

Definitieve offerte regionale vestiging GR Cocensus

De gemeenten Alkmaar, Heerhugowaard, Castricum, Bergen, Langedijk, Heiloo, Graft De Rijp en Schermer hebben in de tweede helft van 2012 een intentieverklaring ondertekend om de mogelijkheid tot samenwerking op het gebied van gemeentelijke belastingen nader te onderzoeken. De voorwaarden bij de intentieverklaring zijn dat er gekoerst wordt op aansluiting bij een bestaande gemeenschappelijke regeling met een regionale vestiging en dat de samenwerking op 1 januari 2014 operationeel moet zijn.

Op 21 november 2012 is door Cocensus een offerte voor bovengenoemde gemeenten uitgebracht. Op 11 december is op basis van een aanvullende notitie een aantal besparingsmogelijkheden tot een totaalbedrag van € 470.000 ingebracht, die in het bestuurlijk overleg is besproken.

Na deze periode hebben de gemeenten onderling overleg gevoerd over hoe om te gaan met de kosten van achterblijvende overhead en hoe deze kosten voor een deel zouden kunnen worden ingevuld in directe relatie tot de oprichting van een regionale vestiging.

Hoewel nog niet formeel bevestigd, heeft de gemeente Castricum zich terughoudend opgesteld, zowel ten aanzien van de offerte van Cocensus als met betrekking tot het overleg over de invulling van de achterblijvende overheadkosten. Anticiperend op het mogelijk terugtrekken van de gemeente Castricum en om het tijdstraject van aansluiting per 1 januari 2014 niet in gevaar te brengen, is in deze definitieve offerte geen rekening meer gehouden met de toetreding van de gemeente Castricum tot de GR Cocensus. Het niet meenemen van de gemeente Castricum heeft geen effect op de bijdragen van de andere gemeenten aan de gemeenschappelijke regeling. Hiermee wordt een toetreding van de gemeente Castricum niet per definitie uitgesloten, maar het is gezien de omvangrijke operatie wel van belang om eind februari duidelijkheid te krijgen op het traject en een start te maken met het optuigen van een projectorganisatie.

In dit document treft u de definitieve offerte van de gemeenschappelijke regeling aan met inachtneming van de aanvullende besparingen en exclusief de gemeente Castricum. De indeling van deze offerte is als volgt:

1.	<i>Inleiding</i>	<i>pagina</i>	2
2.	<i>Cocensus</i>		2
3.	<i>Bestuur</i>		4
4.	<i>Klantencontacten</i>		4
5.	<i>Managementinformatie</i>		4
6.	<i>Wet- en regelgeving</i>		5
7.	<i>BAG</i>		5
8.	<i>Software</i>		6
9.	<i>Personeel</i>		6
10.	<i>Huisvesting</i>		7
11.	<i>Financiën: offerte</i>		8
12.	<i>Desintegratiekosten</i>		15
13.	<i>Planning</i>		16

1. Inleiding

Voor de realisatie van een regionale vestiging onder de vleugels van de GR Cocensus is een offerte opgesteld. Op zich is dat een nieuw fenomeen voor Cocensus. Alvorens te komen tot de offerte is onderzocht welk huisvestingconcept hiertoe het meest geschikt is. Het is immers van groot belang om schaalvoordelen door uitbreiding van de gemeenschappelijke regeling te kunnen realiseren zonder dat daarbij de slagvaardigheid en kwaliteit van de uitvoering van de werkzaamheden op het gebied van de gemeentelijke belastingen verloren gaat.

Dat betekent dat in de offerte en de daarbij behorende toelichtingen een aantal sleuteltermen van belang zijn:

- flexibiliteit
- continuïteit
- kwaliteit
- veiligheid
- efficiency

In de navolgende hoofdstukken zullen deze termen terugkeren en nader worden toegelicht.

Wat betreft de offerte is ervoor gekozen om op transparante wijze inzicht te geven in de financiële huishouding van Cocensus. Met als vertrekpunt de huidige begroting 2013 van Cocensus is een doorberekening gemaakt naar het jaar 2014. Daarnaast wordt een meerjarenperspectief gepresenteerd, waarin voor alle deelnemers aan de GR, de huidige en de potentiële toetreders, aanvullende besparingen op de gemeentelijke bijdragen zijn verwerkt.

2. Cocensus

Cocensus is een gemeenschappelijke regeling die vanaf 1 januari 2007 de uitvoeringswerkzaamheden van de gemeentelijke belastingen verricht voor de gemeente Haarlem en de gemeente Haarlemmermeer. In mei 2009 is de gemeente Hillegom toegetreden tot Cocensus; per 1 januari 2010 de gemeente Beverwijk en per 1 januari 2012 de gemeente Wormerland en de gemeente Oostzaan. In totaal bedient de GR een gebied van afgerond 380.000 inwoners (200.000 objecten).

Naast zaken als kwaliteitsverbetering en het wegnemen van kwetsbaarheid was een andere belangrijke reden voor de oprichting van Cocensus het realiseren van een substantiële efficiencybesparing op de uitvoeringskosten. Bij de oprichting van Cocensus is aan de organisatie een pakket aan taakstellingen meegegeven. Tot nu toe zijn de jaarlijkse taakstellingen gerealiseerd.

Cocensus is een gemeenschappelijke regeling op het niveau van de gemeentelijke colleges. Nadrukkelijk is gesteld, dat de GR een uitvoeringsorganisatie is. Feitelijk een back office. De deelnemende gemeenten blijven daardoor altijd het eerste gezicht voor de inwoner voor wat betreft de lokale heffingen.

