

BEDRIJFSPLAN 2014
GEMEENTEBELASTINGEN KENNEMERLAND ZUID

“Een moderne, efficiënte en flexibele uitvoeringsorganisatie gericht op optimale samenwerking en verbetering van de kwaliteit van dienstverlening”

Status: Versie 1.0
Datum: 12 december 2013
Corsa reg.nr.: 2013036868

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding en managementsamenvatting

Inleiding

Voor u ligt het Bedrijfsplan GBKZ 2014. Het Bedrijfsplan GBKZ is het jaarlijks planning, verantwoording- en sturingsinstrument voor alle taken en processen waarmee GBKZ in 2014 aan de slag gaat. Ook dit jaar is dit plan tot stand gekomen in nauwe samenwerking met alle betrokken afdelingsteams en diverse medewerkers van de deelnemende vier gemeenten.

Het belangrijkste doel van samenwerking is het verbeteren van de kwaliteit van de werkprocessen op het gebied van kennis, continuïteit en dienstverlening. Het streven hierbij is dat de uitvoeringskosten en de hiervoor te leveren kwaliteit in een goede verhouding blijven staan. Samenwerking moet uiteindelijk leiden tot lagere kosten, tegen een vast kwaliteitsniveau. De Waarderingskamer als toezichthouder op de uitvoering van de WOZ, maakt zich hier zorgen over, omdat landelijk bij veel gemeenten, mede door bezuinigingen, de kwaliteit van de WOZ processen onvoldoende is. Verbetering van de kwaliteit en transparantie is de enige remedie om draagvlak en vertrouwen bij de burger over de uitvoering van de WOZ te laten toenemen. Als dit vervolgens leidt tot minder bezwaarschriften kunnen ook de kosten omlaag. GBKZ heeft in 2013 van de Waarderingskamer de beoordelingsstatus 'goed' gekregen. Het is nu zaak deze status voor een reeks van jaren vast te houden.

Heldere communicatie aan burgers en bestuurders over wat de Wet WOZ eigenlijk inhoudt, is van groot belang. GBKZ is bereid hierin een meer informerende rol te spelen, bijvoorbeeld bij het inwerkprogramma van nieuwe bestuurders en raadsleden na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2014.

Met ingang van 2014 is GBKZ voorzien van een nieuw modern ICT systeem en zijn vrijwel alle gegevensstromen ondergebracht in een geautomatiseerd proces van datadistributie, de zogenaamde gegevensmakelaar. Hierdoor is GBKZ volledig klaar om te werken volgens het stelsel van basisregistraties. Uitgangspunt hierbij is dat GBKZ alleen nog maar afnemer is van gegevens die aan de bron (GBA, BAG, KvK, BWT etc) worden beheerd door andere afdelingen of organisaties. GBKZ richt zich in dit stelsel als bronhouder alleen nog op de kwaliteit van de WOZ-gegevens. GBKZ wordt door deze werkwijze mede afhankelijk van de kwaliteit van externe processen op het gebied van BAG, GBA en financieel beleid, en kan bij een goede invulling hiervan veel tijd en kosten besparen. Optimale samenwerking tussen alle betrokken afdelingen van de deelnemende gemeenten blijft daarbij het sleutelwoord. Het thans voorliggende Bedrijfsplan 2014 probeert hiervoor de gids te zijn voor alle betrokkenen, zowel extern als intern.

Managementsamenvatting

Belangrijkste doelstellingen in 2014

1. *ICT volledig op orde*

Begin 2014 zijn de laatste bestandsconversies en koppelingen aan de gegevensmakelaar afgerond. Voor de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude heeft dit tot vertraging geleid omdat lange tijd onduidelijk was of zij beschikte over het juiste datadistributiesysteem. Inmiddels wordt ook deze gemeente aangesloten. GBKZ heeft vanaf 2014 alle gegevens in één database en geautomatiseerd gekoppeld aan alle relevantie basisregistraties BAG, GBA en NHR (Kamer van Koophandel).

Daarnaast is GBKZ klaar voor de toekomst, omdat de administratie is voorbereid op het kunnen verwerken van betalingsverkeer via SEPA en wordt aangesloten op de Landelijke Voorziening WOZ en berichtenverkeer Kadaster (BRK). Het begin van 2014 staat voornamelijk in het teken van het tijdig opleggen van de gecombineerde aanslagen 2014. De dagtekening hiervan is zoals ieder jaar op 28 februari.

2. *Digitale dienstverlening verder uitbreiden*

De dienstverlening aan de burger wordt met ingang van 2014 nog meer gedigitaliseerd. Naast het opvragen via DigiD van een taxatieverslag is het in 2014 voor de burger voor het eerst mogelijk om geautomatiseerd bezwaar in te dienen en een kopie aanslag/beschikking op te vragen via een Persoonlijke InternetPagina (PIP). Later in het jaar wordt het ook mogelijk om meerdere diensten en producten via internet aan te bieden, zoals een hond aan of af te melden, kwijtschelding aan te vragen en verzoek doen voor automatische incasso.

3. *Harmonisatie financieel en fiscaal beleid*

Op het gebied van harmonisatie en planning van beleid is in 2013 gestart met meerdere bilaterale gesprekken per jaar met alle vier gemeenten om samen tijdig nieuwe en gewijzigde beleidsuitgangspunten in het kader van de begroting op elkaar af te stemmen. GBKZ heeft hiervoor nieuwe formats ontwikkeld als hulpmiddel om tarieven en geraamde opbrengsten nog beter op elkaar aan te laten sluiten. Hiermee gaan we in 2014 door,

waarbij voor dit jaar vooral de aandacht ligt op het nog beter aansluiten op de P&C cyclus van iedere gemeente afzonderlijk.

4. Doorvoeren procesverbeteringen en deelname Benchmarks

In 2013 zijn nieuwe en bestaande processen o.g.v. inning beschreven en aan het GBKZ-procesmodel toegevoegd. Omdat de ICT projecten in 2014 zijn afgerond zal het pas dan ook mogelijk zijn om de organisatie objectief te toetsen op kwaliteit en efficiency. In 2014 zullen op basis van deelname aan een landelijke benchmarks en door middel van benchlearning zowel WOZ, heffing- als invorderingsprocessen nader worden onderzocht en vergeleken met landelijke cijfers en vergelijkbare uitvoeringsorganisaties. De uitkomsten hiervan zijn in het najaar van 2014 bekend.

Kosten en risico's

De afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet om beter in control te komen op de uitgaven en de processen. Toch zijn er nog steeds risico's die het kostenniveau in 2014 onder druk kunnen zetten, zoals:

- Stijging van de proceskostenvergoeding door de groei van het aantal 'no cure no pay' bureaus. Tot op heden is beloofde reparatiewetgeving om deze kostenvergoedingen in te dammen uitgebleven.
- Hogere uitvoeringskosten door bredere toepassing van de Wet WOZ (bijv. Successiewet, bepalen huurprijzen) en openbaarmaking WOZ waarden, waardoor een toename van het aantal bezwaarschriften van overige belanghebbenden;
- Het stijgende aantal oninbare posten door de economische crisis;
- Extra kosten door onvoldoende samenwerking in in de keten tussen deelnemende gemeenten, zowel functioneel als technisch.

Overige ontwikkelingen

Naast de reguliere werkprocessen blijft GBKZ in 2014, als afdeling van de gemeente Bloemendaal, betrokken bij een aantal gemeentebrede ontwikkelingen. De belangrijkste ontwikkelingen in 2014 zijn:

- Meedoen aan de invoering van Het Nieuwe Werken;
- Tijdelijke huisvesting en ontwikkeling nieuwe huisvesting (uni-locatie);
- Implementatie dienstverleningsconcept (deelname in KCC)

Rob van der Hoek
Afdelingshoofd GBKZ

2. Doelstellingen en resultaten

Algemene uitgangspunten en doelstellingen

Het jaar 2014 zal voor GBKZ een afronding zijn van de ingezette ontwikkelingen, zoals beschreven in de laatste evaluatie uit 2010. Vanaf nu zal worden geïnvesteerd in verbetering van de kwaliteit van de werkprocessen en de dienstverlening.

Het in 2011 vastgestelde procesmodel is nog steeds uitgangspunt voor de verdere uitbouw van onze procesbeheersorganisatie, die vanaf 2014 wordt gebruikt voor invoering van kwaliteitsmanagement (ISO certificering).

Figuur 1 – vastgesteld procesmodel GBKZ

In 2014 wordt gestart met het meedoen aan een jaarlijkse benchmark van onze belasting en WOZ administraties, om een objectieve beoordeling te kunnen geven over de efficiency van de bedrijfsprocessen in vergelijking met andere belastingorganisaties.

Bij GBKZ liggen de taken en verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van de verschillende werkprocessen zo laag mogelijk, wat uiteindelijk heeft geleid tot een natuurlijke ontwikkeling naar zelfsturende teams. Dit wordt gerealiseerd door meer taakgericht te werken en diverse specialisaties te ontwikkelen bij de medewerkers binnen de teams. Mede hierdoor scoorde GBKZ in het in 2013 uitgevoerde medewerkers tevredenheid onderzoek het hoogst op taakvolwassenheid.

