



## **Rapport Business Case**

### **Samenwerking Gemeente Tiel, AVRI met Waterschap Rivierenland op het gebied van belastingen**

**Goedgekeurd door:  
Stuurgroep Samenwerking Belastingen**

**Versie : 1.1 definitief  
Datum: 4 juli 2005**

## Inhoudsopgave

Managementsamenvatting .....	3
1 Opdracht en uitgangspunten.....	5
1.1 Inleiding .....	5
1.2 Achtergronden Business Case.....	6
1.3 Wijze van uitvoering onderzoek .....	6
1.4 Gehanteerde uitgangspunten .....	8
2 Beschrijving verschillende varianten van samenwerking .....	9
2.1 Uitwerking model belastingheffing en invordering .....	9
2.2 Bestaande situatie.....	11
2.3 Variant 1: gezamenlijke (dwang)invordering .....	11
2.4 Variant 2: Heffen en invorderen, eigen aanslagbiljet.....	13
2.5 Variant 3: Heffen en invorderen op één biljet.....	14
2.6 Variant 4: Heffen en invorderen op één biljet, incl. WOZ-taxatie.....	15
2.7 Personele consequenties.....	16
2.8 Onderzoek kwijtschelding .....	18
3 Opbrengsten van de verschillende varianten.....	20
3.1 Effect voor de belastingplichtige .....	20
3.2 Bedrijfsvoering .....	22
3.3 Kosten per aanslag .....	23
3.4 Conclusies en aanbevelingen .....	30
4 Risico's.....	32
5 Plan van aanpak voor Transitiefase.....	34
5.1 Hoofdpunten Plan van Aanpak Transitiefase.....	34
5.2 Overige onderwerpen plan van aanpak .....	36

## Managementsamenvatting

Vrijdag 1 juli 2005 jl. is de stuurgroep bijeen geweest in de volledige samenstelling met als doel het vaststellen van het rapport Business Case Samenwerking Belastingen inclusief het voorstel voor vervolg.

De managementsamenvatting is door de stuurgroep opgesteld. In eerste instantie dient vermeld te worden dat de projectgroep wordt gecomplimenteerd met het eindresultaat gezien de korte doorlooptijd en de helderheid van het rapport. De stuurgroep kan zich vinden in zowel de inhoud van het rapport en de daarin opgevoerde conclusies en voorstellen. De stuurgroep verleent hiermee decharge aan de projectgroep Samenwerking Belastingen.

De opdracht was om de volgende 4 varianten uit te werken:

- *Variant 1, gezamenlijke (dwang)invordering*
- *Variant 2, gezamenlijk administratie voeren (gescheiden aanslagbiljetten)*
- *Variant 3, gezamenlijk heffen en invorderen (gezamenlijk aanslagbiljet)*
- *Variant 4, gezamenlijk heffen, invorderen en WOZ taxatie (gezamenlijk aanslagbiljet)*

Bezien vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering zijn vooral varianten 2, 3 en (mits meer gemeenten mee doen) variant 4 interessant. Deze varianten bieden mogelijkheden tot verbetering van kwaliteit, efficiëntie en continuïteit. Daarnaast lijkt een dergelijke vorm van samenwerking interessante mogelijkheden voor het personeelsbeleid te bieden. De varianten 2, 3 en 4 kennen wel een complexere wijze van belastingheffing. Dit stelt hogere eisen aan de te vormen organisatie en de te gebruiken applicaties.

Vanuit de belastingplichtige geredeneerd, is duidelijk geworden dat varianten 3 en 4 een forse winst in termen van transparantie, klantvriendelijkheid en klantgerichtheid te bieden heeft.

Financieel gezien, laat de doorrekening van de varianten zien dat besparing van 20% mogelijk is. Hiermee is 1,3 miljoen euro per jaar gemoeid. Opmerkelijk is dat de Gemeente Tiel en AVRI veel kunnen winnen bij de varianten 2 tot 4. Rivierenland profiteert in absolute getallen echter het meest, dankzij een goedkopere invordering en het samenvoegen van de belastingaanslagen.

Als gevolg op het onderzoek Business Case worden de 4 volgende voorstellen gedaan:

- **Vervolgstap:**

Gezien de gunstige financiële consequenties en de maatschappelijke relevantie wordt voorgesteld te starten met het opstellen van het plan van aanpak Transitiefase voor variant 2 met eventueel een groeipad naar variant 3. Hierbij dient als voorwaarde dat de belasting applicatie de uitvoerende organisatie moet ondersteunen.

- **Uitvoerende organisatie:**

Gezien gebiedsgrootte en gebiedsoverlap wordt voorgesteld aansluiting te zoeken cq gebruik te maken van ondersteuning vanuit Waterschap Rivierenland. Dit vanwege pragmatiek en het opdoen van ervaring. Op de lange(re) termijn kan in geval van uitbreiding van het aantal gemeenten besloten worden voor een andere organisatievorm / uitvoerende organisatie.

- **Kwijtschelding:**

Met betrekking tot de kwijtschelding lijken de financiële voordelen evident. Samenwerking op dit gebied biedt gemeenschappelijke voordelen voor zowel alle partners als de belasting-

plichtige. Het vervolgtraject is helder. Het voorstel is om te starten met het gemeenschappelijk kwijtschelding traject. Activiteit 1 te weten “Kosten bepalen van de bestaande situatie, de mogelijke besparingen voor elk van de instanties en de consequenties voor de instanties in kaart brengen” heeft reeds plaatsgevonden. De activiteiten 2 tot en met 8 worden opgestart, te weten:

2. Eén gezamenlijk formulier + toelichting maken voor een verzoek voor kwijtschelding.
3. Onderzoek instellen en regels bepalen voor een voorstel voor automatische kwijtschelding
4. Werkwijze bepalen waar elke instantie zich in kan vinden
5. Communicatieplan opstellen
6. Voorstel maken voor de overige voorwaarden voor de uitvoerende instantie
7. Informatie bepalen van de uitvoerende instantie naar de overige deelnemers
8. Opstellen van een contract voor de samenwerking

Deze activiteiten staan los van het vervolg op het rapport Business Case Samenwerking Belastingen. Het doel is om de eventuele samenwerking op het gebied van kwijtschelding te laten plaatsvinden vanaf 1 januari 2006. Dit betekent dat de eerdergenoemde stappen in het 2<sup>e</sup> deel van 2005 worden uitgevoerd.

- Parallel traject:

Specifiek voor Waterschap Rivierenland wordt nader onderzoek gedaan naar de bestuurlijke haalbaarheid om het meeliften met Vitens te beëindigen. De ontwikkelingen voor de invoering van één waterketentarieef worden hierin meegenomen.

Waterschap Rivierenland heeft onlangs een fusietraject achter de rug. Voorgesteld wordt om op korte termijn de reeds ingezette efficiency verbetering met kracht door te zetten. Hiermee wordt verder inzicht verkregen in het aantal fte en de mogelijkheden om de aanslagvervaardiging te vervroegen.

- Principe besluit:

Vanuit de stuurgroep wordt de volgende werkwijze voorgesteld. Het informeren aan de hand van een presentatie van de bevindingen van het rapport aan de heer mr. J.P.M. Smarius, secretaris van de Gemeente Tiel, de heer drs. H.C. Jongmans, secretaris-directeur van Waterschap Rivierenland en de heer M.J.M. Hageman, secretaris van Afvalverwijdering Rivierenland om te komen tot een principe besluit van alle partners over de eventuele volgende fase Plan van aanpak Transitiefase.

Bovenstaande managementsamenvatting is opgesteld door de leden van de stuurgroep:

- De heer T. van Kalkeren      Manager Afdeling Financiën en Personeel Gemeente Tiel
- De heer J.J.M. Knoops      Directeur Middelens Waterschap Rivierenland
- De heer R.A. Mathlener      Directeur AVRI

# 1 Opdracht en uitgangspunten

## 1.1 Inleiding

Recent heeft het IBO-rapport ‘Bekostiging Waterbeheer’ een extra impuls gegeven aan het efficiënter organiseren van de heffing en inning van belastingen en het aangaan van samenwerkingsrelaties van waterschappen met gemeenten en andere (overheids)organisaties.

De vraag die in het IBO-rapport centraal staat is hoe aan de bekostiging en financiering van het waterbeheer het beste vorm kan worden gegeven. Centraal in de visie van de Rijksoverheid staat dat het kabinet geen actief beleid voert om een waterketenorganisatie op te zetten. De initiatieven om tot samenwerking te komen zullen lokaal of regionaal gestalte moeten krijgen. Het actieprogramma “Andere Overheid” sluit bij deze initiatieven aan, met als doel het verbeteren van dienstverlening en het verminderen van de administratieve lasten van de burger.

Waterschap Rivierenland heeft het initiatief genomen te onderzoeken wat de mogelijkheden voor lokale samenwerking zijn en heeft in eerste instantie gehoor gevonden bij de gemeente Tiel en de AVRI.

De leidende gedachte is dat door de krachten te bundelen voor alle partijen een win-win-situatie kan ontstaan. Samenwerking kan immers een krachtiger organisatie opleveren die efficiënter (en dus goedkoper) is, beter kwaliteit en continuïteit levert en kan beschikken over voldoende expertise voor alle hoofdtaken. Een dergelijke samenwerking zou geleidelijk aan kunnen groeien. Te denken valt aan een ontwikkeling met de volgende stappen:

1. gezamenlijke (dwang)invordering
2. gezamenlijk administratie voeren / gezamenlijke uitbesteding
3. samenvoegen van aanslagbiljetten

Samenwerking kan ook grote voordelen hebben voor bedrijven en burgers. Daling van perceptiekosten moet al kunnen leiden tot lagere tarieven. Denkbaar is verder dat men in de toekomst voor alle decentrale heffingen en belastingen nog maar te maken heeft met één organisatie – één loket, één aanslagbiljet, één invorderingsprocedure en één kwijtscheldingsprocedure. Hierbij blijft het directe contact van een deskundige met de burgers / klanten van groot belang. Dit is alleen mogelijk als de afstand tot de burgers klein wordt gehouden. Wanneer deze organisatie dan ook een goede werkwijze heeft voor het in contact treden met burgers en bedrijven en het vlot afhandelen van vragen en corrigeren van fouten, leidt dit tot een sterke verbetering van de dienstverlening, vermindering van ergernis en administratieve lastendruk.

Contacten tussen het Waterschap Rivierenland, de Gemeente Tiel en AVRI over samenwerking op het gebied van belastingheffing en invordering, hebben geleid tot een opdracht voor een onderzoek waarin een Business Case wordt opgesteld. Deze Business Case moet duidelijk maken wat een dergelijke samenwerking kan opleveren, waarbij verschillende varianten worden uitgezocht. Deze Business Case maakt het vervolgens mogelijk te beoordelen welke vorm van samenwerking de moeite waard is en in hoeverre de voordelen zullen gaan opwegen tegen de kosten die gemaakt zullen moeten worden om deze samenwerking gestalte te geven.

## 1.2 Achtergronden Business Case

De gedachte achter een Business Case is het scheppen van een beoordelingskader dat bij het uitvoeren van een verandering, in dit geval het vormen van een samenwerkingsorganisatie op het gebied van belastingheffing, als leidraad kan dienen.

De Business Case bevat de rechtvaardiging waarom een samenwerkingsorganisatie voor belastingheffing wordt opgezet. Het brengt de baten (voordelen en besparingen) in beeld van deze samenwerking, zowel financieel als op het gebied van de dienstverlening en de bedrijfsvoering en de risico's die met het vormen van een dergelijke samenwerkingsorganisatie samenhangen. De stuurgroep kan aan de hand van dit document beoordelen of de vorming van een samenwerkingsorganisatie voldoende op kan leveren en welke variant van samenwerking voldoende de moeite waard is.

Verder maakt de Business Case het ook mogelijk om later te beoordelen of de gerealiseerde samenwerking ook inderdaad de beoogde voordelen oplevert.

Een belangrijk onderdeel van de Business Case is dan nog niet benoemd, namelijk de kosten die het vormen van een dergelijke organisatie (inclusief de zogenaamde desintegratiekosten van de participerende organisatie) moeten worden gemaakt. Volgens het Plan van Aanpak worden deze kosten pas in beeld gebracht, als eerst de mogelijke opbrengsten van verschillende vormen van samenwerking duidelijk zijn. De opbrengsten zullen jaarlijks terugkomen, de veranderingskosten zijn eenmalig. Uiteindelijk zal de balans overtuigend positief moeten zijn.

Na afronding van deze fase is dus een tweede stap nodig als de deelnemers op grond van de uitkomsten menen dat de voordelen van samenwerking de moeite waard zijn. De stap die dan gezet moet worden, is het maken van een plan voor de transitie. Onderdeel van dat plan is het maken van een kostenschatting en een planning. De stuurgroep beschikt dan over maatstaven, waaraan het verloop van de transitie kan worden beoordeeld en bijgestuurd.

In dit rapport wordt een viertal varianten uitgewerkt. Enerzijds met de bedoeling een keuze te kunnen maken voor de meest gunstige variant, anderzijds met de bedoeling een mogelijk groeipad te verkennen. Als een eenvoudige (en snel te realiseren) vorm van samenwerking al duidelijke baten heeft, loont het om de veilige weg van een groeiscenario te kiezen.

## 1.3 Wijze van uitvoering onderzoek

Na een kick-off met de stuurgroep is de projectgroep gestart met het inventariseren van de gegevens nodig voor de Business Case. Hiervoor is gebruik gemaakt van een spreadsheetformulier, dat door de vertegenwoordigers van de verschillende organisaties is ingevuld. De gegevens zijn gebruikt voor het doorrekenen van de verschillende samenwerkingsvarianten. In een drietal projectgroepvergaderingen zijn de binnengekomen gegevens met elkaar besproken en zijn eerdere versies van dit rapport besproken.

In het kader van dit onderzoek is een aantal gesprekken gevoerd. De uitkomsten van deze gesprekken zijn verwerkt in dit rapport. Voor een beknopte weergave van de gesprekken wordt verwezen naar bijlage 1.

Overzicht gevoerde gesprekken:

Waterleidingbedrijf Vitens

Aanwezig:

Vitens : de heer M.F. Hupkens, afdelingsmanager Klantenadministratie  
WSRL : de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen  
Datum : 26 mei 2005  
Plaats : Doetinchem

Hoogheemraadschap van Delfland

Aanwezig:

Delfland : mevrouw A.I.L. Kooiman, manager Belastingen  
de heer F. Vossen, senior medewerker Invordering  
WSRL : de heer F.H. Hinfelaar (LogicaCMG)  
de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen  
Datum : 15 juni 2005  
Plaats : Delft

Getronics PinkRocade

Aanwezig:

Getronics PinkRocade : de heer C. Vinci, accountmanager  
WSRL : de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen  
Datum : 16 juni 2005  
Plaats : Tiel

Waterschapsbedrijf Limburg

Aanwezig:

Limburg : de heer W. Fiddelaars, hoofd unit Waterschapsheffingen  
de heer P.M.L. Flachs, hoofd Staf Procesbeheer  
WSRL : de heer F.H. Hinfelaar (LogicaCMG)  
de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen  
Datum : 17 juni 2005  
Plaats : Roermond

Waterschap De Dommel

Aanwezig:

Waterschap De Dommel : de heer P. Koemans, hoofd Belastingen  
WSRL : de heer F.H. Hinfelaar (LogicaCMG)  
de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen  
Datum : 17 juni 2005  
Plaats : Boxtel

Dit rapport is in concept vorm besproken met de afzonderlijke leden van de stuurgroep en vervolgens op 1 juli 2005 uitgebracht aan de stuurgroep.

Samenstelling Stuurgroep

De stuurgroep kende tijdens het onderzoek de volgende samenstelling:

- De heer J.J.M. Knoops Directeur Middelen
- De heer T. van Kalkeren Manager Afdeling Financiën en Personeel
- De heer R.A. Mathlener Directeur AVRI
- De heer M. Vonk Projectleider Samenwerking Belastingen (adviserend lid)

De stuurgroep heeft gedurende dit project 3 keer vergaderd.

#### Samenstelling Projectgroep

De Projectgroep bestond uit de volgende personen:

- Projectleider:  
De heer M. Vonk                      Projectleider Samenwerking Belastingen
- Gemeente Tiel:  
De heer B.C. van Rumpt              Coördinator Heffingen / WOZ  
De heer A. van de Molen              Beleidsmedewerker Belastingen
- AVRI:  
De heer M.B.H. Ijpelaar              Interim Controller / Teamleider Afvalstoffenheffing a.i.
  
