KokxDeVoogd
Ontdek de staat van morgen

Toetreding 6 gemeenten tot BghU

Rapportage voor de besturen

B. Kokx
P. van Gennip
N. Joubert

10 juli 2013

Inhoud

1 Inleiding 3
1.1 Aanleiding 3
1.2 Leeswijzer 4
2 Doelstellingen, organisatie en toekomstperspectief BghU 5
2.1 Doelstellingen 5
2.2 Waar BghU voor staat 5
2.3 Toekomstperspectief 6
3 Financiële aspecten toetreding nieuwe gemeenten 7
3.1 Begroting BghU 2014 bij toetreding nieuwe gemeenten 7
3.2 Kostenverdeelsleutel 8
3.3 Bijdrage deelnemers bij uitbreiding met 5 gemeenten 9
3.4 Meerjarenperspectief 2014 - 2019 BghU 9
3.4.1 Productiviteitswinst personeel 9
3.4.2 Extra besparingsvoordeel bij toetreding ander gemeenten (dan de 5) 10
3.4.3 Te verwachten besparingen door geïntegreerde aanslagopleggingen 10
3.5 Desintegratiekosten 10
3.6 Samenvatting financiën 11
4 Personele aspecten voor toetredende gemeenten 12
5 Contouren toetredingsproces 13
5.1 Fundament accepteren 13
5.2 Samen verantwoordelijk voor het resultaat 14
5.3 Aansluiting verloopt volgens eenduidig procesontwerp 14
5.4 Nu eerste stap zetten aan de orde 15

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2012 hebben de gemeenten De Bilt, Utrecht en Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) besloten tot de oprichting van een gemeenschappelijke belastingorganisatie, geheten Belastingsamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (BghU). Deze organisatie zal voor de deelnemers de activiteiten verrichten ten aanzien van de waardering van onroerende zaken (WOZ), het heffen en innen van belastingen en het afhandelen van alle klantcontacten dienaangaande.

Aan het eind van datzelfde jaar hebben 6 gemeenten interesse getoond om op korte termijn, mogelijk al per 1 januari 2014, toe te treden tot BghU. Het betreft de gemeenten Houten, Nieuwegein, De Ronde Venen, Stichtse Vecht[1], Woerden en Zeist. Dit was aanleiding tot het onderzoeken van de haalbaarheid van toetreding van deze gemeenten tot BghU op genoemde termijn.

Het onderzoek is aanvankelijk opgedeeld in 4 stappen, met per stap de volgende hoofdvraag:
1. Biedt toetreding van de geïnteresseerde gemeenten een kansrijk financieel perspectief?
2. Kan besluitvormingsproces bij alle betrokken partijen (potentiële toetreders, BghU en deelnemers BghU) over de toetreding zodanig tijdig worden afgerond dat toetreding op 1 januari 2014 nog haalbaar is?
3. Kunnen de personele aspecten die volgen uit de toetreding van de geïnteresseerde gemeenten tot BghU voor alle betrokken partijen tijdig voor 1 januari 2014 worden geregeld?
4. Is toetreding per 1 januari 2014 mogelijk als het gaat om de operationele inrichting van BghU? Dit komt neer op de vraag of BghU per 1 januari 2014 ook daadwerkelijk de benodigde werkzaamheden op het terrein van de belastingtaak voor de potentiële toetreders zou kunnen uitvoeren.

De 6 geïnteresseerde gemeenten hebben aangegeven in eerste instantie stap 1 van het onderzoek te willen laten uitvoeren. De deelnemers in BghU hebben daarmee ingestemd. Ons bureau is gevraagd dit deelonderzoek uit te voeren. Gaandeweg het onderzoek is er ook al enig inzicht ontstaan in de vraagstelling uit stap 2 en 3.

Op 8 mei jl. zijn met vertegenwoordigers van de 6 gemeenten de uitkomsten besproken van de uitgevoerde quick scan die bedoeld was om de kernvraag uit stap 1 te beantwoorden: biedt toetreding van de geïnteresseerde gemeenten een kansrijk financieel perspectief? Daarbij is in de scope conform opdracht gekeken naar de structurele effecten van een mogelijke toetreding, zowel voor de 6 gemeenten als voor BghU c.q. de huidige deelnemers. De incidentele (transitie-) kosten maken dus geen deel uit van stap 1 van het onderzoek.

Het overleg op 8 mei jl. heeft duidelijkheid gegeven over de positiebepaling van de 6 gemeenten. De gemeente Woerden heeft aangegeven graag in gesprek te blijven, maar voorlopig niet te zullen toetreden. De 5 andere gemeenten hebben aangegeven toetreding nog steeds serieus te overwegen en daarom het onderzoek voort te willen zetten. Voor een afweging over de kansrijkheid van toetreding is namelijk meer informatie nodig over punten als kwaliteit, kwetsbaarheid en het toekomstperspectief van BghU en hoe om te gaan met de personele aspecten. Op deze punten wordt in deze rapportage ingegaan. Verder is door Stichtse Vecht aangegeven ook te willen weten wat de effecten zijn van een mogelijke gelijktijdige toetreding van Weesp en Wijdemeren, twee gemeenten waarmee op dit moment samenwerking op bredere basis wordt verkend. Vastgesteld is tot slot dat het cijferwerk op onderdelen aanvulling behoeft. Concreet gaat het om de volgende 3 aspecten:
- de gevolgen voor de financiële uitkomsten van de begroting 2014 BghU en toepassing van een nieuwe kostenverdeelsleutel die in ontwikkeling is bij BghU voor de jaren 2014 - 2017;
- effecten op de uitkomsten van het 'uitstappen' van Woerden;
- gevoeligheidsanalyse voor het geval naast Stichtse Vecht ook Weesp en Wijdemeren zouden toetreden.

[1] Voor de volledigheid zij opgemerkt dat Stichtse Vecht deels binnen en deels buiten het stroomgebied van HDSR ligt. De Ronde Venen ligt buiten het stroomgebied van HDSR

Tijdens de bespreking bleek verder dat de filosofie van BghU omtrent de vormgeving van het toetredingsproces, gebaseerd op 'in partnerschap', de 5 gemeenten erg aanspreekt, maar er de nodige vragen zijn over hoe dat op een goede manier vorm te geven nu duidelijk is dat een integrale toetreding al op 1 januari 2014 niet haalbaar meer is. Ook op deze vragen wordt in deze rapportage antwoord gegeven.

Met het uitbrengen van deze rapportage wordt aan de wens om de beschikking te krijgen over een complete rapportage voor de besturen voldaan en kan het besluitvormingsproces binnen de 5 gemeenten en BghU met haar deelnemers gestart worden.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat een beschrijving van de organisatie BghU, haar missie en activiteiten en het toekomstperspectief. In dit hoofdstuk komen ook de vragen over de doelstellingen van de samenwerking op het terrein van kwaliteit en kwetsbaarheid aan de orde. In hoofdstuk 3 staan de uitkomsten van de uitgevoerde quick scan naar de financiële gevolgen van toetreding van de 6 gemeenten tot BghU, zowel voor de 6 gemeenten als voor BghU. In dit hoofdstuk zijn ook de uitkomsten van de nader uitgevoerde gevoeligheidsanalyses opgenomen. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de personele aspecten en in hoofdstuk 5 worden de contouren van een mogelijk toetredingsproces beschreven. Deze contouren kunnen, als de 6 gemeenten de volgende stap willen zetten, verder worden uitgewerkt in een 'spoorboekje'.