Overzicht SMART actiepunten Bedrijfsplan 2014

Proces	Omschrijving	Norm/doel
WOZ	Kwaliteitscriteria Waarderingskamer Blokkeringen WOZ objecten	Kwalificatie: goed Norm/doel: 1 maart max. 3%, 1 mei max. 1%, < 1% op 1 juni
Heffing	Verzending beschikkingen Verzending aanslagen Aanslagbiljetten retour gekomen en vervangende gemaakt	98% per 28 februari Conform planning par. 2.3.1 Bedrijfsplan 2014 ≤1 % van totaal verzonden aanslagbiljetten
Invordering	Verzending aanmaningen Vervaldatum aanslagbiljet in 2014 Verzending dwangbevelen Vervaldatum aanmaning in 2014 Kwijtschelding	100% binnen 2 maanden na vervaldatum, met uitzondering van geblokkeerde posten 100% binnen 2 maanden na vervaldatum aanmaning, met uitzondering van geblokkeerde posten Afhandeling volledig kwijtscheldingverzoek uiterlijk binnen 6 weken. Beroep tegen de uitspraak uiterlijk binnen 3 maanden advies ter besluitvorming richting gemeenten.
	Debiteurenstand, Oninbaar (inclusief dubieuze vorderingen) WOZ	Tussen 0,5% en <1% 80% binnen 5 maanden na dagtekening, 90% voor 1-10-2014 en 98% voor 1-12-2014
Bezwaar-afhandeling	Heffing	70% binnen 3 maanden na dagtekening, 90% binnen 6 maanden daarna en 100% binnen het kalenderjaar.
Bedrijfsvoering	Budgetten	Conform raming binnen de vastgestelde budgetten.
Aanslagoplegging combikohier	Totaal opbrengst ten opzichte van de raming	100%

Team Heffingen

Het team heffen is verantwoordelijk voor het tijdig opleggen van alle aanslagen, het afhandelen van bezwaren tegen de heffing en het periodiek verwerken van ontheffingen en verminderingen.

Kohierplanning 2014

De gecombineerde belastingaanslag wordt voor alle deelnemende gemeenten tegelijkertijd opgelegd en is een samenstelling van de volgende belastingsoorten:

- OZB (onroerende zaakbelastingen)
- Rioolheffing (inclusief het meerverbruik)
- Afvalstoffenheffing
- Hondenbelasting
- RRB (roerende ruimtebelastingen)

Het initiële kohier van de gecombineerde belastingaanslag 2014 wordt op dagtekening 28 februari 2014 verzonden. Na het initiële kohier worden vervolgens nog nakohieren opgelegd, waarbij er wordt gestreefd alle aanslagen 2014 nog in hetzelfde jaar op te leggen.

De belastingsoorten die niet tot de gecombineerde belastingaanslag behoren, worden gespreid over het jaar opgelegd. De kohieren van deze belastingsoorten zijn, in overleg tussen afdelingshoofd, senior en de betreffende medewerker, ingepland. Ook voor deze overige heffingen geldt, dat deze zo volledig mogelijk binnen het lopend heffingsjaar worden opgelegd teneinde het aantal nakohieren tot een minimum te beperken.

belastingsoort:	cyclus:	gemeente:	planning:
Initieel kohier gecombineerde	Jaarlijks	Bloemendaal	28-02-2014

belastingen 2014		Haarlemmerliede Heemstede Zandvoort	
nakohieren gecombineerde belastingen 2014 en eventueel oudere jaren	2 ^e Kwartaal	Bloemendaal	31-05-2014
nakohieren gecombineerde belastingen 2014 en eventueel oudere jaren	3 ^e Kwartaal	Haarlemmerliede Heemstede Zandvoort	30-08-2014
nakohieren gecombineerde belastingen 2014 en eventueel oudere jaren	4 ^e Kwartaal	Bloemendaal Haarlemmerliede Heemstede	31-12-2014
Marktgeld 2014	Kwartaal	Zandvoort Heemstede	15-02-2014 15-05-2014 15-08-2014 15-11-2014
Havengeld 2014	Kwartaal	Heemstede	15-03-2014 15-05-2014 15-08-2014 15-11-2014
Toeristenbelasting 2013 nachtverblijf (definitieve aanslag)	Jaarlijks	Bloemendaal Zandvoort	31-03-2014 31-03-2014
Toeristenbelasting 2014 nachtverblijf (voorlopige aanslag)	Jaarlijks	Haarlemmerliede Bloemendaal	31-03-2014 30-05-2014
Toeristenbelasting 2014	Jaarlijks	Zandvoort Haarlemmerliede Zandvoort	30-05-2014 30-05-2014 30-09-2014
Strandhuisjes aangifte Toeristenbelasting 2014	Jaarlijks	Zandvoort	30-10-2014
Strandhuisjes aanslag Toeristenbelasting 2014	Jaarlijks	Zandvoort	30-06-2014
Particulieren aangifte Toeristenbelasting 2014	Jaarlijks	Zandvoort	30-09-2014
Particulieren aanslag Forensenbelasting 2013	Jaarlijks	Zandvoort	31-03-2014
Forensenbelasting 2014	Jaarlijks	Zandvoort	31-10-2014
Parkeervergunningen 2014	Jaarlijks	Heemstede	31-01-2014
Reclamebelasting 2014	Jaarlijks	Haarlemmerliede	31-04-2014
Grafrechten 2014	Jaarlijks	Heemstede	31-05-2014
Reinigingsrechten 2014	Jaarlijks	Zandvoort Zandvoort	30-10-2014 30-04-2014
Precariobelasting 2014	Jaarlijks	Bloemendaal (kabels)	31-01-2014
Precariobelasting 2013		Heemstede	28-02-2014
Precariobelasting 2014		Zandvoort	30-04-2014
Precariobelasting (object gebonden)	Jaarlijks	Heemstede (kabels) Bloemendaal	30-06-2014 Te bepalen
Precariobelasting 2014	Maandelijks	Bloemendaal	Laatste dag

(subject gebonden)		Heemstede	van elke
		Zandvoort	maand.
Parkeerbelasting 2014	Maandelijks	Bloemendaal	Laatste dag
		Heemstede	van elke
		Zandvoort	maand.
(Bouw)leges 2014	Maandelijks	Bloemendaal	Laatste dag
		Heemstede	van elke
		Zandvoort	maand.

Aandachtspunten voor de belastingheffing in 2014

Er wordt naar gestreefd om zoveel mogelijk verwerkingen maandelijks automatisch via een batchruns te verwerken, zoals:

- Aanslagruns overige heffingen (leges, parkeerbelastingen, grafrechten etc) inclusief printen.
- Automatische verminderingen n.a.v. verhuizingen of verminderingen op bezwaar.

Afhandeling heffing bezwaarschriften 2014

De doelstelling voor de afhandeling van heffingsbezwaren 2014 is, voor het gecombineerde kohier gesteld op:

- 70% afgehandeld binnen drie maanden na dagtekening,;
- 90% afgehandeld binnen zes maanden na dagtekening;
- 100% afgehandeld binnen het kalenderjaar.

Voor alle overige heffingen is het streven om de bezwaren binnen drie maanden na dagtekening af te handelen. Bovenstaande doelstellingen en percentages zijn uiteraard sterk afhankelijk van het werkelijk aantal binnengekomen bezwaren.

Hoewel de invloeden van de Wet Dwangsom op de heffingsbezwaren nog steeds achterwege zijn gebleven, moet met de reikwijdte van deze wet blijvend rekening worden gehouden. De werkdruk blijft liggen bij een tijdige afhandeling van bezwaren, met een afdoening uiterlijk aan het eind van het kalenderjaar.

Team Invordering

Het team Invordering zorgt voor effectieve inning van alle openstaande belastingschulden. Het accent ligt hierbij op de automatische incasso en een effectief proces van inning. De dwanginvordering na de aanmaning is uitbesteed aan een externe deurwaarder.

Inning van openstaande belastingschulden

Dagelijks worden de betalingen en storneringen verwerkt en aan het eind van iedere maand gejournaliseerd. Maandelijks worden de tussenrekeningen per gemeente inzichtelijk gemaakt en afgestemd met de financiële afdelingen van de vier gemeenten. Verantwoording over de inkomsten vindt tevens plaats in de dashboards, waarin ook de status van de posten die een langere periode openstaan (>1 jaar) wordt opgenomen. Aanmaningenruns worden binnen 2 maanden na de laatste vervaldag verstuurd.

Marap/Jaarrekening

Bij elke marap en jaarrekening zal er een analyse van de openstaande posten worden ingevoegd om zo een goed beeld te krijgen van de openstaande posten. De analyse bevatten totalen, aantallen en percentages van alle openstaande posten bij de deurwaarder liggen of oninbaar voorgesteld worden. GBKZ zit over het algemeen onder het landelijk gemiddelde voor wat betreft de oninbare posten. Het streven is dat het bedrag aan oninbare posten ten opzichte van het totale aanslagbedrag onder de 0,5% blijft. Tot op heden wordt dit percentage alleen bij de gemeente Zandvoort niet gehaald.

Automatische incasso

Elk jaar stimuleert GBKZ de bewoners om een machtiging tot automatische incasso in te dienen. Na een jaarlijkse stijging blijft het aantal vanaf 2009 redelijk stabiel. In 2014 wordt het mogelijk automatische incasso via internet aan te vragen.

Digitale nota/FiNBox

Het voornemen is nog steeds om de belastingaanslag via de digitale nota op te sturen zodat de bewoners via hun zogenoemde "FiNBox" in telebankieren de aanslag kunnen inzien en betalen. Dit zorgt voor betaalgemak en overzicht

voor de bewoners en zekerheid van aankomst voor GBKZ. Hiervoor wordt eerst nog een businesscase opgesteld waarin ook de ervaringen van andere gemeenten tot nu toe worden verwerkt.

Invoering SEPA/IBAN

Alle eurolanden gaan grotendeels dezelfde Europese betaalvormen en incassoproducten gebruiken met ingang van 1 februari 2014, SEPA (Single Euro Payments Area). Als gevolg hiervan gaat iedereen in Europa over op IBAN (International Bank Account Number), een langer rekeningnummer bestaande uit 4 componenten: Landnaam, controlegetal, afkorting van de betreffende bank en het rekeningnummer. Deze verandering heeft uiteraard ook gevolgen voor het betalingsproces bij GBKZ, zoals wijziging van acceptgiro's en automatische incasso. GBKZ is per 1 januari 2014 SEPA-proef.