- Ondersteuning:  
De heer F.H. Hinfelaar                LogicaCMG  
De heer T.P. Huzen                    LogicaCMG

### 1.4 Gehanteerde uitgangspunten

Het onderzoek is uitgevoerd conform het “Plan van Aanpak Business Case Samenwerking Gemeente Tiel, AVRI met Waterschap Rivierenland op het gebied van belastingen” versie 1.2. Dit plan is vastgesteld door de stuurgroep op 20 mei 2005.

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van de Business Case:

- Het onderzoek richt zich uitsluitend op de samenwerking van Waterschap Rivierenland, Gemeente Tiel en AVRI. Hoewel er ook belangstelling bestaat van de zijde van andere gemeenten, in het bijzonder Gemeente Zaltbommel, wordt het onderzoek in deze fase beperkt gehouden. In de aanpak wordt wel rekening gehouden om in een later stadium ook voor andere gemeenten de mogelijke opbrengsten van samenwerking in kaart te brengen.
- Parallel aan het opstellen van deze Business Case is door dezelfde deelnemers onderzoek gedaan naar de verschillen en overeenkomsten om te komen tot een eenduidig kwijtscheldingsbeleid. De resultaten van dat onderzoek zijn in dit rapport opgenomen.
- Oorspronkelijk was het uitgangspunt alle waterschapsbelastingen en gemeentelijke belastingen in het rapport te betrekken. Aangezien te verwachten is dat voordelen van samenwerking optreden als de objecten en subjecten gemeenschappelijk zijn, is het onderzoek beperkt tot OZB, Rioolrecht, Hondenbelasting, Afvalstoffenheffing, WVO-Particulieren, Ingezetenenomslag en Omslag gebouwd/ongebouwd.
- Het meeliftscenario wordt meegenomen in het onderzoek.
- De opleveringsdatum van de resultaten van het onderzoek is 30 juni 2005.

## 2 Beschrijving verschillende varianten van samenwerking

Zoals in Hoofdstuk 1 vermeld is, zijn 3 varianten van samenwerking onderzocht, te weten:

1. gezamenlijke (dwang)invordering
2. gezamenlijk administratie voeren / gezamenlijke uitbesteding
3. samenvoegen van aanslagbiljetten

Verkenning van deze varianten leert dat er nog een vierde variant mogelijk is, waarbij ook de WOZ-taxatie wordt betrokken:

4. Samenvoegen van aanslagbiljetten en bundelen WOZ-taxatie.

Deze varianten worden in dit hoofdstuk verder beschreven en uitgewerkt. In de paragrafen 3.1 en 3.2 gaan we in op de niet-financiële voordelen die de verschillende varianten hebben (voor de belastingplichtige en de bedrijfsvoering van de betrokken organisaties). In paragraaf 3.3 komen de financiële voordelen aan de orde. In het daarop volgende hoofdstuk gaan we in op de risico's waarmee rekening moet worden gehouden bij de invoering van bepaalde vormen van samenwerking. Hoofdstuk 5 geeft tenslotte een plan voor de volgende fase, waarin de door de stuurgroep gekozen variant verder wordt uitgewerkt.

### 2.1 Uitwerking model belastingheffing en invordering

Om de mogelijke opbrengsten van de verschillende vormen van samenwerking in beeld te brengen en te analyseren, is een eenvoudig stappenmodel opgesteld dat de belangrijkste werkzaamheden rond belastingheffing in beeld brengt. Dit model is in het volgende schema weergegeven.

De stappen beleidsvorming en tariefbepaling zijn niet in het model opgenomen, aangezien er van uit wordt gegaan dat dit nooit een onderdeel van de samenwerking zal worden. De verschillende belastingheffende instanties blijven op dit punt geheel onafhankelijk.

In paragraaf 2.2 wordt eerst de bestaande situatie beschreven. Vervolgens worden de verschillende varianten schematisch weergegeven. Om het effect van de samenwerking goed in beeld te brengen, is een afzonderlijke kolom voor de uitvoerende organisatie gemaakt. Dit is uit louter praktische overwegingen gedaan. De uitvoerende organisatie zal één van de partners of een externe partij zijn.

**Tabel 1 Stappenmodel Belastingheffing en invordering**

Stap		Beschrijving	Aard	Output
1. Onderhoud bestand belastingplichtigen/-objecten	A	Een actuele en volledige verzameling van gegevens van belastingplichtigen, belastingobjecten en percelen.	Gegevensbeheer	-
2. Onderhoud bestand WOZ-objecten	W	Een actuele en volledige verzameling van alle WOZ-objecten	Gegevensbeheer, gegevensuitwisseling	Gemeente Tiel verschaft deze periodiek aan WS Rivierenland en Belastingdienst
3. Periodiek vaststellen WOZ-waarde	W	Periodiek wordt de waarde van een WOZ-object opnieuw bepaald.	Waarderen	Waarderingen

Stap		Beschrijving	Aard	Output
4. Berekenen, vervaardigen en verzenden aanslagen	H	Aan de hand van de geregistreerde gegevens en geldende tarieven worden aanslagen berekend, geprint en verzonden.	Opleggen aanslagen	Belastingaanslagen; Beschikkingen WOZ-waarde
5. Informatie opgelegde aanslagen	H	Ten behoeve van invordering moet bij de invorderaar bekend zijn wat de opgelegde aanslag is.	Gegevensuitwisseling	Mutaties
6. Bezwaar/beroep opgelegde aanslagen, incl. WOZ-waarde	H	Belastingplichtige kan bezwaar en beroep aantekenen tegen de beschikkingen op de opgelegde aanslag.	Correspondentie, Beschikken, Verdedigen	Beschikkingen, incl. WOZ-waarde (al dan niet aangepaste aanslagen)
7. Heffingsbeslissingen	H	Zowel bezwaar tegen heffingsgrondslag (bij WOZ-waarde) als tegen aanslag zelf kan tot aanpassing leiden	Gegevensuitwisseling	Mutaties
8. Betalingen	I	Belastingplichtigen betalen hun belasting in één of meer termijnen	Financiële administratie	Financiële mutaties
9. Restituties	I	Belastingplichtigen kunnen meer betalen dan nodig (bijv. als ze later in gelijk zijn gesteld bij beroep)	Financiële administratie	Financiële mutaties
10. Herinneringen	I	Belastingplichtigen die betalingstermijnen laten verlopen, worden eventueel herinnerd te betalen.	Correspondentie	Betalingsherinneringen
11. Aanmaningen	I	Belastingplichtigen die betalingstermijnen laten verlopen, worden aangehaand te betalen.	Correspondentie	Aanmaningen
12. Dwanginvordering	I	Deurwaarder verstuurt dwangbevel en laat eventueel beslag leggen.	Correspondentie, Deurwaardersactiviteiten	Dwangbevelen Beslaglegging
13. Correspondentie over invordering	I	Belastingplichtigen uiten vragen of bedenkingen, vragen betalingsregelingen, kwijtschelding etc.	Correspondentie, mondelinge en telefonische contacten	Betalingsregelingen
14. Invorderingsbeslissingen, storneringen	I	Bedragen die niet kunnen worden geïnd, betalingsregelingen	Gegevensuitwisseling	Mutaties
15. Managementrapportage	A	Informatie aan opdrachtgevers over voortgang heffing en invordering	Managementinformatie	Rapportage
A= Algemeen bestandsbeheer, W=WOZ; H=Heffing; I=Invordering				

Bij de stappen 4, 10, en 11 is er sprake van printen en verzenden. Deze activiteiten lenen zich in de praktijk goed voor afzonderlijke uitbesteding. Het stappenmodel brengt dit verder niet in beeld.

## 2.2 Bestaande situatie

**Tabel 2 Bestaande situatie volgens het stappenprogramma**

	Tiel	AVRI	WSRL
1. Onderhoud bestand belastingplichtigen/-objecten	x	u	x
2. Onderhoud bestand WOZ-objecten (WOZ)	x		x
3. Periodiek vaststellen WOZ-waarde	x		x
4. Berekenen, vervaardigen en verzenden aanslagen	x	u	x
5. Informatie opgelegde aanslagen	x	u	x
6. Bezwaar/beroep opgelegde aanslagen	x	u	x
7. Heffingsbeslissingen	x	u	x
8. Betalingen	x	u	x+m <sup>1</sup>
9. Restituties	x	u	x+m
10. Herinneringen		u	x+m
11. Aanmaningen	x	u	x+m
12. Dwanginvordering	x	u	x
13. Correspondentie over invordering (kwijtschelding)	x	u	x
14. Invorderingsbeslissingen	x	x	x
15. Managementrapportage	x	x	x
x=verzorgen; m= meeliften; u=uitbesteed			

In bovenstaand schema is aangegeven welke taken op het gebied van belastingheffing nu door de verschillende organisatie worden uitgevoerd.

AVRI heeft een groot deel van de werkzaamheden uitbesteed aan PinkRocade. Dwanginvorderingen en kwijtscheldingsbeslissingen liggen echter bij AVRI zelf. In de praktijk is er een grote mate van regievoering door AVRI over de werkzaamheden van PinkRocade. Bij de inning krijgt AVRI te maken met circa 8000 storneringen, dat voor een flinke hoeveelheid extra werk zorgt.

## 2.3 Variant 1: gezamenlijke (dwang)invordering

In onderstaand schema is de eerste en lichtste samenwerkingsvariant uitgewerkt. Deze heeft tot doel zoveel mogelijk het eigen gezicht als belastingheffende organisatie te behouden, maar voor het innen en invorderen van het geld met een gezamenlijk “incassokantoor” te gaan werken. In de kolom “Uitv.” is aangegeven welke taken worden verricht door de organisatie die de gezamenlijke werkzaamheden uitvoert.

De belastingheffende organisaties berekenen zelf de op te leggen aanslagen en versturen die. Ook alle bezwaren die tegen de opgelegde aanslagen worden geuit, worden door de afzonderlijke organisaties zelf behandeld. Alle betalingen worden echter administratief verwerkt door de samenwerkingsorganisatie, het ‘incassokantoor’ (dit vraagt wel een voorziening zodat saldolutaties door de begunstigde kunnen worden geboekt, maar de belastingbetalingen per belastingplichtige/aanslag worden geregistreerd door het incassobureau).

<sup>1</sup> WS Rivierenland kent voor een deel van zijn werkgebied een meeliftconstructie met waterleidingmaatschappij VITENS (285.000 van de 625.000 aanslagen).

Het incassobureau verzorgt het versturen van eventuele herinneringen en aanmaningen en zet dwanginvordering in werking. Alle vragen, verzoeken en bezwaren die betrekking hebben op het invorderingstraject worden door het incassobureau behandeld, uiteraard namens de belastingheffende organisatie. Daar waar beleidsbeslissingen op het gebied van invordering nodig zijn, worden deze door het incassobureau voorbereid, maar door de belastingheffende organisatie genomen.

**Tabel 3 Variant 1 volgens het stappenschema**

	Tiel	AVRI	WSRL	Uitv.	Vitens
1. Onderhoud bestand belastingplichtigen/-objecten	X	u	x		(x)
2. Onderhoud bestand WOZ-objecten (WOZ)	X				
3. Periodiek vaststellen WOZ-waarde	x		o		
4. Berekenen, vervaardigen en verzenden aanslagen	x	u	x		
5. Informatie opgelegde aanslagen	x	u	x	o	(o)
6. Bezwaar/beroep opgelegde aanslagen	x	u	x		
7. Heffingsbeslissingen	x	u	x	o	(o)
8. Betalingen				x	(x)
9. Restituties				x	(x)
10. Herinneringen				(x)	(x)
11. Aanmaningen				x	(x)
12. Dwanginvordering				x	
13. Correspondentie over invordering				x	
14. Invorderingsbeslissingen				x	(o)
15. Managementrapportage	o	o	o	x	(x)
x=verzorgen; o=ontvangen, verwerken; u=uitbesteed					

Het incassobureau verzorgt met periodieke rapportages voor informatie over de voortgang van het invorderingsproces en de genomen voortgangsbesluiten.

In de laatste kolom is als alternatieve oplossing in beeld gebracht dat door middel van meeliften met de drinkwatermaatschappij (Vitens) een deel van de invordering kan worden uitbesteed.

## 2.4 Variant 2: Heffen en invorderen, eigen aanslagbiljetten

**Tabel 4 Variant 2 volgens het stappenplan**

	Tiel	AVRI	WSRL	Uitv.	Vitens
1. Onderhoud bestand belastingplichtigen/-objecten				x	(x)
2. Onderhoud bestand WOZ-objecten (WOZ)	x				
3. Periodiek vaststellen WOZ-waarde	x			o	
4. Berekenen, vervaardigen en verzenden aanslagen				x	
5. Informatie opgelegde aanslagen				x	(o)
6. Bezwaar/beroep opgelegde aanslagen				x	
7. Heffingsbeslissingen				x	(o)
8. Betalingen				x	(x)
9. Restituties				x	(x)
10. Herinneringen				(x)	(x)
11. Aanmaningen				x	(x)
12. Dwanginvordering				x	
13. Correspondentie over invordering				x	
14. Invorderingsbeslissingen				x	(o)
15. Managementrapportage	o	o	o	x	(x)
x=verzorgen; o=ontvangen, verwerken					

Variant 2 bouwt voort op de voorgaande variant. Ook hier is het zichtbaar blijven van de belastingheffende organisatie een belangrijk punt. Weliswaar verzorgt de uitvoeringsorganisatie nu vrijwel alle handelingen, het aanslagbiljet is nog wel afzonderlijk. Van zowel de gemeente Tiel, AVRI als Rivierenland kan een belastingplichtige een aanslagbiljet krijgen. Ook moet het geld op onderscheiden bankrekeningen worden gestort.

Verder blijft het waarderen en periodiek herwaarderen van WOZ-objecten een taak van de gemeente Tiel.

## 2.5 Variant 3: Heffen en invorderen op één biljet

In variant 3 treedt de uitvoerende organisatie als uitvoerder naar voren. Het aanslagbiljet is van haar afkomstig (het vermeldt natuurlijk wel voor wie de belasting wordt geheven; ook de logo's van de belastingheffende organisatie kunnen herkenbaar blijven). Zij beheert ook de bankrekening waarop het geld moet worden gestort. Tot de taken van de uitvoeringsorganisatie behoort nu ook het beheer van de binnenkomende betalingen.

**Tabel 5 Variant 3 volgens het stappenschema**

	Tiel	AVRI	WSRL	Uitv.
1. Onderhoud bestand belastingplichtigen/-objecten				x
2. Onderhoud bestand WOZ-objecten (WOZ)	x			
3. Periodiek vaststellen WOZ-waarde	x			o
4. Berekenen, vervaardigen en verzenden aanslagen				x
5. Informatie opgelegde aanslagen				x
6. Bezwaar/beroep opgelegde aanslagen				x
7. Heffingsbeslissingen				x
8. Betalingen				x
9. Restituties				x
10. Herinneringen				(x)
11. Aanmaningen				x
12. Dwanginvordering				x
13. Correspondentie over invordering				x
14. Invorderingsbeslissingen				x
15. Managementrapportage	o	o	o	x
x=verzorgen; o=ontvangen, verwerken				

De kolom voor meeliften met Vitens is in deze variant verdwenen. Meeliften met Vitens leent zich alleen voor gebruikersbelastingen en dat maakt het onmogelijk aanslagen voor objectbelastingen en gebruikersbelastingen te combineren. In deze variant blijven alleen WOZ-taxatietaken bij de gemeente Tiel.

## 2.6 Variant 4: Heffen en invorderen op één biljet, incl. WOZ-taxatie

In variant 4 wordt tenslotte ook nog het werk rond de WOZ-taxaties overgenomen. Dit betreft ook de levering van WOZ-gegevens aan de Belastingdienst en het afhandelen van WOZ-bezwaren.

