

Rapportage variantenonderzoek mogelijke belastingsamenwerking gemeente Laren



Michiel Vunderink

Versie 1.0

Status: Definitief

9 juni 2020

Inhoud	Pagina
1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Doel en beoogd resultaat van de samenwerking	3
1.3 Opdracht: onderzoek zes varianten	3
1.4 Aanpak onderzoek	4
1.5 Eindresultaat van het onderzoek	5
1.6 Leeswijzer	6
2. Afwegingskader	7
2.1 Inleiding	7
2.2 De stappen om te komen tot een ingevuld afwegingskader (en daarmee de voorkeursvariant)	7
3. Uitwerking van de afwegingscriteria	9
3.1 Commerciële organisatie	9
3.2 Gemeente Hilversum	10
3.4 In te brengen takenpakket: processen en belastingsoorten	10
3.5 Afwegingscriterium Bestuurlijk-juridisch/ uitvoeringsbeleid	12
3.6 Afwegingscriterium Dienstverlening en kwaliteit	22
3.7 Kwetsbaarheid	34
3.8 Toekomstbestendigheid en risico's	36
4. Ingevuld afwegingskader	40
4.1 Inleiding	40
4.2 Wegingsfactoren	40
4.3 Ingepulde afwegingskader	41

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De uitvoering van de belastingtaken is al meerdere jaren onderwerp van gesprek binnen het bestuur van de BEL Combinatie. Zowel bij de kerntakendiscussie, wat moet de BEL combinatie efficiënt zelf doen, wat kan zij beter en/of efficiënter met anderen samen doen of uitbesteden, als bij de discussie over reductie van kwetsbaarheden.

De kwetsbaarheid van de uitvoering van de belastingtaken, met dieptepunten in 2014 en 2017, blijkt onder andere uit het oordeel van de Waarderingskamer over de uitvoering van de wet WOZ.

De BEL Combinatie mocht in 2014 en 2017 op basis van het voorlopige oordeel geen aanslagen meer opleggen. Diverse verbeterplannen hebben ervoor gezorgd dat aanslagen ieder jaar toch opgelegd konden worden. Dit ging gepaard met veel inhuur van externen met bijhorende financiële gevolgen. Ondanks alle inzet is en blijft de situatie kwetsbaar en ontbreekt het aan perspectief op substantiële, duurzame, kwalitatief hoogwaardige en efficiënte dienstverlening van de belastingtaken.

Op basis van het bovenstaande heeft de directieraad een notitie opgesteld waarin de verschillende opties zijn afgewogen inzake de uitvoering van de belastingtaak. Het eindadvies van de directieraad aan het Dagelijks Bestuur is om het Algemeen Bestuur aan de drie colleges voor te laten stellen de uitvoering van de belastingtaak uit de BEL Combinatie te halen. Dit bij voorkeur als een eensluitend besluit tot een gezamenlijke nieuwe samenwerkingspartner.

De gemeenteraad van de gemeente Laren wil graag een pallet van partijen onderzocht hebben die mogelijk in aanmerking komen voor de uitvoering van de belastingtaken. In navolging van deze motie van de gemeenteraad, is hier onderzoek naar gedaan.

1.2 Doel en beoogd resultaat van de samenwerking

Doel van de samenwerking is om op het gebied van de gemeentelijke belastingen de activiteiten (regionaal) zodanig te bundelen dat:

- De continuïteit, kwaliteit en betrouwbaarheid van de werkzaamheden worden geborgd;
- De dienstverlening aan de burgers/bedrijven zo optimaal mogelijk is;
- Een mogelijke kostenbesparing op de bedrijfsvoering wordt gerealiseerd.

1.3 Opdracht: onderzoek zes varianten

In ons onderzoek stellen wij voor om totaal 8 verschillende organisaties of organisatievormen op hoofdlijnen te onderzoeken. Wij stellen voor de volgende varianten te onderzoeken:

1. Gemeenschappelijke regeling in de regio (BghU)
2. Gemeenschappelijke regeling binnen het waterschap gebied (GBLT)
3. Belastingssamenwerking met een regio gemeente (Huizen, Baarn, Hilversum of Gooise meren)
4. Belastingssamenwerking met enkel gemeenten (Amstelland)
5. Expertmatig: commerciële partijen

Voor de commerciële organisaties zal worden gekeken naar de landelijke ontwikkelingen in Nederland op het gebied van commerciële belastingkantoren. Deze ontwikkeling zal in een tijdsframe met bijbehorende ontwikkelingen worden uitgewerkt. De kennis en ervaring van ANG bij eerdere onderzoeken belastingsamenwerking, waarbij door gemeenten is gekozen voor de samenwerkingen met commerciële partijen, zal hierbij worden betrokken. Op deze wijze wordt deze variant uitgewerkt.

Met behulp van een afwegingskader worden deze varianten met elkaar vergeleken. Deze vergelijking moet leiden tot een voorkeursvariant (die het beste aansluit op de wensen van de gemeente Laren).

1.4 Aanpak onderzoek

De aanpak voor dit onderzoek ziet er in hoofdlijnen als volgt uit.

In ons onderzoek hebben wij de varianten op hoofdlijnen en expertmatig afwegen op het volgende afwegingskader getoetst, waarbij de weging van de criteria vooraf is bepaald door de wethouder Financiën van de gemeente Laren.

Afwegingscriterium	Wegingsfactor (percentage)	Opmerking
1. Kwaliteit dienstverlening/ dienstverleningsconcept/ klanttevredenheid	15%	
2. Kwetsbaarheid	30%	
3. Juridisch: Mate van beleidsvrijheid (qua uitvoeringsbeleid), bestuurlijke drukte en o.a. mate van zeggenschap i.c.m. juridische constructie	10%	
4. Organisatorisch: overname over te dragen belastingsoorten en ondersteunende diensten	15%	
5. Toekomstbestendigheid en risico's	30%	
6. Externe profilering: Wijze van profilering naar de belastingbetaler (eigen identiteit)	0%	
Totaal	100%	

Op basis van de afwegingscriteria zijn er vragenlijsten gemaakt en deze zijn voorgelegd aan de verschillende organisaties. Deze input is verder gebruikt voor het onderzoek, waardoor wij de tabel voor de verschillende te onderzoeken varianten zo feitelijk mogelijk kunnen invullen.

Binnen het proces maken wij gebruik van landelijke kennis en ervaringen en/of gesprekken met potentiële samenwerkingspartners. Binnen het project zijn met de volgende partijen gesprekken ingepland:

- BghU met de directeur mevrouw M. Vrisou van Eck en adj. directeur J. Vonk
- Gemeente Huizen met wethouder B. Rebel en hoofd Financiën H. de Bruijn
- Gemeente Hilversum met wethouder K. Walters, teammanager rapportages M. Haas en teammanager gegevenshuis A. Cowdrey
- Gemeente Baarn met gemeentesecretaris A. Najib en B.de Wit (coördinator belastingen)
- Gemeente Gooise Meren met afdelingshoofd financiën & belastingen mevrouw M. Nascimento

De belastingsamenwerking GBLT heeft voorafgaand aan het onderzoek aangegeven enkel beschikbaar te zijn voor gemeenten binnen haar waterschap gebied. Aangezien de gemeente Laren onder het waterschap Amstel Gooi en Vechtstreek valt, is de belastingsamenwerking GBLT geen optie voor de gemeente Laren (enkel voor Eemnes).

Het waterschap Amstel Gooi en Vechtstreek kent geen gemeenschappelijke regeling of samenwerkingsverband voor de uitvoering van de belastingtaken voor zowel gemeentelijke als waterschapsbelasting. Deze ambitie heeft zij ook niet, dit aangezien ongeveer 80% van haar gebied bestaat uit de gemeente Amsterdam.

Het samenwerkingsverband Amstelland betreft een samenwerking tussen de gemeenten Diemen, Aalsmeer, Amstelveen, Uithoorn, Ouder-Amstel en De Ronde Venen op het gebied van belastingen. Ook zij hebben aangegeven dat zij niet de partij zijn om mee uit te breiden.

In overleg met de opdrachtgever is besloten om de partijen GBLT en Amstelland buiten het onderzoek te houden.

De gemeente Baarn

In het onderzoek heeft er ook afstemming plaatsgevonden met de gemeente Baarn. De gemeente Baarn is al enige tijd in gesprek met de BEL combinatie over het thema samenwerken op belastinggebied. Hierin is door de gemeente Baarn al veel tijd en effort ingestoken. Zij zagen het (mede gelet op het beslag dat het invullen zou nemen op haar capaciteit) niet zitten om de vragenlijst in zijn geheel in te vullen en hebben daardoor gevraagd om een pragmatische aanpak. Dit is uitgevoerd door het niet invullen van de vragenlijst door de gemeente Baarn, maar door een digitaal (Teams) overleg met de gemeentesecretaris en de coördinator belastingen. In deze vergadering zijn de belangrijkste thema's op hoofdlijnen besproken, maar daardoor is het niet mogelijk om zoals bij de BghU en de gemeenten Huizen en Gooise Meren een diepgaande analyse uit te voeren. In de uitwerking zal (soms) beknopt de vergelijking worden gemaakt met de gemeente Baarn.

1.5 Eindresultaat van het onderzoek

De opdracht is om per variant de volgende resultaten op te leveren:

- Een analyse van de bestuurlijke-juridische vorm van de samenwerking door verschillende mogelijkheden te benoemen en deze (globaal) uit te werken.
- Een analyse per samenwerkingspartner van de hierboven genoemde afwegingscriteria inclusief risico's en voor- en nadelen voor de gemeente;

- Een reële startdatum van de samenwerking op basis van gesprekken met potentiële samenwerkingspartners.

Het opstellen van een businesscase danwel doorrekenen van de financiële effecten van een samenwerking met de verschillende potentiële samenwerkingspartners maakt geen onderdeel uit van deze verkenningsanalyse. Dit geldt ook voor het vaststellen van de personele consequenties alsmede de consequenties op het gebied van ICT¹. Het is op dit moment nog niet duidelijk welke belastingtaken uitbesteed worden aan de samenwerkingspartner. Onder de belastingtaken binnen het onderzoek verstaan wij de volgende hoofdtaken: Het gegevensbeheer ten behoeve van het opleggen van de gemeentelijke belastingaanslag, het heffen en (dwang)invorderen van de gemeentelijke belastingen alsmede de uitvoering van de wet WOZ. De ontwikkeling op het gebied van basisregistraties en samenhangende objecten beheer wordt niet meegenomen binnen dit onderzoek aangezien dit een vraagstuk is dat op landelijk niveau nog wordt onderzocht.

1.6 Leeswijzer

Deze rapportage kent de volgende opbouw:

- In het volgende hoofdstuk gaan we in op het gehanteerde afwegingskader voor de vergelijking van de varianten.
- Hoofdstuk 3 gaat in op hoe de varianten scoren op de afwegingscriteria.
- In hoofdstuk 4 wordt de conclusie beschreven.

De lezer met weinig tijd adviseren wij om eerst hoofdstuk 4 te lezen. Indien gewenst is vervolgens in hoofdstuk 3 de onderbouwing van de scores van de varianten op de verschillende afwegingscriteria terug te vinden.

¹ Dit onderzoek heeft niet als doel de financiële haalbaarheid te onderzoeken. Hiervoor dient een business case-onderzoek c.q. haalbaarheidsonderzoek verricht te worden.

2. Afwegingskader

2.1 Inleiding

In dit onderzoek zijn -expertmatig- vijf varianten onderzocht. Dit betreft de belastingsamenwerking BghU en de gemeente Gooise Meren, de gemeente Baarn en de gemeente Huizen alsmede de ervaringen met een commercieel belastingkantoor.

Op basis van dit onderzoek kan het bestuur van de gemeente Laren inzien wat hun voorkeursvariant is op basis van de vooraf gestelde criteria en wegingsfactoren. Om tot een zo objectief mogelijke vergelijking van de varianten te komen, maken we in deze rapportage gebruik van een afwegingskader. Met behulp van dit afwegingskader vergelijken we de vijf varianten op basis van een aantal afwegingscriteria met elkaar. Op basis van deze vergelijking kan het bestuur vervolgens besluiten wat de voorkeursvariant is.

2.2 De stappen om te komen tot een ingevuld afwegingskader (en daarmee de voorkeursvariant)

De nu volgende figuur laat de aanpak zien om te komen tot een ingevuld afwegingskader, met behulp waarvan een onafhankelijk advies geformuleerd kan worden voor de voorkeursvariant. De oranje kleur in de figuur betreft een stap (activiteit) die door de gemeente Laren is uitgevoerd en de donkergrijze kleur betreft een stap die door ANG is uitgevoerd.



We werken de stappen in de figuur nu verder uit:

- Stap 0 betreft (het vaststellen van) het afwegingskader met de afwegingscriteria aan de hand waarvan we de vijf varianten met elkaar gaan vergelijken. Deze stap is door de gemeente Laren in het overleg van 14 februari 2020 uitgevoerd. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de geselecteerde afwegingscriteria.
- Stap 1 betreft het aangeven van de prioritering, oftewel de mate van belangrijkheid van elk criterium. Deze prioritering resulteert in een weging. Wij hebben de gemeente Laren gevraagd om aan te geven wat de wegingsfactor van elk criterium is.
- In stap 2 wordt het afwegingskader ingevuld. Dit is expertmatig uitgevoerd door de onderzoekers van ANG. Per criterium wordt –bij stap 2 kwalitatief- ingevuld hoe elke variant scoort op het betreffende criterium.
- In stap 3 vertalen we het kwalitatief ingevulde afwegingskader naar een score (getal).
- In stap 4 vermenigvuldigen we de weging van de criteria (resultaat stap 1) met de scores (resultaat stap 3).
- Op basis hiervan resulteert stap 5 in een (rekenkundig) advies wat de voorkeursvariant is.

