Hogeschool van Amsterdam
Economie en Management / HES

Gemeente Schagen

De efficiëntie van het heffings-, invorderingsproces en de WOZ- uitvoering

Dit rapport bevat een onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het belastingproces van de gemeente Schagen in vergelijking met andere gemeenten en een gemeenschappelijke regeling.

© Januari 2016 Marsha Kunst | Scriptie Bedrijfseconomie, HvA

Colofon

Afstudeerscriptie Gemeente Schagen

Schagen, januari 2016

Hogeschool van Amsterdam
Domein Economie en Management
Bedrijfseconomie
020-5236311

Gemeente Schagen
Laan 19
1741 EA Schagen
0224-210400

Student
Marsha Kunst
Noordgouw 18
1645 PH Ursem
06-21171683
Marsha.kunst@hva.nl
Studentnummer 500637680

Begeleiding gemeente Schagen
1e begeleider
Ronald Bakker
Ronald.Bakker@Schagen.nl

2e begeleider/ teamleider
Gert Meijer
Gert.Meijer@Schagen.nl
0224-210642

Afstudeerbegeleider
Dhr. K. Slager
Kees_Slager@outlook.com

Afstudeerperiode
2 september 2015 t/m 13 januari 2016
Parttime periode, gedurende 20 weken

Classificatie
Vertrouwelijk

Inhoudsopgave

Colofon 1
Woord vooraf 4
Samenvatting 5
Begrippen en afkortingen 6
1. Inleiding 8
2. Theoretisch kader 11
2.1 Efficiëntie 11
2.2 Overhead Value Analysis (OVA) 11
2.3 Model kostenonderbouwing: Vereniging Nederlandse Gemeenten 11
2.4 Kosten: Wet Markt en Overheid 12
2.5 Kostentoerekeningsmethoden 13
2.5.1 Kostenplaatsenmethode 13
2.5.2 Activity Based Costing 13
2.6 Uitbesteding belastingwerkzaamheden 14
2.6.1 Definiëring van uitbesteding 14
2.6.2 Kostenbesparingen bij uitbesteding 15
2.6.3 Model uitbesteding: De agency theorie en Transactiemanagement 15
2.6.4 Model rekenkamer: kosten 16
2.7 Conclusie 16
3.Huidige heffings- en invorderingsproces 17
3.1 Afdeling belastingen 17
3.2 WOZ uitvoering 17
3.3 Het heffingsproces 18
3.4 Het invorderingsproces 18
3.4.1 (Dwang)invordering 19
3.4.2 Vermindering belastingschuld 19
3.4.3 Kwijtschelding gemeentelijke belastingen 20
3.5 Conclusie 20
4.Kostentoerekening 21
4.1 Financiële verordening 21
4.2 Kostenplaatsen 21
4.3 Indirecte kosten 22
4.4 Directe kosten 24
4.5 Totale kosten taakveld belastingen 25
4.6 Conclusie 26

5.Kostprijsberekening 27
5.1 Verdeling van activiteiten 27
5.2 Kostendeling 27
5.3 Conclusie 28
6. Benchmark 29
6.1 Vergelijking: Gemeente Kampen 29
6.1.1 Totale kosten 29
6.1.2 Kostprijs 30
6.1.3 Verklaring verschil 30
6.2.WOZ-uitvoering 31
6.3 Software 31
6.4 Vergelijking: gemeenten die uitbesteden 31
6.5 Verbeterfase 32
6.6 Conclusie 33
7. Uitbesteding belastingtaken 34
7.1 Model: afwegingskader 34
7.1.1 Kosten 34
7.1.2 Kwaliteit 34
7.2 Gemeenschappelijke regeling Cocensus 35
7.3 Gevolgen 35
7.4 Financieel overzicht 37
7.5 Desintegratiekosten 38
7.6 Totale kosten uitbesteding 38
7.7 Multicriteria-analyse 39
8. Conclusie 41
9. Aanbevelingen 43
10. Literatuurlijst 45
Bijlage 1: Overzicht kosten 48
Bijlage 2: Productieve uren per FTE 50
Bijlage 3: Verdeling productieve uren 51
Bijlage 4: Financieel overzicht Cocensus, voor Schagen 52
Bijlage 5: Vergelijking kostprijzen gemeenten die uitbesteden 53
Bijlage 6: Begroting Cocencus incl. Schagen 2016 in euro's 54
Bijlage 7: Relevante wetten 55
Bijlage 8: Scenario's bij uitbesteding 57
Bijlage 9: Heffingen 2016 58
Bijlag 10: College voorstel n.a.v. dit onderzoek ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Woord vooraf

Beste lezer,

Voor u ligt de rapportage van de scriptie, welke de afsluiting vormt van de opleiding bedrijfseconomie aan de Hogeschool van Amsterdam. Onderwerp van dit onderzoek is de doelmatigheid en doeltreffendheid van het proces omtrent de belastingheffing en invordering.
Het onderzoek is uitgevoerd door mij zelf, daarbij voor wat de informatievoorziening betreft ondersteund vanuit de gemeente Schagen zelf. In 20 weken is naast een uitgebreide literatuurstudie ook een praktijkstudie uitgevoerd. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode september 2015 tot en met januari 2016.

Naar mijn inzicht kom ik tot een aantal conclusies en aanbevelingen die kunnen bijdrage aan een verbetering van doelmatigheid en doeltreffendheid van belastingheffing en belastinginning in de gemeente Schagen.
In dit voorwoord wordt teruggekeken op het onderzoeksproces en worden de betrokken personen bedankt, die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Schagen, en dan met name in opdracht van Dhr. Gert Meijer en Dhr. Ronald Bakker van het taakveld financiën en belastingen.
Gedurende mijn afstudeerperiode ben ik ondersteund door een aantal personen. Bij deze wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en ondersteuning tijdens het afstudeertraject. Daarnaast wil ik iedereen bedanken die meegeholpen heeft aan het onderzoek. Zonder de deze medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Marsha Kunst

Schagen, januari 2016

Samenvatting

In het kader van de afstudeerscriptie voor de opleiding Bedrijfseconomie aan de Hogeschool van Amsterdam is dit onderzoek in opdracht van de gemeente Schagen uitgevoerd. Het onderwerp vloeit voort uit artikel 213a van de Gemeentewet. Dit artikel verplicht gemeenten om onderzoeken op het terrein van doelmatigheid en doeltreffendheid jaarlijks uit te voeren. Het college van Burgemeester en Wethouders heeft besloten dat er naar het invorderings- en heffingsproces van de afdeling belastingen een doelmatigheidsonderzoek gedaan moet worden.

De doelstelling van dit onderzoek is voor de gemeente Schagen inzichtelijk maken wat de kosten zijn om het belastingproces intern uit te voeren en of dit proces vergeleken andere gemeenten efficiënt verloopt. Daarnaast moet ook inzichtelijk worden of uitbesteding zorgt voor lagere kosten en dus tot een efficiënter proces. Op basis van deze informatie is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welk oordeel kan er gegeven worden met betrekking tot de economische efficiëntie van het heffings-, invorderingsproces en de WOZ-uitvoering van de gemeente Schagen en welke aanbevelingen voor verbeteringen kunnen er worden gegeven?

Het kost de gemeente Schagen € 892.643,08 om de belastingtaken zelf uit te voeren. Onder de kosten vallen alle kosten die de gemeente dient te maken om de belastingen te heffen, te innen en de WOZ werkzaamheden uit te voeren.

Uit het benchmarkonderzoek is gebleken dat de kostprijs van de gemeente Schagen lager is dan die van de gemeente Kampen. Op basis van deze vergelijking kan de gemeente Schagen efficiënt worden genoemd. Echter wanneer de kostprijs vergeleken wordt met gemeenten die het proces uitbesteden, valt de gemeente Schagen het hoogst uit.

Uit een opgevraagde concept offerte van de gemeenschappelijke regeling Cocensus is gebleken dat de structurele kosten per jaar komen op € 726.000. Hierbij moet wel gedacht worden overige transactiekosten die uitbesteding met zich mee brengt. De totale kosten komen uit op €856.665,68. De vermoedelijke efficiëntieverbetering voor de gemeente Schagen kan gerealiseerd worden door een ander goedkoper software pakket te kiezen. Ten tweede door het interne proces te verbeteren door actuele procesbeschrijvingen te maken. Daarnaast kan er kostenbesparingen ontstaan door sommige betalingsmogelijkheden te laten verdwijnen in het invorderingsproces. Ten vierde wordt aanbevolen om gebruik te maken van een digitaal belastingloket, om de burger zo vroeg mogelijk te betrekken in het belastingproces om de aanslag zo juist mogelijk te versturen en bezwaren te beperken.

Op het gebied van uitbesteding wordt aanbevolen om de kosten die naast de structurele kosten goed te bestuderen. De kostensoorten die in het onderzoek benoemd zijn, maar waar geen cijfers over bekend zijn, moeten nader onderzocht worden. Zo kan uiteindelijk een oordeel gegeven worden of uitbesteding daadwerkelijk goedkoper is.

Begrippen en afkortingen

Begrippen kunnen meerdere betekenissen hebben. De begrippen in deze lijst worden uitgelegd op de manier zoals deze relevant zijn voor dit onderzoek.

Activiteit	Een activiteit omvat doorgaans een samenhangend geheel van handelingen om iets tot stand te brengen of te produceren.
Automatische in-casso	Een betalingswijze waarbij de debiteur de gemeente toestemming geeft om door middel van een machtiging op vaste momenten een geldbedrag van de rekening van de debiteur af te schrijven.
Belasting	Heffing door de overheid gevorderd ter voorziening in de kosten van het Bestuur.
BAG	Basisregistratie Adressen en Gebouwen.
BW	Burgerlijk Wetboek
CBS	Centraal Bureau voor Statistiek
College	Het college (van B&W) vormt het bestuur van de stad. Dit bestaat altijd uit burgemeester en wethouders.
Directe kosten	Kosten die rechtstreeks aan een bepaald product/dienst zijn toe te rekenen.
Doelmatigheid	Het realiseren van bepaalde prestaties met een zo beperkt mogelijke inzet middelen.
Doeltreffendheid	De mate waarin de gewenste prestaties en de beoogde maatschappelijke effecten of gestelde doelen van het beleid ook daadwerkelijk worden behaald.
Indirecte kosten	Kosten die niet zijn toe te rekenen aan één product, maar ten behoeve Van alle afdelingen worden gemaakt.
Kohier	Een staat van in een bepaalde periode te innen belastingen.
Kostendoelmatigheid	Een kengetal dat aangeeft hoe goed een gemeente presteert ten opzichte Van de (in theorie) best presterende gemeenten.
Kostentoerekening	Kostenverdeling aan producten, diensten of afdelingen waarop zij betrekking hebben.
Kostenverbijzondering	Toerekenen van de kosten aan de eenheden product. Bij sommige kostensoorten is direct verband te leggen met eenheden product (directe kosten) en bij anderen moet dat gebeuren door de kosten toe te rekenen aan afdelingen (indirecte kosten).
Leges	Leges worden ook wel retributies genoemd. Een retributie wil zeggen een betaling aan de overheid waar een individueel aanwijsbare tegenprestatie van de overheid tegenover staat. Het gaat om een bedrag dat betaald moet worden aan de overheid voor het gebruik van hun diensten of producten.
Managementafhank-Elijke kosten	Deze kosten zijn afhankelijk van de productiecapaciteit maar zijn ongevoelig voor veranderingen in de bedrijfsdrukte; deze kosten vloeien voort uit het Lange-termijnbedrijfsplan.
OZB	Onroerende zaak belasting. Deze wordt geheven van eigenaren van Woningen en van eigenaren en huurders van bedrijfsruimten.
Private organisaties	Een niet-gouvernementele organisatie is een private organisatie die Onafhankelijk opereert van de overheid voor een verondersteld

	Maatschappelijk belang.
Perceptiekosten	Invorderingskosten, uitvoeringskosten aan de zijde van de overheid.
Politieke	Het verwezenlijken van zoveel mogelijk punten van een politiek programma Met zo min mogelijk politiek risico.
Total Cost of Ownership	Een volledig inzicht in alle kosten gerelateerd aan de afdeling, dienst of het product.
Uitbesteding	Het laten uitvoeren van bepaalde bewerkingen of diensten of het laten produceren van bepaalde producten door derden.
Uitvoeringslasten	Administratieve lasten + perceptiekosten
Verordening	Een gemeenschappelijke verordening wordt opgesteld door de gemeente-raad en bevat regels die binnen een bepaalde gemeente geldig zijn.
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
WACC-Formule	Weighted average cost of capital
WOZ waarde	De waarde van een onroerend goed volgens Wet Waardering Onroerende Zaken.

1. Inleiding

1.1 Algemene beschrijving

De gemeente is na de Rijksoverheid en de Nederlandse provincies de derde bestuurslaag in het Nederlandse staatsbestel. De gemeente Schagen is één van de 393 (in 2015) gemeenten in Nederland. De gemeente Schagen ligt in de provincie Noord-Holland en is sinds 2013 de naam van een fusiegemeente die bestaat uit de voormalige gemeenten Schagen, Zijpe en Harenkarspel. Vanaf dat moment zijn de drie gemeenten onder de naam Schagen samengegaan. De gemeente telt 46.072 inwoners en heeft een oppervlakte van 187,28 km2 (CBS, 2015). De organisatie gemeente Schagen heeft ongeveer 400 medewerkers en wordt dus een grote organisatie genoemd (<250. kvk.nl).

1.2 Aanleiding

Gemeenten zijn belangrijk voor de leefwereld van burgers en bedrijven. Om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren, moeten gemeenten zich blijven ontwikkelen tot een lerende organisatie, die met en voor de samenleving werkt. Naast de voortdurende doelstelling van het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening wordt de roep om efficiënter te werken en grip te houden op de complexe omgeving steeds actueler.

Naar aanleiding van artikel 213a Gemeentewet, is in de begroting 2015 van de gemeente Schagen toegezegd dat er in 2015 onderzoek gedaan moet worden naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van de heffing en invordering van belastingen. Dit proces wordt, in tegenstelling tot een aantal andere gemeenten, door de gemeente zelf uitgevoerd. De gemeente Schagen vraagt zich af of een uitbesteding of een vorm van samenwerken van de belastingtaken doelmatiger zou zijn. De gemeente Schagen weet namelijk wat belastingen opleveren, een nauwkeurig overzicht van de kosten voor belastingheffing en invordering ontbreekt, waardoor er geen oordeel gegeven kan worden over de doelmatigheid van dit proces.

Het onderzoek is gedaan voor de afdeling middelen, en dan met name voor het taakveld financiën en belastingen. Binnen deze afdeling zijn alle middelenfuncties van de gemeente verenigd, die een bestuurlijke en de ambtelijke organisatie vooral intern ondersteunen. De afdeling middelen wordt onderverdeeld in de volgende taakvelden: financiën, belastingen, personeelszaken, juridische zaken, IC/AO, communicatie, inkoop en ondersteuning.

1.3 Probleemstelling

Voor deze scriptie wordt gekeken naar de efficiëntie van het heffings- en invorderingsproces bij de gemeente Schagen. Daarbij worden ook de uitvoeringskosten van de Wet WOZ (Wet waardering onroerende zaken) in ogenschouw genomen. Het is niet duidelijk wat het de gemeente Schagen kost om belastingen te heffen en te innen, en of dit proces efficiënt wordt uitgevoerd. De centrale vraag luidt:

´Welk oordeel kan er gegeven worden met betrekking tot de economische efficiëntie van het heffings- en invorderingsproces van de gemeentelijke belastingen bij de gemeente Schagen en welke aanbevelingen voor verbeteringen kunnen er worden gegeven

Hierbij wordt met economische efficiënt bedoeld: de laagste kostprijs in vergelijking met anderen gemeenten en (private) organisaties.

1.4 Onderzoek(deel)vragen

De beantwoording van de deelvragen geeft antwoord op de centrale vraag. De deelvragen die zijn opgesteld luiden als volgt:

1. Hoe ziet het huidige heffings- en invorderingsproces bij de gemeente Schagen eruit? (Het gaat hier om het gehele proces, dus ook de waardebepaling van de WOZ-waarde)
2. Wat zijn de totale kosten in 2014 die toegerekend kunnen worden aan de afdeling belastingen?
3. Hoe resulteren de totale kosten 2014 zich in een kostprijs per proces?
4. Hoe zien deze processen en de kostprijzen van andere gemeenten eruit?
5. Wat betekent een uitbesteding van het belastingproces voor de gemeente Schagen?

1.5 Onderzoeksdoelstelling

In dit rapport wordt de kostenstructuur van de gemeentelijke belastingheffing en invordering onderzocht aan de hand van een kostentoerekeningsmethode. Hierin worden de jaarlijkse uitvoeringskosten van gemeenten onder andere gerelateerd aan de diensten die zij hiervoor leveren. Er worden ook een aantal mogelijke effecten van uitbesteding op de uitvoeringskosten onderscheiden.

Het doel van het onderzoek is om de gemeente Schagen inzicht te geven in het heffings- en invordering proces en de totale kosten hiervan, hetgeen resulteert in een kostprijs. De kostprijzen worden berekend van de drie producten: heffen, innen en de WOZ-uitvoering. Deze worden vergeleken met die van andere gemeenten. Tot slot moet blijken of een uitbesteding van de belastingtaken voor kostenbesparing zorgt. Op basis van de verschillen kosten kan bepaald worden in hoeverre het belastingproces bij de gemeente Schagen als efficiënt kan worden beschouwd en of een overweging tot uitbesteding gemaakt moet worden.

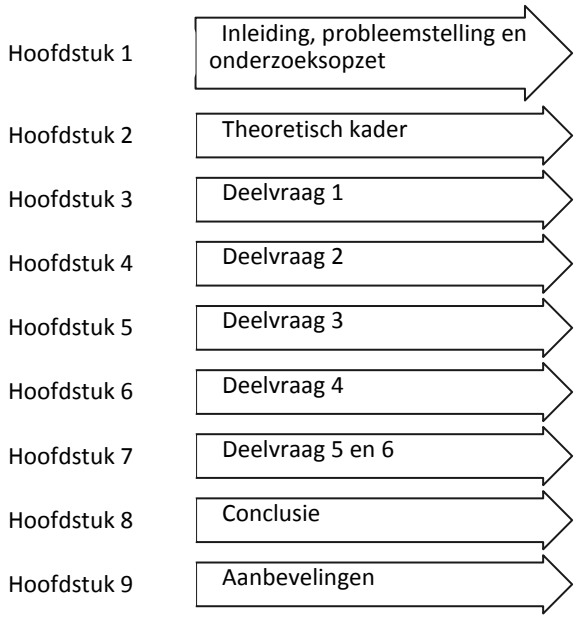
1.6 Methode

Om tot invulling te komen van de opgestelde deelvragen worden de gehanteerde onderzoeksmethoden omschreven. Kijkend naar de probleemstelling kan worden vastgesteld dat het hierbij gaat om een doelmatigheidsonderzoek. De deelvragen hierbij zijn zowel beschrijvend als verklarend. Er wordt dan ook zowel beschrijvend als exploratief onderzoek gedaan.

Deelvraag	**Methode**
Theoretisch kader	Literatuuronderzoek: actuele en relevante literatuur belastingheffing.
Deelvraag 1	Praktijkonderzoek: analyse huidige proces belastingheffing d.m.v. interviews.
Deelvraag 2	Praktijkonderzoek: kostenoverzichten van de belastingen en de daarbij horende inkomsten.
Deelvraag 3	Praktijk- en literatuuronderzoek: kostprijsberekening .
Deelvraag 4	Benchmarkonderzoek: gegevens van verschillende gemeente opvragen.
Deelvraag 5 en 6	Praktijk- en literatuuronderzoek: contact zoeken met een organisatie die belastingtaken over kan nemen en het bekijken van resultaten van eerdere onderzoeken.

1.7 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:



2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de onafhankelijke en afhankelijke variabelen die uit de centrale vraag voortvloeien nader besproken. In de eerste paragraaf wordt de definitie van efficiëntie wetenschappelijk omschreven, zoals deze relevant is voor dit onderzoek. De daarop volgende paragrafen zullen bestaan uit kostenmodellen, kostentoerekeningsmethode, en uitbestedingsmodellen. De bestaande theorieën worden in dit afstudeerrapport vergeleken en toegepast op de werkelijkheid.