Externe Deurwaarder

GBKZ heeft een overeenkomst voor de uitvoering van de dwanginvordering met PB Overheden en gaat hier in 2014 mee door.

Kwijtschelding

Omdat zowel GBKZ als het Hoogheemraadschap (Belastingsamenwerking Gouwe Rijnland) dezelfde wet- en regelgeving hanteren in de beoordeling van de kwijtscheldingsverzoeken, worden over en weer gegevens uitgewisseld die worden gebruikt bij de beoordeling van kwijtscheldingverzoeken en het opstellen van advies in de beroepsfase.

Tevens wordt jaarlijks informatie opgevraagd bij het Inlichtingenbureau en wordt meerjarige kwijtschelding toegepast voor mensen die al langer in de kwijtschelding zitten en alleen AOW of een bijstandsuitkering hebben.

Uitbesteding kwijtschelding

De administratieve behandeling van de kwijtscheldingverzoeken is uitbesteed aan PB Overheden. De indiening dient nog altijd bij GBKZ te gebeuren die het op haar beurt alle stukken controleert, digitaliseert, de ontvangst bevestigt en vervolgen doorstuurt aan PB Overheden. De afspraak met PB Overheden is dat altijd binnen 6 weken na ontvangst uitspraak wordt gedaan. GBKZ doet altijd nog de eindcontrole en verwerkt de uitspraken in het belastingsysteem.

Team WOZ

Het team WOZ verzorgt de jaarlijkse herwaardering en de bezwaarafhandeling van objecten in de WOZ-administratie met behulp van het waarderingssysteem 4WOZ. Het belangrijkste doel is ervoor te zorgen dat alle WOZ-objecten met de juiste afbakening, juiste objectkenmerken van een juiste waarde worden voorzien.

Jaarlijks WOZ proces

De uitvoering van de wet WOZ is een jaarlijks terugkomend continu proces, dat gericht is op het periodiek en tijdig bijhouden van de WOZ-basisgegevens, zodat een nieuwe herwaardering jaarlijks kwalitatief goed en tijdig kan worden afgerond. In grote lijnen wordt het productiejaar voor het team WOZ in drie stukken verdeeld, waarbij tevens de voortgang van een aantal continue processen moet worden gewaarborgd. Deze processen moeten vervolgens naadloos aansluiten op de door team Heffing opgestelde kohierplanning (paragraaf 2.2.1).

Na de verzending van de aanslagen en WOZ-beschikkingen voor het eerste gecombineerde kohier, op 28 februari 2014, start het jaarlijkse proces begin maart met de afhandeling van bezwaarschriften en overige reacties. Daarna wordt vanaf het derde kwartaal gestart met de permanente marktanalyse van de verkoopgegevens over het eerste halfjaar 2014 en de herwaardering 2015. Dit gecombineerde proces wordt vóór het einde van het jaar afgerond. In deze periode worden ca. 40.000 WOZ objecten voorzien van een nieuwe WOZ waarde.

Voor het tijdig kunnen berekenen van de tarieven voor op de WOZ-waarde gebaseerde belastingen zal GBKZ uiterlijk 1 oktober 2014 aan alle gemeenten een procentuele prognose afgeven.

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

- Verzamelen huurinformatie en verkopen van woningen en niet-woningen (continu).
- Verzamelen en analyseren vraagprijzen (continu)
- Het wijzigen van objectkenmerken n.a.v. gereed meldingen van (ver)bouwvergunningen (continu)
- Verwerken van de kadastrale mutaties (incl. eigenarenmutaties) (continu)

Objectkenmerken speerpunt in toezicht Waarderingskamer

Ervaringen uit toezicht en met de bezwaarafhandeling in eerdere jaren zijn voor de Waarderingskamer aanleiding om gemeenten te stimuleren meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van de objectkenmerken. De WOZ-taxaties zijn

alleen van goede kwaliteit en voldoende overtuigend als de onderliggende objectkenmerken van goede kwaliteit zijn. Daarom is van belang dat gemeenten of samenwerkingsverbanden volgens een vaste routine de kwaliteit van de objectkenmerken continu monitoren en eventueel verbeteringen doorvoeren. De wijze van monitoring en de aangebrachte verbeteringen moeten zorgvuldig worden vastgelegd.

Uitlevering van gegevens aan derden.

Het team WOZ is verantwoordelijk voor de inhoud van de uitlevering aan de wettelijke afnemers (Stuf WOZ) en het CBS (Stuf Cap). Deze leveringen worden conform afspraak iedere maand aangeleverd aan het Hoogheemraadschap Gouwe Rijnland en aan de Belastingdienst. Met de Waarderingskamer vindt een aantal uitleveringen per jaar plaats t.b.v. bestands- en voortgangscontroles.

Afhandeling bezwaarschriften WOZ

De verwachting is dat het aantal WOZ-bezwaarschriften in 2014 verder zal dalen ten opzichte van voorgaande jaren. Deze verwachting is gebaseerd op het feit dat de WOZ-waarde wordt ingehaald door de voortdurende sterke marktdaling naar aanleiding van de financiële crisis.

De doelstelling voor de afhandeling van WOZ bezwaren in 2014 is, bij een gelijke ofwel niet sterk veranderde hoeveelheid bezwaarschriften, voor het gecombineerde kohier gesteld op:

- 80% afgehandeld binnen vijf maanden na dagtekening, uiterlijk 1 augustus 2014;
- 90% afgehandeld binnen twee maanden daarna, uiterlijk 1 oktober 2014;
- 100% afgehandeld voor 1 december 2014.

Team Beleid en Applicatiebeheer

Het onderdeel beleid verzorgt onder andere de afhandeling van beroepszaken (heffing, WOZ en kwijtschelding), meer complexe bezwaarschriften, het organiseren van hoorzittingen en advisering en toetsing van beleid (zowel fiscaal als financieel). Het onderdeel applicatiebeheer houdt zich o.a. bezig met het uitvoeren van kwaliteitscontroles, het actueel houden van de processen, ondersteunen bij AO/IC vraagstukken, communicatie (inclusief de website van GBKZ), en het applicatiebeheer van de alle voorkomende ICT systemen.

Beroepszaken (heffingen en WOZ)

Beroepszaken heffingen en WOZ worden door de Rechtbank en in hoger beroep door het Gerechtshof behandeld. Het indienen van een verweerschrift moet binnen vier weken na uitnodiging plaatsvinden.

De werkwijze om de behandeling in twee delen te splitsen wordt in 2014 niet voortgezet. Nu de vacante functie van fiscaal-juridisch medewerker is opgevuld is de werkwijze om het proces in twee delen te 'knippen' niet noodzakelijk. Direct na ontvangst van de kennisgeving van het instellen van beroep worden de gronden van het beroep beoordeeld. Als uit deze screening blijkt, dat er twijfel is aan de juistheid van de uitspraak op het bezwaar wordt deze alsnog aangepast, en wordt aan belanghebbende verzocht het beroep in te trekken.

In incidentele gevallen zal er nog een 'voorlopig' verweerschrift gevolgd door een 'definitief' aanvullend verweerschrift worden ingezonden.

Het beroepsproces is afhankelijk van de planning van de Rechtbank, waardoor er qua inzet van capaciteit lastig op gestuurd kan worden. Door de korte termijn van indiening, het niet vooraf tijdig kunnen inschatten van het aantal beroepszaken en de aantallen die tegelijkertijd in een korte periode binnenkomen, kunnen piekmomenten en dus druk op de lopende werkzaamheden ontstaan.

De verweerschriften worden slechts deels opgebouwd vanuit de belastingapplicatie. Het gebruik van standaard tekstblokken is zeer beperkt. Voor 2014 wordt er naar gestreefd om een volledige opbouw vanuit de nieuwe belastingapplicatie te laten gebeuren. Op dit moment ontbreekt echter het inzicht of, en op welke wijze, dit kan gebeuren.

Prestaties 2014:

- Voor 2014 wordt het aantal beroepschriften heffingen/WOZ geraamd op 120 stuks (2013: raming 140 stuks, stand t/m 25 november 2013: 107 stuks, 2012: werkelijk 127 stuks, 2011: werkelijk 161 stuks)
- Uitgangspunt voor 2014 is dat uiteindelijk minder dan 10% van de ingediende beroepszaken door de rechter gegrond wordt verklaard. In 2012 waren 27 van de 127 = 21,3% beroepszaken gegrond. In 2013 zijn er 16 van de (geraamde) 140 stuks = 11,4% gegrond.
- Inzending stukken en inhoudelijk verweer binnen 4 weken na verzoek rechtbank.

- Door gebruik van standaard documenten en tekstblokken een nog meer geautomatiseerde behandeling van verweerschriften.

Beroepszaken (kwijschelding)

Tegen een afwijzende beslissing op een verzoek om kwijschelding voor gemeentelijke belastingen, staat administratief beroep open. Het beroep moet binnen 10 dagen worden ingediend bij het college van burgemeester en wethouders van de gemeente. GBKZ adviseert de gemeente en doet een voorstel voor beantwoording van het beroepschrift.

Ten opzichte van 2013 zijn er geen veranderingen. De beoordeling van de beroepschriften, waaronder het vergaren van informatie of berekenen van betalingscapaciteit en vermogen, blijft extern belegd bij PB Overheden. GBKZ toetst deze beoordeling en blijft verantwoordelijk voor de definitieve advisering aan de gemeente. In 2014 wordt deze werkwijze voortgezet.

Informele bezwaarafhandeling

In 2014 wordt de weg van meer informele bezwaarafhandeling doorgezet. Het is daarbij vaker mogelijk om na telefonisch overleg zonder het indienen van een bezwaarschrift tot een ambtshalve correctie of waardeverlaging over te gaan.

Proceskosten

De vraag om vergoeding van kosten op grond van de Algemene wet bestuursrecht en het Besluit proceskosten bestuursrecht door zgn WOZ bureaus blijft stijgen.