3. Uitwerking van de afwegingscriteria

Dit hoofdstuk vergelijkt op hoofdlijnen (afwijkingen) de verschillende varianten met elkaar op de volgende afwegingscriteria:

- Kwaliteit van de dienstverlening/ dienstverleningsconcept/ klanttevredenheid;
- Kwetsbaarheid;
- Bestuurlijk-juridisch en uitvoeringsbeleid;
- Organisatorisch;
- Toekomstbestendigheid en risico's;
- Externe profilering.

Per afwegingscriterium is een score van 1 tot en met 5 toegekend aan elk van de vijf varianten. Daarbij geldt dat hoe hoger de score is, hoe beter een variant scoort op een afwegingscriterium.

Voordat we een toelichting zullen geven op de verschillende afwegingscriteria, besteden we eerst aandacht aan de specifieke situaties van een mogelijke commerciële partij en de gemeente Hilversum als variant voor het uitvoeren van de belastingtaken.

3.1 Commerciële organisatie

In de afgelopen jaren hebben verschillende overheidsorganisaties ervoor gekozen om een commerciële partij in te zetten ten behoeve van de uitvoering van het volledige takenpakket van belastingen. Binnen Nederland zijn er drie organisaties die zich hebben gericht op het oprichten van een commercieel belastingkantoor, te weten:

- Centric
- BMC
- Tog Nederland

Van alle opdrachten en kantoren is slechts alleen TOG Nederland nog actief voor een aantal kleine gemeenten in Brabant. Merendeel van de opdrachten door commerciële partijen zijn binnen een jaar teruggeven aan de gemeenten omdat het niet rendabel was voor de commerciële partijen.

Zo heeft Buitenhuys (onderdeel van BMC) bijvoorbeeld de belastingtaken uitgevoerd voor de gemeente Mook en Middelaar en Centric voor Oisterwijk en Hilvarenbeek. De verwachting was dat commerciële partijen steeds vaker gemeenten zouden ontzorgen bij de uitvoering van de belastingtaken. Dit met name ingegeven vanuit het oogpunt van kostenreductie. Daar waar publiekrechtelijke organisaties veelal met elkaar een gemeenschappelijke regeling sluiten om te komen tot een samenwerking voor de uitvoering van de belastingtaak, worden er met private partijen dienstverleningsovereenkomsten afgesloten waar direct de prestatieverplichting ten opzichte van elkaar is vastgelegd. In een dergelijke constructie behoudt de gemeente de volledige regie en invloed op de belastingheffing, vanaf het vaststellen van de verordening, de tarieven en de grondslagen voor de belastingsoorten tot en met het kwijtscheldingsbeleid, de herinneringsbrieven en beslissing tot dwanginvordering.

Inmiddels is er nog slechts één commerciële partij (actief in Brabant) die het volledige belastingpakket van de gemeente zou kunnen overnemen. Dit is Tog Nederland onder de noemer Tog Belastinghuis. Tog Nederland is een landelijk taxatiebureau op het gebied van de Wet WOZ en daarnaast verleent Tog Nederland diensten op het gebied van o.a. gemeentelijke heffingen. Tog Nederland beschikt over een

eigen belastingapplicatie (Vris), een eigen waarderingsapplicatie (Tog Waarderingshuis) en Tog balieportaal.

Wij adviseren op basis van ervaringen in den lande om de pijlen te richten op een verticaal of horizontaal samenwerkingsverband met een gemeente of belastingsamenwerking. Aan een volledige uitbesteding van het belastingpakket aan een commerciële organisatie zijn grote (financiële) risico's verbonden. Ook zijn er onvoldoende voorbeelden van gemeenten die een succesvolle commerciële samenwerking zijn aangegaan.

Een samenwerking met een belastingsamenwerking of gemeente biedt evengoed de mogelijkheid om experts in te huren voor specifieke vakgebieden.

3.2 Gemeente Hilversum

Een speciale situatie doet zich voor bij de variant voor de gemeente Hilversum. Wethouder Peter Calis heeft begin dit jaar contact gezocht met de gemeente Hilversum aangaande deze verkenninganalyse. Daaropvolgend heeft ANG op 25 maart 2020 een afspraak ingepland met wethouder Karin Walters, teammanager rapportages M. Haas en teammanager gegevenshuis A. Cowdrey om de verkenninganalyse alsmede de ingevulde vragenlijsten te bespreken. Echter, een verschillende opvatting rondom het ingeplande overleg heeft geleid tot het annuleren van de afspraak:

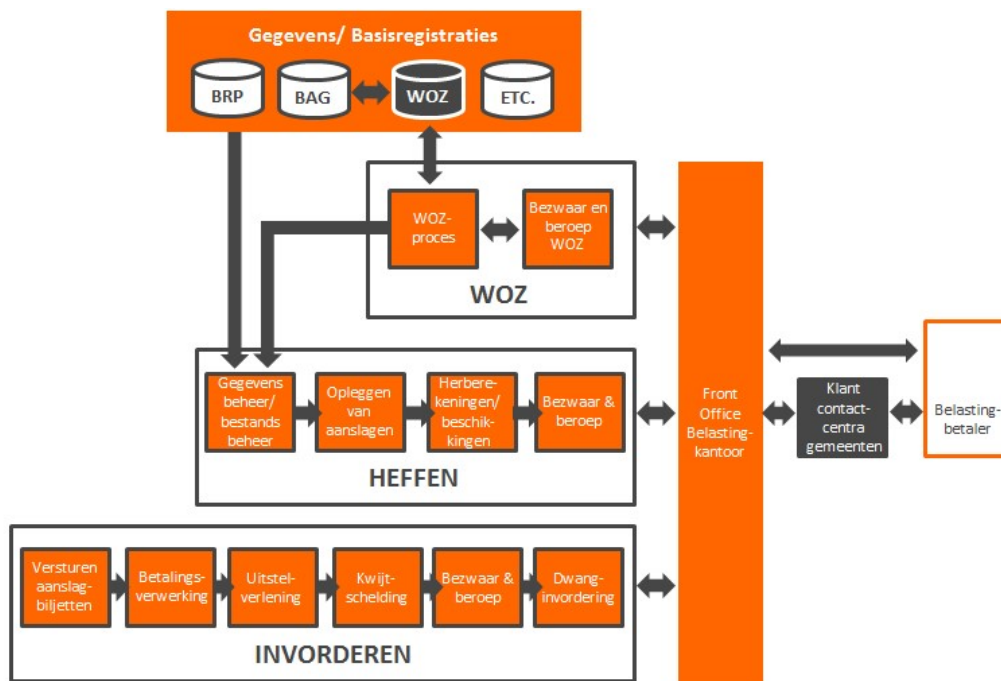
De gemeente Hilversum heeft contact gehad met de gemeente Laren en heeft aangegeven dat het akkoord is om een gesprek te hebben over de werkwijze die de gemeente Hilversum hanteert rondom belastingen alsmede de samenwerking met de gemeente Wijdmeren. Indien de gemeente Laren een inhoudelijke verkenning wil doen, dan moet hiervoor een formeel verzoek aan het college gericht worden.

Om te participeren in het verkenningsonderzoek is het noodzakelijk dat de vragenlijst wordt ingevuld en geretourneerd. Door het standpunt van de gemeente Hilversum om niet te participeren in het onderzoek, kunnen we voor gemeente Hilversum de consequenties en scores voor de verschillende afwegingscriteria niet in kaart brengen.

3.4 In te brengen takenpakket: processen en belastingsoorten

Uitgangspunt van de verkenninganalyse was dat alle op dit moment door het vakteam belasting binnen de BEL Combinatie uitgevoerde taken in aanmerking komen voor samenwerking. Door de gemeente Laren is een overzicht ingevuld met alle belastingtaken die door de BEL Combinatie op dit moment worden uitgevoerd en kunnen worden overgeheveld naar de externe partij.

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



De in te brengen belastingsoorten door de gemeente Laren zijn de volgende:

Soort belasting	In te brengen bij externe partij?
Onroerend zaak belasting (eigenaar/gebruiker)	Ja
Roerende zaak belasting	Ja
Afvalstoffenheffing	Ja
Rioolheffing (eigenaar/gebruiker)	Ja
Hondenbelasting	Ja
Marktgeden	Ja
Leges	Ja
Precariobelasting	Ja

Alle door de gemeente Laren uitgevoerde belastingsoorten (zie tabel hierboven) zijn bekend bij de deelnemende organisaties van dit onderzoek en behoren voor het grootste deel tot de zogenaamde standaardwerkzaamheden. De gemeente Huizen heft op dit moment geen rioolheffing grootverbruik en de gemeente Gooise Meren heft geen hondenbelasting.

ICT/ belastingpakket

Dit criterium betreft de vraag welk belastingpakket wordt gebruikt door elke variant. Naarmate de verschillende varianten meer gebruik maken van hetzelfde pakket, zal dit de conversieproblematiek beperken en wordt het eenvoudiger om de medewerkers in te werken.

De gemeente Laren maakt in de huidige situatie gebruik van de belastingapplicatie van PinkRoccade. Wanneer de gemeente Laren besluit om te gaan samenwerken, is overgang naar het belastingpakket van de samenwerkingspartner een vereiste. De BghU maakt gebruik van Key2belastingen van Centric, Gooise Meren werkt met Gouw Belastingen van Gouw, de gemeente Baarn en Huizen werken met de applicatie Vris van Tog Nederland.

Vanzelfsprekend dient er bij de samenwerking een dataconversie plaats te vinden, zodat alle relevante data van de gemeente Laren naar de nieuwe organisatie wordt overgebracht.

De BghU heeft ruime ervaring met conversietrajecten van nieuwe deelnemers.

De gemeente Gooise Meren heeft met de samenvoeging van de drie buurgemeenten Bussum, Naarden en Muiden in 2016 een dergelijk conversietraject doorgeemaakt.

De laatste belastingconversie die de gemeente Huizen en Baarn hebben doorgeemaakt was ten tijde van de overgang naar de applicatie Vris. Echter dit betreft enkel het overzetten van haar eigen data en niet het samenvoegen van data van verschillende gemeenten. In dat kader hebben Huizen en Baarn met dit traject de minste ervaringen.

Scoren van de varianten op criterium In te brengen takenpakket: processen en belastingsoorten

Op het gebied van in te brengen takenpakket processen en belastingsoorten & ICT/belastingpakket is er een onderscheid gemaakt tussen Gooise Meren en BghU enerzijds en de gemeenten Huizen en Baarn anderzijds. Gelet op de ervaringen met complexe conversietrajecten zijn de BghU en de gemeente Gooise Meren beoordeeld met de maximale score (5) en de gemeente Baarn en Huizen met een score 4. Het voordeel van de gemeenten Huizen en Baarn is dat zij gebruik maken van dezelfde belastingapplicatie als de gemeente Laren. Hierdoor kunnen de medewerkers snel het pakket eigen maken, maar anderzijds is het wel de vraag of deze gemeenten binnen hun contract kunnen en mogen uitbreiden zonder aanbesteding. Binnen de BghU is er geen sprake van aanbesteding aangezien de omvang van Laren niet leidt tot een procentuele grote stijging van het aantal objecten ten opzichte van het huidige aantal.

3.5 Afwegingscriterium Bestuurlijk-juridisch/ uitvoeringsbeleid

In deze paragraaf gaan we in de eerste plaats in op de (bestuurlijk-) juridische aspecten. Tevens geven wij de resultaten van de inventarisatie van het uitvoeringsbeleid/beleidsregels weer.

Bestuurlijk-juridische aspecten BghU

De bestuurlijk-juridische grondslag van de BghU is gebaseerd op de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr), een *openbaar lichaam*. Als de gemeente Laren er voor kiest om haar belastingtaak over te dragen aan de BghU, dan neemt de gemeente Laren deel in de daarvoor opgerichte gemeenschappelijke regeling openbaar lichaam (zgn. GROL).

Het bestuur van de BghU bestaat uit:

- het algemeen bestuur;
- de voorzitter.

Het samenwerkingsverband heeft een ambtelijke organisatie, met aan het hoofd een directeur. De directeur is tevens secretaris van het algemeen bestuur. Aan het samenwerkingsverband wordt de

bevoegdheid tot heffing en invordering van de in te brengen belastingsoorten overgedragen. Dit betekent dat alle (publiekrechtelijke) belastingtaken die thans binnen het team Belastingen van de gemeente Laren worden uitgevoerd, overgaan naar de externe organisatie.

Toetreding en uitreding

Wanneer de gemeente Laren wenst toe te treden tot de gemeenschappelijke regeling, dan dient het college van de gemeente Laren het verzoek tot toetreding in bij het bestuur van het samenwerkingsverband, met inbegrip van de verkregen toestemming van de gemeenteraad. Het algemeen bestuur legt het verzoek tot toetreding inclusief het advies van het algemeen bestuur voor aan de colleges van de deelnemers. Het college van een gemeente treedt toe tot de regeling, indien alle huidige deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling hebben ingestemd met de verzochte toetreding.

De BghU geeft aan dat gelet op de huidige coronacrisis in Nederland en de daarmee gepaard gaande onzekerheden, de vroegste startdatum van een samenwerking op 1 januari 2022 zal zijn.

Uittreding bij de BghU staat beschreven in artikel 49 van de Gemeenschappelijke regeling Belastingssamenwerking gemeenten en hoogheemraadschap Utrecht 2020. Hierin staat opgenomen dat het niet mogelijk is voor een deelnemer om gedurende drie jaren na de datum van toetreding tot de regeling uit de regeling te treden. Voor uittreding wordt een opzegtermijn van ten minste één jaar in acht genomen. Indien een deelnemer wenst uit te treden, dan wordt na ontvangst van de schriftelijke aankondiging aan een, in overleg met de uittredende deelnemer aan te wijzen, onafhankelijke derde opdracht verleend om een liquidatieplan op te stellen als ware tot opheffing van de gemeenschappelijke regeling besloten.