2.1 Efficiëntie

De literatuur kent verschillende definities van efficiëntie. De definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt is: efficiëntie of doelmatigheid heeft te maken met de middelen die zijn ingezet om de doelen te bereiken. Een beleid is efficiënt wanneer de inspanningen en uitgaven een aanzienlijke bijdrage leveren aan het realiseren van de doelen. Hierbij moet de meest gunstige verhouding tussen resultaat en ingezette middelen worden nagestreefd.'
Een voor de hand liggende wijze om de efficiëntie te verbeteren, is intern beter organiseren. In dit geval worden het bestaande beleid, de processen en de werkwijze van de gemeentelijke belastingdienst kritisch onder de loep genomen om eventuele verbeterpunten te lokaliseren. Er wordt gezocht naar manieren om de interne organisatie te veranderen om zo effectiever en efficiënter dezelfde werkzaamheden te verrichten. Een ander voorbeeld is de Overhead Value Analysis. Voor het uitspreken van een oordeel over de diagnose kan onder andere gebruik gemaakt worden van ervaring en benchmarking. (V.F Valstar en J.P. Veth, 2003). Een laatste methode is het model voor kostenonderbouwing die de Vereniging Nederlandse Gemeenten geeft. Dit model geeft een activiteitenoverzicht met een stappenplan hoe de kosten worden verantwoord.

2.2 Overhead Value Analysis (OVA)

De overhead Value Analysis kan naast een beheersing ook als systeem gebruikt worden, omdat OVA primair dient om de management afhankelijke kosten drastisch te verminderen. De overhead activiteiten worden hierbij eenmalig aan een kritisch onderzoek onderworpen. Het doel van OVA is de effectiviteit van de stafafdelingen te verbeteren. Onderstaand is een stappenplan weergeven om deze analyse uit te voeren:

1. Inventariseren van overheadactiviteiten.
2. Analyseren van overheadactiviteiten: Hierbij worden voor zowel de directe als de indirecte overhead het aantal fte's en de kosten per activiteit geïnventariseerd en een interne/externe benchmark uitgevoerd.
3. Verbeteringen in kaart brengen. (Huizing, H, 2013)

2.3 Model kostenonderbouwing: Vereniging Nederlandse Gemeenten

Als model voor de kostenonderbouwing wordt het model van de VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten) gebruikt. Het model leidt tot een activiteitenoverzicht waarin aan de hand van een stappenplan de kosten worden verantwoord. Om deze werkzaamheden inzichtelijk te krijgen zijn procesbeschrijvingen nodig. Er wordt niet alleen duidelijk wat de kosten zijn, maar ook wat de gemeente doet om de dienstverlening te realiseren. Vervolgens worden de werkzaamheden in een activiteitenoverzicht gepresenteerd. Op deze manier kunnen de gegevens met andere gemeenten vergeleken worden. Gemeenten kunnen beter presteren door van elkaar te leren zonder dat daarbij de beleidskeuzes worden ingeperkt. Voor een goede verantwoording van de gemeentelijke heffingen

is het van belang dat de gemeente inzicht geeft in de kosten van de verrichte activiteiten. Op de volgende wijze voorziet het model hierin.
Allereerst moet de gemeente vastleggen welke activiteiten voor de dienst of taak worden verricht. Vervolgens wordt de kostenopstelling aangevuld met de perceptiekosten. Dit resulteert in een overzicht van alle gemeentelijke activiteiten die voor de dienstverlening worden verricht. Dan wordt het gemeentelijke overzicht ingepast in een standaard activiteitenoverzicht. Dit overzicht zorgt voor een eenduidige vastlegging van de activiteiten en de daarbij behorende kosten. Hierdoor wordt vergelijking tussen gemeenten mogelijk terwijl de verschillen tegelijkertijd zichtbaar blijven. Gemeenten kunnen daardoor dus zien op welke onderdelen andere gemeenten efficiënter werken.
Het werken met het stappenplan van de VNG heeft de volgende voordelen:

- De gemeente heeft een goed inzicht in de eigen processen en de daaraan verbonden kosten
- Benchmarking en leereffecten van andere gemeenten zijn eenvoudiger te bereiken

Het bepalen van de kostprijs van een dienst is een bedrijfseconomisch vraagstuk. Er zijn vele bedrijfseconomische verhandelingen geschreven over verschillende methodes om tot een verantwoorde kostentoerekening te komen. De stelregel van het VNG is: “De integrale kostprijs zoals deze in de productbegroting is opgenomen kan worden meegenomen in het kostenverhaal”. Dit ontbreekt echter bij de gemeente Schagen, om deze reden moet er in dit onderzoek, wanneer gebruik wordt gemaakt van dit model, een kostentoerekeningmethoden worden gekozen.
De definitie van de Integrale kostprijs is volgens RS Kaplan (1999) : “De integrale kostprijs van een dienst bestaat uit de totale kosten die gemaakt worden voor het leveren van de dienst. Over het algemeen is dit voor de directe kosten relatief eenvoudig. De toerekening van indirecte kosten levert over het algemeen meer problemen op, aangezien er geen directe relatie tussen deze kosten en de dienst bestaat. “

2.4 Kosten: Wet Markt en Overheid

Om uiteindelijk de integrale kostprijs per dienst te berekenen, moet er eerst naar de totale kosten gekeken worden. De Wet Markt en Overheid (Wet M&O) omschrijft nadere gedragsregels voor gemeenten. Een hiervan is de kostentoerekening. De Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie heeft een handreiking opgesteld waarin praktische informatie is opgenomen voor het toerekenen van kosten aan activiteiten. Deze wet wordt meegenomen in het theoretisch kader, maar wordt niet als leidraad genomen in het onderzoek. Het is namelijk onduidelijk of deze wet van toepassing is voor het heffings- en invorderingsproces.
Stap 1: welke soort goederen en diensten
Stap 2: Kostensoorten
De tweede stap voor de doorberekening is het bepalen van de kosten die gemoeid zijn met het leveren van goederen of het verrichten van diensten. Hierbij zijn alle kosten relevant die samenhangen met het verrichten van een economische activiteit. Onder deze kosten worden in ieder geval gerekend:

- Operationele kosten (personeelskosten, huisvestingskosten, automatiseringskosten, materiële kosten en, al dan niet overlappend met de voorgaande kostensoorten, overheadkosten. Ook verzekerings- en energiekosten behoren, wanneer hier kosten voor worden gemaakt en verband houden met de economische activiteit tot dit begrip).
- Afschrijvings- en onderhoudskosten
- Vermogenskosten

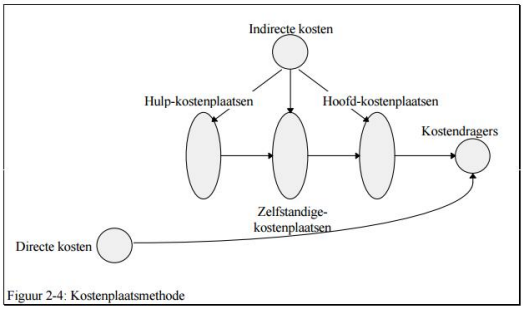
Ook kostensoorten die geen deel uitmaken van de genoemde categorieën dienen bij de kostenberekening te worden betrokken, voor zover zij verband houden met de economische activiteit.

Stap 3: Toerekenen van kosten
De derde stap is het toerekenen van kosten. Vooral bij indirecte kosten, is de vraag voor welke activiteit welk deel van de kosten is gemaakt. Om de integrale kosten van een goed of dienst te bepalen moeten alle relevante kosten aan dat goed of die dienst worden toegerekend. Daarnaast zijn er ook kosten die deel uitmaken van algemene kostenposten die ook ten laste komen van andere economische of niet-economische activiteiten (huur, elektriciteit, verwarming etc.)

2.5 Kostentoerekeningsmethoden
Bij alle bovenstaande modellen ontbreekt een kostentoerekeningmethoden. Omdat deze methode voor elk model belangrijk is, moet er een keuze worden gemaakt uit de methode die het beste past bij de gemeente Schagen.

2.5.1 Kostenplaatsenmethode
Volgens deze methode worden de indirecte kosten toegerekend met behulp van kostenplaatsen. De kosten worden op basis van de gelijksoortigheid van de deelactiviteiten met behulp van verdeelsleutels aan de diensten toegerekend. Door het hanteren van verdeelsleutels wordt een zuivere toerekening van de kosten aan de kostprijs van de diensten mogelijk gemaakt. De kostenplaatsmethode heeft bovendien nog als voordeel dat de indirecte kosten op decentraal niveau beheerst kunnen worden. De kostenverbijzondering vindt stapsgewijs plaats:

1. Onderscheid de verschillende kostenplaatsen en kostensoorten
2. Breng de indirecte kosten rechtstreeks ten laste van de daarvoor in aanmerking komende kostenplaats
3. Reken de kosten van de hulpkostenplaatsen toe aan de overige kostenplaatsen, in de mate waarin deze van de diensten van de hulpkostenplaatsen gebruik maken;
4. Reken de kosten van de hoofdkostenplaatsen toe aan de kostendragers

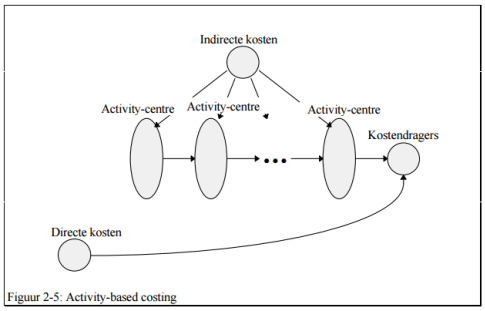


Figuur 1: Kostenplaatsmethoden

2.5.2 Activity Based Costing
In 1988 hebben Cooper & Kaplan het Activity Based Costing model bedacht om kosten toe te rekenen aan activiteiten die de kosten veroorzaken. Overheadkosten worden bij berekening van de kostprijs vaak via een sleutel verdeeld over de producten die verkocht worden. Hierdoor kan er een onevenredig hoge kostprijs ontstaan. Dit model komt tegemoet aan deze problematiek doordat de werkelijke kosten aan de producten toegerekend worden. Dit wordt gedaan door vast te stellen welke feitelijke activiteiten en middelen bijdrage tot realisatie van het product. Een primaire

voorwaarden om effectief gebruik te kunnen maken van ABC, is het in kaart brengen van de processen en de activiteiten van de onderneming. Tevens moet bekend zijn waar deze kosten aan toegerekend kunnen worden. Deze kostenobjecten zijn die items (product, productserie, klant, afdeling, persoon, vervoermiddel) waarvoor een afzonderlijke kostenbepaling vereist is. Om ABC op een juiste wijze toe te passen dienen de volgende stappen uitgevoerd te worden:

1. Bepaal de kostenobjecten
2. Bepaal de processen van de onderneming met de daarbij horende activiteiten
3. Bepaal de productiemiddelen zoals mensen, computers en gebouwen die geheel of gedeeltelijk aan een activiteit gekoppeld kunnen worden
4. Bepaal de kosten van de resources
5. Bepaal de kostenveroorzakers
6. Bereken de kosten van de activiteiten



Figuur 2: ABC-methode

2.6 Uitbesteding belastingwerkzaamheden

Voordat onderzocht kan worden of uitbesteding een optie is moet eerst duidelijk worden wat uitbesteding is, wat de risico's zijn en wat het oplevert. De theoretische argumenten naar het wel dan niet uitbesteden van publieke taken zijn gebaseerd op de transactiekostentheorie van Williamson (1985). De transactiekosten economie literatuur benadrukt het feit dat er aan iedere transactie, naast de prijs, extra kosten verbonden zijn. Zo moet de juiste aanbieder gevonden worden en moet over de prijs onderhandeld worden. Wanneer de transactiekosten (het schrijven van het bestek en het contract, beoordelen van offertes, het onderhandelen over het finale contract met de winnende bieder) groter zijn dan de voordelen die met uitbesteding behaald kunnen worden, dan is het economisch voordeliger dat de overheid de diensten zelf levert.

2.6.1 Definiëring van uitbesteding

Uitbesteding is een onderwerp waarbij veel vakjargon wordt gebruikt, daarom is het belangrijk om scherp te hebben wat bedoeld wordt met de term uitbesteding. De definitie van uitbesteding zoals deze in dit onderzoek gehanteerd wordt, is grotendeels aansluitend op de definitie uit een eerder onderzoek naar uitbesteding van F. Gortemaker (2008).

"Gemeentelijke uitbesteding komt voor wanneer een gemeente (de cliënt) de uitvoering van een gemeentelijke of ondersteunende taak overdraagt aan een externe organisatie, waardoor de taak geheel of gedeeltelijk buiten de gemeentelijke hiërarchie wordt geplaatst en de leverancier voor de taak verantwoordelijk wordt gehouden."

Belangrijk om te vermelden is dat het goed mogelijk is dat bepaalde samenwerkingsvormen die bij gemeenten niet bekend staan als zijnde uitbesteding, wel binnen deze definitie vallen (bijvoorbeeld wanneer het gaat om vergevorderde zelfstandigheid of verregaande samenwerking).

2.6.2 Kostenbesparingen bij uitbesteding

Er zijn verschillende redenen om taken uit te besteden. Korsten en Becker (2006) deden onderzoek naar motieven die voor een gemeente een rol kunnen spelen als het gaat om het besparen van kosten. Dit resulteerde in de onderstaande motieven:

- Lagere kosten voor de burger in de dienstverlening
- Kostenreductie door schaalvoordelen, als gezamenlijk inkoop
- Spreiden van financiële risico's
- Kwaliteit
- Continuïteit

Korsten noemt de volgende nadelen (2004):

- Proces van organisatieverandering heeft consequenties voor deelnemende organisaties en het personeel. Dit kan tijdelijk ten koste gaan van externe gerichtheid en kan leiden tot het bijstellen van politieke ambities;
- Uitbesteding kan een extra beslag op de tijd van de bestuurders leggen vanwege afstemming over koers van de uitbesteding en de besluitvorming daaromtrent.
- Uitbesteding geeft een sterkere prikkel tot doelmatigheid, maar gaat wel gepaard met het risico op verlies van kwaliteit. Onduidelijk is hoe de werkwijze van de externe partij daadwerkelijk uit zal pakken.

2.6.3 Model uitbesteding: De agency theorie en Transactiemanagement

In het artikel *Borging van het publiek belang in samenwerkingsverbanden 2013* van Boom Lemma Tijdschriften worden theorieën voor uitbesteding uiteen gezet. Het gaat hier om de agency theorie en transactiemanagement. Deze theorieën worden in dit onderzoek nageleefd omdat deze goed aansluiten op de vraag of uitbesteding tot een hogere mate van leidt.

Volgens de agency theorie kan er een drietal typen transactiekosten ontstaan. Ten eerste kosten van monitoring, omdat men nooit zeker is of de andere partij afspraken nakomt. Vaak is het noodzakelijk om nalevingsmechanismen in te stellen. Deze brengen uiteraard kosten en moeite met zich mee. Ten tweede bindingskosten: de kosten voor bedrijven, organisaties en burgers om hun verplichtingen na te komen, zoals wet- en regelgeving. Ten derde zijn er maatschappelijke kosten verbonden aan het restverlies: economische situaties zullen zich nooit helemaal aanpassen als een wetgever of opdrachtgever zou willen. Deze drie vormen van transactiekosten kunnen ontstaan binnen private ketens, maar des te meer nog binnen ketens waar de overheid bij betrokken is. De verschillende juridische aspecten van de overheid en het bedrijfsleven en de verschillende culturen kunnen roet in het eten gooien.

Een aanpak om deze problemen te ondervangen is die van transactiemanagement. Transactiemanagement wordt omschreven als de kunde om waardevol te verbinden.
Elke wijze van borging van publiek belang brengt kosten met zich mee, die als transactiekosten zijn op te vatten en de implementatiekosten van overheidsbeleid vormen (Den Butter, 2012). Deze kosten kunnen het welvaartsvoordeel dat borging van het publiek belang oplevert ten dele tenietdoen. Borging van het publiek belang levert alleen dan welvaartsvoordeel op wanneer deze kosten (verlies, faalkosten van de overheid, bindingskosten voor de private sector) lager zijn dan de met de borging verkregen welvaartswinst. Het is dus zaak om de transactiekosten zo laag mogelijk te houden en bewust over deze kosten na te denken. Een aandachtspunt bij de verdeling van deze kosten is dat borging van het publiek belang altijd plaatsvindt vanuit het welvaart economisch perspectief. Het betekent dat per saldo overheidsingrijpen voor alle belanghebbenden tezamen meer welvaart oplevert: zo niet, dan is er geen rol voor de overheid bij de borging van het publiek belang.

2.6.4 Model rekenkamer: kosten

De rekenkamer Wassenaar, Voorschoten en Oegstgeest heeft een model ontwikkeld voor gemeenten die de overweging maken om taken uit te besteden. Van dit model wordt het onderdeel kosten meegenomen.
De kosten van zelf doen worden afgezet tegen de kosten van uitbesteding van de activiteit of samenwerking. Zijn de kosten van uitbesteden hoger dan het zelf doen, dan moet er niet worden uitbesteed. Onder kosten van het 'zelf doen' wordt ten minste begrepen: materiaal, personeel, interne doorbelastingen en afdelingskosten. Onder kosten van 'uitbesteding' of 'samenwerking' worden onder meer begrepen: de integrale kostprijs externen, desintegratiekosten, coördinatiekosten.

2.7 Conclusie

Om de efficiëntie van de gemeente te meten en te verbeteren wordt door beide modellen aangeven dat de huidige werkzaamheden en processen inzichtelijk gemaakt moeten worden. Zodra deze processen inzichtelijk zijn, worden de kosten die hieraan verbonden zijn in kaart gebracht. Na deze tweede stap moet er een kostentoerekeningmethode worden gekozen op basis van de theoretische modellen. Dit komt aan de orde in hoofdstuk 5. Als de kostentoerekeningsmethode gekozen is, wordt ook de kostprijs per activiteit opgesteld, zodat deze vergeleken kunnen worden met andere gemeenten. Onderscheid wordt hier gemaakt met gemeenten die uitbesteden en een gemeente die, net als de gemeente Schagen, de taken zelf doen. Tot slot worden de effecten van een eventuele uitbesteding van de belastingtaken van de gemeente Schagen in kaart gebracht door middel van de in dit hoofdstuk besproken modellen.

3. Huidige heffings- en invorderingsproces

In het vorig hoofdstuk is het theoretisch kader behandeld, waarin de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is aangetoond. Bij de wetenschappelijke omschrijving van efficiëntie is omschreven dat ten eerste het bestaande beleid, de processen en de werkwijze van de gemeentelijke belastingdienst kritisch onder de loep genomen moeten worden om eventuele verbeterpunten te lokaliseren. Om tot een kostprijs te komen en die uiteindelijk te kunnen vergelijken met andere gemeenten, geeft het model kostenonderbouwing van de VNG ook aan dat het omschrijven van de processen de eerste stap is. In dit hoofdstuk wordt dus antwoord gegeven op de vraag: *hoe ziet het heffings- en invorderingsproces er op dit moment uit bij de gemeente Schagen*? De gemeente Schagen beschikt niet over actuele procesbeschrijvingen, dus om deze eerste deelvraag te beantwoorden zijn er interviews gehouden met de belastingadviseur en de teamleider van de afdeling middelen. Hierbij zijn vragen gesteld over de werkzaamheden en het personeel om de processen goed in kaart te brengen.

3.1 Afdeling belastingen

Op de afdeling belastingen zijn tien ambtenaren werkzaam, daarnaast is er gedurende 40 weken per jaar een stagiaire. Voor het bepalen van de directe personeelskosten per proces is het van belang om het proces helder in kaart te hebben. In 2013 heeft er een fusie plaatsgevonden. Door deze fusie zijn er bij de gemeente Schagen te veel fte's werkzaam op de afdeling belastingen. Voor bepaalde functies was 1 fte opgenomen, maar door de fusie zijn er op een functie van één fte meerdere fte's.

