnemers vervullen als deelnemer in de samenwerking verschillende rollen, met name die van eigenaar en opdrachtgever. De ervaring met regionale samenwerkingsverbanden leert dat het onderscheiden van deze rollen van belang is uit het oogpunt van transparantie en good governance. Vanuit de verschillende verantwoordelijkheden en rollen beschikken de deelnemers over verschillende instrumenten om op het functioneren en de dienstverlening van de belastingsamenwerking te sturen. Zij stellen daarvoor ook kaders. Uitgangspunt is dat per aspect slechts één actor stuurt; dus óf de eigenaren, óf de opdrachtgevers, maar niet beiden tegelijk. In de nu volgende figuur wordt dit principe uitgewerkt.



We lichten de verschillende rollen in de figuur als volgt nader toe.

De uitvoering van de eigenaarsrol is belegd bij het bestuur van de belastingssamenwerking. Het bestuur van de uitvoeringsorganisatie kan bijvoorbeeld bestaan uit de portefeuillehouders Financiën.

De rol van opdrachtgever wordt in de regel belegd bij de ambtelijke organisatie, bijvoorbeeld de directeur bedrijfsvoering/ financiën. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de samenstelling van het producten-dienstenpakket en de prijs-kwaliteitverhouding via dialoog met de opdrachtnemer, de manager van de belastingssamenwerking. De afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer worden in de regel vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst.

De manager van de belastingssamenwerking is opdrachtnemer en legt langs verschillende lijnen verantwoording af:

- aan de eigenaar (het bestuur) over (a) de generieke prestaties in relatie tot de gestelde (financiële) kaders, (b) de strategische ontwikkeling van de organisatie en (c) over het functioneren van de organisatie als geheel, met bijzondere aandacht voor de personele kant;
- aan de opdrachtgevers bij de gemeenten over de geleverde prestaties in termen van diensten (zoals belastingopbrengsten) en kwaliteit van dienstverlening.

Het afleggen van verantwoording vindt in schriftelijke vorm plaats via de jaarrekening en periodieke bestuursrapportages. Ten behoeve van de sturingsrelatie opdrachtgever – opdrachtnemer vindt er periodiek overleg (individueel en/of collectief) plaats waarin de prestaties van de organisatie op basis van de dienstverleningsovereenkomst worden besproken.

## 4.4 Organisatiestructuur

De totale formatie van de belastingsamenwerking bestaat uit 19 à 20 fte. De nu volgende tabel geeft inzicht in de benodigde formatie.

Proces/ functie	Aantal fte
WOZ gemeenten	7,57
Heffen	4,65
Invorderen	3,72
Beleid	0,97
Applicatiebeheer	1,00
Frontoffice	0,60
Management	1,00
Staf en ondersteuning/ overig	Onderdeel overhead
<b>Totaal</b>	<b>19,51</b>

Mede gezien deze omvang is het voorstel om de volgende uitgangspunten voor de organisatie(structuur) te hanteren:

- Procesgerichte organisatie. Als indelingsprincipe voor de organisatie is het voorstel om uit te gaan van teams per (belasting)proces: WOZ, Heffen/ Invordering en Ondersteuning (beleid, applicatiebeheer, front office).
- Slanke platte organisatie. De organisatie kent slechts één managementlaag, namelijk de manager van de belastingsamenwerking. Bij deze persoon is de integrale managementrol (incl. beoordelingsverantwoordelijkheid t.a.v. functioneren) belegd. In de teams zijn één of meer functionarissen (senioren) die belast zijn met werkinhoudelijk coördinerende taken. Verantwoordelijkheden zijn verder zoveel als mogelijk op de werkvloer belegd en de organisatie gaat uit van taakvolwassen medewerkers/sters.
- Taakroulatie. Middels taakroulatie wordt bereikt dat de functies interessant zijn voor de medewerkers en wordt kwetsbaarheid beperkt. Door te zorgen voor gelijkheid in benodigde competenties in bepaalde functies is gewaarborgd dat taakroulatie mogelijk is.

Piekbelasting. Voor piekbelasting is de algemene lijn dat die tussen de teams wordt opgevangen. Bij de bepaling van de (omvang van) formatie wordt steeds gezocht naar een optimale verhouding tussen vast personeel en inhuur/inleen.

## 4.5 Bedrijfscultuur: gewenste cultuur versus huidige culturen

Culturen zijn in bestaande organisaties zelden heel specifiek beschreven, ze worden voornamelijk gevormd door het verleden vanuit gewenst en toegelaten gedrag door het management. Dat betekent dat er zeer zeker sprake zal zijn van drie verschillende culturen. Ook de omvang van de gemeente is vaak bepalend voor de structuur, hoe groter hoe formeler en vaak hiërarchischer.

Om te komen tot een gewenste cultuur is dit wel het moment om het in te zetten. In deze paragraaf zullen we een voorzet doen met de ons inziens belangrijkste parameters om te komen tot een uniforme en toekomst bestendige samenwerking. Natuurlijk is dit een concept rapportage en zal dit onderwerp uitgebreid besproken worden met alle aanwezige betrokkenen en nadien natuurlijk bevestigd moeten worden door de drie gemeentebesturen.

Naast de bekende parameters als betrouwbaar, integer en dergelijke denken wij dat de volgende parameters van belang zijn voor een succesvolle samenwerking; Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie

- Integrale management verantwoording
- Maximale sturing op “het nieuwe werken” hiermee doelend op het zoveel mogelijk vanuit een tijds- en plaatsafhankelijke situatie medewerkers laten functioneren (thuiswerken komt ook ten goede aan de reistijd en acceptatie van de medewerkers)
- Maximaal gebruik maken van de aanwezige kennis, hiermee doelend op de verschillen in uitvoering en tijdsbesteding op de diverse onderdelen van de drie deelnemers. Ga over tot de meest efficiënte wijze van uitvoeren per verschillend onderdeel. Een nadere analyse zal noodzakelijk zijn, maar kan enorm veel inzicht en uiteindelijk voordeel verschaffen als dit voor de start wordt vastgelegd.