2 Doelstellingen, organisatie en toekomstperspectief BghU

2.1 Doelstellingen

De gemeenten De Bilt, Utrecht en het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden hebben in 2012 onderzoek laten doen naar de haalbaarheid van samenwerking op het terrein van de uitvoering van de belastingtaak. Zij waren op zoek naar een toekomstbestendige oplossing die leidt tot lagere perceptiekosten. Uit dat onderzoek is gebleken dat samenwerking op belastinggebied en de WOZ-taak veel meerwaarde oplevert in termen van kwaliteitsverbetering, verbetering van de dienstverlening aan de burger, vermindering van kwetsbaarheden en besparing op de maatschappelijke kosten. Ook al verschilden de uitkomsten per organisatie, de optelsom van de voordelen was zonder meer positief.

Met de samenwerking realiseren de gemeenten en het Hoogheemraadschap, mede door een verregaande digitalisering van de dienstverlening die aansluit op de KC ontwikkeling bij de gemeenten, een kwaliteitsimpuls in de dienstverlening aan de burger, bedrijven en instellingen op het terrein van de belastingtaak. Zij borgen bovendien door bundeling van kennis, ervaring en menskracht de continuïteit van de uitvoering en 'ontzorgen' de deelnemers. Voor de 3 deelnemers wordt door de opschaling en het herhalingsvoordeel gezamenlijk een kostenbesparing op de uitvoering gerealiseerd van ruim € 2,5 mln. op jaarbasis. Verder wordt door de samenwerking een hogere belastingopbrengst verwacht, onder andere door verbetering van de kwaliteit van de bestanden en meer focus op de inning. Last but not least is deze samenwerking van strategisch belang. Het past naadloos in de landelijke ontwikkeling, die ook in deze regio steeds meer vorm krijgt, waarbij gemeenten en waterschappen elkaar steeds vaker opzoeken vanuit de overweging dat gezamenlijke taakuitvoering op verschillende terreinen integraliteit van dienstverlening en doelmatigheid van taakuitvoering bevordert. De basis voor samenwerking in het belastingdomein ligt in het Bestuursakkoord Water en in het nadien gesloten convenant tussen Unie van Waterschappen en de VNG, waarin de uitvoering van de belastingtaak als speerpunt van samenwerking wordt genoemd. In breder perspectief past deze samenwerking bij het kabinetsbeleid rondom uitvoering op grotere schaal binnen de sector gemeenten. Kortom, voldoende redenen voor de gemeenten De Bilt, Utrecht en De Stichtse Rijnlanden om in het najaar van 2012 te besluiten de samenwerking tot stand te brengen.

Zij hebben ervoor gekozen deze vorm te geven in een gemeenschappelijk openbaar lichaam, genaamd Belastingsamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht (BghU). Deze gemeenschappelijke regeling is in december 2012 in werking getreden en is ook meteen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur benoemd.
Het voorzitterschap wordt vervuld door de voorzitter van De Stichtse Rijnlanden, de heer P. Poelmann. Sindsdien is het bestuur van BghU verantwoordelijk voor de inrichting en het daadwerkelijk gaan functioneren van BghU. Het jaar 2013 wordt gebruikt voor de bestuurlijke en organisatorische inrichting en het inregelen van de ICT-infrastructuur, de P&C-cyclus en het personele (plaatsings)traject.

Sinds 1 mei 2013 geeft de nieuwe directeur, de heer A. Geytenbeek, hier leiding aan. Dit inrichtingsproces ligt op koers. De bedoeling is om vanaf augustus 2013 te starten met de voorbereiding van de aanslagoplegging voor het belastingjaar 2014.

2.2 Waar BghU voor staat

Missie
BghU is een belastingsamenwerking tussen gemeenten en het hoogheemraadschap. Zij heft en int belastingen namens haar deelnemers en verzorgt het waarderen op grond van de wet WOZ. BghU is een publieke, uitvoerende en dienstverlenende organisatie die op basis van maatschappelijk aanvaarde bedrijfseconomische principes wordt geleid.

Visie
BghU borgt de continuïteit van de taakuitvoering voor de deelnemers en streeft een permanente verbetering van de kwaliteit en klantvriendelijkheid van het belastingproces ten behoeve van zijn deelnemers na. Zij heeft oog voor het belang van burgers, instellingen en bedrijven en probeert hen zoveel mogelijk te faciliteren. Een belangrijk aspect daarbij

is de vergaande digitalisering van het belastingproces om zo de vraagbaakfunctie en de contactmogelijkheden op de momenten dat burgers, instellingen en bedrijven dat wensen te optimaliseren. Zij sluit daarbij aan op de KCC ontwikkeling bij de gemeenten. BghU staat borg voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst. Verder streeft BghU verlaging van de maatschappelijke kosten na door onder meer samen te werken (zowel horizontaal met meerdere gemeenten als verticaal met een waterschap). BghU is een moderne werkgever met oog en aandacht voor haar medewerkers.

BghU heeft de ambitie om op middellange termijn gezien te worden als toonaangevend samenwerkingsverband op het gebied van belastingen, waarbij er een goede verhouding is tussen de prijs en de kwaliteit van de dienstverlening.
De digitale toegankelijkheid voor burgers en bedrijven blijven hierbij speerpunt van beleid. Afspraken over de kwaliteit van uitvoering worden vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst, die BghU sluit met iedere gemeente.

Activiteiten
Uitgangspunt is dat de nieuwe belastingorganisatie alle opgedragen belastingtaken zelfstandig uitvoert.
De samenwerking heeft geen gevolgen voor de beleidsvrijheid van de deelnemers voor wat betreft de te heffen belastingsoorten, noch voor het vaststellen van de verordeningen, tarieven en kwijtscheldingsnormen. Op deze onderdelen blijven zij zelfstandig beslissingsbevoegd.

BghU voert voor de gemeenten De Bilt en Utrecht de taken uit op het terrein van de WOZ, de heffing en inning voor OZB, rioolrecht, afvalstoffenheffing, toeristenbelasting, forensenbelasting, hondenbelasting, precariobelasting, BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) en voor het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden de waterschapsbelastingen. Dit is het 'uniforme' basispakket.

Ten aanzien van andere belastingsoorten is per deelnemer aangegeven welke andere belastingsoorten zij overdragen. Vooralsnog maakt de gemeente Utrecht hier gebruik van. Haar gedifferentieerde pluspakket bestaat in 2014 uit de volgende werkzaamheden: parkeren (bezwaar, beroep en invordering), leges (afwikkeling bezwaarschriften) en meting vloeroppervlakte WOZ.

Werkwijze, organisatie
De werkwijze en inrichting van de organisatie laat zich als volgt typeren.
- 1 organisatie, eenheid van leiding.
- Vernieuwend digitaal klantconcept als basis van werken.
- Gescheiden aanslagoplegging gemeente en hoogheemraadschap vanwege behoud identiteit en herkenbaarheid moederorganisaties.
- Dienstverleningsregeling/overeenkomsten als instrumenten voor inregelen opdrachtgever-opdrachtnemer relatie.

Kosten
Een belangrijke overweging om te komen tot de samenwerking is het kunnen realiseren van een aanzienlijke besparing op de maatschappelijke kosten. Daar waar vorig jaar bij het bedrijfsplan deze besparing werd ingeschat op circa € 1,5 mln. is deze besparing in de eerste begroting voor 2014 opgelopen tot circa € 2,5 mln. op jaarbasis. Dit komt neer op een besparing van ruim 15% ten opzichte van de oorspronkelijke kosten. Verder past het bij de visie van BghU dat de komende jaren deze besparing verder zal oplopen, onder andere door het volledig operationeel hebben van het concept van het digitaal klantcontact, waarin veel wordt geïnvesteerd.

