



---

**Kostentoerekening en  
kostendeckendheid tarieven  
in Krimpen aan den IJssel**

---



**REKENKAMERCOMMISSIE VAN DE GEMEENTE KRIMPEN AAN DEN IJSSEL**

**september 2009**

---

---

Onderzoekers:

dr. J van der Bij en ir. A. Vennekens

Zoetermeer, september 2009

Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven (IOO bv)

Bredewater 26

Postbus 602

2700 MG Zoetermeer

tel: 079 322 22 24

fax: 079 322 22 14

e-mail: [info@ioo.nl](mailto:info@ioo.nl)

[www.IOO.nl](http://www.IOO.nl)

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij het Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven (IOO bv). Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van IOO bv. IOO bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

---

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>BESTUURLIJKE REACTIE COLLEGE .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>NAWOORD REKENKAMERCOMMISSIE.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>6</b>
3.1	TARIEVEN EN KOSTENDEKKING.....	6
3.2	LEESWIJZER .....	6
<b>4</b>	<b>PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN .....</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>BESTEMMINGSCHEFFINGEN EN RETRIBUTIES .....</b>	<b>8</b>
5.1	HET BELEID .....	8
5.2	DE PRAKTIJK.....	9
5.3	ENKELE LEGES EN HEFFINGEN VERGELEKEN.....	13
<b>6</b>	<b>DEEL II: TARIEVEN CULTUUR- EN SPORTACCOMMODATIES .....</b>	<b>18</b>
6.1	INLEIDING ACCOMMODATIES .....	18
6.2	BELEID OVER KOSTENDEKKENDHEID EN KOSTENTOEREKENING VOOR ACCOMMODATIES 18	
6.3	KOSTENTOEREKENING IN DE PRAKTIJK.....	21
6.4	KOSTENDEKKENDHEID ACCOMMODATIES IN DE PRAKTIJK.....	26
6.5	AFWEGING VAN SOCIALE OVERWEGINGEN EN KOSTEN .....	28
6.6	VERGELIJKING MET ANDERE GEMEENTEN.....	31
<b>7</b>	<b>SAMENVATTENDE CONCLUSIES .....</b>	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>AANBEVELINGEN.....</b>	<b>37</b>
<b>9</b>	<b>BIJLAGE 1 - GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN.....</b>	<b>39</b>
<b>10</b>	<b>BIJLAGE 2 - OVERZICHT VAN GEÏNTERVIEWDE PERSONEN .....</b>	<b>40</b>

---

## 1 Bestuurlijke reactie college

Geachte voorzitter

In uw brief van 3 augustus 2009 biedt u ons de gelegenheid bestuurlijk te reageren op uw concept-rapportage over kostentoerekening en kostendekkendheid van tarieven.

Wij hebben kennis genomen van de ambtelijke opmerkingen terzake en hebben hieraan niets toe te voegen. Wij nemen kennis van het concept-rapport en zullen te zijner tijd met de raad in gesprek gaan over de gedane aanbevelingen.

Wij hopen u hiermee van dienst te zijn geweest.

**Contact**

Voor eventuele vragen of opmerkingen kunt u contact opnemen met de heer Mr. A. Boele, gemeentesecretaris of de heer B. Karman, hoofd afdeling Financiën en Control.

Hoogachtend,  
Burgemeester en wethouders van Krimpen aan den IJssel,  
De secretaris, De burgemeester,

Bestuurlijke wederhoor reactie, 14 september 2009

---

## 2 Nawoord rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie heeft kennis genomen van de reactie van het college op het rapport over kosten-toerekening en kostendekkendheid van tarieven.

Het college geeft aan niets toe te willen voegen aan de ambtelijke reactie op een eerdere versie van het onderzoeksrapport. De rekenkamercommissie verbaast zich hier in hoge mate over. Immers: het ambtelijk wederhoor is bedoeld als controle op de feiten, terwijl de bestuurlijke mening over juist de conclusies en de aanbevelingen nu achterwege blijft.