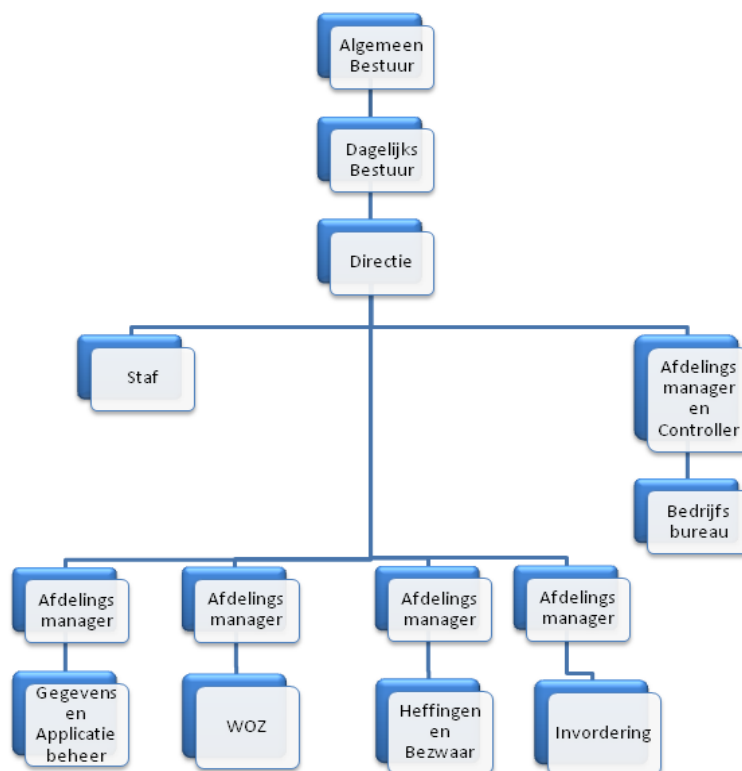
De uitvoeringswerkzaamheden betreffen de uitvoering van de wet WOZ (herwaardering), de aanslagoplegging, de afhandeling van bezwaar- en beroepschriften, de (dwang)invordering en de afhandeling van verzoeken om kwijtschelding. Cocensus verzorgt de contacten met de Waarderingskamer, CBS, dataland en de gemeentelijke afnemers (belastingdienst en waterschap).

Daarnaast beschikt Cocensus over beleidscapaciteit die ingezet wordt (of kan worden) bij de voorbereiding, ondersteuning en opstelling van belastingverordeningen, de berekening van de gemeentelijke tarieven en voor bijdragen aan de gemeentelijke producten in het kader van de planning & control cyclus (begroting, voorjaarsnota, bestuursrapportage, najaarsnota en jaarrekening).

Vanaf medio 2009 is Cocensus ISO-gecertificeerd. In dat kader is niet zozeer het certificaat belangrijk, maar wel dat er een systematiek is ingevoerd om jaarlijks alle processen door te lichten. Intern door onze 12 auditoren en 1x per jaar extern in het kader van het behoud van de ISO-certificering.

Cocensus rapporteert maandelijks de aanslag- en opbrengstrealisatie (journalisering) en daarnaast via geconsolideerde managementrapportages (3x per jaar) de realisatie, de prognose en de ontwikkelingen op het gebied van de waardeontwikkeling, de opbrengsten heffingen, de bezwaarschriften, de kwijtscheldingsverzoeken en de openstaande vorderingen.

Het organogram van Cocensus ziet er als volgt uit:



De bijbehorende formatie luidt als volgt:

Directie en staf	6,83	fte
Bedrijfsbureau	5,00	
Afdeling Gegevens en Applicatiebeheer	12,86	
Afdeling WOZ	24,89	
Afdeling Heffingen en Bezwaar	13,22	
Afdeling Invordering	18,33	
Totaal	81,13	fte

Het basismodel voor de inrichting van de organisatie zal niet wijzigen indien sprake is van uitbreiding van de gemeenschappelijke regeling met een regionale vestiging.

3. Bestuur

Cocensus kent een Algemeen Bestuur (AB) en een Dagelijks Bestuur (DB). Het DB vergadert vijf keer per jaar. Twee van deze vergaderingen worden opgeschaald tot een AB-vergadering, met name om de jaarrekening en de begroting vast te stellen.

De vergaderingen kenmerken zich door slagvaardigheid en besluitvorming op basis van wederzijds vertrouwen. Het is nog niet voorgekomen, dat er besluiten zijn genomen op basis van het uitbrengen van stemmen.

Daarnaast vindt er eveneens vijf keer per jaar het opdrachtgeversoverleg plaats (OGO). Dat is een vergadering waarin de besluiten, de rapportages, de uitvoering van de dienstverleningsovereenkomsten e.d. worden besproken met de ambtelijke opdrachtgevers. Het OGO dient daarnaast als voorbereidingsoverleg voor de bestuursvergaderingen.

Cocensus is een gemeenschappelijke regeling op het niveau van colleges. De gemeenteraden van de gemeenten worden in staat gesteld om hun gevoelens te uiten bij de begroting en de jaarrekening van Cocensus, die in de regel worden aangeboden als bijgevoegde stukken bij de gemeentebegroting en de gemeenterekening.

In de huidige situatie bestaat de GR uit 6 gemeenten. Dat maakt het mogelijk om vergaderingen van het AB en DB indien gewenst samen te laten vallen. Indien de GR wordt uitgebreid met 6 gemeenten dan is het wellicht niet meer mogelijk om dit altijd gemakkelijk te realiseren. Dat betekent, dat mogelijk moet worden nagedacht om ter behoud van de slagvaardigheid een duidelijkere scheiding aan te brengen in de structuur en vertegenwoordiging van met name het Dagelijks Bestuur. Hiertoe zal in de nadere uitwerking in 2013 vorm aan gegeven dienen te worden.

4. Klantencontacten

Cocensus is een puur uitvoerende organisatie op het gebied van lokale heffingen. Uiteraard behoudt de gemeente de beleidsfunctie, maar er is ook voor gekozen om in de richting van de burgers het gezicht en de herkenbaarheid van de deelnemende gemeenten te behouden. Aanslagen zijn voorzien van de gemeentelijke logo's en voor de eerstelijns opvang dienen burgers zich te wenden tot de gemeenten. Dat betekent dat op de belastingaanslagen de adressen van de gemeenten en de telefoonnummers van de gemeenten worden vermeld. De medewerkers van de gemeenten (balie en call-centra) worden in de maand februari getraind door Cocensus. Voor complexere vragen wordt of doorgeschakeld naar Cocensus of worden terugbel- of tegenwoordig ook terugmail-afspraken (binnen 48 uur) gemaakt.

Een stap verder in de belastingprocessen worden de contacten met de burgers wel volledig door Cocensus verzorgd. Dus op uitspraken op bezwaarschriften, kwijscheldingsverzoeken, aanmaningen, dwangbevelen e.d. staat het telefoonnummer van Cocensus.

Voor de gemeentelijke balie- of call-centre-medewerkers wordt een raadpleegfunctie in het belastingstelsel van Cocensus gefaciliteerd.

5. Managementinformatie

Cocensus verstrekt per gemeente maandelijks (op de 3/4^e werkdag van de maand) een zogenaamd journaliseringsoverzicht, waarin opgenomen de verstuurd aanslagen en de gerealiseerde opbrengsten per maand per belastingjaar. Hierdoor wordt er maandelijks aansluiting met de debiteurenstand verkregen. Immers de belastinggelden worden wel door Cocensus opgelegd, maar komen binnen op de gemeentelijke belastingrekening. Dat geldt ook voor de aanmaningskosten en kosten van dwanginvordering. Dit voorkomt geldstromen en renteverrekeningen.

