

TOEKOMSTBESTENDIGHEID GBKZ

Vergelijking vijf varianten

ANG, Montfoort, 1 juli 2024

Kenmerk: ToekomstGBKZvdef

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	3
1.1.	Opdracht	3
1.2.	Toelichting afwegingskader	4
1.3.	Proces om te komen tot ingevuld afwegingskader	5
1.4.	Onderzochte Varianten	5
1.5.	Afwegingscriteria met weging	7
1.6.	Twee fasen in het besluitvormingsproces	8
1.7.	Aanpak op hoofdlijnen	8
1.8.	Leeswijzer	9
2	Beschrijving huidige situatie (variant 1) en variant 2	10
2.1.	Kengetallen huidige situatie	10
2.2.	Begrote kosten	11
2.3.	Analyse aandeel Zandvoort in GBKZ	12
2.4.	Formatie GBKZ: variant 1 en impact variant 2	12
3	Vergelijking varianten op Kwaliteitscriteria	14
3.1.	1. Kwaliteit dienstverlening	14
3.2.	2. Kwaliteit processen	15
3.3.	3. Governance/ bestuurlijk-juridisch/ uitvoeringsbeleid	18
3.4.	4. ICT/ belastingpakket	19
4	Vergelijking varianten op financiële criteria	21
4.1.	5. Structurele kosten	21
4.2.	6. incidentele kosten/ opstartkosten	25
4.3.	7. Desintegratiekosten (afbouw van overhead)	26
5	Vergelijking varianten op overige afwegingscriteria	27
5.1.	8. Kwetsbaarheid/ continuïteit (in de huidige situatie)	27
5.2.	9. Toekomstbestendigheid en risico's	29
5.3.	10. Personele consequenties	31
5.4.	11. Impact op robuustheid van de gemeentelijke organisatie Bloemendaal en Heemstede	34
5.5.	12. Impact op samenwerking Bloemendaal en Heemstede	34
5.6.	13. Impact op samenwerking Zandvoort en Haarlem	34
6	Conclusies en aanbevelingen	36
6.1.	Samenvattend overzicht scores	36
6.2.	conclusies	39
6.3.	Aanbevelingen	41
	Bijlage 1. Scores varianten vanuit perspectief Zandvoort	43

1

INLEIDING

In dit inleidende hoofdstuk gaan we eerst in op de opdracht die aan ANG/ Berenschot is gegeven. Daarna lichten wij het gebruikte onderzoeksinstrument, een afwegingskader, nader toe. Tot slot beschrijven wij de aanpak.

De lezer die snel inzicht wil krijgen in de hoofdlijnen van deze rapportage adviseren wij om dit inleidende hoofdstuk en hoofdstuk 6 (met de conclusies en aanbevelingen) te lezen.

1.1. OPDRACHT

De Gemeenschappelijke regeling Gemeentelijke belastingen Kennemerland Zuid (GBKZ) is in 2007 opgericht tussen de gemeenten Bennebroek, Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede en Zandvoort. Door gemeentelijke fusies nemen nu alleen Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort deel aan de regeling. Vanaf 1 januari 2018 is de gemeente Zandvoort ambtelijk gefuseerd met de gemeente Haarlem. De komende jaren wordt gekeken hoe de werkprocessen verder geharmoniseerd kunnen worden. Onderdeel hiervan is ook belastingen en heffingen. De gemeente Haarlem heeft deze belegd bij de GR Cocensus. Het lijkt nu daarom een goed moment om ten aanzien van GBKZ een onderzoek te starten, er is bij de drie deelnemende gemeenten behoefte aan een heroriëntatie. Dit onderzoek spitst zich toe op de vraag in hoeverre GBKZ voldoende toekomstbestendig is. Hiertoe is de volgende bestuurlijke opdracht geformuleerd:

1. Een duidelijke beschrijving van de huidige situatie ten aanzien van gemeentelijke belastingen. Een analyse van de kosten, kwetsbaarheid, kwaliteit en governance. Er moet een duiding komen van: aantal (bijgestelde) aanslagen en bezwaren, gemaakte kosten, formatie, uitkomsten medewerkerstevredenheidsonderzoeken, etc.
2. Vergelijking GBKZ met situatie van gemeenten met een vergelijkbaar aantal inwoners om te beoordelen of er nog andere opties zijn om te onderzoeken.
3. Onderzoek naar mogelijkheden om in de toekomst de gemeentelijke belastingen te organiseren.
 - a. Voortzetten GBKZ met 2 gemeenten, als alleen gemeente Zandvoort uitstapt.
 - b. Samenwerking met gemeentebelastingen Bollenstreek (centrumregeling).
 - c. Gemeentelijke belastingen onderbrengen bij Cocensus (openbaar lichaam).
 - d. Eventueel een vierde optie, afhankelijk van uitkomsten onderzoeksvraag 2.
4. Een beschrijving van de mogelijkheden die er zijn voor de positionering van de belastingheffing en -inning, waarbij in ieder geval gekeken wordt naar het volgende:
 - a. Uitkomsten deelvraag 1 en 3 met elkaar vergelijken en beoordelen wat een toekomstbestendige oplossing is voor de gemeenten Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort. Hoe verhouden uitkomsten zich tot kosten, kwetsbaarheid, kwaliteit en governance.
 - b. Welke gevolgen hebben de verschillende opties voor zowel de deelnemende gemeenten, als specifiek de centrumgemeente.

In de kern gaat het bij de opdracht om het vergelijken van een aantal varianten voor de toekomst van de GBKZ c.q. het takenpakket wat nu bij de GBKZ is belegd: WOZ en belastingen (heffen en invorderen). Bij onderzoeksvraag 3 staan deze met elkaar te vergelijken varianten genoemd. De verschillende opties worden met elkaar vergeleken en er wordt een advies gegeven over de toekomstbestendigheid van de verschillende opties.

Uitgangspunten bij deze opdracht c.q. bij dit onderzoek zijn:

- De opdracht luidt voor alle drie de gemeenten hetzelfde en de uitkomst van het onderzoek is toereikend om voor alle drie de gemeente afzonderlijk een besluit te kunnen nemen. Om dit te bereiken, is afstemming tussen de gemeenten geborgd bij opdrachtverstrekking, tussentijdse gesprekken en uitkomst van het onderzoek. Deze opdracht werd daartoe begeleid door een werkgroep waar ambtelijke opdrachtgevers en opdrachtnemers regulier met elkaar afstemden. Daarnaast is in een stuurgroep bestuurlijke afstemming gezocht.
- Het uiteindelijk besluit naar aanleiding van dit onderzoek kan per gemeente verschillend zijn.
- Als centrumgemeente is de gemeente Bloemendaal trekker van deze opdracht.

1.2. TOELICHTING AFWEGINGSKADER

Bij het vergelijken van de genoemde varianten hebben wij gebruik gemaakt van een *afwegingskader*.¹ Een afwegingskader is in feite een tabel die bestaat uit de volgende drie onderdelen:

1. De met elkaar te vergelijken *varianten*.
2. *Afwegingscriteria* (beoordelingscriteria) voor het systematisch vergelijken van deze varianten. Deze afwegingscriteria zijn afgeleid van de belangrijkste doelen en belangen rondom de taken op het gebied van WOZ en belastingen. Anders gezegd gaat het bij de afwegingscriteria om de strategische overwegingen op basis waarvan colleges en raden willen besluiten over wat de voorkeursvariant is.
3. De *wegingsfactor*, oftewel het relatieve gewicht (zwaarte) van elk afwegingscriterium. De wegingsfactor geeft inzicht in de (bestuurlijke) prioriteit van elk afwegingscriterium.

Met behulp van een ingevuld afwegingskader kan het gesprek over de voor- en nadelen van de onderzochte varianten op een gestructureerde en zo objectief mogelijke wijze gevoerd worden. Op basis van dit inzicht kunnen de drie besturen vervolgens een gefundeerd *principebesluit* nemen voor wat de voorkeursvariant zou moeten zijn. Omdat het beslisdocument alleen de overwegingen bevat om een principebesluit te kunnen nemen is het een document op hoofdlijnen.²

De nu volgende tabel bevat het afwegingskader wat we gehanteerd hebben voor dit onderzoek. In de volgende paragrafen lichten wij de vijf varianten en de afwegingscriteria nader toe.

Hoofdcategorie	Criteria	Wegings-factor	1. Voortzetten GBKZ inclusief Zandvoort	2. Voortzetten GBKZ exclusief Zandvoort	3. Samenwerken met gemeentebelastingen Bollenstreek	4. Aansluiten bij Cocensus	5. Aansluiten bij BSGR
A. Kwaliteit	1. Kwaliteit dienstverlening						
	2. Kwaliteit processen						
	3. Governance/bestuurlijk-juridisch/uitvoeringsbeleid						
	4. ICT belastingpakket						
B. Kosten	5. Structurele kosten						
	6. Incidentele (opstart)kosten						
	7. Desintegratiekosten (afbouw overhead)						
C. Kwetsbaarheid	8. Kwetsbaarheid/continuïteit						
	9. Toekomstbestendigheid en risico's						
D. Personeel	10. Personele consequenties						
E. Aparte categorie	11. Impact op robuustheid gemeentelijke organisatie BLD en HMS						
	12. Impact op samenwerking BLD en HMS						
	13. Impact op samenwerking ZVT en HLM						

¹ Dit wordt ook wel beoordelingskader, toetsingskader, 'meetlat' of multicriteria analyse genoemd.

² Na een principebesluit voor een voorkeursvariant zal nog veel zaken uitgezocht moeten worden. Wat precies uitgezocht moet worden hangt uiteraard af van de voorkeursvariant. De valkuil is om vele onderwerpen al in detail in deze eerste fase te willen onderzoeken, wat zorgt voor een langere doorlooptijd en extra ambtelijke uren/ kosten. De vraag is daarmee steeds: welke informatie hebben bestuurders nodig om een voldoende gefundeerd principebesluit te kunnen nemen?

1.3. PROCES OM TE KOMEN TOT INGEVULD AFWEGINGSKADER

De nu volgende figuur laat -op hoofdlijnen- het gevolgde proces zien om te komen tot een ingevuld afwegingskader. De groene kleur in de figuur betreft een stap/ activiteit die door de (besturen van de) drie gemeenten is uitgevoerd en de blauwe kleur betreft een stap die primair door ANG/ Berenschot samen met de (ambtelijke) werkgroep is uitgevoerd.



We werken de stappen in de figuur nu verder uit:

1. Stap 1 betrof het vaststellen van de volgende twee onderdelen van het afwegingskader:
 - a. de te onderzoeken varianten
 - b. de afwegingscriteria aan de hand waarvan we de varianten met elkaar gingen vergelijken.
2. Stap 2 betreft de weging (prioritering) van elk criterium, oftewel de mate van belangrijkheid van elk criterium. De verantwoordelijkheid voor de weging van de criteria ligt bij de drie gemeenten. De afwegingscriteria zijn ingedeeld in de volgende drie categorieën: (a) zeer belangrijke criteria, (b) belangrijke criteria en (c) minder belangrijke criteria.
3. In stap 3 is het afwegingskader ingevuld. Per afwegingscriterium is *kwalitatief* aangegeven (met 'plusjes en minnetjes') hoe elke variant scoort op het betreffende criterium. Voor de varianten gemeentebelastingen Bollenstreek, Cocensus en BSGR hebben we hierbij gebruik gemaakt van openbaar beschikbare informatie.
Deze toekenning van scores is in eerste instantie expertmatig uitgevoerd door de onderzoekers van ANG/ Berenschot. De toegekende scores hebben wij getoetst in een overleg met de werkgroep, om zo kennis van de lokale situatie mee te nemen. De GBKZ medewerkers hebben input geleverd voor de scores van de onderzochte varianten op het afwegingscriterium 'personele consequenties'.
4. Op basis van de weging van de afwegingscriteria en de kwalitatieve invulling van de scores is - kwalitatief- bepaald wat de voorkeursvariant is. Dit kan per gemeente verschillend zijn.

1.4. ONDERZOCHEDE VARIANTEN

De volgende varianten voor het beleggen van het takenpakket op het gebied van WOZ en belastingen hebben wij in dit onderzoek met elkaar vergeleken: ³

1. Voortzetten GBKZ met 3 gemeenten, oftewel continuering van de huidige situatie (ook wel nulloptie genoemd). Door deze variant mee te nemen in de vergelijking ontstaat inzicht in op welke afwegingscriteria de andere varianten beter en slechter scoren ten opzichte van de huidige

³ In deze fase van het onderzoek naar de toekomst van GBKZ is overigens niet bekend in hoeverre belastingen Bollenstreek, Cocensus en BSGR open staan voor een samenwerking met de GBKZ gemeenten.

situatie. Hierdoor kan voor de andere varianten de vraag beantwoord worden: waar wordt vooruitgang geboekt en waar treedt mogelijk verslechtering op?

2. Voortzetten GBKZ met 2 gemeenten, als alleen gemeente Zandvoort uitstapt.
3. Samenwerking met gemeentebelastingen Bollenstreek (centrumregeling). Bij deze variant wordt GBKZ opgeheven en dragen de drie gemeenten de belastingtaken over aan deze belastingssamenwerking.
4. Aansluiten bij Cocensus (openbaar lichaam). Ook bij deze variant wordt GBKZ opgeheven en dragen de drie gemeenten de belastingtaken over aan Cocensus.
5. Aansluiten bij BSGR (openbaar lichaam). De motivatie om deze variant toe te voegen is de volgende. In BSGR neemt het Hoogheemraadschap Rijnland deel. De drie gemeenten die samenwerken in GBKZ liggen in het werkgebied van dit waterschap. ⁴ Samenwerking van het waterschap met de drie inliggende gemeenten op het gebied van lokale belastingen heeft als potentieel voordeel dat dubbel werk kan worden voorkomen. Het gaat dan bijvoorbeeld om integratie van het gegevensbeheer en het werken met één aanslagbiljet voor alle lokale belastingen.⁵ Toevoegen van deze variant sluit daarmee aan bij de onderzoeksvragen 2 en 3d.

De onderstaande tabel geeft informatie over de verschillende varianten .

Variant/ naam	Oprich- tings- jaar	Rechtsvorm	Vestigings- plaats	Deelnemers	Totale lasten (begroting 2024)	Aantal fte ⁶
1 GBKZ	2007	Centrumgemeente	Overveen	Drie: Bloemendaal, Heemstede, Zandvoort	€ 2,74	18,15
3. Belas- tingen Bollenstreek	2011	Regeling zonder meer ⁷ (centrumgemeente Noordwijk)	Noordwijk	Drie: Lisse, Noordwijk, Teylingen	€ 2,17 mln.	18,72 fte (2024)
4. Cocensus	2007	Openbaar lichaam (AB en DB)	Heemskerk	Veertien: Haarlem, Haarlemmermeer, Hillegom, Beverwijk, Oostzaan, Wormerland, Alkmaar, Bergen, Dijk en Waard, Den Helder, Uitgeest, Castricum, Heiloo en Landsmeer	€ 16,48 mln.	137,73 fte (2023)
5. BSGR	2011	Openbaar lichaam (AB en DB)	Leiden	Twaalf: Bodegraven- Reeuwijk, Gouda, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Velsen, Voorschoten, Waddinxveen, Wassenaar en Zoeterwoude; hoogheemraadschap van Rijnland	€ 15,97 mln.	118 fte (2024)

Variant 3 betreft een samenvoeging van GBKZ met Belastingen Bollenstreek. De volgende tabel vergelijkt beide organisaties op een aantal aspecten.

⁴ De volgende kaart geeft een overzicht van belastingssamenwerkingen in Nederland:

https://gis.vng.nl/v2/?t=4&key=2PACX-1vRs00t8C_QYKI-hN4_35nlCSg-akJIrtz8apEo2HAedKGJkoKTpoJZ-N9GCEjsSzeHJTmhY9017JRKi&jaar=2023&data=649312972&config=723866726. Deze kaart laat zien dat de gemeenten die grenzen aan de drie GBKZ gemeenten voor hun belastingtaak samenwerken in gemeentebelastingen Bollenstreek, Cocensus of BSGR.

⁵ Bij BSGR ontvangen de belastingplichtigen per jaar in beginsel één gecombineerd aanslagbiljet (in plaats van een aanslagbiljet gemeentelijke heffingen van de eigen gemeente en een aanslagbiljet van BSGR voor de waterschapslasten).

⁶ Voor GBKZ, Belastingen Bollenstreek en BSGR zijn we uitgegaan van de formatie zoals opgenomen in de begroting 2024. In de begroting 2024 van Cocensus is het aantal medewerkers of fte niet aangegeven. In de jaarstukken 2023 van Cocensus staat wel het aantal fte vermeld, namelijk 137.73.