3.2 WOZ uitvoering

De WOZ uitvoering betreft een belangrijk proces voor het heffingsproces. De heffingsmaatstaf is de voor de onroerende zaak vastgestelde waarde voor het kalenderjaar. Onderstaand is beschreven hoe deze waarde wordt vastgesteld door ambtenaren van de gemeente Schagen.

1. Marktanalyse
   - Verzamelen verkoopcijfers
   - Verzenden en ontvangen inlichtingenformulieren
   - Verzamelen vraagprijzen en vergelijken met de beschikbare gegevens
   - Wijzigen van objectkenmerken naar aanleiding van vergelijking vraagprijsinformatie
2. Waardering woningen (waarderen van niet-woningen is uitbesteed)
   - Taxatie onroerende zaken
   - WOZ-waarde vastleggen
   - Controleren van voorgestelde WOZ-waarden
3. WOZ-waarde kenbaar maken belanghebbende
   - Opleggen van WOZ-beschikkingen al dan niet gecombineerd op het aanslagbiljet
   - Informeel contact
   - Uitleg geven over de WOZ-waarde
4. Bezwaar en Beroep
   - Behandelen van bezwaarschriften tegen de WOZ-waarde
   - Opstellen van verweerschriften (deels uitbesteed)
   - Vertegenwoordiging bij de rechtbank en gerechtshof

De werkzaamheden die daarnaast continu plaatsvinden bij het team WOZ zijn:

- Het wijzigen van objectkenmerken n.a.v. gereed meldingen van bouwvergunningen
- Verwerken van de kadastrale mutaties
- Aanleveren van de WOZ-waarden aan de Belastingdienst en Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
- Aanleveren gegevens twee maal per jaar aan CBS en Dataland

3.3 Het heffingsproces

Het heffen van de belastingen wordt gedaan op basis van de vastgelegde verordening. Jaarlijks vindt op een aantal vaste momenten het aanmaken van het kohier gemeentelijke heffingen plaats. Hierop zijn de aanslagen voor OZB, rioolheffing en afvalstoffenheffing samengevoegd. Onderstaand is de opsomming van het heffingsproces beschreven.

1. Verwerken van subjectmutaties.
2. Verzamelen van informatie over belastingplicht bij andere afdelingen;
   - Aantal bewoners van een perceel en hoeveel afvalcontainers, bij de afvalstoffenheffing.
   - Verzamelen van informatie over watergebruik bij PWN in verband met de grondslag voor de rioolheffing.
3. Proefberekening maken en controleren op eventuele fouten.
4. Definitieve kohier draaien.
5. Aanslagen printen.
6. Aanmaak van een overzicht van de posten die in het kohier zijn opgenomen.
7. De medewerker belastingen houdt ter controle en ten behoeve van de accountants de kohieren getotaliseerd bij in een Excel bestand.
8. De medewerker belastingen archiveert een kopie van het getekende overzicht “definitief aanslagvervaardiging”.
9. De medewerker belastingen zendt het aangemaakte bestand met email (met een begeleidend schrijven) naar het printservicebureau voor verwerking, het afdrukken van de aanslagen en de verzending hiervan aan de burgers.
10. Contact belanghebbenden.
11. Behandelen van bezwaarschriften.

Na controle van het aangemaakte kohier worden de aanslagen verzonden. De ontstane vordering als gevolg van het opleggen van de aanslag zal worden vastgelegd in de debiteurenadministratie. Dit is het overzetten van de gegevens uit het systeem voor het heffen naar het systeem voor het innen. Dit wordt gedaan door de medewerker belastingen en de medewerker invordering en kwijtschelding.
In de maand februari wordt ten behoeve van de gecombineerde belastingaanslag gemeentelijke belastingen een kohier gedraaid. De werkwijze voor het verwerken van verminderingsnota’s naar aanleiding van een ingediend bezwaar is gelijk aan de werkwijze voor het aanmaken van een aanslag.

Vervolg-kohieren

Mutaties die gedurende het jaar verwerkt worden in de heffingen kunnen leiden tot aangepaste aanslagbedragen. Hiervoor worden gedurende het jaar enkele aanvullende kohieren gedraaid.

3.4 Het invorderingsproces

Na het opleggen van de aanslagen voor de gemeentelijke belastingen zal het proces van invordering starten:

1. De betaling door de belastingplichtige van de openstaande schuld;
- Verwerken van de betalingen van zowel ontvangsten als terugbetalingen.
2. Automatische incasso.
- Verwerken van machtigingen voor automatische incasso.
- Aanmaken van een automatische incassorun voor de bank.
3. Betalingsregelingen.
- Aangaan van betalingsregelingen met belastingschuldigen.
4. Beroep.
- Opstellen van verweerschriften (deels uitbesteed).
- Vertegenwoordiging bij de rechtbank en gerechtshof.
5. Dwanginvordering.
- Verzending aanmaningen.
- Aanmaken van bestand voor de deurwaarder (de deurwaarder verzendt de dwangbevelen en doet de beslagleggingen).

3.4.1 (Dwang)invordering
De dwanginvordering bestaat uit een tweetal stappen:

Aanmaning
Indien een belastingplichtige twee weken na het verstrijken van de laatste vervaldatum nog niet het volledige aanslagbedrag betaald heeft, start de medewerker invordering en kwijtschelding met het afdrukken van de aanmaningen.

1. De medewerker maakt een bestand aan ten behoeve van de aanmaningen om deze af te drukken en te verzenden.
2. De invorderingsambtenaar controleert de afgedrukte aanmaningen en ingeval van akkoord worden deze ondertekend. Ingeval van niet juiste posten zal overleg tussen de invorderingsambtenaar en de medewerker volgen teneinde geconstateerde onjuistheden aan te passen.
3. Het boeken van een aanmaningsrun bij de debiteur in het grootboek. De kosten worden op een aparte opbrengstrekening geboekt.

Dwangbevel
Indien na het uitbrengen van een aanmaning door de belastingplichtige het volledige bedrag nog niet is betaald, dan wordt de vordering overgedragen aan een belastingdeurwaarder. De medewerker invordering kwijtschelding maakt ten behoeve van de deurwaarder een bestand met over te dragen posten met behulp van het informatiesysteem. Dit bestand wordt naar de deurwaarder verzonden.

3.4.2 Vermindering belastingschuld
Na het opleggen van een belastingaanslag kan het voorkomen dat een belastingplichtige voor vermindering van de aanslag in aanmerking komt als gevolg van:
- Een mutatie in het object of grondslag van de belasting.
- Een gegrond bezwaar.
- Een toegerekende gehele of gedeeltelijke kwijtschelding.

Na het verwerken van de vermindering kan het voorkomen dat de belastingplichtige recht heeft op terugbetaling van de reeds betaalde betalingen.

De medewerker invordering en kwijtschelding maakt met behulp van het programma voor innen:

- Een betaalbestand voor uitbetaling van de teveel betaalde belasting via de BNG.
- Een overzicht van de uit te betalen verminderingsnota's.
- Een journaalpost opgenomen t.b.v. de verwerking in het grootboek en de debiteurenadministratie.

Na invoer van de gegevens betreffende een beëindiging of een verlaging van de grondslag van één of meer belastingsoorten zal de medewerker belastingen de bijbehorende verminderingsnota's afdrukken. De behandelend medewerker zendt de verminderingsnota naar de burger

3.4.3 Kwijtschelding gemeentelijke belastingen

Tijdens het invorderingsproces van voornamelijk de rioolheffing en afvalstoffenbelasting moet ook rekening gehouden worden met kwijtschelding. Dit biedt de gemeente Schagen aan inwoners met een minimum inkomen. Met ingang van 2010 is gebruikgemaakt van de mogelijkheid de kwijtscheldingstoets geautomatiseerd te laten verlopen via het inlichtingenbureau. Middels een bestandsvergelijking vindt tegelijk een rechtmatigheidscontrole plaats. Door deze werkwijze hoeven de kwijtscheldingsgerechtigden niet ieder jaar kwijtschelding aan te vragen. Wanneer de toetsing positief is, krijgen ze automatisch kwijtschelding.

3.5 Conclusie

Het antwoord op de eerste vraag is in dit hoofdstuk volledig beantwoord. Het heffings-invorderingsproces en de WOZ-uitvoering zijn inzichtelijk. Nu moet inzichtelijk worden gemaakt welke kosten aan de processen verbonden zijn. In de komende hoofdstukken wordt hier verder op in gegaan.

4. Kostentoerekening

Nadat in het vorige hoofdstuk de huidige activiteiten in kaart gebracht zijn, kan gestart worden met het inzichtelijk maken van de kosten. De kosten van de afdeling belastingen, die samen de kostprijs bepalen, bestaan uit kosten die een direct verband hebben met het heffen en innen en kosten die weliswaar noodzakelijk zijn voor de voortbrenging van de diensten. Voor dit hoofdstuk wordt uitgegaan van Total Cost Ownership. Deze filosofie is gebaseerd op het volledig inzichtelijk maken van alle kosten gerelateerd aan de afdeling belastingen en haar diensten en producten. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte kosten. Voor een specifiekere uitsplitsing van de kosten wordt verwezen naar de bijlage 1. Het toerekenen van indirecte kosten zal via een kostentoerekeningsmodel moeten plaatsvinden. Er is een keuze gemaakt uit de in het theoretisch kader besproken modellen. Er wordt gebruik gemaakt van de kostenplaatsenmethode, met voor de kostprijsbepaling de ABC-methode.

4.1 Financiële verordening

Volgens Artikel 12 van de financiële verordening van de gemeente Schagen moet voor het bepalen van de geraamde kostprijs van bepaalde producten en diensten een systeem van kostentoerekening worden gehanteerd. Om de kostprijs te bepalen is dus een systeem van kostentoerekening nodig om kosten aan het product toe te delen. In dit onderzoek wordt hiervoor de kostenplaatsenmethode gehanteerd. De keuze voor deze methode is gemaakt op basis van het theoretisch kader. Naast de kostenplaatsmethode die wordt gebruikt om de indirecte kosten toe te rekenen aan de afdeling belasting, wordt op basis van de Activity Based Ccosting (ABC) methode de kostprijs per product bepaald. Deze methode is een doorontwikkeling van de kostenplaatsmethode. De ABC-methode zal worden gebruikt om verband te leggen tussen de indirecte kosten en de “producten”: heffen, innen en WOZ-uitvoering. Dit leidt tot een nauwkeurigere doorbelasting van de directe en indirecte kosten. De reden om een combinatie van deze twee methodes te kiezen is dat er zo juiste kostprijs kan worden opgesteld per product. Het is van belang om kosten per product toe te rekenen op basis van het aantal activiteiten. Dit is voor de indirecte kosten per kostenplaats minder van belang omdat deze kosten eerst over de hele organisatie verdeeld dienen te worden. Het verdelen op basis van activiteiten is dan vrijwel niet mogelijk.

4.2 Kostenplaatsen

Bij het toerekenen van kosten van de kostenplaatsen wordt uitsluitend gekeken naar de salariskosten van de betreffende afdeling. Kosten als huisvesting, P&O e.d. die toegerekend worden aan de afdeling directie, financiën etc. worden niet meegenomen omdat deze geen rechtstreeks verband hebben met de uitvoering van het belastingproces. De salariskosten van de kostenplaatsen daarentegen wel. Het is niet zo dat wanneer de afdeling belastingen zou verdwijnen, deze kosten evenredig mee verdwijnen. Wanneer de hulpafdelingen geen werk meer hoeven te verrichten voor de afdeling belastingen, kunnen de arbeidsuren ingezet worden voor andere werkzaamheden en kunnen de kosten toegerekend worden aan de vervangende activiteit.

<u>Kostenplaats directie</u>

De directie is werkzaam voor alle organisatieonderdelen en de salariskosten dienen volgens een verdeelsleutel evenredig aan alle afdelingen toegerekend worden. De kosten worden doorbelast op basis van fte’s.

(8/288) * € 722.010 = € 20.056,00

Kostenplaats Financiën
De kosten van de afdeling Financiën dienen zo evenredig mogelijk over de kostenplaatsen verdeeld te worden. Deze kosten worden toegerekend omdat deze afdeling ook werkzaam is voor de afdeling belastingen. Voor de toerekening wordt uitgegaan van het aantal fte's.

(8/288) * € 1.145.707 = € 31.825,00

Kostenplaats personeelszaken
De kosten van de afdeling personeelszaken dienen zo evenredig mogelijk over de kostenplaatsen (afdelingen) van de organisatie verdeeld te worden. Voor de toerekening aan de afdeling belastingen wordt uitgegaan van het aantal fte.

(8/288) * € 768.886,00 = € 21.358,00

Kostenplaats communicatie
De afdeling communicatie voerde in het verleden werkzaamheden uit voor de afdeling belastingen. Uit het interview met teamleider G. Meijer, is gebleken dat in de huidige situatie geen gebruik wordt gemaakt van de werkzaamheden van de afdeling communicatie. De activiteiten met betrekking op het communiceren tijdens het belastingproces wordt door de afdeling zelf gedaan. Om deze reden worden hiervoor geen kosten toegerekend.

Kostenplaats juridische zaken
De kosten van deze afdeling worden om dezelfde reden als kostenplaats communicatie niet toegerekend aan de afdeling belastingen.

4.3 Indirecte kosten
De met de diensten samenhangende indirecte kosten maken eveneens deel uit van de kostenverzameling. Deze kosten bestaan uit kosten die gemaakt moeten worden om belastingwerkzaamheden uit te voeren. Er wordt geen rekening gehouden met de afdeling Facilitair, omdat deze kosten ook gemaakt worden wanneer de afdeling Belastingen niet aanwezig zou zijn. De kosten van deze afdeling zijn niet persoonsgebonden. Echter worden de kosten die onder facilitair vallen zoals kantoorartikelen etc. meegenomen bij de overige overheadkosten.

Hulpkostenplaatsen

Huisvesting
Huisvestingskosten vallen onder de overheadkosten. In de onderstaande tabel is te zien hoe de totale huisvestingskosten tot stand zijn gekomen. De verdeelsleutel die wordt gebruikt om tot de doorbelaste huisvestingskosten voor de afdeling belastingen te komen is het aantal vierkante meters. De totale oppervlakte van het gemeentehuis is 4000 m2, de afdeling belastingen telt 80 m2.

Energie	€	52.870,00
Onderhoud en reparatie	€	56.094,00
Schoonmaakkosten	€	86.322,00
Waterverbruik	€	2.025,00
Beveiliging/alamropvolging	€	5.950,00
Rentekosten	€	7.000,00
Afschrijvingskosten	€	20.000,00
Kapitaallasten	€	27.000,00
Huisvestingskosten (laan 19)	**€**	**257.261,00**

(80/4000) * 257.261,00 = € 5.145,22

Automatiseringskosten

De totale automatiseringskosten in 2014 zijn in het onderstaande figuur weergeven. Doorbelasting van de totale automatiseringskosten aan afdelingen gebeurd op basis van het aantal fte's. In 2014 was het aantal fte's in de hele organisatie 288, waarvan 8 op de afdeling belastingen. Het bedrag van het software pakket, wordt meegenomen in de directe automatiseringskosten en wordt dus bij de indirecte automatiseringskosten in mindering gebracht. De salariskosten van de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) zijn opgenomen onder de kosten BAG.

Salariskosten	€	1.282.379,00
Aankoop duurz goeder	€	41.193,00
Onderhoud en reparatie	€	1.110.399,00
Telecommuniatie	€	268.464,00
Kopieerkosten	€	78.805,00
Kosten BAG	€	39.690,00
Overige goederen en diensten	€	245.903,00
Overige goederen en diensten	€	-50.958,00
Totale afschrijving automatisering	€	154.283,00
Kapitaallasten	€	168.526,00
Rentekosten	€	14.244,00
Ontvang Overh. Nt Rijk	€	-19.928,00
Software pakket (CIV belastingen)	€	-135.672,31
Automatiseringkosten	**€**	**1.914.948,69**

(8/288) * 1.914.948,69 = € 53.193,00

Overige overheadkosten

Overige overheadkosten die ook mee moeten worden genomen zijn opgesomd in het onderstaande overzicht. Deze kosten worden ook op basis van fte's verdeeld aan de afdeling belastingen. De relevantie van de overige overheadkosten voor de afdeling belastingen wordt niet meegenomen bij de toerekening. Dus er wordt niet rekening gehouden met het feit dat de afdeling belastingen bijvoorbeeld geen gebruik gemaakt heeft van opleidingen. De overheadkosten worden naar verhouding gelijk verdeeld over alle afdelingen, dus ook over de afdeling Belastingen.

Feestdagenregeling	€	22.477,00
Bedrijfs gezondheidszorg	€	60.711,00
Arbo gem. huis algemeen	€	6.944,00
Dienstauto's	€	99.903,00
Opleidingen	€	327.093,00
Personeelsvereniging	€	15.952,00
Onderhoud meubilair	€	5.263,00
Kantoormachines	€	4.025,00
Restauratieve verzorging	€	75.694,00
Bedrijfshulpverlening	€	13.396,00
Contributies/lidmaatschappen	€	65.051,00
Overige overheadkosten	**€**	**696.509,00**

(8/288) * €696.509,00 = € 19.347,47

4.4 Directe kosten

Voor de directe kosten worden onderscheid gemaakt tussen personele en materiële kosten.
Deze kosten zijn gebaseerd op de procesbeschrijvingen van het vorige hoofdstuk. Voor de personele kosten worden aan de hand van de procesbeschrijvingen, zoals in hoofdstuk 1 gemaakt, geïdentificeerd. De op deze wijze gestroomlijnde werkprocessen leiden tot normen voor de benodigde uren (aantal) en salariskosten (niveau) per processtap en voor het totale proces. De direct toerekenbare materiële kosten worden toegevoegd aan de kostenverzameling.

Personele kosten

Onder de directe personele kosten worden de totale salariskosten van de ambtenaren die werkzaam zijn op de afdeling belastingen genoemd. De directe personele kosten worden van het jaar 2014 meegenomen. Deze bedragen totaal € 509.767,42. De kosten worden van 2014 genomen omdat in dit onderzoek alleen gekeken wordt naar het jaar 2014, omdat dit het meest recente volledige jaar is. Er moet echter wel worden opgemerkt, dat de huidige personeelskosten (2015) fors lager zijn, door minder personeel en enkele salarisverschillen. De exacte personele kosten van 2015 zijn nog niet bekend. Maar Hiermee moet wel rekening gehouden worden bij het kostenoverzicht en de uiteindelijke conclusie.

Om de directe personeelskosten aan de dienstverlening WOZ, heffen en innen toe te delen, wordt gebruik gemaakt van de verdeelsleutel die gebaseerd is op het aantal uur per proces. Deze uren zijn gebaseerd op het aantal productieve uur per fte. In bijlage 2 is terug te vinden hoe de gemeente Schagen de productieve uren van een fulltime medewerker berekent. De productieve uren volgens dit overzicht zijn 1365 uren per jaar. Voor deze berekening is uitgegaan van vijf werkdagen per week en vijf weken vakantie per jaar. Bij de indirecte uren kan gedacht worden aan werkbesprekingen, personeels- aangelegenheden, ondernemingsraden, studieverlof en cursussen etc.
Hierbij is rekening gehouden met vakantiedagen, en alle feestdagen. Om 1365 productieve uren te maken in een jaar, bij ongeveer 230 dagen, komt dat uit op ongeveer 6 productieve uren per dag.

Materiële kosten

Onder de materiële kosten worden het materiaalverbruik, de perceptiekosten en overige goederen en diensten bedoeld die voortvloeien uit het opleggen van de aanslagen. Onder de perceptiekosten worden de print- en portokosten van de aanslagen 2014 bedoeld.