De rekenkamercommissie wil graag de volgende aspecten benadrukken:

1. Transparantie over de werkelijke kosten die voor een bepaald product (bijvoorbeeld de muziekschool of het zwembad) worden gemaakt is van groot belang. Met name voor de uitoefening van de controle-functie van de gemeenteraad is het aanbevelenswaardig als er inzicht is in de reële kosten van een product.
2. Een vereenvoudigde manier van kostenschrijven kan een manier zijn om meer transparantie te bewerkstelligen. De rekenkamercommissie wil met klem het belang benadrukken dat zij hecht aan een wijze van kostentoerekening die inzicht biedt in de reële kosten van producten.
3. Naast transparantie is ook bekendheid over de grondslag voor kostenverdeling van belang, waarbij de commissie aanbeveelt om na verloop van enkele jaren de *gewenste c.q. normatieve* kostendekkingsgraad expliciet vast te stellen door een keer in de vier jaar per product of dienst zero-base de gewenste kostendekkingsgraad te beoordelen
4. De relatie met instellingen die met een zekere mate van zelfstandigheid hun taken uitvoeren - zoals het zwembad en de muziekschool – kunnen mogelijk verzakelijkt worden. De rekenkamercommissie beveelt aan om te onderzoeken of het opstellen van Service Level Agreements een verbetering kan aanbrengen in de bestaande situatie.
5. De gemeentelijke lasten zijn in vergelijking met andere gemeenten in de regio relatief hoog. Het verdient aanbeveling om ook in de komende periode op basis van benchmarkgegevens de ontwikkeling van de tarieven nauwgezet te blijven volgen.

De rekenkamercommissie ziet uit naar de discussie over de aanbevelingen tussen raad en college.

---

## 3 Inleiding

### 3.1 Tarieven en kostendekking

Het doel van het onderhavige onderzoek is het inzicht verkrijgen in welke mate de tarieven van de gemeente Krimpen aan den IJssel kostendekkend zijn en welk beleid daaraan ten grondslag ligt. Onderliggende vragen zijn daarbij in hoeverre het beleid consequent wordt toegepast in het berekenen van tarieven en op welke wijze de kosten in de praktijk toegerekend worden.

Gemeenten kennen verschillende heffingen. Enerzijds zijn er belastingen waarvan de opbrengst bestemd is voor de algemene middelen en anderzijds bestaan er bestemmingsheffingen en retributies, waarvan de opbrengst wordt ingezet om de kosten te dekken van een specifieke voorziening.

De opbrengst uit belastingen is bestemd voor de algemene middelen. De gemeente kan zelf bepalen hoe deze middelen worden gebruikt. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan:

- onroerendezaakbelastingen (OZB);
- hondenbelasting.

Bestemmingsheffingen en retributies zijn niet bedoeld als aanvulling op de algemene middelen. De Gemeentewet bepaalt dat de geraamde baten van bestemmingsheffingen niet hoger mogen zijn dan de geraamde lasten terzake.

De nadruk in dit rapport ligt op de bestemmingsheffingen en retributies, alsmede op de kostendekking. Er zal echter wel een klein uitstapje worden gemaakt naar de OZB.

### 3.2 Leeswijzer

Het voorliggende rapport bestaat uit twee onderdelen. In het eerste deel wordt aandacht geschonken aan de algemene aspecten van de bestemmingsheffingen en retributies. Het tweede deel gaat dieper in op de kostendekkendheid en kostentoekening aan de gemeentelijke accommodaties. In het tweede deel is de aandacht met name gericht op de culturele voorzieningen zoals de muziekschool en ontmoetingscentrum de Tuyter, en de sportaccommodaties waaronder het zwembad, de overdekte sportaccommodaties en de buitensportvelden.

---

## 4 Probleemstelling en onderzoeksvragen

### *Doelstelling*

Het onderzoek heeft tot doel om vast te stellen in welke mate de tarieven van de gemeente Krimpen aan den IJssel kostendekkend zijn, en dient daarbij een bijdrage te leveren aan het inzicht in de systematiek van kostentoerekening. Hierbij wordt bijzondere aandacht geschonken aan de wijze waarop de gemeenteraad inzicht wordt geboden in de kostentoerekening en de wijze waarop dit de besluitvorming kan beïnvloeden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan verzelfstandigingsoperaties.

### *Centrale onderzoeksvraag*

De centrale vraag van het onderzoek is:

*‘In welke mate zijn tarieven van de gemeente Krimpen aan den IJssel kostendekkend en is het systeem van kostentoerekening toereikend en hoe verhouden zij zich tot andere gemeenten?’*

### *Onderzoeksvragen*

- Welk beleid ligt ten grondslag aan de kostentoerekening en de kostendekkendheid?
- Hoe wordt de toerekening toegepast?
- Wordt het beleid van kostendekkendheid consequent toegepast?
- Spelen ook ‘sociale overwegingen’ een rol, en zo ja hoe?
- Hoe verhoudt de situatie in de gemeente Krimpen aan den IJssel zich tot andere gemeenten.

---

## 5 Bestemmingsheffingen en retributies

### 5.1 Het beleid

In deze paragraaf zal worden ingegaan op het beleid zoals dat ten grondslag ligt aan zowel de nagestreefde kostendekkingsgraad, als aan de kostentoerekening. Begonnen zal worden met het aspect van de kostendekking.