⁷ Bron: https://organisaties.overheid.nl/24077711/Gemeenschappelijke_Regeling_Gemeentelijke_Belastingen_Bollenstreek.

Aspect	GBKZ	Belastingen Bollenstreek	Vershil
Begrote lasten 2024	€ 2.743.640	€ 2.171.848	€ 571.792
Formatie	18,15	18,72	-0,57
Aantal objecten	37.716	59.144	-21.428
Aantal inwoners	68.191	104.835	-36.644

De voorgaande tabel laat zien dat GBKZ en Belastingen Bollenstreek (variant 3) een -min of meer- vergelijkbare omvang hebben. Cocensus (variant 4) en BSGR (variant 5) kennen ook een vergelijkbare omvang en zijn circa 6 keer zo groot als GBKZ. Dat betekent dat variant 3 een ander karakter heeft dan variant 4 en 5. Bij variant 3 zou het gaan om een verdubbeling van de Belastingen Bollenstreek organisatie, terwijl het bij variant 4 en 5 om een relatief beperkte uitbreiding van Cocensus, respectievelijk BSGR zou gaan. Variant 3 kent daarmee van de onderzochte varianten de grootste onzekerheid over hoe de uiteindelijke organisatie eruit zou komen te zien wat betreft aspecten als de inrichting van de werkprocessen, het functieboek en de organisatiecultuur.

1.5. AFWEGINGSCRITERIA MET WEGING

We gaan nu in op de afwegingscriteria om de hiervoor genoemde varianten met elkaar te vergelijken. Zie de volgende tabel. Deze tabel bevat tevens de door de stuurgroep bepaalde weging van de criteria.

Hoofdcategorie	Criteria	Weging
A. Kwaliteit	1. Kwaliteit dienstverlening	Zeer belangrijk
	2. Kwaliteit processen	Zeer belangrijk
	3. Governance/bestuurlijk-juridisch/uitvoeringsbeleid	Belangrijk
	4. ICT belastingpakket	Minder belangrijk
B. Kosten	5. Structurele kosten	Zeer belangrijk
	6. Incidentele (opstart)kosten	Minder belangrijk
	7. Desintegratiekosten (afbouw overhead)	Belangrijk
C. Kwetsbaarheid	8. Kwetsbaarheid/continuïteit	Zeer belangrijk
	9. Toekomstbestendigheid en risico's	Zeer belangrijk
D. Personeel	10. Personele consequenties	Zeer belangrijk
E. Aparte categorie	11. Impact op robuustheid gemeentelijke organisatie BLD en HMS	Geen weging meegegeven; per gemeente verschillend
	12. Impact op samenwerking BLD en HMS	
	13. Impact op samenwerking ZVT en HLM	

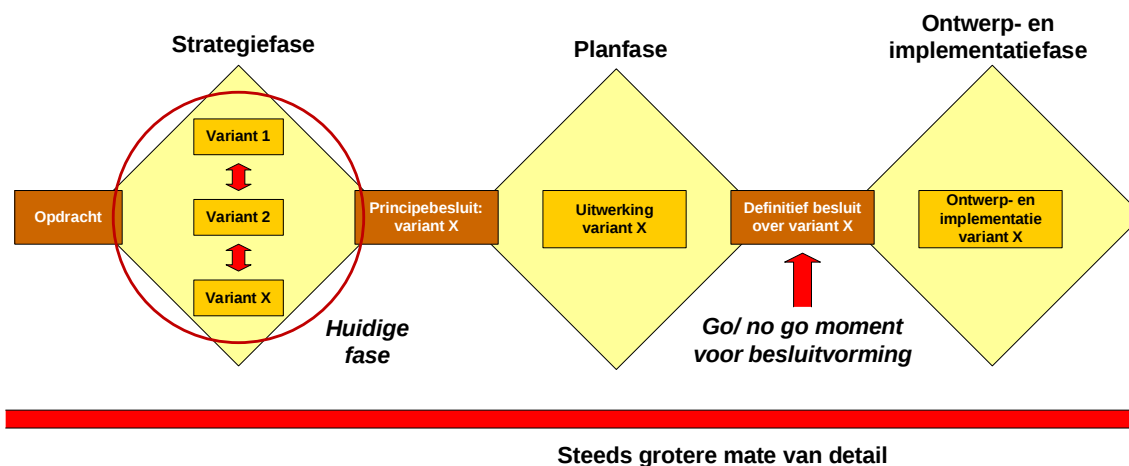
Voor de criteria van hoofdcategorie E is geen weging meegegeven, omdat deze voor elke gemeente anders is. Hierdoor kan geen eensluitende weging worden bepaald.

We lichten de criteria in de komende hoofdstukken nader toe. We merken vooraf het volgende op:

- Voor de varianten 3 tot en met 5 hebben we gebruik gemaakt van beschikbare openbare data om de scores van deze varianten op de afwegingscriteria te bepalen.
- Specifiek voor de scores van de varianten op de afwegingscriteria van de 'aparte categorie' hebben we gebruik gemaakt van lokale kennis.

1.6. TWEE FASEN IN HET BESLUITVORMINGSPROCES

Dit verkennende onderzoek kan het startpunt zijn van een verandering in de samenwerking in GBKZ verband. Het nu volgende model blijkt bij samenwerkingsprocessen vaak goed bruikbaar, omdat het inzicht geeft in het totale proces en het verloop ervan per fase ordent.



Wij lichten de fasen als volgt kort toe:

- De strategiefase kent vaak het karakter van een businesscase-onderzoek waarin verschillende varianten met elkaar vergeleken worden. Resultaat is een *principebesluit* van de deelnemende besturen voor één of twee voorkeursvarianten. Dit onderzoek bevindt zich in de strategiefase.
- In de planfase wordt de voorkeursvariant in meer detail uitgewerkt. Hoe deze detaillering eruit ziet is uiteraard afhankelijk van de voorkeursvariant uit de strategiefase. De onderzoeksresultaten worden vastgelegd in een beslisdocument. Dit beslisdocument dient als basis voor een *definitief* besluit van de deelnemende besturen.
- In de ontwerp- en implementatiefase worden de plannen uitgewerkt tot op het detailniveau dat nodig is om de voorkeursvariant te kunnen gaan implementeren.

1.7. AANPAK OP HOOFDLIJNEN

De aanpak van dit onderzoek zag er op hoofdlijnen als volgt uit:

- Opdrachtgever was een bestuurlijke *stuurgroep*. Er hebben twee bijeenkomsten plaatsgevonden met de stuurgroep, namelijk voor (1) het vaststellen van het afwegingskader en (2) het vaststellen van de rapportage. De stuurgroep bestond uit de verantwoordelijke wethouders en de gemeentesecretarissen van de drie deelnemende gemeenten.
- Voor het verzamelen van de benodigde gegevens om het afwegingskader in te vullen is nauw samengewerkt met een ambtelijke *werkgroep*. Met de werkgroep zijn we drie keer bij elkaar gekomen. Dit betrof:
 - Een startbijeenkomst.
 - Een bijeenkomst om de concept invulling van het afwegingskader te bespreken.
 - Een bijeenkomst om de concept rapportage te bespreken.

De werkgroep bestond uit de gemeentesecretaris van de gemeente Bloemendaal, de strategisch adviseur van Bloemendaal, de concerncontroller van Heemstede en de adviseur P&C van Zandvoort.

- Er zijn twee bijeenkomsten met de *GBKZ medewerkers* georganiseerd. In de eerste bijeenkomst hebben wij de aanpak van het onderzoek toegelicht. Vervolgens is een vragenlijst uitgezet bij de medewerkers, om de scores op twee subcriteria van het afwegingscriterium 'Personele consequenties' te inventariseren. De toegezonden vragenlijsten hebben wij geanalyseerd. In de tweede bijeenkomst hebben wij onze analyse van de ingevulde vragenlijsten besproken met de medewerkers. Bij beide bijeenkomsten was vertegenwoordiging vanuit de OR aanwezig.

1.8. LEESWIJZER

Deze rapportage kent de volgende opbouw:

- Het volgende hoofdstuk bevat een beschrijving van de huidige situatie.
- Hoofdstuk 3 gaat in op hoe de varianten scoren op de afwegingscriteria inzake Kwaliteit.
- De financiële afwegingscriteria zijn het onderwerp van hoofdstuk 4.
- De overige criteria zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5.
- Hoofdstuk 6 bevat onze conclusies en aanbevelingen.
- Bijlage 1 bevat een samenvattend overzicht *vanuit het perspectief van Zandvoort* van de belangrijkste voordelen, nadelen en neutrale scores van de onderzochte varianten op de afwegingscriteria.

De lezer met weinig tijd adviseren wij om eerst hoofdstuk 6 met de conclusies en aanbevelingen te lezen. Indien gewenst is vervolgens in de hoofdstukken 3 tot en met 5 de onderbouwing van de scores van de varianten op de verschillende afwegingscriteria terug te vinden.

2 BESCHRIJVING HUIDIGE SITUATIE (VARIANT 1) EN VARIANT 2

Dit hoofdstuk geeft eerst inzicht in de huidige situatie van GBKZ (variant 1) op relevante kengetallen. Vervolgens analyseren wij het aandeel van Zandvoort in GBKZ en de mogelijke impact van uittreding van Zandvoort op de benodigde formatie (variant 2).

2.1. KENGETALLEN HUIDIGE SITUATIE

De onderstaande tabel⁸ geeft inzicht in het aantal *aanslagbiljetten* voor 2023, met een onderverdeling van het aantal aanslagbiljetten voor het jaarlijkse combikohier en de aanslagbiljetten van de zogenaamde 'specials'.⁹

	Bloemendaal	Heemstede	Zandvoort	Totaal
Aantal aanslagbiljetten combikohier	11.577	14.135	10.872	36.584
Aantal aanslagbiljetten specials	5.536	2.887	33.208	41.631
Totaal aantal aanslagbiljetten	17.113	17.022	44.080	78.215
Procentuele verdeling	22%	22%	56%	100%

De nu volgende tabel laat het aantal *aanslagregels* per belastingsoort in 2023 zien. We hanteren hierbij weer het onderscheid tussen het combikohier en de specials.

	Belastingsoort	Bloemendaal	Heemstede	Zandvoort	Totaal
Combi kohier	Afvalstoffenheffing	10.957	12.983	9.769	33.709
	OZB/RZB	11.924	15.129	12.919	39.972
	Rioolbelasting	21.626	13.034	10.102	44.762
	Beschikkingen WOZ	14.181	18.600	16.219	49.000
	Totaal combi kohier	58.688	59.746	49.009	167.443
Overig ('specials')	Forensenbelasting	0	0	503	503
	Grafrechten	0	81	792	873
	Woonschepenhaven	0	138	0	138
	Leges	1.059	315	708	2.082
	Markt gelden	0	130	0	130
	Parkeerbelasting	8.062	3.372	43.342	54.776
	Precario subject	127	514	120	761
	Precario object	46	0	618	664
	Reclamebelasting	0	0	333	333
	Reinigingsrecht	0	0	0	0
	Toeristenbelasting	62	0	1.105	1.167
	BIZ	0	203	0	203
	Totaal specials	9.356	4.753	47.521	61.630
	Totaal aanslagregels	68.044	64.499	96.530	229.073
	Procentuele verdeling	30%	28%	42%	100%

⁸ Bron van deze getallen is de ingevulde vragenlijst Financiën en formatie, en de toegezonden Excel sheet met de kostenverdeling van GBKZ.

⁹ Bij belastingsoorten wordt vaak onderscheid gemaakt tussen:

- Belastingsoorten die worden geheven via het aanslagbiljet wat jaarlijks wordt verstuurd, het zogenaamde *combi kohier*. Dit betreft de belastingsoorten ozb, rioolrecht en afvalstoffenheffing.
- De overige belastingsoorten (vaak *specials* genoemd).

Het aantal *objecten* en *inwoners* van elke gemeente in 2023 is te zien in de onderstaande tabel.

	Bloemendaal	Heemstede	Zandvoort	Totaal
Aantal objecten ¹⁰	11.334	14.234	12.148	37.716
<i>Procentuele verdeling</i>	30%	38%	32%	100%
Aantal inwoners	23.478	27.545	17.168	68.191
<i>Procentuele verdeling</i>	35%	40%	25%	100%

De onderstaande tabel geeft inzicht in het aantal *bezwaren* en kengetallen inzake *kwijschelding* en *invordering (aanmaningen en dwangbevelen)*.

		Bloemendaal	Heemstede	Zandvoort	Totaal
Bezwaren	Aantal bezwaren woningen	804	947	279	2.030
	Aantal bezwaren niet-woningen	6	0	4	10
	Aantal bezwaren NCNP	504	678	358	1.540
	Aantal bezwaren overige belastingen (excl. parkeer)	90	84	152	326
	Aantal bezwaren parkeerheffing	936	212	5.293	6.441
	Totaal bezwaren	2.340	1.921	6.086	10.347
	<i>Procentuele verdeling</i>	23%	19%	59%	100%
Kwijschelding	Aantal aanvragen kwijschelding	334	435	781	1.550
	Aantal beroepen kwijschelding	23	13	33	69
	<i>Procentuele verdeling</i>	22%	28%	50%	100%
Aanmaningen	Aantal aanmaningen	1.925	1.557	4.907	8.389
	<i>Procentuele verdeling</i>	23%	19%	58%	100%
Dwangbevelen	Aantal dwangbevelen	951	701	2.845	4.497
	<i>Procentuele verdeling</i>	21%	16%	63%	100%

2.2. BEGROTE KOSTEN

Om de hiervoor geschetste werklust uit te voeren maakt GBKZ kosten. De begrote kosten van GBKZ voor 2024 staan weergegeven in de onderstaande tabel.

Post	Begroting 2024	Procentueel
Personele lasten	€ 1.568.088	57%
Uitbesteding	€ 144.705	5%
Materiële lasten	€ 361.610	13%
Kapitaallasten	€ 34.187	1%
(Doorbelaste) overheadkosten	€ 635.050	23%
Totaal begrote kosten	€ 2.743.640	100%
Opbrengsten vervolgingskosten (o.a. dwangbevelen)	-€ 247.119	
Saldo kosten	€ 2.496.521	

De onderstaande tabel laat per gemeente de bijdrage in de kosten van GBKZ zien.

Gemeente	Bijdrage in de kosten	Procentueel aandeel in kosten GBKZ
Zandvoort	€ 1.030.165	38%
Bloemendaal	€ 803.564	29%
Heemstede	€ 909.911	33%
Totaal	€ 2.743.640	100%

¹⁰ Dit betreft de optelling van de woningen en de niet-woningen.

De tabel laat zien dat Zandvoort 38% van de kosten van GBKZ betaalt, gevolgd door Heemstede met 33% en Bloemendaal met 29%. De kostenverdeelsleutel van GBKZ is als volgt opgebouwd:

1. Eerst worden de kosten toegerekend aan de drie hoofdprocessen: WOZ, Heffen en Invorderen.
2. Vervolgens worden de kosten per hoofdproces als volgt verdeeld:¹¹
 - a. WOZ: het totaal aantal verstuurde WOZ beschikkingen per kalenderjaar (oftewel het aantal objecten van elke gemeente).
 - b. Heffen: het totaal aantal opgelegde aanslagregels per kalenderjaar. De aanslagregels van de verschillende belastingsoorten tellen hierbij even zwaar mee. Er wordt dus geen onderscheid gemaakt tussen de arbeidsintensiteit van de verschillende aanslagregels.
 - c. Invorderen: het totaal aantal verstuurde aanslagbiljetten per kalenderjaar.

2.3. ANALYSE AANDEEL ZANDVOORT IN GBKZ

De voorgaande tabel laat zien dat Zandvoort het grootste aandeel in de kosten heeft, namelijk 38%. Zandvoort levert de grootste bijdrage aan de kosten van GBKZ, omdat deze gemeente relatief veel werklast inbrengt. Met name vallen de relatief hoge percentages van Zandvoort voor aanslagbiljetten, bezwaren, aanmaningen en dwangbevelen op. Zie de volgende -samenvattende- tabel.

Procentueel aandeel	Bloemendaal	Heemstede	Zandvoort
Begrote kosten GBKZ	29%	33%	38%
Objecten	30%	38%	32%
Inwoners	35%	40%	25%
Aanslagbiljetten	22%	22%	56%
Aanslagregels	30%	28%	42%
Bezwaren	23%	19%	59%
Kwijtschelding (aanvragen + beroepen)	22%	28%	50%
Aanmaningen	23%	19%	58%
Dwangbevelen	21%	16%	63%

Het relatief hoge aandeel van Zandvoort in het aantal aanslagbiljetten en bezwaren wordt onder meer veroorzaakt door de naheffingsaanslagen parkeerbelasting, zie de onderstaande tabel.