## 4.6 Locatiekeuze

Vanuit de drie deelnemers is voorgesteld om de belastingsamenwerking te huisvesten op het kantoor van de gemeente Wijdemeren. De argumenten hiervoor zijn voornamelijk dat Wijdemeren verreweg de meest ruimte ter beschikking heeft en dit reeds informeel besproken en geaccordeerd is binnen de betrokken deelnemers. Als wordt overgegaan tot het “nieuwe werken” zal de benodigde reistijd voor de andere deelnemers dan Wijdemeren acceptabel zijn.

## 4.7 Wijze van organiseren van de ondersteunende diensten

Het voorstel voor de wijze van organiseren van de ondersteunende diensten (overhead) dient door de ambtelijke organisatie nog verder te worden uitgewerkt op basis van de volgende tabel. Uitgangspunt van dit voorstel is dat de medewerkers (vooralsnog) in dienst blijven bij de eigen gemeente.

Hoofdproces overhead	Deelprocessen	Uit te voeren door...
Financiën	Financiële administratie	
	Financieel beleid en verantwoording	
	AO/IC	
	Controlling	
Personeel & organisatie	Personeels- en salarisadministratie	
	Personeelsadvies en personeelsbeleid	
Communicatie	Strategische kaders communicatie (b.v. huisstijl belastingsamenwerking)	
	Interne en externe communicatie	
Informatisering	Informatieanalyse en –advies	
Automatisering	Technisch beheer (incl. helpdesk)	
	ICT voorzieningen	
	Automatiseringsbeleid	
Facilitaire zaken/ huisvesting	Postverzorging, drukkerij, repro <sup>8</sup>	
	Archief / Documentaire Informatievoorziening	
	Receptie, telefooncentrale, servicedesk	
	Huisvesting (incl. inrichting) <sup>9</sup>	
	Restauratieve voorzieningen/ catering	
Overig	Inkoop	
	Secretaresse(s)	
	Juridische zaken (excl. primair proces belastingen)	

<sup>8</sup> Exclusief groot kohier.

<sup>9</sup> Het gaat hier bijvoorbeeld om kantoormeubilair, energiekosten, kosten van interne verhuizingen, etc.

Hoofdproces overhead	Deelprocessen	Uit te voeren door...
	Overige lasten indirect personeel: opleiding, reiskostenvergoeding en overige personeelslasten	

## 4.8 Kwetsbaarheid

In de afgelopen jaren zien we binnen Nederland steeds meer de volgende ontwikkeling ten aanzien van de uitvoering van de belastingtaak door lokale overheden. Daar waar veel gemeenten de belasting- en invorderingstaak (inclusief wet WOZ) -in dit rapport verder belastingtaak genoemd- eerst geheel of gedeeltelijk zelfstandig uitvoerden, wordt er nu nadrukkelijk gekeken naar samenwerking met andere partijen.

Ook de gemeenten Wijdmeren, Stichtse Vecht en Weesp zijn zich nu aan het oriënteren of een samenwerking een meerwaarde heeft voor de uitvoering van haar belastingtaak. Een van de belangrijke parameters is de kwetsbaarheid. Individueel zijn eigenlijk alle drie de deelnemende gemeenten relatief gering van omvang.

Dat betekent dat er bij ziekte al snel overgegaan moet worden tot externe inhuur of bij piekmomenten in het belastingproces ook deze keuze gemaakt moet worden. Tevens is de kennisuitwisseling bij enkelvoudige bezette functies natuurlijk erg complex en moet extern gezocht worden. Intern klankborden geniet verreweg de voorkeur. In de nieuwe opzet zal er sprake zijn van een nagenoeg volledige dubbelde dekking van kennis en vaardigheden zodat medewerkers veel flexibeler ingezet kunnen worden.

Reden dat het verkleinen van de kwetsbaarheid een groot voordeel is van deze beoogde samenwerking.

## 4.9 Mogelijkheden tot uitbreiding met regiogemeenten

De eerste jaren voor het goed opzetten en inrichten van een belastingsamenwerking zijn vaak heel intensief. De afdelingen en werkwijze moeten worden afgestemd en de data moet goed worden ingericht. Het is daarom te adviseren om het eerste jaar geen uitbreiding te nemen met andere gemeenten. Wanneer de processen en uitvoering naar behoren worden uitgevoerd door de belastingsamenwerking is het een reëel ambitieniveau om de belastingsamenwerking uit te breiden met (regio) gemeenten. Deze vorm van samenwerking is gebruikelijk binnen de Nederlandse overheid op het gebied van lokale belastingen. Naast verticale samenwerking (gemeenten en waterschappen) zijn er ook samenwerkingsverbanden op horizontaal niveau. Voorbeelden hiervan zijn o.a. belastingsamenwerking Amstelland, belastingsamenwerking Noordwijk-Lisse-Teylingen en belastingsamenwerking Beuningen, Wijchen en Heumen. Het is wel aan te bevelen om de samenwerking uit te breiden met regionale gemeenten gelet op het uitvoeren van taken op een efficiënte wijze.



## 4.10 (Overige) aanbevelingen

De (overige) aanbevelingen t.a.v. de informatievoorziening/ koppelingen tussen de deelnemende gemeenten en de belastingorganisatie staan in de nu volgende tabel.