Het liquidatieplan wordt vastgesteld door het algemeen bestuur en de daarin voor de uittredende deelnemer omschreven financiële verplichtingen zijn bindend. De kosten van het opstellen van het liquidatieplan komen voor rekening van de deelnemer die het voornemen heeft om uit te treden.

Zeggenschap

Wat betreft de zeggenschap c.q. invloed bij een openbaar lichaam is de stemverhouding van belang. We lichten nu toe hoe de stemverhouding bij de BghU wordt bepaald.

Bij de BghU wordt de stemverhouding vastgesteld aan de hand van de jaarlijkse bijdrage: hoe groter de bijdrage, hoe groter het aantal stemmen. Per 1 januari 2020 kent het Algemeen Bestuur in totaal 200 stemmen. Geen van de deelnemers heeft een meerderheidsbelang wat stemmen betreft in de BghU. De gemeente Utrecht heeft met 93 stemmen de meeste stemmen. Gemeenten met een vergelijkbaar inwoneraantal als de gemeente Laren hebben in 2020 2 en 3 stemmen.

Bestuurlijk-juridische aspecten Gooise Meren, Baarn & Huizen

Hoe de bestuurlijk-juridische invulling bij een samenwerking met de gemeente Gooise Meren of de gemeente Huizen eruit zal zien, is ten tijde van dit schrijven nog onbekend. Gezien de politieke en bestuurlijke complexiteit van een samenwerking alsmede een nog onvolledig beeld van de over te dragen (belasting)taken is het nog niet mogelijk voor de gemeenten Gooise Meren en Huizen om aan te geven welke bestuurlijk-juridische samenwerking er gehanteerd zal worden.

Hieronder wordt kort ingegaan op de mogelijke bestuurlijk-juridische samenwerkingen die er zijn:

Gastheerschap

Een gastheerschap houdt in dat de financiële administratie en de belastingtaken van de gemeente Laren worden uitgevoerd vanuit de gastheer (Gooise Meren of Huizen) in de ICT-omgeving van de gastheer². De medewerkers van Laren zijn in dienst van de gemeente Laren, maar werken vanuit het gemeentehuis van de gastheer.

Centrum-constructie

Bij de centrumregelingen kunnen taken en bevoegdheden worden opgedragen aan de centrumentiteit. In beginsel kunnen bevoegdheden alleen via mandaat (of machtiging) worden uitgevoerd (art. 8 lid 3 Wgr). De Wet gemeenschappelijke regelingen biedt geen grondslag voor overdracht (delegatie) van taken en/of bevoegdheden aan de centrumentiteit (vgl. art. 10:15 Awb).

Een centrumgemeente heeft in juridische en praktische zin in verhouding tot de andere gemeenten veel invloed heeft op de uitvoering. De centrumgemeente behoudt namelijk in de eerste plaats doorslaggevende zeggenschap over de beheersmatige en financiële aspecten van de samenwerking. Dit omdat de belastingorganisatie op de begroting en jaarrekening van de centrumgemeente zal rusten. De andere gemeenten hebben met de centrumgemeente een contract inzake het beheer en de financiën, hetgeen aanzienlijk minder zeggenschap geeft dan als zij zouden mogen meebeslissen over de begroting en jaarrekening van het samenwerkingsverband (bij een openbaar lichaam).

Op zichzelf is het denkbaar dat de centrumgemeente de andere gemeenten inspraak geeft op haar begroting en jaarrekening voor zover het de gezamenlijke belastingdienst aangaat. Dit neemt niet weg dat de centrumgemeente rehtens altijd doorslaggevende zeggenschap zal behouden over haar begroting en jaarrekening en dat de andere gemeenten nooit in een materieel gelijke positie kunnen komen.

Een ander punt is dat de centrumgemeente feitelijk meer praktische en directe invloed kan hebben op de taakuitvoering. De gezamenlijke belastingdienst is immers in haar organisatie ondergebracht, waardoor de lijnen naar het college van de centrumgemeente altijd korter zijn dan de lijnen naar de colleges van de andere gemeenten.

Een belangrijk verschil met de andere samenwerkingsvormen is dat bij de centrumgemeente-constructie alleen sprake kan zijn van mandatering van bevoegdheden. De vereiste wettelijke grondslag voor delegatie van bevoegdheden ontbreekt in dit geval. De centrumgemeente voert bevoegdheden uit namens de andere deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling.

Doordat geen nieuw orgaan wordt ingesteld en delegatie van bevoegdheden niet mogelijk is, stelt de Wet gemeenschappelijke regelingen minder eisen aan deze vorm. Veel bepalingen in de Wgr zijn niet van toepassing op de centrumgemeente-constructie.

² Eventueel de taken op het gebied van de Wet op de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) en Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT)

Gemeenschappelijk orgaan

Een gemeenschappelijk orgaan bezit anders dan een openbaar lichaam geen rechtspersoonlijkheid. Het kan dus niet zelfstandig deelnemen aan het maatschappelijk verkeer en bijvoorbeeld geen arbeidsovereenkomsten sluiten. Personeel dat werkt voor een gemeenschappelijk orgaan moet dus altijd in dienst zijn van één of meer van de deelnemende partijen.

Een ander verschil is dat het gemeenschappelijk orgaan maar één bestuur heeft en niet zoals het openbaar lichaam een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter. Dit betekent dat het niet wenselijk is om complexe taken waarbij een systeem van 'check en balance' van belang is, onder te brengen bij een gemeenschappelijk orgaan.

Deze samenwerkingsvorm komt je in de praktijk dan ook niet zoveel tegen. Het oprichten van een gemeenschappelijk orgaan is wel een goede optie als er sprake is van een specifieke taak zoals de rekenkamerfunctie.

Daarnaast is het van belang dat het mogelijk is voor deelnemers om bevoegdheden aan het gemeenschappelijk orgaan te delegeren. Bij delegatie is sprake van het overdragen van bevoegdheden waardoor het gemeenschappelijk orgaan deze bevoegdheden op eigen verantwoordelijkheid uitoefent.

Delegatie is alleen mogelijk als sprake is van een wettelijke bepaling die delegatie mogelijk maakt. De Wet gemeenschappelijke regelingen bevat een dergelijke wettelijke basis (artikel 30). Op grond van artikel 30 is het ook mogelijk om bevoegdheden te delegeren aan het openbaar lichaam en de bedrijfsvoeringsorganisatie. Indien gekozen wordt voor een centrumgemeenteconstructie is delegatie niet mogelijk en kunnen bevoegdheden alleen in mandaat bij de centrumgemeente komen te liggen.

Toetreding Gooise Meren

De gemeente Gooise Meren geeft aan dat er op dit moment nog geen volledig antwoord kan worden gegeven rondom de toetreding van de gemeente Laren. Ten eerste is een keuze met betrekking tot de governance afhankelijk van meerdere zaken. Niet in het allermindst de bestuurlijke wens en/of voorkeur die de gemeente Laren heeft ten aanzien van deze verkenninganalyse en een mogelijke samenwerking. Ten tweede beschouwt Gooise Meren deze bijdrage aan dit onderzoek als een manier om een beeld te geven van onze operationele inrichting van het team en het product belastingen. Als het gaat om inrichtingsvraagstukken heeft de voorkeur van Gooise Meren een zo'n licht mogelijk c.q. zeer vrijblijvend samenwerkingsconstructie. Hoe hier invulling aan kan worden gegeven, dient in een later stadium uitgezocht te worden.

Toetreding Huizen

De gemeente Huizen geeft aan dat indien de interesse en of wens van de gemeente Laren om een samenwerking te realiseren met de gemeente Huizen concreet wordt, eerst een haalbaarheidsonderzoek zal moeten plaatsvinden. Aanvullend dient er een plan van aanpak te worden opgemaakt, knelpunten moeten worden opgelost en de personele bezetting dient op het gewenste niveau gebracht te worden. Ook zal het uitgangspunt van Huizen zijn: Schoon door de poort en geen achterstanden in werkzaamheden.

Toetreding Baarn

De gemeente Baarn geeft aan dat zij erg gelooft in samenwerking. De visie hierbij is dat samenwerking kan gaan leiden tot minder kwetsbaarheid, hogere kwaliteit en lagere kosten. De invulling van deze visie kan thans nog niet worden geconcretiseerd. Daarnaast kan de gemeente Baarn op dit moment nog geen volledig antwoord geven rondom de toetreding van de gemeente Laren. In gesprekken met de BEL combinatie is wel aangegeven dat samenwerking realiseerbaar is per 2022, maar de gemeente sluit in dat kader aan bij de gemeente Baarn. Er is nog geen keuze met betrekking tot de governance, dit zal nader met elkaar moeten worden onderzocht. De gemeente Baarn wil wel zo min mogelijk bestuurlijke drukte, waardoor een gemeenschappelijke regeling niet voor de hand ligt.

Uitvoeringsbeleid

In deze paragraaf laten we zien wat voor consequenties deze harmonisatie heeft, door het uitvoeringsbeleid van Laren te vergelijken met dat van de BghU. Gooise Meren en Huizen. Beleid rondom de belastingheffing kunnen we onderverdelen in twee categorieën:

1. Politiek beleid
2. Uitvoeringsbeleid

Politiek beleid heeft betrekking op het al dan niet heffen van een bepaalde belastingsoort, de hoogte van het belastingtarief en de maatstaf van de belastingheffing. Politiek beleid is en blijft de verantwoordelijkheid van iedere individuele gemeente. Tarieven zullen bijvoorbeeld vastgesteld blijven worden door iedere gemeenteraad. Op dit vlak is er dus geen harmonisatie nodig.

Uitvoeringsbeleid heeft -zoals de naam al aangeeft- betrekking op de uitvoering van de belastingheffing. Hierbij moet o.a. worden gedacht aan de norm voor kwijtschelding en het aantal termijnen voor automatische incasso.

BghU

De BghU werkt met een gecombineerd aanslagbiljet van gemeentelijke belastingen én waterschapsbelastingen. Dit leidt tot diverse synergievoordelen in de uitvoering. Hoewel de gemeente Laren niet binnen het afzetgebied van de Stichtse Rijnlanden valt, is de consequentie wel dat het uitvoeringsbeleid geharmoniseerd zal moeten worden met dat van de BghU. Verder is van belang op te merken dat alle communicatie met de belastingplichtigen via het logo en de naam van de BghU verloopt. De BghU zal ook de belastingtelefoon verzorgen. Hierdoor is het voor de burger direct duidelijk dat de BghU belasting heft namens de gemeente Laren.

Gemeente Gooise Meren

Uit de beantwoording van de vragenlijst alsmede het telefonisch contact met Gooise Meren is onvoldoende duidelijk naar voren gekomen of en in hoeverre de gemeente Laren zich dient te conformeren aan het uitvoeringsbeleid van Gooise Meren bij een samenwerking van de belastingtaken. Gooise Meren geeft aan dat de invulling hiervan pas in een later stadium relevant is en dat zij daar op dit moment nog geen uitspraken over wil doen.

Gemeente Huizen

Ook de gemeente Huizen heeft aangegeven dat de gemeente Laren zich dient te conformeren aan het bestaande uitvoeringsbeleid indien een samenwerking tot stand komt. Hiermee wil de gemeente Huizen de uitvoerbaarheid van belastingen zo optimaal mogelijk kunnen blijven aanbieden. De gemeente Huizen zal ook de belastingtelefoon verzorgen. Hierdoor is het voor de burger direct duidelijk dat Huizen belasting heft namens de gemeente Laren. Hoe de overige communicatie met de belastingplichtigen zal verlopen is op dit moment nog niet helder.

Gemeente Baarn

Net als de gemeenten Huizen en Gooise Meren heeft ook de gemeente Baarn aangegeven dat de gemeente Laren zich dient te conformeren aan het bestaande uitvoeringsbeleid indien een samenwerking tot stand komt. Hiermee wil de gemeente Baarn de uitvoerbaarheid van belastingen zo optimaal mogelijk kunnen blijven aanbieden. Ook hier zal de gemeente Baarn de belastingtelefoon verzorgen. Hoe de overige communicatie met de belastingplichtigen zal verlopen is op dit moment nog niet helder.

Vergelijking uitvoeringsbeleid Laren met de BghU, Gooise Meren en Huizen

De vierde kolom van onderstaande tabel toont het huidige uitvoeringsbeleid van Laren. Het laat tevens zien in hoeverre Laren vrijheid behoudt ten aanzien van het uitvoeringsbeleid.

Aspecten van uitvoeringsbeleid/ invorderingsbeleid					
	BghU	Gooise Meren	Huizen	Baarn	Laren
Kwijtscheldingsnorm (%)	100%	100%	100%	100%	100%
Schort betalingsverplichting op na indienen kwijtscheldingsverzoek?	Ja, na ontvangst kwijtscheldings-formulier	Ja, na ontvangst kwijtscheldings-formulier	Ja, na ontvangst kwijtscheldings-formulier.	Ja, na ontvangst kwijtscheldings-formulier.	Ja, na ontvangst kwijtscheldings-formulier
Bezwaar/ beroep: schort de betalingsverplichting wel of niet op?	Nee, enkel op verzoek	Nee, enkel op verzoek.	Nee, enkel op verzoek.	Nee, enkel op verzoek.	Nee, enkel op verzoek
Verstuurt u een herinnering voor aanmaning?	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Aanwijzen belastingplichtige (o.b.v. beleidsregels), b.v. oudste bewoner	Beleidsregel BghU	Beleidsregels Gooise meren	Beleidsregels Huizen	Beleidsregels Baarn	Geen beleidsregels gepubliceerd
Na hoeveel x storneringen uit de automatische incasso?	2	2	2	2	2
Werkwijze oninbaar verklaren: wie heeft bevoegdheid?	Besluit Manager of coördinator. (o.b.v. voorstel invorderings-ambtenaar/ deurwaarder)	Besluit hoofd van de afdeling Financiën en Belastingen (o.b.v. voorstel invorderings-ambtenaar)	Besluit wethouder (o.b.v. voorstel invorderings-ambtenaar).	Besluit wethouder (o.b.v. voorstel invorderings-ambtenaar).	Besluit wethouder (o.b.v. voorstel invorderings-ambtenaar).