Driemaal per jaar wordt er per gemeente een uitgebreide managementrapportage opgesteld, gericht op de uitvoering van de gemeentelijke belastingen over de (drie) lopende belastingjaren. Een voorbeeld van een managementrapportage 2012 voor de gemeente Haarlemmermeer is als bijlage bij deze offerte gevoegd.

Een samenvatting van de managementrapportages, uitgebreid met de onderdelen personeel en financiën wordt gepresenteerd in de bestuursrapportage.

De accountantscontrole voor het onderdeel gemeentelijke belastingen vindt plaats bij Cocensus. De kosten van deze controle zijn opgenomen in de begroting van Cocensus. Door de accountant van Cocensus worden afspraken gemaakt met de gemeentelijke accountant voor de formele overdracht van het door de accountant van Cocensus te controleren deel. Daarnaast wordt het normenkader en controleprotocol van de betreffende gemeente gehanteerd als input voor de te controleren werkzaamheden. Tot slot kan een gemeente of gemeentelijke accountant het verzoek indienen om specifieke onderdelen meer uitgebreid bij de controle te betrekken.

De afgelopen drie jaar en ook het komend jaar maakt Cocensus gebruik van de diensten van accountant Ernst & Young. De accountantscontrole bij Cocensus vindt plaats in de 3^e week van januari. De jaarrekening wordt vastgesteld in de 2^e week van februari.

6. Wet- en regelgeving

De verplichtingen van Cocensus om de van toepassing zijnde wet- en regelgeving te volgen, alsmede de aanwijzingen die zijn opgenomen in de gemeentelijke belastingverordeningen zijn vastgelegd in de Gemeenschappelijke regeling (GR), de Mantelovereenkomst en in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) die voor alle individuele gemeenten zijn opgesteld en vastgesteld. De GR en de DVO zijn als afzonderlijke bijlagen bij deze offerte bijgevoegd.

In de praktijk van Cocensus is geconstateerd, dat de kennis van lokale belastingen bij de aangesloten gemeenten vermindert of verdwijnt. En hoewel Cocensus zich puur richt op de uitvoering is gebleken dat de behoefte aan beleidsvoorbereiding of beleidsondersteuning is toegenomen. Dat betekent voor de huidige deelnemers aan de GR dat Cocensus intensief betrokken wordt bij het opstellen van de belastingverordeningen. Daarnaast volgt Cocensus alle ontwikkelingen op gebied van lokale heffingen bijvoorbeeld op het gebied van initiatieven of maatregelen van de rijksoverheid en alle relevantie jurisprudentie. Deze ontwikkelingen worden kortgesloten met de ambtelijk opdrachtgevers van de aangesloten gemeenten.

7. BAG

Cocensus beheert niet de BAG uit voor haar deelnemende gemeenten. Uiteraard is Cocensus vanuit het WOZ-perspectief nauw bij de BAG betrokken en wordt een intensief beroep op Cocensus gedaan voor het koppelen van identificatie-eenheden aan adressen. Daarnaast voldoet Cocensus aan de gestelde voorwaarden voor het berichtenverkeer.

Er is wel een onderzoek gestart om vast te stellen in hoeverre ook in de bundeling van BAG-activiteiten er voor de deelnemende gemeenten schaalvoordelen zijn te behalen door een deel van de BAG-werkzaamheden (met name gegevensbeheer) over te hevelen naar Cocensus.

Indien gewenst kan het uitvoeren van de BAG voor een specifieke gemeente in een afzonderlijk traject onderzocht worden.

8. Software

Cocensus maakt voor de heffing van belastingen en aanverwante zaken gebruik van het systeem van Gouw. Voor de waardering van objecten wordt momenteel gebruik gemaakt van GeoTax. Bij toetreding van een gemeente aan de gemeenschappelijke regeling worden de gegevens geconverteerd naar de applicaties van Cocensus. De kosten voor het conversietraject komen voor rekening van Cocensus, met uitzondering van kosten die mogelijk moeten worden gemaakt voor ontsluiting van de gegevens uit de bestaande gemeentelijke systemen. Deze kosten komen voor rekening van de gemeente.

Daarnaast beschikt Cocensus over een volledig geïmplementeerd Document Management Systeem (DMS). Het betreft het pakket Verseon van de firma Circle. Naast het feit dat daarmee documenten als bezwaarschriften en kwijtscheldingsverzoeken rechtstreeks digitaal in de work-flow van de belastingapplicatie kunnen worden gebracht, verzorgt Cocensus ook de archivering van genoemde documenten ten behoeve van haar deelnemende gemeenten. Hiertoe is een afzonderlijke archiefverordening vastgesteld. Bij de aanschaf van het DMS is rekening gehouden met toekomstige ontsluiting van gegevens naar de gemeentelijke KCC's (klanten-contact-centra).

9. Personeel

Het personeelsbestand van Cocensus bestaat grotendeels uit belastingmedewerkers van de aangesloten gemeenten. Ook de staf en het bedrijfsbureau is grotendeels gevuld met (omgeschoolde) belastingmedewerkers. Het technisch ICT-beheer is door middel van een SLA (service level agreement) uitbesteed aan een externe partij.

Indien een gemeente toetreedt tot Cocensus dan mag het personeel van de betreffende gemeente, dat werkzaam was op het gebied van belastingen mee; dit met uitzondering van het management. Voor het management geldt een sollicitatieplicht. Zoals eerder gesteld in hoofdstuk 2 geldt dat het organisatie-model van Cocensus niet zal veranderen na uitbreiding met een regionale vestiging. Cocensus ziet echter zeker ook mogelijkheden en nemen dit op als een inspanningsverplichting om huidige teamleiders of coördinatoren belastingen onder te brengen in de organisatie van Cocensus.

In de praktijk is gebleken, dat er bij de gemeenten zelf wel een vacature ontstaat voor ambtelijk opdrachtgever (vaak te combineren met andere verbonden partijen). Een functie die in een aantal gevallen is ingevuld door voormalige afdelingsmanagers. Voor de samenwerking tussen de gemeenten en Cocensus is de ambtelijk opdrachtgever een sleutelfiguur, waarbij de kennis van zowel het werkveld van belastingen als de gemeentelijke organisatie een grote meerwaarde is.

Het opstellen van een sociaal plan, overleg met OR/GO e.d. is een aangelegenheid van de gemeente zelf. Indien gewenst kan Cocensus ondersteuning bieden bij dit proces.