#### 5.1.1

#### Beleid voor de

#### kostendekking

Een belangrijk document waarin de beginselen voor de nagestreefde kostendekkingsgraad voor Krimpen aan den IJssel zijn neergelegd, vormt *de Belastingnota 2005*. Voor de belastingen c.q. gemeentelijke heffingen zijn in het algemeen de volgende uitgangspunten geformuleerd. Als hoofdregel geldt een kostendekking van 100%. Uitzonderingen zijn de rioolrechten en de afvalstoffenheffing. Vanwege technische redenen (die samenhangen met het BTW-compensatiefonds) was hier een hogere kostendekking toegestaan.

De gemeente streefde in 2005 echter nadrukkelijk ook naar een beperking van de lastendruk, die voortvloeide uit het totaal van de gemeentelijke heffingen. Dit streven was mede ingegeven door de positie die de gemeente innam in de ranglijst van het Centrum voor Onderzoek van de Economie van de Lagere Overheden (COELO). Ten tijde van het verschijnen van *Belastingnota 2005*, stond Krimpen aan den IJssel in de top tien van gemeenten met de hoogste woonlasten.

Voor de overige heffingen en retributies geldt een meer fijnmazig systeem van doelstellingen voor de kostendekkingsgraad. Per categorie zijn in 2005 maxima vastgesteld. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- voor de haven een kostendekking met een bandbreedte van 50% tot 65%, waarbij naast de jaarlijkse trendmatige verhoging een extra jaarlijkse verhoging van 1% zou worden gehanteerd;
- voor de marktgeden wordt gestreefd naar volledige kostendekking;
- voor de rioolrechten een kostendekking van tenminste 100% tot maximaal een percentage, dat gebaseerd is op het kostenniveau inclusief het bedrag van de gecompenseerde BTW;
- voor de afvalstoffenheffing gold grosso modo hetzelfde als voor de hierboven genoemde rioolrechten;
- voor de leges zou het principe van volledige kostendekking worden gehandhaafd. Het betreft hier vergoedingen voor gemeentelijke diensten variërend van het verlenen van een paspoort, rijbewijs tot het verrichten van naspeuringen in de burgerlijke stand, het verlenen van een ventvergunning etc;
- voor de lijkbezorgingsrechten zou volledige kostendekking bereikt moeten worden, door met ingang van 2006 naast de trend een extra jaarlijkse verhoging van 5% te hanteren, waarbij nader bezien zou worden of volledige kostendekking haalbaar is. Bij de tarieven van de lijkbezorgingsrechten is steeds het beleid geweest om bij de kostentoerekening uit te gaan van het principe dat infrastructurele kosten (kapitaallasten en reserveringen) *niet* in de kostendekking worden begrepen.

Vooraf voor de retributies zijn met ingang van de Kadernota 2007 enkel wijzigingen doorgevoerd.

- Voor de havengelden is mede uit concurrentieoverwegingen afgezien van een kostendekkingsgraad die ligt tussen de 50% en 65%. Daarentegen is gekozen voor trendmatige verhoging;



- 
- Voor de marktgeden is afgezien van het doorberekenen van incidentele onderhoudskosten en sterk gestegen energielasten. Hierdoor komt de feitelijke kostendekkingsgraad uit op circa 86%. Ieder jaar vindt voorts een trendmatige verhoging plaats;
  - De lijkbezorgingsrechten zijn in het voorjaar van 2008 onderzocht. In de Kadernota heeft het College de Raad daarover geïnformeerd en voorgesteld een kostendekking te hanteren van 70%. De Raad heeft daarmee ingestemd. De tarieven in het belastingvoorstel 2009 zijn daarop geënt. De jaren daarna zullen de tarieven trendmatig (op basis van de inflatie) worden aangepast.

### 5.1.2 kostentoe rekening

### Beleid voor de

Ook voor de kostentoe rekening vormt de *Belastingnota 2005* het uitgangspunt. De begroting van de gemeente Krimpen aan den IJssel is gebaseerd op een integrale doorberekening van alle kosten, (dus ook overhead) aan de producten. Vanuit de diverse kostenplaatsen worden alle niet directe kosten via verdeelsleutels doorverdeeld. Hierbij doen volgens de Belastingnota 2005 alle medewerkers aan tijdverantwoording.