**Tabel 6 Variant 4 volgens het stappenplan**

	Tiel	AVRI	WSRL	Uitv.
1. Onderhoud bestand belastingplichtigen/-objecten				x
2. Onderhoud bestand woz-objecten (woz)				x
3. Periodiek vaststellen woz-waarde				x
4. Berekenen, vervaardigen en verzenden aanslagen				x
5. Informatie opgelegde aanslagen				x
6. Bezwaar/beroep opgelegde aanslagen				x
7. Heffingsbeslissingen				x
8. Betalingen				x
9. Restituties				x
10. Herinneringen				(x)
11. Aanmaningen				x
12. Dwanginvordering				x
13. Correspondentie over invordering				x
14. Invorderingsbeslissingen				x
15. Managementrapportage	o	o	o	x
x=verzorgen; o=ontvangen, verwerken				

## 2.7 Personele consequenties

**Tabel 7 Overzicht personele consequenties per variant**

	Huidige situatie			Onderzoeksgebied			
	Tiel	AVRI	WSRL	Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4
WOZ taxatie	3,5	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5
Heffing	3,3	2,4	7,5	13,2	8,7	8,7	8,5
Invoering	3	5	18	29,3	29,3	20,8	20,8
Totaal	9,8	7,4	25,5				
	42,7			46	41,5	33	32,8
Percentage t.o.v. 42,7				+7,7%	-2,8%	-22,7%	-23,2%

De volgende opmerkingen worden gemaakt bij bovenstaand schema:

Huidige situatie:

- Gemeente Tiel:

Tiel maakt gebruik van inhuur van deurwaarders;

Aantal fte heffing is exclusief 0,2 fte voor overige belastingen (bijvoorbeeld parkeerbelasting).

- AVRI:

AVRI maakt gebruik van inhuur deurwaarders;

Invoering wordt uitbesteed aan PinkRocade. Momenteel ca. 5 fte. De verwachting is dat dit aantal teruggebracht kan worden naar 3-4 fte.

- WSRL:

Invoering is inclusief 3 deurwaarders;

Het onderzoek heeft zich gericht op de aanslagen van gemeenschappelijke belastingen. De WVO Bedrijven is zodanig specifiek dat gegevens hieromtrent buiten beschouwing zijn gelaten. Het aantal fte heeft dan ook betrekking op het aantal medewerkers ten behoeve van het heffen en invorderen met uitzondering van het aantal fte van WVO Bedrijven.

Onderzoeksgebied:

Hierbij wordt uitgegaan van de niet-meelift situatie.

- Variant 1:

WOZ taxatie : 3,5 fte blijft bij Tiel gecontinueerd;

Heffing : Aantallen zijn ongewijzigd. Werk en uitvoeringsorgaan blijven hetzelfde;

Invoering : Gekozen is voor een "best practice" benadering. Deze benadering is gebaseerd op de aantallen waardoor bij schaalgrootte efficiency voordelen optreden. Waterschap Rivierenland heeft van de betrokken organisaties de meest gunstige personeelsbezetting voor invoering, namelijk 18 fte, waarvan 3 fte deurwaarders en 5 fte voor kwijtschelding. De berekening is er op gebaseerd dat de capaciteit van Rivierenland voor dwanginvoering en kwijtschelding toereikend is voor de gezamenlijke taakstelling. Dit is gebaseerd op het feit dat het dezelfde belastingplichtigen betreft. De capaciteit voor de overige invorderingswerkzaamheden van Rivierenland is  $(340.000 / 10) = 34.000$  aanslagen per fte. Voor de gezamenlijke invoering is dan  $724.000 / 340.000 = 21,3$  fte nodig. Met dwanginvoering en kwijtschelding is dit 29,3 fte.

- Variant 2:

WOZ taxatie : 3,5 fte blijft bij Tiel gecontinueerd;

Heffing : In de huidige situatie worden 625.000 aanslagbiljetten ondersteund door 7,5 fte. Uitgaande van het aantal van 724.000 aanslagbiljetten in variant 2 leidt dit tot 8,7 fte;

Invordering : Uitgaande van best practice: deurwaarders ongewijzigd (3), kwijtschelding ongewijzigd (5) en 34.000 per medewerkers op  $724.366 = 21,3 + 8 = 29,3$  fte.

- Variant 3:

WOZ taxatie : 3,5 fte blijft bij Tiel gecontinueerd;

Heffing : Zie variant 2;

Invordering : Voor berekening zie variant 2 maar nu gebaseerd op 435.000 aanslagbiljetten.

- Variant 4:

WOZ taxatie : 3,5 fte gaan over naar het uitvoerend orgaan;

Heffing : Zie variant 3 met een geringe besparing (0,2 fte) op bestandsbeheer Omslag gebouwd ten aanzien van de grondslagen economische waarde en/of objecten van de gemeente Tiel.

Invordering : Zie variant 3.

Algemeen:

De aannames met betrekking tot het aantal fte is getoetst met gegevens van andere waterschappen en geven een reëel beeld van de varianten.

Tevens geldt dat er op de korte termijn sprake is van een efficiëncyslag bij het Waterschap als gevolg op de fusie. Dit zal waarschijnlijk een positief gevolg hebben voor specifiek variant 2, 3 en 4.

## 2.8 Onderzoek kwijtschelding

### 2.8.1 Algemeen

Voor een nadere opdrachtspecificatie en de eerste onderzoeksresultaten wordt verwezen naar het definitieve plan van aanpak “Kwijtschelding bij Afvalverwijdering Rivierenland, Gemeente Tiel en Waterschap Rivierenland” dd. 14 april 2005.

In het plan van aanpak voor onderwerp Kwijtschelding is onderstaande beschrijving opgenomen van uit te voeren activiteiten. Gezien het feit dat in de Business Case de kosten in relatie tot kwijtschelding zijn betrokken, is uit praktische overwegingen besloten om de resultaten van activiteit 1 op te nemen in dit rapport. De activiteiten 2 tot en met 8 worden in de vervolgfase uitgevoerd en staan los van de Business Case.

**Tabel 8 Uit te voeren activiteiten Kwijtschelding**

nr.	Activiteit
1	Kosten bepalen van de bestaande situatie, de mogelijke besparingen voor elk van de instanties; De consequenties voor de instanties in kaart brengen.
2	Eén gezamenlijk formulier + toelichting maken voor een verzoek voor kwijtschelding.
3	Onderzoek instellen en regels bepalen voor een voorstel voor automatische kwijtschelding.
4	Werkwijze bepalen waar elke instantie zich in kan vinden.
5	Communicatieplan opstellen.
6	Voorstel maken voor de overige voorwaarden voor de uitvoerende instantie.
7	Informatie bepalen van de uitvoerende instantie naar de overige deelnemers.
8	Opstellen van een contract voor de samenwerking.

## 2.8.2    Uitkomsten van het onderzoek

**Tabel 9 Aantallen en kosten kwijtschelding**

Omschrijving	Tiel	AVRI	WSRL	Totaal
Kosten:				
• Personeel	21.000	49.189	159.000	229.189
• Porto	500	5.000	16.000	21.500
• Drukwerk	329		3.000	3.329
Totaal	21.829	54.189	178.000	254.018
Aantallen	960*	2.139	15.000	18.099
Kosten per verzoek	€ 22,74	€25,33	€ 11,87	€ 14,03

\* 960: waarvan 600 automatisch

Wat betreft de kosten is alleen gekeken naar de posten personeel, porto en drukwerk. Overhead is buiten beschouwing gelaten.

Het verschil in kosten per verzoek wordt veroorzaakt door het aantal kwijtscheldingsverzoeken en verder doorgevoerde geautomatiseerde processen bij het Waterschap Rivierenland.

## 2.8.3    Conclusie

De richtlijnen voor het verlenen van kwijtschelding zijn duidelijk en worden volgens de wettelijke normen toegepast. De norm is bij alle instanties 100%. Dit is een belangrijk uitgangspunt.

Zoals werd verwacht zijn er wel verschillen in het formulier voor de kwijtschelding en de wijze van verwerken bij het versturen en binnenkomst van het formulier. Ook bij afwijzing van verzoeken zijn verschillen geconstateerd.

Zijn deze verschillen zo groot dat een verder onderzoek naar samenwerking niet te realiseren is? Dit is niet het geval. Daar waar verschillen zijn geconstateerd kunnen goede afspraken worden gemaakt. Eén loketgedachte wil niet zeggen dat de werkwijze van de instanties identiek dient te zijn. Blijven er verschillen dan moeten daarover goede afspraken gemaakt worden. Met dergelijke afspraken moeten de drie instanties tot elkaar kunnen komen en kunnen er stappen worden ondernomen voor samenwerking.

Als de geautomatiseerde processen van Rivierenland tevens worden ingezet voor Tiel en AVRI, kan, op basis van de best practice een minimale besparing worden bereikt van  $(960 \times (22,74 - 11,87) + 2.139 \times (25,33 - 11,87)) = 10.435 + 28.790 = 39.225$  euro. Dit is gebaseerd op ongewijzigde aantallen verwerkt met lagere kosten. Indien uitgegaan wordt van het feit dat de verzoeken afkomstig zijn van dezelfde belastingplichtigen en aanslagen gecombineerd worden, mag de conclusie worden getrokken dat er maximaal een bruto besparing te behalen is van  $21.829 + 54.189 = 76.018$  euro. Deze bruto besparing is op termijn te bereiken. Verwezen wordt naar hoofdstuk 4, waarin wordt ingegaan op mogelijke risico's in verband met de realisatie van deze besparing.

### 3 Opbrengsten van de verschillende varianten

In dit onderzoek zijn de volgende soorten belastingheffing betrokken:

**Tabel 10 Overzicht belastingen per organisatie**

Organisatie	Heffing	Soort
Gemeente Tiel	OZB-bewoner	Gebruikersbelasting
	OZB-eigenaar	Eigenarenbelasting
	Rioolrecht gebruiker	Gebruikersbelasting
	Hondenbelasting	Eigenarenbelasting
AVRI	Afvalstoffenheffing	Gebruikersbelasting
WS Rivierenland	Ingezetenenomslag	Gebruikersbelasting
	Omslag gebouwd/ongebouwd	Eigenarenbelasting
	WVO-particulieren	Gebruikersbelasting

Deze selectie is gebaseerd op de overweging dat de betreffende heffingen op dezelfde belastingobjecten en –subjecten betrekking hebben, waardoor het gebruik van dezelfde administraties (WOZ, AKR, GBA (KvK)) en het combineren van de werkzaamheden het grootste voordeel denkbaar is.

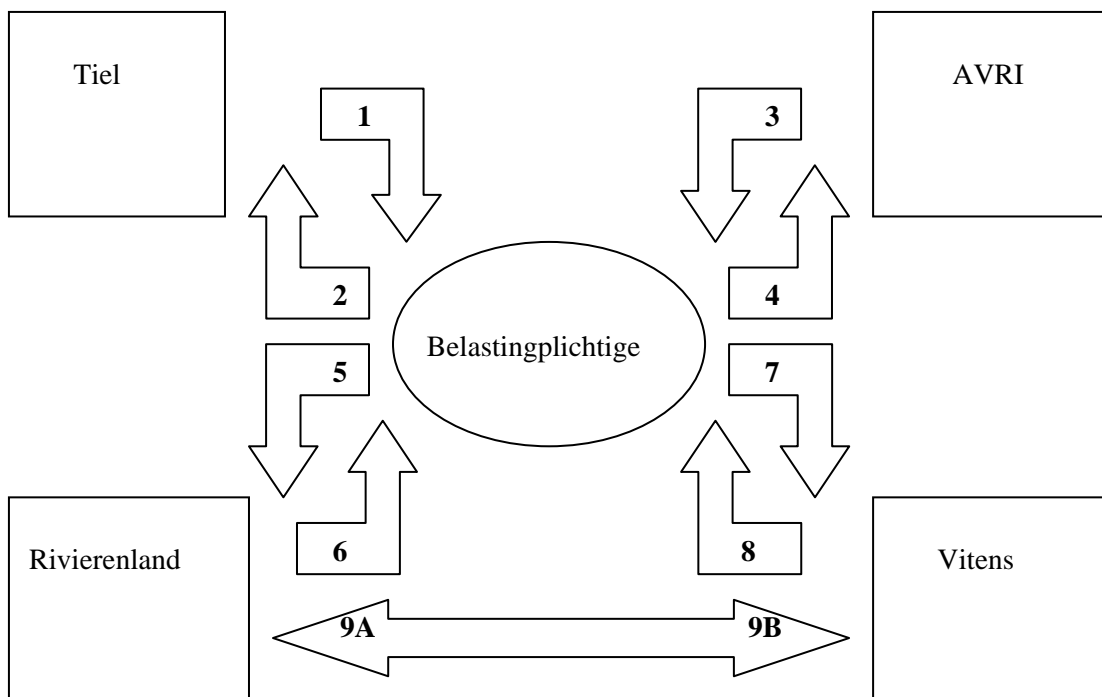
#### 3.1 Effect voor de belastingplichtige

Samenwerking op het gebied van belastingheffing en invordering zal voor de belastingplichtige voordelen hebben. Naast lagere perceptiekosten die doorwerken in een lager tarief en hogere kwaliteit van de dienstverlening, is de transparantie een belangrijk punt. In dit onderzoek brengen we dit in kaart door te kijken naar:

- het aantal aanslagbiljetten dat een belastingplichtige ontvangt;
- het aantal instanties waarbij voor kwijtschelding moet worden aangeklopt;
- het aantal instanties waarmee betalingsafspraken moeten worden gemaakt;
- het aantal instanties waarbij voor vragen / bezwaarschriften moet worden aangeklopt.

In Figuur 1 is de huidige situatie voor de belastingplichtige (zowel bewoners als eigenaren) in beeld gebracht.

**Figuur 1 Bestaande situatie voor de belastingplichtige**



Korte toelichting bij de pijlen in het schema:

1: Heffing: OZB, rioolrecht, hondenbelasting, duplicaten, beschikkingen, info  
Invordering: aanmaningen, dwangbevelen, automatische incasso, kwijtschelding, info

2, 4, 5, 7: vragen, bezwaarschriften, kwijtscheldingsverzoeken, betalingsregeling, betalingen

3: Heffing: afvalstoffenrecht, duplicaten, beschikkingen, info,  
Invordering: herinneringen, aanmaningen, dwangbevelen, automatische incasso, kwijtschelding, info

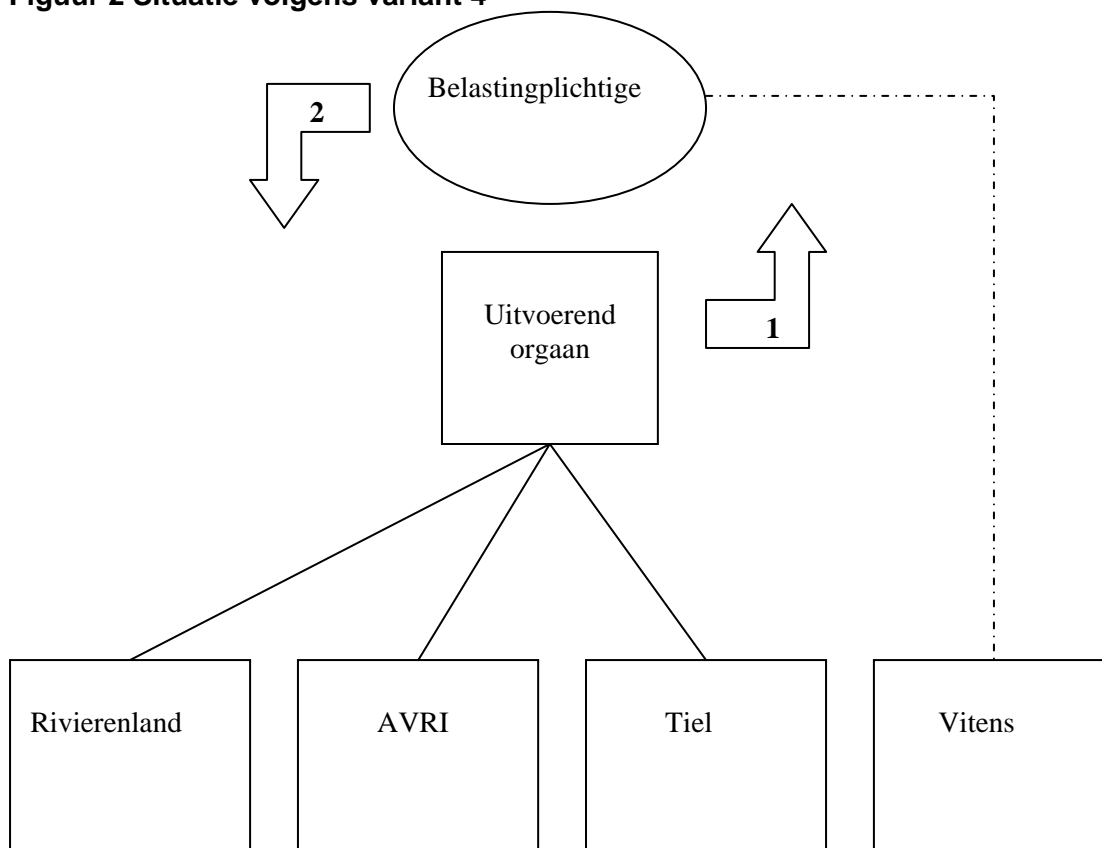
6: Heffing: Omslag gebouwd, ongebouwd, WVO-W, Ingezetenenomslag, info, duplicaten, beschikkingen  
Invordering: herinneringen, aanmaningen, dwangbevelen, automatische incasso, kwijtschelding, info

8: Heffing: Waterverbruiknota + WVO-W + Ingezetenenomslag, duplicaten, beschikkingen, info  
Invordering: herinneringen, aanmaningen, automatische incasso, info

9A: Invordering: Rapportage, dwanginvorderingsgevallen, financiën

9B: Heffing: mutaties WVO-W, Ingezetenenomslag

**Figuur 2 Situatie volgens variant 4**



Korte toelichting bij de pijlen in het schema:

1: Heffingen: Alle belastingen, duplicaten, beschikkingen, info

Invoering: aanmaningen, dwangbevelen, automatische incasso, kwijtschelding, info

2: Bezwaarschriften, kwijtscheldingsverzoeken, betalingsregeling, betalingen

De schema's maken inzichtelijk dat administratieve lasten voor de belastingplichtige verminderen ten opzichte van de huidige situatie.