Met de medewerkers worden plaatsingsgesprekken gevoerd teneinde een ieder zo veel mogelijk naar wederzijdse tevredenheid te plaatsen. Het mens-volgt-werk principe wordt zoveel mogelijk gevolgd, met dien verstande dat bij een grotere organisatie als Cocensus er op onderdelen sprake is van verdergaande specialisatie en er sprake kan zijn van mens-volgt-taakveld. Een voordeel van de grotere organisatie is daarbij, dat er meer doorgroeimogelijkheden binnen het vakgebied zijn voor medewerkers dan doorgaans bij de kleinere gemeentelijke organisaties. Iedere medewerker die geplaatst wordt bij Cocensus behoudt de door haar/hem opgebouwde rechten.

Bij de toetredingen van respectievelijk Hillegom en Beverwijk heeft plaatsing altijd tot tevredenheid van zowel de werknemer als de werkgever plaats gevonden. Na introductie en het inwerken van de nieuwe medewerkers worden zo snel mogelijk POP-gesprekken ingepland.

Voor wat betreft de rechtspositieregeling wordt daar waar nog noodzakelijk de rechtspositieregeling van de gemeente Haarlem gevolgd. Op onderdelen heeft Cocensus al haar eigen regelingen. Een voorbeeld hiervan is de vervoersregeling, die uitgebreider is dan wat gemeenten normaliter aanbieden.

Cocensus is gestart met de invoering van Het Nieuwe Werken. Vrij vertaald het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Hierdoor wordt het mogelijk voor medewerkers om zowel structureel (maximaal 2 dagen per week bij een volledig dienstverband) als incidenteel thuis te werken. Met de medewerkers is afgesproken dat Het Nieuwe Werken gedurende een jaar (tot 1 juli 2013) als Pilot wordt ingevoerd. Op basis van de ervaringen wordt een definitieve regeling ingevoerd.

Bij de opstellen van de financiële offerte voor de regionale vestiging is rekening gehouden met de bestaande formatie van de betreffende gemeenten. In de bestaande organisatie van Cocensus wordt afgerond 15% van de formatie ingevuld door Directie, staf en Bedrijfsbureau (overhead). Met de uitbreiding van de Gemeenschappelijke regeling verwachten wij dat op het gebied van Directie, staf en Bedrijfsbureau de volgende aanvullende functies ingevuld dienen te worden:

- hoofd regionale vestiging
- medewerker secretariaat/facilitair regionale vestiging
- medewerker/adviseur KAM (kwaliteitsmedewerker)
- medewerker financiële administratie
- medewerker planning & control
- medewerker HRM

De vacatures zullen in eerste instantie worden uitgezet bij de toetredende gemeenten.

10. Huisvesting

In 2012 is bij Cocensus geïnvesteerd in Het Nieuwe Werken (HNW) en het werken “in the cloud”. Dat betekent dat het op dit moment mogelijk is om vrij vertaald waar ook ter wereld de systeemconfiguratie en de applicaties van Cocensus te benaderen. De belangrijkste eis, die daaraan gesteld is, is het aspect veiligheid. In de praktijk betekent dit dat medewerkers naast gebruikersnaam en wachtwoord, via een token, dat telkenmale een unieke code genereert, kunnen inloggen als ware zij werkzaam bij Cocensus. De persoonlijke pc's van de medewerkers zijn volledig geconfigureerd op de servers. Feitelijk is de pc's op de werkplek niet veel meer dan een monitor met daarnaast een aansluitingsmodem voor de server.

Na inloggen zijn de medewerkers dan ook volledig werkzaam op de servers van Cocensus. Het maakt feitelijk niet uit of dat gebeurt via een pc, laptop of zelfs smartphone en het maakt ook niet uit of dat geschiedt via Microsoft of Apple. En het betekent ook dat zij dan gebruik maken van alle beveiligingstools van Cocensus, zoals een virusscanner en een firewall.

Dit fenomeen heeft er toe geleid, dat Cocensus in 2013 nog een stap verder gaat en alle servercapaciteit gaat hosten bij een datacenter. Dat heeft als voordeel, dat de apparatuur 24 uur per dag beschikbaar en beveiligd is en er een back-up garantie is bij eventuele calamiteiten. Prioriteit in de huisvesting komt daarbij te liggen op een goede aansluiting via bijvoorbeeld Gemnet en een kantoor dat optimaal is voorzien van de mogelijkheid om gebruik te kunnen maken van het internet.

Dit concept zal ook worden toegepast bij de nieuwe huisvesting: goede aansluiting en optimale mogelijkheden om van het internet gebruik te kunnen maken. Een combinatie van deze technische mogelijkheden en het Nieuwe Werken betekent dat de regionale huisvesting uitermate geschikt is om het concept van flexwerkplekken en beperkte individuele kantoorruimte toe te passen. Ook voor medewerkers die telefonisch bereikbaar moeten zijn is dit concept van toepassing. De huidige telefooncentrale is in 2013 afgeschreven en zal worden vervangen door een centrale waarin alle medewerkers de beschikking krijgen over een mobiele telefoon, die is gekoppeld aan de centrale en derhalve is doorgeschakeld vanuit de vaste telefoonnummers.

Naast flexibiliteit en veiligheid geldt ook dat er op deze wijze besparingen kunnen worden gerealiseerd op de huisvesting. Dit concept wordt ook (gefaseerd in verband met lopende contracten) toegepast op de huidige vestiging van Cocensus in Hoofddorp, maar het spreekt voor zich dat met name ook de regionale vestiging zich daar uitermate goed voor leent.

In de financiële offerte is rekening gehouden met kosten van huur van een regionale vestiging van 1.000 vierkante meter en met de kapitaallasten van inrichting inclusief meubilair van een investeringsbedrag van in totaal 400.000 euro. Deze kosten (kapitaallasten) zijn verdisconteerd in de offerte.

11. Financiën: offerte

Voor de toetreding van de 8 gemeenten is een berekening opgesteld voor de bijdrage per gemeente aan de gemeenschappelijke regeling. Daartoe is de huidige vastgestelde begroting 2013 van Cocensus doorvertaald naar 2014.

Voor 2014 rust er op de GR een efficiëncytaakstelling van 2% voor de huidige deelnemers aan de GR. Deze besparing is derhalve meegenomen in het vertrekpunt voor de berekening van de bijdragen van de nieuwe deelnemers aan de GR.

Wij verwachten geen loonmaatregelen maar zijn wel uitgegaan van een inflatiepercentage van 1,75% dat is toegepast op de materiële budgetten. Voor de begroting van Cocensus in zijn geheel betekent dit een stijging van de lasten van afgerond 0,5%.

Dus per saldo is als vertrekpunt de begroting 2013 genomen minus 2% efficiëncytaakstelling plus 0,5% inflatiecorrectie. In totaal zijn de bijdragen van de huidige deelnemers en dus ook de nieuwe toetreders daarmee 1,5% lager dan in de begroting 2013.