Materiaalgebruik/verbruik	€	609,00
Overige goederen en diensten	€	51,00
Perceptiekosten	€	14.849,00
Kosten opleggen aanlsagen	**€**	**15.509,00**

Kosten WOZ

De kosten die totaal gemaakt worden voor de WOZ-uitvoering zijn € 55.780,00. Onder de kosten WOZ vallen alle kosten die gemaakt worden voor de WOZ-uitvoering (proceskosten, waardering, taxatie, bezwaren e.d.). In het jaar 2014 heeft er een migratie plaatsgevonden. De kosten van deze migratie worden niet meegenomen, omdat dit eenmalige kosten zijn. Dit geldt ook voor de kosten die gemaakt zijn in 2014 voor de BAG/WOZ koppeling. Tot slot worden de kosten van de onkostenvergoedingen van door een derde beroepsmatige verleende rechtsbijstand ook niet meegenomen omdat dit niet reëel is om toe te rekenen aan de WOZ-uitvoering.

Automatiseringskosten

De automatiseringskosten zijn zowel direct als indirect. De directe automatiseringskosten zijn de kosten van het software pakket (Licentie) dat alleen door de afdeling belastingen wordt gebruikt bij het heffen, innen en het bepalen van de WOZ-waarde. De directe automatiseringskosten zijn:

Software programma CIV Belastingen/heffen/innen/kadaster € 135.672,31

Kosten invordering

De dwangbevelskosten zijn de kosten van het incassobureau. Bij de onderstaande kostenopstelling zijn de eenmalige kosten (migratiekosten en koppeling WOZ/BAG) die gemaakt zijn in 2014 in mindering gebracht. Daarnaast is de onkostenvergoeding voor de invordering ook in mindering gebracht. De volgende kosten worden verder bij het invorderen gemaakt:

Aanmaningen en dwangbevelen	€ 620,00
Bezwaar/beroep	€ 24.453,00
Totaal	€ 25.073,00

4.5 Totale kosten taakveld belastingen

In de onderstaande tabel is een samenvatting weergeven van de bovenstaande kosten.

Kostensoort	Totaal	Toegereke	Afd. Belastingen
Huisvestingskosten	€ 257.261,00	2%	€ 5.145,22
Automatiseringskosten	€ 1.914.948,69	2,7778%	€ 53.193,02
Overige overheadkosten	€ 696.509,00	2,7778%	€ 19.347,47
Directie	€ 722.010,00	2,7778%	€ 20.055,83
Financiën	€ 1.145.707,00	2,7778%	€ 31.825,19
Personeelszaken	€ 765.886,00	2,7778%	€ 21.274,61
Indirecte kosten	€ 5.502.321,69		€ 150.841,35
Personele kosten	€ 509.767,42	100%	€ 509.767,42
Materiële kosten	€ 15.509,00	100%	€ 15.509,00
Kosten WOZ	€ 55.780,00	100%	€ 55.780,00
Kosten invordering	€ 29.440,41	100%	€ 25.073,00
Automatiseringskosten	€ 135.672,31	100%	€ 135.672,31
Directe kosten	€ 746.169,14		€ 746.169,14
Totale kosten belastingen			**€ 892.643,08**

Figuur 3: Kostenoverzicht afdeling Belastingen

4.6 Conclusie

De tweede deelvraag luidde: "*Wat zijn de totale kosten in 2014 die toegerekend kunnen worden aan de afdeling belastingen?"* Het antwoord op deze deelvraag en tevens de conclusie van dit hoofdstuk is dat de totale kosten in 2014 die aan de afdeling belastingen toegerekend kunnen worden € 892.643,08 is. De kosten die in dit hoofdstuk opvallen zijn de directe automatiseringskosten, die zeer hoog zijn voor een softwarepakket per jaar.

5. Kostprijsberekening

Het is nu duidelijk welke kosten er worden toegerekend aan de afdeling belastingen. Om tot een kostprijs per proces te komen, moeten de totale kosten van de hoofdkostenplaats (belastingen) verdeeld worden over de activiteiten via verdeelsleutels. Kosten die uitsluitend voor één bepaalde dienst worden gemaakt, kunnen eenvoudig aan deze dienst worden toegerekend. Om bijvoorbeeld de overheadkosten toe te delen is er een methode nodig om kosten aan de belastingen toe te delen. Omdat er bij de gemeente Schagen geen kostprijsberekening beschikbaar is, is er ook geen methode gekozen. Voor de kostprijsberekening is gebruik gemaakt van de ABC-methode. De keuze voor deze methode is gemaakt op basis van het theoretisch kader. Deze methode verdeeld de kosten in tegenstelling tot het kostenplaatsmodel op basis van activiteiten. Om een juiste toerekening te krijgen per proces, is aan de hand van de procesbeschrijvingen in hoofdstuk 3 een overzicht opgesteld met daarin per activiteit het aantal uur en welke werknemers de activiteiten uitvoeren. Voor het opgestelde overzicht wordt verwezen naar bijlage 3.

5.1 Verdeling van activiteiten

De verdeling van activiteiten is als volgt:

Dienst	Productieve uren	% van totaal	Toelichting
WOZ	6197	57,54%	De kosten voor het uitvoeren van de WOZ-uitvoering
Heffen	1894	17,59%	De kosten voor het opleggen van de aanslagen
Innen	2679	24,87%	De kosten voor het innen van de aanslagen

Figuur 4: Verhouding activiteiten afdeling belastingen

De kostentoerekening en de gehanteerde uitgangspunten zijn een goede weerspiegeling van de inspanningen van de afdeling belastingen per proces. Er kan geconcludeerd worden dat de kwaliteit van de gegevens naar behoren is.

5.2 Kostendeling

Per kostencategorie wordt een verdeelsleutel gebruikt om de kosten voor de afdeling belastingen te bepalen. De totale kosten die toegerekend zijn aan de afdeling belastingen, worden per kostensoort verdeeld op basis van de ABC-methode. Dit houdt in dat de kosten op basis van de urenverdeling worden verdeeld. Onderstaand het volledige overzicht, en de kostprijs per proces. Dit betreft de kostprijs zoals deze voor de gemeente Schagen geldt.

Gemeente Schagen	WOZ	Heffen	Innen	Totaal
Directe arbeidskosten	€ 293.317,43	€ 89.647,12	€ 126.802,87	€ 509.767,42
Directe automatisering	€ 78.065,12	€ 23.859,18	€ 33.748,01	€ 135.672,31
Materiële kosten	€ 8.923,80	€ 2.727,40	€ 3.857,81	€ 15.509,00
Invorderingskosten			€ 25.073,00	€ 25.073,00
Kosten WOZ	€ 55.780,00			€ 55.780,00
Totale directe kosten	€ 436.086,34	€ 116.233,69	€ 189.481,70	€ 741.801,73
Directe kostprijs	€ 9,47	€ 2,52	€ 4,11	€ 16,10
Huisvesting	€ 2.960,53	€ 904,83	€ 1.279,86	€ 5.145,22
Automatisering	€ 30.606,98	€ 9.354,46	€ 13.231,58	€ 53.193,02
Directiekosten	€ 11.540,02	€ 3.527,00	€ 4.988,82	€ 20.055,83
Financiën	€ 18.312,05	€ 5.596,74	€ 7.916,41	€ 31.825,19
Personeelszaken	€ 12.241,30	€ 3.741,33	€ 5.291,99	€ 21.274,61
Overige overheadkosten	€ 11.132,43	€ 3.402,42	€ 4.812,62	€ 19.347,47
Totale indirecte kosten	€ 86.793,30	€ 26.526,79	€ 37.521,26	€ 150.841,35
Indirecte kostprijs	€ 1,88	€ 0,58	€ 0,81	€ 3,27
Totale kosten	**€ 522.879,64**	**€ 142.760,48**	**€ 227.002,96**	**€ 892.643,08**
Per inwoner	**€ 11,35**	**€ 3,10**	**€ 4,93**	**€ 19,38**

Figuur 5: Kosten verdeeld per dienst

Opmerking bij de bovenstaande tabel is dat de kostprijs van de WOZ-uitvoering eigenlijk niet per inwoner berekend moet worden. De reden hiervoor is dat de onroerendezaakbelasting geheven wordt per WOZ-object en niet per inwoner. De kostprijs is hier wel per inwoner genomen, omdat dit verder in het onderzoek makkelijker vergelijkbaar is.

5.3 Conclusie

De kostprijs per inwoner in de gemeente Schagen is € 19,38. Wat opvalt is dat het proces omtrent de WOZ-waarde de hoogste kostprijs heeft. Daar op volgt het invorderingsproces, en het heffingsproces kent de laagste kostprijs. Uit het benchmark onderzoek moet blijken of dit efficiënt genoemd kan worden of dat andere gemeenten dit op een efficiëntere wijze uitvoeren.

6. Benchmark

Om de efficiëntie van het belastingproces van de gemeente Schagen te meten wordt er gekeken naar andere gemeenten. Benchmark is een instrument dat het mogelijk maakt om processen en kosten te vergelijken. Het vergelijken van het proces van de gemeente Schagen met andere belastingorganisaties is niet eenvoudig. Niet alle gemeenten hebben dezelfde belastingen en dezelfde dienstverlening. Ook kan het beleid en de kostentoerekeningsmethode anders zijn. Helemaal exact wordt de indicatie dus niet, omdat zonder nader onderzoek niet precies bekend is welk beleid er wordt nagestreefd. Dit hoofdstuk is daarom voornamelijk bedoeld om de gemeente Schagen een indruk te geven over de kosten en het proces van de afdeling belastingen van andere gemeenten. Er is contact gezocht met de gemeente Kampen, en na een bezoek aan deze gemeente zijn relevante gegevens ontvangen. Er is gekozen voor de gemeente Kampen omdat deze gemeenten in dezelfde grootte categorie als de gemeente Schagen zit. Het eerste stuk van het hoofdstuk geeft de vergelijkingen en vanaf paragraaf 6.5 worden eventuele verbeteringen geformuleerd.

6.1 Vergelijking: Gemeente Kampen

Voor de benchmark is contact gezocht met verschillende gemeenten. De respons was echter minimaal. De gemeente Kampen was bereid om mee te werken aan het onderzoek en er is daarom een bezoek gebracht aan de gemeente Kampen. Er is een interview gehouden met de teammanager van belastingen heffen en innen, de heer C. Whien. Op basis van dit interview zijn de kosten verkregen die voor het proces omtrent de belastingen relevant zijn. Uit het interview is ook gebleken dat de gemeente Kampen de kwaliteit belangrijker vindt dan de kosten. Er moet bij de kosten wel rekening gehouden worden met het feit dat de gemeente Kampen meer belastingen (reclamebelasting en hondenbelasting) heft dan de gemeente Schagen en daarnaast het feit dat de gemeente Kampen ongeveer 5500 meer inwoners heeft. In het onderstaande overzicht worden de kosten van de afdeling belasting in Kampen en in Schagen naast elkaar gezet.

6.1.1 Totale kosten

Het onderstaande overzicht is opgesteld aan de hand van de verkregen gegevens (begroting en werkelijke kosten 2014) van de gemeente Kampen. De kosten zijn verzameld over het jaar 2014, omdat dit jaar ook als leidraad is genomen voor de gemeente Schagen.

Kostensoort	Gemeente Kampen	Gemeente Schagen
Huisvestingskosten	€ 27.966,00	€ 5.145,22
Automatiseringskosten	€ 100.353,00	€ 53.193,02
Overige overheadkosten	€ 77.924,00	€ 19.347,47
Directie	€ 10.478,00	€ 20.055,83
Financiën	€ 36.335,00	€ 31.825,19
Personeelszaken	€ 91.866,00	€ 21.274,61
Indirecte kosten	€ 344.922,00	€ 150.841,35
Personele kosten	€ 945.542,00	€ 509.767,42
Overige	€ 30.000,00	€ 15.509,00
Kosten WOZ	€ 155.584,00	€ 55.780,00
Kosten invordering	€ 27.500,00	€ 29.440,41
Automatiseringskosten	€ 56.447,00	€ 135.672,31
Directe kosten	€ 1.215.073,00	€ 746.169,14
Totale kosten belastingen	€ 1.559.995,00	€ 897.010,49

Figuur 6: Totale kosten belastingen gemeente Kampen

Vanuit deze vergelijking gezien kan eigenlijk niets relevants gezegd worden. Dit overzicht dient alleen een indruk te krijgen over de kosten van de twee gemeenten.

6.1.2 Kostprijs

Gelijk aan hoofdstuk 5 wordt een soortgelijke kostprijsopstelling gemaakt. Deze is onderstaand weergeven. Op basis van een verkregen urenverdeling per proces is, net als voor de gemeente Schagen, voor de gemeente Kampen ook een verdeelsleutel gegeven. Onder de andere belastingen worden de belastingen bedoeld die de gemeente Kampen heft, maar de gemeente Schagen niet.

	Uren Kampen	% Kampen	% Schagen
WOZ-uitvoering	6000	34%	57%
Heffen	3155	18%	18%
Invorderen	6624	38%	25%
Andere belastingen	1775	10%	-
Totaal	17554	100%	100%

Figuur 7: Verdeling uren gemeente Kampen en gemeente Schagen

Zowel de gemeente Schagen als Kampen besteedt de WOZ-waardering van niet-woningen uit. Toch blijkt dat de gemeente Schagen veel meer arbeidsuren nodig heeft om de WOZ uit te voeren. Op basis van de verdeelsleutels kan het volgende kostprijs worden opgesteld:

Gemeente Kampen	WOZ	Heffen	Innen	Totaal
Directe arbeidskosten	€ 237.514,00	€ 229.572,90	€ 212.378,40	€ 679.465,30
Directe automatisering	€ 48.447,00	€ 21.473,26	€ 7.200,00	€ 77.120,26
Materiële kosten		€ 2.454,66	€ 15.750,00	€ 18.204,66
Invorderingskosten	€ -	€ -	€ 9.000,00	€ 9.000,00
Kosten WOZ	€ 87.705,69	€ -	€ -	€ 87.705,69
Totale directe kosten	**€ 373.666,69**	**€ 253.500,82**	**€ 244.328,40**	**€ 871.495,91**
Directe Kostprijs	**€ 7,24**	**€ 4,91**	**€ 4,74**	**€ 16,89**
Huisvesting	€ 9.508,44	€ 5.033,88	€ 10.627,08	€ 25.169,40
Automatisering	€ 34.120,02	€ 18.063,54	€ 38.134,14	€ 90.317,70
Directiekosten	€ 3.562,52	€ 1.886,04	€ 3.981,64	€ 9.430,20
Financiën	€ 12.353,90	€ 6.540,30	€ 13.807,30	€ 32.701,50
Personeelszaken	€ 31.234,44	€ 16.535,88	€ 34.909,08	€ 82.679,40
Overige overheadkosten	€ 26.494,16	€ 14.026,32	€ 29.611,12	€ 70.131,60
Totale indirecte kosten	**€ 117.273,48**	**€ 62.085,96**	**€ 131.070,36**	**€ 310.429,80**
Totale kosten	**€ 490.940,17**	**€ 315.586,78**	**€ 375.398,76**	**€ 1.181.925,71**
Per inwoner	**€ 9,52**	**€ 6,12**	**€ 7,28**	**€ 22,91**

Figuur 8: Kostprijs per product gemeente Kampen

De totale kostprijs voor het heffen, innen en de WOZ-uitvoering komt uit op € 22,91. De kostprijzen zijn allen per inwoner genomen, dit omdat er anders geen vergelijking mogelijk is. Daarnaast heft Kampen meer belastingen dan de gemeente Schagen, dit betreft 10% van de totale uren. Om de vergelijking zo juist mogelijk te maken, is er van alle indirecte kosten 90% genomen. Bij de directe kosten wordt bij het heffen en innen rekening gehouden met de overige belastingen, hiervan is ook 90% van de kosten genomen. Een laatste kanttekening aan het overzicht is dat het onduidelijk is met welk aantal productieve uren de gemeente Kampen gerekend heeft.

6.1.3 Verklaring verschil

De kostprijs van de gemeente Schagen en van de gemeente Kampen verschillen € 3,53. Ten eerste valt op dat de gemeente Kampen vele male meer kosten maakt voor de directe arbeidskosten voor het heffen en innen. De efficiëntie van de werkwijze bij de gemeente Schagen kan een verklaring zijn. Daarnaast zijn de verdeelsleutels van de gemeenten verschillend. De gemeente Kampen kent een veel lager percentage voor de uitvoering van de WOZ. Hierdoor worden er ook minder indirecte kosten aan toegerekend. Bij het invorderingsproces is dit omgekeerd, hier kent de gemeente Kampen een relatief hoger percentage waardoor hier ook meer indirecte kosten aan toe gerekend worden.

6.2.WOZ-uitvoering

Naar aanleiding van het hoge percentage arbeidsuren voor de WOZ-uitvoering van de gemeente Schagen vergeleken met de gemeente Kampen wordt de WOZ-uitvoering vergeleken met het gemiddelde van Nederland. In 2014 is door de Waarderingskamer een benchmarkonderzoek gedaan naar de WOZ-kosten van verschillende gemeenten op landelijk niveau. Hierbij zijn de gegevens over 2014 vergeleken met de gegevens over 2013. De wijze, waarop een gemeente de WOZ-uitvoering heeft georganiseerd, is van groot belang voor vergelijking met andere gemeenten. In toenemende mate ziet men, dat een gemeente op het terrein van de WOZ met andere gemeenten samenwerkt of dat zij het proces uitbesteden. De gemiddelde kostprijs in de groottecategorie waaronder Schagen valt is hier € 18,-, terwijl de kostprijs per WOZ-object van de gemeente Schagen € 19,41 is (€ 522.879,64/26.933).Het aantal personeelsuren die besteed worden aan de WOZ-uitvoering zijn bij de gemeente Schagen (6197) meer dan het landelijke gemiddelde (5244). Dit resulteert uiteindelijk ook in een hogere kostprijs. De kostprijs van de gemeente Schagen ligt dus net iets boven het Nederlandse gemiddelde. Het benchmarkonderzoek is niet helemaal betrouwbaar omdat niet alle gemeenten van Nederland deel hebben genomen aan dit onderzoek. Ook zegt het niets over de kwaliteit van de verschillende gemeenten en hun uitvoering. geeft wel een beeld over het feit dat er gemeenten zijn die de WOZ-uitvoering kunnen doen met minder kosten dan de gemeente Schagen.

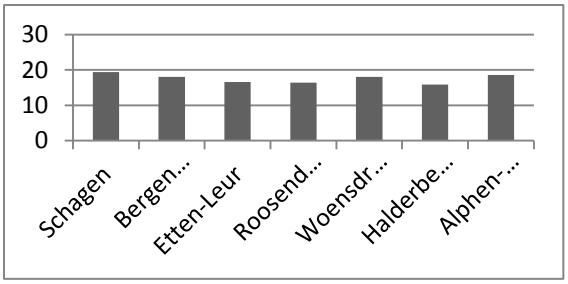
6.3 Software

In hoofdstuk 5 bleek dat vooral de kosten van het software pakket van de afdeling belastingen van de gemeente Schagen erg hoog bleek te zijn. Er is daarom gekozen om de directe automatiseringskosten te vergelijken met benchmark gegevens. Er is aan meerdere gemeenten gevraagd om een kostenoverzicht te leveren van de automatisering. De respons was niet groot, maar de gemeente Koggenland was bereid om een overzicht te leveren. Daarnaast worden ook de gegevens van de gemeente Kampen gelegd.

Hieruit bleek dat er inderdaad een groot verschil bestond in automatiseringskosten. Bij deze vergelijking wordt uitsluitend gekeken naar de licentiekosten van de software per jaar. Bij de gemeente Koggenland wordt er voor het heffen en innen aan software en applicatiebeheer € 47.227,00 uitgegeven. Terwijl dit bij de gemeente Schagen uitkwam op € 135.672,00. Er moet wel worden opgemerkt dat de gemeente Koggenland een kleinere gemeente is, maar wanneer de kosten per burger worden genomen is dit € 2,11 om € 2,95. Bij de gemeente Kampen zijn de totale kosten van het software pakket € 65.000, wat resulteert in € 1,27 per inwoner.

6.4 Vergelijking: gemeenten die uitbesteden

Nu het belastingproces vergeleken is met het belastingproces van de gemeente Kampen, wordt ook gekeken naar gemeenten die het proces uitbesteden. In de grafiek zijn de kostprijzen van een samenwerkingsgemeenschap en de kostprijs van de gemeente Schagen weergeven. De gegevens van belastingsamenwerking West-Brabant (Bwb) zijn afkomstig uit de begroting van 2014. De kosten van de gemeente Schagen zijn het resultaat van de eerder besproken hoofdstukken in dit onderzoek. De gegevens waarop de grafiek gebaseerd zijn, zijn terug te vinden in de bijlage 5.