## 3.2 Bedrijfsvoering

Samenwerking bij belastingheffing en invordering kan grote voordelen hebben op het gebied van bedrijfsvoering. Voordelen in de bedrijfsvoering vertalen zich weer in lagere kosten of een betere kwaliteit van het werk. In deze paragraaf gaat het er om te verkennen welke verbeteringen in de bedrijfsvoering mogelijk zijn bij de verschillende varianten van samenwerken.

### 3.2.1 Samenwerking op het gebied van invordering (variant 1)

Alle maatregelen die genomen worden om, na opleggen van de aanslag, alsnog betaling te laten plaats vinden kunnen gezamenlijk worden uitgevoerd. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om eigen expertise te ontwikkelen en in te zetten in plaats van het inhuren van een deurwaarder. Door ook op het gebied van kwijtschelding samen te werken, kan worden bereikt dat de totale werklast daalt en mogelijk de kwaliteit van het werk toeneemt.

Versterking van de organisatie biedt de mogelijkheid om op het gebied van openingstijden (bijv. buiten kantooruren), bereikbaarheid (bijv. constante telefoonbezetting) en continuïteit (bijv. geen terugval in vakantieperiodes) verbeteringen te realiseren.

### 3.2.2 Vormen van een afzonderlijk administratiekantoor (variant 2)

Deze variant houdt het vormen van een administratiekantoor in dat alle werkzaamheden (behalve de WOZ-taxaties) voor belastingheffing en invordering uitvoert. Vanuit de invalshoek van versterking van de bedrijfsvoering is dit een interessante variant.

Een dergelijk administratiekantoor biedt de mogelijkheid zowel functies te creëren die zich kenmerken door een grotere mate van specialisme (denk aan applicatiebeheer, juridische zaken, communicatie) als generalistische functies. Daardoor kan een aantrekkelijk werkaanbod worden geboden aan de medewerkers, met mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en afwisseling in werk.

In het bijzonder kan er aandacht worden besteed aan het inrichten van een frontoffice voor contacten met de belastingplichtigen. Klantgerichtheid, bereikbaarheid, continuïteit en gegarandeerde reactietermijnen kunnen dan goed gestalte worden gegeven.

Voor de bedrijfsvoering zijn bestandsbeheer, automatisering en applicatiebeheer kritische succesfactoren. Vorming van een gezamenlijk kantoor biedt de mogelijkheid deze zaken op een hoog kwalitatief niveau in te richten en tevens aanzienlijke kostenbesparingen te realiseren.

### 3.2.3 Samenvoegen van belastingaanslagen (varianten 3 en 4)

Variante 3 houdt, naast de voordelen van variant 2, vooral een andere wijze van werken in. De splitsing tussen aanslagbiljetten verdwijnt. Dit biedt nog meer mogelijkheden voor generalisten. De combinatie van tijdstip- en tijdvakbelastingen stelt wel hogere eisen aan de uitvoering. Bij de inrichting van het gemeenschappelijke administratiekantoor dient aan dit aspect wel voldoende aandacht te worden gegeven.

Variante 4 behelst ook nog het opnemen van de WOZ-taxaties in het administratiekantoor. Dit biedt de mogelijkheid dubblures in gebruik van Kadastrale informatie en Kamer van Koophandelssystemen te verminderen. Uitwisseling van WOZ-gegevens tussen WS Rivierenland en Gemeente Tiel is niet meer nodig. De (vooral financiële) voordelen van deze variant treden pas echt aan de dag als er meer dan één gemeente aan de samenwerking mee gaat doen.

## 3.3 Kosten per aanslag

Een belangrijk onderdeel van de Business Case is de schatting van de mogelijke besparingen op de zogenaamde perceptiekosten van de belastinginning. Voor dit doel is door de drie betrokken organisaties informatie verstrekt over de omvang en de kosten van de belastingheffing. Waar mogelijk is gewerkt met de cijfers over 2004 of, in geval van Waterschap Rivierenland, de begroting 2005. De informatie is gebruikt om de bestaande situatie in kaart te brengen en vervolgens om de mogelijke besparingen per variant te berekenen.

### 3.3.1 Bestaande situatie

In Tabel 11 zijn de belangrijkste kengetallen van de belastingheffing door de drie betrokken organisaties in beeld gebracht.

Bij AVRI gaat het om de Afvalstoffenheffing Particulieren die bij negen gemeenten, waaronder Tiel, wordt geïnd. De AVRI heeft in het verleden meegelift met de energienota en doet het sinds 2004 zelf. Een deel van het werk is uitbesteed aan PinkRocade (contract loopt tot 1 januari 2007). Met de werkzaamheden van PinkRocade is nu circa 5 fte gemoeid, maar dit aantal wordt onder andere door een betere kwaliteit van de heffingsbestanden door PinkRocade langzaam teruggebracht tot 3 fte. De werkzaamheden worden door AVRI zelf aangestuurd. Daarnaast is er een viertal medewerkers (2,4 fte) van AVRI werkzaam voor dit onderdeel, waarvan 75% aan heffen en innen is toegerekend. De andere 25% heeft betrekking op de Containeradmi-

nistratie.

De gegevens van de gemeente Tiel hebben betrekking op de Onroerend Zaak Belasting voor gebruikers en eigenaren, de Rioolheffing voor gebruikers en de Hondenbelasting. De werkzaamheden voor heffing en WOZ-waardering worden door het bureau Belastingen (7 fte) uitgevoerd. De werkzaamheden op het gebied van invordering (3 fte) worden door de afdeling Financiën uitgevoerd. Voor dwanginvordering wordt gebruik gemaakt van een externe deurwaarder.

De kosten die zijn gemoeid met de WOZ-waardering (ca €155.000 per jaar) zijn buiten de gegevens gelaten.

Waterschap Rivierenland heeft een aanzienlijk groter belastinggebied. De gegevens hebben betrekking op de Ingezetenenomslag, WVO-particulieren en de Omslagen gebouwd en ongebouwd.

Een gedeelte van de inning, namelijk de WVO-particulieren in het gebied van het voormalige Zuiveringsschap Rivierenland wordt geïnd door middel van “meeliften” met de waternota. Rivierenland betaalt hiervoor €1,92 (excl. BTW) per aanslag aan Vitens. Wanneer Vitens er niet in slaagt de heffing te innen, komt het dwanginvorderingstraject weer aan Rivierenland.

Het overzicht laat zien dat ruim zes miljoen euro met de belastingheffing is gemoeid en dat de overheadkosten hiervan ruim 20% bedragen. Dit laatste is een indicatie dat er door samenwerking geprofiteerd kan worden van een gunstigere schaal.

**Tabel 11 Kengetallen Belastingheffing en Invordering**

	Tiel	AVRI	WSRL	Totaalbeeld
<b>Algemeen</b>				
Belastingobjecten	18.500	80.400	780.000	780.000
<b>Heffingsgegevens</b>				
Aanslagbiljetten	19.000	80.366	625.000	724.366
Aanslagregels	53.200	80.366	985.000	1.118.566
Gem. aantal regels per biljet	2,80	1,00	1,58	1,54
Bezwaren	120	100	43.100	43.320
Uitstel	134	137	1.000	1.271
Verminderings	1.200	1.762	43.100	46.062
Kwijtscheldingsverzoeken	1.140	1.747	15.000	17.887
Beroepschriften	11	41	10	62
<b>Invorderingsgegevens</b>				
Herinneringen	0	6.571	27.900	34.471
Aanmaningen	2.000	2.316	13.950	18.266
Voor aankondigingen dwangbevel	0	0	6.975	6.975
Dwangbevelen	550	1.325	3.720	5.595
Beslagen	88	65	100	253
Oninbaarverklaringen	50	1	5.000	5.051
<b>Kosten</b>				
Kosten Heffing	€ 227.500	€ 160.063	€ 3.203.000	€ 3.590.563
Kosten Invordering	€ 35.700	€ 305.317	€ 1.282.500	€ 1.623.517
Kosten overhead	€ 90.000	€ 57.488	€ 1.036.000	€ 1.183.488
Totaal kosten	€ 353.200	€ 522.868	€ 5.521.500	€ 6.397.568
Perc. overhead	25%	11%	19%	18%
Kosten per aanslag	€ 18,59	€ 6,51	€ 8,83	€ 8,83
Kosten per regel	€ 6,64	€ 6,51	€ 5,61	€ 5,72
Opbrengsten dwanginvordering	(€ 25.000)	(€ 68.030)	(€ 251.000)	(€ 344.030)

N.B. De kosten van de gemeente Tiel voor WOZ-taxaties zijn buiten beschouwing gelaten.

### 3.3.2 Gezamenlijke opbrengst per variant

Om een goed beeld te krijgen van wat samenwerking op het gebied van belastingheffing kan opleveren zijn de totale kosten van de verschillende varianten met elkaar te vergelijken. In Tabel 12 is dit gedaan. Per onderdeel is aangegeven hoe het verloop van de kosten is. Op de totale kosten loopt de mogelijke besparing op tot ruim 1,3 miljoen euro per jaar (ruim 20% van de huidige kosten). Interessant is te zien dat ook de variant 1 al meteen een besparing van een kleine 300.000 euro oplevert. Voor het berekenen van de besparingen is met het principe van 'best practice' gewerkt, met uitzondering van het onderdeel overheadkosten. Vanwege de grote schaalverschillen tussen de drie organisaties is voor de schatting van de overheadkosten uitgegaan van de overhead van Waterschap Rivierenland. In Tabel 13 wordt het effect van de overheadkosten op de opbrengsten nog afzonderlijk in beeld gebracht.

In *variant 1* is de AVRI geheel zelfstandig gebleven. Het gaat hier dus uitsluitend om gezamenlijke invordering door de gemeente Tiel en het Waterschap. Veruit de belangrijkste besparing wordt veroorzaakt indien het Waterschap de meeliftregeling bij Vitens verlaat. Verder vervallen in deze variant de kosten die de Gemeente Tiel heeft met invorderen van de belastinggelden (ca €21.000). De totale invorderingskosten dalen hierdoor van €2,05 naar €1,58 per aanslag.

In *variant 2* wordt geprobeerd de afzonderlijke organisaties maximaal te laten samenwerken en afzonderlijk zichtbaar te laten zijn. In de praktijk betekent dit dat alle werk door één organisatie wordt gedaan, maar dat nog wel afzonderlijk aanslagbiljetten worden uitgebracht. Een belangrijke besparing is dus dat de afzonderlijke organisaties geen eigen eenheid voor belastingheffing en invordering meer hebben. Het samen doen alleen levert een besparing op van ruim 300.000 euro, schaalvoordelen leveren hier nog eens 200.000 euro op.

**Tabel 12 Vergelijking van de varianten voor de organisaties gezamenlijk**

	Bestaande situatie	Variant 1	Variant 2	Variant 3	Variant 4
<b>Algemeen</b>					
Belastingobjecten	780.000	780.000	780.000	780.000	780.000
<b>Heffingsgegevens</b>					
Aanslagbiljetten	724.366	724.366	724.366	435.000	435.000
Aanslagregels	1.118.566	1.118.566	1.118.566	1.118.566	1.118.566
Gem. aantal regels per biljet	1,54	1,54	1,54	2,57	2,57
Bezwaren	43.320	43.320	43.320	43.124	43.124
Uitstel	1.271	1.271	1.271	1.271	1.271
Verminderingen	46.062	46.062	46.062	43.602	43.602
Kwijtscheldingsverzoeken	17.887	16.975	15.228	15.228	15.228
Beroepschriften	62	62	32	32	32
<b>Invorderingsgegevens</b>					
Herinneringen	34.471	34.471	27.900	18.780	18.780
Aanmaningen	18.266	18.266	13.950	9.390	9.390
Voor aankondiging dwangbevel	6.975	6.975	6.975	4.719	4.719
Dwangbevelen	5.595	5.595	3.720	2.504	2.504
Beslagen	253	253	100	100	100
Oninbaarverklaringen	5.051	5.051	5.000	5.000	5.000
<b>Kosten</b>					
Kosten Heffing	€ 3.590.563	€ 3.590.563	€ 3.422.049	€ 3.290.561	€ 3.285.061
Kosten Invordering	€ 1.623.517	€ 1.320.879	€ 1.148.854	€ 773.805	€ 773.805
Kosten overhead	€ 1.183.488	€ 1.183.488	€ 1.036.000	€ 1.036.000	€ 1.036.000
Totaal kosten	€ 6.397.568	€ 6.094.930	€ 5.606.903	€ 5.100.366	€ 5.094.866
Kosten per aanslag	€ 8,83	€ 8,41	€ 7,83	€ 11,72	€ 11,71
Kosten per regel	€ 5,72	€ 5,45	€ 5,01	€ 4,56	€ 4,55
<b>Besparing</b>					
In euro's		302.638	790.665	1.297.202	1.302.702
In percentages		5%	12%	20%	20%
N.B. de kosten van de gemeente Tiel voor WOZ-taxaties zijn buiten beschouwing gelaten.					

*Variant 3* levert een additionele besparing van 500.000 euro, voornamelijk doordat het aantal aanslagbiljetten drastisch wordt beperkt. Doordat waar mogelijk alles op één biljet wordt gezet, vermindert het aantal biljetten van ruim 724.000 naar 435.000. Dit heeft ook tot gevolg dat het aantal verminderingen en bezwaarschriften daalt. De aanname is dat deze verminderingen sterk doorwerken in de invorderingskosten. De vaste kosten kunnen hierdoor met 200.000 euro en de variabele kosten met 300.000 euro dalen.

*Variant 4* houdt in dat de Gemeente Tiel de werkzaamheden voor de WOZ-taxaties ook overhevelt naar het gezamenlijke kantoor. Deze variant levert ten opzichte van variant 3 op het oog slechts een geringe besparing op. Dit is een tekortkoming van het onderzoek doordat de kosten

voor bestandsbeheer en gegevensuitwisseling niet in beeld zijn gebracht.

Tabel 12 laat zien dat terughoudend is omgegaan met het opkloppen van de uitvoeringseffecten. Er is getracht door middel van keuzes in doorberekening van overhead en best practice een niet te rooskleurig financieel beeld te schetsen. De gehanteerde best practice (gezien de schaalgrootte e.d. gebaseerd op de situatie bij het Waterschap Rivierenland) zal, als gevolg van de fusie, nog een efficiencyslag maken.

Alleen het aantal aanslagen verandert drastisch afhankelijk van de te kiezen variant. Daaraan gerelateerd is het aantal verminderingen, herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen. In hoeverre de bundeling van belastinginning tot ander betaaldrag leidt, is moeilijk in te schatten. Aangezien de kosten van dwanginvordering op de wanbetaler worden verhaald, is het financiële effect hiervan buiten beschouwing gelaten.

Bij het berekenen van de effecten van de varianten zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het financiële effect (opbrengsten) van dwanginvordering is buiten beschouwing gelaten.
- Bij ontdebellen van taken: handhaving van de kosten van de grootste partij.
- Bij samenvoeging, het kostenniveau van de grootste partij (met de laagste kosten per aanslagregel) gevolgd.
- Bij volumewijzigingen:
  - Vaste kosten *heffing* naar rato aantal aanslagregels
  - Vaste kosten *inning* naar rato aantal aanslagbiljetten
  - Variabele kosten naar rato van de desbetreffende stukken.