Het uitgangspunt voor de verdeling van de kosten is de werklast per organisatie. Aan de hand van een meervoudige verdeelsleutel worden de kosten bij de deelnemers in rekening gebracht. Daarbij geldt dat de taken van het pluspakket volledig worden doorbelast aan de betreffende deelnemer.

2.3 Toekomstperspectief

BghU heeft een groeidoelstelling. Prioriteit daarbij heeft het interesseren van de inliggende gemeenten in het beheergebied van De Stichtse Rijnlanden. Dit past bij de strategische keus en levert het grootste besparingsvoordeel op. Andere gemeenten worden echter hiervan niet uitgesloten. BghU ziet mogelijkheden om delen van haar dienstverlening al vanaf 1 januari 2014 ook aan te bieden aan andere gemeenten die overwegen aan te sluiten. Dat vraagt maatwerk afspraken per gemeente, waarbij ook deelname aan de bestuurlijke activiteiten onderwerp van gesprek is.

3 Financiële aspecten toetreding nieuwe gemeenten

In dit hoofdstuk beschrijven we de financiële aspecten ten aanzien van de toetreding van de vijf gemeenten. Het hoofdstuk begint met de huidige begroting van BghU en de toename van deze begroting bij toetreding van de vijf gemeenten. Vervolgens lichten we toe welke kostenverdeelsleutel is voorzien binnen BghU voor het verdelen van de kosten over de deelnemers. Hierin speelt de werklast een belangrijke rol waar we voorts op in zullen gaan. Wanneer we de totale kosten van BghU delen door de werklast, komen we op een kostprijs per werklasteenheid, die we in beeld brengen. Daarna schetsen we het financieel meerjarenperspectief van BghU, benoemen we kort de transitiekosten en sluiten we dit hoofdstuk af met een samenvatting.

3.1 Begroting BghU 2014 bij toetreding nieuwe gemeenten

De begroting 2014 van BghU is door het AB vastgesteld op 1 juli 2013 en is in onderstaande tabel weergegeven. Dit betreft de totale begroting, waarvan het overgrote deel de kosten voor uitvoering van het basispakket bedraagt, en een veel kleiner deel het pluspakket[2]. De personele kosten vormen de grootste component in de begroting. Voor de ondersteunende functies (huisvesting, ICT en overige ondersteuning) is een budget opgenomen. Ten aanzien van dit budget is afgesproken dat deze de normkosten niet mogen overschrijden. Als norm zijn cijfers gebruikt die Berenschot hanteert voor nieuwe (samenwerking) organisaties. Het doel daarvan is om te voorkomen dat BghU in de nieuwe situatie met onnodig hoge kosten wordt geconfronteerd. De ondersteunende diensten vult BghU niet zelf in maar betrekt zij van de gemeente Utrecht. De drie deelnemers hebben ieder de gelegenheid gehad een aanbieding te doen. Die van Utrecht bleek de bedrijfseconomisch meest voordelige oplossing voor BghU. Qua huisvesting is gekozen voor het nieuwe stadskantoor van Utrecht. Ook hiervoor geldt dat de kosten die BghU ten aanzien van huisvesting door Utrecht in rekening wordt gebracht, onder de normkosten liggen. Het feit dat Utrecht de ondersteuning aan BghU zal leveren, leidt ertoe dat Utrecht minder desintegratiekosten zal hebben.

Vanuit de huidige begroting 2014 van BghU is een begroting opgesteld voor de situatie, waarin de gemeenten Houten, Nieuwegein, De Ronde Venen, Stichtse Vecht[3] en Zeist toetreden tot BghU. We noemen dit de begroting 2014 plus.
De kosten voor deze nieuwe situatie (na toetreding tot BghU) zijn in 2 stappen berekend:

1. op basis van de kosten per werklasteenheid van BghU en het aantal werklasteenheden van ieder van de geïnteresseerde gemeenten[4] (zie onder) zijn de kosten van BghU geëxtrapoleerd;
2. vervolgens is een schaalvoordeel berekend. Dit schaalvoordeel valt uiteen in twee onderdelen:
    a. op de directe personele kosten in het primaire proces verwachten we een schaalvoordeel van 5%. Dit voordeel is te verwachten vanwege onder meer het wegvallen van doublures, te weten: de werkzaamheden die nu door zowel HDSR als de gemeenten worden uitgevoerd, bijvoorbeeld op het proces van invorderen;
    b. op de indirecte kosten verwachten we een schaalvoordeel ten aanzien van management, beleidsmedewerkers en applicatiebeheer met een omvang van 70%. Daar bovenop is het zo dat het contract met Centric een forse toename van de volumes toestaat, zonder dat daar een toename van de kosten voor licenties et cetera tegenover staan. We gaan zodoende uit van een schaalvoordeel van 100% op de ICT-kosten in het primaire proces[5].

2 In het basispakket zitten de meest voorkomende belastingsoorten. Het pluspakket betreft vooralsnog alleen diensten ten behoeve van Utrecht ten aanzien van het innen van parkeerbelasting, leges en het uitvoeren van vloeroppervlaktemeting.

3 Voor de volledigheid zij opgemerkt dat Stichtse Vecht deels binnen en deels buiten het stroomgebied van HDSR ligt. De Ronde Venen ligt buiten het stroomgebied van HDSR

4 Daarbij is de werklast van 2012 gehanteerd.

5 Deze kosten zijn eigenlijk te beschouwen als directe kosten, maar zijn in de berekeningssystematiek onder indirecte kosten meegenomen.

In onderstaande tabel is de begroting van BghU weergegeven, evenals de meerkosten bij toetreding van de vijf gemeenten, en het schaalvoordeel dat optreedt bij toetreding. Het totaal leidt tot de begroting van BghU plus.

Begroting BghU en Bghu plus, 2014			
	€		% van Begroting BghU
Begroting BghU	€	12,25	100%
Toename begroting bij toetreding 5 gemeenten	€	5,67	46%
Schaalvoordeel	€	-1,62	-13%
Totaal begroting BghU plus	€	16,30	133%
Prijzen 2014, in mln. €			

3.2 Kostenverdeelsleutel

De bijdrage van de resp. deelnemers in de kosten van BghU kent twee elementen. De kosten die verband houden met de plustaken worden 1 op 1 doorbelast aan de betreffende deelnemer. De kosten van de basistaken worden door alle deelnemers gezamenlijk opgebracht op basis van de formule: *werklastbepalende factor x tarief.*

Met werklastbepalende factoren bedoelen we de primaire kostendrijvers voor het waarderings- en belastingproces in het algemeen en voor BghU in het bijzonder. De werklast drukken we uit in aantal objecten, aantal aanslagregels, aantal aanslagbiljetten, aantal bezwaren en beroepen en aantal klantcontacten. In onderstaande tabel zijn deze gespecificeerd, en de bijbehorende aantallen weergegeven[6]. Voor specificatie per gemeente verwijzen we naar de bijlage. In onderstaande tabel zijn de aantallen van HDSR gecorrigeerd met een wegingsfactor, de aantallen van de overige partijen zijn niet gecorrigeerd. Hier gaan we onderstaand nader op in.