Procentueel aandeel	Bloemendaal	Heemstede	Zandvoort	Totaal
Parkeerbelastingen	15%	6%	79%	100%
Bezwaren parkeren	15%	3%	82%	100%

Tot slot merken we op dat Zandvoort een relatief groot aantal aanslagen toeristenbelasting heeft; zie de onderstaande tabel. Het gaat hierbij om een relatief arbeidsintensieve belastingsoort.

Procentueel aandeel	Bloemendaal	Heemstede	Zandvoort	Totaal	Totaal aantal
Toeristenbelasting	5%	0%	95%	100%	1.167

2.4. FORMATIE GBKZ: VARIANT 1 EN IMPACT VARIANT 2

We gaan nu in op de formatie van GBKZ en de impact op de omvang van de (achterblijvende) formatie bij variant 2, waarbij Zandvoort uittreedt uit GBKZ. Op voorhand verwachten wij dat bij variant 2 de formatie grosso modo evenredig af gaat nemen met het aandeel van Zandvoort in de begrote

¹¹ Zie ook artikel 9.1, 9.2 en 9.3 van de gemeenschappelijke regeling van GBKZ.

kosten, namelijk met 38%. Anders geformuleerd verwachten wij geen schaalnadelen bij uittreding van Zandvoort. In vergelijking met de andere twee gemeenten zien we namelijk het volgende:

- Zandvoort brengt relatief veel specialistisch en arbeidsintensief werk met zich mee qua toeristenbelasting, parkeerbelastingen (en daarmee samenhangende bezwaren), kwijtscheldingen, aanmaningen en dwangbevelen. Zie de voorgaande analyse. Een aantal van deze werkzaamheden, zoals buitenlands parkeren, kwijtschelding en de deurwaarder, worden op dit moment uitbesteed (en zitten dus niet in de formatie). Bij uittreden van Zandvoort kunnen deze uitbestedingscontracten opgezegd worden of qua omvang gereduceerd.
- Bloemendaal en Heemstede werken ook nog op diverse andere taakgebieden samen, zoals ICT en de BAG/BGT. Dat vereenvoudigt de samenwerking in GBKZ verband voor beide gemeenten.
- Voor Zandvoort moet samengewerkt worden met diverse onderdelen van de Haarlemse organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om de werkzaamheden in het kader van de planning en controlcyclus. Dat is relatief arbeidsintensief in vergelijking met de (op diverse taakgebieden samenwerkende) organisaties van Bloemendaal en Heemstede.

Gezien de bovenstaande argumenten is het zelfs denkbaar dat -na uittreding van Zandvoort- de kosten van GBKZ met meer dan 38% afnemen. In hoeverre dit het geval is zou verdiepend onderzoek moeten uitwijzen.

De onderstaande tabel laat de formatie van GBKZ zien in de huidige situatie (variant 1) en de situatie dat op elk onderdeel een reductie van 38% wordt toegepast (variant 2). We merken hierbij op dat bij een eventuele principekeuze voor variant 2 nog wel per taak geanalyseerd zal moeten worden in hoeverre een reductie met 38% van toepassing is. We noemen hiervoor de volgende argumenten:

- GBKZ huurt voor specifieke taken medewerkers in.¹²
- Bij onderstaande berekening wordt geen rekening gehouden met het beginsel dat de bezetting van bepaalde functies (zoals applicatiebeheer) niet of zeer beperkt afhankelijk is van de hoeveelheid werkzaamheden.
- De berekening is per taakveld en niet per functie (senior medewerker versus junior medewerker).

De onderstaande tabel bevat dus een *indicatie* van de formatieomvang van variant 2.

Taken	Aantal fte GBKZ (Variant 1)	Aantal fte minus 38% (Variant 2)
WOZ (incl. Bezwaar & Beroep)	5,92	3,70
Heffen (incl. gegevensbeheer)	5,17	3,23
Innen	2,39	1,49
Kwijtschelding	0	0
Beleid/ P&C cyclus/ verordeningen opstellen	2,34	1,46
(Functioneel) applicatiebeheer	0,83	0,52
Management	0,67	0,42
Eigen staf en ondersteuning afd. belastingen (incl. secretariaat)	0,67	0,42
Front office/ KCC	0	0
Overige medewerkers GBKZ	0,16	0,10
Totaal formatie	18,15	11,34

De tabel laat zien dat bij verschillende taken (extra) kwetsbaarheid ontstaat. Bij een eventuele keuze voor variant 2 zullen -om éénpitterfuncties te vermijden- voor deze toenemende kwetsbaarheid oplossingen gevonden moeten worden. Bij de aanbevelingen gaan we daar nader op in.

¹² Zandvoort heeft bijvoorbeeld van 2022 op 2023 het aantal aanslagen parkeerbelasting verhoogt van 4.333 aanslagregels naar 43.342 aanslagregels. Deze substantiële uitbreiding in werklast is niet alleen opgelost door (extra) formatie aan te nemen, maar ook door (extra) in te huren.

3

VERGELIJKING VARIANTEN OP KWALITEITSCRITERIA

Een samenvattend totaaloverzicht van de scores van de varianten op de verschillende afwegingscriteria is te vinden in paragraaf 6.1. De komende drie hoofdstukken bevatten de argumentatie van de scores. Anders gezegd bevatten de komende drie hoofdstukken de redenering hoe wij tot een bepaalde score van een variant op een afwegingscriterium zijn gekomen. Aan het begin van elke paragraaf laten we steeds de scores van de varianten op het betreffende afwegingscriterium zien.

In dit hoofdstuk vergelijken wij de varianten op de afwegingscriteria die betrekking hebben op *kwaliteit*.

3.1. 1. KWALITEIT DIENSTVERLENING

Nr.	Afwegingscriterium	Subcriterium	Wegings-factor	2. GBKZ <u>excl.</u> Zandvoort > score B+H	3. Bollenstreek	4. Co-census	5. BSGR
1	Kwaliteit dienstverlening	1a. Fysiek/telefonisch	Zeer belangrijk	0	-	-	-
		1b. Digitaal		0	+	+	++

De kwaliteit van de dienstverlening en de daarbij behorende klanttevredenheid betreft de mogelijkheden voor belastingbetalers (klanten) om in contact te komen met de belastingorganisatie. We vergelijken bij dit criterium de varianten specifiek op de volgende twee subcriteria:

- De openingstijden voor telefonisch en fysiek contact.
- De mogelijkheden van digitale dienstverlening c.q. de website.

1a. Openingstijden voor telefonisch en fysiek contact

Hoewel steeds meer contacten met belastingplichtigen digitaal plaats vinden is de niet-digitale bereikbaarheid van uitvoeringsorganisatie nog steeds belangrijk. Uit onderzoek van de websites van de verschillende belastingorganisaties is gebleken dat alle organisaties telefonisch bereikbaar zijn in de ochtenduren. Belastingen Bollenstreek is daarnaast ook in de middag telefonisch bereikbaar. Onze ervaring is dat, met uitzondering van de piektijden na de aanslagoplegging in februari, een telefonische bereikbaarheid gedurende de ochtend voldoende is.

Op de website van GBKZ is vermeld dat ook fysiek bezoek, zonder afspraak vooraf, mogelijk is op de locatie Bloemendaal. Op de website van BSGR is vermeld dat fysiek bezoek mogelijk is op afspraak. Bij Cocensus kunnen belastingplichtigen op kantoor in Heemskerk langskomen; dat gebeurt doorgaans wel op afspraak. Bij Belastingen Bollenstreek lijkt fysiek bezoek niet mogelijk te zijn. Op de website van Belastingen Bollenstreek is overigens wel vermeld dat het mogelijk is om bij de gemeentehuizen van de deelnemende gemeenten formulieren op te halen.

Bij de genoemde openingstijden is een tweetal opmerkingen te maken:

- De genoemde tijden geven geen inzicht in de daadwerkelijke bereikbaarheid, over wachttijden of over hoe klantvriendelijk bellers worden geholpen.
- Ruime mogelijkheden voor contact betekent ook dat medewerkers beschikbaar moeten zijn voor afhandeling van deze contacten. Dit betekent dat medewerkers vrij gemaakt moeten worden om beschikbaar te zijn of dat medewerkers hun werkzaamheden moeten onderbreken voor afhandeling van de contacten. Dit kan contraproductief werken.

1b. Mogelijkheden van digitale dienstverlening c.q. de website

Digitale dienstverlening is van groot belang voor een organisatie: als informatie en/of formulieren digitaal beschikbaar zijn zorgt dat voor vermindering van de hoeveelheid telefonische en fysieke contacten. Daarnaast kan een digitale belastingbalie de werkprocessen ondersteunen: aanvragen worden direct gearchiveerd, bezwaarschriften kunnen direct ingeboekt worden of machtigingen voor automatische incasso worden direct verwerkt.

Voor dit onderzoek hebben wij -voor zover mogelijk- de websites van de verschillende organisaties onderzocht naar de mogelijkheden van digitale dienstverlening. Dit onderzoek is beperkt omdat voor een volledig inzicht in de mogelijkheden het noodzakelijk is om als belastingplichtige in te loggen met DigiD.

Uit het onderzoek is gebleken dat de digitale dienstverlening van GBKZ op dit moment beperkt is. Het is wel mogelijk om taxatieverslagen op te vragen of om bezwaar in te dienen. Andere dienstverlening, zoals het inzien van aanslagbiljetten en financiële gegevens, het aanvragen van kwijtschelding of het betalen van een aanslag is niet mogelijk. Ook is het alleen voor burgers mogelijk in te loggen voor digitale dienstverlening, bedrijven kunnen niet inloggen. Tijdens een gesprek met medewerkers van GBKZ is wel aangegeven dat de digitale dienstverlening in de nabije toekomst verbeterd wordt.

Onderzoek van de websites van de overige belastingorganisaties tonen aan dat bij deze organisaties ook bedrijven kunnen inloggen. Daarnaast blijkt dat de mogelijkheden ruimer zijn.

Ontwikkelingen bij GBKZ

Wat betreft de ontwikkeling van digitale dienstverlening merken we op dat GBKZ werkt met een roadmap van de applicatieleverancier Pink. Bij het afwegingscriterium Toekomstbestendigheid (subcriterium 'Innovatie') gaan we daar dieper op in. Het is overigens onze verwachting dat ook bij de andere belastingorganisaties gewerkt wordt aan verdere verbetering van de (digitale) dienstverlening.

3.2. 2. KWALITEIT PROCESSEN

Nr.	Afwegingscriterium	Subcriterium	Wegings-factor	2. GBKZ <u>excl.</u> Zandvoort > score B+H	3. Bollen- streek	4. Co- census	5. BSGR
2	Kwaliteit processen	Oordeel Waarderingskamer	Ze er be lang rijk	0	0	0	0
		Samenwerking met andere afdelingen van Bloemendaal en Heemstede: <u>score B+H</u>		+	--	--	--
		Samenwerking met andere afdelingen van Haarlem: <u>score Z</u>		Nvt	0	+	0

De kwaliteit van de processen heeft een nadrukkelijke relatie met de kwaliteit van de uitvoering. Bij dit criterium vergelijken we de varianten op de volgende twee subcriteria:

- a. Het oordeel van de Waarderingskamer. Dit oordeel is openbaar (raadpleegbaar via de website van de Waarderingskamer) en geeft inzicht in de kwaliteit van de WOZ processen en het gegevensbeheer. Het gaat dan specifiek om de kwaliteit van het gegevensbeheer van de belastingsoorten die elk jaar -samen met de OZB- via hetzelfde aanslagbiljet worden opgelegd: rioolrecht, afvalstoffenheffing en eventueel hondenbelasting.

Het oordeel van de Waarderingskamer geeft *geen* inzicht in de kwaliteit van het gegevensbeheer van de overige belastingsoorten, zoals parkeerbelasting, leges en precariobelasting. Verder merken we op dat er geen openbare informatie beschikbaar is over de kwaliteit van de processen van heffen en invorderen.

- b. De samenwerkingsrelaties met andere afdelingen van de betrokken organisaties (Bloemendaal/Heemstede en Haarlem).

2a. Oordeel Waarderingskamer

Om de kwaliteit van de belastingorganisaties te beoordelen hebben wij gebruik gemaakt van de informatie die de Waarderingskamer openbaar maakt. De Waarderingskamer beoordeelt jaarlijks, vooral op basis van een schriftelijke vragenlijst, de kwaliteit van de processen (dus niet de kwaliteit van de gegevens). Het oordeel van de Waarderingskamer wordt weergegeven in het aantal sterren. Uit onderzoek van de gegevens blijkt dat zowel GBKZ Gemeentebelastingen Bollenstreek, Cocensus en BSGR in 2024 een beoordeling hebben van 4 sterren.¹³ Vier sterren houdt het volgende in:

Dit algemeen oordeel is van toepassing op een gemeente die WOZ-taxaties van goede kwaliteit levert en daarnaast op alle onderdelen van het WOZ-werkproces voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen. De gemeente heeft ook voldoende maatregelen getroffen voor adequate aansturing en kwaliteitsbeheersing van de werkzaamheden.

Naast de jaarlijkse beoordeling van de vragenlijsten bezoekt de Waarderingskamer jaarlijks een aantal belastingorganisaties en voert dan ter plaatse een uitgebreide controle uit. Van deze controles wordt een verslag opgesteld. Ook deze rapportages zijn openbaar en voor deze rapportage beoordeeld en meegewogen.

De laatste controle ter plaatse voor de organisaties waren: GBKZ: 2022, Belastingen Bollenstreek: 2022, Cocensus: 2021 en BSGR: 2020. Uit de onderzoeksrapportages blijkt dat zowel bij GBKZ als bij Belastingen Bollenstreek de processen nagenoeg allemaal goed worden uitgevoerd.

Op hoofdlijnen zijn de in de rapporten van de Waarderingskamer genoemde aandachtspunten:

- In de rapportage van GBKZ is te lezen dat de aansluiting met het Nationaal Handelsregister op onderdelen moet worden verbeterd.
- Bij Belastingen Bollenstreek moet de waardering van niet-woningen op onderdelen worden verbeterd.
- In de rapportage over BSGR blijkt dat de kwaliteit van de processen goed is.
- In de rapportage van Cocensus zijn enkele kritische aantekeningen te lezen. Het rapport dateert echter uit 2021 toen Cocensus nog 3 sterren kreeg van de Waarderingskamer. Omdat Cocensus inmiddels 4 sterren heeft, gaan wij er vanuit dat de organisatie de kritiekpunten heeft verbeterd.

Op grond van het oordeel van de Waarderingskamer is geen van de varianten te prefereren boven een andere variant op het afwegingscriterium 'kwaliteit van processen'.

¹³ In de regel worden alle gemeenten binnen een belastingssamenwerking op dezelfde wijze beoordeeld.

GBKZ heeft overigens uitzicht op de (maximale) vijfde ster van de Waarderingskamer.¹⁴ Hierbij merken we op dat mogelijk ook BSGR uitzicht heeft op een vijfde ster; hiervan is geen openbare informatie beschikbaar. Bollenstreek en Cocensus zijn recent overgegaan van drie naar vier sterren; het duurt altijd enige jaren voordat een belastingorganisatie naar een vijfde ster kan overgaan.

Er is ook geen openbare informatie beschikbaar over de uitvoering van de processen heffing, invordering en/of kwijtschelding. Op grond van onze ervaringen durven wij echter te stellen dat de kwaliteit van de uitvoering van de WOZ-processen c.q. het oordeel van de Waarderingskamer, ook een goede indicatie is van de uitvoering van de processen heffing, invordering en/of kwijtschelding.

2b. Samenwerkingsrelatie met andere afdelingen

De afstemming met de overige basisregistraties waarvan de gemeenten bronhouder zijn, is van groot belang. Een goede afstemming met de BRP, de BAG en de BGT zorgt namelijk voor betere WOZ- en belastinggegevens en daarmee voor een hogere kwaliteit van de producten van de belastingorganisatie. Naast afstemming met de overige basisregistraties zijn ook goede relaties met andere afdelingen -zoals bijvoorbeeld Planning & Control, Juridische Zaken en/of Griffie- belangrijk.