Uit bovenstaande tabel komt naar voren dat bij de volgende onderdelen een verschillend uitvoeringsbeleid wordt gehanteerd:

- Alleen de gemeente Gooise Meren verstuurt een kosteloze herinnering indien de belastingaanslag niet (volledig) is voldaan na de laatste vervaldatum. De BghU, Huizen en Laren versturen direct een aanmaning.
- De gemeente Laren heeft de beleidsregel 'aanwijzing belastingplichtige' niet gepubliceerd, een vergelijking met de andere organisaties is derhalve niet mogelijk. Wat betreft de beleidsregel 'aanwijzing belastingplichtige' is onze conclusie dat de BghU, de gemeenten Baarn, Gooise Meren en Huizen in de basis soortgelijke beleidsregels hebben vastgesteld.

- Alle organisatie nemen het besluit van oninbaar verklaren op basis van het voorstel van de invorderingsambtenaar. Echter de bevoegdheid tot het nemen van het besluit is verschillend tussen de organisaties. Bij de BghU is deze bevoegdheid toegekend aan de manager of coördinator, bij de gemeente Gooise Meren is deze bevoegdheid toegekend aan hoofd van de afdeling Financiën en Belastingen en bij de gemeenten Baarn, Huizen en Laren besluit de wethouder tot het oninbaar verklaren van openstaande posten.

Betalingstermijnen

De gemeente Laren kent de betaling van een gecombineerd aanslagbiljet (meerdere gemeentelijke belastingsoorten op 1 aanslagbiljet) middels automatische incasso. Is het bedrag op het aanslagbiljet hoger dan €90,-, dan kan de gemeente toestemming geven voor automatische incasso in 9 termijnen. Is het bedrag lager dan €90,-, dan kan een belastingplichtige in termijnen betalen middels specifieke afspraken. Automatische incasso is alleen mogelijk bij:

- Onroerende-zaakbelastingen;
- Rioolheffing;
- Afvalstoffenheffing;
- Hondenbelasting.

Het aanslagbedrag wordt rond de laatste werkdag van de maand van het rekeningnummer afgeschreven.

Betalingstermijnen BghU

De automatische incasso is van toepassing op de volgende belastingen:

- De gemeentelijke belastingen: de onroerende-zaakbelastingen, rioolheffing, afvalstoffenheffing en hondenbelasting.
- De waterschapsbelastingen: de watersysteemheffing, de zuiveringsheffing en de verontreinigingsheffing

Toetreding tot de BghU heeft tot gevolg dat de belastingplichtige bij de gecombineerde aanslag dient te betalen in maximaal 10 termijnen (automatische incasso). Circa 57% van de belastingplichtige maakt gebruik van de automatische incasso. Het termijnbedrag wordt automatisch afgeschreven rond of op de 25e dag van de maand. Indien er geen gebruik wordt gemaakt van de automatische incasso, kan de belastingaanslag zelf worden overgemaakt in maximaal twee gelijke betalingstermijnen. In de loop van 2020 introduceert de BghU een flexibele incasso, waarbij belastingplichtigen zelf kunnen beslissen over het aantal termijnen met een maximum van 10 en de datum van afschrijving.

Betalingstermijnen Gooise Meren

In de automatische incasso zijn de volgende gemeentelijke heffingen opgenomen: afvalstoffenheffing, hondenbelasting, onderhoudsrechten in de verordening lijkbezorgingsrechten, onderhoudsrechten begraafplaatsen, onroerende-zaakbelastingen, reclamebelasting, rioolheffing, belastingen op roerende woon- en bedrijfsruimten, leges, voor zover het betreft de parkeervergunningen die gelden in het centrumgebied van de gemeente Bussum en in de belanghebbendengebieden in Bussum, zoals bedoeld in de tarieventabel, titel 1, onder de nummers 1.18.6 tot en met 1.18.11 en parkeerbelastingen, voor zover het betreft de jaarlijkse parkeervergunningen binnen het centrumgebied van Bussum. Samenwerken met Gooise Meren heeft tot gevolg dat de belastingplichtige bij de gecombineerde

aanslag dient te betalen in acht termijnen (automatische incasso). Is het bedrag op het aanslagbiljet meer dan € 80,- maar minder dan €5.000, dan kan de gemeente toestemming geven voor automatische incasso in maximaal 8 termijnen. Als de belastingaanslag de € 5.000 overstijgt is automatische incasso niet mogelijk. Indien er geen gebruik wordt gemaakt van de automatische incasso, kan de belastingaanslag zelf worden overgemaakt in één betalingstermijn. 60% van de belastingplichtigen maakt gebruik van de automatische incasso.

Betalingstermijnen Huizen

De automatische incasso is van toepassing op de volgende belastingen: de onroerende-zaakbelastingen, rioolheffing en afvalstoffenheffing. Samenwerken met Huizen heeft tot gevolg dat de belastingplichtige bij de gecombineerde aanslag dient te betalen in acht termijnen (automatische incasso). Indien er geen gebruik wordt gemaakt van de automatische incasso, geldt één betaaltermijn van twee maanden.

Betalingstermijnen Baarn

De aanslagen onroerende-zaakbelastingen, rioolheffing en afvalstoffenheffing, hondenbelasting en grafrechten worden op één aanslagbiljet gecombineerd. De aanslag kan op twee manieren worden betaald: in termijnen of in één keer. Het aanslagbedrag wordt bij automatische incasso in acht termijnen afgeschreven en zonder automatische incasso dient de betaling binnen twee maanden na de aanslagdatum plaats te vinden.

Kwijtschelding

De kwijtscheldingsnorm van de gemeente Laren, BghU, Gooise Meren, Baarn en Huizen zijn gelijk aan elkaar, namelijk 100%. De volgende tabel laat het uitvoeringsbeleid op het gebied van de kwijtschelding van de gemeente Laren (per van toepassing zijnde belastingsoort) zien.

<u>Soort belasting[1]</u>	Laren	BghU	Huizen	Gooise Meren	Baarn	Opmerkingen
Onroerend zaak belasting	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	
Afvalstoffenheffing	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Rioolheffing	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Huizen: alleen voor huiseigenaren
Hondenbelasting	Nee	Ja		Nee	Nee	BghU: maximaal voor twee honden De gemeente De Bilt verleent alleen kwijtschelding voor de eerste hond

De varianten scoren als volgt op het criterium Bestuurlijk-juridisch/ uitvoeringsbeleid:

Gezien de onduidelijkheid van de juridische constructie van een samenwerking met de gemeenten Baarn, Gooise Meren of Huizen is het onzeker hoe dit ingevuld gaat worden en of hieraan kosten zijn verbonden (oprichtingskosten). Dit biedt voor Laren aan de ene kant het voordeel dat invloed uitgeoefend kan worden aan de invulling van de samenwerking. Aan de andere kant betekent dit ook dat er nader onderzoek moet komen naar verschillende scenario's en kosten moeten worden gemaakt.

Bij een samenwerking met de BghU treedt Laren toe tot de GR. Toetreding tot de BghU betekent dat Laren zich dient te conformeren aan het uitvoeringsbeleid van de BghU. Echter dit geldt ook bij het samenwerken met de afzonderlijke gemeenten.

Wel kunnen alle deelnemers middels stemrecht invloed uitoefenen in het AB. Het aantal stemmen dat Laren ontvangt in deze variant is echter beperkt. Geen van de deelnemers heeft een meerderheidsbelang.

Omdat de samenwerking met Baarn, Gooise Meren of Huizen qua omvang vele malen kleiner is, neemt de mogelijkheid om invloed uit te oefenen daarmee toe. De omvang bedraagt van de gemeente Huizen (20.000 objecten) en Gooise Meren (32.000 objecten)

Echter de vraag kan worden gesteld of de omvang van een samenwerking met Baarn toekomst bestendig is. Vele organisaties met een omvang van de gemeente Baarn (± 13.000 objecten) al dan niet aangevuld met de gemeente Laren (± 6.000) hebben in het verleden om diverse redenen er voor gekozen om zich aan te sluiten bij een grotere belastingsamenwerking.

Op basis van het criteria bestuurlijk-juridisch scoort de BghU de maximale score, er is zekerheid over de juridische constructie, zeggenschap en beleid. Daarnaast is deze juridische constructie toekomst vast qua omvang. Vervolgens scoren de gemeente Huizen en Gooise Meren een score 4. Oorzaak van een lagere score is dat er nog onvoldoende zekerheid is over de juridische constructie, zeggenschap en eventuele vervolgcosten om te komen tot een juridische constructie. Echter scoren ze hoger ten opzichte van de gemeente Baarn gelet op toekomstbestendigheid en omvang. De gemeente Baarn scoort daardoor een 3.

3.6 Afwegingscriterium Dienstverlening en kwaliteit

In deze paragraaf vergelijken wij de BghU, Gooise Meren en Huizen op het gebied van kwaliteit en kwetsbaarheid. Met behulp van vragenlijsten en interviews hebben we informatie gekregen over de huidige situatie bij de gemeente Laren alsmede de BghU, Gooise Meren en Huizen voor wat betreft kwaliteit. Het begrip 'kwaliteit' hebben wij uitgewerkt in de volgende categorieën c.q. (vergelijkings-)criteria:

- Dienstverlening/klanttevredenheid/externe profilering.
- Kwaliteit van processen (met inbegrip van gegevensbeheer).
- Kwetsbaarheid.

Voor alle organisaties bespreken we per categorie/ criterium de belangrijkste bevindingen.

De kwaliteit van de dienstverlening en de daarbij behorende klanttevredenheid zegt vooral iets over de beleving die de burgers (klanten) van de gemeente hebben over de uitvoering van de belastingtaak. Aspecten zoals bereikbaarheid (website, telefonisch en fysiek) zijn hierin onder andere opgenomen.

BghU

De BghU hanteert het uitgangspunt: Een digitaal klantconcept. Informatievoorziening, communicatie etc. worden zoveel als mogelijk via de website gedaan. Zonder dat daarbij uit het oog verloren is dat veel burgers en bedrijven gewoon via telefoon en op papier willen (blijven) communiceren met de BghU. De organisatie is bereikbaar via de website van de organisatie (24 uur), digitale klantenbalie (Mijn BghU), telefonisch tijdens kantooruren van maandag tot en met vrijdag (09.00 uur - 17.00 uur) en op afspraak. Het KCC is het eerste aanspreekpunt voor degenen die vragen hebben op het gebied van belastingen. Bij een keuze voor de BghU geldt dus dat belastingplichtigen die de gemeente Laren bellen,

naar de BghU worden doorverwezen. De servicenormen zijn volledig ingebed in de Kpi's waarover BghU in de management- en bestuursrapportages verantwoording aflegt aan de deelnemers³.

Op het gebied van burgerparticipatie is de stand van zaken bij BghU als volgt. Voor de WOZ worden er voorafgaand aan de beschikkingsronde inloopsprekuren voor burgers georganiseerd. De BghU maakt geen gebruik van de informele afhandeling van WOZ-bezwaren: een formeel bezwaar dient schriftelijk ingediend te worden. Er bestaat de mogelijkheid om schriftelijk of digitaal bezwaar in te dienen. Eventuele hoorzittingen of andere gesprekken met belastingplichtigen vinden plaats op het kantoor van de BghU in een ruimte waar de privacy gewaarborgd is ⁴.

Gemeente Gooise Meren

De organisatie is bereikbaar via de gemeentelijk website (24 uur), per e-mail, whatsapp en telefonisch tijdens kantoortijden van maandag tot en met vrijdag van 8.30 uur tot 17.00 uur. De burger heeft verschillende mogelijkheden (digitaal, telefonisch of schriftelijk) om bezwaar in te dienen of bedenkingen kenbaar te maken ten aanzien van de aanslag. Mocht het noodzakelijk zijn dan worden gesprekken georganiseerd bij Gooise Meren en in enkele gevallen op locatie van belanghebbende of telefonisch. Mocht ook een in pandige opname benodigd zijn dan wordt de hoorzitting als zodanig gecombineerd met deze in pandige opname

Op dit moment zijn er tussen KCC en Belastingen nog geen afspraken gemaakt rondom kengetallen, kwaliteitsnormen, en doorlooptijden. Gooise Meren heeft als doel gesteld om in 2020 te gaan werken met kengetallen, KPI's en doorlooptijden.

De gemeente Gooise Meren heeft verder geen proactieve burgerparticipatie bij de totstandkoming van de WOZ-waarden, dan wel de kwaliteit van de bestanden. Landelijk is de trend al enige jaren om de burgers te betrekken bij de totstandkoming van de WOZ-waarde. Dit wordt ook geadviseerd door de Waarderingskamer. Dit gebeurt vaak aan de hand van voormelding over hetzij de WOZ-waarde en/of de objectkenmerken. De gemeente Gooise Meren doet dit geen van beide.

Gemeente Huizen

De organisatie is bereikbaar via de gemeentelijk website (24 uur), online WOZ-portaal, per e-mail en telefonisch tijdens kantoortijden van maandag tot en met vrijdag van 8.30 uur tot 17.00 uur. De gemeente Huizen vraagt belastingplichtigen nadrukkelijk om vooral telefonische contact te zoeken met het WOZ-team als er iets niet duidelijk is of als ze het niet eens zijn met de taxatie⁵. Er wordt dan gezamenlijk bekeken of de waarde dient te worden aangepast. Indien noodzakelijk, wordt de situatie ter plekke te onderzocht. Mocht de burger het niet eens zijn met een aanslag dan kan hij/zij digitaal en tevens via het Belastingen E-loket schriftelijk bezwaar indienen.

Vervolgens kan eventueel een gesprek of hoorzitting plaatsvinden in een gespreksruimte van de gemeente Huizen. Indien dit niet mogelijk is, vindt er een telefonische hoorzitting plaats. Mocht ook

³ Onze servicenormen voldoen volledig aan die welke ook terug te vinden zijn bij andere belastingsamenwerkingen en ook bij gemeenten die nog zelfstandig belasting heffen (wachttijden telefoon etc.)