Werklast BghU en BghU plus			
	BghU	5 gemeenten	BghU plus
WOZ objecten	192,0	138,2	330,2
Aanslagregels	741,7	412,1	1153,8
Aanslagbiljetten	253,7	144,6	398,4
Bezwaar & beroep	8,4	6,9	15,2
Klantcontacten totaal	134,5	62,9	197,5
Aantallen x 1.000			

Bij het toerekenen van de kosten naar de deelnemers, worden allereerst drie differentiaties toegepast om te corrigeren voor verschillen in werklast tussen de deelnemers. Zodoende sluiten we zo nauw mogelijk aan bij de relatie tussen werklast en kosten. Deze differentiaties zijn:

a. HDSR: de volledige werklast van HDSR wordt in de begroting 2014 gewogen met factor 0,34. Benchmarkcijfers geven immers aan dat de kosten van belastingheffing en –inning voor waterschappen aanzienlijk lager zijn dan voor gemeenten. Deze wegingsfactor corrigeert daarvoor.
b. Utrecht WOZ-administratie : uit cijfers van de waarderingskamer blijkt dat de kosten van het uitvoeren van de WOZ-administratie voor grote steden (G4) aanzienlijk hoger ligt dan voor gemeenten met een gemiddelde omvang. In Utrecht liggen deze kosten zo'n 17% hoger dan gemiddeld. Hiervoor is een correctie op de kosten van Utrecht toegepast.
c. Utrecht Bezwaar en Beroep: De kosten van bezwaar en beroep liggen bij de grote gemeenten (G4) hoger dan bij de gemiddelde gemeente (bron: waarderingskamer). De kosten Utrecht liggen ongeveer 65% hoger dan gemiddeld. Hiervoor is een correctie op de kosten van Utrecht toegepast.

[6] We hebben voor de eenvoud de leges meegeteld als gewone belastingsoort uit het basispakket en niet als pluspakket.

Op basis van de begroting BghU 2014 plus en de bijbehorende werklast zijn de kosten per werklastbepalende factor berekend. In onderstaande tabel zijn deze weergegeven, waarbij het uitgangspunt is dat de 5 gemeenten toetreden. Deze prijs ligt lager dan in de begroting 2014 voor de drie huidige deelnemers aan BghU. De reden is het schaalvoordeel dat ontstaat door toetreding van de 5 gemeenten. Hierbij is onderscheid gemaakt naar de kosten voor Utrecht, HDSR en de overige gemeenten. Dit hangt samen met bovengenoemde correcties[7].

Kosten per werklasteenheid			
	Utrecht	**HDSR**	**Overige gemeenten**
WOZ object	€ 13,50	nvt	€ 12,21
Aanslagregel	€ 2,93	€ 2,93	€ 2,93
Aanslagbiljet	€ 4,67	€ 4,67	€ 4,67
Bezwaar & beroep	€ 199,43	€ 120,87	€ 120,87
Klantcontact	€ 11,65	€ 11,65	€ 11,65

3.3 Bijdrage deelnemers bij uitbreiding met 5 gemeenten

Aan de hand van de begroting 2014 plus kan op basis van de kostenverdeelsleutel de bijdrage van de afzonderlijke 8 deelnemers worden berekend. Wanneer we deze uitkomst afzetten tegen de huidige kosten van de resp. deelnemers voor de uitvoering van de belastingtaak kan worden bepaald, hoe de toekomstige kosten zich verhouden tot de huidige kosten (prijspeil 2014). Zo wordt voor alle deelnemers duidelijk wat het eigen voordeel van toetreding tot BghU van de 5 gemeenten is. Het resultaat is opgenomen in bijlage 1. Daarbij is voor Utrecht, de Bilt en HDSR als referentiekader hun resp. bijdragen aan de oorspronkelijke begroting 2014 BghU genomen. In die bijdrage is dus het besparingsvoordeel dat zijn samen realiseren door BghU te vormen al verdisconteerd.

3.4 Meerjarenperspectief 2014 – 2019 BghU

In deze paragraaf wordt een beeld geschetst van het financieel meerjarenperspectief van BghU, gebaseerd op nu geïdentificeerde kansen. Deze kansen betreffen de voorziene productiviteitswinst van het personeel, toetreding van nieuwe gemeenten en tot slot het integreren van de aanslagoplegging. We lichten toe dat de totale besparingen per 2019 oplopen tot naar schatting €1 mln. tot bijna €1,4 mln.

3.4.1 Productiviteitswinst personeel

In de begroting van BghU wordt een productiviteitswinst opgenomen van 1% per jaar over de jaren 2015 - 2019 (5 jaar). Dit betreft verwachte productiviteitswinst van het personeel en wordt berekend over de bruto personele kosten van de huidige BghU. Deze verwachting is gebaseerd op het feit dat de organisatie steeds beter ingewerkt raakt en de benodigde personele inzet daarmee afneemt. Dit leidt tot een structurele besparing ter hoogte van circa **€ 350.000,--** vanaf 2019. Deze productiviteitswinst komt overigens bovenop het schaalvoordeel van 5% op de formatie in het primaire proces, zoals deze ook eerder in dit hoofdstuk is benoemd.

[7] We gaan verschillend om met de weging van Utrecht en van HDSR. Aangezien voor HDSR geldt dat *alle* werklast wordt gecorrigeerd met een wegingsfactor, passen we deze factor toe op de volledige werklast van HDSR. De prijzen per werklasteenheid blijven voor HDSR gelijk aan die van de overige gemeenten, maar het totaal (PxQ) pakt lager uit. Voor Utrecht geldt de weging slechts op twee onderdelen: WOZ administratie en bezwaar en beroep. Daarbij maken de kosten WOZ administratie slechts een deel uit van de totale WOZ kosten. We hebben er daarom voor gekozen om voor Utrecht niet de werklastaantallen maar de prijzen per werklasteenheid te corrigeren met een wegingsfactor.

3.4.2 Extra besparingsvoordeel bij toetreding ander gemeenten (dan de 5)

Momenteel wordt met enkele gemeenten gesproken over toetreden tot BghU. Toetreding van deze gemeenten leidt tot aanvullende schaalvoordelen. We hebben een inschatting gemaakt van dit schaalvoordeel door het berekende schaalvoordeel van de 5 potentieel toetredende gemeenten op basis van inwoners te extrapoleren naar het totaal van gemeenten die in de toekomst aanvullend kunnen toetreden. Daarbij gaan we uit van een behoedzaam scenario vanwege het risico dat de schaalvoordelen minder groot worden vanwege de reeds toegenomen omvang van de organisatie. We schatten het maximale schaalvoordeel daarom in met een bandbreedte tussen de **€ 350.000,-- en € 700.000,--.** Het binnenhalen van deze gemeenten is afhankelijk van het succes van acquisitie door directeur en bestuur en kan dan ook als opdracht aan hen worden beschouwd.

3.4.3 Te verwachten besparingen door geïntegreerde aanslagopleggingen

Verder zijn er ook mogelijkheden om kosten te besparen door een geïntegreerde aanslagoplegging. Hierdoor kunnen in ieder geval papierkosten en portokosten en mogelijk ook handlingskosten worden bespaard. Dit leidt tot een totale besparing van circa **€ 320.000,--.** Of het tot geïntegreerde aanslagoplegging komt is afhankelijk van de wens van de besturen. Vooralsnog is de wens uitgesproken de aanslagen niet geïntegreerd op te leggen.