### 3.3.3 Besparingen per organisatie

In Tabel 13 zijn de effecten per organisatie zichtbaar gemaakt. Van groot belang zijn daarbij de zogenaamde overheadkosten. Dit zijn kosten die de verschillende organisaties toerekenen aan hun belastingafdeling. Het zijn kosten die op termijn deels verdwijnen als de afdeling belasting opgaat in de nieuwe uitvoerende organisatie. Direct hiermee hangt samen de vraag waar de uitvoerende eenheid moet worden ondergebracht. Ook de uitvoerende organisatie zal een overhead hebben. Om te voorkomen dat we ons rijk rekenen, hebben we steeds ten minste de overhead van de grootste partij toegerekend aan de uitvoerende organisatie.

Bij het opheffen van een afdeling belasting verdwijnen de overheadkosten niet, maar ze kunnen wel gedeeltelijk worden teruggedrongen. In het overzicht is in kaart gebracht wat het effect is als de overheadkosten blijven bestaan (besparing met resterende overhead) en als dit niet het geval is.

Voor Waterschap Rivierenland ligt deze factor kritisch. Wanneer het de uitvoeringsorganisatie zelf mag opnemen, treedt daar de grootste besparing op. Wordt het een zelfstandige organisatie, dan zijn de besparingen gering of negatief. Ook bij de Gemeente Tiel is de samenwerking pas financieel aantrekkelijk als ten minste een gedeelte van de overblijvende overheadkosten wordt teruggedrongen. Hieraan dient in het plan voor de transitie voldoende aandacht te worden besteed.

In dit overzicht is er vanuit gegaan dat bij samenwerking iedere deelnemer bijdraagt aan alle kosten. In de praktijk zal men er voor kiezen alleen kosten die gemaakt moeten worden voor het opleggen dan wel invorderen van een heffing ook aan die heffing door te berekenen. Zo zullen de kosten voor het Kadaster niet in de kosten voor de Afvalstoffenheffing worden doorberekend. Een dergelijke fijnstelling van onderling te verrekenen kosten zal in de transitiefase nader moeten worden uitgewerkt. Voor het totaalbeeld maakt het geen groot verschil.

**Tabel 13 Opbrengsten voor de verschillende organisaties afzonderlijk**

	<b>Bestaande</b>				
	<b>situatie</b>	<b>Variant 1</b>	<b>Variant 2</b>	<b>Variant 3</b>	<b>Variant 4</b>
<b>AVRI</b>					
Aantal aanslagregels	80.366	80.366	80.366	80.366	80.366
Prijs per regel	€ 6,51	€ 6,51	€ 5,01	€ 4,56	€ 4,55
Resterende overhead			€ 57.488	€ 57.488	€ 57.488
Totaal	€ 522.868	€ 522.868	€ 460.122	€ 423.957	€ 423.153
<b>Besparing met resterende overhead</b>					
			€ 62.746	€ 98.911	€ 99.715
Percentage			12%	19%	19%
<b>Besparing zonder resterende overhead</b>					
			€ 120.234	€ 156.399	€ 157.203
Percentage			23%	30%	30%
<b>Gemeente Tiel</b>					
Aantal aanslagregels	53.200	53.200	53.200	53.200	53.200
Prijs per regel	€ 6,64	€ 5,37	€ 5,01	€ 4,56	€ 4,55
Resterende overhead		€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Totaal	€ 353.200	€ 375.684	€ 356.532	€ 332.592	€ 332.060
<b>Besparing met resterende overhead</b>					
		€ (22.484)	€ (3.332)	€ 20.608	€ 21.140
Percentage		-6%	-1%	6%	6%
<b>Besparing zonder resterende overhead</b>					
		€ 67.516	€ 86.668	€ 110.608	€ 111.140
Percentage		19%	25%	31%	31%
<b>Rivierenland</b>					
Aantal aanslagregels	985.000	985.000	985.000	985.000	985.000
Prijs per regel	€ 5,61	€ 5,37	€ 5,01	€ 4,56	€ 4,55
Resterende overhead		€ 1.036.000	€ 1.036.000	€ 1.036.000	€ 1.036.000
Totaal	€ 5.521.500	€ 6.325.450	€ 5.970.850	€ 5.527.600	€ 5.517.750
<b>Besparing met resterende overhead</b>					
		€ (803.950)	€ (449.350)	€ (6.100)	€ 3.750
Percentage		-15%	-8%	0%	0%
<b>Besparing zonder resterende overhead</b>					
		€ 232.050	€ 586.650	€ 1.029.900	€ 1.039.750
Percentage		4%	11%	19%	19%

### 3.3.4 Nadere uitwerking meeliften met Vitens in variant 2

In het bijzonder is aandacht besteed aan de vraag in hoeverre meeliften met Vitens een zinvolle optie is voor AVRI en Rivierenland. Dit is een mogelijkheid als wordt gekozen voor samenwerking op het niveau van variant 1 en 2. Voor de gebruikersbelastingen zou dan kunnen worden meegelift in het werkgebied van AVRI (wat voor Rivierenland grotendeels overeenkomt met de bestaande situatie).

Voor de Gemeente Tiel en Rivierenland is het volledig meeliften met Vitens geen optie, aangezien alleen gebruikersbelastingen zich lenen voor meeliften.

Meeliften met Vitens heeft betrekking op het innen van de opgelegde heffingen, exclusief kwijtschelding en dwanginvordering. Vitens rekent hier voor €1,92 (excl. BTW) per aanslag en indien AVRI en Rivierenland samenwerken (zodat Vitens feitelijk met één opdrachtgever te maken heeft), €2,50 (excl. BTW) per aanslag. Deze prijzen gelden voor zogenaamde bemeterde objecten. De prijs voor niet-bemeterde objecten (ca 2.000 in het werkgebied van AVRI) be-

draagt €4,00 (excl. BTW).

Op basis van een kostenvergelijking, is een meeliftconstructie niet aantrekkelijk. In variant 2 zou voor Rivierenland en AVRI de kosten voor dezelfde activiteiten €1,13<sup>2</sup> bedragen, een bedrag dat verder kan dalen in variant 3, doordat aanslagen worden samengevoegd en dit de kosten drukt voor het innen van de gezamenlijke aanslagen.

Naast de financiële overwegingen, pleiten ook andere overwegingen voor of tegen een meeliftscenario met Vitens. Een aantal aandachtspunten cq. mogelijke bezwaren zijn:

- Naast praktische overwegingen (slechts een deel van de heffingen – alleen de gebruikersbelastingen - kan op deze manier worden geïnd), voelt de Gemeente Tiel niet voor meeliften met Vitens. Een keuze van AVRI en Rivierenland in deze richting, maakt de eventuele samenwerking met de Gemeente Tiel complexer.
- Vitens wil wel voor €2,50 (excl. BTW) per aanslag de gewenste service bieden aan een samenwerking van AVRI en Rivierenland, maar als randvoorwaarde zal Vitens de opbrengsten overboeken naar de contractpartner. AVRI en Rivierenland moeten vervolgens onderling uitzoeken hoe zij de opbrengsten moeten verdelen.
- AVRI en Rivierenland houden wel werk en kosten aan kwijtschelding en dwanginvordering.
- Per 1 januari 2007 zal de wet op de Authentieke Registraties waarschijnlijk van kracht worden. NAW-gegevens moeten dan uit het GBA afkomstig zijn, een registratie waartoe Vitens geen toegang heeft. Vitens kan dan de administraties van AVRI en Rivierenland niet goed meer ondersteunen.
- Vitens heeft geen volledige dekking (i.v.m. niet-bemeterde objecten) voor het werkgebied van AVRI. Voor zeker 2000 objecten zal een hogere prijs moeten worden betaald. Overigens, de samenwerking met Rivierenland biedt AVRI die volledige dekking wel.
- Voor Rivierenland is het meeliften met Vitens minder aantrekkelijk omdat het werkgebied van Vitens maar een gedeelte van het werkgebied van Rivierenland afdekt. In de gebieden buiten het werkgebied van Vitens, zal Rivierenland een andere wijze van invordering moeten kiezen. Dit leidt tot een ongewenste versnippering van het invorderingsbeleid van Rivierenland.
- Meeliften met Vitens maakt het onmogelijk een eigen invorderingsbeleid te voeren (denk aan aantal termijnen etc).
- Meeliften met Vitens werpt een blokkade op voor het verder realiseren van de varianten 3 en 4.

Mogelijke voordelen voor meeliften zijn:

- Er hoeft geen eigen bestand van gebruikersbelastingplichtigen te worden onderhouden, waardoor er aanzienlijk besparingen zijn te realiseren. Dit geldt voornamelijk voor AVRI.
- Door koppeling aan de drinkwaterrekening zal de bereidheid om te betalen groter zijn.
- Vitens kent betaling in 12 termijnen, waardoor de kans op een hoog bedrag “oninbaar” bij wanbetalers minder wordt.
- Zelf innen kan tot een stijging van het aantal “oninbaar” leiden. Landelijke cijfers van Waterschappen laten een percentage “oninbaar” van 0,5%-1% zien. Waterschap Rivierenland zit nu op een percentage van 0,8%. In onze prognoses gaan we er vanuit dat dit percentage stijgt naar maximaal 1,1% (aannee 5.000 stuks t.o.v. 435.000 aanslagbiljetten). De verwachting is dat dit teruggebracht kan worden. Dit percentage heeft een relatie naar het te voeren beleid.

---

<sup>2</sup> Kosten invordering (exclusief dwanginvordering en kwijtschelding) bedragen €967.683 voor 625.000 aanslagbiljetten. Hiervan betreft €589.000 meeliften voor ruim 289.000 aanslagbiljetten. De kosten van het zelf innen van overige 336.000 aanslagbiljetten bedragen €378.683, dit is €1,127 per aanslagbiljet.

## 3.4 Conclusies en aanbevelingen

### 3.4.1 Conclusies per variant

Per variant zijn de volgende conclusies te trekken:

- *Variant 1, gezamenlijke (dwang)invordering*

Van te voren is al vastgesteld dat deze variant niet realistisch is voor AVRI. Vandaar dat mogelijke besparingen alleen voor de Gemeente Tiel en Waterschap Rivierenland zijn doorgerekend. De Business Case laat zien dat Tiel en Rivierenland samen ruim €302.000 kunnen besparen onder de voorwaarde dat de overhead kosten succesvol kunnen worden teruggedrongen.

Deze variant gaat er verder vanuit dat Rivierenland de relatief dure invordering via Vitens laat varen en dit zelf gaat doen. Dit alleen al levert een forse besparing op.

Voor de Gemeente Tiel en Rivierenland is meeliften bij Vitens dus niet interessant. De invorderingskosten van Rivierenland, voor het deel dat het zelf doet, liggen fors lager (€1,13 tegen €2,28). Voorts is meeliften met Vitens alleen mogelijk voor de gebruikersbelastingen. Voor de overige belastingen zullen de Gemeente Tiel en Waterschap Rivierenland dan zelf moeten zorgen. Tevens wegen de voordelen van meeliften genoemd in paragraaf 3.3.3 niet op tegen de nadelen van meeliften.

Zoals gesteld, is het voor de AVRI niet logisch om variant 1 door te voeren. Op dit moment is er een groter deel (dan wat deze variant behelst) uitbesteed aan PinkRoccade. Het zou betekenen dat de opsplitsing zelf doen/laten doen anders moet worden gemaakt en er zelfs eventueel een tweede dienstverlenende partij bijkomt. Het lijkt onwaarschijnlijk dat de AVRI op een voordelige wijze tot een andere werkverdeling met PinkRoccade kan komen.

- *Variant 2, gezamenlijk administratie voeren*

Deze variant is voor alle betrokken organisaties reëel. De besparingen zijn dan ook voor alle drie doorgerekend. Ten opzichte van de huidige situatie kan deze variant een besparing opleveren van ruim €790.000. Ten opzichte van variant 1 bestaat de besparing uit ruim €300.000 door het wegvallen van doublures en nog eens €200.000 door schaalvoordelen. Deze besparingen zijn opnieuw pas reëel als met succes de overblijvende overheadkosten kunnen worden teruggebracht.

De schatting is dat deze variant kan worden uitgevoerd met circa 42 fte, wat overeenkomt met de personeelsomvang die de drie betrokken organisaties nu hebben.

Verder is de conclusie dat Variant 2 in combinatie met meeliften met Vitens weinig aantrekkelijk is. De kosten zijn, net als bij Variant 1, fors hoger.

- *Variant 3, gezamenlijk heffen en invorderen*

In variant 3 wordt een vergaande rationalisatie doorgevoerd, zodat het aantal op te leggen aanslagen fors daalt (van ruim 724.000 naar circa 435.000). De mogelijke besparing loopt hierdoor op naar iets minder dan €1.300.000 per jaar. Dit effect is vooral te danken aan de daling van het aantal aanslagbiljetten. Voor de uitvoering van deze variant daalt ook het aantal benodigde personeelsleden, vooral bij invordering, namelijk van 42 naar 33 fte.

- *Variant 4, gezamenlijk heffen, invorderen en taxeren*

Bij variant 4 wordt ook de taakstelling op het gebied van WOZ-taxaties overgenomen door het samenwerkingsverband. De extra besparingen die dit met zich meebrengt zijn gering. Wel is duidelijk dat deze variant extra besparingen kan opleveren als meer gemeenten meedoen.

Samenvattend:

Bezien vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering zijn vooral varianten 2, 3 en (mits meer gemeenten mee doen) variant 4 interessant. Deze varianten bieden mogelijkheden tot verbetering van kwaliteit, efficiëntie en continuïteit. Daarnaast lijkt een dergelijke vorm van samenwerking interessante mogelijkheden voor het personeelsbeleid te bieden. De varianten 2, 3 en 4 kennen wel een complexere wijze van belastingheffing. Dit stelt hogere eisen aan de te vormen organisatie en de te gebruiken applicaties.

Vanuit de belastingplichtige geredeneerd, is duidelijk geworden dat varianten 3 en 4 een forse winst in termen van transparantie, klantvriendelijkheid en klantgerichtheid te bieden heeft.

Financieel gezien, laat de doorrekening van de varianten zien dat besparing van 20% mogelijk is. Hiermee is 1,3 miljoen euro per jaar gemoeid. Opmerkelijk is dat de Gemeente Tiel en AVRI veel kunnen winnen bij de varianten 2 tot 4. Rivierenland profiteert in absolute getallen echter het meest, dankzij een goedkopere invordering en het samenvoegen van de belastingaanslagen.

### 3.4.2 Aanbevelingen

Als gevolg op het onderzoek Business Case worden de 4 volgende voorstellen gedaan:

- **Vervolgstap:**

Gezien de gunstige financiële consequenties en de maatschappelijke relevantie wordt voorgesteld te starten met het opstellen van het plan van aanpak Transitiefase voor variant 2 met eventueel een groeipad naar variant 3. Hierbij dient als voorwaarde dat de belasting applicatie de uitvoerende organisatie moet ondersteunen.

- **Uitvoerende organisatie:**

Gezien gebiedsgrootte en gebiedsoverlap wordt voorgesteld aansluiting te zoeken cq gebruik te maken van ondersteuning vanuit Waterschap Rivierenland. Dit vanwege pragmatiek en het opdoen van ervaring. Op de lange(re) termijn kan in geval van uitbreiding van het aantal gemeenten besloten worden voor een andere organisatievorm / uitvoerende organisatie.

- **Kwijtschelding:**

Met betrekking tot de kwijtschelding lijken de financiële voordelen evident. Samenwerking op dit gebied biedt gemeenschappelijke voordelen voor zowel alle partners als de belastingplichtige. Het vervolgtraject is helder. Het voorstel is om te starten met het gemeenschappelijk kwijtschelding traject.

- **Parallel traject:**

Specifiek voor Waterschap Rivierenland wordt nader onderzoek gedaan naar de bestuurlijke haalbaarheid om het meeliften met Vitens te beëindigen. De ontwikkelingen voor de invoering van één waterketentarieff worden hierin meegenomen.

Waterschap Rivierenland heeft onlangs een fusietraject achter de rug. Voorgesteld wordt om op korte termijn de reeds ingezette efficiency verbetering met kracht door te zetten. Hiermee wordt verder inzicht verkregen in het aantal fte en de mogelijkheden om de aanslagvervaardiging te vervroegen.