⁴ Gelet op het grote aantal hoorzittingen van no-cure-no-pay-bedrijven (bezwaar WOZ) is dit strak georganiseerd: bij ons op kantoor.

⁵ Er zijn jaarlijks ongeveer 900 contacten via KCC. Vanwege klantvriendelijkheid werken we bij belastingen met directe doorkiesnummers. Klantcontacten zijn tot op heden nog niet gekwantificeerd naar kpi's en kengetallen.

een in pandige opname benodigd zijn dan wordt de hoorzitting als zodanig gecombineerd met deze in pandige opname.

De gemeente Huizen heeft verder geen proactieve burgerparticipatie bij de totstandkoming van de WOZ-waarden, dan wel de kwaliteit van de bestanden. Landelijk is de trend al enige jaren om de burgers te betrekken bij de totstandkoming van de WOZ-waarde. Dit wordt ook geadviseerd door de Waarderingskamer. Dit gebeurt vaak aan de hand van voormelding over hetzij de WOZ-waarde en/of de objectkenmerken. De gemeente Huizen doet dit geen van beide.

Gemeente Baarn

De organisatie is bereikbaar via de gemeentelijk website (24 uur), per e-mail en telefonisch tijdens kantoortijden van maandag tot en met donderdag van 8.00 uur tot 12.00 uur en van 13.00 uur tot 16.00 uur. Op vrijdag is de organisatie bereikbaar van 8.00 uur tot 12.00 uur. De burger heeft verschillende mogelijkheden (digitaal, telefonisch of schriftelijk) om bezwaar in te dienen of bedenkingen kenbaar te maken ten aanzien van de aanslag. Mocht het noodzakelijk zijn dan worden gesprekken georganiseerd bij de gemeente op locatie van belanghebbende of telefonisch. Mocht ook een in pandige opname benodigd zijn dan wordt de hoorzitting als zodanig gecombineerd met deze in pandige opname.

De gemeente Baarn heeft verder geen proactieve burgerparticipatie bij de totstandkoming van de WOZ-waarden, dan wel de kwaliteit van de bestanden. Landelijk is de trend al enige jaren om de burgers te betrekken bij de totstandkoming van de WOZ-waarde. Dit wordt ook geadviseerd door de Waarderingskamer. Dit gebeurt vaak aan de hand van voormelding over hetzij de WOZ-waarde en/of de objectkenmerken. De gemeente Baarn doet dit geen van beide.

Kwaliteit van processen

De kwaliteit van de processen heeft een nadrukkelijke relatie met de kwaliteit van de uitvoering. Doordat we in deze paragraaf naar verschillende aspecten van de kwaliteit van processen kijken, is dit een relatief lange paragraaf.

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

Oordeel Waarderingskamer

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

- Goed
- Voldoende
- Moet op onderdelen verbeterd worden
- Moet dringend verbeterd worden

De nu volgende tabel geeft inzicht in de Waarderingskamer-oordelen van de BghU, Huizen, Gooise Meren alsmede die van de gemeente Laren.

Organisatie	Status toezicht herwaardering 2019	
	2019	
BghU	Voldoende (3 sterren)	Waarderingskamer heeft ingestemd met bekend maken WOZ-waarden voor 2020.
Baarn	Goed (4 sterren)	Waarderingskamer heeft ingestemd met bekend maken WOZ-waarden voor 2020.
Huizen	Goed (5 sterren)	Waarderingskamer heeft ingestemd met bekend maken WOZ-waarden voor 2020.
Gooise Meren	Goed (4 sterren)	Waarderingskamer heeft ingestemd met bekend maken WOZ-waarden voor 2020.
Laren	Voldoende (3 sterren)	Waarderingskamer heeft ingestemd met bekend maken WOZ-waarden voor 2020.

De gemeente Laren heeft de ambitie om te streven naar het algemene oordeel 'goed' ten aanzien van de uitvoering van de Wet WOZ.

We merken voor de volledigheid wel op dat het gebruikelijk is dat bij de start van een belastingsamenwerking de Waarderingskamer de individuele gemeente (in casu Laren) het eerste jaar een categorie lager indeelt dan het jaar ervoor. Dit heeft in de regel te maken met het feit dat een gemeente bij aansluiting bij een bestaand samenwerkingsverband -zoals de BghU - volledig wordt doorgelicht op de totale uitvoering van de Wet WOZ. Dit betreft een uitgebreide inspectie en staat niet in verhouding tot de inspecties die in het verleden bij de gemeente Laren zijn uitgevoerd. Het is dan ook van belang om als gemeente Laren hiervan bewust te zijn.

Aangezien het oordeel van de Waarderingskamer voor Laren op dit moment 'voldoende' is, is het mogelijk dat het oordeel wordt aangepast naar 'moet op onderdelen verbeterd worden'.

Voor het belastingjaar 2019 heeft de BghU voor al haar deelnemers het oordeel 'voldoende' mogen ontvangen vanuit de Waarderingskamer. De gemeenten Baarn, Gooise Meren en Huizen daarentegen zijn beoordeeld met een goed in het afgelopen belastingjaar. Wel moet worden toegelicht dat de eisen van de Waarderingskamer om te komen tot een oordeel voor alle organisaties gelijk zijn, dat wil zeggen dat er geen rekening wordt gehouden met de omvang grootte van een organisatie, terwijl de aantallen en dus ook de werklust significant afwijken.

- De BghU heeft ± 350.000 WOZ-objecten
- De gemeente Huizen heeft ± 20.000 WOZ-objecten
- De gemeente Gooise Meren heeft ± 32.000 WOZ-objecten
- De gemeente Baarn heeft ± 13.000 WOZ-objecten

Los hiervan is de gemeente Laren te allen tijde juridisch verantwoordelijk voor de gemeentelijke basisgegevens die zijn vastgelegd in een basisregistratie. Voor de gemeente gaat het dan om de basisregistraties BRP (sinds 1 januari 2014) Adressen & Gebouwen (BAG) en WOZ (sinds 1 januari 2009). Deze basisregistraties maken onderdeel uit van een groot landelijk stelsel van basisregistraties (RSGB). Al deze gegevens dienen te worden afgestemd en deze afstemming dient te worden geborgd binnen de bestaande processen. Landelijk is namelijk afgesproken dat de bronhouders verantwoordelijk zijn voor de gegevens binnen haar basisregistratie. Uiteraard moet hierbij aandacht zijn voor de wijze van gegevensuitwisseling en afstemming inclusief de borging hiervan binnen de processen. De niet-bronhouders moeten gebruik maken van gegevens van deze bron en eventuele hiaten terug melden aan de bronhouder ter correctie. Hierdoor is er (in de toekomst) sprake van een breed zelfcorrigerend stelsel, waardoor de gegevens waarmee gewerkt wordt betrouwbaar en actueel zijn. Dit draagt in zeer belangrijke mate bij aan de kwaliteit van de processen. Tevens kan worden aangegeven dat de BAG-WOZ-koppeling en de daadwerkelijke aansluiting tot de LV WOZ ook zullen bijdragen aan de algehele kwaliteit.

Specifiek ten aanzien van de aansluiting op de LV WOZ willen we nog aangeven dat de gemeente Laren is aangesloten op de LV WOZ. Datzelfde geldt ook voor de deelnemers van de BghU en de gemeenten Baarn, Gooise Meren en Huizen. We gaan nu in op de resultaten van de gemeente Laren, de BghU (vanuit alle deelnemers gezien) ten aanzien van de kwaliteit van processen.

BghU

De BghU is een samenwerkingsverband op het gebied van belastingen tussen de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, Lopik, Nieuwegein, Stichtse Vecht, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug, Zeist en Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. De BghU voert namens deze partijen de heffing en invordering van lokale belastingen uit en stelt de hoogte van de WOZ-waarden vast. BghU voert voor de gemeenten de taken uit op het terrein van de WOZ, de heffing en inning voor OZB, afvalstoffenheffing, rioolheffing, hondenbelasting, toeristenbelasting, parkeerbelasting, forensenbelasting, precariobelasting en BedrijvenInvesteringsZone (BIZ). Voor het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden is de BghU verantwoordelijk voor het heffen en innen van de waterschapsbelastingen.

Voor het heffen en innen van belastingen maakt de BghU gebruik van het belastingpakket Key2belastingen van Centric. In januari en februari heeft de BghU het hoofdkohier opgelegd voor haar deelnemers. De BghU heeft met haar deelnemers vastgesteld dat meer dan 95% van de belastingaanslagen in het hoofdkohier dienen te worden opgelegd. Deze KPI is in 2020 voor alle deelnemers behaald. Met uitzondering van enkele waterschapsheffingen (HDSR) en belastingaanslagen voor de gemeente Utrecht heeft de BghU vrijwel alle belastingaanslagen voor de belastingjaren tot en met 2017 opgelegd.

Het proces rondom heffen en invorderen bij de BghU is vastgelegd in een jaarplanning. De koppeling met de BRP is volledig bijgewerkt. Datzelfde geldt voor de koppeling met de NHR. Naast de noodzakelijke handmatige verwerkingen, wordt er gebruik gemaakt van geautomatiseerde koppelingen (BRP: dagelijks/ KvK: wekelijks). Voor het bepalen van de maatstaf voor de Rioolheffing Gebruikers maakt de BghU gebruik van de Waterbank.

Conform de jaarplanning worden er 11x per jaar aanmaningen en dwangbevelen verstuurd door de BghU. De BghU heeft eigen deurwaarders in dienst, maar voor een deel van de werkzaamheden wordt er gebruik gemaakt van een externe deurwaarder (Cannock Chase). Om de kwaliteit van de externe deurwaarder te toetsen wordt er meerdere keren per jaar overleg met elkaar gevoerd om de recente werkzaamheden en ontwikkelingen door te nemen.

Betalingen (verwerken posten tussenrekening, niet 1:1 te koppelen) worden iedere dag verwerkt. Alle betalingsregelingen met belastingplichtigen worden geautomatiseerd door Key2belastingen gecontroleerd. Restituties naar aanleiding van kwijtschelding en een verminderingsrun worden wekelijks verwerkt. Overige restituties worden tweemaal per week verwerkt. Storno's worden, rekening houdend met de 56 dagen-termijn, eens per week verwerkt.

In het kader van bedrijfsgevoelige informatie heeft de BghU voor wat betreft de openstaande posten louter aangegeven dat er geen openstaande posten zijn geadministreerd voor alle aanslagen die zijn opgelegd voor 1-1-2015. Het percentage oninbaar voor de afgelopen jaren bij de BghU is laag, namelijk 0,29 % in 2017, 0,15% in 2018 en 0,11% in 2019.

De waardebepaling en het gegevensbeheer worden ook verwerkt in de applicaties van Centric (Key2waarderen/ Key2belastingen). In onderstaande tabel is uiteengezet hoeveel objecten BghU binnen haar werkgebied heeft.

Objecten BghU	Aantallen
Woningen BghU (2020)	325.752
Courante niet-woningen BghU (2020)	18.010
Hoeveel incurante niet-woningen BghU (2020)	6.327
Hoeveel agrarische objecten BghU (2020)	1.566
Hoeveel NSW-landgoederen BghU (2020)	365 NSW landgoederen huidige gebied 35 NSW Stichtse Vecht
Roerende zaken	Ligplaatsen/ woonboten Utrecht (aantal onbekend)

Voor de WOZ en het gegevensbeheer heeft de BghU een jaarplanning vastgesteld. Deze is grotendeels gebaseerd op de WOZ-tijdlijn. Basisregistraties zijn in beginsel leidend voor de mutatieverwerking van de BghU. De automatiseringsprocessen zijn daar in hoge mate op afgestemd. Met de deelnemers zijn in het uitvoeringsprotocol afspraken gemaakt over het RSGB gedachtegoed. In het regiefunctionarissenoverleg staat dit punt regelmatig op de agenda.

De BRK-verwerking en BAG/WOZ koppeling zijn helemaal bij ⁶. De terugmeldingen (die in het kader van het gegevensbeheer van belang zijn) worden door middel van verschillende kanalen terug gemeld en worden binnen een maand verwerkt. Verder wordt aangegeven dat de adressen grotendeels BAG conform zijn en dat het merendeel van de WOZ-objecten een BAG ID heeft. Alle deelnemers van de BghU zijn al definitief aangesloten op de LV WOZ.

Voor wat betreft de waardering kan worden aangegeven dat alle niet-woningen worden gewaardeerd op gebruiksoppervlakte c.q. BVO en VVO (NEN 2580). Alle woningen worden gewaardeerd op gebruiksoppervlakte. De BghU heeft de transitie van inhoud naar oppervlakte waarden grotendeels afgerond. Alleen voor de gemeente Stichtse Vecht dienen nog 1500 objecten te worden omgezet.

De volledigheid en juistheid van de primaire- en secundaire objectkenmerken woningen inclusief vergunning vrije bouwwerken worden dagelijks geactualiseerd middels de lopende processen WOZ (Wabo-vergunningen, marktanalyse, inventarisatie, bezwaren, inlichtingenformulieren, veldwerk e.d.). Het veldwerk binnen de BghU is gestart en dient verder te worden uitgerold in de werkprocessen. Ook is er onlangs een pilot gestart voor de gemeente Lopik in het kader van mutatiesignalering. Ten tijde van dit schrijven zijn hiervan nog geen resultaten bekend.