Het aantal en de hoogte van de toegekende kostenvergoedingen blijft een (kosten)risico. Dit risico kan worden beperkt door een juiste (en formele) controle op de aangevoerde kosten. De jurisprudentie over de vergoedingen is nog steeds in beweging en verschilt per rechterlijke instantie.

Ondanks vaststelling van een landelijke Richtlijn van de Gerechtshoven blijven er nog genoeg andere zaken onduidelijk. Een Besluit proceskosten WOZ-zaken kan daarin verandering brengen. Het wetgevingstraject stagneert echter. Of de beoogde inwerkingtreding van 1 januari 2014 wordt gehaald is daardoor onzeker.

Harmonisatie van beleid

De vier gemeenten in GBKZ hebben elk hun eigen bevoegdheid ten aanzien van het vaststellen van belastingen en wijze van heffing. Dat betekent echter wel dat er verschillen tussen de vier gemeenten in belastingsoorten, heffingsgrondslagen, beleidsregels, enz. bestaan. Allemaal zaken waar GBKZ per belastingsoort rekening mee moet houden, en wat soms kan leiden tot onnodige inefficiëntie in de dagelijkse werkprocessen.

Beleidsregels heffing en inning

In 2008 heeft GBKZ voor alle gemeenten beleidsregels opgesteld. De beleidsregels zijn in 2013 geactualiseerd en worden begin 2014 ter vaststelling aan de gemeenten aangeboden.

Communicatie en bereikbaarheid

GBKZ wil een organisatie zijn waar sprake is van meer transparantie en klantgerichtheid. Uitgangspunt hiervoor is het vastgestelde dienstverleningsconcept van de gemeente Bloemendaal.

In de periode vóór de verzending van het grote kohier meer aandacht zijn voor communicatie via huis-aan-huis bladen, via de GBKZ website of rechtstreeks naar de burger over bijvoorbeeld de waardeontwikkeling van zijn/haar gemeente, wijk of woning.

In verband met de hoge piekbelasting aan telefoontjes en schriftelijke reacties en vragen in de periode maart en april van ieder jaar, gelden voor GBKZ afwijkende normen t.a.v. de telefonische bereikbaarheid. Uitgangspunt is dat GBKZ het gehele jaar van maandag tot vrijdag van 8.30 uur tot 12.30 uur zowel telefonisch als via de balie in Bennebroek is te bereiken. De bereikbaarheidsnormen zijn daarbij als volgt:

- Voor wat betreft de telefonische bereikbaarheid in de maanden maart en april is dit tussen 8.30 – 12.30 uur 100%. In deze periode wordt na 12.30 uur een antwoordapparaat ingeschakeld. De reden hiervoor is dat er geen extern callcenter wordt ingeschakeld, maar dat alle telefoontjes door de medewerkers zelf worden aangenomen en afgehandeld. In de middag is dan tijd om nader onderzoek te doen naar de in de ochtend binnengekomen vragen, zodat ook deze mensen nog dezelfde dag kunnen worden teruggebeld.
- Buiten de maanden maart en april wordt het antwoordapparaat tot 16.30 uur uitgeschakeld en is de afdeling ook 's middags telefonisch bereikbaar. Het percentage bereikbaarheid is echter teruggebracht tot 50% en voor de vrijdagmiddag tot 10%. Eventueel kan de bereikbaarheid in de middag worden aangevuld met

technische hulpmiddelen, zoals bijv. voicemail. Bij incidentele piekmomenten of een geringe bezetting worden per dag of situatie bekeken of het antwoordapparaat toch om 12.30 uur wordt ingeschakeld.

Voor meer algemene inhoudelijke vragen aan GBKZ door medewerkers van de deelnemende gemeenten en voor specifieke vragen m.b.t. de heffing/invordering/WOZ door burgers en belastingplichtigen zijn twee afzonderlijke e-mail adressen beschikbaar.

De toelichting op bij het aanslagbiljet 2014 zal op actualiteit en leesbaarheid beoordeeld worden. In de toelichting zal aandacht besteedt worden aan toekomstige ontwikkelingen zoals SEPA en FinBOX.

Digitale diensten via de website en aandacht voor de lay-out en indeling van het aanslagbiljet zullen in 2014 verder vorm krijgen.

Stuurgroep en Projectgroep

Aansluitend aan de Marap, Jaarrekening en het Bedrijfsplan, zullen Projectgroep- en Stuurgroepvergaderingen gepland worden. De vergaderingen worden gehouden in mei (Marap I 2014, Jaarrekening 2012), oktober (Marap II 2014), december (Bedrijfsplan 2015).

Met de projectgroepleden worden in april en augustus bilaterale overleggen gepland worden om uniforme beleidsafspraken te maken over fiscaal en financieel beleid en belastingmaatregelen. Bij de planning van bepaalde taken zal zoveel mogelijk worden aangesloten bij de voor de gemeenten geldende P&C cyclus.

Applicatiebeheer en ICT

De reguliere taken van het team Applicatiebeheer zijn o.a. het inventariseren en vertalen van de wensen van gebruikers, optreden als vraagbaak voor gebruikers bij acute problemen, onderhouden van contacten met leveranciers en externe partijen, testen van de door leveranciers geleverde systeemdelen i.s.m. de gebruikers, uitvoering administratieve organisatie en interne beheersing (interne controle), etc.

In 2014 zal worden gestart met het werken voor 4 gemeenten vanuit één samengevoegde belastingdatabase. De aanslagoplegging 2014 wordt dan voor het eerst uitgevoerd in Civision van PinkRocade._

Team Geografisch Informatie Beheer (GIB)

Het team GIB maakt geen onderdeel uit van de Gemeenschappelijke regeling GBKZ, maar is wel een organisatieonderdeel binnen de afdeling Belastingen. De kosten hiervan worden dus niet doorberekend aan Zandvoort en Heemstede

De primaire taak van het GIB bestaat uit het integraal ontsluiten van Geo-informatie voor de gemeenten Bloemendaal en Haarlemmerliede & Spaarnwoude. Daarnaast is het GIB verantwoordelijk voor het beheer van luchtfoto's en cycloramafoto's, die gemeentebreed gebruikt worden. Binnen GBKZ speelt het GIB een belangrijke rol in de WOZ bezwaarafhandeling en het gegevensbeheer. Het GIB verzorgt nametingen van objecten ten behoeve van de bezwaarafhandeling. Het GIB is het centrale punt van de afdeling voor het verzamelen, verwerken en bijhouden van bouwvergunningen en gereedmeldingen voor alle vier de GBKZ gemeenten. Tevens is het GIB aanspreekpunt voor terugmeldingen ten aanzien van de basisregistraties, met name BAG en GBA.

Hieronder is een opsomming weergegeven van de vaste taken en de speerpunten in 2014:

Vaste taken GIB

- Beheer BAG voor de gemeenten Bloemendaal en Haarlemmerliede & Spaarnwoude
- Gegevensbeheer WOZ voor alle gemeenten
- Verzamelen, verwerken en bijhouden van bouwvergunningen en gereedmeldingen voor alle gemeenten
- Beheer WKPB voor Bloemendaal en Haarlemmerliede & Spaarnwoude
- Beheer Stroomlijn voor Bloemendaal en Haarlemmerliede & Spaarnwoude
- Beheer Luchtfoto's voor Bloemendaal en Haarlemmerliede & Spaarnwoude
- Beheer Cycloramafoto's voor Bloemendaal en Haarlemmerliede & Spaarnwoude
- Bijhouden koppeling BAG-WOZ
- Bijhouden/opwerken GBKN/BGT (coördinatie) voor Bloemendaal en Haarlemmerliede & Spaarnwoude
- Inmeten bouwtekeningen t.b.v. WOZ voor alle gemeenten
- Buitentoezicht/veldonderzoek voor alle gemeenten

Speerpunten team GIB in 2014

- **Project BGT (mogelijk projectleiding)**

- O *Heel 2014*
- O De BGT gaat de huidige GBKN (Grootschalige Basiskaart Nederland) vervangen. Het belangrijkste verschil met de GBKN (lijnenkaart) is dat de BGT een objectenbestand en een Basisregistratie wordt. Gemeenten worden bronhouder van hun beheersgebied (gemeentelijke wegen, groen, etc.) en zullen dus een actief beheersmodel (vergelijkbaar met BAG) moeten opstellen. Het gebruik van de BGT wordt verplicht, het doel van de BGT is één (Grootschalig) Topografisch bestand voor de hele overheid te hanteren.
- O In de 2^e helft van 2013 is een start gemaakt met het project BGT in samenwerking met de gemeente Heemstede. Er wordt een projectplan opgesteld voor de drie gemeenten door een externe partij. De mate van detail in de bijhouding (IMGEO) van de topografische objecten in de BGT is bekend. Alle gemeenten van Nederland zijn in 2012 voor de opwerking van de BGT ingedeeld in transitieregio's. De vier GBKZ gemeenten zijn ingedeeld in de transitieregio Kennemerland. Het GIB zit bij de overleggen van deze regio aan tafel namens de gemeenten Bloemendaal en Haarlemmerliede & Spaarnwoude. Door samenwerking van de tien gemeenten binnen de regio wordt er gestreefd naar een zo laag mogelijk kostenniveau voor de invoering van de BGT.
- O In 2014 zal gestart worden met de opwerking van de GBKN naar BGT/IMGEO niveau. De doorlooptijd is twee jaar. Voor de opwerking zal er goed moeten worden samengewerkt met de teams Civiele Techniek en Groenvoorziening van de afdeling Gemeentewerken. Tevens zal er een beheerapplicatie worden aangeschaft.
- **Heraudit BAG kwartaal 4 2014**
- O *Heel 2014*
- O Bloemendaal en Haarlemmerliede & Spaarnwoude zijn in kwartaal 4 van 2013 geaudit. Beide gemeenten zijn gezakt op de onderdelen kwaliteit van gegevens en processen. Deze zijn nauw verbonden met elkaar, want door haperende werking van processen wordt de kwaliteit van gegevens beïnvloed. Met name de eis van de wet BAG om BAG relevante besluiten, zoals huisnummerbesluiten en omgevingsvergunningen, binnen vier werkdagen geregistreerd te hebben in de BAG blijkt een struikelblok. Om dit recht te trekken is een grondige herziening van het proces van aanlevering vanuit de afdelingen Bouwen en Wonen noodzakelijk. Team GIB zal dit initiëren en in samenwerking met de teams BWT van beide gemeenten de processen aanscherpen.
- **Invoering Basisregistratie Kadaster (BRK)**
- O *Heel 2014*
- O Vanaf juli 2014 gaat de Basisregistratie Kadaster (BRK) de huidige AKR MO(+) leveringen van het Kadaster vervangen. De BRK leveringen zijn van groot belang voor GBKZ en Stroomlijn. Gekeken wordt naar een geschikte applicatie om de BRK leveringen te verwerken. Team GIB coördineert de ontwikkelingen rondom de BRK.