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

Op de volgende pagina wordt de begroting 2014 gepresenteerd met daarbij de totale bijdrage van de nieuwe deelnemers aan de GR onder de noemer Dependance. Na een toelichting op de begroting 2014 van Cocensus volgt een meerjarenperspectief waarin de bijdragen van de individuele deelnemers aan de GR worden gepresenteerd over de periode 2014-2018.

Vertrekpunt voor de berekeningen is het overnemen van alle huidige werkzaamheden die bij de afdelingen belastingen van de individuele gemeenten zijn ondergebracht.

Daarnaast geldt nadrukkelijk dat gemeenten "schoon" overgaan naar Cocensus. Dat betekent dat er geen werkvoorraden, anders dan normale werkvoorraden, over voorgaande jaren meer liggen. Indien dat wel het geval is, zal per individuele gemeenten overlegd moeten worden over hoe en tegen welke kosten deze werkvoorraad kan worden weggewerkt.

Begroting 2014 Cocensus definitief inclusief dependance

	Jaarekening 2011	Begroting 2012 na 1e burap	2013	2014	Dependance	Begroting 2014 Totaal
-BATEN						
Bijdragen deelnemers GR						
Haarlemmermeer	3.528.900	3.570.900	3.587.300	3.533.500		3.533.500
Haarlem	2.382.700	2.416.300	2.418.000	2.381.700		2.381.700
Beverwijk	792.800	764.300	754.300	743.000		743.000
Hillegom	362.700	352.300	335.400	330.400		330.400
Oostzaan		205.400	203.000	200.000		200.000
Wormerland		330.500	326.500	321.600		321.600
Dependance					3.916.400	3.916.400
Totaal bijdragen deelnemers GR	7.067.100	7.639.700	7.624.500	7.510.200	3.916.400	11.426.600
Overige						
Dienstverlening opdrachtgevers	189.797	210.100	120.500	150.000	100.000	250.000
Dienstverlening derden	140.633					
Bijdrage opdrachtgevers voor dwanginvordering	150.000	160.000	160.000	160.000	100.500	260.500
Opdrachten		111.000	100.000	150.000	50.000	200.000
Ontvangen rente BNG	2.690	500				
Totaal Overige	483.120	481.600	380.500	460.000	250.500	710.500
TOTAAL BATEN	7.550.220	8.121.300	8.005.000	7.970.200	4.166.900	12.137.100
-LASTEN						
Personeel						
Salarissen en sociale lasten	4.456.317	4.663.800	4.642.000	4.592.000	2.450.000	7.042.000
Woon-/werkverkeer	47.223	54.000	56.000	58.000	17.500	75.500
Opleidingen	59.472	94.000	93.000	92.000	49.000	141.000
Overig	62.890	35.600	44.400	45.300	28.000	73.300
Totaal Personeel	4.625.902	4.847.400	4.835.400	4.787.300	2.544.500	7.331.800
Huisvesting						
Kantoor	374.533	284.400	300.000	300.000	155.000	455.000
Energie en water	120.536	96.400	100.000	100.000	52.000	152.000
Kapitaallasten*	109.961	105.900	101.900	101.900	55.000	156.900
Diensten	92.565	106.400	90.000	92.000	62.000	154.000
Totaal Huisvesting	697.595	593.100	591.900	593.900	324.000	917.900
Automatisering						
Servers	171.594	165.600	126.000	126.000	45.000	171.000
Netwerk/infrastructuur	43.489	45.600	29.500	29.500	35.000	64.500
Pc's en randapparatuur	57.328	80.800	89.000	89.000	52.000	141.000
Belastingapplicaties	971.996	1.058.100	1.071.000	1.071.000	516.400	1.587.400
Kantoorapplicaties	70.132	154.300	159.200	159.200	90.000	249.200
Telefonie	100.412	115.500	106.000	106.000	45.000	151.000
Dienstverlening ICT	0	200.000	270.000	272.300	100.000	372.300
Aandeel WOZ (-/-)	-314.000	-314.000	-314.000	-314.000		-314.000
Totaal Automatisering	1.100.951	1.505.900	1.536.700	1.539.000	883.400	2.422.400
Overige uitgaven						
Diverse posten	681.543	654.800	617.000	627.000	380.000	1.007.000
Kapitaallasten bedrijfsmiddelen	2.642	2.500	1.000	0		0
Rente langlopende leningen	107.096	93.700	65.800	65.800	30.000	95.800
Rekening courant rente	3.372	1.900		0		0
Gecaluleerde rente	-187.907	-179.500	-156.800	-156.800	-75.000	-231.800
Totaal Overige uitgaven	606.746	573.400	527.000	536.000	335.000	871.000
Uitvoering Wet WOZ						
Budget inhuur capaciteit	179.125	160.000	120.000	120.000	70.000	190.000
Aandeel automatisering	314.000	314.000	314.000	314.000		314.000
Overige uitgaven	25.306	33.400	15.000	15.000	10.000	25.000
Totaal Uitvoering Wet WOZ	518.431	507.400	449.000	449.000	80.000	529.000
Dotatie egalisatievoorziening		65.000	65.000	65.000		65.000
TOTAAL LASTEN	7.549.625	8.092.200	8.005.000	7.970.200	4.166.900	12.137.100
Saldo	595	29.100	0	0	0	0

Toelichting begroting 2014 inclusief dependance.

Bijdragen deelnemers aan de GR

De bijdragen 2013 zijn verminderd met 2% efficiëncytaakstelling en vermeerderd met 0,5% inflatiecorrectie. De aldus berekende bijdragen zijn het vertrekpunt geweest voor de totale bijdrage voor de nieuwe deelnemers in de regionale huisvesting.

Overige baten

De overige baten bestaan uit een drietal posten. Dienstverlening opdrachtgevers betreft werkzaamheden, die de huidige deelnemers uitbesteden aan Cocensus. Het betreft hier bijvoorbeeld werkzaamheden op het gebied van handhaving zoals controles hondenbelasting of toeristenbelasting, maar ook het uitbreiden van de werkzaamheden door achtergebleven heffingen of nieuwe heffingen bij Cocensus onder te brengen. De overige baten zijn voor 2014 met een bedrag van 100.000 vermeerderd. Het is niet per definitie noodzakelijk, dat dit bedrag gerealiseerd wordt via de nieuwe toetredende gemeenten. Verwacht wordt dat deze raming gerealiseerd kan worden, doordat een van de huidige deelnemers haar werkzaamheden op het gebied van parkeren gaat overdragen aan Cocensus.

Oprachten Cocensus betreffen activiteiten die door Cocensus worden uitgevoerd, maar die geen rechtstreekse relatie hebben met belastingen. In de praktijk gaat het hier om werkzaamheden op het gebied van de BAG.