In vergelijking met variant 1 scoort variant 2 beter op dit criterium. De gemeenten Bloemendaal en Heemstede werken niet alleen op het gebied van de WOZ en belastingen samen, maar ook op andere gebieden. Bij een uittreding van de gemeente Zandvoort betekent dit dat geen aparte afspraken gemaakt hoeven te worden met de gemeente Haarlem waarmee verder niet wordt samengewerkt. De organisatie wordt daarnaast compacter waardoor (in)formele contacten ook makkelijker tot stand komen. Zeker in geval van calamiteiten of een crisissituatie is de fysieke, persoonlijke en organisatorische nabijheid een pluspunt.

In het onderzoek genoemde voorbeelden van de (voordelen van de) nabijheid en benaderbaarheid van GBKZ met de drie gemeentelijke organisaties staan hierna weergegeven.

- Kort schakelen op dossiers waarbij burgers bestuurders benaderen.
- Deelnemen aan werkgroepen bij invoering/wijziging en harmonisatie van belastingverordeningen, reclamebelasting, toeristenbelasting, vermakelijkhedenretributie en BIZ (op het gebied van juridische juistheid en uitvoering).
- Adviseren en voorbereiden met de afdeling Beleid (op uitvoerbaarheid) inzake een nieuwe verordening BIZ voor Heemstede in 2023 en Zandvoort en Bloemendaal in 2024.
- Corona periode: snelle actie richting (horeca)ondernemers om terrassen te verruimen in relatie tot heffingen.
- Bloemendaal: (1) Grafrechten: vertrek interne medewerker en overgang van een deel van haar werkzaamheden naar GBKZ. (2) Afvalstoffenheffing/ rioolrecht: samenwerking GBKZ met Financiën inzake bezwaren die betrekking hadden op de onderbouwing van de begroting. (3) Afstemming aanslagoplegging/ waarden Oldenhove¹⁵.
- Heemstede: (1) Parkeren: frequente advisering vanuit GBKZ over -onder meer- reparatie/terugbetaling.
- Zandvoort: (1) Parkeerbeleid: regelmatig overleg en terugkoppeling vanuit GBKZ over de burgers/bezwaren. (2) Toeristenbelasting: onderzoek door Legitiem, wat mede geleid heeft tot het afschaffen van het forfait.

¹⁴ In een email van 5 juni 2024 geeft het hoofd Toezicht van de Waarderingskamer het volgende aan: "Om tot 5 sterren te komen dient een volgend onderzoek naar de kwaliteit van de WOZ-processen als resultaat een "goed" te hebben. Om dat oordeel goed te halen moeten: (1) een optimalisatieslag voor de onderdelen objectkenmerken, (2) de synchroniteit van de LV WOZ en (3) de afstemming met het Handelsregister verbeterd zijn. Daarnaast moet (4) er geen sprake zijn van achterstanden bij het verzenden van de beschikkingen en de bezwaarafhandeling." De status van deze vier punten is: (1) gereed, (2) loopt, (3) wordt op dit moment door Pink aangesloten en de betrokken medewerkers krijgen een korte training en (4) er is geen sprake van achterstanden.

¹⁵ Oldenhove betreft een voormalig verzorgingshuis wat door de gemeente gehuurd wordt voor statushouders en mensen die dringend tijdelijke woonruimte zoeken.

In vergelijking met variant 1 en 2 scoren de varianten 3, 4 en 5 negatief op dit criterium. Door uitbesteding van de WOZ-werkzaamheden wordt het objectenbeheer lastiger, omdat meer afstemming tussen de gemeente en een verre externe organisatie opgezet en onderhouden moet worden. Ook het snel schakelen op de hiervoor genoemde voorbeelden is lastiger, omdat de afstand groter is. Onze ervaring is dat het overbruggen van deze afstand ingewikkeld(er) is omdat de betrokken organisaties meestal verschillende werkprocessen en systemen hebben.

3.3. 3. GOVERNANCE/ BESTUURLIJK-JURIDISCH/ UITVOERINGSBELEID

Nr.	Afwegingscriterium	Subcriterium	Wegings-factor	2. GBKZ excl. Zandvoort > score B+H	3. Bollenstreek	4. Co-census	5. BSGR
3	Governance/ bestuurlijk-juridisch/ uitvoeringsbeleid	Mate van grip op het functioneren van de organisatie (zeggenschap in de rol als eigenaar)	Belangrijk	+	-	--	--
		Mate van grip op het uitvoeringsbeleid		+	-	--	--
		Voor B+H: mate van voldoen aan uitgangspunt verbonden partijen > zo licht mogelijke samenwerkingsvorm, passend bij takenpakket (voor Zandvoort nvt)		0	0	--	--

Voor dit afwegingscriterium vergelijken wij de varianten op de volgende subcriteria:

- De mate van grip op het functioneren van de organisatie (zeggenschap).
- De mate van grip op het uitvoeringsbeleid. Veel belastingssamenwerkingen stellen als randvoorwaarde dat onderdelen van het uitvoeringsbeleid geharmoniseerd worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om het harmoniseren van de betaaltermijnen.¹⁶
- Voor Bloemendaal en Heemstede: de mate waarin een variant voldoet aan de uitgangspunten voor verbonden partijen, specifiek het uitgangspunt 'Bij het aangaan van een samenwerking met een gemeenschappelijke regeling geeft de gemeente de voorkeur aan een zo licht mogelijke samenwerkingsvorm, passend bij de over te dragen taken en bevoegdheden'.

Zeggenschap

Bij variant 2 blijft Bloemendaal de centrumgemeente. De bestuurlijke grip neemt toe omdat de samenwerking in GBKZ verband met twee deelnemers (in plaats van drie) is.

Bij Belastingen Bollenstreek neemt de invloed af, omdat Noordwijk centrumgemeente is en zes gemeenten deelnemen in deze samenwerking.

De invloed neemt nog verder af bij Cocensus (veertien deelnemers) en BSGR (twaalf deelnemers). Weliswaar worden de drie GBKZ gemeenten mede-eigenaar van Cocensus en BSGR vanwege het lidmaatschap van het Algemeen Bestuur (AB), tegelijkertijd moet deze invloed bij beide belastingkantoren wel met veel meer deelnemers gedeeld worden. Aan de andere kant constateren we dat bij deze twee belastingorganisaties de mate van ontzorging van een deelnemende gemeente wel groter is, omdat de verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van deze organisaties gedeeld wordt met meer deelnemers dan bij GBKZ en Belastingen Bollenstreek het geval is.

¹⁶ Het bepalen van de belastingtarieven is overigens een bevoegdheid die te allen tijde bij de gemeente belegd zullen blijven.

Uitvoeringsbeleid

Voor 'grip op het uitvoeringsbeleid' geldt een vergelijkbare redenering als bij zeggenschap:

- Omdat bij variant 2 slechts twee gemeenten deelnemen, is de grip op het uitvoeringsbeleid bij deze variant het grootst.
- Bij variant 3 vermindert de grip op het uitvoeringsbeleid, omdat dit afgestemd moet worden met vijf andere gemeenten.
- Bij Cocensus (14 deelnemers) en BSGR (12 deelnemers) bestaat het minste grip op het uitvoeringsbeleid, gezien het grote aantal deelnemers in beide belastingkantoren. Voor BSGR speelt daar bovendien nog mee dat harmonisatie met het uitvoeringsbeleid van het waterschap noodzakelijk is om een gecombineerd aanslagbiljet voor alle lokale belastingen mogelijk te maken.

Zo licht mogelijke samenwerkingsvorm

Bloemendaal en Heemstede hebben in de nota verbonden partijen als uitgangspunt staan dat een zo licht mogelijke samenwerkingsvorm, passend bij de over te dragen taken en bevoegdheden, de voorkeur heeft. Voor Zandvoort is dit subcriterium niet van toepassing. De varianten scoren op dit subcriterium als volgt:

- Variant 2 (centrumgemeente constructie) en variant 3 (regeling zonder meer) scoren neutraal, omdat het in beide gevallen gaat om een lichte juridische samenwerkingsvorm.
- Variant 4 en 5 scoren zeer negatief (dubbele min) op dit subcriterium. Bij zowel Cocensus als BSGR is er sprake van de meest zware juridische samenwerkingsvorm, namelijk een openbaar lichaam.

3.4. 4. ICT/ BELASTINGPAKKET

Nr.	Afwegingscriterium	Wegingsfactor	2. GBKZ excl. Zandvoort > score B+H	3. Bollenstreek	4. Cocensus	5. BSGR
4	ICT/ belastingpakket	Minder belangrijk	0	-	---	---

Dit criterium gaat in op de belastingpakketten die in gebruik zijn bij de verschillende varianten en een inschatting van de complexiteit van de (eventuele) overgang/conversie. Een belastingpakket is uiteraard van groot belang bij de dagelijkse werkzaamheden. Een moderne belastingapplicatie die is ontwikkeld voor de huidige belastingwetgeving en belastingprocedures en die efficiënt kan omgaan met de huidige datastromen en integratie kan een significant voordeel bieden boven een oudere applicatie die nog ontwikkeld is vanuit een verouderde systematiek (maar met aanpassingen geschikt is gemaakt voor de huidige systematiek).

GBKZ maakt gebruik van de applicatie Civision van Pink Roccade voor de heffing en invordering van de belastingen. Daarnaast is 4WOZ van XXLNC in gebruik als applicatie voor de waardebepaling van de onroerende zaken. Ook Belastingen Bollenstreek maakt gebruik van Civision van Pink Roccade. Dat maakt een eventuele overgang naar Belastingen Bollenstreek eenvoudiger. De conversie is relatief eenvoudig en de medewerkers hoeven niet opgeleid te worden voor het gebruik van de applicatie.

De applicatie van Pink Roccade is een reeds jaren bestaande applicatie. In de markt wordt deze applicatie als verouderd beschouwd. De applicatie is niet innovatief en wordt niet doorontwikkeld naar de huidige eisen. Ook het ontsluiten van de gegevens, bijvoorbeeld naar een digitale belastingapplicatie, is minder eenvoudig dan bij modernere applicaties van GouWIT en Centric.

Cocensus maakt gebruik van de applicatie van GouwIT. BSGR maakt gebruik van de applicatie van Centric. Bij overgang naar Cocensus of BSGR is dan ook een volledige conversie van de belasting- en WOZ-gegevens noodzakelijk. Ook moeten de medewerkers opgeleid worden in het gebruik van de applicatie. Een volledige conversie leidt tot een risico: gegevens moeten volledig en juist worden geïntegreerd in een andere applicatie. Daarnaast moeten bestaande werkprocessen en waarderingsmodellen worden gewijzigd.

De applicatie van GouwIT is relatief nieuw. Bij de doorontwikkeling van eerdere versies van de applicatie is voldoende rekening gehouden met nieuwe ontwikkelingen. Ook de applicatie van Centric is relatief nieuw, maar minder innovatief dan de applicatie van GouwIT.

Bij uitbesteding naar één van drie belastingorganisaties (variant 3 tot en met 5) moeten nieuwe koppelingen worden gerealiseerd met de basisregistraties BAG, BGT en het GBA.

4

VERGELIJKING VARIANTEN OP FINANCIËLE CRITERIA

In dit hoofdstuk vergelijken wij de varianten op de criteria met een financieel karakter: de structurele kosten, de incidentele/aanloopkosten en de desintegratiekosten.

4.1. 5. STRUCTURELE KOSTEN

Nr.	Afwegingscriterium	Wegingsfactor	2. GBKZ excl. Zandvoort > score B+H	3. Bollenstreek	4. Cocensus	5. BSGR
5	Kosten: structureel	Zeer belangrijk	0	+	++	++

Ten aanzien van de kosten is het van belang om onderscheid te maken tussen structurele en incidentele kosten. Bij de structurele kosten gaat het om de structurele financiële kostenvoordelen of juist -nadelen.

In deze opdracht vragen we geen offerte op bij Belastingen Bollenstreek, Cocensus en BSGR, omdat we alleen gebruik maken van openbare data. Om toch zicht te krijgen op de verschillen in structurele kosten voor de te onderzoeken varianten vergelijken we daarom -op basis van begrotingscijfers 2024 van deze drie organisaties- de kosten per object en per inwoner van de in deze belastingsamenwerkingen deelnemende gemeenten.¹⁷ Door de begrote kosten per object en per inwoner met elkaar te vergelijken, ontstaat enige mate van inzicht in hoe duur de varianten ten opzichte van elkaar zijn.

Definitieve conclusies kunnen overigens niet getrokken worden uit deze vergelijking. Specifieke omstandigheden kunnen de kosten per object en per inwoner namelijk relatief duur maken voor uitvoering van de belastingtaken. Wat een vergelijking op kosten per object en per inwoner kan opleveren is zogenaamde *verwonderpunten* ten opzichte van andere gemeenten/varianten. Door verdiepend onderzoek kan nader inzicht worden verkregen in oorzaken van verschillen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een gemeente met relatief veel unieke objecten -bijvoorbeeld vanwege een oude binnenstad, lintbebouwing, relatief veel villa's of zogenaamde niet-woningen¹⁸- heeft hogere kosten voor WOZ taxatie in vergelijking met een gemeente met veel vergelijkbare woningen (bijvoorbeeld Vinex woonwijken).
- Bij belastingsoorten wordt vaak onderscheid gemaakt tussen belastingsoorten die worden geheven via het combikohier (ozb, rioolrecht, afvalstoffenheffing en eventueel hondenbelasting) en de overige belastingsoorten ('specials'). Deze specials zorgen vaak voor extra werklust en daardoor extra kosten ten opzichte van de belastingsoorten op het combikohier. Bij de drie GBKZ

¹⁷ Hiervoor hebben we gebruik gemaakt van de begrotingen 2024. We nemen alleen de totale lasten mee in de vergelijking (de invorderingsopbrengsten laten we dus buiten beschouwing).

¹⁸ Niet-woningen zijn panden die niet of slechts voor een deel voor woondoeleinden worden gebruikt. Denk aan kantoren, winkels en bedrijfspanden, maar ook aan industrie, energiecentrales, agrarische objecten, ziekenhuizen, scholen en hotels. Het taxeren van niet-woningen lijkt op het taxeren van woningen. Wel is hierbij vaak andere marktinformatie nodig dan alleen de verkoopprijzen.

gemeenten valt -zoals hiervoor aangegeven- als 'special' met name het hoge aandeel van Zandvoort in de parkeer- en toeristenbelasting op.

- Sommige gemeenten werken met Diftar¹⁹ voor de afvalstoffenheffing. Afhankelijk van de inrichting van het Diftar systeem kan dit leiden tot een sterke toename van het aantal aanslagbiljetten en daarmee van de werklast en de kosten van de belastingorganisatie. De drie GBKZ gemeenten werken overigens *niet* met Diftar.
- Er zitten verschillen tussen belastingorganisaties wat betreft de overheadkosten. Met name als een belastingorganisatie onderdeel is van een gemeente worden in diverse gevallen relatief hoge overheadkosten in rekening gebracht, waar de belastingorganisatie niet of maar zeer beperkt invloed op heeft.
- Andere factoren hebben te maken met de samenstelling van de bevolking: het percentage mondige, activistische burgers/belanghebbenden, de leeftijd van de inwoners, het gemiddelde inkomen en de sociale structuur.

Een (nieuwe) structurele kostenpost om bij overdracht van belastingtaken rekening mee te houden zijn de kosten van een regiefunctionaris.²⁰ Deze kosten komen bovenop de jaarlijkse financiële bijdrage aan het belastingkantoor.

We werken de vergelijking van de varianten nu nader uit.

Variant 1/ variant 2. GBKZ

De nu volgende tabel geeft inzicht in de kosten per object en per inwoner van de gemeenten die deelnemen in GBKZ.

Gemeente	aantal objecten	aantal inwoners	kosten totaal	totale kosten per object	totale kosten per inwoner
Zandvoort	12.148	17.168	€ 1.030.165	€ 85	€ 60
Bloemendaal	11.334	23.478	€ 803.564	€ 71	€ 34
Heemstede	14.234	27.545	€ 909.911	€ 64	€ 33
Totaal/ gemiddeld	37.716	68.191	€ 2.743.640	€ 73	€ 40

Variant 3. Belastingen Bollenstreek

De onderstaande tabel geeft inzicht in de kosten per object en per inwoner van de gemeenten die deelnemen in Belastingen Bollenstreek.

Gemeente	aantal objecten	aantal inwoners	kosten totaal	totale kosten per object	totale kosten per inwoner
Lisse	12.593	22.982	€ 536.663	€ 43	€ 23
Noordwijk	27.245	44.062	€ 1.039.881	€ 38	€ 24
Teylingen	19.306	37.791	€ 595.304	€ 31	€ 16
Totaal/ gemiddeld	59.144	104.835	€ 2.171.848	€ 37	€ 21

¹⁹ Diftar is een systeem voor de inzameling van afval waarbij per huishouden of rechtspersoon geregistreerd wordt hoeveel en wat voor soort afval wordt aangeboden: hoe meer restafval en ander slecht herbruikbaar afval een burger aanbiedt, hoe hoger de afvalstoffenheffing zal zijn. Zie: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Diftar>.