Overige taken team GIB 2014

- Deelname Begeleidingsgroep ICC Regio Schiphol bevlogen
 - O *Heel 2014*
 - O Het ICC draagt voor circa 50 gemeenten zorg voor de inwinning van luchtfoto's rondom Schiphol. De begeleidingsgroep controleert en adviseert het projectbureau namens alle deelnemende gemeenten.
- Plan opstellen voor inventarisatie bouwarchief niet-woningen (afspraak met VROM/I&M, houdt ook verband met de heraudit)
 - O 1e helft 2014
 - O Dit was al opgenomen in de bedrijfsplannen 2012 en 2013, maar het bouwarchief was vanwege digitalisering niet beschikbaar.
- Bijdrage leveren aan koppeling BAG - Gegevensmakelaar
 - O 1e helft 2014
- Verkennen mogelijkheden tot herstructurering cq uitbreiding van gegevensbeheer binnen GBKZ
 - O *Heel 2014*
 - O Er wordt op verschillende plekken binnen de organisatie kleine stukjes gegevensbeheer uitgevoerd. Dit kan efficiënter. Onderzocht wordt of er binnen GBKZ een herstructurering kan plaatsvinden waarbij al het gegevensbeheer beter kan worden gecoördineerd. Dit zorgt ervoor dat de vakspecialisten van de verschillende teams zich meer en beter kunnen focussen op hun vakspecifieke taken.
- O Voor de gemeente Bloemendaal is inmiddels een overleg gegevensbeheerders ingesteld.

3. Bedrijfsvoering

Personeel en Organisatie

Organisatiestructuur

In de bestaande organisatiestructuur van GBKZ komt ook in 2014 geen verandering. De risico's die de continuïteit van de processen kunnen beïnvloeden worden afgedekt door de beschikbare flexibele schil voor externe ondersteuning.

Formatie en bezetting

De formatie van GBKZ is vastgesteld op 17,84 fte. Inclusief het team GIB bestaat de totale formatie uit 19,73 fte. De formatie van het team GIB valt buiten de samenwerking op het gebied van lokale heffingen en de Wet WOZ. Er zijn op dit moment geen vacatures.

Formatie GBKZ per 1-1-2014

	fte	fte werkelijk	vacature
Manager C	1	1	
Team Beleid en Applicatiebeheer			
Beleidsmedewerker D	0,77	0,77	
Beleidsmedewerker C	1	1	
Vakspecialist B	2	2	
Team WOZ			
Administratief Medewerker B	0,56	0,56	
Vakspecialist B	3,9	3,9	
Team Heffingen			
Vakspecialist B	1	1	
Administratief Medewerker B	4,72	4,72	
Team Invordering			
Vakspecialist B	1	1	
Administratief Medewerker B	1,89	1,89	
Totaal formatie GBKZ (GR)	17,84	17,84	
Team GIB			
Vakspecialist B	1	1	
Vakspecialist C	0,89	0,89	
Totale formatie GBKZ (totale afdeling)	19,73	19,73	0

Tijdelijke formatie

Naast vaste formatie is een flexibel budget beschikbaar voor de inzet van tijdelijk personeel voor het wegwerken van piekwerkzaamheden of voor het waarborgen van de continuïteit van de werkprocessen bij bijvoorbeeld ziekte e.d. Eventuele extra uren worden flexibel ingezet alleen wanneer dit noodzakelijk is.

Ziekteverzuim

In 2013 is het ziekteverzuim binnen GBKZ ruim onder de Bloemendaalse norm van 5% gebleven. Het gemiddelde percentage voor de totale afdeling bedroeg 1,5%. Het verzuimpercentage exclusief langdurig verzuim komt uit op 1,8%. Doelstelling in 2014 is om het ziekteverzuimpercentage onder de 3% te houden.

Vorming en opleiding

Rond de jaarwisseling wordt met alle medewerkers een planningsgesprek gevoerd. Op basis hiervan wordt voor 2014 een opleidingsplan vastgesteld. De verdeling van het opleidingsbudget is hieronder globaal weergegeven. Op het

moment van opstellen van het bedrijfsplan was het aan GBKZ toegewezen opleidingsbudget voor 2014 nog niet bekend. Het streven is om steeds meer opleidingen incompany te organiseren. Hierdoor is kennisontwikkeling op het gebied van gemeentelijke belastingen intern te organiseren tegen lagere kosten. Ook worden hiervoor belastingmedewerkers van andere gemeenten uitgenodigd, waardoor ook sprake is van onderlinge kennisuitwisseling. Ook is er aandacht voor teamontwikkeling zoals o.a. communicatietraining en time management

Onderdeel/team	doel	Kostenraming
Algemeen/management	congressen, teamontwikkeling ed	€ 10.000
WOZ	bijblijven op vakgebied	€ 2.000
Heffing	HALO, terugkomdagen ed	€ 2.000
Invordering	bijblijven op vakgebied	€ 2.000
	Totaal	€ 16.000

Lopende contracten

GBKZ houdt een contractenregister bij waarin afspraken zijn vastgelegd over de registratie en het beheer van contracten. Hierin staan de lopende contracten waarvan:

1. De looptijd meer dan 1 jaar bedraagt;
2. De looptijd minder dan 1 jaar bedraagt, maar er in de overeenkomst is opgenomen dat deze stilzwijgend kan worden verlengd.

Naam	Omschrijving	Ingang contract	Einde contract	Opzegtermijn
PinkRocade	Belastingapplicatie	1-1-2013	31-12-2017	3 maanden
4WOZ	Waarderingsapplicatie	27-5-2009	31-12-2014	1 jaar
Scanlaser	Printerbureau	1-1-2014	1-1-2015	n.v.t.
PBoverheden	Invordering	1-1-2011	n.v.t.	n.v.t.
PBoverheden	Kwijtschelding	1-1-2012	n.v.t.	n.v.t.
PBoverheden	Parkeerboetes (Tobias)	1-1-2012	n.v.t.	n.v.t.

Financiën

Begroting 2014 en financiële administratie.

In bijlage 6.1 staat de begroting met daarin de nu al bekende verplichtingen voor 2014. Het resterende bedrag wordt flexibel ingezet voor het opvangen van tijdelijke piekbelasting. In de Gemeenschappelijke Regeling staat beschreven dat de bijdragen van de gemeenten op voorschotbasis in rekening worden gebracht op 15 februari, 15 mei, 15 augustus en 15 november (elke termijn 25%).

Verrekening niet geraamde kosten en opbrengsten

In de jaarlijkse kosten van GBKZ zijn een drietal posten waarop vooraf weinig tot geen directe sturing op mogelijk is. Dit zijn de resultaten op de inkomsten dwanginvordering (aanmanings- en dwangbevelkosten), de kosten voor de externe deurwaarder en de uit te betalen proceskostenvergoeding na bezwaar en beroep. GBKZ stelt voor deze kosten met ingang van 2014 met elkaar te verrekenen, zodat deze kosten niet meer direct drukken op de jaarlijkse exploitatiebegroting en betere sturing mogelijk is. Het rendement op de dwanginvordering is dermate hoog, dat een positief jaarlijkse resultaat kan worden gegarandeerd. Deze financiële sturing staat uiteraard los van de processturing op het gebied effectiviteit van inning en bezwaarafhandeling, die uiteindelijk moeten leiden tot steeds lagere kosten en opbrengsten.

Planning en Control

GBKZ levert drie keer per jaar een Marap, over de periode januari tot en met april, mei tot en met augustus en een jaarrekening na afloop van het jaar. De Maraps sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij de planning- en controlcyclus van de gemeenten. In 2014 zal het dashboard geïntegreerd worden in de Marap. Verder zal er meer gebruik gemaakt worden van een grafische weergave van de gegevens, zodat in één oogopslag zichtbaar is hoe de zaken ervoor staan, op basis van de in dit plan opgenomen prestatieindicatoren.

Jaarrekening en accountantcontrole

Naar aanleiding van de jaarrekening stuurt GBKZ vóór 1 maart van ieder kalenderjaar een afrekening naar de gemeente op basis van een nacalculatie van de werkelijke aantallen en lasten van het afgelopen jaar. Voor 1 april 2014 presenteert GBKZ de jaarrekening en het jaarverslag van het voorgaande jaar inclusief accountantsverklaring.