Overigens is het zo, dat ook aan de lastenkant rekening is gehouden met de werkzaamheden uit hoofde van dienstverlening of opdrachten. Mochten deze dus niet gerealiseerd worden, dan vormt dit geen risico voor de sluitende exploitatie.

Tot slot is onder de overige baten de post Bijdrage opdrachtgevers voor dwanginvordering opgenomen. Dit betreft de vastgestelde bijdrage van de deelnemende gemeenten voor dwanginvordering. Achterliggende gedachte hiervoor is, dat de opbrengsten uit dwanginvordering (aanmaningskosten en beslagkosten) ten gunste komen van de deelnemende gemeenten. Echter de kosten worden gemaakt bij Cocensus, niet alleen voor de eigen deurwaarders, maar ook voor externe deurwaarders in het buitengebied. Deze bijdrage van de deelnemende gemeenten staat apart vermeld in de begroting van Cocensus omdat bij meerdere gemeenten de opbrengsten uit dwanginvordering niet onder het hoofdstuk belastingen in de gemeentelijke begroting/jaarrekening is verantwoord. Een specificatie van de bijdrage per gemeente treft u verder op in dit document.

Personeel

Bij de uitbreiding van Cocensus is rekening gehouden met een toename van de formatie met 40 fte, waarvan 6 fte uitbreiding van Staf en Bedrijfsbureau.

Het opleidingsbudget betreft 2% van de loonsom.

De overige personeelsuitgaven betreffen zaken als personeelsfeest, lief en leed en gedifferentieerd belonen.

Huisvesting

Zoals eerder vermeld is bij de huisvesting uitgegaan van een uitbreiding van 1.000 vierkante meter en een investeringsbudget van 400.000 euro.

De diensten betreffen zaken als koffie/thee-voorziening, schoonmaak, beveiliging e.d.

Automatisering

De diverse posten voor automatisering spreken voor zich. Uitgangspunt voor de berekeningen zijn de uitbreiding van de GR, waarbij rekening is gehouden met het nieuwe huisvestingconcept.

Het onderdeel aandeel WOZ is niets anders dan een verschuiving binnen de exploitatie van ICT-kosten naar het hoofdstuk uitvoering Wet WOZ teneinde de kosten voor de WOZ nader te kunnen specificeren.

Overige uitgaven

Onder deze post zijn de uitgaven voor zaken als porti, druk- en copieerwerk, accountantscontrole, abonnementen e.d. ondergebracht. De huidige kosten zijn daarbij geëxtrapoleerd naar uitbreiding van de GR.

Daarnaast is onder de overige uitgaven de financiering van Cocensus verantwoord. Dit leidt tot een voordelig resultaat in de exploitatie omdat het rentepercentage, dat wordt gehanteerd voor de kapitaallasten (5%) hoger is dan de daadwerkelijke rente op de kapitaalmarkt.

Uitvoering wet WOZ

Voor de uitvoering van de wet WOZ is een afzonderlijke post opgenomen. Naast de verrekening ICT is hier het inhuurbudget verantwoord. Dit budget is alleen beschikbaar voor externe inhuur in het kader van piekwerkzaamheden met betrekking tot de WOZ (taxatie- en bezwaarcapaciteit).

Externe inhuur op andere vakgebieden binnen Cocensus dient in principe gefinancierd te worden via vacatureruimte.

Bij de berekening van het inhuurbudget 2014 zijn de huidige uitgaven van externe inhuur door de nieuwe toetredende gemeenten betrokken.

Bijdragen per gemeente en meerjarenperspectief

Op de volgende pagina wordt de uitwerking per individuele gemeente gepresenteerd.

In meerjarenperspectief heeft Cocensus een inspanningsverplichting om voor haar deelnemende gemeenten een ombuiging te realiseren van jaarlijks 2%.

Deze ombuigingen worden in de periode 2014-2018 gerealiseerd door een aantal ontwikkelingen. Ten eerste levert het nieuwe huisvestingsconcept besparingen op. Ten tweede is er met name in 2017 sprake van vrijval van kapitaallasten. Dit betreft initiële investeringen van Cocensus bij de oprichting, die feitelijk niet meer vervangen behoeven te worden. Ten derde is beperkt rekening gehouden met een afname van de personeelslasten, waarbij natuurlijk verloop uitgangspunt is. De argumentatie hiervoor is, dat zoals gesteld alle medewerkers van de afdelingen belastingen net zoals bij de huidige deelnemers overgaan naar Cocensus, maar dat door toenemende automatisering de capaciteitsbehoefte wel afneemt. Indien dit door natuurlijk verloop gerealiseerd kan worden, dan zal de formatie worden teruggebracht.