Aanbeveling/aanpassing	Effect belastingorganisatie	Effect deelnemers (gemeenten)
Informatievoorziening gemeenten naar de belastingorganisatie	Aanleveren mutaties t.a.v. (deel) objecten: ontwikkelen van een vast format voor aanlevering door gemeenten (intern en extern)	Aanleveren mutaties t.a.v. (deel) objecten: aanlevering middels een vast format en bij voorkeur digitaal
	Bouwvergunningen: Raadpleegfunctie in de Wabo-omgeving bij de desbetreffende deelnemer en het digitaal beschikbaar hebben van de bouwvergunningen binnen de belastingorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bouwvergunningen: het digitaal aanleveren van alle bouwvergunningen.</li> <li>– Het gezamenlijk opstellen van een digitaliseringsplan van (bestaande) papieren bouwvergunningen.</li> </ul>
	GIS en GEO-informatie: Raadpleegfunctie voor alle GIS en GEO-informatie op één centrale plek binnen de belastingorganisatie	GIS en GEO-informatie: Beschikbaar stellen van alle GIS en GEO-informatie aan de belastingorganisatie en deze uniform uit te breiden met het beschikbaar-stellen van Cyclomedia informatie <sup>10</sup>
Terugmeldingen WOZ naar BAG	<p>De terugmeldingen dienen intern op een volledige en uniforme wijze te gebeuren op basis van een afgestemd format. Er dient ruimte te zijn voor spoedgevallen en er dient een vaste contactpersoon te zijn.</p> <p>De wettelijke BAG-termijnen (vijf dagen) dienen als leidraad voor het verwerken van terugmeldingen. Hierbij is een uitermate grote afhankelijkheid van de belastingorganisatie van de deelnemers.</p>	<p>De gemeenten wijzen een vaste contactpersoon aan die de communicatie verzorgt met de belastingorganisatie. Deze geeft tijdig en volledig antwoord op de terugmelding en verwerkt deze binnen de BAG(+)-administratie.</p> <p>De wettelijke BAG-termijnen dienen als leidraad voor het verwerken van terugmeldingen. Deze worden vastgelegd in SLA's/ DVO's.</p>

## 4.11 Belegging van verantwoordelijkheden

We gaan in deze paragraaf in op de koppelingen van de belastingsamenwerking met de drie deelnemende gemeenten en specifiek de koppeling van de basisregistraties. De gemeenten brengen de WOZ in de samenwerking, en de BAG (en de andere basisregistraties) blijft achter bij de gemeenten. Door deze 'knip' in basisregistraties is het van belang dat de koppeling van WABO<sup>11</sup>-BAG-BGT<sup>12</sup>-WOZ goed geregeld is.

<sup>10</sup> Soms zijn juridische belemmeringen van toepassing, zodat het vrij verspreiden en gebruik maken van de geo-informatie niet zonder meer mogelijk is. Dit dient dan ook nader te worden uitgezocht.

<sup>11</sup> Onder de koppeling verstaan we het daadwerkelijk geïntegreerd inwinnen van vastgoedgegevens en het (direct) digitaal ontsluiten van deze gegevens. Dit moet niet verward worden met het relateren van de WOZ-gegevens aan de BAG door het opnemen van een BAGid (unieke numerieke sleutel van de BAG-objectgegevens) binnen de WOZ-administratie, zoals andere belastingkantoren en gemeenten thans hebben gerealiseerd (en bijhouden). De koppeling WABO-BAG-BGT-WOZ wordt op dit moment langzaam gefaseerd binnen Nederland ingevoerd.

<sup>12</sup> Wabo betreft de omgevingsvergunning-o.a. bouwvergunning- zoals deze nu wordt verleend door gemeenten.

---

In het voorstel worden de verantwoordelijkheden als volgt belegd:

- De belastingsamenwerking wordt verantwoordelijk voor het gegevensbeheer van het objecten- en subjectenbestand t.b.v. de belastingtaken waarop wordt samengewerkt (o.a. WOZ).
- De drie gemeenten zijn verantwoordelijk voor de basisregistraties WOZ, GBA en BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen) en –vanaf 2016- de BGT.
- Overige gebruikte gegevens worden door de belastingsamenwerking direct afgenomen van Kadaster, Kamer van Koophandel en mogelijk ook andere leveranciers.
- De belastingsamenwerking draagt zelfstandig zorg voor de afstemming tussen de BAG en de WOZ.

Bijlage 3 schetst een mogelijk groeimodel, waarbij de belastingorganisatie ook de basisregistraties BAG en BGT voor de deelnemende gemeenten gaat beheren. Ervan uitgaande dat de BAG –in de komende periode- achterblijft bij de gemeenten gaan wij in de volgende twee paragrafen specifiek in op de BAG-WOZ koppeling.

---

<sup>12</sup> BGT staat voor Basisregistratie Grootchalige topografie; deze basisregistratie heeft betrekking op het geografisch vastleggen van vastgoed en openbare ruimte op een digitale kaart. Deze gegevens hebben een directe afstemming met BAG- en WOZ-gegevens. De formele wetgeving omtrent het gebruik van de BGT treedt vooralsnog formeel per 2016 in.

# 5 Financiën en formatie

## 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de financiële consequenties van samenwerking op het gebied van belastingen in SWW verband. Bijlage 1 (reeds uitgereikt aan alle betrokkenen) bevat de uitgangspunten die gehanteerd zijn voor de financiële berekeningen. Omdat in de bijlage alle uitgebreide tabellen staan hebben we hier volstaan met de voornaamste kengetallen uitgewerkt in een 6-tal tabellen.

De financiële onderbouwing voor deze tabellen behorende bij dit rapport en deze bijlage zijn verzonden en besproken met alle deelnemers. Alle opmerkingen die we teruggekregen hebben, zijn verwerkt. De berekeningen zijn gebaseerd op:

- Uitgangspunten t.a.v. de huidige situatie
- Uitgangspunten begroting van de afzonderlijke gemeenten en gezamenlijke samenwerkingsvariant.
- De kostenverdeelsleutel.
- De regiefunctie.
- Uitgangspunten incidentele kosten (Transitiekosten).