Samenwerking met andere afdelingen en deelname in projecten

GBKZ is een afdeling van de gemeente Bloemendaal en is voor de ondersteuning in de bedrijfsvoering afhankelijk van de door deze gemeente geboden faciliteiten. Deze faciliteiten worden vooral geleverd door de afdeling Financiën en Facilitaire Zaken (FFZ). Voor 2014 zal daarom aan deze afdeling capaciteit worden gevraagd voor de volgende projecten:

- Deelname aan Projectgroep Informatieplan GBKZ (Automatisering)
- Optimaliseren en implementeren bestandskoppelingen (via Stuf/GM) (Automatisering)
- Verbetering intake proces digitale bezwaren in Corsa en koppeling aan belastingsysteem (DIV/Automatisering)
- Advisering opstellen belastingmaatregelen 2015 en toetsing belastingverordeningen (Financiën)

4. Projecten

In 2011 zijn een tweetal projecten opgestart die moeten leiden tot verbetering van de ICT infrastructuur en de verbeterde inrichting van de procesbeheers-organisatie.

Informatieplan GBKZ

Begin 2014 wordt de systeemconversie (applicatie/data conversie) van GouwIT naar één belastingsysteem van Civision PinkRocade afgerond. Verder zal gedurende 2014 de overige ICT-projecten uit het Informatieplan GBKZ gefaseerd worden uitgevoerd (E-loket, FinBox)

Impactanalyse

Na het gehele implementatietraject zal nog een impactanalyse worden uitgevoerd. Het doel is om de uitvoerbaarheid te verbeteren zowel op het technische- alsmede op het kwaliteitsvlak. De resultaten van de impactanalyse kunnen inzicht geven in de consequenties die de implementatie van de uit te voeren projecten met zich meebrengt om het technisch alsmede het kwaliteitsbeheer goed in te kunnen voeren en te laten functioneren in de praktijk. Dit zou kunnen leiden tot eventuele wijzigingen in de procesorganisatie met betrekking tot het gegevensbeheer.

Proces-beheersorganisatie

Tegelijk met de verbetering van de ICT is In 2011 gestart is met een de inrichting van een procesbeheersorganisatie. Er zijn inmiddels al een aantal processen beschreven. Dit gebeurt in overleg en samenwerking met de proceseigenaren.

De tot nu toe beschreven processen:

Bezwaar en beroep: Afhandeling bezwaren (evaluatie in 2014)
 Afhandeling beroepen

Heffingen: Combikohier aanslagoplegging

Invordering: Financiële aansluiting en GBKZ met de gemeenten
 Inlezen en verwerken ontvangsten/terugbetalingen
 Uitvoering Kwijtschelding

Overig: Autorisatie: Nieuwe systeemusers
 Onderhoud bestaande systeemusers.

Proces afhandeling bezwaren:

Het proces van de afhandeling van bezwaarschriften is binnen GBKZ het meest omvangrijke proces. Dit proces vraagt jaarlijks screening op actualiteit; Voor 2014 zal het proces afhandeling bezwaren opnieuw gescreend worden.

Juridische toets:

De gemeente Bloemendaal gaat binnen de organisatie na of de uitspraken op de bezwaren voldoen aan de wettelijke eisen en of de uitspraken voldoende gemotiveerd zijn. In 2014 zal dit vanuit Bloemendaal ook bij GBKZ gedaan worden.

Hoorzittingen:

Een onderdeel van het bezwaarproces zijn de hoorzittingen. Wettelijk heeft iedere belanghebbende waarvan het bezwaar afgewezen gaat worden en hierom heeft verzocht, recht op een hoorzitting. Tijdens de hoorzitting kan belanghebbende het bezwaar mondeling toelichten en aanvullen. Van de hoorzitting wordt een verslag gemaakt. De hoorzitting wordt op het kantoor van GBKZ gehouden.

Belanghebbenden vragen steeds vaker om een hoorzitting (in 2013 waren dit ruim 300 hoorzittingen) en vragen daarom steeds meer personele capaciteit van GBKZ. Omdat de hoorzittingen nagenoeg achteraan in het proces van de bezwaarafhandeling zitten, geeft dit extra werkdruk aan het eind van het jaar en ontstaat het risico dat niet alle bezwaren tijdig afgehandeld kunnen worden.

Voor 2014 zal in overleg met de betrokken medewerkers gezocht worden naar een efficiënte afhandeling van de hoorzittingen. Verder zal gekeken worden hoe de hoorzittingen eerder in het bezwaarproces ingepast kunnen worden.

5. Knelpunten en risico's

De realisatie van de activiteiten en planningen in het bedrijfsplan 2014 kan worden beïnvloed door een aantal knelpunten en risico's, zoals hieronder weergegeven.

Team Heffingen

- De koppelingen tussen de diverse bestanden zowel intern als extern met deelnemende gemeenten, wordt in 2014 gerealiseerd d.m.v. een Gegevensmakelaar/broker. GBKZ is hierbij mede afhankelijk van de mate van ICT kennis en inzet bij de deelnemende gemeenten, om dit project gezamenlijk tot een succes te maken.
- In 2014 wordt gestart met het zaakgericht verwerken van bezwaarschriften via Corsa of rechtstreeks in Civision. Het registreren en inboeken wordt dan volledig geautomatiseerd. De oude werkwijze kostte veel tijd, omdat er nog veel handmatig voorwerk aan zit. De geautomatiseerde intake van documenten moet per 1 maart 2014 operationeel zijn.
-

Team Waardering

- Het proces Gereedmelding Bouwvergunningen stagneert nog steeds bij bepaalde gemeenten. Hierdoor lopen deze gemeenten inkomsten mis of hebben ze renteverlies doordat bouwmutaties niet tijdig of onvolledig door GBKZ kunnen worden verwerkt. Ook de BAG audits worden hierdoor niet gehaald.
- Door de invoering van de Wabo is het niet meer noodzakelijk dat voor ieder bouwwerk een vergunning nodig is. Hierdoor bestaat het gevaar dat objectmutaties die gevolgen hebben voor de WOZ-waarde worden gemist. Inmiddels worden door middel van luchtfoto's verschillen in kaart gebracht die als mutatiesignalering worden doorgegeven aan de WOZ administratie.

Team Beleid en Applicatiebeheer

- Bij applicatiebeheer is een hoge werkdruk. Naast de reguliere werkzaamheden geven de applicatiebeheerders ook uitvoering aan diverse projecten. Extra aandacht is nodig voor de externe ondersteuning door de softwareleverancier, die zo optimaal mogelijk moet worden ingezet. De overgang naar Civision moet de werkdruk voor het functioneel applicatiebeheer verlagen.
- GBKZ blijft in 2014 nog steeds kwetsbaar, omdat zij mede afhankelijk is van de tijdige en professionele ondersteuning door de gemeente Bloemendaal op met name het gebied van ICT. Inhoudelijke ICT kennis is belegt bij een te beperkt aantal personen. Aangezien de belastingsoftware is gebouwd op SAP software, zal meer behoefte zijn aan technisch applicatiebeheer. Binnen de gemeente Bloemendaal is geen SAP kennis aanwezig.

Management

- De strikt afgemeten en relatief kleine formatieomvang en de diversiteit van specialisme in de functies maken van GBKZ een kwetsbare organisatie. Als bepaalde sleutelfiguren vlak voor een bepaalde deadline uitvallen of de organisatie verlaten bestaat de kans dat deadlines niet worden gehaald en vertraging kan optreden in de kohierverzending. Getracht wordt hierop tijdig te sturen zodat financiële risico's tot een minimum worden beperkt.
- In 2014 werkt de gehele Bloemendaalse organisatie in tijdelijke huisvesting, terwijl ook wordt gestart met Het Nieuwe Werken. Deze veranderingen mogen de continuïteit van de lopende werkprocessen minimaal verstoren.

6. Bijlagen

Begroting GBKZ 2014

Omschrijving	Begroot	Verplichting	Totaal	Toelichting
Niet beïnvloedbare kosten			nog besteedbaar	
Personeelslasten (excl. GIB)	1.099.739	1.099.739	0	
Kapitaallasten	78.051	78.051	0	
Aandeel overhead (obv DAR 2012)	538.804	538.804	0	
	1.716.594	1.716.594	0	
Inhuur tijdelijk personeel				
Inhuur ext. pers. Belastingen				
Totaal inhuur tijdelijk personeel	100.000		100.000	
Automatisering				
4WOZ				
Onderhoud		48.000		
Koppeling modelmatig taxeren		5.000		
4View		5.300		
Onderhoud BAG/WOZ		3.100		
PinkRocade				
Civision		42.500		Onderhoud
		10.000		Indicatie Helpdesk; normale tarief afhandelen calls
Onvoorzien/inhuur ICT		66.725		
Totaal automatisering	180.625	180.625	0	
Overige kosten				
Kosten WOZ				
Kadaster		1.000		
Zoekhuis		1.100		
Kosten Heffingen				
Controles		11.000		
KvK		3.000		
Kosten Beleid				
LVLB		500		
Coelo		100		
Totaal overige kosten	46.623	16.700	29.923	
Totaal werkbudget GBKZ	2.043.842	1.913.919		

Begroting GIB 2014

<i>Omschrijving</i>	<i>Begroot</i>	<i>Verplichting</i>	<i>Totaal</i>
Niet beïnvloedbare kosten			nog besteedbaar
Personeelslasten	112.484	112.484	0
Aandeel overhead (obv DAR 2012)	58.762	58.762	0
	171.246	171.246	0
Budgetten			
Luchtfoto's	12.772		
Abonnement Kadaster	3.820		
Abonnement GBKN	13.519		
<i>Werkbudget GIB</i>	9.825		
Totaal werkbudget GIB	39.936	0	39.936