Ten aanzien van de kwaliteit, volledigheid en integriteit van de gegevenshuishouding worden door de BghU periodiek controles uitgevoerd. Er zijn diverse scripts ontworpen door de data-analisten binnen BghU waarbij volledigheidsvaststelling wordt gecontroleerd. Deze controles hebben in eerste instantie voornamelijk betrekking op de afstemming van adressen en gebouwgegevens. Verder tracht BghU door een actieve deelname een bijdrage te leveren aan de modernisering van de Wet WOZ. Zo neemt BghU deel aan de Pilot Waarderingskamer (Verantwoordingsdoc), tracht het meer transparantie op het taxatieverslag aan te brengen en is er een deelname aan VNG realisatie: Modelmatig Waarderen Big Data. Tot slot omarmt BghU de CommonGround ontwikkeling: dit vijf lagen model met scheiding van data en processen is primair uitgangspunt bij investeringen in de ICT-infrastructuur.

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

- Gemiddelde afhandeltijd bezwaarschriften is 62,3 dagen.
- Voor WOZ-bezwaren van woningen geldt dat 39% binnen 12 weken is afgehandeld. Bij de WOZ-bezwaren voor niet-woningen geldt dat 36% binnen 24 weken is afgehandeld en 88% van de overige bezwaren is binnen 6 weken afgehandeld.
- BghU biedt de mogelijkheid tot een ambtshalve aanpassing WOZ-waarde na telefonisch contact
- Met de woningcorporaties vindt een vooroverleg plaats voor wat betreft de WOZ waarde vaststelling.
- 30% van alle beroepszaken resulteert in een compromis.
- 80% van de beroepszaken wordt ongegrond verklaard
- Kwijtscheldingsverzoeken worden in de regel binnen 8 weken (wettelijke termijn) afgehandeld. Dit wordt slechts anders als sprake is van het ontbreken van de benodigde informatie.
- Het aantal ingediende kwijtscheldingsverzoeken en kwijtscheldingsberoepen van de afgelopen drie jaar is 17.305/ 1.691 (2017), 15.543/ 1.397 (2018) en 15.860/ 1.134 (2019)

⁶ Bij enkele deelnemers is de BAG-WOZ koppeling punt van aandacht

- De gemiddelde afhandeltermijn van een kwijtscheldingsverzoek betreft:
2018: 90% binnen 8 weken, 2019: 62% binnen 8 weken afgehandeld, 2020: 98% binnen 8 weken afgehandeld.
- De gemiddelde afhandeltermijn van een kwijtscheldingsberoep 2018: 77% binnen 8 weken, 2019: 32% binnen 8 weken, 2020: 90% binnen 8 weken afgehandeld.

De gemeente Gooise Meren

De gemeente Gooise Meren is onder meer verantwoordelijk voor de uitvoering van de heffing en inning van belastingen, rechten en retributies en de uitvoering van de Wet WOZ en de BAG, voor OZB, afvalstoffenheffing, rioolheffing, leges, precariobelasting, toeristenbelasting, parkeerbelasting en de reclamebelasting.

Voor het heffen en innen van belastingen maakt Gooise Meren gebruik van het belastingpakket Gouw Belastingen van GouwIT. Er is een heldere jaarplanning waarin alle processen zijn verwerkt. Zowel voor de afdeling Heffen, invordering als de WOZ. De teams komen wekelijks of 2-wekelijks bij elkaar waarin (bij)sturing plaatsvindt indien nodig. In januari en februari heeft Gooise Meren het hoofdkohier opgelegd. Het recente hoofdkohier omvat in totaal 91,6% van alle belastingaanslagen voor belastingjaar 2020. Gerelateerd naar het totaal op te leggen belastingomzet is dit 96,2%. Voor de belastingjaren 2017 t/m 2019 geldt dat circa 98% van alle op te leggen belastingaanslagen zijn opgelegd.

De koppeling met de BRP is volledig bijgewerkt. Naast de noodzakelijke handmatige verwerkingen, wordt er gebruik gemaakt van geautomatiseerde koppelingen (BRP: dagelijks). Op dit moment wordt er geen gebruik gemaakt van een geautomatiseerde koppeling met de NHR en iWOZ. In de nabije toekomst worden deze koppelingen gerealiseerd.

Conform de jaarplanning worden er maandelijks herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen verstuurd door Gooise Meren. Gooise Meren maakt voor de dwanginvordering gebruik van een externe deurwaarder (Cannock Chase). Om de kwaliteit van de externe deurwaarder te toetsen, wordt er op de site van de deurwaarder ingelogd waar alle eigen dossiers en de voortgang van de dossiers te volgen is.

Betalingen (verwerken posten tussenrekening, niet 1:1 te koppelen) worden dagelijks verwerkt. Alle betalingsregelingen met belastingplichtige worden handmatig gecontroleerd. Restituties naar aanleiding van kwijtschelding, verminderingsrun en overige restituties worden wekelijks verwerkt. Storno's worden, rekening houdend met de 56 dagen-termijn, dagelijks verwerkt.

Voor wat betreft de openstaande posten is aangegeven dat de oudste openstaande posten in de administratie stammen uit 2015 met een totaal bedrag van €40.000,-. Op het gebied van invordering is met name het percentage oninbaar een belangrijke indicator voor de kwaliteit van de processen. Het percentage oninbaar van het belastingjaar 2019 is laag, namelijk 0,15%

De waardebepaling en het gegevensbeheer worden ook verwerkt in de applicatie van GouwIT (Gouw 7/ Gouw 5). In onderstaande tabel is uiteengezet hoeveel objecten Gooise Meren binnen haar werkgebied heeft.

Objecten Gooise Meren	Aantallen
-----------------------	-----------

Woningen Gooise Meren (2020)	28.294
Courante niet-woningen Gooise Meren (2020)	1.990
Incourante niet-woningen Gooise Meren (2020)	429
Agrarische objecten Gooise Meren (2020)	62
NSW-landgoederen Gooise Meren (2020)	5
Roerende zaken Gooise Meren	98

Voor de WOZ en het gegevensbeheer heeft Gooise Meren een jaarplanning vastgesteld. Deze is grotendeels gebaseerd op de WOZ-tijdlijn. Basisregistraties zijn in beginsel leidend voor de mutatieverwerking. Het uitgangspunt van Gooise Meren is éénmalig registreren voor meervoudig gebruik. De onderlinge samenwerking tussen de afdelingen is goed en wordt steeds beter door te investeren in de onderlinge samenwerking. Doelstelling is om deze samenwerking te intensiveren om uiteindelijk toe te werken naar een mogelijke integratie van afdelingen.

De BRK-verwerking is verwerkt tot en met januari 2020 en de BAG/WOZ koppeling is goed bij, maar er zijn nog enkele meldingen die nader onderzoek behoeven. Ten aanzien van het gegevensbeheer kan op basis van de verkregen gegevens worden geconcludeerd dat de terugmelding⁷ persoonsafhankelijk is ingericht en dat acht wordt geslagen op de wettelijke termijnen. De terugmeldingen (die in het kader van het gegevensbeheer van belang zijn) worden binnen een maand verwerkt. Verder wordt aangegeven dat de adressen grotendeels BAG conform zijn (99%) en dat het merendeel van de WOZ-objecten een BAG ID hebben (99%).

Voor wat betreft de waardering kan worden aangegeven dat alle niet-woningen worden gewaardeerd op gebruiksoppervlakte c.q. BVO en VVO (NEN 2580). Alle woningen worden gewaardeerd op inhoud. Gooise Meren is projectmatig bezig met de transitie van inhoud naar oppervlakte waarderen. Zij doen dit aan de hand van een gedegen stappenplan, met als doel alle woningen per 2022 te waarderen op gebruiksoppervlakte.

Voor wat betreft de controle op het gebied van de objectkenmerken kan worden opgemerkt dat de gemeente Gooise Meren niet ieder jaar de 20% behaalt, maar dat de totaalaantallen uitgespreid over 5 jaar wel voldoet aan de vastgestelde criteria. De volledigheid en juistheid van de primaire- en secundaire objectkenmerken woningen inclusief vergunning vrije bouwwerken worden dagelijks geactualiseerd middels de lopende processen WOZ (Wabo-vergunningen, marktanalyse, inventarisatie, bezwaren, inlichtingenformulieren, veldwerk e.d.). Al met al voldoet de kwaliteit van het bestand aan de eisen die daarvoor zijn gesteld door de waarderingkamer.

Ten aanzien van de kwaliteit, volledigheid en integriteit van de gegevenshuishouding wordt door Gooise Meren periodiek controles uitgevoerd. Zo wordt er door middel van koppelingen tussen de verschillende software gecontroleerd op volledigheid (BAG/GBA) en worden er controles uitgevoerd op

⁷ Overheidsorganisaties hebben de wettelijke plicht om mogelijk onjuiste gegevens (bij gerede twijfel) in de basisregistraties te melden aan de bronhouder van dit gegeven. Door terugmelden van vermeende onjuistheden aan bronregistraties, dragen de afnemende overheidsorganisaties bij aan de goede kwaliteit van de informatie. De bedoeling van het terugmelden is dat de bronhouder de juistheid van de melding verifieert. Bij gebleken juistheid voert hij dit direct door in zijn registratie en informeert de terugmelder.

o.a. basis van uitval kohier, STUFBG, leegstand. Door geregeld contact met de Waarderingskamer, het volgen van de meest recente jurisprudentie, maar ook andere thema's (zoals bijvoorbeeld duurzaamheid, informeel bezwaar, veel contact met onze inwoners), is Gooise Meren actief rondom de modernisering van de WOZ en de bijbehorende uitvoering.

De (interne) termijnen en afhandeling van de verschillende zaken zijn voor Gooise Meren nu als volgt:

- Verzoek- en bezwaarschriften worden binnen de wettelijke termijn afgehandeld, waarbij de werkzaamheden ieder jaar worden gespreid in relatie tot de beschikbare capaciteit. Eind van het jaar zijn dan alle bezwaren afgehandeld conform de wettelijke termijn met eventuele uitloop naar de eerste 6 weken van het daaropvolgende belastingjaar. In oktober is 90% van de bezwaarschriften afgehandeld
- In 2019 en 2018 heeft Gooise Meren respectievelijk 983 (47% gegrond) en 844 WOZ-bezwaren (44,7% gegrond) ontvangen. Circa 25% hiervan zijn ingediend door no-cure-no-pay -bureaus⁸.
- Het aantal heffingsbezwaren in 2019 was 1.418 (65% gegrond) en in 2018 was dit 1.176 (69% gegrond).
- In 2019 resulteerde 1,2% van de bezwaarschriften tot een beroepszaak.
- Gooise Meren zet als gemeente sterk in op informeel contact met de taxateurs. Dit biedt de mogelijkheid tot ambtshalve aanpassing WOZ-waarde na telefonisch contact.
- Met de woningcorporaties vindt een vooroverleg plaats voor wat betreft de WOZ waardebepaling.
- Kwijtscheldingsverzoeken worden in de regel binnen 8 weken (wettelijke termijn) afgehandeld. Dit wordt slechts anders als sprake is van het ontbreken van de benodigde informatie.
- Het aantal ingediende kwijtscheldingsverzoeken van het afgelopen jaar is 3680. Het aantal kwijtscheldingsberoepen in 2019 is 23.
- De gemiddelde afhandeltermijn van een kwijtscheldingsverzoek betreft:
2018: 90% binnen 8 weken, 2019: 62% binnen 8 weken afgehandeld, 2020: 98% binnen 8 weken afgehandeld.
- De gemiddelde afhandeltermijn van een kwijtscheldingsberoep 2018: 77% binnen 8 weken, 2019: 32% binnen 8 weken, 2020: 90% binnen 8 weken afgehandeld.

De gemeente Huizen

De gemeente Huizen is onder meer verantwoordelijk voor de uitvoering van de heffing en inning van belastingen, rechten en retributies voor en de uitvoering van de Wet WOZ en de BAG, voor OZB, afvalstoffenheffing, rioolheffing, leges, precariobelasting, toeristenbelasting, parkeerbelasting en de BIZ-belasting.

Voor het heffen en innen van belastingen maakt Huizen gebruik van het belastingpakket Vris van TogNederland. Er is een Basisplanning in de "Belastingnota" opgesteld die onderdeel uitmaakt van de programmabegroting. Ook is er een detailplanning vanuit applicatiebeheer beschikbaar. In februari heeft Huizen het hoofdkohier opgelegd. In principe wordt met het hoofdkohier tegen de 100% gecombineerd opgelegd. Wat later wordt opgelegd of verminderd zijn mutaties die gedurende het jaar

⁸ Wel onderhandelt Gooise Meren met no-cure-no-pay-bureaus over aangepast punt bij telefonisch horen en worden er werkafspraken gemaakt. Zo beperken de gemeente de proceskostenvergoedingen waar mogelijk.

kunnen optreden. Voor de belastingjaren 2017 t/m 2019 geldt dat alle belastingaanslagen zijn opgelegd.

De koppeling met de BRP is volledig bijgewerkt. Datzelfde geldt voor de koppeling met de NHR. Naast de noodzakelijke handmatige verwerkingen, wordt er gebruik gemaakt van geautomatiseerde koppelingen (BRP: dagelijks/ KvK: wekelijks).

Conform de jaarplanning wordt de cyclus herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen 3 maal per jaar verstuurd door Huizen. Huizen maakt voor de dwanginvordering na het zelf uitvaardigen van het dwangbevel gebruik van een externe deurwaarder. Er is niet omschreven door Huizen hoe de kwaliteit van de externe deurwaarder wordt getoetst.

Betalingen (verwerken posten tussenrekening, niet 1:1 te koppelen) worden dagelijks verwerkt. Alle betalingsregelingen met belastingplichtigen worden handmatig gecontroleerd. Restituties naar aanleiding van kwijtschelding, verminderingsrun en overige restituties worden maandelijks verwerkt. Storno's worden, rekening houdend met de 56 dagen-termijn, dagelijks verwerkt.

Voor wat betreft de openstaande posten is aangegeven dat geen openstaande posten in de administratie zijn opgenomen ouder dan drie jaar tenzij hier een speciale reden voor bestaat. Op het gebied van invordering is met name het percentage oninbaar een belangrijke indicator voor de kwaliteit van de processen. Het percentage oninbaar is jaarlijks circa 0,2%

De waardebepaling en het gegevensbeheer worden ook verwerkt in de applicatie Vris van TogNederland. In onderstaande tabel is uiteengezet hoeveel objecten Huizen binnen haar werkgebied heeft.