## 4 Risico's

In dit hoofdstuk wordt kort stil gestaan bij risico's die de in het vorige hoofdstuk uitgewerkte opbrengsten geheel of gedeelte teniet kunnen doen. Kenmerkend aan een risico is dat niet zeker is dat deze optreedt, maar dat afhankelijk van de mogelijke impact van het risico er maatregelen moeten worden genomen om deze impact te beperken. De kosten van deze maatregelen verminderen uiteraard de eerder uitgewerkte opbrengsten.

- *Kabinetsbeleid met betrekking tot OZB*

Op dit moment ligt er bij de Tweede Kamer een wetsvoorstel om het gebruikersdeel van de OZB per 1 januari 2006 af te schaffen. De gemeenten zullen worden gecompenseerd door een verhoging van de uitkering uit het Gemeentefonds. Eerdere plannen om de gehele OZB af te schaffen zijn voorlopig ingetrokken.

Binnenkort zal duidelijk zijn of het voorstel met betrekking tot het gebruikersdeel OZB wordt ingevoerd. Deze uitkomst zal als uitgangspunt worden gehanteerd bij het opstellen van een plan voor de samenwerkingsorganisatie. In hoeverre volledig afschaffing van de OZB in het verschiet ligt, zal pas in de volgende kabinetsperiode duidelijk worden. Voor de samenwerkingsorganisatie is dit wel degelijk een risico.

Wanneer de OZB geheel wordt afgeschaft betekent dit dat een relatief klein gedeelte van de taak van de samenwerkingsorganisatie wegvalt (17.000 van de ruim 1,1 miljoen aanslagregels). De impact ervan voor de samenwerkingsorganisatie zal daarom niet groot zijn. Aan te bevelen is om in de afspraken duidelijk op te nemen hoe de kosten in verband met taakinkrimping worden verrekend.

Voor de samenwerking zelf is wel bedreigend dat nu mogelijk de kosten voor AVRI en Rivierenland stijgen omdat Tiel minder zal bijdragen in de gezamenlijke kosten.

- *Uitstappen van één van de partijen*

De kans dat één van de deelnemende partijen uit de samenwerking stapt, is moeilijk in te schatten, maar moet wel als een reëel risico worden gezien. Het effect van het uitstappen is dat de gemeenschappelijke kosten van de samenwerking over een geringer aantal partijen wordt verdeeld. Dit is in principe hetzelfde effect dat optreedt als een belastingheffing verdwijnt. Het effect kan echter zodanig zijn dat de positieve effecten van de samenwerking voor alle partijen verdwijnen.

Bij een samenwerking zoals in dit rapport is uitgewerkt, zal terugtrekking van AVRI of de Gemeente Tiel wel tot kostenstijging voor de overblijvende partijen leiden, maar geen noodzaak vormen voor beëindiging van de samenwerking. Anders ligt dit wanneer Waterschap Rivierenland zich terugtrekt. In dat geval zal de samenwerking tussen AVRI en Gemeente Tiel ook geen zin meer hebben.

De samenwerkingsafspraken zullen daarom bepalingen moeten bevatten over de voorwaarden waaronder een partij zich kan terugtrekken. De bepalingen moeten rekening houden met het verschil van inbreng in de samenwerking.

- *Rentederving*

Latere oplegging van aanslagen betekent in de meeste gevallen ook latere inning van de belastingen en daarmee rentederving. De samenwerkingsvarianten 3 en 4 houden in dat zoveel mogelijk belastingaanslagen worden gecombineerd. Dit kan leiden tot het later verzenden van deze aanslagen. Vanwege de onderlinge afhankelijkheid moet er terdege rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat dit vertraagde opleggen zal optreden. De aansturing binnen de

organisatie zal hierop gericht moeten zijn en ook onderlinge afspraken zijn nodig om de eventuele rentederving op een billijke manier te verdelen. Tevens is een reële schatting op zijn plaats van de rentederving die bij toepassing van de varianten 3 en 4 kunnen optreden.

Bij de uitwerking van de nieuwe organisatie is het ontwerp van een beheersingsmechanisme nodig, zodat steeds de meest optimale wijze van oplegging wordt gekozen. Denkbaar is het gebruikersdeel voor AVRI en Rivierenland in januari op te leggen en de overige combinaties met eigenaren later. Ook de juiste keuze van het aantal termijnen voor automatisch incasso is van belang en kan zelfs leiden tot rentewinst.

Overigens zijn de heffingen die afhankelijk zijn van de OZB-waarde het meest gevoelig voor vertraging. Dit pleit voor het uitbreiden van de samenwerking met meer gemeenten op het niveau van variant 4.

- *Negatieve reactie belastingplichtigen (verslechtering betalingsgedrag)*

De varianten 3 en 4 hebben tot gevolg dat belastingplichtigen met een in hun ogen grote kostenstijging worden geconfronteerd. De belastingaanslagen worden immers gebundeld en komen op één moment binnen. Dit kan leiden tot meer bezwaren (formeel en ook telefonische klachten) en tot verslechtering van het betaalgedrag. Daarnaast is het denkbaar dat er meer kwijtscheldingsverzoeken komen.

Ervaringen van het Hoogheemraadschap Delfland leren dat er zorgvuldige voorlichting moet worden gegeven aan de belastingplichtigen als tot combinatie van aanslagen wordt overgegaan. Er moet rekening gehouden worden met een gewenningsperiode.

Een hoge totaalaanslag zal gemakkelijk tot meer kwijtscheldingsverzoeken leiden en stroomlijning van de kwijtscheldingprocedure zal ook het indienen van verzoeken stimuleren.

In hoeverre het betalingsgedrag werkelijk zal verslechteren, is moeilijk in te schatten. Veel zal afhangen van de wijze waarop betaald kan gaan worden. Een gelijkmatige spreiding van betalingstermijnen over het gehele jaar zal de betalingsbereidheid over het algemeen verbeteren.

- *Tegenvallers bij implementatie*

Voor het implementeren van varianten 2, 3 en 4 is een Belastingstelsel nodig die in staat is zowel gemeentelijke als waterschapsbelastingen te verwerken en te combineren. De beschikbaarheid en de goede werking van een dergelijk stelsel is een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de samenwerking. In de transitiefase zal hiervoor een oplossing moeten worden gevonden.

Een ander risico is dat de personeelsleden die nu betrokken zijn bij de belastingheffing en –inning er niet voor voelen in een samenwerkingsconstructie mee te gaan. Het gevolg is dan niet alleen dat de beoogde besparing niet kan worden bereikt, de samenwerkende organisaties houden dan immers meer personeel over, maar ook is het dan denkbaar dat de samenwerkingsorganisatie de kennis van zaken van deze personeelsleden gaat missen. De start van de samenwerkingsorganisatie wordt dan ernstig bemoeilijkt. Dit risico kan zich overigens ook al voordoen in de transitiefase. Ook in die fase is alle beschikbare expertise van de betrokken organisaties ontbeerlijk.

Zorgvuldige communicatie over de plannen en duidelijkheid over de toekomstperspectieven van de personeelsleden kan voorkomen dat dit risico optreedt. Verder is het van groot belang dat goed “feeling” wordt gehouden met de betrokkenen.

## 5 Plan van aanpak voor Transitiefase

Deze Business Case heeft duidelijk gemaakt dat er voor alle deelnemers veel is te winnen met samenwerking op het gebied van Belastingheffing en –inning. Duidelijk is ook geworden dat het voordeel nog groter kan worden, als er meer gemeenten mee gaan doen.

De vraag die nu in principe door de stuurgroep moet worden beantwoord is de keuze voor welke variant, met welke deelnemers en met welk groeipad? Afhankelijk van de keuze, zal het Plan van Aanpak voor de Transitiefase er wat anders uit zien. In dit hoofdstuk staan we stil bij wat er in dat Plan van Aanpak zou moeten staan. Dit Plan van Aanpak moet een beheersbare werkwijze aangegeven om tot een uitvoerbaar plan te komen, waarop een go / nogo zal worden afgegeven.

### 5.1 Hoofdpunten Plan van Aanpak Transitiefase

#### 1. Keuze maken over variant, groeipad en uitvoerende organisatie

Aangezien het Plan van Aanpak er op belangrijke onderdelen anders uit zal zien, afhankelijk van de te kiezen variant, groeipad en uitvoerende organisatie, eventueel voor de korte en lange termijn, is het van belang dat deze keuzes eerst worden gemaakt. Vervolgens kan het Plan van Aanpak, waarvan dit hoofdstuk de aanzet is, worden afgerond. Dit Plan van Aanpak is vervolgens van groot belang voor overleg met de verschillende medezeggenschapsorganen en voorlichting van de medewerkers voor wie dit plan een grote impact heeft.

#### 2. Communicatie, medezeggenschap en besluitvorming

Nauw verbonden met het vorige punt is een zorgvuldige communicatie. Per deelnemende organisatie zal in kaart worden gebracht welke besluitvormingsstappen nodig zijn. Daarnaast wordt er per doelgroep (personeel, bestuur en raad, medezeggenschapsorganen, belastingplichtigen) een communicatieaanpak uitgewerkt.

#### 3. Projectorganisatie

De juiste samenstelling van stuurgroep, projectgroep en werkgroepen is een kritische succesfactor voor het Transitieplan. Stuurgroepleden moeten mandaat hebben voor voortgangsbeslissingen, projectgroep- en werkgroepleden moeten goede kennis van zaken hebben en voldoende tijd om een bijdrage aan het transitieplan te leveren. Verder is het van belang dat bij het samenstellen van de projectorganisatie rekening wordt gehouden met de bezetting die de toekomstige uitvoeringsorganisatie zal kennen.

#### 4. Organisatorische vorm, juridische vorm, afstemming i.v.m. BTW-problematiek

Het uitwerken van de toekomstige organisatieopzet, eventueel voor de korte en lange termijn, de juridische vorm van de samenwerking (openbaar lichaam, gemeenschappelijk orgaan, centrumconstructie of lichte regeling) en de afstemming van de keuze op de regelgeving met betrekking tot BTW-plichtigheid.

#### 5. Samenwerkingsovereenkomst met afspraken over aansturing, verdeling van kosten en opbrengsten

Naast de zaken die onder punt 4 zijn benoemd, zullen in een samenwerkingsovereenkomst goede afspraken moeten worden opgenomen over de wijze waarop het samenwerkingsverband wordt aangestuurd. Verder dient in de samenwerkingsovereenkomst te worden opgenomen hoe verschillen van inzicht of beleid in het samenwerkingsverband moeten worden opgelost, hoe kosten en opbrengsten worden verdeeld, welke regels er gelden voor in- en uittreden etc.

#### 6. Harmoniseren heffingsbeleid; uitwerken inningsbeleid

Tussen de drie organisaties die zijn betrokken bij deze Business Case bestaan verschillen in de praktijk van heffing en invordering. Om de doelstelling van samenwerking te bereiken zal er

zowel sprake moeten zijn van het onderling harmoniseren van het heffingsbeleid (bijv. dezelfde belastingplichtige voor de verschillende belastingen aanwijzen) als van het voeren van een gemeenschappelijk inning- en kwijtscheldingbeleid. De aan te passen formele regelingen worden geïnventariseerd, aangepast en formeel vastgesteld.

### 7. Opbouw organisatie

De nieuwe uitvoeringsorganisatie zal moeten worden ingericht. Uiteraard is de omvang van deze activiteit afhankelijk van bijvoorbeeld de keuze wie de uitvoerder wordt van de gezamenlijke heffing en invordering.

De volgende aspecten zullen nader worden ingevuld:

- a. Personeel. De zogenaamde P-taken zullen ook voor het samenwerkingsverband moeten worden uitgevoerd. Hoe dit wordt geregeld, of personeel ook formeel van werkgever moet veranderen en dergelijke, zal nader worden uitgewerkt en geconcretiseerd.
- b. Informatievoorziening. Het samenwerkingsverband zal wel op het gebied van ICT als Informatievoorziening de nodige ondersteuning nodig hebben. Ook de systemen die gebruikt zullen worden, dienen te worden uitgekozen. Dat onderdeel komt afzonderlijk aan de orde. Organisatorisch gaat het om de vraag hoe de ICT-ondersteuning er uit komt te zien en hoe het Functionele Systeembeheer wordt ingericht.
- c. Organisatie. Zowel de wijze van inrichting, managementrapportage en control, als communicatie met de belastingplichtige vraagt om de nodige voorzieningen.
- d. Financiën. Ook op dit terrein zal de samenwerkingsorganisatie goed geëquipeerd moeten zijn. Naast de administratieve taak is er op dit gebied ook expertise nodig voor een goede sturing van het samenwerkingsverband.
- e. Administratieve Organisatie. Een organisatie die zich toelegt op het innen van belastingpenningen, zal een goede administratieve organisatie moeten kennen. Zowel de inrichting als de ondersteuning wordt in de Transitiefase uitgewerkt.
- f. Huisvesting. Tenslotte zal worden uitgewerkt waar de nieuwe uitvoeringsorganisatie wordt gehuisvest.

### 8. Belastingstelsel

Een kritische succesfactor is het belastingstelsel. Dit stelsel moet in staat zijn zowel Gemeentelijke als Waterschapsbelastingen te ondersteunen. In Tabel 14 is een overzicht opgenomen van de bestaande ICT-infrastructuur. Hieruit blijkt dat alle betrokken partijen een ander Belastingstelsel gebruiken. Alleen het stelsel van de gemeente Tiel (HIS4ALL van Centric) kan nu al de verschillende belastingen verwerken.

**Tabel 14 Inventarisatie ICT-infrastructuur**

	Tiel	AVRI	WSRL
Belastingapplicatie	HIS4ALL (Oracle)	Globit VHS, FIS, BRS, VOA (DB2) *	IBS (Oracle)
Containeradministratie		ARIS2000 **	
Financieel systeem	FIS4ALL (Oracle)	FIS4ALL (Oracle)	FMS
Operatingsysteem	Windows XP Novell netwerk	Windows XP Novell netwerk	
Software		Office XP, *** Groupwise	
Hardware	IBM AS400 i-series	IBM AS400 i-series	IBM AS400 i-series

\* AS400 in service bij PinkRoccade in Eindhoven, VHS wordt per 1-1-2007 vervangen door Civision Heffen en Invorderen (Oracle SAP).

- \*\*        Veel selecties uit ARIS voor “AS400” opgesteld (protocollen).
- \*\*\*      Ondersteuning door ICT Regio Rivierenland

Het Plan van Aanpak zal zowel voor het Belastingstelsel, als voor de andere benodigde systemen een selectie en implementatietraject bevatten.

#### 9. Personeelskeuze

De personele bezetting van het samenwerkingsverband. Afhankelijk van de te kiezen variant, zal het samenwerkingsverband meer (varianten 1 en 2) of juist minder (varianten 3 en 4) van de bestaande gezamenlijke bezetting eisen. Plaatsing van personeelsleden binnen de uitvoeringsorganisatie en herplaatsingonderzoek voor personeelsleden die niet binnen deze uitvoeringsorganisatie passen, is essentieel voor de uitkomst van de samenwerking. Wanneer bestaande personeelsleden niet goed herplaatst kunnen worden, ontstaan er in feite extra kosten en is de beoogde besparing op de uitvoeringskosten niet (direct) haalbaar.

#### 10. Terugdringen overblijvende kosten

Uit de Business Case blijkt dat de betrokken organisaties met aanzienlijk overblijvende kosten kunnen blijven zitten. Het Transitieplan zal duidelijk moeten maken in hoeverre deze kosten kunnen worden teruggedrongen. Daarvoor zal onder meer nader moeten worden uitgezocht waaruit de overheadkosten bestaan

#### 11. Herwaardering opbrengsten samenwerking

Op basis van de voorgaande punten wordt bezien of de beoogde samenwerking nog steeds loont. Het is immers denkbaar dat de kosten die de Transitie met zich meebrengt zo hoog worden dat de baten teniet worden gedaan. Hierbij moet wel de maatschappelijke relevantie in worden meegewogen. De uitkomst van deze herwaardering zou in feite de go / nogo voor het uitvoeren van de Transitie moeten bepalen.

## 5.2      Overige onderwerpen plan van aanpak

Het Plan van Aanpak zal verder ingaan op risico's en risicobeheersing rond de transitie en omgevingsmanagement.