### **Uitgangspunten t.a.v. de huidige situatie**

Voor het berekenen van de huidige situatie hebben wij voor elke individuele deelnemer gebruik gemaakt van de begroting 2015 van Belastingen. Elke deelnemer heeft voor de hoofdprocessen (WOZ incl. Bezwaar & Beroep, Heffen en Innen) de volgende zaken in beeld gebracht:

- de kosten (namelijk personele kosten, uitbestedingskosten, materiële kosten, kapitaallasten en doorbelaste overheadkosten),
- de opbrengsten (uit vervolgingskosten en uit diensten voor derden),
- formatie- en bezettingscijfers en gemiddelde personeelskosten per proces
- kengetallen (WOZ objecten, sluimerende objecten, aanslagregels en aanslagbiljetten)

Waar de begroting significant afweek van de werkelijke situatie hebben wij in afstemming met de betreffende deelnemer een correctie doorgevoerd. Daarnaast zijn bepaalde budgetten niet opgenomen in de begroting van belastingen, maar dienen deze wel overgedragen te worden wanneer er een (apart) belastingkantoor komt.

De uitkomsten van de analyses en berekeningen zijn verwerkt in de tabellen weergegeven in dit hoofdstuk.

## 5.2 Soorten kosten

Bij het tot stand brengen van een samenwerkingsverband spelen verschillende soorten kosten. Een eerste onderscheid is tussen:

- Kosten die direct gerelateerd zijn aan de nieuwe belastingorganisatie.
- Kosten die in de organisaties die deelnemen aan de belastingsamenwerking achter blijven en door die organisaties (dus de deelnemers of 'latende' organisaties) opgebracht moeten worden.

Een tweede onderscheid in soorten kosten is die tussen:

- De kosten die jaarlijks terug komen (jaarlijkse of structurele kosten);
- De kosten met een incidenteel of eenmalig karakter (transitiekosten).

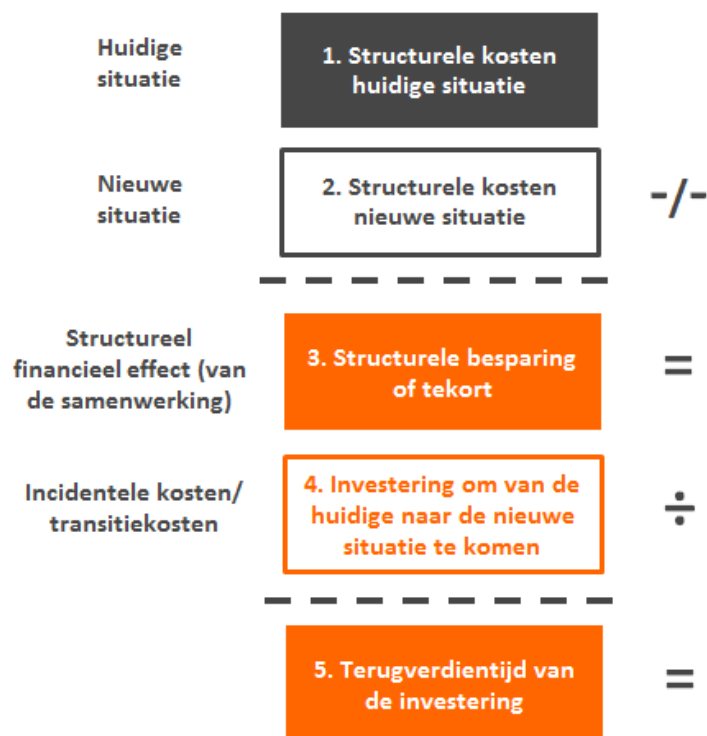
Hieruit resulteren vier verschillende categorieën kosten.

We gaan nu in op de aanpak van de berekening van de financiële consequenties.

Achtereenvolgens berekenen wij:

- De kosten van de *huidige situatie*: de kosten van de deelnemers voor de taken die overgaan.
- De kosten van de *nieuwe situatie*: de inschatting van het voor de nieuwe situatie benodigde budget.
- Het totale *structurele financiële effect*. Dit berekenen we via de volgende formule: huidige kosten -/ - kosten nieuwe situatie = totaal structureel financieel effect. Bij een positief bedrag is er sprake van een structurele besparing, terwijl als de kosten van de nieuwe situatie hoger zijn dan de kosten van de huidige situatie er sprake is van een structureel tekort.
- Transitiekosten: de *incidentele kosten* om de nieuwe situatie tot stand te brengen.
- *Terugverdientijd*: de tijd die benodigd is om de incidentele kosten terug te verdienen via de structurele besparing.

Het financiële berekeningsmodel geven we schematisch weer in de volgende figuur.



### 5.3 Nieuwe situatie Stichtse vecht, Weesp en Wijdemeren

In deze paragraaf geven we aan wat de gewenste formatie zou moeten zijn voor een adequate uitvoering van alle in dit rapport genoemde belastingtaken van de drie samenwerkende gemeenten. Deze berekeningen zijn gebaseerd op het uitgangspunt dat er sprake is van volledige synergie, een ingericht gezamenlijk automatiseringssysteem (lees hiervoor de nieuwe belastingapplicatie van Gouwt) en synchronisatie van de meeste processen en verordeningen. Door deze maatregelen zal de efficiëntie worden verhoogd en kan de inhuur zoals weergegeven in de volgende tabel sterk worden gereduceerd.