Stand van zaken aanbevelingen evaluatierapport Haute Equipe

Nr	Aanbeveling rapport Haute Equipe	Wijze van aanpak GBKZ	status
1	In de samenwerkingsovereenkomst de doelen en het beleid duidelijk te formuleren.	In 2011 moet een nieuwe samenwerkingsovereenkomst door de deelnemende gemeentebesturen worden vastgesteld. Hierin zal het onderscheid tussen beleid en uitvoering duidelijk moeten worden vastgelegd. Uitgangspunt hierbij is dat de gemeenten zelf verantwoordelijk zijn voor het beleid en GBKZ zich alleen bezighoudt met de uitvoering hiervan. Voorwaarde hierbij is wel dat GBKZ hierin een toetsende en adviserende rol heeft, met als voornaamste doel te wijzen op het voorgenomen streven naar meer harmonisatie van beleid.	Aanbevelingen overgenomen in nieuwe regeling die in 2011 is vastgesteld. Afgerond
2	Vorkom een toename van regeldruk en beperk deze waar mogelijk. Afstemming van verordeningen en beleid voorziet hierin. Wij adviseren de stuurgroep hierin een richtinggevende rol te vervullen.	Inmiddels zijn alle deelnemende gemeente doordrongen van het besef dat harmonisatie van beleid leidt tot meer effectiviteit en efficiency. Zoals onder aanbeveling 1 is al aangegeven zal de advisering en toetsing van nieuw beleid door GBKZ zich m.i.v. 2011 voornamelijk hierop richten. In de raad Bloemendaal is in 2010 een motie aangenomen dat iedere wijziging in fiscaal beleid eerst ter kennisname aan de overige drie gemeenten wordt voorgelegd alvorens een besluit wordt genomen. Voorstel is om de strekking van deze motie op te nemen in de nieuw op te stellen samenwerkingsovereenkomst.	Proces om in gesprek te blijven over harmonisatievoorstellen is in 2011 gestart en wordt vanaf nu jaarlijks ingepland. Afgerond
3	Aanspreekpunt bij GBKZ in casu het afdelingshoofd GBKZ	De medewerkers van de deelnemende gemeenten stellen hun vragen aan GBKZ inmiddels via een centraal emailadres en niet meer rechtstreeks aan een oud medewerker binnen GBKZ. Het afdelingshoofd screent deze vragen eerst en zet deze vervolgens uit in de organisatie. Belangrijk onderdeel van deze screening is het stellen van prioriteiten t.a.v. de termijn waarop wordt gereageerd, en bij beleidsvragen het toetsen aan de vastgestelde doelen.	Is organisatorisch ingericht d.m.v. een centraal emailadres alleen voor gemeentelijke medewerkers. Afgerond
4	Het afdelingshoofd de tijd en middelen gunnen om de organisatie taakgericht te laten werken.	De omslag van gemeentegericht naar taakgericht werken is reeds in 2010 in gang gezet. Zo zijn binnen alle teams specialisten aangewezen die een bepaald taakonderdeel onder hun hoede nemen. Deze taakonderdelen zijn niet per gemeente maar inhoudelijk bepaald. In 2011 worden de werkprocessen verder uitgewerkt en vastgelegd, waarbij het proceseigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie wordt neergelegd (bottum up)	Deze aanbeveling is een belangrijk onderdeel van Het Nieuwe Werken en wordt nog verder ontwikkeld en concreet gemaakt. Afgerond
5	Voorwaarde voor het aanhouden van de huidige organisatievorm is dat er duidelijke SMART geformuleerde afspraken met alle deelnemende	Helder moet zijn dat GBKZ een uitvoeringsorganisatie is en dat alle taken en afspraken hiervan zijn afgeleid. GBKZ is bijvoorbeeld niet verantwoordelijk voor	Er wordt jaarlijks bilaterale gesprekken ingepland om beleid te harmoniseren en formats te ontwikkelen om processen te

Nr	Aanbeveling rapport Haute Equipe gemeente worden gemaakt.	Wijze van aanpak GBKZ	status
6	De methode van kostenverrekening moet worden vereenvoudigd.	<p>communicatie over beleidsbesluiten, maar weer wel over de wijze van uitvoering hiervan. In 2010 is gestart met het opstellen van een uniforme procesbeschrijving rond de vaststelling van de legestarieven. In 2011 zullen vanuit GBKZ meer van dit soort initiatieven volgen.</p> <p>In het bedrijfsplan 2011 wordt een nieuwe verdeelsystematiek voorgesteld die is gekoppeld aan de kwantitatieve output die GBKZ voor de vier gemeente uitvoert. Zo worden de kosten in het vervolg verdeeld op basis van aantallen WOZ-beschikkingen, aanslagregels en aanslagbiljetten. Op basis van aantallen over de voorgaande jaren wordt voor 2011 een 0-stand vastgesteld, waarbij het met de thans beschikbare middelen mogelijk moet zijn deze uit te voeren. Tevens moeten de baten inzichtelijk gemaakt worden zoals opbrengsten uit de dwanginvorderingskosten en de tegemoetkoming van de WOZ-kosten die iedere gemeente ontvangt uit het gemeentefonds. Kosten die specifiek voor 1 of 2 gemeenten moeten worden gemaakt, worden in het vervolg afzonderlijk in rekening gebracht.</p>	<p>standaardiseren</p> <p>Afgerond</p> <p>Zie onder 1</p> <p>Afgerond</p>
7	Jaarlijks wordt door GBKZ een overzicht met kengetallen opgesteld waarin zichtbaar is of sprake is van een toename van de areaaluitbreiding.	<p>Zoals onder aanbeveling 6 al is aangegeven, wordt een kwantitatieve output op basis van werkelijke aantallen het uitgangspunt voor de kostenverdeling. In dit bedrijfsplan zijn de aantallen over de afgelopen drie jaar opgenomen en is op basis hiervan een raming gemaakt voor de te verwachte aantallen in 2011.</p>	<p>Zie onder 1</p> <p>Afgerond</p>
8	Alle gemeenten te laten werken met dezelfde GouwlT versie, waarbij het aantal databases wordt teruggebracht tot 1 en er per direct wordt gezorgd voor koppelingen met het GBA.	<p>Één van de belangrijkste onderdelen van het nog op te stellen investeringsplan is het verbeteren van de data infrastructuur en de eisen die hiervoor worden gesteld aan de ondersteunende ICT componenten. In het voorjaar wordt hiervoor een Informatieplan GBKZ opgeleverd.</p>	<p>Informatieplan is vastgesteld en er is begonnen met de samenvoeging van de vier databases.</p> <p>Afgerond</p>
9	Het in gezamenlijk overleg met de projectgroepleden maken van een verdiepingsslag op de inhoud van de dashboards.	<p>Drie keer per jaar worden bij de maraps en jaarrekening dashboards met tot dan toe gerealiseerde aantallen en bedragen gevoegd. De leden van de project en stuurgroep zijn tevreden over de inhoud van de dashboards. In 2011 wordt onderzocht of een realtime dashboard mogelijk is, dat kan worden geraadpleegd via internet, zodat gemeenten op ieder gewenst moment over de benodigde informatie kunnen beschikken.</p>	<p>GBKZ is bezig om te komen tot een realtime dashboard die door alle betrokken personen direct via internet is te raadplegen. Tevens wordt de layout van alle verantwoordingsdocumenten continu verbeterd.</p> <p>Loopt door in 2014</p>
10	In overlegsituaties de agendapunten vooraf bekend maken aan de betrokken medewerkers.	<p>Er is binnen GBKZ een vaste overlegstructuur afgesproken, waarin bij alle overleggen verslaglegging in de vorm van actielijsten plaatsvindt. Deze actielijsten zijn voor alle medewerkers raadpleegbaar.</p>	<p>Overlegstructuur is vastgelegd en alle verslagen en actielijsten zijn te raadplegen.</p> <p>Afgerond</p>
11	Vanuit de AO processen gecoprimeerde werkprocessen herschrijven	<p>In 2009 is flink geïnvesteerd in het beschrijven van alle processen en het vastleggen van deze processen in Protos. In</p>	<p>Er is in 2011 gestart met het inrichten van de procesbeheersorganisatie. Dit</p>

Nr	Aanbeveling rapport Haute Equipe	Wijze van aanpak GBKZ	status
12	Bestendigen van het beleid om de financieel beleidsmedewerker van de gemeente Bloemendaal deel te laten nemen aan de projectgroep.	<p>2011 zullen deze processen nader worden bekeken en worden opgehangen in een overzichtelijke hiërarchische processtructuur. Daarnaast zullen er tools worden ontwikkeld, die het mogelijk maken om de processen continu actueel te houden en zullen medewerkers worden opgeleid om als proceseigenaar van hun eigen werkprocessen te kunnen functioneren.</p> <p>In 2010 heeft de gemeente Bloemendaal een nieuwe beleidsmedewerker aangesteld die lid is van de projectgroep GBKZ.</p>	<p>zal in de loop van de tijd steeds meer worden uitgebreid met nieuwe beschrijvingen.</p> <p>Loopt door in 2014</p> <p>In 2010 gerealiseerd</p> <p>Afgerond</p>
13	Streven naar continuïteit van de bezetting	<p>In 2010 zijn alle seniorfuncties ingevuld. Op dit moment alleen nog sprake van een vacature voor een WOZ taxateur. GBKZ is een relatief klein samenwerkingsverband, waarbij met afgestemde middelen doelen moeten worden bereikt en continuïteit moet worden gewaarborgd. Het flexibel budget voor inhuur van personeel is een belangrijk middel om in te zetten als processen dreigen te stagneren i.v.m. onvoldoende capaciteit door ziekte of openstaande vacatures.</p>	<p>Er zijn in 2014 geen vacatures meer.</p> <p>Afgerond</p>