²⁰ De regiefunctionaris is verantwoordelijk voor de coördinatie van de planning en control cyclus van alle belastingtaken die door de externe partij worden uitgevoerd. Tevens vervult de regiefunctionaris de adviserende en ondersteunende rol voor de andere afdelingen binnen de gemeente, om hen in staat te stellen de werkzaamheden uit te voeren die gerelateerd zijn aan de externe uitvoering van de belastingtaken. Daarnaast worden bij deze functionaris vaak de werkzaamheden rondom het belastingbeleid en de verordeningen belegd, in samenwerking met het belastingkantoor en de regiefunctionarissen van de andere deelnemers.

Variant 4. Cocensus

De nu volgende tabel geeft inzicht in de kosten per object en per inwoner van de gemeenten die deelnemen in Cocensus.

Gemeente	aantal objecten	aantal inwoners	kosten totaal	totale kosten per object	totale kosten per inwoner
Haarlemmermeer	79.764	157.789	€ 4.131.000	€ 52	€ 26
Oostzaan	4.748	9.689	€ 230.000	€ 48	€ 24
Wormerland	8.450	16.333	€ 370.000	€ 44	€ 23
Bergen	19.243	29.715	€ 838.000	€ 44	€ 28
Uitgeest	6.513	13.632	€ 275.000	€ 42	€ 20
Beverwijk	23.623	41.863	€ 849.000	€ 36	€ 20
Haarlem	89.690	162.543	€ 3.204.000	€ 36	€ 20
Castricum	18.919	36.086	€ 626.000	€ 33	€ 17
Hillegom	11.593	22.197	€ 377.000	€ 33	€ 17
Dijk en Waard	42.920	86.722	€ 1.378.000	€ 32	€ 16
Alkmaar	61.747	109.896	€ 1.845.000	€ 30	€ 17
Heiloo	12.996	24.144	€ 386.000	€ 30	€ 16
Den Helder	34.315	56.582	€ 986.000	€ 29	€ 17
Totaal/gemiddeld	414.521	767.191	€ 15.495.000	€ 37	€ 20

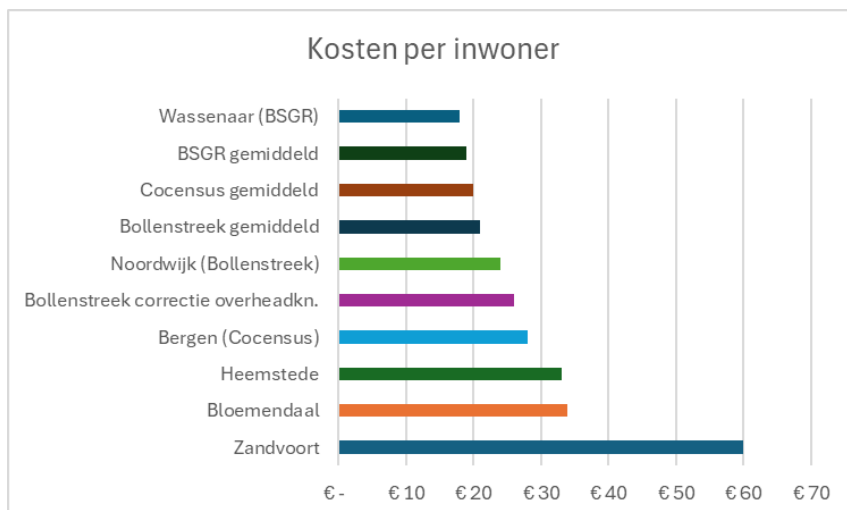
Variant 5. BSGR

De volgende tabel geeft inzicht in de kosten per object en per inwoner van de gemeenten die deelnemen in BSGR.

Gemeente	aantal objecten	aantal inwoners	kosten totaal	Totale kosten per object	totale kosten per inwoner
Gouda	38.425	73.681	€ 1.622.307	€ 42	€ 22
Bodegraven-Reeuwijk	18.584	35.278	€ 736.125	€ 40	€ 21
Zoeterwoude	5.183	8.843	€ 197.920	€ 38	€ 22
Velsen	37.438	68.617	€ 1.406.575	€ 38	€ 20
Waddinxveen	16.262	30.479	€ 609.640	€ 37	€ 20
Katwijk	31.460	65.995	€ 1.122.640	€ 36	€ 17
Wassenaar	13.963	26.949	€ 480.915	€ 34	€ 18
Oegstgeest	12.190	25.064	€ 409.299	€ 34	€ 16
Voorschoten	13.262	25.650	€ 444.212	€ 33	€ 17
Leiden	71.013	124.093	€ 2.353.244	€ 33	€ 19
Leiderdorp	14.223	27.377	€ 459.349	€ 32	€ 17
Totaal/gemiddeld (excl. waterschap)	272.003	512.026	€ 9.842.226	€ 36	€ 19

Conclusie vergelijking kosten per inwoner en per object

Op basis van de voorgaande vergelijking concluderen wij dat de kosten per object en per inwoner voor GBKZ beduidend hoger zijn dan voor de andere onderzochte belastingorganisaties. De nu volgende grafiek geeft een samenvattend overzicht van de kosten per *inwoner* voor de drie GBKZ gemeenten versus de drie onderzochte belastingssamenwerkingen. In het vervolg lichten we de grafiek nader toe.



Zoals eerder aangegeven kunnen uit deze vergelijking geen definitieve conclusies getrokken worden. Daarvoor zou eerst verdiepend onderzoek moeten plaatsvinden naar mogelijke verklaringen voor de verschillen. Daarbij merken we wel op dat diverse van de hiervoor gegeven potentiële verklaringen voor de relatief hoge kosten van de GBKZ gemeenten niet (of in relatief beperkte mate) op te lijken gaan voor de geconstateerde verschillen:

- Een verklaring zou kunnen zijn dat de overheadkosten van GBKZ relatief hoog zijn in vergelijking met de andere drie samenwerkingsverbanden. Zeker ook omdat een deel van wat onder de overhead wordt gerekend in de begroting van GBKZ is opgenomen, met name functioneel beheer, bedrijfsvoeringstaken, applicatiekosten en het verwerken van facturen in de financiële administratie. Eerder zagen we dat Noordwijk een zeer beperkt bedrag voor overhead in rekening brengt aan Belastingen Bollenstreek. Om te analyseren in hoeverre dit een bepalende factor is hebben we de begroting van Belastingen Bollenstreek omgerekend, door per fte te rekenen met de overheadkosten van GBKZ.²¹ De voorgaande grafiek laat zien dat dit leidt tot een stijging van de gemiddelde kosten per object van Belastingen Bollenstreek van € 21 naar € 26. Voor Cocensus en BSGR konden we geen vergelijkbare (her)berekening maken, omdat in de begrotingen 2024 van beide organisaties niet de benodigde detailinformatie beschikbaar is. Tegelijkertijd geldt voor beide belastingkantoren dat deze een zelfstandige GR zijn. Onze aanname is dat alle overheadkosten van Cocensus en BSGR in de begroting zijn opgenomen. Dit in tegenstelling tot GBKZ en Belastingen Bollenstreek, waarbij een centrumgemeente de overhead levert en hiervoor een bepaald bedrag in rekening brengt wat niet overeen hoeft te komen met de reële omvang van de overheadkosten.
- De samenstelling van de objecten en/ of de bevolking in een gemeente kan aanleiding zijn voor hogere gemiddelde kosten. In Cocensus en BSGR nemen gemeenten deel die een bevolkings- en objectensamenstelling hebben die op voorhand vergelijkbaar lijkt te zijn met de gemeenten Bloemendaal en Heemstede, namelijk Bergen, resp. Wassenaar. Bloemendaal en Heemstede hebben bovendien geen afwijkende, arbeidsintensieve belastingsoorten. De voorgaande grafiek

²¹ Noordwijk brengt voor overhead aan Belastingen Bollenstreek alleen de huisvesting in rekening, voor een bedrag van € 5.758 per fte. Bij de genoemde omrekening hebben we het overheadbedrag wat Bloemendaal in rekening brengt gehanteerd, namelijk € 34.989 per fte.

laat zien dat de kosten per object voor Bergen en Wassenaar substantieel lager zijn dan voor de gemeenten Bloemendaal en Heemstede.

- Zandvoort heeft in de voorgaande vergelijking de hoogste kosten per inwoner. Deze zijn ook hoger in vergelijking met Bloemendaal en Heemstede. Een logische verklaring is dat Zandvoort relatief hoge aantallen aanslagregels en -biljetten voor toeristen- en parkeerbelastingen heeft. Deze werkzaamheden zijn arbeidsintensief (bijvoorbeeld gezien het relatief grote aantal bezwaren bij parkeerbelastingen) hetgeen hogere kosten met zich meebrengt. Omdat het gaat om toeristen en forensen zijn deze kosten niet gerelateerd aan het aantal inwoners, waar de voorgaande vergelijking op is gebaseerd. Om erachter te komen in hoeverre een kustgemeente als Noordwijk hier ook mee te maken heeft is verdiepend onderzoek nodig.
- De drie gemeenten werken niet met Diftar.

4.2. 6. INCIDENTELE KOSTEN/ OPSTARTKOSTEN

Nr.	Afwegingscriterium	Wegings-factor	2. GBKZ excl. Zandvoort > score B+H	3. Bollen-streek	4. Co-census	5. BSGR
6	Kosten: incidenteel/ opstartkosten	Minder belangrijk	0	---	---	---

Daarnaast is van belang om rekening te houden met incidentele kosten. Met name bij overdragen van de belastingtaak aan een samenwerkingsverband (variant 3 tot en met 5) zal rekening gehouden moeten worden met opstartkosten (aanloopkosten), bijvoorbeeld voor projectbegeleiding, kosten voor conversie van belastinggegevens en incidentele kosten gerelateerd aan het personeel. De volgende tabel bevat een inschatting op hoofdlijnen van de incidentele kosten voor deze varianten. Een separaat opgeleverde Excel sheet bevat een nadere detaillering van deze inschatting.

Categorie	Bedrag (excl. btw)
Projectorganisatie	€ 416.000
Personeel & organisatie	PM
Applicaties/ processen/ automatisering	€ 145.000
Communicatie	€ 113.716
Overige kosten	PM
Aanloopkosten <u>na</u> overdracht van taken	€ 210.654
Onvoorzien (10%)	€ 88.537
Totaal aanloopkosten (excl. PM posten)	€ 973.907

Diverse posten staan op PM, omdat in deze fase geen reële inschatting gemaakt kan worden van de betreffende post.

De incidentele kosten voor variant 2, waarbij Zandvoort uittreedt uit de samenwerking, zullen naar verwachting lager zijn dan de in de tabel genoemde bedragen.

Naast de in de tabel genoemde incidentele kosten zal ook nog rekening gehouden moeten worden met (incidentele) desintegratiekosten, zie de volgende paragraaf.

4.3. 7. DESINTEGRATIEKOSTEN (AFBOUW VAN OVERHEAD)

Nr.	Afwegingscriterium	Wegings-factor	2. GBKZ excl. Zandvoort > score B+H	3. Bollen-streek	4. Co-census	5. BSGR
7	Desintegratiekosten: afbouw van overhead	Belangrijk	0	---	---	---

Een specifieke categorie van (incidentele) kosten zijn de zogenaamde desintegratiekosten. Bij desintegratiekosten gaat het om de 'doorlopende overhead': de overheadkosten die doorlopen voor de 'latende' organisatie na overdracht van de belastingtaken naar een belastingsamenwerking.

Om praktische redenen hebben we voor de berekening van de omvang van de desintegratiekosten dezelfde uitgangspunten gehanteerd als in 2018 voor de uittreding van Haarlemmerliede en Spaarnwoude is gedaan. Hierbij is als rekenregel een periode van 5 jaar gehanteerd waarin de overheadkosten worden afgebouwd. Zie de volgende tabel.

	1e jaar	2e jaar	3e jaar	4e jaar	5e jaar	Totaal
Percentage	100%	80%	60%	40%	20%	300%

De totale omvang van de overhead van GBKZ is € 635.050. Dit bedrag zullen we als basis hanteren voor de berekening van de desintegratiekosten van de varianten 3 tot en met 5. Variant 2 betreft uittreding van Zandvoort uit GBKZ. Eerder zagen we dat Zandvoort een aandeel van 38% heeft in de kosten van GBKZ; 38% van € 635.050 is € 238.445.

Op basis van deze basisbedragen en de genoemde rekenregel berekent onderstaande tabel de omvang van de desintegratiekosten.

Variant	Bedrag af te bouwen overhead	1e jaar	2e jaar	3e jaar	4e jaar	5e jaar	Totaal des-integratiekosten
Variant 2	€ 238.445	€ 238.445	€ 190.756	€ 143.067	€ 95.378	€ 47.689	€ 715.334
Variant 3 t/m 5	€ 635.050	€ 635.050	€ 508.040	€ 381.030	€ 254.020	€ 127.010	€ 1.905.150

5

VERGELIJKING VARIANTEN OP OVERIGE AFWEGINGSKRITERIA

In dit hoofdstuk vergelijken wij de varianten op de overige afwegingscriteria.

5.1. 8. KWETSBAARHEID/ CONTINUÏTEIT (IN DE HUIDIGE SITUATIE)

Nr.	Afwegingscriterium	Wegings-factor	2. GBKZ <u>excl.</u> Zandvoort > score B+H	3. Bollen-streek	4. Co-census	5. BSGR
8	Kwetsbaarheid/ continuïteit (in de huidige situatie)	Ze er belangrijk	-	+	++	++

Om te kunnen zorgen voor een juiste, tijdige en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de belastingtaak, is continuïteit en daarmee de beperking van kwetsbaarheid een noodzakelijke voorwaarde. Het proces dient efficiënt te zijn ingericht en er dient voldoende (generiek inzetbaar) personeel beschikbaar te zijn om de dagelijkse uitvoering te verzorgen en om pieken en incidenten (zoals ziekte) te kunnen opvangen. Dit kan op diverse zaken worden geborgd, namelijk binnen de eigen formatie, binnen de uitvoering van de processen, via werkprocesbeschrijvingen, via uitbesteding van taken, en dergelijke.

We merken hierbij in het algemeen op dat alle varianten te maken met een krappe arbeidsmarkt. Voor bijvoorbeeld WOZ-werkzaamheden is het voor alle belastingorganisaties lastig om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken. Ook het inhuren van tijdelijke personeel is, zeker in piekperioden na de aanslagoplegging, lastig.

GBKZ geeft in gesprekken aan dat de organisatie op dit moment niet kwetsbaar is, omdat (bijna) alle functies dubbel bezet zijn. Uitzonderingen hierop zijn het functioneel applicatiebeheer en de medewerker P&C cyclus/ control. Alle overige werkzaamheden zijn dubbel bezet waardoor (acute) uitval van medewerkers tijdelijk kan worden opgevangen.

Op grond van onze berekeningen schatten wij in dat de werkzaamheden voor de gemeente Zandvoort ongeveer 38% van de totale werkzaamheden zijn, zoals beredeneerd in hoofdstuk 2. Een uittreding van de gemeente Zandvoort zou grosso modo dan ook een vermindering van de formatie met 38% kunnen betekenen. De volgende tabel vergelijkt de formatie voor variant 1 met de formatie voor variant 2, waarbij we een reductie van 38% op de formatie hebben toegepast.

Zie voor een aantal nuancerings op deze aanname paragraaf 2.4. Kort samengevat gaat het om de volgende nuancerings. Er wordt geen rekening gehouden met inhuur en met het beginsel dat de bezetting van bepaalde functies (management, applicatiebeheer) niet of zeer beperkt afhankelijk is van de hoeveelheid werkzaamheden. Verder is de berekening per taakveld en niet per functie.

Taakgebied	Huidig aantal fte (variant 1)	Aantal fte minus 38% (variant 2)
WOZ (incl. Bezwaar & Beroep)	5,92	3,70
Heffen (incl. gegevensbeheer)	5,17	3,23
Innen	2,39	1,49
Kwijtschelding	0	0,00
Beleid/ P&C cyclus/ verordeningen opstellen	2,34	1,46
(Functioneel) applicatiebeheer	0,83	0,52
Management	0,67	0,42
Eigen staf en ondersteuning afd. belastingen (incl. secretariaat)	0,67	0,42
Front office/ KCC	0	0,00
Overige medewerkers GBKZ	0,16	0,10
Totaal formatie	18,15	11,34

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de kwetsbaarheid fors toeneemt. Variant 2, zonder Zandvoort, kwalificeren wij daarom als negatief op het afwegingscriterium kwetsbaarheid. Met name het taakveld Innen wordt kwetsbaar. Maar ook andere taakvelden worden kwetsbaarder dan in variant 1. Tegelijkertijd constateren we dat bij vertrek van Zandvoort een aantal specifieke belastingsoorten/ taken komen te vervallen, waardoor de werkprocessen gestroomlijnder georganiseerd kunnen worden.