3.5 Desintegratiekosten

De 5 gemeenten worden, gelijk overigens geldt voor Utrecht en HDSR, geconfronteerd met desintegratiekosten wanneer zij besluiten toe te treden tot BghU. De drie huidige deelnemers aan BghU zijn bereid om hieraan een bijdrage te leveren, wanneer deze gemeenten in het 4e kwartaal van 2013 het toetredingsbesluit nemen. Dat betekent dat zij in 2015 afstand doen van hun aandeel in het schaalvoordeel dat optreedt bij toetreding van de 5 gemeenten. Deze bijdrage krijgt de vorm van een eenmalig vast bedrag per in te brengen fte primair proces. Dit bedrag wordt ontleend aan de normkosten per fte op jaarbasis voor huisvesting en overige ondersteuning, zoals deze opgenomen zijn in de begroting 2014 BghU. In totaal komt dit neer op €17.243-- per fte. Zo wordt bereikt dat de bijdrage voor alle gemeenten geobjectiveerd wordt bepaald en dezelfde grondslag heeft c.q. niet afhankelijk is van de verschillende behandelwijzen die gemeenten volgen bij het doorbelasten van hun overhead. De normkosten ICT per fte per jaar worden hierbij buiten beschouwing gelaten. De praktijk leert dat een groot deel van deze kosten bestaan uit licentiekosten voor software en afschrijvingskosten voor hardware, kosten die relatief gemakkelijk in korte tijd zijn af te bouwen en daarmee relatief weinig transitiekosten opleveren.
In onderstaande tabel is de berekening voor het totaal van de 5 gemeenten weergegeven, op basis van de formatie in het primaire proces[8].

Berekening tegemoetkoming desintegratiekosten		
Formatie primair proces 5 gemeenten		51,26
Tegemoetkoming desintegratiekosten per fte	€	17.243
Totale tegemoetkoming desintegratiekosten	€	883.859

De gedachte is deze lijn door te zetten bij volgende toetredingen van gemeenten na 1 januari 2015 door het daardoor optredende extra besparingsvoordeel van alle dan deelnemende partijen in te zetten voor de eenmalige compensatie van de desintegratiekosten van de gemeente die toe treedt. Zo ontstaat een consistente beleidslijn vanuit BghU.

8 De consequenties van de tegemoetkoming in de desintegratiekosten voor zowel de kosten van de drie deelnemers van BghU als van de 5 gemeenten, zijn niet verwerkt in de cijfers in deze rapportage.

3.6 Samenvatting financiën

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste in dit hoofdstuk genoemde cijfers samengevat. Specificatie per deelnemer is in de bijlage weergegeven:

Samenvattend			
	€		% van Begroting BghU
Begroting BghU	€	12,25	100%
Toename begroting bij toetreding 5 gemeenten	€	5,67	46%
Schaalvoordeel	€	-1,62	-13%
Totaal begroting BghU plus	€	16,30	133%
Meerjarig perspectief* besparingen, per 2019	€	-1,20	-10%
Totaal jaarlijkse kosten per 2019	€	15,10	123%
Prijzen 2014, in mln. €			
** midden van genoemde bandbreedte*			

4 Personele aspecten voor toetredende gemeenten

De formatie die BghU nodig heeft voor de uitvoering van het belastingproces (directe en indirecte formatie) wordt in het 2e halfjaar 2013 op basis van een met de vakbonden afgesloten sociaal plan gevuld met belastingmedewerkers van Utrecht (die de belastingtaak ook voor De Bilt uitvoert) en De Stichtse Rijnlanden.
Dat proces loopt en kan niet meer worden stopgezet. BghU moet immers op 1 januari 2014 voluit draaien.
De verwachting is dat er na afronding van de plaatsingsprocedure ca. 25 vacatures resteren, waaronder ook enkele managementfuncties. Bij toetreding van nieuwe gemeenten heeft BghU meer personeel nodig, maar niet evenveel meer als het aantal belastingmedewerkers dat nu bij de toetredende gemeenten werkt. Er is immers een besparingsvoordeel door schaalvergroting te verwachten. De binnen BghU bestaande vacatures bieden de mogelijkheid om toch alle belastingmedewerkers van de toetredende gemeenten te plaatsen en zo boventalligheid bij de toetredende gemeenten te voorkomen. BghU is bereid deze vacatures open te houden voor nieuw toetredende gemeenten die in het 3e kwartaal van 2013 het principebesluit nemen aan te sluiten en het toetredingsmoment ligt op uiterlijk 1 januari 2015. BghU kiest daarbij als uitgangpunt gelijke kansen voor medewerkers van verschillende gemeenten die binnen deze periode toetreden. Wanneer duidelijk is welke gemeenten dat besluit nemen, zullen over het aspect van de overgang van het personeel in het kader van het toetredingsproces in overleg met deze gemeenten afspraken worden gemaakt.

BghU laat de ondersteunende (PIOFAC) functies verzorgen door Utrecht. Hier komt voor nieuw toetredende gemeenten geen vacatureruimte beschikbaar. BghU heeft in het domein van de ondersteunende functies dus geen mogelijkheid om medewerkers van toetredende gemeenten te plaatsen. Eenzelfde situatie doet zich nu voor De Stichtse Rijnlanden voor. De bereidheid van de huidige BghU deelnemers om een bijdrage in de desintegratiekosten te leveren kan gezien worden als een compensatie.

BghU volgt de rechtspositie van de gemeentelijke sector. Er zullen dus voor de van nieuw toetredende gemeenten overkomende belastingmedewerkers niet veel harmonisatieproblemen rondom de rechtspositie te verwachten te zijn, zeker niet in de primaire sfeer. Met de vakbonden zijn voor de verschillen met de thans geldende rechtsposities garantie- en compensatieafspraken gemaakt en vastgelegd in het sociaal plan. BghU wil dit sociaal plan graag ook hanteren voor de gemeenten die later toetreden om rechtsongelijkheid binnen het medewerkersbestand van BghU te voorkomen.
Zo nodig kunnen in een appendix aanvullende afspraken worden vastgelegd die nodig blijken omdat er sprake is van andere dan de al opgeloste verschillen bij nieuw toetredende gemeenten. Uiteraard moet hierover met die gemeenten en de vakbonden overeenstemming over worden bereikt.

5 Contouren toetredingsproces

5.1 Fundament accepteren

De gemeenten De Bilt en Utrecht en het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden hebben veel tijd en energie gestoken in het ontwikkelen van de contouren van BghU en het opstellen van het bedrijfsplan en de gemeenschappelijke regeling. Voor hen is van belang dat een nieuw toetredende gemeente het fundament van BghU in de vorm van de gekozen principes en uitgangspunten en gemaakte keuzes accepteert. Het voordeel voor geïnteresseerde gemeenten dat dit fundament er ligt is dat duidelijk is tot wat voor een soort organisatie zij toetreden en dat voor hen duidelijk is op welke manier zij zeggenschap kunnen uitoefenen.

De volgende principes en uitgangspunten vormen het fundament onder BghU:

1. BghU is vormgegeven als een gemeenschappelijk openbaar lichaam;
2. de zeggenschap binnen BghU berust bij het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur is 'eigenaar' van BghU en bestaat uit vertegenwoordigers van de colleges van burgemeester & wethouders en het dagelijks bestuur van de deelnemers. BghU kent een ambtelijke pendant voor het bestuurlijke eigenaarschap, in de vorm van een adviescommissie waarin de secretarissen(-directeur) van de deelnemers zitting kunnen nemen. Deze adviescommissie voorziet de directeur gevraagd en ongevraagd van advies. Verder worden in deze adviescommissie uitvoeringskwesties besproken en opgelost en is in voorkomende gevallen bij zaken met een bestuurlijke impact voor de deelnemers snel op te schalen naar het bestuurlijk niveau;
3. het algemeen bestuur richt zich op het vaststellen van de kaders voor de uitvoering (het 'wat'), waarbij de dagelijkse leiding wordt belegd bij de directie (het 'hoe'). Het stellen van de kaders en het toezicht houden betekent dat het bestuur vooraf doelen en prestaties definieert en achteraf controleert of de afspraken die met de directie zijn gemaakt zijn nagekomen en KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) zijn gerealiseerd. De wijze waarop de resultaten binnen deze kaders worden behaald is aan de directie;
4. de verantwoordelijkheid voor het vaststellen van de belastingverordeningen, de belastingtarieven en kwijtscheldingsnormen blijft liggen bij het algemeen bestuur van HDSR en de gemeenteraden van de individuele deelnemende gemeenten;
5. BghU kent een 'basis-' en een 'plus-'pakket. Voor gemeenten behoren de volgende belastingsoorten tot het basispakket: OZB-eigendom en gebruik, rioolrecht, afvalstoffenheffing, reinigingsrecht, hondenbelasting, toeristenbelasting, forensenbelasting, precariobelasting en Bedrijven Investerings Zone (BIZ);
6. BghU treedt op namens de individuele deelnemers. Dit betekent dat de te versturen aanslagen worden gedrukt op briefpapier met het logo van de individuele deelnemers;
7. de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer wordt tweezijdig verankerd. Die verankering geschiedt in de vorm van een maatwerkovereenkomst per deelnemer die wordt gesloten door de directeur van de nieuwe belastingsamenwerking (als opdrachtnemer) met de deelnemer (als opdrachtgever).
   De maatwerkovereenkomst wordt afgesloten binnen de kaders van een door het algemeen bestuur vast te stellen dienstverleningsregeling. Deze dienstverleningsregeling functioneert als de algemene voorwaarden van het samenwerkingsverband;
8. om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en het efficiency voordeel te maximaliseren, zijn de werkprocessen binnen BghU zoveel mogelijk gestandaardiseerd. De uitvoeringsorganisatie zal op termijn NEN-ISO gecertificeerd zijn;
9. bij de bedrijfscultuur van BghU zijn het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening en klantgericht werken leidend. Mede daarom maakt BghU gebruik van een digitaal klantconcept. Dit digitale klantconcept vormt de 'backbone' van de werkprocessen binnen BghU;
10. BghU heeft voorlopig 1 vestiging op een centraal in het werkgebied gelegen locatie. Per 1 oktober 2014 zal BghU zijn gehuisvest in het nieuwe stadskantoor van de gemeente Utrecht;
11. BghU kent een methodiek voor de kostenverdeelsleutel die is gebaseerd op 2 uitgangspunten. Eerst worden de kosten van de nieuwe organisatie toegerekend naar de verschillende hoofdprocessen. Vervolgens worden de kosten per hoofdproces op basis een kostenverdeelsleutel toegerekend naar de deelnemers. De kostenverdeelsleutel die wordt gehanteerd is daarmee gebaseerd op 'werklast per proces'.

5.2 Samen verantwoordelijk voor het resultaat

Zoals opgemerkt kiest BghU ervoor om het toetredingsproces 'in partnerschap' uit te voeren. Dit betekent dat BghU en de toetredende gemeente oog hebben voor elkaars belangen en problemen en zich verantwoordelijk voelen voor het op een goede wijze doorlopen van het proces van aansluiting. Dit betekent niet dat BghU en de betreffende gemeente ook voor alles gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Zo zijn de verantwoordelijkheden voor het ontvlechten en het invlechten gescheiden:

- de gemeente die toetreedt is verantwoordelijk voor het ontvlechten van taken en middelen uit de eigen organisatie en het klaar zetten voor de overdracht;
- BghU is verantwoordelijk voor het invlechten van de overkomende taken en middelen.

Bij partnerschap past niet een proces waarin het spel van onderhandelingen wordt gespeeld of gelegenheidsafspraken worden gemaakt. Er gelden daarom 'spelregels voor onderweg'. Het is van belang dat deze door zowel BghU als de toetredende gemeente worden onderschreven en nageleefd. Deze hebben betrekking op de volgende aspecten:

a. *houding van partijen.* De basishouding van partijen is dat zij samen optrekken en elkaar niet verrassen. Tijdens het proces leggen partijen hun kaarten op tafel. Partijen melden relevante in- en externe ontwikkelingen tijdig aan elkaar. Hierbij past dat deelname door partijen aan de verschillende fasen van het aansluitingsproces weliswaar geheel vrijwillig maar zeker niet vrijblijvend gebeurt;
b. *kosten.* Ontvlechten van taken uit organisaties brengt kosten met zich mee. Dit worden desintegratiekosten genoemd. De spelregel is dat de gemeente die toetreedt de eigen desintegratiekosten neemt. Zoals hiervoor opgemerkt zijn de huidige BghU deelnemers bereid via een eenmalige bijdrage een compensatie te verstrekken. In het kader van het aansluitingsproces zullen binnen BghU kosten worden gemaakt, namelijk de eenmalige kosten voor de toetreding van de nieuwe deelnemer(s). Daarin zitten onder meer kosten voor projectleiding/management, communicatie, conversie van bestanden et cetera. Dit worden de projectkosten genoemd. In beginsel nemen BghU en de toetredende gemeente ieder de helft van de projectkosten voor hun rekening. BghU rekent geen 'entree fee' voor toetredende gemeenten. Dit past niet bij een proces dat partijen in partnerschap uitvoeren. Daarnaast is het rekenen van een entree fee feitelijk een 'rondpompen' van publiek geld en daarmee niet zinvol;
c. *vacaturevervulling.* In hoofdstuk 4 is aangegeven dat BghU bereid is vacatures die er zijn na afronding van het plaatsingsproces open te houden voor medewerkers van de toetredende gemeenten. Uit oogpunt van wederkerigheid wordt van de gemeenten gevraagd vacatures die ontstaan in de periode van aansluiting niet structureel in te vullen;
d. *aangaan langlopende verplichtingen.* Uitgangspunt is dat partijen proberen zo veel mogelijk te voorkomen dat langlopende (contractuele) verplichtingen ten aanzien van de primaire belastingtaken bij toetreding over moeten gaan naar BghU. In dat licht is de spelregel dat toetredende gemeenten aan BghU melden wanneer er beslissingen over het aangaan van verplichtingen op stapel staan die mogelijk impact kunnen hebben voor BghU;
e. *omgang met procescomplexiteit en risico's.* Niet uit te sluiten valt dat er zich gedurende het aansluitingsproces omstandigheden voordoen welke het proces complex maken. Spelregel is dat partijen zich open tot elkaar verhouden: omstandigheden die het aansluitingsproces complex zouden kunnen maken, worden openlijk en zo vroeg mogelijk met elkaar besproken. Indien nodig wordt een bijgestelde planning opgesteld. Uitgangspunt daarbij is dat rekening wordt gehouden met belangen van alle betrokkenen. Dit kan bijvoorbeeld betekenen, in geval meerdere gemeenten willen treden, dat het aansluitingsproces van de ene gemeente ietwat wordt versneld en van de andere gemeenten juist wordt vertraagd.