6.1 Kwantitatieve output (0 meting 2014)

Aanslag- regels	BLOEMENDAAL						HAARLEMMERLIEDE						HEEMSTEDE						ZANDVOORT					
			1- nov	RA MIN G	K OR T/ TO ES L	R A M I N G I N C L K/ T			1- nov	RA MI N G	KO RT/ TO ES L	RA MI N G I N C L K/T			1-nov	RA MIN G	K O R T/ T O E S L	R A M I N G I N C L K/ T			1- nov	RA M I N G	K O R T/ T O E S L	RA M I N G I N C L K/ T
	2011	2012	2013	2014			20 11	2012	2013	2014			2011	2012	2013	2014			2011	2012	2013	2014		
Combikohier																								
AFV	9.802	10.226	9.847	9.958	1,40	13.942	2.321	2.406	2.371	2.366	1,40	3.312	12.390	12.452	12.317	12.386	1,40	17.341	9.523	9.389	9.315	9.409	1,40	13.173
OZB/RZB	11.500	11.581	11.570	11.550	1,00	11.550	3.212	3.120	3.123	3.152	1,00	3.152	14.739	14.693	14.674	14.702	1,00	14.702	12.271	12.217	12.247	12.245	1,00	12.245
HOND	1.431	1.393	1.322	1.382	1,00	1.382	3.639	366	335	357	1,00	357	1.307	1.310	1.238	1.285	1,00	1.285	1.171	1.166	1.125	1.154	1,00	1.154
RIOOL	20.067	20.220	20.106	20.131	1,40	28.183	4.838	4.953	4.933	4.908	1,40	6.871	12.455	12.474	12.521	12.483	0,60	7.490	10.012	9.777	9.665	9.818	1,40	13.745
WOZB	11.118	11.216	11.205	11.180	0,95	10.621	2.927	2.901	2.909	2.912	0,95	2.767	14.472	14.428	14.400	14.433	1,05	15.155	12.045	12.003	11.994	12.014	1,05	12.615
Totaal	53.918	54.636	54.050	54.201		65.678	13.667	13.746	13.671	13.695		16.459	55.363	55.357	55.150	55.290		55.973	45.022	44.552	44.346	44.640		52.932
Overig kohier																								
BRANDWEE RRECHT																								
FORENSEN																			730	743		737	1,40	1.031
GRAF													572	520	472	521	1,00	521	3.157	2.633	2.393	2.728	1,00	2.728
HAVEN													73	73	72	73	1,20	87						
LEGES	945	893	630	823	1,00	823							390	398	340	376	1,00	376	439	262	281	327	1,00	327
MARKT													133	127	116	125	1,20	150						
PARKEREN	1.570	2.032	1.748	1.783	1,00	1.783							9.118	7.938	5.634	7.563	1,00	7.563	8.304	7.180	7.459	7.648	1,00	7.648
PRECARIO	32	28	35	32	1,00	32	1	2	2	2			216	201		209	1,00	209	651	559	48	419	1,00	419
RECLAME							66	67	71	68	1,40	95												
REINIGINGS RECHT																			17	13	11	14	1,20	16
TOER	9	28	10	16	1,00	16	5	11	3	6	1,00	6							325	298	204	276	1,00	276
Totaal	2.556	2.981	2.423	2.653		2.653	72	80	76	76		102	10.502	9.257	6.634	8.867		8.907	13.623	11.688	10.396	12.148		12.445

Alle kohieren	56.474	57.617	56.473	56.855		68.331	13.739	13.826	13.747	13.771		16.560	65.865	64.614		61.784	64.157		64.880	58.645	56.240	54.742	56.788		65.377
---------------	--------	--------	--------	--------	--	--------	--------	--------	--------	--------	--	--------	--------	--------	--	--------	--------	--	--------	--------	--------	--------	--------	--	--------

Toelichting : (op 1 november 2013)

Bloemendaal	
Toeristenbelasting	In 2013 is de voorlopige aanslag opgelegd. De definitieve aanslag en terugboeking voorlopige aanslag volgt in 2014
Heemstede	
Precariobelasting	Heffingsjaar 2013 wordt opgelegd in 2014
Zandvoort	
Forensenbelasting	Heffingsjaar 2013 wordt opgelegd in 2014
Precario	Heffingsjaar 2013 wordt opgelegd in 2014
Toeristenbelasting	In 2013 is de voorlopige aanslag opgelegd. De definitieve aanslag en terugboeking voorlopige aanslag volgt in 2014

Aanslagbiljetten	BLOEMENDAAL		1-nov		HAARLEMMERLIEDE		RAMING		1-nov		ZANDVOORT		1-nov		RAMING	
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	
Brandweerrechten																
Combi	11.519	11.600	11.421	2.781	2.893	2.807	14.312	13.872	14.127	10.712	10.485	10.083	10.427			
Forensenbelasting																
Grafrechten							234	213	234	1.43	1.341	1.193	1.321			

									5 6				0			
Leges									3 4 7	330	310	329	439	262	280	327
Leges en precario	945	884	6 3 3	821												
Marktgeden									1 3 3	127	116	125				
Parkeerbelasting	785	1016	8 7 4	892					4. 0 9 1	3.453	2.262	3.269	4.16 2	3.592	3.731	3.828
Parkeervergunningen									5 7 8	706	735	673				
Precario	16	2	2	7	1	1	1	1	1 8 8	171		180	277	239	36	184
Reclamebelasting					41		42	4 5								
Reinigingsrecht													12	10	9	10
Toeristenbelasting	9	19	1 0	13	5	8	3	5					259	236	184	226
Woonschepenhaven									7 3	73	72	73				
	13.274	13.521	1 2 · 6 6 3	13.153	2. 82 8	2.944	2 · 7 9 7	2.856	1 9. 8 6 6 3	19.406	17.580	19.010	18.0 09	16.899	15.516	17.050

Kostenverdeelmatrix

	WOZ- administratie								
Gemeente	Aantal objecten (stufcap 2013v)	Personeels- kosten	Kosten beleid	Overhead	Kapitaal- lasten	Autom.	Overige kosten	Bedrag	Per object
Bloemendaal	10.832	81.903	41.635	51.240	7.423	17.177	26.928	226.305	
Haarlemmerliede	2.786	21.066	10.709	13.179	1.909	4.418	6.926	58.206	
Heemstede	13.802	104.360	53.051	65.289	9.458	21.887	34.311	288.356	
Zandvoort	11.448	86.561	44.003	54.154	7.845	18.154	28.459	239.175	
Totaal	38.868	293.889	149.398	183.861	26.634	61.636	96.623	812.042	20,89

	Hefing belastingen								
Gemeente	Aantal aanslag- regels raming 2014	Personeels- kosten	Kosten beleid	Overhead	Kapitaal- lasten	Autom.	Overige kosten	Bedrag	Per aanslag- regel
Bloemendaal	68.331	91.852	46.693	74.892	10.849	25.106	7.940	257.332	
Haarlemmerliede	16.560	22.260	11.316	18.150	2.629	6.085	1.924	62.365	
Heemstede	64.880	87.212	44.334	71.109	10.301	23.838	7.539	244.332	
Zandvoort	65.377	87.880	44.674	71.653	10.380	24.021	7.597	246.204	
Totaal	215.148	289.204	147.017	235.804	34.159	79.049	25.000	810.233	3,77

Gemeente	Invordering Aantal biljetten raming 2014	Personeels- kosten	Kosten beleid	Overhead	Kapitaal- lasten	Autom.	Overige kosten	Bedrag	Per aanslag- biljet
Bloemendaal	13.153	36.882	18.749	30.095	4.360	10.089	6.315	106.489	
Haarlemmerliede	2.856	8.010	4.072	6.536	947	2.191	1.371	23.126	
Heemstede	19.010	53.306	27.098	43.496	6.301	14.581	9.127	153.909	
Zandvoort	17.050	47.811	24.305	39.012	5.651	13.078	8.186	138.044	
Totaal	52.069	146.008	74.223	119.139	17.258	39.939	25.000	421.568	8,10

Gemeente	Totale kosten 2014	Raming opbrengst 2014	%
Bloemendaal	590.126	PM	
Haarlemmerliede	143.697	PM	
Heemstede	686.596	PM	
Zandvoort	623.423	PM	
Totaal	2.043.842		

1-11-2013	Kosten deur- waarders	Resultaat dwanginvordering	Per bilje
Dwanginvorderings kosten			
52.025	3.760	48.265	3,6 7
14.739	1.034	13.705	4,8 0
51.327	4.794	46.533	2,4 5
101.285	20.004	81.281	4,7 7
219.376	29.592	189.784	3,6 4

Overzicht heffingsoorten per gemeente 2014

	heffing	BLO	HLE	HSE	ZAV
B a s i s p a k k e t = g e c o m b i n e r d e a a n s l a g	WOZ beschikking	WOZ waarde	WOZ waarde	WOZ waarde	WOZ waarde
	OZB woning eig	WOZ waarde	WOZ waarde	WOZ waarde	WOZ waarde
	OZB niet woning eig	WOZ waarde	WOZ waarde	WOZ waarde	WOZ waarde
	OZB niet woning gebr	WOZ waarde	WOZ waarde	WOZ waarde	WOZ waarde
	RRB eig	Tax.waarde	Tax.waarde	Tax.waarde	
	RRB gebr			Tax.waarde	
	Rioolheffing woning eig	WOZ waarde	vast tarief	vast tarief	
	Rioolheffing woning gebr	watervbruik per 250 m3	watervbruik per 500 m3		watervbruik per 200 m3
	Rioolheffing niet woning eig	WOZ waarde	vast tarief	vast tarief	
	Rioolheffing niet woning gebr	watervbruik per 250 m3	watervbruik per 500 m3		watervbruik per 200 m3
	Afvalstoffenheffing	per container + inhoud	een/meerpers huishouden	per container + inhoud	een/meerpers huishouden
	Hondenbelasting	aantal honden	aantal honden	aantal honden	aantal honden

	heffing	BLO	HLE	HSE	ZAV
O p t i o n e l e h e f f i n g e n	Precariobelasting	m2 gem grond		m2 gem grond	m2 gem grond
	Reclamebelasting		m2 reclame uiting		
	Parkeerbelasting	X		X	X
	Begraafrechten			X	X
	Leges	X		X	X
	Bouwleges	X		X	X
	Toeristenbelasting	X	X		X
	Forensenbelasting				X
	Marktgeden			X	
	Woonschepen			X	
	Parkeervergunningen			X	
	Dierenbegraving				X
	Reinigingsrecht				X