De varianten 3, 4 en 5 -waarbij wordt aangesloten bij een groter samenwerkingsverband- kwalificeren wij als positief. Het gaat hierbij immers om organisaties die gespecialiseerd zijn in het belastingvak en die voor meerdere gemeenten de taken op het gebied van WOZ en belastingen uitvoeren. Door de grotere schaal van werken, zijn alle functies minimaal dubbel bezet.

Het aantal fte's/ medewerkers per organisatie ziet er als volgt uit: ²²

	GBKZ	Bollenstreek	Cocensus	BSGR
Aantal fte	18,15	18,72		118
Aantal medewerkers			133	

Vooraf voor de varianten 4 en 5 geldt dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is. Als een van de deelnemers uittreedt -hetgeen in de praktijk niet of nauwelijks gebeurt bij belastingkantoren²³- dan heeft dat niet tot nauwelijks invloed op de continuïteit van de organisatie. Voor variant 3 geldt dit in mindere mate. Het is evident dat bij variant 2 het uittreden van een deelnemer direct het einde van de belastingssamenwerking betekent.

²² Bij GBKZ, Belastingen Bollenstreek en BSGR staat het aantal fte conform de begroting 2024. Voor Cocensus is deze informatie niet beschikbaar. Wel is in de begroting 2022 van Cocensus het aantal *medewerkers* opgenomen.

²³ Na een herindeling treden soms (voormalige) gemeenten uit. Een voorbeeld is de gemeente Veghel die uittrad uit belastingkantoor BSOB na de herindeling die leidde tot de gemeente Meierijstad.

5.2. 9. TOEKOMSTBESTENDIGHEID EN RISICO'S

Nr.	Afwegings-criterium	Subcriterium	Wegings-factor	2. GBKZ excl. Zandvoort > score B+H	3. Bollen-streek	4. Co-census	5. BSGR
9	Toekomst-bestendigheid en risico's	Voor B+H: realiseren SOR (samenhangende objectenregistratie) met BGT, BAG en WOZ in één geüniformeerde database (voor Zandvoort nvt)	Zeer belangrijk	+	-	-	-
		Innovatie		-	+	++	++
		Overige (niet elders genoemde) structurele of incidentele risico's		0/-	--	-	-

Hiervoor gingen we in op het afwegingscriterium kwetsbaarheid. De mate van kwetsbaarheid heeft ook een relatie met toekomstbestendigheid: naarmate een organisatie kwetsbaarder is, is deze minder toekomstbestendig. Het verschil tussen beide criteria is dat het bij het afwegingscriterium kwetsbaarheid gaat om de *huidige* situatie en de *interne* organisatie. Bij dit criterium gaat het primair om de *toekomst* in relatie tot *externe* ontwikkelingen.

Bij het criterium toekomstbestendigheid en risico's vergelijken we de varianten op de volgende subcriteria:

- De mogelijkheden om in te spelen op de Samenhangende Objectenregistratie (SOR). Dit is een nog te ontwikkelen uniforme registratie met basisgegevens over objecten in de fysieke werkelijkheid.²⁴
- De mogelijkheden voor innovatie.
- De belangrijkste overige, nog niet hiervoor benoemde risico's van elke variant.

Samenhangende objectenregistratie

De samenhangende objectenregistratie (SOR) is een nog te ontwikkelen uniforme registratie met basisgegevens over objecten in de fysieke werkelijkheid.²⁵ Het doel van de SOR is dat de verschillende bestaande (geo) basisregistraties (waaronder BGT, BAG en WOZ) meer samenhang gaan vertonen. Met de samenhangende objectenregistratie (SOR) kunnen gegevens efficiënt worden gewonnen en bijgehouden. Ook bevordert SOR integraal gebruik van deze gegevens in bestaande werkprocessen (zoals het heffen van belasting) en bij de aanpak van maatschappelijke opgaven in het fysieke domein (zoals de stikstofproblematiek of de energietransitie).

Zoals uit de voorgaande beschrijving naar voren komt is een samenwerking tussen de verschillende bronhouders binnen de gemeente(n) van groot belang voor het succesvol implementeren van de SOR en voor het werken in de filosofie van de SOR.

Wij maken bij de scores van de varianten op dit subcriterium onderscheid tussen enerzijds Bloemendaal en Heemstede en anderzijds Zandvoort. Voor de gemeenten *Bloemendaal en Heemstede* geldt het volgende:

- Variant 2 scoort voor beide gemeenten het beste op dit afwegingscriterium. De gemeenten Bloemendaal en Heemstede werken al samen op het gebied van de BAG zodat de afspraken tussen GBKZ -als beheerder van de WOZ-gegevens- en de medewerkers belast met de BAG-

²⁴ Zie voor meer informatie bijvoorbeeld <https://vng.nl/artikelen/samenhangende-objectenregistratie-sor>.

²⁵ Daaronder worden verstaan objecten die in het terrein zichtbaar zijn, zoals spoorlijnen, wegen, water, gebouwen en bomen. Ook worden basisgegevens over niet-zichtbare objecten opgenomen, zoals bestuurlijke gebieden, woonplaatsen en openbare ruimten.

registratie relatief eenvoudig en eenduidig kunnen worden vastgesteld. Daarbij is het ook makkelijker om werkprocessen tussen de beide organisatieonderdelen te integreren.

- De implementatie van de SOR scoort negatief bij de varianten 3, 4 en 5. Deze belastingkantoren werken (deels) met andere systemen, moeten de afstemming voor alle gemeentelijke deelnemers realiseren (wat noodzaakt tot standaardisatie) en de kantoren bevinden zich op grotere fysieke afstand. Informele contacten -die vaak de grondslag zijn voor een succesvolle integratie- zijn dan lastiger te realiseren.

Voor de gemeente *Zandvoort* geldt voor alle varianten dat het beheer van de BAG en de BGT is belegd bij de gemeente Haarlem en de WOZ bij een belastingsamenwerking. Voor Zandvoort scoren alle varianten daarom gelijk aan elkaar, waardoor dit criterium voor Zandvoort niet onderscheidend is.

Innovatie

Zowel variant 1 als variant 2 hebben als nadeel dat er sprake is van een kleine(re) organisatie. Daardoor is het zowel om financiële als personele redenen complexer om te investeren in nieuwe ontwikkelingen. Variant 2 heeft daarbij de minste mogelijkheden (schaalgrootte) voor innovatie: minder budget, minder expertise en minder formatie/uren voor innovatie. Omdat GBKZ relatief weinig objecten beheert zijn de kosten per object voor innovatie relatief hoger ten opzichte van de andere varianten.

Bij de varianten 3, 4 en 5 gaat het om grotere organisaties waardoor meer mogelijkheden zijn om te investeren in ontwikkelingen als robotisering, een meer geïntegreerde belastingbalie en geautomatiseerd afstemmen van gegevensstromen.

Met bovenstaande analyse willen we overigens niet de suggestie wekken dat er bij GBKZ niet of nauwelijks geïnnoveerd zou worden. GBKZ werkt met een roadmap van de applicatieleverancier Pink voor (de digitalisering van) de dienstverlening. De meest recente versie is van maart 2024. Belangrijke ontwikkelingen in de roadmap zijn:

- Er komt een portaal/dashboard waarop de burger kan inloggen en zijn belastingaanslagen kan downloaden.
- Op het gebied van toeristenbelasting vinden diverse ontwikkelingen plaats. Vertegenwoordigers van GBKZ zitten in het klantpanel om over deze ontwikkelingen mee te denken.

De directeur van GBKZ zit in de productgroep belastingen van Pink.

Twee andere ontwikkelingen zijn:

- Postex (drukker). GBKZ kan via Postex de post digitaal versturen naar de berichtenbox MijnOverheid. Twee sleutelfiguren van GBKZ zitten in het klantpanel om mee te denken met deze ontwikkelingen.²⁶
- Website GBKZ. In samenwerking met het onlineteam is een nieuwe website opgeleverd met extra functionaliteiten om deze toegankelijker te maken, zoals voorleesfuncties voor slechtzienden en een zoekfunctie. De website wordt dit jaar nog verder ontwikkeld.

Overige risico's

Bij variant 2 is sprake van een afname van het aantal fte's. Dit heeft tot gevolg dat het lastiger is om (tijdelijke) uitval van personeel op te vangen. En dit maakt de kans weer groter dat inhuur van medewerkers nodig is. De kosten van inhuur zijn in beginsel hoger dan de kosten van eigen, vast personeel. Afname van het aantal fte's leidt daardoor tot een groter risico dat de (inhuur)kosten gaan toenemen. Variant 2 scoort daarom een min op dit subcriterium.

²⁶ GBKZ heeft er vorig jaar bijvoorbeeld voor gezorgd dat er een koppeling komt met 4WOZ. Begin dit jaar is deze koppeling gerealiseerd, zodat GBKZ via 4WOZ PMA-formulieren kan versturen naar eigenaren en huurders van woningen en niet woningen. PMA staat voor Permanente MarktAnalyse.

Belastingen Bollenstreek is in 2011 opgestart door de drie samenwerkende gemeenten. De organisatie heeft nog geen ervaring met het toetreden van nieuwe gemeenten, waardoor de implementatierisico's beduidend hoger zijn dan bij de varianten 4 en 5. Daarnaast betekent de toetreding van drie (of twee) GBKZ gemeenten een relatief grote uitbreiding van het aantal objecten en medewerkers. Door de verdubbeling van het aantal medewerkers moeten voor *alle* medewerkers de taken worden herverdeeld. Werkprocessen zullen naar verwachting anders ingericht worden en er zal een aanpassing van het functieboek komen. Bij variant 3 gaat het dus naar verwachting niet alleen om een reorganisatie voor de medewerkers van GBKZ, maar óók voor de medewerkers van Belastingen Bollenstreek. Door de instroom van een relatief groot aantal medewerkers kan daarnaast een nieuwe dynamiek en een andere bedrijfscultuur ontstaan. De ervaring leert dat een dergelijke ingrijpende reorganisatie leidt tot een focus op de interne organisatie gedurende een periode van twee tot vier jaar. En dit heeft weer vaak een 'dip' in de dienstverlening en een rem op innovatie tot gevolg.

Bij de varianten 4 en 5 is ook sprake van implementatierisico's. Beide organisaties hebben echter ervaring met nieuwe toetreders. De gemeente Landsmeer treedt bijvoorbeeld met ingang van 1 januari 2025 toe bij Cocensus en de gemeente Velsen is met ingang van 1-1-2021 toegetreden tot GBKZ. Bovendien hoeft bij beide belastingkantoren niet de hele organisatie gereorganiseerd te worden.

5.3. 10. PERSONELE CONSEQUENTIES

Nr.	Afwegingscriterium	Subcriterium	Wegings-factor	2. GBKZ excl. Zandvoort > score B+H	3. Bollenstreek	4. Co-census	5. BSGR
10	Personele consequenties	Afstand in kilometers ten opzichte van de huidige standplaats van GBKZ in Bloemendaal	Zeer belangrijk	0	-	-	--
		Mate van verwachte verandering van het takenpakket		+	-	--	--
		De mate van draagvlak bij de GBKZ medewerkers.		+	-	--	--

Een eventuele overdracht van de belastingtaak heeft gevolgen voor het personeel. Het gaat dan in de eerste plaats om de vraag in hoeverre de huidige medewerkers over kunnen naar de samenwerkingspartner. Personeel wat niet meegaat kan mogelijk boventallig worden, als er geen andere mogelijkheden binnen de gemeente zijn voor plaatsing. Voor personeel dat overgaat kunnen er mogelijk wijzigingen optreden in rechtspositie en arbeidsvoorwaarden. Tevens kan overdracht van de belastingtaak betekenen dat de reistijd voor medewerkers toeneemt.

Daarnaast speelt de vraag in hoeverre medewerkers hun huidige taak (functie) kunnen blijven uitvoeren. Vaak kent een groter belastingkantoor meer specialistische functies, terwijl bij een gemeente (of kleiner samenwerkingsverband zoals GBKZ) medewerkers een breder takenpakket hebben. Bovendien moeten medewerkers die overgaan soms een nieuw belastingpakket leren kennen.

In deze fase van het proces kunnen we niet voor elke variant precies aangeven hoe deze scoort op de genoemde personele consequenties. Wel kunnen we de varianten vergelijken op de volgende subcriteria:

- Afstand in kilometers ten opzichte van de huidige standplaats van GBKZ in Bloemendaal. Zoals eerder aangegeven is belastingen Bollenstreek gevestigd in Noordwijk, Cocensus in Heemskerk en BSGR in Leiden.

- b. Mate van verwachte verandering van het takenpakket. In de regel geldt dat hoe groter een belastingsamenwerking is, hoe meer gespecialiseerd het takenpakket zal zijn. Dit biedt (belasting)medewerkers die overgaan naar een grotere organisatie de kans om zich te specialiseren in het werk wat ze het meest interessant vinden. Onze ervaring is echter dat de meeste belastingmedewerkers een meer generieke functie, dus met afwisselend werk, hoger waarderen dan een specialistische functie.
- c. De mate van draagvlak bij de GBKZ medewerkers.

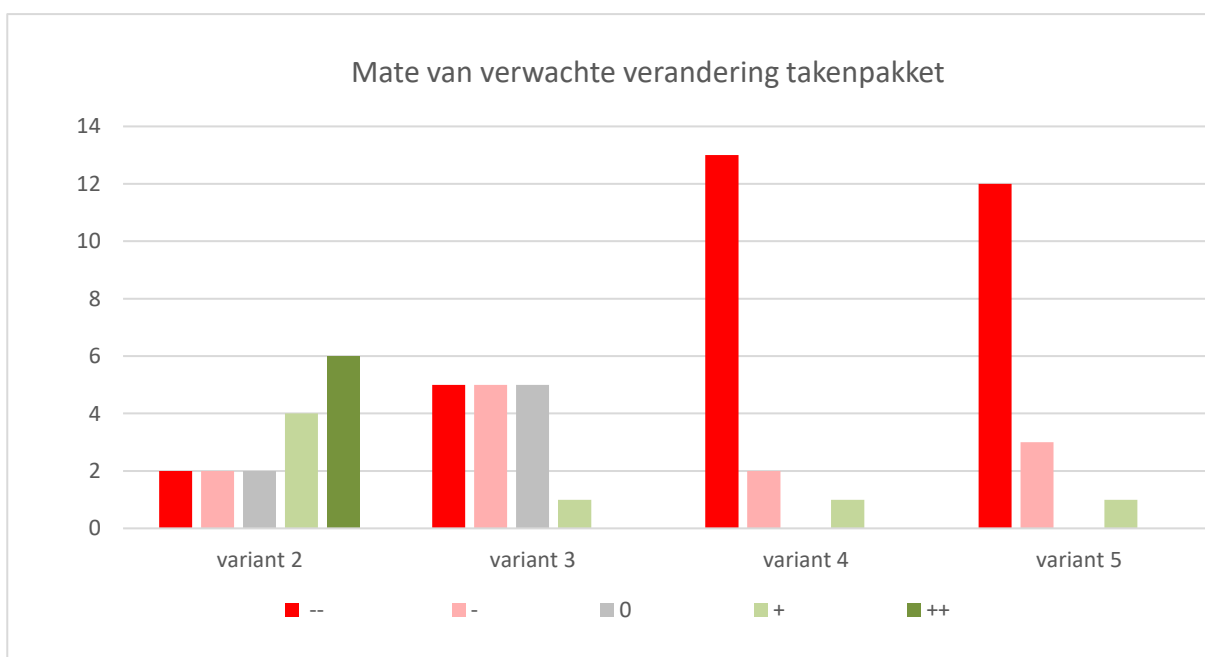
10a. Afstand in kilometers

De afstand van de huidige vestigingsplaats Bloemendaal naar Noordwijk is 26 kilometer, de afstand naar Heemskerk (Cocensus) is 18 kilometer en de afstand naar Leiden (BSGR) is 47 kilometer. Deze afstanden zijn berekend voor de snelste autorit. De afstand in kilometers is voor elke medewerker uiteraard afhankelijk van de persoonlijke situatie. Uit het hierna toe te lichten onderzoek onder de medewerkers blijkt de grotere afstand (dit geldt met name naar Leiden) naar een andere werklocatie als negatief wordt beschouwd.