<b>Nieuwe situatie (SWW belastingkantoor)</b>				
Benodigde formatie en exploitatiekn. primair proces en management	Benodigde formatie	Personele lasten	Kosten inhuur & uitbesteding	Totale personele lasten + inhuur/uitbesteding
WOZ/ objecten	7,57		€ 80.913	€ 568.438
Heffen/ aanslagregels	4,65		€ 9.529	€ 289.240
Invorderen/ aanslagbiljetten	3,72		€ 0	€ 226.233
Beleid	0,97			€ 69.085
Applicatiebeheer	1,00			€ 63.767
Frontoffice	0,60			€ 37.272
<b>Subtotaal formatie primair proces</b>	<b>18,51</b>		<b>€ 90.442</b>	<b>€ 1.254.037</b>
Management	1,00			€ 84.726
Staf en ondersteuning	Onderdeel overhead			
Controller	Onderdeel overhead			
<b>Totale formatie</b>	<b>19,51</b>	<b>€ 1.248.320</b>	<b>€ 90.442</b>	<b>€ 1.338.763</b>

Tabel 1

Deze bovenstaande tabel is integraal overgenomen uit de werkbladen die als bijlage en onderbouwing bij het rapport horen. Omdat met name de inhuur en de formatie iets veranderen, zullen deze twee grotendeels bepalend zijn voor het financieel voordeel wat wel of niet valt te behalen door een samen werking van Stichtse Vecht, Wijdemeren en Weesp.

De personele bezetting (huidige bezetting 20,26) kan inderdaad met 0,75 fte afnemen naar de beoogde 19,51 maar omdat dat via de natuurlijke weg zal verlopen is nu nog niet bekend wanneer dat gebeurt. Om toch een juiste inschatting te kunnen maken voor de toekomst is in tabel 6 toch aangegeven wat het te behalen voordeel is door de samenwerking met inachtneming van de gewenste formatie.

Daarnaast is rekening gehouden met de huidige personele lasten, en deze zijn dan ook integraal overgenomen van de begrotingen 2015 van de verschillende gemeenten. Ingeval van een samenwerking zullen door de synergie en herverdeling van functies en bijbehorende functieprofielen de totaal benodigde personeelslasten altijd lager uitvallen dan de huidige. Reden hiervoor is dat ervaring leert dat door de samenvoeging er minder hogere functieprofielen uitkomen dan dat deze individueel per gemeente worden gehonoreerd (een betere verdeling van de werkzaamheden is mogelijk door de samenvoeging). Omdat alle salarissen gehandhaafd blijven (ook in de nieuwe situatie) is deze loonsom ook in de nieuwe situatie opgenomen.

## 5.4 Kostenverdeelsleutel

Om de bijdrage van elke deelnemer aan de begroting van het samenwerkingsverband te kunnen berekenen, is de begroting met behulp van een kostenverdeelsleutel verdeeld over de deelnemers. Er zijn verschillende systematieken denkbaar voor de kostenverdeling. De kostenverdeelsleutel waarvoor in overleg met de deelnemers is gekozen gaat uit van het principe dat hoe meer werk de samenwerkingsorganisatie voor de betreffende deelnemer uitvoert, hoe groter diens aandeel in de kosten is. In essentie komt deze kostenverdeelsleutel er op neer dat de kosten (begroting) eerst worden toegerekend aan de

drie hoofdprocessen van een belastingorganisatie: WOZ, Heffen en Invorderen. Vervolgens worden per proces de kosten over de deelnemers verdeeld op basis van het aandeel van elke gemeente in:

- WOZ: het aantal objecten.
- Heffen: het aantal aanslagregels (d.w.z. belastingsoorten).
- Invorderen: het aantal aanslagbiljetten.

De nu volgende tabel laat het relatieve aandeel van elke gemeente in de kostenverdeling zien.

Procentueel aandeel kostenverdeelsleutel	
Stichtse Vecht	57,02 %
Weesp	20,43 %
Wijdemeeren	22,55 %
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

**Tabel 2**

Deze tabel (ook onderdeel van de bijlagen met alle rekenopgaven) geeft de procentuele kostenverdeelsleutel aan conform alle verdelingen en doorberekeningen die gemaakt moeten worden vanuit de nieuwe samenwerking (SWW Belastingkantoor) naar de drie afzonderlijke gemeenten.

Dat betekent wel dat dit geformaliseerd dient te worden in de onderlinge afspraken en DVO's of SLA's die (zoals vermeld in het implementatieplan, werkgroep bestuur en sturing) nog moeten worden opgesteld.

## 5.5 Waardoor wordt het financiële voordeel o.a. behaald?

Het financiële voordeel wordt met name behaald door een drietal componenten te weten;

- Inhuur nieuwe situatie ten opzichte van de oude.
- Toekomstige personele reductie (natuurlijk verloop) in de nieuwe situatie.
- Synergievoordeel van een gezamenlijke applicatie.

Het verschil in inhuur tussen de oude en nieuwe situatie ontstaat zoals reeds eerder vermeld door het samenwerken en de synergievoordelen die deze samenwerking op gaat leveren.

Verskil inhuur oud en nieuw	Stichtse Vecht	Weesp	Wijdemeeren
Inhuur oud	€ 191.000	€ 17.300	€ 94.600
inhuur nieuw basis verdeelsleutel	€ 51.573,6	€ 18.476,9	€ 20.391,7
<b>Verskil inhuur</b>	<b>€ 139.426,4</b>	<b>-€ 1.176,9</b>	<b>€ 74.208,3</b>

**Tabel 3**

In deze tabel zijn de verschillen aangegeven die ontstaan voor wat betreft de inhuur. In de oude situatie was er sprake van een nagenoeg structurele inhuur (we hebben meerdere jaren teruggekeken) van jaarlijks € 302.900. Doordat er synergievoordelen ontstaan in de samenwerking en deze synergievoordelen leiden tot een grotere efficiëntie ontstaat er ruimte om de werkzaamheden die in het verleden werden uitbesteed nu grotendeels zelf uit te voeren.

Dit voordeel is rechtstreeks toe te rekenen aan de samenwerking en zal alleen kunnen worden ingevuld indien wordt overgegaan tot de samenwerking.