Objecten Huizen	Aantallen
Woningen Huizen (2020)	19.206
Courante niet-woningen Huizen (2020)	862
Incourante niet-woningen Huizen (2020)	318
Agrarische objecten Huizen (2020)	3
NSW-landgoederen Huizen (2020)	4
Roerende zaken Huizen	0

Voor de WOZ en het gegevensbeheer heeft Huizen een jaarplanning vastgesteld. Deze is grotendeels gebaseerd op de WOZ-tijdslijn. Basisregistraties zijn in beginsel leidend voor de mutatieverwerking. Er zijn koppelingen met alle basisadministraties waardoor de afstemming geborgd wordt. De uitval uit de koppelingen wordt gemonitord en opnieuw verwerkt. De RSGB vormt de onderlegger voor zowel de data als de processen die met deze data omgaan.

Het is niet duidelijk tot wanneer de BRK-verwerking is verwerkt. Tussen de BAG en de belastingapplicatie is de koppeling bij tot heden. Met de taxatieapplicatie is (nog) geen directe koppeling met de BAG. In de loop van dit jaar zou deze koppeling actief moeten zijn. Ook worden de BAG-gegevens tussen de belastingapplicatie en de taxatieapplicatie uitgewisseld.

Ten aanzien van het gegevensbeheer kan op basis van de verkregen gegevens worden geconcludeerd dat de terugmelding persoonsafhankelijk is ingericht. Het is onbekend binnen welke termijn de terugmeldingen (die in het kader van het gegevensbeheer van belang zijn) worden verwerkt, maar er worden wel consequent terugmeldingen gedaan. Verder wordt aangegeven dat de adressen waar mogelijk BAG conform zijn en dat het merendeel van de WOZ-objecten een BAG ID hebben.

Voor wat betreft de waardering kan worden aangegeven dat alle niet-woningen worden gewaardeerd op gebruiksoppervlakte c.q. BVO en VVO (NEN 2580). Alle woningen worden gewaardeerd op gebruiksoppervlakte. Huizen heeft de transitie van inhoud naar oppervlakte waarderen afgerond.

Ten aanzien van de volledigheid en juistheid van de primaire- en secundaire objectkenmerken woningen inclusief vergunning vrije bouwwerken kan worden aangegeven het een integraal proces betreft om zodoende het gegevensbeheer nader te optimaliseren. Dit proces omvat o.a. de marktanalyse, bezwaren, onderzoeksprocedures en luchtfotocontrole. Afgelopen jaar is er in samenwerking met de BAG middels luchtfoto's een mutatiesignalering uitgevoerd. De resultaten zijn in de WOZ verwerkt, in de BAG is men bezig om deze gegevens te verwerken.

Ten aanzien van de kwaliteit, volledigheid en integriteit van de gegevenshuishouding worden door Huizen periodiek controles uitgevoerd. Vanuit een procesbeschrijving rekening houdend met de maatregelen van de interne controle van de gemeente Huizen zijn diverse standaard query's ontwikkeld aangevuld met zelf ontworpen query's. Verder voert Huizen door het jaar heen alle controles uit die zijn voorgeschreven door de Waarderingskamer.

Hoewel de gemeente Huizen terecht aangeeft dat gezien 5 sterren kan worden gesteld dat er actief aandacht wordt besteed aan de uitvoering van de Wet WOZ, geeft dit niet aan hoe de gemeente Huizen vorm geeft aan de modernisering en innovatie ten aanzien van de Wet WOZ.

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

- Het percentage woningen dat onder bezwaar ligt in 2019 is 1,8%. Het percentage niet-woningen dat onder bezwaar ligt is 4%.
- Van alle woningbezwaren is 41,6% ingediend op basis van "no-cure-no-pay". Voor de niet-woningen ligt dit percentage op 78,9%⁹.
- 99% van alle bezwaren wordt binnen de wettelijke termijn afgehandeld.
- In 2019 resulteerde 1,2% van de bezwaarschriften tot een beroepszaak.
- Er is vooroverleg met de Alliantie en verschillende beleggers met een grote portefeuille
- Kwijtscheldingsverzoeken worden in de regel binnen 8 weken (wettelijke termijn) afgehandeld. Dit wordt slechts anders als sprake is van het ontbreken van de benodigde informatie.
- Het aantal ingediende kwijtscheldingsverzoeken van het afgelopen jaar is 1300. Het aantal kwijtscheldingsberoepen in 2019 is 20.
- 80% van de kwijtscheldingsverzoeken wordt binnen de wettelijke termijn afgehandeld.

⁹ Het landelijke percentage no-cure-no-pay bezwaren ligt voor zowel woningen als niet-woningen rond de 35%.

De gemeente Baarn

Zoals eerder al aangegeven is door de gemeente Baarn geen gedetailleerde vragenlijst ingevuld. Er is gekozen voor een pragmatische aanpak. In dit onderzoek kan daardoor niet zo uitgebreid een analyse worden gemaakt als bij de andere gemeenten. De gemeente geeft aan dat al haar processen tijdig en volledig worden afgerond. Er wordt nadrukkelijk samengewerkt op basisregistratief gebied, binnen de organisatie zijn de basisregistraties en het team belastingen organisatorisch en operationeel bij elkaar geplaatst. Dit draagt bij aan een goede samenhang van de gegevens. Echter dit kan niet worden getoetst aan de hand van kengetallen die zijn aangeleverd. Echter gelet op de openbare informatie die beschikbaar is, is er ook geen reden om hieraan te twijfelen. Wel is de organisatie ten opzichte van de andere partijen kwetsbaar. De formatie is allround, maar de functies zijn niet dubbel bezet. Bij uitval zou dit een risico kunnen zijn voor de processen en bijbehorende dienstverlening.

Scoren van de varianten op criterium kwaliteit processen/ dienstverlening

We gaan nu in op hoe de varianten scoren op het criterium Kwaliteit. Hierbij is van belang te bedenken dat het een vergelijking over de gehele linie betreft en dat alle aspecten hierin zijn meegewogen.

Wanneer we sec kijken naar de kwaliteit van dienstverlening naar burgers en bedrijven valt op dat alle organisaties het belang van goede communicatie onderschrijven en hier ook naar handelen. Alle organisaties zijn via de reguliere kanalen (telefoon, digitaal portaal, email) bereikbaar. De organisaties zijn ingericht op interactiviteit met de belastingplichtigen en het beschikbaar hebben van ingebouwde procescontroles. Hierin hanteert de BghU zoveel als mogelijk een digitaal klantconcept, terwijl Gooise Meren en Huizen sterk inzetten op informeel contact met de taxateurs. Door deze zeer actieve (telefonische) benadering wordt er tevens veel informatie bij burgers en bedrijven verzameld. Voor wat betreft het (WOZ)-gegevensbeheer is op te merken dat bij alle partijen weinig tot geen achterstanden zijn. Wel valt op dat procentueel gezien het aantal bezwaarschriften in de gemeente Huizen aanzienlijk lager is dan die van de BghU en Gooise Meren. Al met al is in de gemeente Huizen de kwaliteit van de processen het sterkst. Dit uit zich bijvoorbeeld in een laag percentage bezwaarschriften, maar zeker ook in een waardering van 5 sterren van de Waarderingskamer. Aan de andere kant is de BghU het sterkst op het gebied van innovatie en modernisering. BghU richt zich van alle organisaties het meest op innovaties in processen. Dit uit zich in de vele projecten waarin BghU participeert. Zo biedt de BghU bijvoorbeeld in de loop van 2020 de mogelijkheid van Flexibele Incasso. Burgers mogen dan zelf hun incasso dag en aantal termijnen bepalen (met een maximum van 8 termijnen).

Samenvattend scoren alle vier de varianten hoog op het criterium kwaliteit. Waarbij de gemeente Huizen voor de uitvoering van de wet WOZ het allerhoogste scoort. De omvang van de BghU is uiteraard wel een factor die van invloed is in de vergelijking. Tegelijkertijd constateren we dat bij alle varianten (ongeacht de keuze) de gemeente Laren qua kwaliteitsniveau erop vooruit zal gaan wat betreft kwaliteit van de processen en dienstverlening en dat er een beperking van de kwetsbaarheid is. Op basis van de vergelijking scoort de gemeente Huizen de maximale punten op dit criteria, de overige organisaties scoren vier punten.

3.7 Kwetsbaarheid

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

BghU

Binnen de BghU is geen sprake van kwetsbaarheid. De omvang van deze organisatie is dermate groot dat nagenoeg alle werkzaamheden door de BghU zelf worden uitgevoerd. Ook is er sprake van een meer dan dubbele bezetting van alle voorkomende werkzaamheden en taken. De BghU werkt daarbij met procesteams waardoor medewerkers generiek inzetbaar zijn binnen verschillende afdelingen. Er worden wel werkzaamheden uitbesteed. Zo wordt er samengewerkt met een externe deurwaarder en worden er medewerkers ingehuurd voor de WOZ. Dit is met name het resultaat van de extra werkzaamheden die de no-cure-no-pay bureaus genereren.

Alle processen zijn beschreven en opgenomen in Scientia. Verder heeft de BghU een procesteam dat belast is met de interne controle. Hiervoor is een intern controle plan opgesteld. Daarnaast legt de BghU verantwoording af aan de deelnemers met management- en bestuursrapportages.

Het door BghU in gebruik zijnde informatiesysteem wordt jaarlijks getoetst of het voldoet aan de ISAE 3402 standaard. ISAE 3402 is een audit standaard voor rapportage over beheersing van processen. Een ISAE-verklaring is gericht op organisaties die in aanmerking komen voor een onderzoek naar de geïmplementeerde beheersmaatregelen om de kritische processen van een klant te beveiligen.

De gemeente Gooise Meren

Binnen de organisatie zijn de werkzaamheden op het gebied van heffen, innen en WOZ ondergebracht binnen de afdeling Financiën & Belastingen. De functies zijn over de gehele linie niet dubbel bezet. De gemeente Gooise Meren heeft beperkt generiek inzetbaar personeel. Er werken voornamelijk specialisten binnen het team, waardoor bij (langdurige) uitval de werkzaamheden niet door collega's kunnen worden waargenomen. De gemeente Gooise Meren beschouwen wij op het gebied van belastingen als kwetsbaar. De kwetsbaarheid op de WOZ wordt ondervangen door het inhuren van één fte ter ondersteuning bij het project "taxeren op basis van gebruiksoppervlakte" en één fte ter ondersteuning bij de bezwaarschriften. Ook wordt de dwanginvordering verzorgd door een extern bureau. Mocht een medewerker vanwege ziekte of andere omstandigheden niet in staat zijn om de werkzaamheden uit te voeren dan dient in de regel een beroep te worden gedaan op (externe) inhuur.

Daarnaast kan worden aangegeven dat verschillende werkprocessen van de afdeling belastingen in kaart gebracht zijn. Controles vormen standaard een onderdeel van de processen. Deze zijn ook mede vastgelegd in de interim controle van de accountant. In de zomer gaat de gemeente over op GouwR2. Met de nieuwe mogelijkheden en ingerichte workflow die het systeem dan biedt, is het de bedoeling om de resterende processen ook verder in kaart te brengen en bestaande processen te verbeteren. Team WOZ maakt voor haar processen gebruik van sturingsinformatie. Wekelijks is er een overleg met het team om de voortgang te bespreken en waar nodig bij te sturen.

De gemeente Huizen

Binnen de organisatie zijn de werkzaamheden op het gebied van heffen en innen ondergebracht binnen het team Belastingen (onderdeel van de afdeling Publiekszaken). De functies zijn over de gehele linie niet dubbel bezet. De gemeente Huizen heeft beperkt generiek inzetbaar personeel. Er werken voornamelijk specialisten binnen het team, waardoor bij (langdurige) uitval de werkzaamheden niet door collega's kunnen worden overgenomen. De gemeente Huizen beschouwen wij op het gebied van belastingen als kwetsbaar. De kwetsbaarheid op de WOZ wordt ondervangen door het inhuren van een extern taxatiebureau. Aan het externe taxatiebureau worden veel WOZ-werkzaamheden (jaarlijks) uitbesteed. Dit heeft onder meer betrekking op de taxatie-technische werkzaamheden en afhandeling van bezwaarschriften en beroepsschriften. Ook wordt de dwanginvordering verzorgd door een extern bureau. Mocht een medewerker vanwege ziekte of andere omstandigheden niet in staat zijn om de werkzaamheden uit te voeren dan dient in de regel een beroep te worden gedaan op (externe) inhuur. Verder kan worden aangegeven dat de belangrijkste hoofdprocessen zijn beschreven. Deze zijn in samenwerking met de interne controle opgesteld.

De gemeente Baarn

De gemeente geeft aan dat binnen de afdeling Belastingen de formatie enkel bezet is. De medewerkers zijn allround, maar de functies zijn niet dubbel bezet. Wanneer er sprake is van (langdurige) uitval, dan zijn de werkzaamheden niet eenvoudig binnen het team op te vangen, anders dan dat er dan weer ergens anders een zgn. "gat" ontstaat. De gemeente Baarn moet dan ook ondanks de eventuele uitbreiding van de taak door het overnemen van de gemeente Laren nog steeds als kwetsbaar worden gezien.

Scoren van de varianten op criterium Kwetsbaarheid

Op het gebied van kwetsbaarheid scoort de BghU het hoogst. BghU heeft een meer dan dubbele bezetting voor alle voorkomende werkzaamheden en taken, waarbij medewerkers generiek inzetbaar zijn tussen afdelingen. Voor Gooise Meren en Huizen is de dubbele bezetting juist beperkt. Hierdoor dient er bij uitval van medewerkers sneller een beroep te worden gedaan op externe inhuur. Echter doordat de omvang van de gemeente Gooise Meren en Huizen groter is dan de gemeente Baarn scoren zij hoger dan de gemeente Baarn.