## Bijlage 1 Gespreksverslagen

### Waterleidingbedrijf Vitens

Aanwezig:

Vitens	de heer M.F. Hupkens, afdelingsmanager Klantenadministratie
WSRL	de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen
Datum	26 mei 2005
Plaats	Doetinchem

Onderwerpen van gesprek:

- Mogelijkheden voor meeliften

Intentie van Vitens is samen te werken met deelnemers van het financiële waterspoor. AVRI met afvalstoffenrecht zou hier niet binnen passen. Er zijn meerdere afvalverwijderingsbedrijven die nu meeliften bij Vitens. Het uitbreiden met AVRI moet geen probleem zijn gezien het aantal aanslagen (80.000). Op dit moment zijn er door diverse omstandigheden (invoering SAP-portal. SAP is een backoffice-applicatie) geen uitspraken te doen of meeliften van AVRI mogelijk is per 1 januari 2006. Nadere informatie wordt nog door Vitens aangeleverd.

- Tarief

WSRL betaalt momenteel €1,92 per aanslag (excl. BTW). Dit tarief is het minimum tarief voor AVRI. Niet meeliftende percelen (flats met 1 watermeter e.d.) betalen ca €4,00 per aanslag (excl. BTW). In het AVRI gebied zijn ca 2.000 niet meeliftende percelen.

Als AVRI meelift op de aanslag van WSRL wordt er een vergoeding gevraagd van ca €2,50 per aanslag (excl. BTW). Bij meeliften WSRL/AVRI vindt afdracht van de inkomsten plaats met 1 instantie (WSRL).

- Dwanginvordering

Dwanginvordering vindt niet door Vitens plaats. Dit moet in eigen beheer worden uitgevoerd.

### Hoogheemraadschap van Delfland

Aanwezig:

Delfland	mevrouw A.I.L. Kooiman, manager Belastingen de heer F. Vossen, senior medewerker Invordering
WSRL	de heer F.H. Hinfelaar (LogicaCMG) de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen
Datum	15 juni 2005
Plaats	Delft

Onderwerpen:

- Zelf heffen en invorderen:

Met ingang van 1 januari 2005 is het Hoogheemraadschap het invorderen van de Verontreinigingsheffing en de Ingezetenenomslag in eigen beheer gaan uitvoeren. Voorheen werd meegelift met Eneco. De liberalisering van de energiemarkt heeft als trigger gediend voor het heroverwegen van de visie op meeliften. Redenen voor niet meeliften waren kosten/baten analyse, slechte bestanden / leegstand, veel personele wisselingen, lastig verrekenen van 1 <-> 3 ve.

De mogelijkheid van het zelf doen is haalbaar gebleken met de aanschaf van een nieuw belastingstelsel t.w. IBS. In de overweging zijn de ontwikkelingen met betrekking tot het introduceren van één ketentax (drinkwater, riolering en zuivering) meegenomen.

Mede gelet op de (afwijzende) standpunten van VNG en Unie van Waterschappen is een keuze niet afgewacht. De suggestie van het college om versnelde afschrijving in 3 jaar van de automatiseringsmiddelen is overgenomen.

- **Personele consequenties:**

Er worden 465.000 aanslagen opgelegd voor huishoudens. Voor heffingen zijn de werkwijzen aangepast. Er wordt geen extra personeel ingezet. Voor invordering is de uitbreiding als volgt: Kwijtschelding 2 fte, deurwaarders 2,5 fte, overig 2 fte.

- **Overige consequenties**

Stijging oninbaar 0,8% van de opbrengst.

Afschrijving automatisering versneld in 3 jaar

Extra kosten bankverkeer, kwijtscheldingen, herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen.

- **Baten zelf doen**

Delfland beschikt door het zelf invorderen 3 maanden eerder over de belastinggelden.

Verder zijn er opbrengsten van doorbelaste aanmaningskosten en dwangbevelen.

Rentewinst door eerder innen door afname aantal automatische incasso's t.o.v. meeliftsituatie

Jaarlijkse besparing +1,6 miljoen.

- **Op grond van bovenstaande is besloten:**

Met ingang van 1 januari 2005 het invorderen van de Verontreinigingsheffing Huishoudens en de Ingezetenenomslag in eigen beheer uit te voeren

De formatie uit te breiden met 6,5 fte.

#### Getronics PinkRoccade

Aanwezig:

Getronics                    de heer C. Vinci, accountmanager

PinkRoccade

WSRL                        de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen

Datum                      16 juni 2005

Plaats                      Tiel

Onderwerpen:

- **IBS voor waterschappen**

Systeemgarantie tot 2009 met een uitloop tot 2012.

Als WSRL niet meer zal meeliften wat heeft dat voor consequenties voor IBS?

Percelen kunnen worden opgevoerd. Aanslagen WVO-W / IO kunnen snel worden opgelegd.

Samenvoegen aanslagen WVO-W / IO en omslag gebouwd/ongebouwd is geen probleem. Dit kan snel worden gerealiseerd.

- **Integratie systeem waterschappen / gemeenten**

Dit zijn momenteel aparte systemen. Belangrijkste aanpassingen zijn:

- Tijdvakheffingsmogelijkheden in IBS uitbreiden
- Inpassen tarieven in de tabellen
- Nieuwe koppeling AVRI
- Koppeling waterbank (groot verbruik rioolrecht)

Dit moet aldus PinkRoccade uitvoerbaar zijn.

PinkRoccade is op dit moment een visie aan het bepalen inzake het ontwikkelen van systemen.

Daar in de waterschapswereld op dit moment veel gaande is (o.a. IBO) willen zij die visie delen met de waterschapsdirecteuren. Aan de hand van de uitkomst willen zij verder ontwikkelen.

Met de gemeenten zijn zij verder in de ontwikkelingen. In een brochure wordt uiteengezet hoe ICT kan ondersteunen en wat PinkRoccade hierin kan betekenen.

- **Speerpunten hierin zijn:**

- De burger beter bediend

- De efficiënte organisatie
- De effectieve organisatie

#### Waterschapsbedrijf Limburg

##### Aanwezig:

Limburg	de heer W. Fiddelaars, hoofd unit Waterschapsheffingen de heer P.M.L. Flachs, hoofd Staf Procesbeheer
WSRL	de heer F.H. Hinfelaar (LogicaCMG) de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen
Datum	17 juni 2005
Plaats	Roermond

##### Onderwerpen:

- Status:

Met ingang van 1 januari 2004 zijn de waterschappen Roer en Overmaas en Peel en Maasvallei een samenwerkingsverband aangegaan. Hieruit is Waterschapsbedrijf Limburg ontstaan. Onderdeel hiervan is een centraal belastingkantoor.

- Gehanteerde werkwijze:

Om hiertoe te komen was de opdracht:

- Volledige integratie vanaf 2004.
- Centrale organisatie in Limburg
- Doelmatig / kostenbesparend
- Toekomstvast, flexibel, minimale afhankelijkheid
- Operationeel per 1-1-2004
- Integrale heffing en invordering van de omslagheffing, de ingezetenenomslag en de verontreinigingsheffing

Voor de korte termijn 2002 / 2003 was de opdracht:

- Financieel voordeel niet primair
- Leerproces, ondersteunen, acceptatievorm
- Bestaande systemen/organisatie
- Gezamenlijke planning/personeelsuitwisseling
- Samenwerken waar mogelijk

Gedurende het gehele traject moest er veel aandacht zijn voor integratie. Er zijn geen inrichtingsvoorwaarden vooraf gesteld.

De taak/missie was het integraal opleggen/innen van waterschapsheffingen voor de beide waterschappen. De gestelde elementen waren:

- Kwaliteit en volledigheid op te leggen heffingen
- Tijdigheid van de invordering
- Klantgerichtheid, kwaliteit en zorgvuldigheid belastingplichtigen
- Uitvoeringsproces transparant en betrouwbaar tegen zo laag mogelijke kosten te weten: verantwoorde proceskwaliteit en acceptabele (financiële) betrouwbaarheid, AO/IC

Belangrijke uitgangspunten voor de inrichting waren:

- Integrale dienstverlening en klantgerichtheid: "*Klant*" staat centraal
- Eén-loket benadering
- Frontoffice / backoffice: Heffing en invordering is één proces leidend tot één eindproduct
- Kwaliteit basisgegevens is basis voor kwaliteit vervolgproces
- Toekomstvastheid
- Flexibele opvang externe ontwikkelingen: flexibele inrichting
- Dienstverlening voor / samenwerking met derden moet mogelijk zijn

- Effecten t.o.v nulsituatie (prijspeil 2004)

Omschrijving	Oud Nulmeting	Aanlooperperiode 2004	Aanlooperperiode 2005	Nieuw 2006 e.v.
Totale kosten taakveld	100%	-/- 29,5%	-/- 35,7%	-/- 37,6%
Fte's (all in)	72,6	58,6	55	49,5
Aantal aansla- gen	1.017.000	545.000	545.000	545.000

- Evaluatie en conclusies:

Project:

- Projectopdracht zonder belemmeringen
- Geen inrichtingsvoorwaarden vooraf
- Opbouw vanuit nulsituatie
- Start met besluitvorming over uitgangspunten / kaders
- Projectstructuur buiten "de lijn"
- Korte lijn projectleider / bestuur

Integratie:

- Veel aandacht voor integratie, mensen betrekken, communiceren
- Evaluatie oude processen door divers samengestelde taakgroepen

Proces, organisatie, medewerkers

- Integraal procesontwerp vooraf, zonder organisatievormen
- Minimale afhankelijkheid van derden van groot belang
- Veranderingstraject ingrijpend voor medewerkers, biedt ook kansen
- Planning binnen bestaande werktijden, aard dienstverband vraagt meer flexibiliteit
- Stapsgewijze, geleidelijke, implementatie (coaching on the job) heeft voordelen
- Allround functie vraagt hoger niveau, veel opleiding
- Substantiële reductie kosten / fte gerealiseerd

Toekomst

- Optimale voordelen nog niet bereikt
- Mogelijkheden voor en inzet op verdergaande samenwerking
- Wat is maximale schaalgrootte in samenwerking?
- Grenzen nog te bepalen

Samenwerken is de enige keuze voor de toekomst.

- Optimaal resultaat door optimale (proces) integratie
- Beperking fiscale autonomie is onontkoombaar
- Inleveren eigen identiteit is niet nodig

Waterschap De Dommel

Aanwezig:

De Dommel	de heer P. Koemans, hoofd Belastingen
WSRL	de heer F.H. Hinfelaar (LogicaCMG)
	de heer M. Vonk, beleidsmedewerker Belastingen
Datum	17 juni 2005
Plaats	Boxtel

Onderwerpen;

• Status:

De directies van de waterschappen Brabantse Delta, De Dommel en Aa en Maas hebben afgesproken dat de drie verantwoordelijken voor heffing en invordering van ieder waterschap de (financiële) voor- en nadelen op een rij te zetten van een Brabants samenwerkingsverband. Uitgangspunt is het opleggen van alle aanslagen verenigd op één nota.

Het onderzoek is in mei 2005 afgerond

De samenvatting en conclusies van het onderzoek zijn:

- Gezien de kosten per aanslagregel is het verenigen van alle waterschapsaanslagen op één nota niet goedkoper dan meeliften op de waterleidingnota in combinatie met een afzonderlijke omslagheffing. Dit betekent dat niet wordt voldaan aan de randvoorwaarde dat volledige integratie van de belastingafdelingen pas aan de orde kan zijn als er sprake is van het op één nota brengen in combinatie met substantieel lagere kosten. (De waterschappen betalen voor het meeliften €1,13 per aanslag excl. BTW)
- Afwegingen om wel of niet mee te liften zijn eigen kosten, kosten meeliften, aantal oninbaar, rentewinst, maatschappelijke winst.
- Op basis van de kosten per aanslagregel lijkt bij Brabantse Delta ook zonder nadere samenwerkingsvormen reeds efficiencyvoordeel te behalen
- Een analyse van sterken-zwakten-kansenbedreigingen (SWOT-analyse SWOT is Strengths (sterkte), Weaknesses (zwakte), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen) wijst uit dat niet alleen focus moet worden gelegd op efficiency, maar ook op klantgerichtheid. Ook aantoonbare verbetering van de klantgerichtheid kan een doorslaggevende reden zijn voor samenwerking dan wel integratie
- Van lopende landelijke ontwikkelingen op het gebied van de financieringsstructuur bij waterschappen gaat een positieve stimulans uit om meer in grotere organisatorische vorm samen te werken
- Horizontale samenwerking tussen waterschappen biedt klantgerichtheid- en efficiencyvoordelen: een gezamenlijk callcenter, een gezamenlijke databank, één belastingstelsel GIBS (momenteel onderzoek naar uitbreiding GIBS voor gemeentelijke heffingen voor Waterschap De Dommel, Waterschap Aa en Maas, Hoogheemraadschap van Rijnland en Waterschap Zeeuws Vlaanderen), gezamenlijke invorderingswerkzaamheden en verkiezingen. Optimale samenwerking – zonder integratie tussen de drie waterschappen – levert kostenvoordeel op voor alle waterschappen, waarbij het voordeel voor Brabantse Delta het grootst is (invoering per 2006 mogelijk)
- Eén integraal belastingkantoor voor de drie waterschappen levert boven op de financiële voordelen als genoemd bij het bovenstaande een financieel voordeel op voor alle waterschappen. Bij Brabantse Delta is sprake van hogere desintegratiekosten dan bij Aa en Maas en De Dommel. Deze kosten zijn bij Brabantse Delta zo hoog, dat volledige integratie met Brabantse Delta niet voor de hand ligt. Bij Aa en Maas en De Dommel liggen de desintegratiekosten naar verwachting en lijken op voorhand geen belemmering voor volledige integratie (invoering per 2007 mogelijk)
- Verticale samenwerking tussen waterschappen en gemeenten en/of waterleidingmaatschappij kan onafhankelijk geschieden van de horizontale samenwerkingsvorm tussen waterschappen

- Verticale samenwerking met gemeenten biedt op iets langere termijn (enkele jaren) ook klantgerichtheid- en efficiencyvoordelen. Op korte termijn is verdergaande samenwerking hooguit incidenteel. Dit kan wel een voorbeeldfunctie opleveren, zodat positief moet worden gestaan tegenover gesprekken met gemeenten. Bestaande overlegsituaties dienen dan ook te worden gecontinueerd (gefaseerde invoering vanaf 2007 mogelijk)
- Verticale samenwerking met de waterleidingmaatschappij biedt op kortere termijn kansen op het gebied van een gezamenlijke callcenter, het laten meeliften van grotere waterverbruikbedrijven, de inrichting van een waterketennota (waterleidingmaatschappij, waterschap en gemeente). Op iets langere termijn kan wellicht in samenwerking met de waterleidingmaatschappij ook één nota worden gerealiseerd voor alle heffingen van het waterschap en gemeenten, waarin dan ook de watercomponent is opgenomen. Voor het benutten van de genoemde kansen dienen op korte termijn de besprekingen met de waterleidingmaatschappij te worden geïntensiveerd (gefaseerde invoering vanaf 2006 mogelijk)

## Bijlage 2 Geïntegreerde gegevens gezamenlijke uitgangssituatie

## Inlichtingen formulier Samenwerking (1) Heffingsgegevens

Algemeen				
1.1	Naam partij (gemeente, waterschap, AVRI)	Uitgangssituatie	1.8 Aantal Woningen	370.000
1.2	Contactpersoon	nvt	1.9 Aantal Niet woningen	25.000
1.3	Telefoon contactpersoon		1.10 Aantal kadastrale percelen	385.000
1.4	Aantal inwoners per 1-1-2004	1.000.000	1.11 Aantal Belastingplichtigen Niet bedrijven	360.000
1.5	Heeft u tot nu toe gebruik gemaakt van een meefitsituatie?	J	1.12 Aantal Belastingplichtigen Bedrijven	24.000
1.6	Met welke aanbieder was dit? (naam bedrijf/installing)	VITENS	1.13 Legt u de aanslagbiljetten voor woningen en niet woningen (bedrijven) gescheiden op? (J/N)	J
1.7	Op welke wijze wordt aangeleverd?	Anders	anders, tw: Bestand Vitens is mbt woningen met watermeter teven ons bestand en heffingsmutaties worden direct vanaf werkplek ingebracht.	