Figuur 9: Benchmark gegevens gemeenten die uitbesteden

De verschillen in kosten voor uitbesteding ontstaan doordat er verschillen zijn in de volumes werk die BWB uitvoert per deelnemer. Hoe meer WOZ-objecten, aanslagregels, hoe hoger de bijdrage. Kanttekening die geplaatst moet worden is dat niet exact inzichtelijk is welke kosten meegenomen worden in de kostprijs. De kosten die in het betreffende onderzoek worden toegerekend zijn terug te vinden in de bijlage. Het betreft in grote lijnen dezelfde kosten als die in dit onderzoek zijn toegerekend. De resultaten geven een indicatie, maar zijn niet 100% betrouwbaar. Wat duidelijk te zien is dat Schagen de hoogste kostprijs heeft.

6.5 Verbeterfase

Na het vergelijken van de processen en kosten met verschillende gemeenten, wordt gekeken waar er verbeterpunten liggen. De verbeterpunten zijn afkomstig uit eerdere onderzoeken, waarin gemeenten aangeven waar zij kostenbesparingen op gerealiseerd hebben.

Automatisch incasso

Automatische incasso is een processtap in het invorderingsproces. Bij verschillende gemeenten heeft een toename van het aantal betalingen via automatische incasso geleid tot kostenbesparingen. Op basis van de verdeling uren in de bijlage kan gezegd worden dat er bij de gemeente Schagen nog te weinig gebruik gemaakt wordt van automatische incasso. Het aantal uren bij “verwerken van betalingen” is 1221, en de totale uren voor automatische incasso is 179. Echter zijn er in deze uren zijn ook werkzaamheden meegenomen voor het opvoeren van leges. Toch zal door automatische incasso te stimuleren kosten kunnen worden bespaard op de aanmaning, beroepskosten en uren van de invordering.

Acceptgiro

Omdat het betalingsverkeer in Nederland verandert, moet dit ook meegenomen worden met de efficiëntie van het invorderingsproces. Meer dan de helft van de verstuurde acceptgiro’s in Nederland wordt via internetbankieren betaald. De acceptgiro wordt weggegooid. Het papier van een acceptgiro is duurder dan gewoon papier. Er kan een overweging gemaakt worden om deze betalingsmethode achterwegen te laten, en bijvoorbeeld op de aanslag duidelijk te vermelden hoe de burger via internetbankieren kan overmaken of kosten in rekening brengen wanneer er niet via acceptgiro betaald kan worden. Naast de kosten (kosten voor het duurdere papier en kosten voor het ontvangen, € 0,30 per acceptgiro) dat deze mogelijkheid met zich meebrengt, stimuleert het afschaffen hiervan ook het betalen via automatische incasso.

Digitaal belastingloket via DigiD

De gemeente Hilversum maakt gebruik van de aanbieding van producten via het Digitaal belastingloket via DigiD. De volgende producten kunnen via het digitale belastingloket worden geraadpleegd:

- Een kopie van de woonlastennota, een woonlastenbrochure met de meest gestelde vragen. Dit scheelt apart contact met de belanghebbende over de aanslag, zoals omschreven is in de procesbeschrijving. Ook is er de mogelijkheid om een berekening te maken of men voor kwijtschelding in aanmerking komt.

Draaien van kohieren automatiseren
De gemeente Rotterdam maakt gebruik van het nieuwe automatiseringssysteem ONS. ONS is een procesgericht heffingen systeem, waarin het ouderwetse draaien van kohieren is vervangen door een continue zoekfunctie naar op te leggen aanslagen.

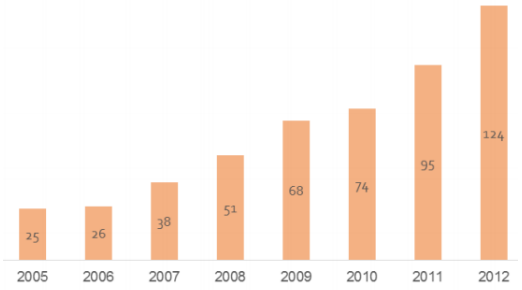
Bezwaarafhandeling
Zoals de procesbeschrijvingen die al eerder omschreven zijn, valt bezwaarafhandeling ook onder het proces heffen en innen van de belastingen. Het ontvangen van bezwaarschriften maakt het invorderingsproces minder efficiënt. Bezwaarschriften vragen extra inspanning van de gemeente en dragen niet bij aan een efficiënt proces. Om bezwaarschriften te voorkomen is er gekeken naar het beleid van verschillende gemeenten. Wat bij alle gemeenten overeenkomt is dat zij proberen om de burger zo vroeg mogelijk in het belastingproces te betrekken om uiteindelijk een juiste aanslag te kunnen versturen.

Software
De gemeente Steenbergen en gemeente Baarn maken gebruik van Neuron WOZ-registratie van Vicrea Solutions. Met deze applicatie worden de WOZ-gegevens centraal beheerd en beschikbaar gesteld aan interne en externe afnemers. De gemeente Baarn heeft in 2014 samen met TOG Nederland en Vicrea Solutions een contract getekend voor een nieuw en innovatief systeem om belasting efficiënt te heffen. De gemeente Baarn bespaart met de aanschaf van het nieuwe systeem fors op de jaarlijkse kosten van de belastingheffing en verwacht efficiënter en daarmee goedkoper te werken. De gemeente Kampen maakt gebruik van de software Gouw belastingen en de gemeente Koggenland van Civision, WOZ 360, Hedaal en Tog WOZ-portaal. Bij de keuze voor een nieuw software pakket moet wel rekening gehouden worden met de bijkomende implementatie en conversiekosten.

6.6 Conclusie
De gemeente Schagen kent ten opzichte van de gemeente Kampen een efficiënter belastingproces. Uitzondering op de softwarekosten en de uitvoering van de WOZ-waarde. De gemeente Kampen kent de helft minder kosten voor het software pakket. Vergeleken met gemeenten die de belastingtaken uitbesteden, is duidelijk te zien dat uitbesteding een lagere kostprijs kent. De uitvoering van de WOZ-waarde heeft bij de gemeente Schagen meer arbeidsuren dan de gemeente Kampen en dan het landelijk gemiddelde. Over de kwaliteit wordt nog niet gesproken, dit is puur op kosten gebaseerd. Om het proces te verbeteren kan er winst behaald worden door automatische incasso te stimuleren om aanmaning, beroepskosten en arbeidsuren te besparen. Ten derde kan door middel van een digitaal belastingloket veel informatie online opgevraagd worden. Tot slot kan de gemeente Schagen fors in kosten besparen door te kiezen voor een ander software pakket.

7. Uitbesteding belastingtaken

Uitbesteding op het gebied van gemeentelijke belastingen is een actueel onderwerp. Zoals figuur 10 laat zien is er een forse stijging te zien in gemeenten die de belastingtaken uitbesteden. Uit de grafiek is de aanname te maken dat uitbesteding zorgt voor een efficiëntere manier van het uitvoeren van de belastingtaken. Om deze aanname te testen wordt in dit hoofdstuk onderzocht of het uitbesteden van de belastingtaken daadwerkelijk efficiënter is dan het zelf uitvoeren. Onder kosten van 'uitbesteding' worden de kosten begrepen zoals beschreven in het theoretisch kader: de prijs die de gemeenten betaald aan de private onderneming, en de kosten volgens de agency theorie. Ten behoeve van dit onderzoek is contact gezocht met gemeenschappelijke regeling Cocensus.



Figuur 10: Gemeenten die uitbesteden, bron: IPSE Studies

7.1 Model: afwegingskader

Uit het benchmarkonderzoek is gebleken dat uitbesteden daadwerkelijk leidt tot een lagere kostprijs bij gemeenten. Ook moet de kwaliteit die de eigen organisatie kan leveren afgezet tegen de kwaliteit die kan worden verkregen bij uitbesteding. Is de kwaliteit bij uitbesteding of samenwerken lager dan wanneer de activiteit zelf wordt uitgevoerd, dan moet dat worden afgewogen tegen de kostenvermindering. Om hierachter te komen wordt het afwegingskader van de Rekenkamer toegepast in combinatie met de agency theorie. Naast de kwaliteit spelen de kwetsbaarheid, innovatiekracht, bestuurlijke invloed, de frictiekosten, fiscale aspecten en aanbesteding een rol.

7.1.1 Kosten

De kosten van de uitvoering van de belastingtaak is één van de criteria die een belangrijke rol spelen bij de keuze over uitbesteden of zelf blijven doen van deze taak. Niet alleen personeelskosten en huisvestingskosten zijn van belang; zo kunnen er ook extra kosten ontstaan of in rekening worden gebracht doordat er in een nieuwe situatie wijzigingen optreden in het te voeren beleid. In het vorige hoofdstuk zijn de kostprijzen van de huidige situatie met gemeente die uitbesteden vergeleken. In de vergelijking was op te merken dat de kostprijs per inwoner bij de gemeente Schagen het hoogst is maar dat het verschil niet uitermate groot is. Tot slot moet er nagegaan worden wat er gebeurd met het huidige personeel. De vraag is dan ook of al het huidige personeel mee kan naar de externe partij en zo niet, wat er dan met het personeel gebeurd.

7.1.2 Kwaliteit

Afgevraagd moet worden of een ingehuurde dienstverlener eenzelfde zorgvuldigheid in de weg legt als de gemeente zelf. De kwaliteit die de gemeente levert moet worden afgezet tegen de kwaliteit die bij uitbesteden kan worden verkregen. Is de kwaliteit bij uitbesteding of samenwerking lager dan wanneer de activiteiten door de gemeente zelf worden uitgevoerd, dan moet dat worden afgewogen tegen de omvang van de kostenvermindering. Het merendeel van de belastingplichtigen zal weinig

merken van eventuele verandering. Wat wel een nadeel is dat mensen niet meer bij de gemeente terecht kunnen met een vraag over de belastingen.

7.2 Gemeenschappelijke regeling Cocensus

Ten behoeve van dit onderzoek is contact gezocht met Cocensus. Cocensus. Cocensus heeft een vestiging in Alkmaar en Hoofddorp en voert momenteel de uitvoeringswerkzaamheden van de gemeentelijke belastingen uit voor de gemeente Haarlem, Haarlemmermeer, Hillegom, Beverwijk, Wormerland, Oostzaan, Akmaar, Bergen NH, Heerhugowaard, Langedijk en Den Helder. Cocensus is opgericht als uitvoeringsorganisatie met als belangrijkste doelstellingen om efficiënter te opereren en om de kwaliteit van de uitvoerende werkzaamheden op het gebied van de lokale heffingen te borgen. In totaal bedient Cocensus een gebied van afgerond 662.000 inwoners en 345.000 objecten. Naast zaken als kwaliteitsverbetering en het wegnemen van kwetsbaarheid was een andere belangrijke reden voor de oprichting van Cocensus het realiseren van een substantiële efficiencybesparing op de uitvoeringskosten. Nadrukkelijk wordt gesteld dat Cocensus de back office is en de gemeente blijft het eerste gezicht voor de inwoners voor wat betreft de lokale heffingen.

Er is contact geweest met de directeur van Cocensus, de heer G. Schipper. Om een beeld te krijgen van een eventuele uitbesteding aan Cocensus is er door Cocensus een concept offerte opgesteld. Deze offerte heeft alle kenmerken als ware het een offerte voor toetreding per 1 januari 2016 van de gemeente Schagen tot de gemeenschappelijke regeling Cocensus. Het financiële overzicht is ontleend aan de begroting 2016 van Cocensus en aan de begroting 2016 van de afdeling Belastingen van de gemeente Schagen. De cijfers kunnen dienen als leidraad voor eventuele verdere gesprekken met de gemeente Schagen.

Uitgangspunt in dit hoofdstuk is dat alle huidige werkzaamheden die bij de afdeling belastingen van de individuele gemeenten zijn ondergebracht worden overgenomen, met uitzondering van de Basisregistraties Adressen en Gebouwen (BAG). Door Cocensus inzicht te geven in de heffingen van 2016, is de offerte op alle processen gebaseerd. Samenvattend de onderstaande processen:

- De WOZ-uitvoering
- De aanslagoplegging
- Afhandeling bezwaar- en beroepschriften
- (dwang) invordering
- Afhandeling van verzoeken om kwijtschelding
- Contact met de Waarderingskamer, CBS, dataland en de gemeentelijke afnemers (belastingdienst en waterschap).
- Eventueel de voorbereiding, ondersteuning en opstelling van belastingverordeningen, de berekening van de gemeentelijke tarieven en voor bijdragen aan de gemeentelijke producten in het kader van de planning & control cyclus.

7.3 Gevolgen

Om een overweging te maken om over te gaan op uitbesteding moet goed gekeken worden naar de gevolgen die uitbesteding met zich mee brengt. In dit onderzoek wordt uitgegaan van een volledige uitbesteding. De afdeling belastingen zal fysiek gezien verdwijnen. Daarnaast zullen de kosten anders worden. Er zal een deelnemersbijdrage betaald worden aan de gemeenschappelijke regeling. Uitbesteding heeft tot slot ook natuurlijk effect voor het personeel, het bestuur en de juridische aspecten. Deze informatie is tevens verkregen van Cocensus.

Klantcontacten
Cocensus is de uitvoerende organisatie van de lokale heffingen. De gemeente behoudt de beleidsfunctie en de gemeente behoudt het gezicht en de herkenbaarheid in de richting van de burgers. Op de aanslagen blijft een logo van de gemeente en de gemeente blijft het eerste contact punt voor burgers met vragen over de lokale heffingen. De medewerkers van de gemeenten (balie en call-centra) worden in de maand februari getraind door Cocensus. Wanneer de vragen complexer zijn kan doorgeschakeld worden naar Cocensus. Tijdens het invorderingsproces worden de contacten met de burgers wel volledig door Cocensus verzorgd.

Cocensus is aangesloten op MijnOverheid. Dit houdt in dat de belastingaanslagen digitaal aangeboden worden op het moment dat de burgers dat graag willen. De gemeente Schagen werkt momenteel nog aan deze aansluiting.

Managementinformatie
Bij uitbesteding is de gemeente geen eigenaar meer van de uitvoer organisatie.
De gemeente blijft vanzelfsprekend betrokken bij het belastingproces. Cocensus verstrekt maandelijks een journaaloverzicht aan de gemeente. Hierin worden alle verstuurde aanslagen en de opbrengsten per maand opgenomen. Hierdoor heeft de gemeente elke maand de debiteurenstand overzichtelijk. De belastingaanslagen worden door Cocensus opgelegd, en komen binnen op de gemeentelijke belastingrekening. Dit geldt tevens voor de aanmaningskosten en kosten van dwanginvordering. Dit voorkomt geldstromen en renteverrekeningen. Een aantal keer per jaar wordt er aan de gemeente een uitgebreide managementrapportage opgesteld, gericht op de uitvoering van de belastingen. Dit betekent wel dat er een contactpersoon binnen de gemeente Schagen aangewezen moet worden die deze controle houdt.

Wet- en regelgeving
De wet- en regelgeving die van toepassing is op Cocensus, alsmede de aanwijzingen zijn opgenomen in de gemeentelijke belastingverordeningen en vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling, de Mantelovereenkomst en in dienstverleningsovereenkomsten die voor alle gemeenten zijn opgesteld en vastgesteld. Cocensus volgt alle ontwikkelingen op het gebied van lokale heffingen, bijvoorbeeld op het gebied van initiatieven of maatregelen van de rijksoverheid en alle relevante jurisprudentie.

BAG
In de Basisregistraties Adressen en Gebouwen staan de gegevens van alle adressen en gebouwen in de gemeente. De BAG wordt niet beheerd door Cocensus. Dit gebeurt alleen voor de gemeente Heerhugowaard. Vanuit het WOZ-perspectief is Cocensus wel nauw betrokken bij de BAG. Indien gewenst kan het uitvoeren van de BAG in een afzonderlijk traject in navolging van de gemeente Heerhugowaard onderzocht worden. Bij de vergelijking met Cocensus zal dus rekening gehouden worden met het feit dat de kosten van de BAG blijven bestaan bij de gemeente Schagen.

Software
Cocensus maakt voor de heffing van belastingen en aanverwante zaken, net zoals de gemeente Kampen, gebruik van het systeem van Gouw IT. Wanneer de gemeente Schagen zou toetreden worden de gegevens geconverteerd naar deze applicatie. De kosten voor de conversie worden door Cocensus betaald. De kosten die moeten worden gemaakt voor ontsluiting van de gegevens uit de

bestaande systemen van de gemeente, zijn voor rekening van de gemeente. Dit zijn kosten die verbonden zijn aan de activiteiten en faciliteiten om documenten en de daarin vervatte informatie terug vindbaar te maken.
Daarnaast beschikt Cocensus over een volledig geïmplementeerd Document Management Systeem. Hierin kunnen documenten als bezwaarschriften en kwijtscheldingsverzoeken rechtstreeks digitaal in de work-flow van de belastingapplicatie worden gebracht.
Uitgangspunt voor de berekeningen van de kosten is de uitbreiding van Cocensus.

Personeel
Een eventuele uitbesteding van de belastingtaak heeft gevolgen voor het personeel. Het gaat dan in de eerste plaats om de vraag in hoeverre het huidige personeel over kan naar de samenwerkingspartner. Voor personeel dat overgaat kunnen er mogelijk wijzigingen optreden in rechtspositie en arbeidsvoorwaarden. Tevens speelt de vraag in hoeverre medewerkers hun huidige taak kunnen blijven uitvoeren. Tot slot kan uitbesteding betekenen dat de reistijd voor medewerkers toeneemt. Het personeel van Cocensus bestaat grotendeels uit belastingmedewerkers van de aangesloten gemeenten. Ook de staf en het bedrijfsbureau is grotendeels gevuld met (omgeschoolde) belastingmedewerkers. Uitgangspunt bij toetreding van een gemeente is altijd geweest dat al het personeel met uitzondering van het management overkomt naar Cocensus.
Bij de uitbreiding van Cocensus is rekening gehouden met een toename van personeel met 8,0 fte, zijnde de formatie Belastingen van de gemeente Schagen. Vanuit deze formatie zal nog een beperkt deel)0,5 fte maximaal worden toegerekend aan staf of bedrijfsbureau. Het opleidingsbudget betreft 2% van de loonsom. De overige personeelskosten betreffen zaken als personeelsfeest, lief en leed en gedifferentieerd belonen.

Huisvesting
Voor de huisvesting is uitgegaan van een uitbreiding van 150 vierkante meter en een investeringsbudget voor de inrichting van werkplekken € 35.000,00. De diensten betreffen zaken als koffie-thee/voorziening, schoonmaak, beveiliging e.d.

Overige uitgaven
De huidige overige kosten zijn geëxtrapoleerd naar uitbreiding van Cocensus. Daarnaast is onder de overige uitgaven de financiering van Cocensus verantwoord. Dit leidt tot een voordelig resultaat in de exploitatie omdat het rentepercentage, dat wordt gehanteerd voor de kapitaallasten (4%) hoger is dan de daadwerkelijke rente op de kapitaalmarkt. Daarnaast moet er rekening gehouden worden met het feit dat de diensten van de gemeenschappelijke regeling zijn belast met btw tenzij een btw-vrijstelling geldt. De btw die de gemeenschappelijke regeling ter zake van de gedane inkopen / investeringen betaalt kan door het samenwerkingsverband niet worden verrekend op de btw-aangifte of worden gecompenseerd bij het BTW-compensatiefonds. Per saldo zou een extra kostenpost ontstaan in vergelijking met de situatie waarin de gemeente de werkzaamheden zelf verzorgen.

7.4 Financieel overzicht
Ten behoeve van dit onderzoek is er een berekening opgesteld voor de bijdrage van de gemeente Schagen aan de gemeentelijke regeling. Als uitgangspunt is daartoe de huidige vastgestelde begroting 2016 van Cocensus gehanteerd. Cocensus hanteert daarbij geen systematiek van

kostprijzen per product, maar een integrale kostenbenadering. Er is ook geen sprake van eindafrekeningen voor meerwerk, tenzij de gemeente specifieke opdrachten aan Cocensus verstrekt.