10b. Mate van verwachte verandering van het takenpakket

Voor het bepalen van de scores voor de subcriteria 10b en 10c hebben wij een enquête uitgezet onder medewerkers en twee bijeenkomsten gehouden. In de eerste bijeenkomst hebben wij het personeel inzicht gegeven in de opzet en de uitvoering van het onderzoek. Na de eerste bijeenkomst hebben wij de medewerkers per email een enquêteformulier toegestuurd. De medewerkers konden de scores aanvullen met een toelichting op de score. Van 16 medewerkers hebben wij een ingevuld formulier retour ontvangen. Tijdens een tweede bijeenkomst zijn de enquêteresultaten gedeeld met alle medewerkers.

De onderstaande grafiek laat de enquêteresultaten zien voor de vraag inzake de mate van verwachte verandering van het takenpakket. Nagenoeg alle medewerkers gaven aan dat zij bij voorkeur een generiek takenpakket hebben. Opvallend was dat één medewerker noemde dat de voorkeur juist uitging naar meer specialistisch werk. Met name variant 4 en 5 scoren negatief, omdat bij deze varianten de (grootste) vrees bestaat dat het werk specialistischer wordt, terwijl juist het generieke werk en de afwisseling in de werkzaamheden hoog gewaardeerd worden door bijna alle medewerkers. Variant 3 scoort per saldo ook negatief, terwijl variant 2 positief scoort.

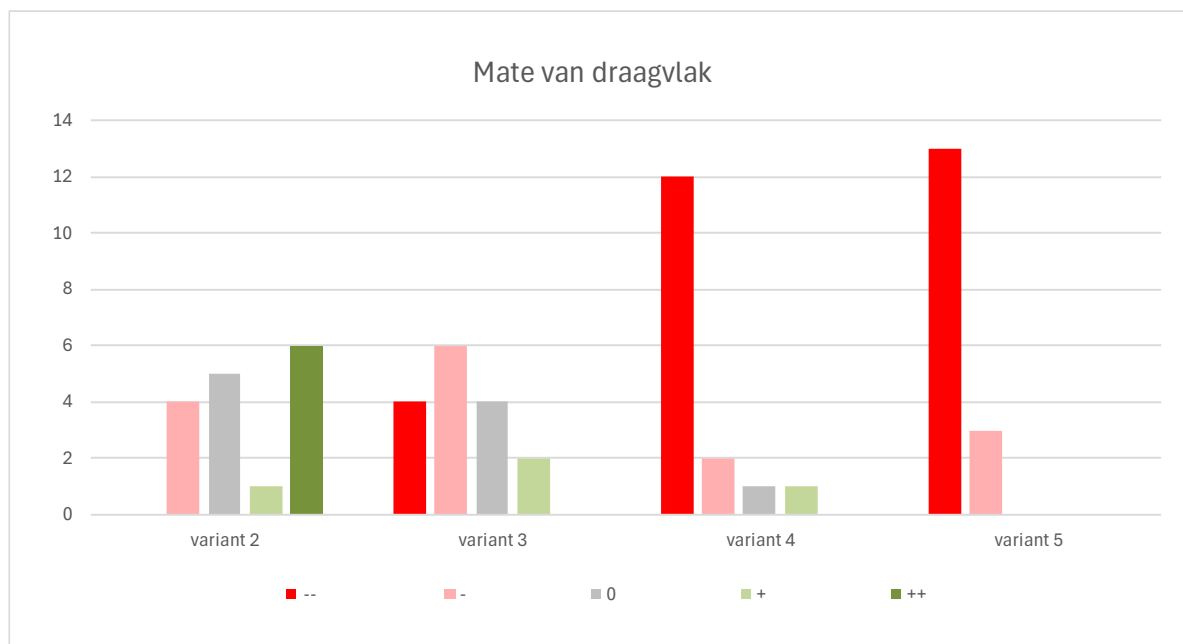


10c. Mate van draagvlak bij de GBKZ medewerkers

De grafiek op de volgende pagina laat de uitkomsten zien van de vraag over de mate van draagvlak voor elk van de varianten bij de medewerkers. Er is met name weinig draagvlak voor de varianten 4 en 5. Als voornaamste redenen worden de vergrote reisafstand genoemd en het feit dat Cocensus en BSGR gezien worden als grote, onpersoonlijke uitvoeringsorganisaties.

Daarnaast schatten de medewerkers in dat de werkzaamheden bij variant 3, 4 en 5 in negatieve zin veranderen. In de eerste plaats heeft dat te maken de inschatting dat bij (in mindere mate) variant 3 en (in hoge mate) de varianten 4 en 5 het takenpakket meer specialistisch zal worden. Hiervoor hebben wij toegelicht waarom dit over het algemeen als negatief wordt gezien. Daarnaast vreest een deel van de medewerkers dat hun takenpakket overbodig wordt bij deze drie varianten.

Bij variant 2 wordt opgemerkt dat het aantal objecten vermindert waardoor de werkdruk minder wordt en juist mogelijkheden ontstaan voor verdieping en een betere kwaliteit van de werkzaamheden. Uit de antwoorden blijkt dat het werken in een klein en hecht team, zoals bij GBKZ, de voorkeur geniet. Er is daarom wel veel draagvlak voor variant 2. Medewerkers die vooral voor Zandvoort werkzaamheden verrichten zijn uiteraard minder positief over variant 2.



In de separate PowerPoint bijlage worden de enquêteresultaten in meer detail toegelicht.

5.4. 11. IMPACT OP ROBUUSTHEID VAN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE BLOEMENDAAL EN HEEMSTEDE

Nr.	Afwegingscriterium	Wegings-factor	2. GBKZ <u>excl.</u> Zandvoort > score B+H	3. Bollen-streek	4. Co-census	5. BSGR
11	Impact op robuustheid van de gemeentelijke organisatie Bloemendaal en Heemstede	Geen weging meegeven	-	-	-	-

Bij de varianten 2 tot en met 5 is er sprake van een negatieve impact op de robuustheid van de gemeentelijke organisaties van Bloemendaal en Heemstede. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om (negatieve) impact op de robuustheid van de overhead (ondersteuning van GBKZ), waarvan een deel door Bloemendaal en een deel door Heemstede wordt geleverd. Dit heeft niet alleen financiële gevolgen (zoals in het vorige hoofdstuk toegelicht bij het criterium over de desintegratiekosten), maar het zorgt ook voor kwetsbaardere achterblijvende organisaties.

De varianten scoren als volgt op dit subcriterium:

- Uittreding van Zandvoort leidt tot een vermindering van de robuustheid bij variant 2.
- Bij de varianten 3 tot en met 5 wordt GBKZ opgeheven. Dit leidt tot een verdere vermindering van de robuustheid van de gemeentelijke organisaties van Bloemendaal en Heemstede.

5.5. 12. IMPACT OP SAMENWERKING BLOEMENDAAL EN HEEMSTEDE

Nr.	Afwegingscriterium	Wegings-factor	2. GBKZ <u>excl.</u> Zandvoort > score B+H	3. Bollen-streek	4. Co-census	5. BSGR
12	Impact op samenwerking Bloemendaal en Heemstede	Geen weging meegeven	+	-	-	-

Op dit moment voert elke gemeente twee taken uit voor de andere gemeente. Bij de varianten waarbij GBKZ ophoudt te bestaan, de varianten 3 tot en met 5, wordt dit evenwicht in takenverdeling doorbroken. De varianten scoren als volgt op dit subcriterium:

- Variant 2 scoort positief. Er vindt een vereenvoudiging van de samenwerking van Bloemendaal en Heemstede in GBKZ verband plaats, doordat er geen aparte afspraken met Zandvoort/ Haarlem meer nodig zijn.
- Bij de varianten 3 tot en met 5 wordt GBKZ opgeheven. Er zal gezocht moeten worden naar een andere balans bij de samenwerking tussen beide gemeenten. Deze varianten scoren daarom negatief op dit criterium.

5.6. 13. IMPACT OP SAMENWERKING ZANDVOORT EN HAARLEM

Nr.	Afwegingscriterium	Wegings-factor	2. GBKZ <u>excl.</u> Zandvoort > score B+H	3. Bollen-streek	4. Co-census	5. BSGR
13	Impact op samenwerking Zandvoort en Haarlem	Geen weging meegeven	0	0	+	0

Zandvoort werkt wat betreft de ambtelijke organisatie nauw samen met Haarlem. Haarlem is een van de oprichters van Cocensus. Als Zandvoort de taken op het gebied van WOZ en belastingen ook zou overdragen aan Cocensus, versterkt dat de samenwerking met Haarlem.

De varianten scoren als volgt op dit subcriterium:

- Variant 4 scoort positief. Bij deze variant is synergie mogelijk in de samenwerking van Zandvoort en Haarlem. Bij variant 2 treedt Zandvoort uit en draagt de belastingtaken over aan Cocensus. De scores van Zandvoort voor variant 2 zijn daarom gelijk aan de scores van de Cocensus variant.
- De varianten 3 en 5 scoren neutraal. Vanuit het perspectief van Zandvoort wordt de samenwerking met de (externe) GBKZ organisatie vervangen door samenwerking met Belastingen Bollenstreek, respectievelijk BSGR.

6

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

We beginnen dit hoofdstuk met een samenvattend overzicht van de scores van de varianten op de afwegingscriteria. Vervolgens presenteren we onze conclusies en aanbevelingen.

6.1. SAMENVATTEND OVERZICHT SCORES

De tabel op de volgende pagina bevat een samenvattend overzicht van de belangrijkste voordelen ('+/++'), nadelen ('-/ --') en neutrale scores (0) van de onderzochte varianten op de afwegingscriteria. De kleuren betekenen het volgende: ²⁷

- Rood (--) en roze (-) geeft een -meer of minder- negatieve score aan.
- Lichtgroen (+) en donkergroen (++) geeft een positieve score aan.
- Grijs (0) betekent neutraal.

Ter toelichting op de tabel nog het volgende:

- De tabel bevat een vereenvoudigde weergave van de scores van de varianten. De onderbouwing van de scores is terug te vinden in de voorgaande hoofdstukken. ²⁸
- Variant 1 betreft voortzetten van de huidige situatie. Deze variant hebben wij niet gescoord en vormt een referentiepunt voor de andere varianten.
- Bij variant 2 treedt Zandvoort uit en draagt de belastingtaken over aan Cocensus. Voor variant 2 laten we daarom alleen de scores voor Bloemendaal en Heemstede (B+H) zien. De scores van Zandvoort voor variant 2 zijn gelijk aan de scores van de Cocensus variant.
- De tabel laat zien dat elke variant voor- en nadelen kent. Omdat elk afwegingscriterium een ander belang (gewicht) heeft, kunnen de plussen en de minnen niet bij elkaar opgeteld worden.

²⁷ Het is daarom van belang -bijvoorbeeld bij afdrukken van dit document- de tabel *in kleur* te bekijken.

²⁸ Een separate bijlage (Excel sheet) bevat zowel de bovenstaande samenvatting als een tabel met de uitgebreide toelichting op de scores.

	Nr.	Afwegingscriterium	Subcriterium	Wegings-factor	2. GBKZ excl. Zandvoort Score B+H	3. Bollen-streek	4. Co-census	5. BSGR
A. Kwaliteit	1	Kwaliteit dienstverlening	1a. Fysiek/telefonisch	Zeer belangrijk	0	-	-	-
			1b. Digitaal		0	+	+	++
	2	Kwaliteit processen	Oordeel Waarderingskamer	Zeer belangrijk	0	0	0	0
			Samenwerking met andere afdelingen van Bloemendaal en Heemstede: <u>score B+H</u>		+	--	--	--
			Samenwerking met andere afdelingen van Haarlem: <u>score Z</u>		Nvt	0	+	0
	3	Governance/ bestuurlijk-juridisch/ uitvoeringsbeleid	Mate van grip op het functioneren van de organisatie (zeggenschap in de rol als eigenaar)	Belangrijk	+	-	--	--
			Mate van grip op het uitvoeringsbeleid		+	-	--	--
			<u>Voor B+H</u> : mate van voldoen aan uitgangspunt verbonden partijen > zo licht mogelijke samenwerkingsvorm, passend bij takenpakket (voor Zandvoort nvt)		0	0	--	--
	4	ICT/ belastingpakket		Minder belangrijk	0	-	--	--
B. Kosten	5	Kosten: structureel		Zeer belangrijk	0	+	++	++
	6	Kosten: incidenteel/ opstartkosten		Minder belangrijk	0	--	--	--
	7	Desintegratiekosten: afbouw van overhead		Belangrijk	0	--	--	--
C. Kwetsbaarheid	8	Kwetsbaarheid/ continuïteit (in de huidige situatie)		Zeer belangrijk	-	+	++	++
	9	Toekomstbestendigheid en risico's	<u>Voor B+H</u> : realiseren SOR (samenhangende objectenregistratie) met BGT, BAG en WOZ in één geüniformeerde database (voor Zandvoort n.v.t.)	Zeer belangrijk	+	-	-	-
			Innovatie		-	+	++	++
			Overige (niet elders genoemde) structurele of incidentele risico's		0/-	--	-	-
D. Personeel	10	Personele consequenties	Afstand in kilometers ten opzichte van de huidige standplaats van GBKZ in Bloemendaal	Zeer belangrijk	0	-	-	--
			Mate van verwachte verandering van het takenpakket		+	-	--	--
			De mate van draagvlak bij de GBKZ medewerkers.		+	-	--	--
E. Aparte categorie	11	Impact op robuustheid van de gemeentelijke organisatie Bloemendaal en Heemstede		Geen weging meegeven; per gemeente verschillend	-	--	--	--
	12	Impact op samenwerking Bloemendaal en Heemstede			+	-	-	-
	13	Impact op samenwerking Zandvoort en Haarlem			0	0	+	0

De tabel laat zien dat we voor bepaalde scores onderscheid maken tussen enerzijds Bloemendaal en Heemstede (B+H) en anderzijds Zandvoort (Z). In de bijlage presenteren we deze tabel waarbij de focus ligt op de scores vanuit het perspectief van Zandvoort.

De nu volgende tabel bevat een samenvattend overzicht van de criteria waar elke variant het beste (++) en het minste (--) scoort. Anders gezegd geeft de onderstaande tabel inzicht in de belangrijkste voor- en nadelen van elke variant. Om de tabel leesbaar en op hoofdlijnen te houden hebben we niet vermeld waar de varianten neutraal scoren ('0') of beperkt positief (+) of negatief (-).

We merken hierbij op dat variant 2 veel raakvlakken vertoont met variant 1, de variant die wij niet gescoord hebben en een referentiepunt vormt voor de andere varianten. Dat heeft tot gevolg dat in onderstaande tabel de kolom voor variant leeg 2 is. De plussen en minnen voor de varianten 3 tot en met 5 geven daarmee inzicht in de voor- of nadelen van deze varianten *ten opzichte van variant 1 én variant 2*. We geven een voorbeeld om dit toe te lichten. De varianten 3 tot en met 5 scoren een dubbele min op het afwegingscriterium 'kwaliteit van processen' en dan specifiek het subcriterium 'samenwerking met andere afdelingen'. Dit is een voordeel van de varianten 1 en 2: beide varianten maken een nauwe samenwerking mogelijk met de andere afdelingen van -met name- Bloemendaal en Heemstede.