3.8 Toekomstbestendigheid en risico's

Bij het criterium 'toekomstbestendigheid en risico's' gaat het in de eerste plaats om de toekomst(visie) van de eventuele partner. Het gaat dan om vragen als: wat is het ambitieniveau van de partner? Wil deze blijven groeien, bijvoorbeeld qua omvang en innovatie en wat houdt dit dan in? Een hieraan gerelateerd aspect is de vraag: wat is het bestaansrecht van een samenwerkingspartner en welke toekomstige veranderingen zijn nu al te voorzien die de toekomstbestendigheid beïnvloeden?

BghU

De BghU is een belastingsamenwerking die zich al jaren heeft bewezen. Vanaf de start van de BghU tot aan heden is er een groei doorgemaakt in omvang en in dienstverlening. Door de groei van de organisatie hebben ze een omvang die toekomstbestendig is. Door de samenwerking met het waterschap en verschillende gemeenten in samenhang met de bestuurlijke tevredenheid, is er geen reden om aan te nemen dat de toekomst ter discussie staat.

De gemeente Gooise Meren

De gemeente Gooise Meren is al een samenwerking tussen de drie voormalige gemeenten.

De gemeente Huizen

De gemeente Huizen heeft haar belastingtaak goed op orde. Zij heeft niet actief de ambitie om haar belastingtaak uit te breiden met andere gemeenten of de ambitie om als centrumgemeente te gaan fungeren op het gebied van belastingen. In de gesprekken is vanuit de gemeente Huizen voorgesteld om de belastingtaak onder te brengen bij een extern bureau. Zij wil graag haar hoge kwaliteitsniveau behouden en ziet daarin bij samenwerking een risico. Wanneer in de praktijk zou blijken dat dit toch op enig moment zich voor zou doen, dan kan de samenwerking in een spanningsboog terecht kunnen komen. Echter door mee te werken aan het onderzoek staat de gemeente Huizen niet per definitie onwelwillend tegenover samenwerking.

De gemeente Baarn

De gemeente Baarn heeft als doel om zelfstandig te blijven en door middel van regionale samenwerking dit in stand te houden. Echter door een samenwerking tussen de gemeente Baarn en de gemeente Laren ontstaat er nog geen organisatie die de zekerheid kan krijgen dat deze toekomst vast is. De omvang daarvan is – zelfs als de BEL zou toetreden- niet heel groot. Vele organisaties die zijn toegetreden tot een belastingsamenwerking op basis van de 3K's (Kosten, Kwetsbaarheid en Kwaliteit) zijn van een omvang die groter is dan de gemeente Baarn in samenwerking met de gemeente Laren (of de BEL). Zeker gezien de veranderopgave die gemeenten in de komende jaren moeten gaan bereiken, is de vraag of en voor hoelang de samenwerking toekomst vast is.

Naast de eventuele aanwezige groeiplannen is het verder van belang om te weten welke financiële, juridische en bestuurlijke risico's de gemeente Laren (in de toekomst) loopt. De ervaring leert dat toetreding tot een bestaand belastingkantoor eenvoudiger te realiseren is dan de oprichting van een nieuw belastingkantoor. Daarbij heeft de BghU zich de afgelopen jaren bewezen als een professionele organisatie.

Mogelijke risico's

Rondom de bedrijfsvoering en de implementatie zijn op voorhand niet alle risico's te benoemen. Hieronder zijn de belangrijkste, met mogelijk een grote impact (en meer of minder kans van optreden), aangegeven:

- Vertraging door langdurige besluitvormingsprocessen.

Dit betreft een hoog risico (met grote impact). Als de beoogde planning om wat voor redenen dan ook niet kan worden gerealiseerd, betekent dit dat uitbesteding van de belastingtaak van de gemeente Laren niet per 1 januari 2022 gerealiseerd kan worden, maar een jaar later (op 1 januari 2023). Om de planning te halen, moet het streven zijn om uiterlijk in november 2020 een besluit te nemen.

- Kosten vallen hoger uit dan begroot.

Door onvoorziene ontwikkelingen nemen de kosten in het project aanzienlijk toe. Dit zou bijvoorbeeld kunnen gaan om het wegwerken van achterstanden in de belastingbestanden; na uitvoering van een 'Schoon door de poort' kwaliteitscontrole ontstaat hier meer inzicht in.

- Het kan extra tijd en energie kosten om cultuurverschillen tussen de medewerkers van Laren en het belastingkantoor/ samenwerkingspartner op te lossen. Tijdens de implementatiefase kunnen dergelijke verschillen (opvattingen, gedachtegoed) tot discussies, ontevredenheid en vertragingen leiden.

- Gebreken in de kwalitatieve en/of kwantitatieve bezetting van de projectorganisatie, waardoor het realiseren van de planning onder druk komt te staan en mogelijk meer inzet van (externe) partijen noodzakelijk is.

De consequenties rondom dit risico richten zich met name op een (exponentiële) toename van kosten en vertraging van het project of toetreding. De risico's kunnen worden beperkt door voorafgaand aan de toetreding een project- en testplan te schrijven. Aangezien de BghU zich de afgelopen jaren bewezen heeft als een professionele organisatie met voldoende ervaring met toetreders is dit risico laag te noemen. Voor Gooise Meren en Huizen is toetreding en het daarmee gekoppelde project nieuw, waardoor het risico op dit onderdeel groter is.

Ten aanzien van de belastingapplicatie en uitvoering van de belastingprocessen zijn de volgende kritische aspecten en randvoorwaarden aan de orde:

- De implementatie van Laren vindt plaats terwijl het normale werk 'gewoon' doorgang moet vinden. Tegelijkertijd dienen nieuwe ontwikkelingen -bijvoorbeeld ten aanzien van de basisregistraties, wet- en regelgeving- vlekkeloos en adequaat te worden verwerkt. Er dient gedurende de voorbereiding, implementatie en uitvoering voldoende capaciteit en deskundigheid, zowel belasting- en proces-inhoudelijk, als ICT-technische capaciteit beschikbaar te zijn. Dit alles legt een fors capaciteitsbeslag op de betrokken organisaties.
- De afstemming en koppeling vanuit de BghU/Gooise Meren/Huizen/Baarn met de toetredende gemeente Laren moet nog worden (door)ontwikkeld.
- De bestaande systemen en gegevensbestanden zijn verschillend, zowel naar aard als formaat; dat geldt met nadruk ook voor de historische bestanden.
- De belastingheffing kan tot 3 jaar terug na toetreding worden opgelegd danwel geïnd. Wie is hiervoor verantwoordelijk/probleemhouder?
- Principe van het project is toetreding Schoon door de poort.
- Koppeling van/ tussen een groot aantal systemen.
- Betrokkenheid en doortastendheid van opdrachtgevers/management.
- Goede samenwerking met, en inzet van, alle betrokken organisaties en organisatieonderdelen alsmede de leveranciers; onder meer PinkRocade (Laren), Centric (BghU), Gouw (Gooise Meren) en TogNederland (Huizen en Baarn).

Scoren van de varianten op criterium Toekomstbestendigheid en risico's

De BghU heeft zich de afgelopen jaren bewezen als professionele organisatie. Ze weten hoe een conversie en toetredingstraject uitgevoerd moet worden en hebben hiervoor een bewezen trackrecord. Op het criteria toekomstbestendigheid en risico's scoort de BghU dan ook de maximale score.

De gemeente Gooische Meren heeft enigszins ervaring met het samenvoegen en samenwerken tussen (voormalige) individuele gemeenten en hebben een voldoende omvang dat deze samenwerking voor de belastingtaak goed toekomstbestendig is. Echter de risico's zoals deze zijn benoemd zijn hoger dan bij de BghU, vandaar dat zij een score van vier behalen.

De gemeente Huizen is een organisatie waarbij kwaliteit hoog in het vaandel staat, en er wordt op meerdere terreinen al met regiogemeenten samengewerkt. Echter voor belastingen is een mogelijke daling van kwaliteit een risico dat de toekomstbestendigheid onder druk kan zetten. Zeker omdat de gemeente Huizen zelf de uitspraak heeft gedaan of een commerciële partij geen goede optie zou zijn voor de gemeente Laren. Op basis van deze afweging heeft de gemeente Huizen een score van drie behaald.

De gemeente Baarn is een organisatie dat graag samenwerkt op het gebied van belastingen, echter zij hebben een omvang dat aanzienlijk kleiner is dan de andere organisaties, waardoor de toekomstbestendigheid lager en risicovoller is, dan bij de andere organisaties. Daarnaast hebben ze geen ervaring met het adopteren van gemeentelijke belastingtaken of het samenvoegen van gemeentelijke databases in het belastingdomein (net als de gemeente Huizen). Hierdoor is het in tegenstelling tot de andere gemeenten de risico's hoger dan bij de organisaties. Op basis van deze afweging heeft de gemeente Huizen een score van twee behaalt.

4. Ingevuld afwegingskader

4.1 Inleiding

Zoals in het eerste hoofdstuk is aangegeven, hebben wij -om te kunnen afwegen welke variant de voorkeur verdient voor de gemeente Laren- een afwegingskader (matrix) opgesteld met horizontaal de vier organisaties en verticaal de afwegingscriteria (beoordelingscriteria). De matrix hebben wij ingevuld op basis van de beschikbaar gestelde gegevens. In hoofdstuk 3 hebben wij de afwegingscriteria nader toegelicht.

De volgende paragraaf gaat in op het onderdeel 'wegingsfactor' van het afwegingskader. In de paragraaf daarna laten wij het ingevulde afwegingskader zien en komen wij tot een advies voor de voorkeursvariant.

Om nog meer inzicht te geven in de voor- en nadelen van elke variant presenteren we in de laatste paragraaf een tabel die een (samenvattend) antwoord geeft op de vraag: wat zijn de voordelen en nadelen van elke variant?

4.2 Wegingsfactoren

In het onderzoek hebben wij de varianten op hoofdlijnen en expertmatig afwegen op het volgende afwegingskader, waarbij de weging van de criteria vooraf is bepaald door de wethouder Financiën van de gemeente Laren. De nu volgende tabel laat het resultaat zien.

Afwegingscriterium	Wegingsfactor
1. Kwaliteit dienstverlening/ dienstverleningsconcept/ klanttevredenheid	15%
2. Kwetsbaarheid	30%
3. Juridisch: Mate van beleidsvrijheid (qua uitvoeringsbeleid), bestuurlijke drukte en o.a. mate van zeggenschap i.c.m. juridische constructie	10%
4. Organisatorisch: overname over te dragen belastingsoorten en ondersteunende diensten	15%
5. Toekomstbestendigheid en risico's	30%
6. Externe profilering: Wijze van profilering naar de belastingbetaler (eigen identiteit)	0%
Totaal	100%

4.3 Ingevulde afwegingskader

In de nu volgende tabel laten we het ingevulde afwegingskader zien voor de onderzochte varianten. Per criterium kon een score van 1 tot en met 5 worden behaald; de nu volgende tabel laat de betekenis hiervan zien. We zijn uitgegaan of de ontvangen aantrekkelijk is.

Puntentoekenning
Score 5: Zeer goed
Score 4: Goed
Score 3: Gemiddeld
Score 2: Minder
Score 1: Minst

Op basis van deze score is beoordeeld welke variant het beste scoort. In de nu volgende tabel laten we de ingevulde vergelijkingsmatrix zien (op basis van een expertmatige inschatting). Deze inschatting is gebaseerd op de vele onderzoeken die we in dit kader bij diverse gemeenten en belastingkantoren van samenwerkende gemeenten en waterschappen hebben uitgevoerd in de laatste jaren. Als de varianten of een aantal organisaties geen tot marginale verschillen hebben ten aanzien een afwegingscriterium, is een gelijke score toegekend.

Afwegingscriterium	BghU	Gooise Meren	Huizen	Baarn
1. Kwaliteit dienstverlening/ dienstverleningsconcept/ klanttevredenheid	4	4	5	4
2. Kwetsbaarheid	5	3	3	2
3. Juridisch: Mate van beleidsvrijheid (qua uitvoeringsbeleid), bestuurlijke drukte en o.a. mate van zeggenschap i.c.m. juridische constructie	3	4	4	4
4. Organisatorisch: overname over te dragen belastingsoorten en ondersteunende diensten	5	5	5	5
5. Toekomstbestendigheid en risico's	5	4	3	2
Totaal	22	20	20	17

De totale scores van de BghU, Gooise Meren, Huizen en Baarn zijn berekend door de wegingsfactoren te vermenigvuldigen met de getoonde scores uit de vorige tabel op de verschillende afwegingscriteria. Er is een maximale score te behalen van 500 punten. In de tabel hieronder zijn de totaalscores gepresenteerd. De BghU heeft met een totaalscore van 465 de meeste punten behaald. Daarna volgt de gemeente Gooise Meren scoort 385 punten, op de voet gevolgd door de gemeente Huizen met 370 punten, de gemeente Baarn scoort 295 punten.

Afwegingscriterium	Totaalscores			
	BghU	Gooise Meren	Huizen	Baarn
1. Kwaliteit dienstverlening/ dienstverleningsconcept/klanttevredenheid	60	60	75	60
2. Kwetsbaarheid	150	90	90	60
3. Juridisch: Mate van beleidsvrijheid (qua uitvoeringsbeleid), bestuurlijke drukte en o.a. mate van zeggenschap i.c.m. juridische constructie	30	40	40	40
4. Organisatorisch: overname over te dragen belastingsoorten en ondersteunende diensten	75	75	75	75
5. Toekomstbestendigheid en risico's	150	120	90,0	60
Totaalscore	465	385	370	295

Eindconclusie voorkeursvariant

Wanneer de resultaten van het onderzoek en de bijbehorende scores worden vergeleken aan de hand van de ingevulde afwegingscriteria is de conclusie dat de BghU het beste aansluit bij de wensen van de gemeente Laren.