Meerjarenperspectief 2014 2018 Cocensus definitief inclusief dependance

	Begroting 2013	Begroting 2014		Meerjarenbegroting			
				2015	2016	2017	2018
-BATEN							
Bijdragen deelnemers GR							
Haarlemmermeer	3.587.300	3.533.500		3.462.800	3.392.200	3.321.500	3.250.800
Haarlem	2.418.000	2.381.700		2.334.100	2.286.400	2.238.800	2.191.200
Beverwijk	754.300	743.000		728.100	713.300	698.400	683.600
Hillegom	335.400	330.400		323.800	317.200	310.600	304.000
Oostzaan	203.000	200.000		196.000	192.000	188.000	184.000
Wormerland	326.500	321.600		315.200	308.700	302.300	295.900
Alkmaar		1.383.200		1.355.500	1.327.900	1.300.200	1.272.500
Heerhugowaard		923.800		905.300	886.800	868.400	849.900
Bergen		548.000		537.000	526.100	515.100	504.200
Langedijk		445.600		436.700	427.800	418.900	410.000
Heiloo		387.600		379.800	372.100	364.300	356.600
Graft - de Rijk		126.800		124.300	121.700	119.200	116.700
Schermer		101.400		99.400	97.300	95.300	93.300
Totaal bijdragen deelnemers GR	7.624.500	11.426.600		11.198.000	10.969.500	10.741.000	10.512.700
Overige							
Dienstverlening opdrachtgevers/efficiencybesparingen	120.500	250.000		250.000	250.000	250.000	250.000
Opdrachten	100.000	200.000		200.000	200.000	200.000	250.000
Bijdragen opdrachtgevers dwanginvordering	160.000	260.500		260.500	260.500	260.500	260.500
Totaal Overige	380.500	710.500		710.500	710.500	710.500	760.500
TOTAAL BATEN	8.005.000	12.137.100		11.908.500	11.680.000	11.451.500	11.273.200
-LASTEN							
Personeel							
Salarissen en sociale lasten	4.642.000	7.042.000		6.942.000	6.842.000	6.842.000	6.742.000
Woon-/werkverkeer	56.000	75.500		75.500	73.500	71.500	69.500
Opleidingen	93.000	141.000		139.000	137.000	137.000	135.000
Overig	44.400	73.300		73.300	73.300	73.300	73.300
Totaal Personeel	4.835.400	7.331.800		7.229.800	7.125.800	7.123.800	7.019.800
Huisvesting							
Kantoor	300.000	455.000		430.000	430.000	440.000	440.000
Energie en water	100.000	152.000		152.000	152.000	159.000	159.000
Kapitaallasten*	101.900	156.900		146.900	136.900	91.900	81.900
Diensten	90.000	154.000		154.000	154.000	154.000	154.000
Totaal Huisvesting	591.900	917.900		882.900	872.900	844.900	834.900
Automatisering							
Servers	126.000	171.000		166.000	161.000	156.000	131.000
Netwerk/infrastructuur	29.500	64.500		62.000	59.500	57.000	54.500
Pc's en randapparatuur	89.000	141.000		135.000	129.000	123.000	117.000
Belastingapplicaties	1.071.000	1.587.400		1.583.500	1.543.700	1.368.000	1.364.300
Kantoorapplicaties	159.200	249.200		243.200	237.200	231.200	225.200
Telefonie	106.000	151.000		147.000	126.000	122.000	118.000
Dienstverlening ICT	270.000	372.300		379.000	385.900	395.000	403.000
Aandeel WOZ (-/-)	-314.000	-314.000		-314.000	-314.000	-314.000	-314.000
Totaal Automatisering	1.536.700	2.422.400		2.401.700	2.328.300	2.138.200	2.099.000
Overige uitgaven							
Diverse posten	617.000	1.007.000		1.001.100	990.000	991.600	986.500
Kapitaallasten bedrijfsmiddelen	1.000	0		0	0	0	0
Rente langlopende leningen	65.800	95.800		95.800	90.800	85.800	80.800
Rekening courant rente	0	0		0	0	0	0
Gecaluleerde rente	-156.800	-231.800		-231.800	-226.800	-221.800	-216.800
Totaal Overige uitgaven	527.000	871.000		865.100	854.000	855.600	850.500
Uitvoering Wet WOZ							
Budget inhuur capaciteit	120.000	190.000		190.000	160.000	150.000	130.000
Aandeel automatisering	314.000	314.000		314.000	314.000	314.000	314.000
Overige uitgaven	15.000	25.000		25.000	25.000	25.000	25.000
Totaal Uitvoering Wet WOZ	449.000	529.000		529.000	499.000	489.000	469.000
Dotatie egalisatievoorziening	65.000	65.000		0	0	0	0
TOTAAL LASTEN	8.005.000	12.137.100		11.908.500	11.680.000	11.451.500	11.273.200
Saldo	0	0	0	0	0	0	0

Bij de berekening van de individuele bijdragen per gemeente is gebruik gemaakt van een rekenmodel. In dat model zijn de belangrijkste factoren het aantal objecten, gesplitst naar woningen en niet-woningen, en de specifieke heffingen per gemeente. Daarnaast is ook gekeken naar de structuur van de gemeente.

Tot slot is gekeken naar het perspectief van de bijdrage per gemeente in relatie tot de nieuwe toetreders en in relatie tot de huidige deelnemers aan de GR.

De bijdrage voor dwanginvordering per gemeente kan als volgt worden gespecificeerd:

Specificatie bijdrage dwanginvordering per gemeente	
gemeente	bedrag
Haarlemmermeer	75.300
Haarlem	50.700
Beverwijk	15.800
Hillegom	7.000
Oostzaan	4.300
Wormerland	6.900
Alkmaar	39.800
Heerhugowaard	22.000
Bergen	12.800
Langedijk	11.400
Heiloo	9.500
Graft - de Rijk	2.700
Schermer	2.300
Totaal	260.500

De bijdragen per gemeenten ontwikkelen zich over de periode 2014-2018 als volgt:

N.B. de bijdragen zijn berekend op basis van loon- en prijspeil 2014 en afgezien van een eventueel accres. Het accres is gelegitimeerd door groei van de gemeenten en derhalve ook groei van de belastingopbrengsten.

Alkmaar	Bijdrage		Dwanginv.			Totaal
2014	1.383.200	+	39.800	=	€	1.423.000
2015	1.355.500	+	39.800	=		1.395.300
2016	1.327.900	+	39.800	=		1.367.700
2017	1.300.200	+	39.800	=		1.340.000
2018	1.272.500	+	39.800	=		1.312.300

Heerhugowaard	Bijdrage		Dwanginv.			Totaal
2014	923.800	+	22.000	=	€	945.800
2015	905.300	+	22.000	=		927.300
2016	886.800	+	22.000	=		908.800
2017	868.400	+	22.000	=		890.400
2018	849.900	+	22.000	=		871.900
Bergen	Bijdrage		Dwanginv.			Totaal
2014	548.000	+	12.800	=	€	560.800
2015	537.000	+	12.800	=		549.800
2016	526.100	+	12.800	=		538.900
2017	515.100	+	12.800	=		527.900
2018	504.200	+	12.800	=		517.000
Langedijk	Bijdrage		Dwanginv.			Totaal
2014	445.600	+	11.400	=	€	457.000
2015	436.700	+	11.400	=		448.100
2016	427.800	+	11.400	=		439.200
2017	418.900	+	11.400	=		430.300
2018	410.000	+	11.400	=		421.400
Heiloo	Bijdrage		Dwanginv.			Totaal
2014	387.600	+	9.500	=	€	397.100
2015	379.800	+	9.500	=		389.300
2016	372.100	+	9.500	=		381.600
2017	364.300	+	9.500	=		373.800
2018	356.600	+	9.500	=		366.100
Graft De Rijp	Bijdrage		Dwanginv.			Totaal
2014	126.800	+	2.700	=	€	129.500
2015	124.300	+	2.700	=		127.000
2016	121.700	+	2.700	=		124.400
2017	119.200	+	2.700	=		121.900
2018	116.700	+	2.700	=		119.400
Schermer	Bijdrage		Dwanginv.			Totaal
2014	101.400	+	2.300	=	€	103.700
2015	99.400	+	2.300	=		101.700
2016	97.300	+	2.300	=		99.600
2017	95.300	+	2.300	=		97.600
2018	93.300	+	2.300	=		95.600

12. Desintegratiekosten

Voor de toetredende gemeenten is er sprake van reorganisatie binnen de eigenlijke gemeentelijke organisatie. Uitbesteding van werkzaamheden leidt tot achterblijvende kosten, bijvoorbeeld op het gebied van niet meer bezette werkplekken, maar ook indien er sprake is van activa die nog niet volledig zijn afgeschreven. Daarnaast is het soms best lastig om na een reductie van formatie om te becijferen wat hiervan de invloed is op ondersteunende diensten, zoals bijvoorbeeld financiën, HRM, facilitair etc.