Het verschil in de personele bezetting is in hoofdstuk 3.4 uitvoerig beschreven en zal op termijn door natuurlijk verloop ook uitkomen op de gewenste en noodzakelijke formatie.

Zeker in de aanvangssituatie, de overgang naar de nieuwe situatie, is het wenselijk om extra inzet beschikbaar te hebben. Dit betekent dat de extra capaciteit vooralsnog geen enkele negatieve invloed of impact heeft op de getoonde financiële benadering en berekening.

Het synergie voordeel van de nieuwe applicatie en het effect per gemeente is weergegeven in de onderstaande tabel. De verschillen per gemeente zijn verklaarbaar doordat de gemeenten nu onderling verschillende applicaties hebben en de daarbij behorende afspraken en voorwaarden.

Overzicht voordeel nieuwe applicatie €122.500 per jaar all-in	Stichtse Vecht	Weesp	Wijdemeeren	Totaal
verdeelsleutel	57,02%	20,43%	22,55%	100,00%
kosten Gouw	€ 69.854	€ 25.026	€ 27.620	€ 122.500
huidige kosten	€ 105.000	€ 57.100	€ 30.000	€ 192.100
<b>Verschil</b>	<b>-€ 35.146</b>	<b>-€ 32.074</b>	<b>-€ 2.380</b>	<b>€ -69.600</b>

Tabel 4

Deze tabel laat de voordelen zien van de aanschaf van de nieuwe applicatie ten opzichte van de huidige ict kosten voor de belastingapplicaties. Tevens is bedongen in de aanbesteding dat er geen sprake zal zijn van extra kosten; dit betreft een full-service contract. De huidige applicatie is all-in gekocht voor 4 jaar voor € 490.000 ofwel € 122.500 per jaar

## 5.6 Totaal overzicht te behalen voordelen en financieel effect

We gaan nu in op de resultaten van de berekeningen; het gaat dan achtereenvolgens om het structureel financieel effect, de incidentele kosten en de terugverdientijd.

We gaan eerst in op het structurele financiële effect van samenwerking. We laten in de tabel achtereenvolgens het volgende zien:

- De 'huidige kosten' van elke gemeente.
- Hier trekken wij in de eerste plaats de 'vaste' overheadkosten c.q. de 'niet af te bouwen overhead' van af. In onze berekening trekken we de vaste overheadkosten af van de huidige kosten (waardoor de structurele besparing evenredig daalt), omdat de gemeente anders dekking zou missen in de gemeentebegroting (na vertrek van de belastingafdeling). We merken hierbij op dat de structurele besparing hoger zal zijn naarmate een gemeente er meer in slaagt deze kosten te reduceren.
- In de tweede plaats trekken we van de huidige kosten de 'kosten nieuwe situatie' af. Dit betreft de bijdrage van elke deelnemer aan het samenwerkingsverband.
- Tot slot trekken we de kosten van de regiefunctionaris er van af. De regiefunctionaris vervult de rol van linking-pin tussen belastingkantoor en de gemeente.
- Dit resulteert in het structureel financieel effect.

1. Het *structurele financiële effect*; zie tabel 5 voor de berekening;
2. De *incidentele kosten (transitiekosten)* om de samenwerking tot stand te brengen; zie *de vorige tabel* voor de berekening.
3. De *terugverdientijd*, oftewel de tijd die benodigd is om de incidentele kosten terug te verdienen via de structurele (netto) besparing.

Bij de cijfers in de voorgaande tabellen horen de volgende opmerkingen:

- In de basis gaan we voor de berekeningen uit van de begroting 2014. We merken hierbij op dat dit een momentopname betreft.
- De bedragen zijn beredeneerde schattingen.

- In deze fase moet met aannames worden gewerkt; er is immers nu niet met 100% zekerheid per begrotingspost van de nieuwe organisatie te voorspellen wat het kostenniveau zal worden. Wel gelden deze cijfers en de achterliggende uitgangspunten als richtinggevend en kaderstellend.
- De ervaring leert dat een nieuwe organisatie niet gelijk vanaf het eerste jaar de in de tabel gepresenteerde lagere kostenniveaus kan realiseren. Eerder geldt in de opstartjaren het omgekeerde: met name in de eerste twee jaar is juist extra formatie nodig. Door de inzet van extra personeel in het opstartjaar kan de nieuwe organisatie geleidelijk naar dit lagere kostenniveau toegroeien. Bij de berekening van de incidentele kosten is daarom –als onderdeel van de projectkosten- rekening gehouden met tijdelijke extra formatie.
- Ten aanzien van gepresenteerde cijfers geldt dat, als een of meer van de deelnemers mochten besluiten het onderzoek naar samenwerking te willen stoppen, de uiteindelijke cijfers anders zullen uitpakken.

Alle bovengenoemde maatregelen leiden uiteindelijk tot het resultaat zoals het staat verwerkt in onderstaande tabel.

Kosten oud / nieuw	Stichtse Vecht	Weesp	Wijdemeren	Totale verschillen
Personeel	Gelijk	Gelijk	Gelijk	
Inhuur	€ 139.426	-/- € 1.177	€ 74.208	€ 212.458
Huisvesting stelling 25 K jaar	-/- € 14.256	-/- € 5.107	-/- € 5.637	-/- € 25.000
Overhead	Gelijk	Gelijk	Gelijk	
Applicatie	€ 35.146	€ 32.074	€ 2.380	€ 69.600
<b>Totaal Voordeel</b>	<b>€ 160.316</b>	<b>€ 25.790</b>	<b>€ 70.951</b>	<b>€ 257.058</b>

**Tabel 5**

Deze tabel laat uiteindelijk zien wat de te behalen voordelen zijn door een samenwerking. Naast het sterk verkleinen van de kwetsbaarheid valt er met de huidige bezetting een structurele bezuiniging te behalen van € 257.058 per jaar ten opzichte van de afzonderlijke kosten die de drie samenwerkende gemeenten nu maken voor de uitvoering van alle in dit rapport genoemde belastingtaken.