Uitgangspunt voor de berekeningen is het overnemen van allen huidige werkzaamheden die bij de afdeling belastingen van de gemeente Schagen zijn ondergebracht, met uitzondering van de BAG. De kosten van de uitbesteding aan Cocensus voor de gemeente Schagen bedragen zijn totaliteit € 726.000,00. Hierbij is € 708.000 de deelnemersbijdrage en € 18.000 de meeropbrengst voor dwanginvordering. Dit laatste betreft de vastgestelde bijdrage van de gemeente voor dwanginvordering (Kosten eigen deurwaarders etc.) In bijlage 4 is te zien hoe deze prijs tot stand is gekomen. Het totale overzicht van de financiën is terug te vinden in bijlage 6. In het overzicht wordt de begroting 2016 gepresenteerd met daarbij in het geel gearceerde gedeelte bijdragen van de gemeenten Schagen met een uitsplitsing naar kostencomponenten conform de opzet van de begroting van Cocensus.

De bijdrage is berekend op basis van het model dat Cocensus hanteert voor toetreding en is gebaseerd op 46.062 inwoners, 26.933 objecten en de heffingen van de gemeente Schagen. In het model wordt ook rekening gehouden met het karakter van de gemeente (stedelijk, agrarisch).

7.5 Desintegratiekosten

Desintegratiekosten zijn de kosten die achterblijven bij de gemeente nadat de taken zijn overgedragen, dit wordt ook wel ´doorlopende overhead´ genoemd. De overhead neemt niet direct af, maar wel het aantal fte´s waarover de overhead wordt omgeslagen. Bij samenwerking of uitbesteding is het van groot belang inzicht te hebben in welke mate er desintegratiekosten optreden en op welke wijze deze gedekt of terugverdiend kunnen worden. Deze kosten moeten bij de kosten van deelname opgeteld worden, bij de overweging om uit te besteden.

Voor uitbesteden van de belastingtaken aan Cocensus is er sprake van reorganisatie binnen de gemeente Schagen. Achterblijvende kosten bij deze uitbesteding zijn bijvoorbeeld de kosten van niet meer bezette werkplekken, maar ook indien er sprake is van activa die nog niet volledig zijn afgeschreven. Daarnaast is het moeilijk om na een reductie van formatie om te becijferen wat hiervan de invloed is op de ondersteunende diensten, zoals die van financiën, HRM, facilitair, directie etc. De praktijk van Cocensus bij toetreding wijst uit, dat het een periode van 2 jaar kan duren alvorens de desintegratiekosten verdwenen zijn. Op basis van deze uitspraak kan niet gezegd worden of dit daadwerkelijk zo is, dit moet nader onderzocht worden.

De kosten van uitbesteding zoals beschreven in het theoretisch kader en de genoemde desintegratiekosten, worden ten laste van de gemeente zelf gebracht. De achterblijvende overhead blijft dus drukken op de begroting van de gemeente, tenzij er sprake is van taakveranderingen op andere beleidsterreinen die dit compenseren. Dit kan leiden tot een kostprijs verhogend effect op de overige taken die de gemeente uitvoert. Hiervoor dient binnen de begroting van de gemeente een oplossing gevonden te worden.

7.6 Totale kosten uitbesteding

Om een oordeel te kunnen geven in hoeverre een uitbesteding leidt tot efficiëntie van het belastingproces, moeten de totale kosten voor uitbesteding in kaart gebracht worden. Deze kosten kunnen dan uiteindelijk vergeleken worden met de kosten van het ‘zelf doen’. Bij de toetreding bij

Cocensus zal de gemeente Schagen drie soorten kosten maken. De structurele bijdrage voor de deelname: € 726.000,00, de achterblijvende overheadkosten € 130.665,68. Dit bedraagt in zijn totaliteit € 856.665,68. De achterblijvende overheadkosten zijn als volgt berekend:

Achterblijvende overheadkosten
De uitbesteding gaat gepaard met veranderingen binnen de organisatie. Taken en medewerkers gaan waarschijnlijk over naar Cocensus; hierdoor kunnen desintegratiekosten en eventuele personele frictiekosten ontstaan. Kosten van formatie die niet overgaat maar die in de latende organisatie geen functie meer heeft. Deze zijn als volgt berekend:

Huivesting	€	5.142,22
ICT (overblijvende computers etc.)	€	49.783,00
Directie	€	20.055,83
Financiën	€	31.825,19
Kosten BAG*	€	2.584,83
Personeelszaken	€	21.274,61
Totaal	**€**	**130.665,68**

* Onder kosten BAG worden de BAG kosten bedoeld die onder automatiseringskosten vielen plus daarbij de salariskosten van de personen die werkzaam zijn met de BAG. Deze kosten zijn vermenigvuldigd met de verdeelsleutel die van toepassing is voor de afdeling Belastingen.

Kosten waaraan verder nog gedacht moet worden:

- De kosten van de contactpersoon binnen de gemeente naar Cocensus
- De kosten die moeten worden gemaakt voor ontsluiting van de gegevens uit de bestaande systemen van de gemeente (indien van toepassing).
- De eenmalige oprichtingskosten: Voor de eenmalige oprichtingskosten kan gedacht worden aan een projectbegroting die moet worden opgesteld vanuit de gemeente Schagen zelf.
- Monitorkosten: De kosten voor het instellen van een nalevingsmechanismen, om het risico te dekken dat de andere partij de afspraken niet nakomt.
- Bindingskosten: de kosten voor bedrijven, organisaties en burgers om hun verplichtingen na te komen, zoals wet- en regelgeving.
- Maatschappelijke kosten verbonden aan het restverlies: dit is een vorm van transactiekosten die kunnen ontstaan binnen gemeenten. De verschillende organisatorische culturen en de verschillende bestaansredenen kunnen dan botsen.

7.7 Multicriteria-analyse
Om het hoofdstuk af te sluiten worden de belangrijkste criteria tegen elkaar afgewogen. Bij de beoordeling van de scenario's is het principe van de ongewogen Multi-criteria-analyse toegepast. Multicriteria-analyse (MCA) is een wetenschappelijke evaluatiemethode om tussen diverse alternatieven een rationele keuze te maken op basis van meer dan één onderscheidingscriterium. MCA wordt zowel bij de overheid als bij de private sector aangewend voor het rationaliseren van keuzes op diverse vlakken. De methode lijkt op een kosten-batenanalyse, maar bij MCA hoeven niet alle criteria te worden uitgedrukt in monetaire eenheden. In de analyse is er per criterium een beoordeling gegeven in de vorm van O's. Des te meer O's des te beter het scenario wordt

beoordeeld. De criteria worden ongewogen weergegeven, waarbij alle criteria even zwaar wegen in de totale beoordeling. In bijlage 8 worden de scenario's uitgebreid uitgelicht.

Beoordeling Scenario's	**Uitbesteding**	**Eigen verbeterde uitvoering**
1. Financiële gevolgen **Beoordeling**	Bij uitbesteding zal Cocensus een lagere kostprijs kunnen bereiken door de verschillende schaalgrootte voordelen. Er dient ook rekening gehouden te worden met o.a. achterblijvende overheadkosten, monitorkosten en bindingskosten. De structurele kosten en achterblijvende overheadkosten op basis van de offerte van Cocensus zijn € 856.665,68. **OO**	In dit scenario wordt uitgegaan van de huidige situatie, dus met de kosten van €892.643,08. Wanneer er het proces op een efficiëntere wijze zal worden ingericht, kunnen kosten bespaard worden. De kosten kunnen dan dichtbij de kosten van uitbesteding komen. De kosten van uitbesteding worden wel afgebouwd in een X aantal jaren, de kosten van het zelf doen niet. **OO**
2. Service, kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. **Beoordeling**	Bij een gemeenschappelijke regeling is de dienstverlening gericht op het uitvoeren van de afspraken vanuit het contract (meestal gericht op kostenbesparing) met de gemeente. De gemeente stelt het gewenste serviceniveau vast, de marktpartij stelt hier een prijs voor op. De afstand tussen de inwoners en de uitvoering kan hierdoor groter worden. **O**	Er bestaat continue de mogelijkheid om het proces te verbeteren wanneer de uitvoering intern gebeurt. **OOO**
3. Flexibiliteit in de dienstverlening en betrokkenheid **Beoordeling**	De flexibiliteit wordt georganiseerd via de afspraken. Tegen een meerprijs zullen hier aanvullende werkzaamheden worden opgepakt. De private organisatie zal tussentijds minder bereid zijn de dienstverlening aan te passen en zal een hogere prijs hiervoor vragen. **O**	De flexibiliteit wordt georganiseerd via de hiërarchische lijn. De flexibiliteit om de dienstverlening aan te passen is groot. **OOO**
4. Lange termijn perspectief **Beoordeling**	Uitbesteding is vaak gericht op een periode van een aantal jaar en daarmee op middellange termijn. Het lange termijn perspectief is gebaseerd op de marktprijs, waarbij de aanname is dat deze lager zal zijn dan de kostprijs van de gemeente. Wel zal de kostenbesparing op lange termijn meer zichtbaar worden omdat dan de achterblijvende overheadkosten terugverdiend zijn. **OO**	Door de eigen uitvoering van het belastingproces, zal het korte termijn perspectief goed zijn. Door het zelf uitvoeren van het proces blijven arbeidskosten echter op de lange termijn hoger dan bij uitbesteding. Dit komt door de gemeente cao of minder efficiënt kunnen werken en grotere kwetsbaarheid. Wel biedt de eigen uitvoering baanzekerheid voor het huidige personeel. Echter wanneer het huidige personeel daadwerkelijk wordt overgenomen door Cocensus, vervalt dit probleem. **OO**
Totaal	**1.5**	**2.5**

8. Conclusie

Op basis van de huidige analyse, de feitenverzameling van benchmarkgegevens en het inzichtelijk maken van voor- en nadelen van uitbesteding kan een conclusie getrokken worden. In dit onderzoek wordt de conclusie beperkt, mede ten behoeve van de leesbaarheid, tot het beschrijven van zaken die opvallen ten opzichte van belastingproces. Tijdens dit onderzoek is stilgestaan bij de doelmatigheid van belastingprocessen: heffing, invordering en WOZ-uitvoering. De conclusie kan getrokken worden dat uit de beoordeling van de doelmatigheid geen eenduidig beeld naar voren komt. Hieronder worden algemene conclusies beschreven, die voor de belastingprocessen van toepassing zijn.
De gemeente Schagen beschikt niet over actuele procesbeschrijvingen voor de afdeling belastingen. Dankzij oude procesbeschrijvingen (2007), en interviews zijn de huidige processen inzichtelijk geworden. De drie processen heffen, innen en WOZ-uitvoering zijn nader uitgesplitst. In de bijlage is de urenverdeling per proces en processtap te vinden. Hieruit blijkt dat de WOZ-uitvoering de meeste arbeidsuren betreft, daarop volgt het invorderingsproces en tot slot het heffingsproces.

Door middel van een kostenverzameling uit het financieel systeem (SAP), zijn alle relevante kosten gefilterd die betrekking hebben op de afdeling Belastingen. De totale kosten in 2014 die toegerekend worden aan de afdeling belastingen op basis van de kostenplaatsmethoden zijn € 892.643,08. De onderstaande tabel is opgesteld als antwoord op deze deelvraag.

Kostensoort	**Totaal**	**Toegerek**	**Afd. Belastingen**
Huisvestingskosten	€ 257.261,00	2%	€ 5.145,22
Automatiseringskosten	€ 1.914.948,69	2,7778%	€ 53.193,02
Overige overheadkosten	€ 696.509,00	2,7778%	€ 19.347,47
Directie	€ 722.010,00	2,7778%	€ 20.055,83
Financiën	€ 1.145.707,00	2,7778%	€ 31.825,19
Personeelszaken	€ 765.886,00	2,7778%	€ 21.274,61
Indirecte kosten	€ 5.502.321,69		€ 150.841,35
Personele kosten	€ 509.767,42	100%	€ 509.767,42
Materiële kosten	€ 15.509,00	100%	€ 15.509,00
Kosten WOZ	€ 55.780,00	100%	€ 55.780,00
Kosten invordering	€ 29.440,41	100%	€ 25.073,00
Automatiseringskosten	€ 135.672,31	100%	€ 135.672,31
Directe kosten	€ 746.169,14		€ 746.169,14
Totale kosten belastingen			**€ 892.643,08**

Het ontbrak de gemeente Schagen aan een kostprijsoverzicht per proces. Na het opstellen van een totale kosten overzicht van de afdeling belasting is door middel van verschillende verdeelsleutels de kostprijs per product per inwoner opgesteld. De kostprijzen per inwoner voor de verschillende processen zijn:

- WOZ-uitvoering: € 11,35
- Heffen: € 3,10
- Innen: € 4,93

Wat resulteert in een totale kostprijs voor het heffen en innen van de gemeentelijke belastingen per inwoner van € 19,38. Het kost de gemeente Schagen dus € 19,38 per inwoner om zelf de belastingen te heffen en innen. Deze kostprijzen zijn volledig gebaseerd op de kosten van 2014. Er is geen rekening gehouden met lagere salariskosten 2015.

Tijdens dit onderzoek is naar voren gekomen dat het onderling vergelijken van kostprijzen niet eenvoudig is. De processen van de gemeenten zijn namelijk niet identiek en dienen derhalve op

onderdelen uitgesplitst te worden om ze toch te kunnen vergelijken, zodat niet appels met peren worden vergeleken.

De gemeente Schagen kent ten opzichte van de gemeente Kampen een efficiënter belastingproces. Uitzondering op de kosten voor de software en de uitvoering van de WOZ-waarde. De gemeente Kampen kent de helft minder kosten voor het software pakket voor meer inwoners. Wanneer er wordt vergeleken met gemeenten die de belastingtaken uitbesteden, is duidelijk te zien dat uitbesteding een lagere kostprijs met zich mee brengt. De uitvoering van de WOZ-waarde heeft bij de gemeente Schagen meer arbeidsuren dan de gemeente Kampen en dan het landelijk gemiddelde. Over de kwaliteit wordt nog niet gesproken, dit is puur op kosten gebaseerd. Om het proces te verbeteren kan er winst behaald worden door automatische incasso te stimuleren om aanmaning, beroepskosten en arbeidsuren te besparen. Ten derde kan door middel van een digitaal belastingloket veel informatie online opgevraagd worden. Dit scheelt apart contact, bezwaar en kwijtscheldingsverzoeken. Tot slot kan de gemeente Schagen fors in kosten besparen door te kiezen voor een ander software pakket. Hier komen wel eenmalige implementatiekosten bij.

De gemeente Schagen is qua uitvoering van de belastingtaken duurder dan gemeenten die uitbesteden. De gemeente Schagen heeft bij de uitvoering meer arbeidsuren nodig voor de WOZ-uitvoering. Oorzaken hiervan zijn:

- De fusie in 2013. Door de fusie van de gemeenten in 2013 naar de gemeente Schagen zijn er meer fte's werkzaam. Dit terwijl er eigenlijk 1 fte opgenomen was.
- De kwaliteit die de gemeente Schagen levert bij het zelf uitvoeren. De gemeente Schagen hecht, net als de gemeente Kampen, veel waarde aan de kwaliteit van de uitvoering. Dit blijkt uit het feit dat de gemeenten veel waarde hechten aan het contact met de burger. Dit resulteert in een hogere kostprijs.
- Het software pakket. Het software pakket dat wordt gebruikt voor de belastinguitvoering is inefficiënt te noemen. Dit zorgt mede voor een hogere kostprijs.
- De personeelskosten van de afdeling belastingen zijn over het jaar 2014 genomen, omdat 2014 het meest actuele volledige jaar is. Echter thans liggen de huidige personeelskosten lager. De exacte kosten hiervoor zijn nog niet bekend.

Het uitbesteden van de belastingtaken aan een gemeenschappelijke regeling, in dit onderzoek Cocensus, leidt tot structureel lagere kosten per jaar voor de uitvoering van de belastingtaken. Echter in zijn totaliteit leidt dit waarschijnlijk niet tot een kostenbesparing. De structurele kosten plus de achterblijvende overheadkosten leiden tot een bedrag van € 856.665,68. In dit bedrag ontbreken de kosten van de contactpersoon vanuit de gemeente Schagen naar Cocensus, monitorkosten en bindingskosten. De kosten naast de structurele kosten zullen op lange termijn, na x aantal jaren verdwijnen. Kostenbesparingen van uitbesteding moet dus niet te positief worden ingeschat.
Er blijkt geen goed beeld te zijn van wat dezelfde uitvoering zou hebben gekost, als deze door de gemeente zelf wordt uitgevoerd. Als de gemeente het belastingproces zo efficiënt mogelijk zou inrichten, zal dit een hogere kostenbesparing (op korte termijn) opleveren dan uitbesteding.

Wanneer de gemeente Schagen actie uitvoert op de in de conclusie genoemde punten en de aanbevelingen uit het volgende hoofdstuk kan er gesproken worden over een efficiënt belastingproces.

9. Aanbevelingen

Hoewel geconstateerd kan worden dat het proces van de belastingen goed verloopt, is er op onderdelen nog enige verbetering mogelijk. De punten die verbeterd kunnen worden zijn in dit hoofdstuk opgesomd.

Inzet ICT (software) kan worden verbeterd
Het uitvoeren van de belastingactiviteiten zorgt voor een administratieve last. Er zijn verschillende softwareprogramma's die mogelijkheden bieden om dit te verzorgen. Ook zijn er verschillende prijzen voor softwarepakketten. De gemeente wordt geadviseerd te onderzoeken welke mogelijkheden er bestaan om over te stappen naar een andere softwarepakket. Een mogelijkheid is om over te stappen naar Gouw IT, zoals Cocensus en de gemeente Kampen.

Proces verbeteringen
De gemeente Schagen beschikt niet over een actueel vastgesteld hoofdproces Heffen en Innen. Het ontbreekt aan een verdere uitwerking in werkprocessen en werkinstructies. Procesbeschrijvingen dragen bij aan een efficiëntere werkwijze. De gemeente Schagen wordt dan ook geadviseerd om duidelijk en heldere procesbeschrijvingen te maken. Om de processen intern beter in te richten wordt aanbevolen om de betalingsmogelijkheid automatische incasso te stimuleren. Dit zorgt voor lagere aanmaning en beroepskosten. Ook kan op lange termijn de mogelijkheid om via acceptgiro te betalen verdwijnen, deze mogelijkheid brengt namelijk kosten met zich mee door het duurdere papier. Daarnaast kan de gemeente Schagen gebruik gaan maken van het Digitaal belastingloket via DigiD om contact momenten met de gemeente te besparen. Tot slot wordt aanbevolen om de burger zo vroeg mogelijk in het belastingproces te betrekken om de juiste aanslag te versturen en bezwaren te beperken.
Op het Social Media platform Linkedin bestaat een gemeenschappelijke groep "Gemeentelijke heffingen, WOZ en BAG. Het is raadzaam om enkele medewerkers van de afdeling belastingen hier lid van te laten worden. In deze groep worden ervaringen gedeeld over het belastingproces. Ook actuele vraagstukken worden met elkaar gedeeld.

De fusie
Naar aanleiding van dit onderzoek wordt de gemeente geadviseerd om nader onderzoek te doen naar de effecten van de fusie in 2013. Er is namelijk gebleken dat de fusie een oorzaak is voor de hogere kosten voor de belastinguitvoering van de gemeente Schagen.

Uitbesteding
Het is voor de gemeente raadzaam om de offerte van Cocensus te bestuderen en na te gaan of er gekozen moet worden voor een kostenbesparing op lange termijn. Waarbij er op korte termijn nog geen winst wordt behaald door de bijkomende transactiekosten en achterblijvende overheadkosten. Of dat de gemeente kiest voor een efficiëntere invulling van het huidige proces.

Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)
De VNG speelt ook een rol bij uitbesteding. De VNG heeft meerdere handreikingen opgesteld in het kader van samenwerken. Wanneer er een serieuze overweging gemaakt wordt om uit te besteden

wordt aanbevolen deze nader te bestuderen. In 2016 wordt de nieuwe wet Modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen ingaan. De VNG wil een lijst van overheidstaken publiceren die vrijgesteld zouden moeten worden van belastingheffing. Het is ook belangrijk om deze voortgang te blijven volgen.

Personeel

Het is raadzaam om de gedachten van het personeel betreft de uitbesteding te achterhalen. Het personeel van de gemeente krijgt ook te maken met de gevolgen van de eventuele uitbesteding. Het is belangrijk om met deze personen om tafel te gaan en te kijken wat voor gevolgen uitbesteding voor hen hebben.

10. Literatuurlijst

Adviesgroep Gemeenschappelijke Regelingen. (2013) *Financiële beleidskaders bij centralisatie en samenwerkingen.* Geraadpleegd op 16 december 2015 via: https://praktijkvoorbeelden.vng.nl/userpages/Unthemed/DownloadDocument.aspx?id=5690

Bwbrabant. (2014) *Kostentoerekening begroting.* Geraadpleegd op 13 november 2015 via: http://www.bwbrabant.nl/files/8214/2443/6582/AB_2013-03-01_05._Kostentoerekening_begroting_BWB_2014.pdf

Burgerlijk Wetboek 2. (2015) Geraadpleegd via: http://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/TitelIV/HoofdstukXIV/Artikel213/geldigheidsdatum_10-12-2014

Butter, den F. en Wolde, ten S. (2013) *Borging van het publiek belang in samenwerkingsverbanden.* Geraadpleegd op 10 oktober via: http://docplayer.nl/9571610-Borging-van-het-publiek-belang-in-samenwerkingsverbanden.html

CBS. (2015) *Bevolking per gemeente.* Geraadpleegd via: http://statline.cbs.nl

Centric. (2014) *Uitbesteden gemeentelijke belastingtaken Oisterwijk-Hilvarenbeek.* Geraadpleegd op 17 september via: http://docslide.nl/technology/centric-uitbesteden-gemeentelijke-belastingtaken-oisterwijk-hilvarenbeek.html

Cooper, R. en Kaplan, R. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing, Harvard Business Review

Cocensus. *Begroting Cocensus, 2016.* Geraadpleegd op 13 november 2015 via: http://www.cocensus.nl/cocensus-algemeen/10-cocensus/1038-cocensus

COELO. (2014)*Kerngegevens belastingen grote gemeenten*. Geraadpleegd op 30 september via: http://www.coelo.nl/images/rapporten/Kerngegevens_belastingen_grote_gemeenten_2014.pdfhttp

Deloitte Belastingadviseurs BV. (2010) *Handreiking kostentoerekening leges en tarieven.* Geraadpleegd op 16 september 2015 via: https://www.europadecentraal.nl/wp-content/uploads/2013/01/handreiking-kostentoerekening-leges-en-tarieven.pdf

Den Haag. (2012) *Perceptiekosten en tarieven bestemmingsheffingen en retributies*. Geraadpleegd op 17 september via: http://www.denhaag.nl/home/bewoners/gemeente/document/Perceptiekosten-en-tarieven-bestemmingsheffingen-en-retributies.htm

Gemeententein. (2015) *Verordening doelmatigheid en doeltreffendheid gemeente stein.* Geraadpleegd op 3 september via: http://www.gemeententein.nl/gemeente/regelgeving_3909/item/verordening-doelmatigheid-en-doeltreffendheid-gemeente-stein_79.html

Gemeente Teylingen. (2013) *Onderzoek uitbesteding belastingtaak.* Geraadpleegd op 6 november 2015.

Gemeente Schagen. (2014) *Jaarstukken 2014.*

Gemeentewet. (1992) Geraadpleegd via:
http://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/geldigheidsdatum_09-12-2015
Huizing, H. November. (2013) *Een juiste overhead analyse biedt inzicht in toegevoegde waarde.* Geraadpleegd op 14 oktober 2015 via:
http://hhfinance.nl/control/een-juiste-overhead-analyse-biedt-inzicht-in-toegevoegde-waarde

Horngren C. (2013) *Cost Accounting.* Pearson Education Limited.

Maxius. (2015) *Gemeentewet, artikel 228a.* Geraadpleegd op 11 september via:
http://maxius.nl/gemeentewet/artikel228a

Niaounakis, T.K., Blank, J.L.T. (2015) *Lasten van (samen) belasten.* Centrum voor Innovaties en Publieke Sector studies. Geraadpleegd op 9 december via:
http://repository.tudelft.nl/view/ir/uuid%3A14fb4d38-f5c5-42d5-84a0-a52c648ff6be/

Rekenkamercommissie, *Het afwegingskader Zelf doen, samen doen of uitbesteden.* Geraadpleegd op 14 oktober 2015 via:
http://www.rekenkamerwvolv.nl/afwegingskader

Reuvers, M.R. (1991) *Perceptiekosten*. Geraadpleegd op 17 september 2015 via:
https://www.navigator.nl/#/document/inod1ec3f3cb1fd24a699b7471d0534a0e5c?ctx=WKNL_CSL_38

Rijksoverheid. (2012) *Handreiking Wet Markt en Overheid*. eraadpleegd op 14 oktober 2015 via:
file:///C:/Users/MarschaK/Downloads/handreiking-wet-markt-en-overheid-juli-12.pdf

Rijksoverheid. (2015)*Welke belastingen heft de gemeente.* Geraadpleegd op 9 september via:
https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/vraag-en-antwoord/welke-belastingen-heft-de-gemeente

SAP Logon, *kostenplaatsen 2014.* Financieel systeem van de gemeente Schagen.

Schagen. (2015) *Begroting* 2015. Geraadpleegd op 3 september 2015 via:
http://www.schagen.nl/document.php?m=15&fileid=53921&f=9bc02b6b9a8512e75b3338d3c8ebc658&attachment=0&c=31217

VNG. (2011) *Modellen kostenonderbouwing.* Geraadpleegd op 1 1 november 2015
via:https://vng.nl/onderwerpenindex/belastingen/heffing/modellen-kostenonderbouwing

Vries, Iris de. (2015) *Jij of ik? Uitbesteding in het sociaal domein.* Geraadpleegd op 11 november via:
http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/316458

Waarderingskamer. (2014) *Benchmark WOZ-kosten 2013-2014.* Geraadpleegd op 9 november via:
http://www.waarderingskamer.nl/documents/totaalrapport%202014.pdf

Waarderingskamer. (2014) Aantal *WOZ objecten.* Geraadpleegd op 18 november 2015 via:
http://www.waarderingskamer.nl/default.aspx?sec=gemeente&gemeente=Schagen&id=333

Wetten Overheid. (2014) *Artikel 213a*. Geraadpleegd op 3 september 2015 via:
http://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/TitelIV/HoofdstukXIV/Artikel213a/geldigheidsdatum_15-02-2015

Wettenpocket overheid. (2015) *Handleiding Overheidstarieven.* Geraadpleegd op 1 oktober 2015 via: http://wettenpocket.overheid.nl/portal/7ec1a250-bb0b-4d72-929e-d270ddae2817/document/Handleiding%20Overheidstarieven%202015.pdf

Wikipedia. (2015) *Schagen.* Geraadpleegd op 2 september via: https://nl.wikipedia.org/wiki/Schagen_(plaats)

Woudrichem. (2015) *Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid.* Geraadpleegd op 3 september via: http://www.woudrichem.nl/college-en-organisatie/verordeningen_41333/item/verordening-onderzoeken-doelmatigheid-en-doeltreffendheid-ex-art-213a-gemwet_1447.html

Bijlage 1: Overzicht kosten

Omschrijving	Totale kosten	
Energie	€	52.870,00
onderhoud en reparatie	€	56.094,00
schoonmaakkosten	€	86.322,00
waterverbruik	€	2.025,00
beveiliging/alamropvolging	€	5.950,00
Rentekosten	€	7.000,00
Afschrijvingskosten	€	20.000,00
Kapitaallasten	€	27.000,00
Huisvestingskosten (laan 19)	**€**	**257.261,00**
Salariskosten	€	1.282.379,00
Aankoop duurz goeder	€	41.193,00
onderhoud en reparatie	€	1.110.399,00
Telecommuniatie	€	268.464,00
Kopieerkosten	€	78.805,00
Kosten BAG	€	39.690,00
Overige goederen en diensten	€	245.903,00
Overige goederen en diensten	€	-50.958,00
Totale afschrijving automatisering	€	154.283,00
Kapitaallasten	€	168.526,00
Rentekosten	€	14.244,00
ontvang overh ntRijk	€	-19.928,00
Software pakket (CIV belastingen)	€	-135.672,31
Automatiseringkosten	**€**	**1.914.948,69**
Feestdagenregeling	€	22.477,00
Bedrijfs gezondheidszorg	€	60.711,00
Arbo gem. huis algemeen	€	6.944,00
Dienstauto's	€	99.903,00
Opleidingen	€	327.093,00
personeelsvereniging	€	15.952,00
Onderhoud meubilair	€	5.263,00
Kantoormachines	€	4.025,00
Restauratieve verzorging	€	75.694,00
Bedrijfshulpverlening	€	13.396,00
Contributies/lidmaatschappen	€	65.051,00
Overige overheadkosten	**€**	**696.509,00**
Directiekosten	**€**	**722.010,00**
Personeelszaken	**€**	**765.886,00**
Financiën	**€**	**1.145.707,00**

Benit, G.		72.125,84	
Dekker, A.		66.958,40	
Duursma-Rietmeyer, C.T.C.		32.633,68	
Engels, P.F.		36.583,42	
Gelder, M. van		58.983,90	
Groot, A. de		32.790,86	
Manno- Zandstra, S.M.		33.635,13	
Schouten-Rekelhof, Y.H.M.		33.348,82	
Smit-Stobbe, F.		32.780,69	
Visser, L.P.M.		81.199,25	
Wijnker, W.M.A.		28.727,43	
Salariskosten (afd. belastingen)	**€**	**509.767,42**	
Aanmaningen en dwangbevelen	€	4.987,41	
Bezwaar/beroep	€	24.453,00	
Totale invordering kosten	**€**	**29.440,41**	minus migratiekosten,koppeling WOZ/BAG en onkostenvergoeding
Kosten WOZ	**€**	**55.780,00**	
Materiaalgebruik/verbruik	€	609,00	
Overige goederen en diensten	€	51,00	
perceptiekosten	€	14.849,00	
Kosten opleggen aanlsagen	**€**	**15.509,00**	
Totale overheadkosten	**€**	**6.248.490,83**	

Bijlage 2: Productieve uren per FTE

Capaciteitsplanning

Productieve uren per fte		Middelen
Aantal werkdagen 2015	260	
af: feestdagen	5	
Werkdagen	255	
Per dan 7,2 uur		1836
Basis verlof		173
Leeftijdsverlof		17
Ziekteverzuim	4,8%	88
Bruto uren		1558
Indirecte uren:		
Gemiddeld		188
Correctiefactor deeltijd		1,03
Totaal indirecte uren		193
Productieve uren		1365

Tabel 8: productieve uren per fte

Bij de berekening van de gemeente Schagen wordt aangehouden dat een werknemer gemiddeld 5 weken vakantie heeft per jaar. Er zitten 261 werkbare dagen in een normaal kalenderjaar, hier worden 30 dagen van afgetrokken bij gemeenteambtenaren. Indirecte uren betreft werkoverleg, werkbespreking personeelsaangelegenheden (kerst, nieuwjaar, afscheid, teambuilding), opleidingen en cursussen. Om 1365 productieve uren te maken per jaar als een werknemer 230 dagen werkt, komt dat uit op ongeveer 6 uur per dag, dit is reëel om te veronderstellen.

Bijlage 3: Verdeling productieve uren

WOZ	Uren	Wie	Evt. Wat nodig? (programma's etc.)
1. Marktanalyse	252	Anita D., Anita deG, Mark, Petra en Sylvia	Civision, 4WOZ, IWOZ, diverse formulieren
2. Waardering	1.649	Anita D., Anita deG, Giselle, Laus, Mark en Sylvia	Civision, 4WOZ
3. WOZ kenbaar maken	21	Petra	Civision, externe drukker (DataB.)
4. Bezwaar en beroep	2.182	Anita D., Giselle, Laus, Mark, Petra en Sylvia	Civision, 4WOZ
5. Overige werkzaamheden WOZ*	2.093	Anita D., Anita deG, Giselle, Kitty, Laus, Mark, Petra en Sylvia	Civision, 4WOZ, bouwtekeningen
* Wijzigen objectkenmerken,			
Heffen			
1. Mutaties	385	Anita deG, Giselle en Petra	Civision
2. Verzamelen informatie over bel. Pli	780	Anita deG, Giselle en Petra	Civision, diverse formulieren
3. Opleggen van de aanslagen	86	Anita deG, Giselle en Petra	Civision
4. Contact belanghebbenden	163	Anita deG, Giselle en Petra	
5. Bezwaar en beroep	275	Anita deG, Giselle en Petra	Civision
6. Overige werkzaamheden heffen	205	Giselle	uitgangspunten begroting (financiën)
Invordering			
1. Verwerken betalingen	1.221	Wendy en Yvonne	Civision, BNG
2. Verwerken van machtigingen (a.i.*)	164	Giselle, Kitty, Wendy en Yvonne	Civision, machtigingskaarten
3. Aanmaken a.i. bank	15	Wendy	Civision, BNG
4. Contact	335	Giselle, Kitty, Wendy en Yvonne	Civision
5. Dwanginvordering	159	Yvonne	Civision, Cannock Chase voor dwangbevelen
6. Kwijtscheldingen oninbaar	785	Giselle, Kitty en Yvonne	Civision, Inlichtingenbureau, kwijtscheldingsform.
* ai = automatische incasso			

medewerkers	uren week	productieve uren jaar
Giselle	36	1.365
Anita Dekker	36	1.365
Mark	36	1.365
Laus	36	1.365
Sylvia	24	910
Anita de Groot	22	834
Petra	28	1.062
Kitty	22	834
Wendy	20	758
Yvonne	24	910
		10.768

Tabel 9: verdeling productieve uren afdeling belastingen

Bijlage 4: Financieel overzicht Cocensus, voor Schagen

Personeel		
Salarissen	€	478.000,00
Woon-/werkverkeer	€	6.000,00
Tijdelijke inhuur	€	15.000,00
Opleidingen	€	10.200,00
Overig	€	8.000,00
Totaal	€	517.200,00
Huisvesting		
Kantoor	€	22.000,00
Energie en water	€	9.000,00
Kapitaallasten	€	5.000,00
Diensten	€	10.000,00
Totaal	€	46.000,00
Automatisering		
PC'S en randapparatuur	€	5.000,00
Software	€	45.000,00
Kantoorapplicaties	€	12.000,00
Telefonie	€	8.000,00
Totaal	€	70.000,00
Overige uitgaven		
Drukwerk en kopieerkosten	€	31.500,00
Kantoormaterialen	€	500,00
Abonnementen	€	4.000,00
Verzekeringen	€	15.000,00
Autokosten	€	10.000,00
Reis- en verblijfskst. Dienstreizen	€	1.600,00
Onvoorzien	€	4.000,00
Uitbesteden werkzaamheden	€	2.000,00
Arbodienst	€	1.000,00
Ondernemingsraad	-	
Bedrijfshulpverlening	€	200,00
Accountant	€	5.000,00
Salarisadministratie	€	2.500,00
Advieskosten	€	5.000,00
Portokosten	€	10.500,00
Totaal	€	92.800,00
Totale kosten	€	726.000,00

Bijlage 5: Vergelijking kostprijzen gemeenten die uitbesteden

Organisatie	Gemeente	Woz	Heffen	Innen	Kosten uitbesteden	Totaal	Aantal inwoner	kosten per inwoner
	Schagen	€ 522.879,64	€ 142.760,48	€ 227.002,96	-	€ 892.643,08	46062	€ 19,38
Bwb	Bergen op zoom	€ 643.173,00	€ 248.174,00	€ 233.432,00	€ 68.736,00	€ 1.193.515,00	66086	€ 18,06
Bwb	Etten-Leur	€ 371.329,00	€ 137.087,00	€ 117.006,00	€ 68.736,00	€ 694.158,00	41792	€ 16,61
Bwb	Roosendaal	€ 723.059,00	€ 207.317,00	€ 271.688,00	€ 68.736,00	€ 1.270.800,00	77535	€ 16,39
Bwb	Woensdrecht	€ 206.468,00	€ 80.982,00	€ 62.395,00	€ 40.000,00	€ 389.845,00	21682	€ 17,98
Bwb	Halderberge	€ 271.161,00	€ 64.168,00	€ 89.102,00	€ 40.000,00	€ 464.431,00	29283	€ 15,86
Bwb	Alphen-Chaam	€ 84.651,00	€ 27.446,00	€ 23.679,00	€ 40.000,00	€ 175.776,00	9466	€ 18,57

De indirecte kosten die zijn toegerekend zijn:

- Personele kosten
- Leveringen door derden
- Algemene lasten
- Automateriseringslasten
- Bedrijfsvoeringslasten
- Huivestingslasten
- Onvoorzien

De kosten worden aan de verschillende producten toegerekend. Deze toerekening ziet er als volgt uit:

WOZ:	23%
Heffen:	34%
Innen (inclusief kwijtschelding):	38%
Deelname	5%

Bijlage 6: Begroting Cocencus incl. Schagen 2016 in euro's

		2016	Schagen	Totaal
	Baten			
1	Bijdragen deelnemers GR			
	Haarlemmermeer	3.489.000		3.489.000
	Haarlem	2.779.100		2.779.100
	Beverwijk	733.700		733.700
	Hillegom	326.300		326.300
	Oostzaan	197.400		197.400
	Wormerland	317.600		317.600
	Alkmaar	1.585.200		1.585.200
	Heerhugowaard	812.600		812.600
	Bergen	714.000		714.000
	Langedijk	438.300		438.300
	Den Helder	852.900		852.900
	Schagen		708.000	708.000
	Totaal bijdragen deelnemers GR	**12.246.100**	**708.000**	**12.954.100**
2	Overige baten			
	Uitbreiding dienstverlening opdrachtgevers	180.000		180.000
	Meeropbrengsten dwanginvordering	273.000	18.000	291.000
	Opdrachten	200.000		200.000
		653.000	**18.000**	**671.000**
	TOTAAL BATEN	**12.899.100**	**726.000**	**13.625.100**
	Lasten			
1	Personeel			
	Salarissen	8.099.100	478.000	8.577.100
	Woon-/werkverkeer	83.000	6.000	89.000
	Tijdelijke inhuur	300.000	15.000	315.000
	Opleidingen	162.000	10.200	172.200
	Overig	113.000	8.000	121.000
	Totaal Personeel	**8.757.100**	**517.200**	**9.274.300**
2	Huisvesting			
	Kantoor	472.000	22.000	494.000
	Energie en water	130.500	9.000	139.500
	Kapitaallasten*	167.600	5.000	172.600
	Diensten	150.000	10.000	160.000
	Totaal Huisvesting	**920.100**	**46.000**	**966.100**
3	Automatisering			
	Servers	223.300	-	223.300
	Netwerk/infrastructuur	202.400	-	202.400
	PC's en randapparatuur	32.700	5.000	37.700
	Belastingapplicaties*	1.156.200	45.000	1.201.200
	Kantoorapplicaties	282.700	12.000	294.700
	Telefonie	118.000	8.000	126.000
	Overeenkomst dienstverlener I.C.T.	150.000	-	150.000
	Totaal Automatisering	**2.165.300**	**70.000**	**2.235.300**
4	**Overige uitgaven**			
	6480 Representatiekosten	5.100	-	5.100
	5011 Drukwerk en kopieerkosten	467.100	31.500	498.600
	5012 Kantoormaterialen	7.100	500	7.600
	6216 Abonnementen	61.200	4.000	65.200
	5811 Verzekeringen	19.200	15.000	34.200
	5589 Autokosten	126.700	10.000	136.700
	5710 Reis- en verblijfskst. dienstreizen	22.000	1.600	23.600
	5203 Onvoorzien	54.900	4.000	58.900
	5502 Uitbestede werkzaamheden	36.000	2.000	38.000
	6242 Arbodienst	17.400	1.000	18.400
	6243 Ondernemingsraad	15.500		15.500
	6244 Bedrijfshulpverlening	4.600	200	4.800
	6455 Accountant	75.000	5.000	80.000
	6454 Salarisadministratie	36.400	2.500	38.900
	6457 Advieskosten	74.000	5.000	79.000
	6215 Portokosten	150.000	10.500	160.500
	Rente langlopende lening	67.300	-	67.300
	Rekening courant rente	-		-
	Gecalculeerde rente	-182.900	-	-182.900
	Totaal Overige uigaven	**1.056.600**	**92.800**	**1.149.400**
	TOTAAL LASTEN	**12.899.100**	**726.000**	**13.625.100**
	SALDO	**0**	**0,00**	**0,00**

Dit is de begroting zoals ontvangen van Cocensus.