De praktijk van Cocensus bij toetredingen wijst uit, dat het een periode van 2 jaar kan duren alvorens de desintegratiekosten verdwenen zijn.

Ten principale komen de desintegratiekosten ten laste van de gemeenten zelf. Dat betekent niet, dat Cocensus niet probeert om met de gemeenten mee te denken teneinde oplossingen aan te dragen voor dit fenomeen. Daartoe zijn er wel enige mogelijkheden.

In de eerste presentatie van Cocensus is duidelijk gesteld, dat Cocensus zelf de regie wil voeren over de te betrekken huisvesting en de invulling van overhead-functies. Er kan daarbij geen sprake zijn van eenzijdig gedwongen winkelnering. Dat is ook niet te verkopen aan de huidige deelnemers aan de GR.

Wel is het zo, dat in de offerte voor een regionale vestiging posten zijn opgenomen, die alleen gekwantificeerd zijn, maar verder niet ingevuld.

Dat zijn de eerdergenoemde huisvesting van de dependance ende uitbreiding van de formatie van Cocensus met 6 fte aan overhead-functies.

Het is geen probleem als daar invulling aan wordt gegeven door de nieuw toetredende gemeenten. Alleen zoals gesteld wil Cocensus wel de prijs-kwaliteit verhouding van te betrekken huisvesting kunnen beoordelen en als het gaat om de invulling van overhead-functies de geschiktheid van kandidaten kunnen beoordelen.

Voor huisvesting is in de offerte een bedrag van € 324.000 opgenomen. Een deel daarvan bestaat uit investeringen, een deel variabel gekoppeld aan de bezetting en een deel betreft puur de huur van het gebouw. Voor personeel in overheadfuncties (Staf en Bedrijfsbureau) is uitgegaan van 6 fte. Deze functies zijn niet ingevuld en daarvoor zal dus een wervingstraject moeten worden opgestart.

In het overleg tussen de gemeenten is gesproken over de verdeling en invulling van huisvesting en personeel door de toetredende gemeenten. In de becijferingen is rekening gehouden met de invulling van een bedrag van € 175.000 voor huisvesting en € 250.000 voor formatie.

Mogelijk dat dit bedrag nog iets hoger uitkomt, afhankelijk van de omvang van de dependance en de specifieke invulling van de formatie. Uiteraard wordt een hoger bedrag aan invulling teruggegeven aan de betreffende gemeenten ter dekking van de achterblijvende overhead-functies.

Cocensus wil alleen maar zeker zijn van de juiste prijs, kwaliteit of competenties.

Het is aan het bestuurlijk overleg van de nieuwe gemeenten om hier afspraken over te maken. Cocensus maakt op voorhand geen afspraken met individuele gemeenten; dat is uiteraard wel mogelijk na instemming van alle toetredende gemeenten.

Tot slot is er het project zelf. De begroting is opgesteld op basis van reële aannames, maar er blijft de inspanning om kritisch de vinger aan de pols te houden teneinde de kosten te beheersen. Dat zal altijd in samenspraak gaan met nieuwe toetreders en kan mogelijk tot incidentele of structurele voordelen leiden. Aangezien Cocensus werkt op basis van kostendoorberekeningen vloeien voordelen terug aan de deelnemende gemeenten.

13. Planning

Cocensus heeft ter voorbereiding van de mogelijke toetreding en regionale huisvesting al een concept-projectplan opgesteld. Uitgangspunt daarbij is dat zoveel mogelijk van de werkzaamheden geschiedt door inbreng van of eigen of gemeentelijke expertise.

In hoofdlijnen gaat het om:

- Een stuurgroep
- Een projectgroep
- Een werkgroep Personeel en organisatie
- Een werkgroep facilitair, inclusief ICT
- Een werkgroep dienstverlening

Cocensus is uiteraard bereid om capaciteit voor de stuurgroep, projectgroep en de werkgroepen te leveren, en indien gewenst ook deze groep voor te zitten of te trekken. Aandachtspunt daarbij is wel een goede projectsecretaris als kloppend hart en verbindende schakel. Het zou mooi zijn indien deze vanuit een gemeentelijke organisatie geleverd kan worden, met name ook vanwege de brugfunctie naar gemeentelijke besluitvorming.

Daarnaast wordt in overweging gegeven om een klankbordgroep gevuld met medewerkers op te richten teneinde de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten.

Voor de medezeggenschap wordt geadviseerd om een BOR (Bijzondere OR) en BGO (Bijzonder GO) in te stellen. Indien dat het geval is willen vertegenwoordigers van de OR van Cocensus hier graag in participeren.

Een projectenbudget kan in overleg met de toetredende gemeenten worden vastgesteld.

Een eerste voorzichtige raming luidt als volgt:

-	projectsecretariaat	50.000
-	klankbordgroep, personeelsactiviteiten	20.000
-	externe expertise	30.000
-	voorbereiding huisvesting, infrastructuur	50.000
	Totaal	150.000

Hierbij geldt dat het projectsecretariaat mogelijk op goedkopere wijze vervuld kan worden en dat de externe expertise een optie is voor deelnemende gemeenten voor een vorm van second opinion. Al naar gelang van de invulling is Cocensus bereid om te participeren in het projectenbudget op basis van 50%, waarbij voor de externe expertise een voorbehoud wordt gemaakt in die zin, dat deze ingezet wordt voor het collectieve belang van het project.

De kosten van voorbereiding huisvesting komen in principe voor rekening van Cocensus, echter mocht het project uiteindelijk niet doorgaan dan kunnen de kosten worden gedeclareerd bij de betreffende gemeenten.

Op basis van ervaringen met toetredingen zijn er vier zaken die de planning bepalen en derhalve het kritieke pad vormen:

- de bestuurlijke besluitvorming (de definitieve GO-beslissing)
- de conversie
- het bereiken van een sociaal akkoord
- het betrekken van nieuwe huisvesting

Na ondertekenen van de intentie-overeenkomst heeft het traject van toetreding met inbegrip van bovengenoemde kritieke componenten een doorlooptijd van 10 maanden. Dat is een krap traject en dat vraagt om zakelijke en snelle besluitvorming op moment dat knopen moeten worden doorgehakt. En dat betekent ook, dat deelactiviteiten binnen het project naast elkaar moeten worden opgepakt en niet altijd op elkaar kunnen wachten.

Uiterlijk half maart dient de projectplanning, de projectstructuur, de afstemmingsmomenten en de bemensing van de diverse werkgroepen bekend te zijn.