5.3 Aansluiting verloopt volgens eenduidig procesontwerp

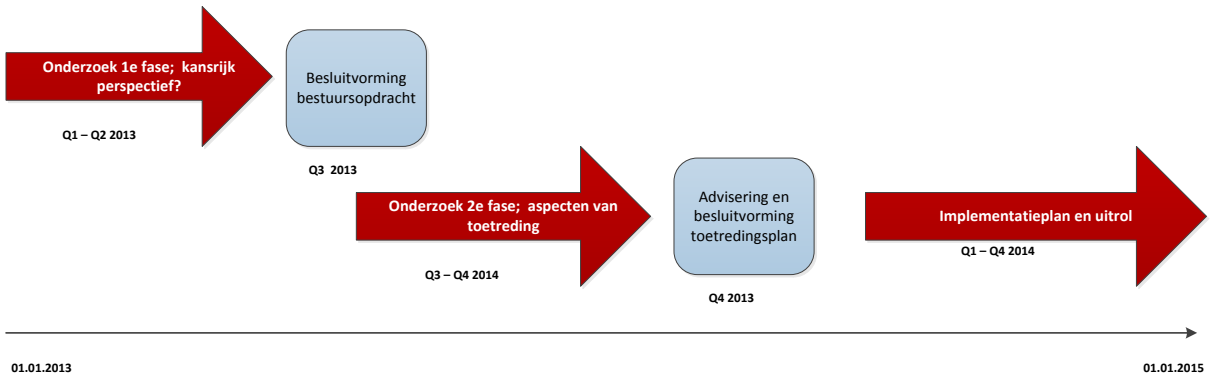
Het proces van aansluiting bestaat op hoofdlijnen uit 3 sporen die nauw met elkaar samenhangen en in tijd voor een deel parallel aan elkaar lopen:

- *spoor 1: onderzoek.* Het onderzoekspoor bestaat uit 2 delen. In het *eerste verkennende deel*, waarin BghU en de gemeente die wil toetreden het belang en de financiële consequenties van aansluiting in kaart brengen, wordt met het uitbrengen van deze rapportage afgerond. In het *tweede deel* van dit spoor worden voor elke gemeente die op basis van deze rapportage verder wil met het aansluitingsproces, de andere voor toetreding van belang zijnde aspecten, zoals belastingsoorten, uitvoeringsbeleid, applicaties, werkvoorraad, kwaliteit van bestanden, actuele personeelsbezetting en invulling frontoffice, verdiept ter voorbereiding van een definitief besluit van die gemeente en het bestuur van BghU. De basis daarvoor is een toetredingsplan, waarin beschreven staat wat de consequenties zijn van de aansluiting voor de gemeente, BghU en haar deelnemers. In het organisatorisch geïndiceerde

implementatieplan is opgenomen welke activiteiten moeten worden verricht om de toetreding te realiseren. In het impactrapport staan de gevolgen voor de toetredende gemeente zelf;

- *spoor 2: besluitvorming.* In aansluiting op het onderzoekspoor bestaat het besluitvormingsspoor ook uit 2 delen. *Eerst* zullen de besturen van BghU en van de gemeente die overweegt toe te treden aan de hand van deze rapportage in richtinggevende zin besluiten over de vraag of toetreding kansrijk is. Wanneer die conclusie wordt getrokken, wordt het tweede deel van het onderzoek in gang gezet. De basis daarvoor is een gezamenlijke bestuursopdracht. Het *tweede* moment van besluitvorming is over het toetredingsplan. Dan nemen de besturen van BghU, de huidige deelnemers en de gemeente die wil toetreden een definitief besluit over toelating resp. toetreding. In dit spoor hebben de ondernemingsraden een rol;
- *spoor 3: implementatie.* Nadat er een definitief besluit ligt wordt een implementatieplan opgesteld. Daarin staat welke activiteiten door BghU en de gemeente moeten worden verricht om de toetreding daadwerkelijk te realiseren. Vervolgens wordt dit plan uitgevoerd met als resultaat dat BghU vanaf het gekozen moment de belastingtaak uitvoert voor die nieuwe deelnemer.

De planning van dit traject ziet er op hoofdlijnen als volgt uit.



5.4 Nu eerste stap zetten aan de orde

Door de 5 gemeenten en BghU is in gezamenlijkheid geconstateerd dat toetreding per 1 januari 2014 in die zin in dat BghU vanaf dat moment de belastingtaak voor de 5 gemeenten volledig gaat uitvoeren, niet haalbaar meer is. De meest logische datum voor aansluiting lijkt nu 1 januari 2015. Tegelijkertijd is er bij verschillende gemeenten aanleiding al in 2014 tot enigerlei vorm van samenwerking te komen. Deze aanleiding kan gelegen zijn in vertrek van sleutelfiguren, noodzakelijke investeringen in een nieuwe belastingapplicatie of andere oorzaken hebben, waarbij de urgentie die de gemeenten hebben verschillend kan zijn.

Passend bij de gekozen filosofie om toetreding van nieuwe gemeenten in partnerschap aan te pakken is BghU bereid per gemeente te bekijken op welke wijze hulp en ondersteuning kan worden geboden om het jaar 2014 te overbruggen. De afspraken daaromtrent kunnen per gemeente verschillen, naar gelang de behoefte van de gemeente en de mogelijkheden van BghU. Voor de deelnemers aan BghU is daarbij van belang dat hun primair proces in 2014 goed verloopt en de belastingopbrengst ook daadwerkelijk binnen komt. Dat mag niet worden verstoord en dat is ook van belang voor BghU zelf. Het eerste jaar is cruciaal voor het vertrouwen van de deelnemers in hun samenwerkingsverband.

Om samen een toetredingsproces in te gaan en onderweg vanuit BghU hulp en ondersteuning te kunnen bieden aan gemeenten die daar behoefte aan hebben is nodig, dat de respectievelijk 5 gemeenten en BghU c.q. haar deelnemers op basis van deze rapportage in het 3e kwartaal 2013 een principebesluit nemen over toetreding tot BghU. Uit dit principebesluit blijkt het bestuurlijk commitment om samen het proces in te gaan en tot een goed einde te brengen.

Om het partnerschap te onderstrepen wordt van de kant van BghU voorgesteld de gemeenten die het definitieve toetredingsbesluit eind dit jaar nemen al vanaf 1 januari 2014 als 'aspirant deelnemer', te laten meedraaien in het bestuur van BghU en de adviescommissie secretarissen (opdrachtgevend overleg) om zo hun betrokkenheid te waarborgen.

Bijlage 1: Cijfers per gemeente

In onderstaande tabellen zijn de cijfers per deelnemer weergegeven. Het gaat hier om:
- de aantallen werklasteenheden in de nieuwe situatie, per proces
- de kosten per werklasteenheid (zie ook hoofdstuk 3)
- de kosten per proces, gebaseerd op *aantal werklasteenheden x kosten per werklasteenheid*
- de totale kosten in de nieuwe situatie (A)
- de totale huidige kosten 2012, in prijzen 2012 (B)
- de totale huidige kosten 2012, in prijzen 2014. Hierbij hebben we een loon- en prijs index gehanteerd die gelijk is aan de indexatie van de beleidsbegroting BghU 2014 (C)
- De besparing (D) wordt berekend door de kosten in de nieuwe situatie (A) af te trekken van de huidige kosten (C)
- Het besparingspercentage (E) wordt berekend door de besparingen (D) te delen door de huidige kosten (C)
- Het lonkend perspectief (F) betreft het aandeel van de deelnemer in de structurele besparingen zoals deze zijn berekend vanaf 2019. Daarbij is ook hier het midden van de bandbreedte aangehouden.
- De totale besparing (G) is de optelling van de besparing onder D en F.
- Het percentage totale besparingen (H) is de totale besparing (G) gedeeld door de huidige kosten (C)
- De tegemoetkoming in de desintegratiekosten (I) is vaste formatie x vast bedrag.