Bijlage 7: Relevante wetten

Gemeentewet:

Artikel 134 en 135
De wet geeft regels ter voorziening in zaken waarbij twee of meer openbare lichamen zijn betrokken. Daarbij kan in de instelling van een nieuw openbaar lichaam worden voorzien, in welk geval artikel 134, tweede en derde lid, van toepassing.

1. De wet regelt de taken en inrichting van openbare lichamen, de samenstelling en bevoegdheid van hun besturen, alsmede de openbaarheid van hun vergaderingen. Bij of krachtens de wet kan aan hun besturen verordenende bevoegdheden worden verleend.
2. De wet regelt het toezicht op deze besturen. Vernietiging van besluiten van deze besturen kan alleen geschieden wegens strijd met het recht of het algemeen belang.

Artikel 213a
1.Het college verricht periodiek onderzoek naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door hem gevoerde bestuur. De raad stelt bij verordening regels hierover.
2.Het college brengt schriftelijk verslag uit aan de raad van de resultaten van de onderzoeken.
3.Het college stelt de rekenkamer of, indien geen rekenkamer is ingesteld, personen die de rekenkamerfunctie uitoefenen, tijdig op de hoogte van de onderzoeken die hij doet instellen en zendt haar, onderscheidenlijk hen, een afschrift van een verslag als bedoeld in het tweede lid.

Artikel 216
De raad besluit tot het invoeren, wijzigen of afschaffen van een gemeentelijke belasting door het vaststellen van een belastingverordening.

Artikel 221
1.Ter zake van binnen de gemeente gelegen woon- en bedrijfsruimten, welke duurzaam aan een plaats gebonden zijn en dienen tot permanente bewoning of permanent gebruik, doch niet onroerend zijn, kunnen de volgende belastingen worden geheven, te weten:
a. een belasting van degenen die bij het begin van het kalenderjaar de ruimten die niet in hoofdzaak tot woning dienen, al dan niet krachtens eigendom, bezit, beperkt recht of persoonlijk recht, gebruiken;
b. een belasting van degenen die bij het begin van het kalenderjaar van de ruimten het genot hebben krachtens eigendom, bezit of beperkt recht.

Artikel 229c
Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur kunnen inzake de belastingen, bedoeld in de tweede en derde paragraaf van dit hoofdstuk, nadere regels worden gegeven.

Artikel 231
1.Onverminderd het overigens in deze paragraaf bepaalde geschieden de heffing en de invordering van gemeentelijke belastingen met toepassing van de Algemene wet, de Invorderingswet 1990 en de Kostenwet invordering rijksbelastingen als waren die belastingen rijksbelastingen.
2.Onverminderd het overigens in deze paragraaf bepaalde gelden de bevoegdheden en de verplichtingen van de hierna vermelde, in de Algemene wet, de Invorderingswet 1990 en de Kostenwet invordering rijksbelastingen genoemde functionarissen, met betrekking tot de gemeentelijke belastingen voor de daarachter genoemde colleges of functionarissen:
a. Onze Minister van Financiën, het bestuur van ’s Rijksbelastingen en de directeur: het college;
b.de inspecteur: de gemeenteambtenaar, belast met de heffing van gemeentelijke belastingen;

c.de ontvanger of een inzake rijksbelastingen bevoegde ontvanger: de gemeenteambtenaar belast met de invordering van gemeentelijke belastingen;
d.de ambtenaren van de rijksbelastingdienst: de gemeenteambtenaren belast met de heffing of de invordering van gemeentelijke belastingen;
e.de belastingdeurwaarder: de daartoe aangewezen gemeenteambtenaar;
f.de Tweede Kamer der Staten-Generaal of de Tweede Kamer: de raad.
3.Onverminderd het overigens in deze paragraaf bepaalde wordt met betrekking tot gemeentelijke belastingen in de Algemene wet en in de Invorderingswet 1990 voor «algemene maatregel van bestuur» en voor «ministeriële regeling» gelezen: besluit van het college.
4.Met betrekking tot gemeentelijke belastingen wordt in artikel 24 van de Invorderingswet 1990 voor «de Staat» gelezen: de gemeente.

Bijlage 8: Scenario's bij uitbesteding

Uitbesteding: Scenario's

	Uitbesteding	Eigen (verbeterde) uitvoering
1. Beschrijving model	Gemeente Schagen heeft geen eigen uitvoering op het gebied van belasting heffen en innen, en koopt deze dienst in bij een marktpartij. De afdeling belastingen wordt afgebouwd. Eventueel wordt het personeel en materiaal overgedragen aan de marktpartij.	Afdeling belastingen geeft uitvoering aan het heffings- en invorderingsproces van de belastingen. In hoofdstuk 3 is het gehele proces omschreven.
2. Besturingsmodel *De wijze waarop de gemeente invloed kan uitoefenen en zeggenschap heeft.*	Bij uitbesteding wordt het gehele proces overgedragen aan de marktpartij. De gemeente Schagen behoudt de volledige regie en invloed van de belastingheffing; het vaststellen van de verordening, de tarieven en de grondslagen voor de belastingsoorten en het kwijtscheldingsbeleid.	Bij de eigen uitvoering wordt de invloed uitgeoefend via de hiërarchische lijn.
3. Opdrachtgever schap *De wijze waarop de gemeente als opdrachtgever invloed kan uitoefenen.*	De gemeente zal een programma van eisen uit moeten werken op basis waarvan de marktpartij hun aanbieding kan doen.	Het college geeft via de directie opdrachten met betrekking tot de belastingheffing.
4. De kenmerken van de uitvoering, de uitvoeringsorganisatie en de personele aspecten	De gemeente Schagen heeft geen invloed op de wijze waarop de marktpartij de eigen organisatie inricht en aanstuurt. Wel kan de gemeente Schagen eisen stellen met betrekking tot duurzaamheid en maatschappelijk verantwoordelijkheid.	De uitvoering van het belastingproces sluit aan de doelstellingen van de gemeente.
5. De wijze waarop de doelmatigheid en doeltreffendheid van het proces wordt gewaarborgd.	Wanneer er gekozen wordt voor uitbesteding, zal de 'economisch beste aanbieder' de dienstverlening gaan uitvoeren. Schaalgroottevoordelen zal een reden zijn om kosten te besparen. Binnen de kaders van het contract kan daarom sprake zijn van een doelmatige uitvoering.	De doelmatigheid en doeltreffendheid worden bij de gemeente Schagen geborgd door de budgetverantwoordelijkheid.
6. Implementatie	Om een beslissing te nemen met betrekking tot uitbesteding, zal verder onderzoek gedaan moeten worden. Er moet een offerte worden opgevraagd bij verschillende aanbieders, en vervolgens moet er uiteindelijk een contract opgesteld worden.	De doorontwikkeling van de eigen organisatie van het belastingproces betekent weinig implementatie.

Bijlage 9: Heffingen 2016

De belangrijkste belastingen, rechten en leges,
die in de gemeente Schagen worden geheven zijn:
a) Onroerendezaakbelastingen;
b) afvalstoffenheffing;
c) rioolheffing (gebruikersheffing);
d) toeristenbelasting;
e) forensenbelasting;
f) lijkbezorgingsrechten;
g) precariobelasting;
h) leges.

Per belastingsoort wordt een toelichting gegeven.

a) Onroerendezaakbelastingen
De gemeente heft onroerendezaakbelasting (ozb) op grond van artikel 220 van de gemeentewet. Met ingang van 1 januari 2006 is het gebruikersdeel van de ozb voor woningen afgeschaft. Voor gecombineerde
panden, waarbij een deel bedrijfsmatig wordt gebruikt en een deel als woning, wordt voor het woondeel een vermindering toegepast. Ook hier wordt het gebruikersdeel woningen van de onroerendezaakbelastingen niet opgelegd.

De inkomsten voor 2016 zijn geraamd op totaal € 8.848.728,-, inclusief de inflatiecorrectie van 1,5% (dekkingsplan Raming 2015), wegenheffing en verhoging van 3% voor niet-woningen voor het Ondernemersfonds Schagen (OFS). De wegenheffing wordt afgedragen aan het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) voor het onderhoud aan wegen in het buitengebied van de voormalige gemeenten Zijpe en Schagen. De af te dragen wegenheffing is gestegen doordat het Hoogheemraadschap zijn tarieven heeft verhoogd. Conform het raadsbesluit over de wegenheffing uit 2013 stellen we voor de ozb 1,5% extra te laten stijgen voor de wegenheffing. Per saldo stijgt de ozb dus 3%. Afhankelijk van de besluitvorming over het accommodatiebeleid komt hier nog 9% bij. Dit laatste is nog niet in de cijfers verwerkt.

Omdat de hertaxatie naar peildatum 1 januari 2015 nog niet is afgerond, zijn de tarieven voor 2016 nog niet bekend. Uiterlijk in december 2015 komen we met een voorstel tot vaststelling van de tarieven.

Bij de berekening van de tarieven houden we rekening met de uitkomsten van de herwaardering. Bij een daling van de WOZ-waarde stijgt het tarief, zodat de herwaardering opbrengstneutraal uitpakt. Andersom zal bij een stijging van de WOZ-waarde het tarief dalen. Bij de berekening van het tarief wordt geen rekening gehouden met areaaluitbreiding.

b) Afvalstoffenheffing
De Verordening op de heffing en invordering van afvalstoffenheffing regelt de heffing en invordering van de gemeentelijke afvalstoffen, oftewel de kosten van het ophalen van het huishoudelijk afval. Afvalstoffenheffing kan worden geheven op grond van artikel 15.33 van de Wet Milieubeheer. De aanslag afvalstoffenheffing wordt vastgesteld afhankelijk van het aantal personen dat op 1 januari van het belastingjaar bij een huishouden staat ingeschreven.

Om de afvalstoffenheffing in 2016 kostendekkend te laten zijn, moet deze heffing stijgen. Dit is vorig jaar al aangekondigd. De afgelopen jaren werd een deel van de kosten nog gedekt uit de reserve afvalstoffenheffing. Deze is nu nagenoeg leeg. Verder is deze stijging noodzakelijk om het gevolg van jaarlijkse indexatie, de (nieuwe) afvalstoffenbelasting op te vangen. Sinds 1 januari 2015 heft de rijksoverheid afvalstoffenbelasting op restafval. De gemeente belast deze afvalstoffenbelasting vervolgens rechtstreeks door in de individuele afvalstoffenheffing. Vorig jaar werd voor 2016 een stijging van het tarief met € 10,- per huishouden voorspeld. Door de afvalstoffenbelasting wordt dit nu € 20,-

De kosten voor inzameling en verwerking van het huishoudelijk afval zijn geraamd op € 4.846.954,-.
De baten zijn geraamd hetzelfde bedrag. Eventuele verschillen worden bij de jaarrekening verrekend met de reserve afvalstoffenheffing.
De tabel hieronder bevat een overzicht van de tarieven voor de afvalstoffenheffing.

Afvalstoffenheffing 2016 2015

	2015	**2016**
1 persoon	€ 218,-	€ 198,-
2 personen	€ 257,-	€ 237,-
3 personen	€ 257,-	€ 237,-
≥ 4 personen	€ 279,-	€ 259,-
extra container	€ 136,-	€ 116,-

c) Rioolheffing
De rioolheffing wordt in de gemeente Schagen geïnd als retributie, conform de definitie van de Leidraad Riolering, die wordt geheven indien een bouwwerk is aangesloten op riolering. Percelen die niet zijn aangesloten op de riolering zijn niet heffing plichtig.

Voor 2016 bedragen de tarieven:

• tot en met 99.750 m3 waterverbruik een tarief van € 150,- per eenheid van 350 m3 gebruik, waarbij een gedeelte van 350 m3 naar boven word afgerond;
• vanaf 99.751 m3 een tarief van € 150,- per eenheid van 750 m3 gebruik, waarbij een gedeelte van 750 m3 naar boven wordt afgerond.
In 2014 is het Gemeentelijk Rioleringsplan (GRP) vastgesteld. Het dekkingsplan hierbij voorzag in een stijging van € 10,- van het tarief voor 2016. Omdat de investeringen in het riool achterblijven bij het GRP en omdat de afvalstoffenheffing € 10,- extra moet stijgen, schuiven we het dekkingsplan van het GRP een jaar op.
In de primitieve begroting is aan inkomsten uit de rioolheffing een bedrag van € 3.800.000 geraamd.

d) Toeristenbelasting
De gemeenteraad heeft in zijn vergadering van 30 juni 2015 de verordening op de heffing en invordering toeristenbelasting 2016 vastgesteld. Het tarief per persoon per nacht bedraagt € 1,06, waarvan € 0,04 bestemd is voor impulsen voor innovatie in het toerisme. De hoogte van dit tarief wordt momenteel onderzocht. Vooralsnog gaan we uit van een gefaseerde stijging naar € 1,25 per persoon per nacht in 2018. De inkomsten uit de toeristenbelasting zijn vooralsnog geraamd op € 926.000,-.

De forfaitaire tarieven voor 2016 worden als volgt berekend:
Forfaitaire standplaatsen

Vaste standplaats per jaar: 3,3 x 60 x € 1,06 = € 209,88
Losse standplaats per jaar: 2,8 x 50 x € 1,06 = € 148,40
(gemiddeld aantal personen x gemiddeld aantal overnachtingen x tarief)
Forfaitaire slaapplaatsen
Verhuur in tijdvak 'Seizoen < 7 maanden' per standplaats: 89 x € 1,06 = € 94,34
Verhuur gedurende gehele jaar per slaapplaats: 106 x € 1,06 = € 112,36
(gemiddeld aantal overnachtingen per persoon x tarief)

e) Forensenbelasting
Forensenbelasting wordt geheven bij natuurlijke personen die meer dan 90 dagen van het belastingjaar voor zichzelf of hun gezin een gemeubileerde woning beschikbaar houden, zonder dat zij in de gemeente hun hoofdverblijf hebben.
In de gemeente Schagen zijn ruim 3.700 personen belastingplichtig voor de forensenbelasting. De

totale opbrengst van de forensenbelasting is geraamd op € 1.339.000,-.
De forensenbelasting kent twee tarieven: een tarief voor stacaravans en een tarief voor (recreatie) woningen. Het tarief voor stacaravans wordt gelijk gesteld aan het forfaitaire tarief toeristenbelasting voor een vaste standplaats. Het tarief bedraagt in 2016 € 209,88.
Voor woningen geldt nu een percentage van de WOZ-waarde met een minimum en een maximum. Voor deze grondslag is met name gekozen om de belastingplichtigen in de voormalige gemeente Harenkarspel gefaseerd te laten groeien naar het tarief van de voormalige gemeente Zijpe. De gemeente Zijpe kende een vast tarief per woning van € 487,- in 2012 ongeacht de WOZ-waarde.
In de periode tot 2018 willen we groeien naar een vast tarief per woning. Vanaf 2018 zijn er dan nog twee tarieven, namelijk. een tarief voor stacaravans en een vast tarief voor recreatiewoningen.

f) Lijkbezorgingsrechten
Lijkbezorgingsrechten heffen we op basis van de Verordening op de heffing en invordering van lijkbezorgingsrechten. Voor het begraven of bijzetten van stoffelijke overschotten, voor het gebruik van de begraafplaats(en) en voor het door (of vanwege) de gemeente verlenen van diensten in verband met het begraven en het bijzetten, worden aanslagen lijkbezorgingsrechten opgelegd. De inkomsten voor 2016 worden geraamd op € 202.400.

g) Precariobelasting
Precariobelasting wordt geheven op voorwerpen op, onder of boven voor de publieke dienst bestemde gemeentegrond. De inkomsten voor 2016 worden exclusief de precariobelasting op kabels en leidingen in gemeentegrond van nutsvoorzieningen geraamd op € 104.000.

Inclusief de precariobelasting op kabels en leidingen in gemeentegrond zijn de inkomsten voor 2016 geraamd op € 604.000.

h) Leges
Leges heffen we voor diensten die we als gemeente hebben geleverd. In de tarieventabel die bij de verordening behoort worden de bedragen genoemd die we voor de diverse verleende diensten heffen. Voor een aantal diensten worden de tarieven door het Rijk voorgeschreven, zoals reisdocumenten. Bij de tariefstelling gaan we uit van 100% kostendekkendheid.
De tarieventabel leges is onderverdeeld in drie titels en is ingericht volgens de modelverordening van het VNG:
• titel 1 Algemene dienstverlening bijvoorbeeld: burgerlijke stand, reisdocumenten, winkeltijden, etc.;
• titel 2 Dienstverlening vallend onder fysieke leefomgeving/omgevingsvergunning, de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo);
• titel 3 Dienstverlening vallend onder Europese Dienstenrichtlijn: horeca, evenementen en dergelijke.
Voor titel 1 en 2 mogen de opbrengsten van alle diensten binnen een titel niet hoger zijn dan de uitgaven. Binnen een titel mag een dienst dus meer dan 100% kostendekkend zijn, mits deze gecompenseerd wordt door een lagere kostendekkendheid. Voor titel 3 geldt de kostendekkendheid per dienst. De totale opbrengst aan leges is geraamd op € 1.852.000,-.

i) Overige gemeentelijke belastingen/heffingen
Naast de genoemde verordeningen is er nog een aantal met een relatief lage belastingopbrengst. Deze verordeningen hebben betrekking op marktgelden, staangelden, campergelden, standplaats woonwagens en haven- en liggelden.

Kwijtschelding
De gemeente Schagen biedt aan inwoners met een minimum inkomen de mogelijkheid om kwijtschelding aan te vragen. Omdat de onroerende zaakbelasting voor gebruikers van woningen is afgeschaft, wordt in principe alleen nog kwijtschelding verleend voor de afvalstoffenheffing en de rioolheffing. De norm voor het verlenen van kwijtschelding is gesteld op 100% van de bijstandsnorm. Gelet op de ontwikkelingen op de woningmarkt is kwijtschelding voor onroerendzaakbelastingen mogelijk op de voorwaarde dat er geen overwaarde op de woning zit. Met ingang van 2010 maken we gebruik van de mogelijkheid de kwijtscheldingstoets geautomatiseerd te laten verlopen via het

Inlichtingenbureau. Middels een bestandsvergelijking vindt tegelijk een rechtmatigheidscontrole plaats. Door deze werkwijze hoeven de kwijtscheldingsgerechtigden niet ieder jaar kwijtschelding aan te vragen. Wanneer de toetsing positief is, krijgen ze automatisch kwijtschelding. Gemiddeld 65% van de kwijtschelding wordt op deze manier verleend.

Overzicht tarieven lokale heffingen
In onderstaande tabel zijn de tarieven voor 2016 van de belangrijkste gemeentelijke belastingen opgenomen.

Overzicht geraamde baten en kwijtschelding

Soort baten	Baten	Kwijtschelding
Onroerendezaakbelastingen (eigenaar/gebruiker)	€ 8.849.000	0
Afvalstoffenheffing/reinigingsheffing	€ 4.847.000	142.000
Rioolheffing	€ 3.800.000	92.000
Toeristenbelasting	€ 926.000	niet mogelijk
Forensenbelasting	€ 1.339.000	niet mogelijk
Precariorechten	€ 104.000	niet mogelijk
Leges	€ 1.852.000	niet mogelijk