Heffingssoorten			2.2 Geef aan welke overige info vermeld dient te worden op het biljet (b.v. voorheen Zalmsnip)		
2.1	Welke Heffingssoorten legt u op?		2.3	Geef per Heffingssoort aan of Tijdvak of Tijdstip heffing wordt toegepast	
H1	Onroerende zaak belasting Eigenaar	J	H1	Onroerende zaak belasting Eigenaar	Tijdstip Belasting
H2	Onroerende zaak belasting Gebruiker	J	H2	Onroerende zaak belasting Gebruiker	Tijdstip Belasting
H3	Rioolrecht Eigenaar	N	H3	Rioolrecht Eigenaar	
H4	Rioolrecht Gebruiker	J	H4	Rioolrecht Gebruiker	Tijdvak Belasting
H5	Afvalstoffenheffing	J	H5	Afvalstoffenheffing	
H6	Reinigingsrecht	N	H6	Reinigingsrecht	Tijdvak Belasting
H7	Hondenbelasting	J	H7	Hondenbelasting	Tijdvak Belasting
H8	Omstlag gebouwd	J	H8	Omstlag gebouwd	Tijdstip Belasting
H9	Omstlag ongebouwd	J	H9	Omstlag ongebouwd	Tijdstip Belasting
H10	WVO Particulieren	J	H10	WVO Particulieren	Tijdvak Belasting
H11	WVO Bedrijven	J	H11	WVO Bedrijven	Tijdvak Belasting
H12	Ingezetenenomslag	J	H12	Ingezetenenomslag	Tijdstip Belasting

Kohiergegevens			Toewijzing aantallen over de heffingssoorten													
			OZB	H1+H2	H3+H4	H5	H6	H7	H8+H9	H10	H11	H12			H16	
3.1	Indien u gecombineerd oplegt, welke heffingen combineert u dan (svp aangeven met een X)			X	X					X		X				
3.2	Aantal aanslagbiljetten primair jaarkohier	684.466 biljetten aanslagregels		34.000	16.000	76.966		3.200	225.000	360.000	0	365.000				
3.3	Aantal aanslagbiljetten aanvullende kohier(en)	39.900 biljetten aanslagregels		0	0	3.400		0	5.000	25.000	0	5.000				
3.4	<b>Totaal Kohier</b>	<b>724.366 biljetten aanslagregels</b>		<b>34.000</b>	<b>16.000</b>	<b>80.366</b>	<b>0</b>	<b>3.200</b>	<b>230.000</b>	<b>385.000</b>	<b>0</b>	<b>370.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.118.566</b>

Verminderings			Toewijzing aantallen over de belangencategorieën												
			OZB	RIOOL	AFVAL	REIN	HOND	OMSLAG	WVO P	WVO B	INGEZET				OVERIG
4.1	Aantal verminderings n.a.v. uithuizen	32.200 beschikkingen		480	480	0		240	1.000	25.000	0	5.000			
4.2	Aantal verminderings overig	13.862 beschikkingen		0	0	1.762		0	2.000	10.000	0	100			
	<b>Totaal verminderings</b>	<b>46.062 beschikkingen</b>		<b>480</b>	<b>480</b>	<b>1.762</b>	<b>0</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>35.000</b>	<b>0</b>	<b>5.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Toegekende Kwijtscheldingsverzoeken			Toewijzing aantallen over de belangencategorieën												
			OZB	RIOOL	AFVAL	REIN	HOND	OMSLAG	WVO P	WVO B	INGEZET				OVERIG
5.1	Toepassing meerjarige kwijtschelding (J/N)	N													
5.2	Aantal volledige kwijtscheldingen	14.607 kwijtscheldingen		456	456	1.687		8	0	12.000	0	0			
5.3	Aantal gedeeltelijke kwijtscheldingen	3.060 kwijtscheldingen		0	0	60		0	0	3.000	0	0			
	<b>Totaal kwijtscheldingen</b>	<b>17.667 kwijtscheldingen</b>		<b>456</b>	<b>456</b>	<b>1.747</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>15.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Bezwaarschriften			Toewijzing aantallen over de belangencategorieën												
			OZB	RIOOL	AFVAL	REIN	HOND	OMSLAG	WVO P	WVO B	INGEZET				OVERIG
6.1	Aantal bezwaarschriften onterecht Eigenaar/Gebruiker	31.210 bezwaarschriften		44	44	100		22	1.000	25.000	0	5.000			
6.2	Aantal bezwaarschriften overig	12.110 bezwaarschriften		4	4	0		2	2.000	10.000	0	100			
	<b>Totaal bezwaarschriften</b>	<b>43.320 bezwaarschriften</b>		<b>48</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>3.000</b>	<b>35.000</b>	<b>0</b>	<b>5.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Beroepschriften			Toewijzing aantallen over de belangencategorieën												
			OZB	RIOOL	AFVAL	REIN	HOND	OMSLAG	WVO P	WVO B	INGEZET				OVERIG
6.3	Aantal beroepschriften	10 beroepschriften		0	0	0		0	10	0	0	0			
6.4	Aantal beroepschriften overig	52 beroepschriften		5	4	41		2	0	0	0	0			
	<b>Totaal beroepschriften</b>	<b>62 beroepschriften</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Inlichtingen formulier Samenwerking (2)

### Invorderingsgegevens

	tot	WSRL	AVRI	Tiel
<b>Termijnen</b>				
7.1 Aantal geboden betalingstermijnen primaire kohier?	2	1	1	2
7.2 Biedt u mogelijkheden voor Automatische Incasso?	J	J	J	J
7.3 Aantal automatische incasso per jaar	119007	50000	57037	11970
7.4 Indien ja: Hoeveel incassotermijnen hanteert u?	10	7	10	10
7.5 Aantal herinneringsruns primair kohier?	1	1	1	0
7.6 Hoeveel herinneringen verstuurt u?	36571	30000	6571	0

<b>Uitstel van betaling</b>				
8.1 Aantal verleende uitstellen van betaling per belastingjaar	1271	1000	137	134
8.2 Wijze van bewaking van uitstel van betaling per belastingjaar?	Systeem	Systeem	Handmatig	Handmatig

### Invordering

9.1 Aantal Dwanginvorderingsstappen per belastingjaar?	5	5	3	0
9.2 Aantal herinneringen per belastingjaar?	34471	27900	6571	0
9.3 Aantal aanmaningen per belastingjaar?	18266	13950	2316	2000
9.4 Aantal vooraankondigingen Dwangbevel per belastingjaar?	6975	6975	0	0
9.5 Aantal Dwangbevelen per belastingjaar	5595	3720	1325	550
9.6 Aantal dwangbevelen derden (andere gemeenten) per belastingjaar	520	500	0	20
9.7 Aantal bestagen per belastingjaar?	253	100	65	88
9.8 Aantal oninbaar verklaringen per belastingjaar?	5051	5000	1	50

Klantcontacten	Toewijzing aantallen over de heffingssoorten													
	OZB	RIOOL	AFVAL	REIN	HOND	OMSLAG	WVO P	WVO B	INGEZET				OVERIG	
10.1 Aantal telefonische klantcontacten per belastingjaar?	40.050	750	0	7.300	0	0	12.000	18.000	0	2.000				

### Samenwerking belastingen

11.1	Heffingssoorten in aanmerking komend voor samenwerking?	J/N	11.2	Welke Heffingssoorten worden nu gecombineerd in een meeliftscenario?
H1	Onroerende zaak belasting Eigenaar	J	H1	Onroerende zaak belasting Eigenaar
H2	Onroerende zaak belasting Gebruiker	J	H2	Onroerende zaak belasting Gebruiker
H3	Rioolrecht Eigenaar	nvt	H3	Rioolrecht Eigenaar
H4	Rioolrecht Gebruiker	J	H4	Rioolrecht Gebruiker
H5	Afvalstoffenheffing	J	H5	Afvalstoffenheffing
H6	Reinigingsrecht	nvt	H6	Reinigingsrecht
H7	Hondenbelasting	J	H7	Hondenbelasting
H8	Omslag gebouwd	J	H8	Omslag gebouwd
H9	Omslag ongebouwd	J	H9	Omslag ongebouwd
H10	WVO Particulieren	J	H10	WVO Particulieren
H11	WVO Bedrijven	N	H11	WVO Bedrijven
H12	Ingezetenenomslag	J	H12	Ingezetenenomslag
H13			H13	

### Inlichtingen formulier Belastingen (3)

Para- graaf	Kosten- en opbrengstsoorten	Totaal	Toewijzing kosten over de heffingsoorten conform 2004							
			OZB	RIOOL	AFVAL	HOND	OMSLAG	WVO P	INGEZET	KWIJTSCH
	<b>Vaste lasten per jaar</b>									
	<b>Team eigenaren waterschap / gemeente</b>									
1.1.1	Kosten verkrijgen kadastrale gegevens	145.400	2.812	1.323	0	265	141.000	0	0	0
1.1.2	Personeelskosten	609.000	66.526	31.895	0	6.579	483.000	0	0	21.000
1.1.3	Automatiseringskosten	186.000	9.586	4.511	0	902	171.000	0	0	0
1.1.4	Kapitaallasten	194.000	37.068	17.444	0	3.489	136.000	0	0	0
	<i>Totaal</i>	<i>1.134.400</i>	<i>115.992</i>	<i>55.173</i>	<i>0</i>	<i>11.235</i>	<i>931.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>21.000</i>
	<b>Team woningen/bedrijven/afvalstoffenheffing</b>									
1.2.1	Gegevensverstrekking door gemeenten (GBA)	62.199			8.199		0	54.000	0	0
1.2.2	Personeelskosten	710.473	0	0	106.473	0	0	604.000	0	0
1.2.3	Dienstverlening door derden	11.424			11.424		0	0	0	0
1.2.4	Automatiseringskosten	228.205			9.205		0	219.000	0	0
1.2.5	Kapitaallasten	88.000			0		0	88.000	0	0
	<i>Totaal</i>	<i>1.100.301</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>135.301</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>965.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
	<b>Invordering</b>									
1.3.1	Herinneringen	11.000			0		3.000	4.000	0	4.000
1.3.2	Aanmaningen	11.000			0		3.000	4.000	0	4.000
1.3.3	Personeelskosten	561.688	13.102	6.165	226.999	1.233	38.000	68.000	0	208.189
1.3.4	Automatiseringskosten	106.000	1.278	602	0	120	28.000	52.000	0	24.000
1.3.5	Kapitaallasten	35.000			0		12.000	23.000	0	0
1.3.6	Huidige kosten meeliftscenario (indien van toepassing)	589.000		0	0	0	0	589.000	0	0
	<i>Totaal</i>	<i>1.313.688</i>	<i>14.380</i>	<i>6.767</i>	<i>226.999</i>	<i>1.353</i>	<i>84.000</i>	<i>740.000</i>	<i>0</i>	<i>240.189</i>
	<i>Totaal vaste kosten</i>	<i>3.548.389</i>	<i>130.372</i>	<i>61.940</i>	<i>362.300</i>	<i>12.588</i>	<i>1.015.000</i>	<i>1.705.000</i>	<i>0</i>	<i>261.189</i>

Para- graaf	Variabele lasten per jaar	Totaal	Toewijzing kosten over de heffingsoorten conform 2004							
			OZB	RIOOL	AFVAL	HOND	OMSLAG	WVO P	INGEZET	KWIJTSCH
	<b>Team eigenaren waterschap / gemeente</b>									
2.1.1	Aanslagbiljetten	20.500	5.432	2.556	0	511	12.000	0	0	0
2.1.2	Bijsluiters	15.000	1.278	602	0	120	13.000	0	0	0
2.1.3	Porto- en vrachtkosten	94.000	7.369	3.459	0	672	82.000	0	0	500
2.1.4	Kosten Waarderingskamer	1.015.000			0		1.015.000	0	0	0
	<i>Totaal</i>	1.144.500	14.080	6.617	0	1.304	1.122.000	0	0	500
	<b>Team woningen/bedrijven/afvalstoffenheffing</b>									
2.2.1	Aanslagbiljetten	38.046			15.046		0	23.000	0	0
2.2.2	Bijsluiters	13.511			6.511		0	7.000	0	0
2.2.3	Kamer van koophandel	9.100	703	331	0	66	8.000	0	0	0
2.2.4	Adviezen heffing bedrijven	2.230			2.230					0
2.2.5	Druk- en bindwerk	3.500	121	50	0	0	0	3.000	0	329
2.2.6	Porto- en vrachtkosten	144.975			975		0	144.000	0	0
	<i>Totaal</i>	211.362	824	381	24.762	66	8.000	177.000	0	329
	<b>Invordering</b>									
2.3.1	Porto- en vrachtkosten	56.976	1.917	902	5.976	180	9.000	18.000	0	21.000
2.3.2	Kosten betalingsverwerking	226.251			9.251		77.000	140.000	0	0
2.3.3	Kosten inhuur/uitbesteding	26.602	6.519	3.068	8.902	614	1.500	3.000	0	3.000
2.3.4	Huidige kosten meeliftsscenario (indien van toepassing)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>Totaal</i>	309.829	8.436	3.970	24.129	794	87.500	161.000	0	24.000
	<i>Totaal variabele kosten</i>	1.665.691	23.340	10.968	48.891	2.164	1.217.500	338.000	0	24.829
	<i>Totaal vaste/variabele kosten</i>	5.214.080	153.711	72.908	411.191	14.752	2.232.500	2.043.000	0	286.018
	Overheadkosten	1.183.488	57.519	27.068	57.488	5.414	328.000	608.000	0	100.000
	<i>Subtotaal</i>	6.397.568	211.230	99.975	468.679	20.165	2.560.500	2.651.000	0	386.018
1.3.7	Aanmanings / betekenis-kosten (= negatieve waarde)	-344.430			-68.030		-89.000	-162.000		
	<i>Totaal netto kosten</i>	6.053.138	211.230	99.975	400.649	20.165	2.471.500	2.489.000	0	386.018

## Statistieken Belastingen

Naam partij	Uitgangssituatie	Contactpersoon	nvt
Aantal Inwoners	1.000.000	Telefoonnr	0
<b>Algemeen</b>			
	Aantal	Percentage	Ten opzichte van
Gebouwd: woningen	370.000	47%	Totaal objecten areaal
Gebouwd: niet woningen	25.000	3%	Totaal objecten areaal
Ongebouwd: percelen	385.000	49%	Totaal objecten areaal
Totaal objecten areaal	780.000	100%	
<b>Heffingsgegevens</b>			
Aanslagbiljetten	724.366		
Aanslagregels	1.118.566	1,54	Gemiddeld aantal regels per biljet
Bezwaren	43.320	3,87%	Aantal aanslagregels
Uitstel	1.271	0,11%	Aantal aanslagregels
Verminderings	46.062	4,12%	Aantal aanslagregels
Kwijtscheldingsverzoeken	17.667	1,58%	Aantal aanslagregels
Beroepschriften	62	0,01%	Aantal aanslagregels
<b>Invorderingsgegevens</b>			
Herinneringen	34.471	4,76%	Aantal biljetten
Aanmaningen	18.266	2,52%	Aantal biljetten
Aantal vooraankondigingen dwangbevel	6.975	0,96%	Aantal biljetten
Dwangbevelen	5.595	0,77%	Aantal biljetten
Beslagen	253	0,03%	Aantal biljetten
Oninbaarverklaring	5.051	0,70%	Aantal biljetten

Kosten- en opbrengstsoorten	Biljet	Regel	Toewijzing kosten over de heffingsoorten conform 2004													
			OZB	RIOOL	AFVAL	REIN	HOND	OMSLAG	WVO P	WVO B	INGEZET	KWIJTSCH				OVERIG
Vaste kosten	3.548.389	3.548.389	130.372	61.940	362.300	0	12.588	1.015.000	1.705.000	0	0	261.189	0	0	0	0
Variabele kosten	1.665.691	1.665.691	23.340	10.968	48.891	0	2.164	1.217.500	338.000	0	0	24.829	0	0	0	0
Totale kosten (incl overhead, etc.)	6.397.568	6.397.568	211.230	99.975	468.679	0	20.165	2.560.500	2.651.000	0	0	386.018	0	0	0	0
Aantal biljetten / aanslagregels	724.366	1.118.566	34.000	16.000	80.366	0	3.200	230.000	385.000	0	370.000	0	0	0	0	0
Vaste kosten per biljet / aanslagregel	4,90	3,17	3,83	3,87	4,51	0,00	3,93	4,41	4,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variabele kosten per biljet / aanslagregel	2,30	1,49	0,69	0,69	0,61	0,00	0,68	5,29	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale kosten (incl. overhead, etc.) per biljet / aanslagregel	8,83	5,72	6,21	6,25	5,83	0,00	6,30	11,13	6,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00