Houten					
	Werklast	**Aantal**	**€ per eenheid***	**€ per proces**	
	WOZ objecten	21.363	€ 12,21	€ 260.735	-
	Aanslagregels	66.660	€ 2,93	€ 195.467	-
	Aanslagbiljetten	21.991	€ 4,67	€ 102.733	-
	Bezwaar & beroep	558	€ 120,87	€ 67.444	-
	Klantcontacten	7.060	€ 11,65	€ 82.226	-
A	Totaal kosten nieuwe situatie				€ 708.606
B	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2012)				€ 825.062
C	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2014)				€ 856.712
D	Besparing (C -/- A)				€ 148.106
E	Besparing % (D / C)				17%
F	Besparing lonkend perspectief				€ 52.530
G	Besparing totaal (D + F)				€ 200.636
H	Besparing totaal % (G / C)				23%
I	Tegemoetkoming transitiekosten				€ 134.148

** kosten in de nieuwe situatie*

Netto besparingen die de gemeente zelf verwacht te realiseren in de periode 2013-2017: jaarlijks circa €36.000

Zeist					
	Werklast	**Aantal**	**€ per eenheid***	**€ per proces**	
	WOZ objecten	30.272	€ 12,21	€ 369.470	-
	Aanslagregels	94.123	€ 2,93	€ 275.997	-
	Aanslagbiljetten	34.937	€ 4,67	€ 163.212	-
	Bezwaar & beroep	2.678	€ 120,87	€ 323.685	-
	Klantcontacten	21.000	€ 11,65	€ 244.581	-
A	Totaal kosten nieuwe situatie				€ 1.376.944
B	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2012)				€ 1.606.910
C	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2014)				€ 1.668.553
D	Besparing (C -/- A)				€ 291.609
E	Besparing % (D / C)				17%
F	Besparing lonkend perspectief				€ 102.075
G	Besparing totaal (D + F)				€ 393.683
H	Besparing totaal % (G / C)				24%
I	Tegemoetkoming transitiekosten				€ 291.918

** kosten in de nieuwe situatie*

Netto besparingen die de gemeente zelf verwacht te realiseren in de periode 2013-2017: €0,-

Nieuwegein					
	Werklast	**Aantal**	**€ per eenheid***	**€ per proces**	
	WOZ objecten	30.689	€ 12,21	€ 374.559	-
	Aanslagregels	91.238	€ 2,93	€ 267.537	-
	Aanslagbiljetten	31.613	€ 4,67	€ 147.683	-
	Bezwaar & beroep	822	€ 120,87	€ 99.354	-
	Klantcontacten	9.412	€ 11,65	€ 109.619	-
A	Totaal kosten nieuwe situatie				€ 998.752
B	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2012)				€ 1.130.822
C	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2014)				€ 1.174.201
D	Besparing (C -/- A)				€ 175.449
E	Besparing % (D / C)				15%
F	Besparing lonkend perspectief				€ 74.039
G	Besparing totaal (D + F)				€ 249.488
H	Besparing totaal % (G / C)				21%
I	Tegemoetkoming transitiekosten				€ 121.561

** kosten in de nieuwe situatie*

Netto besparingen die de gemeente zelf verwacht te realiseren in de periode 2013-2017: jaarlijks €100.000.

Stichtse Vecht							
	Werklast	**Aantal**	**€ per eenheid***		**€ per proces**		
	WOZ objecten	32.381	€	12,21	€	395.210	-
	Aanslagregels	93.538	€	2,93	€	274.281	-
	Aanslagbiljetten	31.419	€	4,67	€	146.777	-
	Bezwaar & beroep	1.669	€	120,87	€	201.729	-
	Klantcontacten	19.472	€	11,65	€	226.785	-
A	Totaal kosten nieuwe situatie						€ 1.244.782
B	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2012)						€ 1.384.155
C	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2014)						€ 1.437.252
D	Besparing (C -/- A)						€ 192.470
E	Besparing % (D / C)						13%
F	Besparing lonkend perspectief						€ 92.277
G	Besparing totaal (D + F)						€ 284.748
H	Besparing totaal % (G / C)						20%
I	Tegemoetkoming transitiekosten						€ 198.291

** kosten in de nieuwe situatie*

Netto besparingen die de gemeente zelf verwacht te realiseren in de periode 2013-2017: jaarlijks €45.000

De Ronde Venen							
	Werklast	**Aantal**	**€ per eenheid***		**€ per proces**		
	WOZ objecten	23.517	€	12,21	€	287.025	
	Aanslagregels	66.571	€	2,93	€	195.206	
	Aanslagbiljetten	24.684	€	4,67	€	115.314	
	Bezwaar & beroep	1.155	€	120,87	€	139.603	
	Klantcontacten	5.979	€	11,65	€	69.636	
A	Totaal kosten nieuwe situatie						€ 806.783
B	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2012)						€ 824.988
C	Totaal huidige kosten (2012, prijzen 2014)						€ 856.635
D	Besparing (C -/- A)						€ 49.852
E	Besparing % (D / C)						6%
F	Besparing lonkend perspectief						€ 59.808
G	Besparing totaal (D + F)						€ 109.660
H	Besparing totaal % (G / C)						13%
I	Tegemoetkoming transitiekosten						€ 137.941

** kosten in de nieuwe situatie*

Netto besparingen die de gemeente zelf verwacht te realiseren in de periode 2013-2017: jaarlijks €60.000

Utrecht						
	Werklast	**Aantal***	**€ per eenheid****		**€ per proces**	**x 1000**
	WOZ objecten	168.780	€	13,50	€ 2.278.177	
	Aanslagregels	458.550	€	2,93	€ 1.344.606	
	Aanslagbiljetten	156.198	€	4,67	€ 729.694	
	Bezwaar & beroep	7.344	€	199,43	€ 1.464.552	
	Klantcontacten	106.915	€	11,65	€ 1.245.205	
	Pluspakket	-		-	€ 846.001	
A	Totaal kosten nieuwe situatie (2014)					€ 7.908
B	Totaal kosten beleidsbegroting (2014)					€ 8.819
C	Besparing					€ 911
D	Besparings%					12%
E	Besparing lonkend perspectief					€ 549
F	Besparing totaal (C + E)					€ 1.461
G	Besparing totaal %					17%

** bron: beleidsbegroting BghU 2014*

***kosten in de nieuwe situatie*

De Bilt						
	Werklast	**Aantal***	**€ per eenheid****		**€ per proces**	**x 1.000**
	WOZ objecten	23.220	€	12,21	€ 283.400	
	Aanslagregels	64.145	€	2,93	€ 188.092	
	Aanslagbiljetten	21.525	€	4,67	€ 100.556	
	Bezwaar & beroep	1.001	€	120,87	€ 121.037	
	Klantcontacten	14.579	€	11,65	€ 169.801	
A	Totaal kosten nieuwe situatie (2014)					€ 863
B	Totaal kosten beleidsbegroting (2014)					€ 977
C	Besparing					€ 114
D	Besparings%					13%
E	Besparing lonkend perspectief					€ 67
F	Besparing totaal (C + E)					€ 181
G	Besparing totaal %					19%

** bron: beleidsbegroting BghU 2014*

***kosten in de nieuwe situatie*

HDSR					
	Werklast	**Aantal***	**€ per eenheid****	**€ per proces**	**x 1.000**
	WOZ objecten	-	€ 12,21	€ -	
	Aanslagregels	427.089	€ 2,93	€ 1.252.352	
	Aanslagbiljetten	148.200	€ 4,67	€ 692.331	
	Bezwaar & beroep	10	€ 120,87	€ 1.209	
	Klantcontacten	25.452	€ 11,65	€ 296.435	
	BTW			€ 169.908	
	Aanpassing weging			€ -200.000	
A	Totaal kosten nieuwe situatie (2014)				€ 2.212
B	Totaal kosten beleidsbegroting (2014)				€ 2.451
C	Besparing				€ 239
D	Besparings%				11%
E	Besparing lonkend perspectief				€ 186
F	Besparing totaal (C + E)				€ 425
G	Besparing totaal %				17%

** bron: beleidsbegroting BghU 2014*

***kosten in de nieuwe situatie*

De post aanpassing weging betreft een aanpassing in de weging van de werklast van HDSR ten faveure van HDSR, met als doel om HDSR een deel van het schaalvoordeel door toetreding van de 5 gemeenten te doen toekomen.