Dit bedrag zal alleen maar toenemen indien de formatie straks door natuurlijk verloop op de benodigde formatie uitkomt. Het gemiddeld gewogen bedrag voor personeelskosten (zie bijlagen) komt uit op € 70.175 hetgeen betekent dat het voordeel op gaat lopen met € 52.600. Dan betekent dit dat op termijn de bezuiniging ongeveer € 310.000 gaat bedragen.

## 5.7 Transitiekosten

Om te komen tot de beoogde nieuwe structuur zullen er zogenaamde transitiekosten gemaakt moeten worden. Er moeten een aantal zaken nieuw worden ontwikkeld en ingericht (zie hiervoor ook het implementatieplan/ projectplan). Hieronder is berekend welke extra kosten gemaakt moeten worden om de samenwerking succesvol te laten verlopen. In deze berekeningen zijn we ervan uitgegaan dat er ook inzet van aanwezige medewerkers geleverd wordt. Een van de belangrijkste aandachtspunten is dat de huidige medewerkers met name ingezet worden op de nieuwe ontwikkelingen en betrokken worden bij de nieuwe opzet en inrichting van de belastingapplicatie. Het vacuüm dat deze medewerkers achterlaten kan natuurlijk niet gemist worden bij de noodzakelijke uitvoering van de reguliere “going concern” belastingtaken. Het advies is om dit in te vullen met externe inhuur.



Daarnaast is er de noodzaak voor een externe ict-adviseur die de transitie van de huidige belastingapplicaties naar de nieuwe (GouwIT) omgeving mede vorm geeft en de eigen medewerkers adviseert en ondersteunt in dit traject. Hiervoor moet gerekend worden met een adviseur gedurende 5 maanden ongeveer 12 uur per week; totaal circa € 30.000.

Dit is niet specifiek opgenomen omdat deze altijd noodzakelijk is in de overgang naar een nieuw systeem, wat hier losstaat van de samenwerking. De deelnemende gemeente dienen deze kosten zelfstandig te dekken.

Ook voor de projectleiding wordt geadviseerd dit door een externe te laten uitvoeren.

# 6

## Risico's belastingsamenwerking

### 6.1 Belangrijkste risico's van samenwerking

Naast de vele voordelen van het aangaan van een belastingsamenwerking zijn er uiteraard ook risico's. De belangrijke risico's voor het realiseren van een succesvolle samenwerking in het gezamenlijk Belastingkantoor zijn: Stichtse Vecht, Wijdemeren en Weesp werken vooralsnog met verschillende belastingapplicaties:

- Stichtse Vecht werkt met Centric;
- Wijdemeren werkt met PinkRoccade;
- Weesp werkt met PinkRoccade.

In de afgelopen maanden hebben de drie gemeenten zelfstandig een aanbesteding gedaan voor het selecteren van een nieuw belastingpakket. Het resultaat van deze aanbesteding is dat GOUW-IT de belastingapplicatie gaat leveren voor de drie gemeenten. Dit is een belastingapplicatie die geen van de drie gemeenten kent qua functionaliteiten en inrichting. Het is dan ook een risico dat de uitvoering van de belastingtaak (nog) niet direct efficiënt plaatsvindt gelet op het feit dat de medewerkers nog over onvoldoende kennis beschikken om het nieuwe belastingpakket optimaal te gebruiken. Geadviseerd wordt om niet enkel een knoppencursus van de applicatie te laten verzorgen, maar ook daadwerkelijk een training op de werkplek op de daadwerkelijke productie data van de belastingsamenwerking.

Een ander risico van de aanbesteding is dat de gegevens van de drie gemeenten vanuit de bestaande applicatie geconverteerd moeten worden naar de nieuwe applicatie. De ervaring leert dat conversietrajecten risicovolle trajecten zijn waarbij nadrukkelijke expertise van het inhoudelijke belastingveld en techniek nadrukkelijk gelijktijdig ingezet moeten worden. Hiervoor is geen budget opgenomen in de transitiekosten.

Gezien de achtergrond van de drie organisaties (gemeenten met verschillende omvang en werkwijzen) is het reëel te veronderstellen dat de organisaties een verschillende cultuur kennen. In het vervolgetraject zou daarom een belangrijke focus op het creëren van één gezamenlijke cultuur moeten liggen. Daaraan gerelateerd kan er sprake zijn van weerstand bij medewerkers om te gaan samenwerken, waardoor sleutelfiguren vroegtijdig kunnen vertrekken. Dit zou kwaliteitsverlies kunnen betekenen. Ten gevolge hiervan moeten wellicht (extra) opleidingskosten of kosten voor tijdelijke inhuur worden gemaakt.

Randvoorwaarde om het in het hoofdstuk 4 (financiën) geschetste synergievoordeel te kunnen verzilveren, is het werken met een gecombineerd aanslagbiljet. Randvoorwaarde hiervoor is weer harmonisatie van het uitvoeringsbeleid. Het risico bestaat dat de betrokken besturen hiermee niet akkoord gaan. Bij samenwerking zal er eensgezindheid moeten zijn over de juridische structuur, de lichte gemeenschappelijke regeling.

In vervolg hierop zal er eensgezindheid moeten zijn over de inrichting van stemverhoudingen, uittredingsvoorwaarden, de juridische grondslag van de samenwerking met de toekomstige regiogemeenten et cetera. Het risico bestaat dat de betrokken bestuurders niet op één lijn komen, waardoor het samenwerkingsproces geblokkeerd gaat worden.

Er dient ook eensgezinde besluitvorming plaats te vinden over de kostenverdeelsleutel, om de structurele kosten van de belastingsamenwerking en de incidentele kosten te verdelen over de deelnemers. Het risico bestaat dat de deelnemers geen eensgezindheid bereiken over de verdeling van de kosten (structureel en/of incidenteel).