Afwegingscriterium	Weging	2. GBKZ zonder Zandvoort	3. Belastingen Bollenstreek	4. Cocensus	5. BSGR
1. Kwaliteit van dienstverlening	Zeër belangrijk				++ Uitgebreide digitale dienstverlening
2. Kwaliteit van processen	Zeër belangrijk		-- BLD+HMS: complexere samenwerking met andere afdelingen	-- BLD+HMS: complexere samenwerking met andere afdelingen	-- BLD+HMS: complexere samenwerking met andere afdelingen
3. Governance/ bestuurlijk-juridisch/uitvoeringsbeleid	Belangrijk			-- Veel deelnemers waardoor weinig invloed	-- Veel deelnemers waardoor weinig invloed
4. ICT/ belastingpakket	Minder belangrijk			-- Ander pakket: meer koppelingen te realiseren, complexe conversie van data	-- Ander pakket: meer koppelingen te realiseren, complexe conversie van data
5. Structurele kosten	Zeër belangrijk			++ (Veel) lagere structurele kosten	++ (Veel) lagere structurele kosten
6. Incidentele (opstart)kosten	Minder belangrijk		-- Hoge incidentele kosten	-- Hoge incidentele kosten	-- Hoge incidentele kosten
7. Desintegratiekosten	Belangrijk		-- Afbouw overhead nodig	-- Afbouw overhead nodig	-- Afbouw overhead nodig
8. Kwetsbaarheid/continuïteit	Zeër belangrijk			++ Minste kwetsbaarheid	++ Minste kwetsbaarheid

Afwegingscriterium	Weging	2. GBKZ zonder Zandvoort	3. Belastingen Bollenstreek	4. Cocensus	5. BSGR
9. Toekomstbestendigheid en risico's	Zeer belangrijk		-- Meeste implementatierisico's	++ Meeste innovatiekracht	++ Meeste innovatiekracht
10. Personele consequenties	Zeer belangrijk			— Zeer weinig draagvlak bij medewerkers	— Zeer weinig draagvlak bij medewerkers
11. Impact op robuustheid gemeentelijke organisatie BLD en HMS	Geen weging		-- Negatieve impact op robuustheid	-- Negatieve impact op robuustheid	-- Negatieve impact op robuustheid
12. Impact op samenwerking BLS en HMS	Geen weging				
13. Impact op samenwerking ZVT en HLM	Geen weging				

6.2. CONCLUSIES

Per onderzochte variant presenteren wij hierna onze conclusies. Conform de opdracht kijken we hierbij specifiek naar de mate van toekomstbestendigheid van de verschillende varianten. Verder vergelijken wij de varianten 3 tot en met 5 met elkaar. De vergelijking van deze drie varianten is van belang indien - op basis van dit onderzoek- de betrokken besturen overwegen om in een volgende (plan)fase²⁹ verdiepend onderzoek uit te voeren naar één van deze varianten.

Variant 1. Continuering GBKZ met huidige drie gemeenten

Op basis van dit onderzoek concluderen wij dat variant 1 in voldoende mate toekomstbestendig is. Anders gezegd komen uit dit onderzoek geen indicaties dat GBKZ in de huidige situatie op aspecten als kwaliteit, kwetsbaarheid en toekomstbestendigheid zodanig tekort zou schieten dat verkenning van een van de andere varianten 3 tot en met 5 dringend noodzakelijk is.

Variant 2. Continuering GBKZ zonder Zandvoort

Indien Zandvoort ervoor zou kiezen om uit te treden uit de GR GBKZ, doet de vraag zich voor of variant 2 voldoende toekomstbestendig is met alleen Bloemendaal en Heemstede als deelnemers. Op basis van dit onderzoek concluderen wij dat GBKZ ook zonder Zandvoort voldoende toekomstbestendig is. Er zal wel onderzocht moeten worden op welke functies/taken die door één medewerker worden uitgevoerd (de zogenaamde éénpitterfuncties), kwetsbaarheden gaan ontstaan. Zie de volgende paragraaf met onze aanbevelingen voor een toelichting.

Variant 3. Belastingen Bollenstreek

Ook variant 3 zien wij als voldoende toekomstbestendig.

Op basis van de vergelijking van de varianten 3 tot en met 5 concluderen wij dat Belastingen Bollenstreek een minder aantrekkelijke variant is dan Cocensus en BSGR. Belastingen Bollenstreek scoort namelijk op een aantal (zeer) belangrijke afwegingscriteria minder positief ten opzichte van Cocensus/BSGR. Samengevat gaat het dan om de volgende afwegingscriteria:

²⁹ Zie paragraaf 1.6 waarin wij twee fasen geschetst hebben in de besluitvorming.

- Belastingen Bollenstreek is substantieel kleiner en dus kwetsbaarder en minder toekomstbestendig/innovatief dan Cocensus/BSGR.
- De vergelijking van de kosten per object (na correctie van de overhead) laat zien dat -naar onze verwachting- de structurele kosten bij Belastingen Bollenstreek hoger zullen liggen dan bij Cocensus/BSGR.
- Doordat het zou gaan om een samenvoeging van gelijkwaardige organisaties is er sprake van grotere implementatierisico's in vergelijking met Cocensus/BSGR. Bollenstreek heeft bovendien geen ervaring heeft met nieuwe toetreders c.q. uitbreiding van de organisatie. Daardoor kent variant 3 van de onderzochte varianten de grootste onzekerheid over hoe de uiteindelijke organisatie eruit zou komen te zien wat betreft aspecten als de inrichting van de werkprocessen, het functieboek en de organisatiecultuur. Ervaringen elders in het land laten zien dat er een reële kans is dat - na samenvoeging van Belastingen Bollenstreek en GBKZ- het 2 tot 4 jaar duurt voordat er weer sprake is van een stabiel functionerende bedrijfsvoering.

Daarbij bevindt Belastingen Bollenstreek zich in een andere regio en provincie. De drie GBKZ gemeenten hebben geen (of slechts zeer beperkte) binding met de Bollenstreek gemeenten. Met name met de gemeenten die deelnemen in Cocensus zijn wel diverse (bestuurlijke) verbindingen. Het gaat dan bijvoorbeeld om Haarlem als vierde gemeente in de regio Zuid-Kennemerland.

Tegelijkertijd heeft Belastingen Bollenstreek wel een aantal voordelen ten opzichte van Cocensus/BSGR, met name:

- De medewerkers hebben een lichte voorkeur voor Belastingen Bollenstreek ten opzichte van Cocensus/BSGR.
- Belastingen Bollenstreek scoort beter op het afwegingscriterium governance. Er zal meer grip zijn op het functioneren van de organisatie en op het uitvoeringsbeleid. Voor Bloemendaal en Heemstede is relevant dat Belastingen Bollenstreek een lichtere juridische samenwerkingsvorm (regeling zonder meer) heeft in vergelijking met de juridische structuur van Cocensus (openbaar lichaam).

Gezien de weging van de verschillende afwegingscriteria concluderen wij dat deze voordelen niet opwegen tegen de genoemde nadelen.

Variant 4. Cocensus/ variant 5. BSGR

Cocensus en BSGR scoren op veel afwegingscriteria vergelijkbaar. Anders gezegd liggen de scores van beide varianten heel erg dicht bij elkaar. Van de onderzochte varianten zien wij beide belastingkantoren als het meest toekomstbestendig.

Cocensus heeft een (beperkt) aantal voordelen ten opzichte van BSGR:

- Haarlem neemt al deel in Cocensus, wat voor Zandvoort voordelen biedt in de ambtelijke aansturing.
- Cocensus heeft een kortere reistijd: Heemskerk ligt dicht bij Overveen dan Leiden.

Verder komt uit het onderzoek naar voren dat er (ambtelijk en bestuurlijk) meer affiniteit is met Cocensus dan met BSGR.

Tegelijkertijd heeft BSGR ook een voordeel ten opzichte van Cocensus: de digitale dienstverlening is verder ontwikkeld. Daarbij laat de vergelijking op de structurele kosten per object zien dat de gemiddelde kosten per inwoner van BSGR (€19) een fractie lager liggen dan de gemiddelde kosten per inwoner van Cocensus (€ 20).

6.3. AANBEVELINGEN

Indien er behoefte is aan een tweede fase, met een verdiepend onderzoek van varianten, adviseren wij om in de volgende (plan)fase de volgende twee varianten met elkaar te vergelijken:

- Variant 4: Cocensus.
- Variant 2: voorzetting van GBKZ zonder Zandvoort.

We lichten deze aanbeveling in het vervolg nader toe.

Offerte opvragen bij Cocensus

Directe aanleiding voor dit onderzoek is dat de gemeente Zandvoort overweegt uit te treden uit de GBKZ-samenwerking. Zandvoort is namelijk ambtelijk gefuseerd met de gemeente Haarlem en Haarlem heeft de taken op het gebied van WOZ en belastingen belegd bij de GR Cocensus. Doordat Haarlem reeds deelneemt in Cocensus, ontstaan voor Zandvoort voordelen in de ambtelijke aansturing. Het ligt daarom voor de hand dat Zandvoort een offerte opvraagt bij Cocensus.

Ook voor (de besturen van) Bloemendaal en Heemstede kan het interessant zijn om een offerte op te vragen bij Cocensus, dus voor GBKZ als geheel. De Cocensus variant kent namelijk een aantal belangrijke voordelen ten opzichte van variant 1 en 2:

- Op basis van de vergelijking van de kosten per object (zie paragraaf 4.1) is onze verwachting dat deze variant leidt tot lagere structurele kosten. Door het opvragen van een offerte bij Cocensus ontstaat een feitelijk inzicht in de structurele kosten die gepaard gaan met een toetreding tot Cocensus.
- Cocensus heeft een substantieel grotere omvang en is daardoor minder kwetsbaar en meer toekomstbestendig wat betreft innovatie dan GBKZ.

Tegelijkertijd scoort Cocensus slechter op een aantal criteria die specifiek voor Bloemendaal en Heemstede relevant zijn. Toetreding tot de GR Cocensus heeft namelijk met name een negatieve impact op:

- De robuustheid van de gemeentelijke organisaties van Bloemendaal en Heemstede.
- De samenwerking van Bloemendaal en Heemstede op een viertal uitvoerende taken.
- Bij kwaliteit van processen op het subcriterium 'Samenwerking met andere afdelingen van Bloemendaal en Heemstede'. GBKZ heeft namelijk het voordeel van nabijheid bij (met name) de ambtelijke organisaties van Bloemendaal en Heemstede.
- Er is voor toetreding tot Cocensus zeer weinig draagvlak bij de GBKZ medewerkers.

Er is vanuit de stuurgroep voor de eerste twee genoemde criteria geen weging meegegeven, terwijl deze waarschijnlijk in de finale besluitvorming van de individuele gemeenten wel een belangrijke rol gaan spelen.

Specifieke vragen die aan Cocensus gesteld zouden moeten worden, hebben met name betrekking op de randvoorwaarden voor overdracht van taken in combinatie met de hiervoor genoemde nadelen van de Cocensus variant:

- Welke incidentele kosten gaan gepaard met overdracht van taken en welk deel van deze kosten wordt gedragen door de GBKZ-gemeenten?
- In hoeverre is Cocensus bereid om personeel over te nemen (bij alleen toetreding van Zandvoort en bij toetreding van de drie GBKZ gemeenten)?
- Wat is het beleid van Cocensus ten aanzien van thuiswerken?
- Hoe (flexibel en klantgericht) werkt Cocensus samen met de deelnemende gemeentelijke organisaties wat betreft beleidsontwikkelingen en aanpassing van verordeningen, introductie van nieuwe belastingsoorten, bezwaren van burgers en dergelijke?

- Hoever staat Cocensus met het halen van een vijfde ster bij de Waarderingskamer?
- Hoe kijkt Cocensus aan tegen de conversie van de Pink applicatie naar GouwIT? Welke ervaring heeft Cocensus hiermee en hoe worden de implementatierisico's zoveel mogelijk beperkt?
- Wat is de visie van Cocensus ten aanzien van (het organiseren van) de samenhangende objectenregistratie (SOR)?
- Wat zijn de innovatieplannen van Cocensus?

Op basis van de offerte van Cocensus en de randvoorwaarden voor overdracht van de taken kunnen de drie gemeenten een definitief besluit nemen over toetreding tot de GR Cocensus. Door het verdiepende onderzoek kunnen namelijk de hiervoor genoemde voordelen van Cocensus afgewogen worden tegen de voordelen van voorzetting van GBKZ in de huidige vorm (variant 1). Voor Zandvoort zullen daarbij andere argumenten doorslaggevend zijn dan voor Bloemendaal en Heemstede.

Doorontwikkeling van variant 2

Omdat Cocensus slechter scoort op een aantal criteria die specifiek voor Bloemendaal en Heemstede relevant zijn, is het volgens ons belangrijk om -als in een eventuele tweede (plan)fase bij Cocensus een offerte opgevraagd zou worden - deze offerte te vergelijken met de doorontwikkeling van variant 2. Dit is met name van belang als de kans groot geacht wordt dat Zandvoort de taken overdraagt aan Cocensus.

In de uiteindelijke afweging om te komen tot een definitief besluit over de voorkeursvariant zijn dan in de eerste plaats de scores van beide varianten op de afwegingscriteria belangrijk. Door in de (plan)fase verdiepend onderzoek uit te voeren, kan een meer afgewogen definitief besluit genomen worden. Bij deze afweging speelt ook de *strategische* vraag hoe belangrijk de ambtelijke samenwerking van Bloemendaal en Heemstede wordt geacht vanuit het perspectief van twee gemeenten die zelfstandig willen blijven én gelijkwaardig met elkaar willen samenwerken. Welke impact heeft een eventuele overdracht van GBKZ naar Cocensus hierop?

Verder is onze aanbeveling om bij het verdiepend onderzoek van variant 2 het volgende mee te nemen:

- De oorzaken van de relatief hoge structurele kosten per object. In hoeverre worden deze relatief hoge kosten veroorzaakt door het primair proces (WOZ, heffen en invorderen) of door de overhead? Als inzicht bestaat in de oorzaken, is de vervolgstap het identificeren van mogelijke maatregelen om de kosten te verlagen. Ook kan hierbij onderzocht worden in hoeverre het mogelijk is om -na uittreding van Zandvoort- de kosten van GBKZ met meer dan het aandeel van Zandvoort in GBKZ (38%) te laten afnemen.
- Waar de belangrijkste kwetsbaarheden zitten in de formatie en hoe deze opgelost kunnen worden (om éénpitterfuncties te vermijden).
Het gaat dan bijvoorbeeld om het functioneel applicatiebeheer. In hoeverre kan de kwetsbaarheid op deze functie opgelost worden door deze taak onder te brengen bij de centrale functioneel beheer afdeling?
- Voorsorteren op de ontwikkeling richting een SOR, door de kansen en risico's van integratie van GBKZ met het (gezamenlijke) beheer van de andere basisregistraties in het fysiek domein van Bloemendaal en Heemstede, namelijk de BAG en de BGT, te onderzoeken.³⁰

³⁰ Door een intern samenwerkingsverband van de basisregistraties in het fysieke domein met WOZ en belastingen kan op basis van juiste objectkenmerken een goede WOZ-waarde worden vastgesteld. Daarnaast beschikken de afnemers van de gegevens in de basisregistraties over correcte data. Deze werkwijze wordt ook als positief ontvangen door de Waarderingskamer en past binnen de visie van tijdige en correcte datalevering aan de afnemers en de LV-WOZ.

BIJLAGE 1. SCORES VARIANTEN VANUIT PERSPECTIEF ZANDVOORT

De tabel in deze bijlage bevat een samenvattend overzicht *vanuit het perspectief van Zandvoort* van de belangrijkste voordelen ('+/++'), nadelen ('-/--') en neutrale scores (0) van de onderzochte varianten op de afwegingscriteria.

	Nr.	Afwegingscriterium	Subcriterium	Wegings-factor	2. GBKZ excl. Zandvoort Score B+H	3. Bollen-streek	4. Co-census	5. BSGR
A. Kwaliteit	1	Kwaliteit dienstverlening	1a. Fysiek/telefonisch	Zeer belangrijk	0	-	-	-
			1b. Digitaal		0	+	+	++
	2	Kwaliteit processen	Oordeel Waarderingskamer	Zeer belangrijk	0	0	0	0
			Samenwerking met andere afdelingen van Haarlem: <u>score Z</u>		Nvt	0	+	0
	3	Governance/ bestuurlijk-juridisch/ uitvoeringsbeleid	Mate van grip op het functioneren van de organisatie (zeggenschap in de rol als eigenaar)	Belangrijk	+	-	--	--
			Mate van grip op het uitvoeringsbeleid		+	-	--	--
	4	ICT/ belastingpakket		Minder belangrijk	0	-	--	--
B. Kosten	5	Kosten: structureel		Zeer belangrijk	0	+	++	++
	6	Kosten: incidenteel/ opstartkosten		Minder belangrijk	0	--	--	--
	7	Desintegratiekosten: afbouw van overhead		Belangrijk	0	--	--	--
C. Kwetsbaarheid	8	Kwetsbaarheid/ continuïteit (in de huidige situatie)		Zeer belangrijk	-	+	++	++
	9	Toekomstbestendigheid en risico's	Innovatie	Zeer belangrijk	-	+	++	++
			Overige (niet elders genoemde) structurele of incidentele risico's		0/-	--	-	-
D. Personeel	10	Personele consequenties	Afstand in kilometers ten opzichte van de huidige standplaats van GBKZ in Bloemendaal	Zeer belangrijk	0	-	-	--
			Mate van verwachte verandering van het takenpakket		+	-	--	--
			De mate van draagvlak bij de GBKZ medewerkers.		+	-	--	--
E. Aparte categorie	13	Impact op samenwerking Zandvoort en Haarlem		Geen weging meegeven; per gemeente verschillend	0	0	+	0