De diverse afdelingen Belastingen hebben diverse raakvlakken met andere afdelingen binnen haar eigen gemeente c.q. de latende organisatie. Het risico bestaat dat deze koppelingen niet goed worden gelegd, waardoor de werkprocessen binnen de belastingsamenwerking SWW en de latende organisatie niet goed gaan lopen. Het gaat dan met name om:

- De koppeling van de BAG-administratie met de WOZ-administratie.
- Uitwisseling van (overige) digitale gegevens, bijvoorbeeld bouwdoSSIers en luchtfoto's.
- De beschikking over archiefstukken (bouwdoSSIers, historie doSSIers, etc.).
- Het uitwisselen van informatie met betrekking tot belastingheffingen.
- Het leveren van informatie over vastgoed en personen bij mogelijke rampen.
- Geen duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling voor de AO/IC van de belastingtaak (accountant gemeente versus accountant belastingbelastingssamenwerking).
- Liquiditeit belastingkantoor in combinatie met financiële afdrachten richting deelnemers, bijvoorbeeld van opbrengsten gecombineerd aanslagbiljet (positief of negatief).
- Ontwikkelingen in fiscale wetgeving, bijvoorbeeld ten aanzien van de vennootschapsbelasting, kunnen mogelijk kostenverhogend werken. Hiermee is bij de berekeningen in deze rapportage geen rekening gehouden.

Daarnaast is het van belang om veel risico's op het gebied van kwaliteit vooraf inzichtelijk te maken en te verwerken alvorens de conversie gaat plaatsvinden naar GOUW-IT. In tegenstelling tot de huidige inrichting van de belastingapplicatie per individuele gemeente gaan de belastingbestanden van de drie gemeenten geplaatst worden in 1 database. Hierdoor is het noodzakelijk dat de inrichting van de drie gemeenten uniform en op een gelijkwaardig kwaliteitsniveau worden ingebracht. Tevens is het voornemen om de conversie op zeer korte termijn te verrichten (eind april 2015). De vraag is of deze datum realistisch en het geschikte moment. Voorafgaande aan de conversie dienen de bestanden inhoudelijk gelijk te worden getrokken (Schoon door de Poort) en er is sprake van een going concern met de diverse E-dienstverlening. Door ons wordt sterk geadviseerd om het moment van conversie te heroverwegen en deze in een meer realistisch moment uit te voeren. Zoals aangegeven dit is een van de meest kritische succesfactoren, kwaliteit, juistheid en volledigheid moet prefereren boven snelheid.

Wanneer dit niet vooraf plaatsvindt, dan dient dit na oprichting te gebeuren met alle kosten voor de belastingsamenwerking van dien en het daarbij behorende tijdsverlies voor de uitvoering van de primaire processen. Om dit risico te elimineren adviseren wij voorafgaande aan de conversie een Schoon door de Poort controle te verrichten op de in te brengen belastingbestanden met het wettelijk kwaliteitsniveau en inrichting qua coderingen e.d. Het resultaat van deze controle dient door iedere gemeente individueel te zijn opgewerkt voorafgaande de daadwerkelijke productieconversie.

# 7

## Advies

Gelet op onze ruime ervaring in zowel het opstellen van business cases belastingsamenwerking als het daadwerkelijk implementeren en realiseren van het oprichten van een (nieuwe) belastingkantoor adviseren wij om de belastingsamenwerking te gaan realiseren en zo spoedig mogelijk over te gaan naar de implementatiefase, dit aangezien de beoogde doorlooptijd van de implementatie erg kort is. De beoogde samenwerking genereert op onderstaande hoofdlijnen een structureel voordeel voor alle betrokken deelnemers.

Er zijn nagenoeg geen nadelen te benoemen voor de beoogde samenwerking. Wanneer er nadelen beoordeeld worden, dan heeft dit betrekking op mogelijke reistijden van medewerkers ten opzichte van de huidige situatie, mogelijk onvoorziene cultuuraspecten en het harmoniseren van het uitvoerend belastingbeleid. Daarnaast blijft in ieder traject de conversie van de drie belastingadministraties naar één belastingadministratie altijd een spannend traject waarop nadrukkelijk gestuurd moet worden en de te maken keuzes in samenwerking met de nieuwe softwareleverancier dient weloverwogen te worden gemaakt.

In het laatste overleg is door alle partijen duidelijk de voorkeur uitgesproken om te gaan waarderen op gebruiksoppervlakte. Dit is naar de toekomst toe een verplichting en dit is een heel natuurlijk moment om hiertoe over te gaan. In eerste instantie is het advies om dit naast het huidige model (op m3) te doen en in 2016 geheel over te schakelen op waarderen op gebruiksoppervlakte. Het is voordeliger om het nu te doen omdat een groot aantal instellingen toch nieuw moeten worden ingesteld.

De structurele voordelen bestaan uit:

- Lagere kosten voor de afhandeling van alle in dit rapport benoemde belastingtaken
- Een significante verlaging van de kwetsbaarheid van de individuele gemeenten voor wat betreft de uitvoering van de belastingtaken
- Het klankborden (kennis uitwisseling) tussen de medewerkers onderling op vergelijkbare kennisgebieden wordt sterk verbeterd

Door deze samenwerking aan te gaan kan, naast het perspectief bieden voor de betrokken medewerkers, bereikt worden dat op termijn de kosten voor de individuele burgers van de betrokken gemeenten verlaagd kunnen worden voor de uitvoering van de belastingtaken.

Ook zullen in de toekomst de eventueel aan te besteden diensten voor ICT oplossingen in een breder verband aanbesteed kunnen worden wat een synergievoordeel (zie de huidige aanbesteding van de nieuwe belastingapplicatie) zal genereren.