In het verleden zijn echter bepaalde investeringen direct afgeboekt ten laste van reserves of op een andere wijze a fonds perdu gefinancierd. Een voorbeeld hiervan is het gemeentehuis. Dit heeft als gevolg dat er geen kapitaallasten zijn, die kunnen worden toegerekend. Per definitie zijn de doorberekende kosten hierdoor te laag, omdat de investering niet via afschrijvingen ten laste van meerdere jaren wordt gebracht. Nog een voorbeeld hiervan is de infrastructuur van de markt. De eerste kosten van aanleg geven geen kapitaallasten, omdat de kosten destijds binnen de bouwgrondexploitatie zijn gebleven.

## 5.2 De praktijk

### 5.2.1 van de kostendekking

### De praktijk

In paragraaf 3.1.1 is het beleid voor wat betreft de kostendekking van de gemeente Krimpen aan den IJssel op een rij gezet. In deze paragraaf staan de praktijk en de resultaten centraal. In de onderstaande tabel is allereerst is een overzicht gegeven van de feitelijke kostendekkingsgraad in 2008, van de belangrijkste heffingen en retributies.

Tabel 5.1 Feitelijke kostendeckingsgraad 2008

<i>Heffing</i>	<i>Kostendeckingsgraad</i>
Havengeld	60%
Marktgelden	86%
Lijkbezorgingsrechten	49%
Rioolrechten	100%
Afalstoffenheffing	100%

*Bron: Belastingvoorstellen 2008*

In tabel 3.2. is een overzicht opgenomen van de leges, op basis van het onderzoek van JE-consultancy.

Tabel 5.2 Leges

<i>Legesgroep</i>	<i>Dekkingspercentage</i>
Documenten/rijbewijzen/ overigen	54,6%
Algemene kosten burgerlijke stand	22,1%
Huwlijken en geregistreerd partnerschap	47,1%
Naturalisatie en geslachtsnaamwijziging	8,3%
Beheer GBA	12,3%
Leges Bouwvergunningen	260,4%
Verkeer en vervoer	49,8%
Vergunningen en openbare orde	42%

*Bron: JE Consultancy*

Uit het rapport van JE-consultancy komt als belangrijke bevinding naar voren dat het dekkingspercentage van alle leges tezamen, zoals die in het rapport van dit bureau behandeld worden, 99,1% bedraagt. Dit betekent dus dat de kosten die de gemeente maakt niet geheel gedekt worden door de vergoedingen die aan de burger gevraagd worden. Er is tussen de uiteenlopende leges echter wel sprake van een forse kruissubsidiëring, waarbij met name de bouwleges als ‘cash cow’ fungeren. Overigens is binnen de gemeente inmiddels besloten om de aanbevelingen uit het rapport van JE-consultancy over te nemen.

### 5.2.2 Raad

### Invloed van de

De invloed van de gemeenteraad op de hoogte van tarieven is zondermeer groot te noemen. Alle in dit rapport genoemde tarieven worden door de gemeenteraad vastgesteld. Bovendien is de informatievoorziening over de ontwikkeling van het beleid en de uitkomsten adequaat. De gemeenteraad wordt geïnformeerd over de hoofdlijnen in de eerder genoemde Belastingnota, de Kadernota's, de legesverordeningen en begrotingen.

---

gen alsmede rekeningen. De informatie over de kostendekkingsgraad van met name de accommodaties, zou echter wel verbeterd kunnen worden (zie deel II). Bovendien wordt er ook in de gemeenteraad actief gediscussieerd over dit thema. Er wordt niet alleen frequent gesproken over de tarieven van de belangrijkste heffingen, maar ook over de havengelden, marktgelden en lijkbezorgingsrechten.

#### *Oordeel over de praktijk van de kostendekking*

Vooraf voor de leges geldt dat er sprake is van een ruime mate van kruissubsidiëring. Op grond van artikel 229b, eerste lid, Gemeentewet mogen de geraamde baten van de leges niet uitstijgen boven de geraamde lasten ter zake. Op basis van de wetsgeschiedenis oordeelde de Hoge Raad<sup>1</sup> dat de raming van zowel de baten als de lasten op het niveau van de gehele legesverordening geschiedt.

Naar de bedoeling van de wetgever moet de toetsing van de opbrengstnorm namelijk plaatsvinden op het *totaal* van de geraamde baten van de leges die in *een verordening* zijn geregeld en het totaal van de geraamde lasten die de werkzaamheden meebrengen waarvoor deze leges worden geheven. Voor de toetsing aan de opbrengstlimiet is niet meer van belang of de geraamde opbrengst van een afzonderlijke heffing al dan niet uitgaat boven de geraamde uitgaven ter zake. Een eventuele overschrijding van de baten ten opzichte van de lasten met betrekking tot bijvoorbeeld de bouwleges, hoeft in beginsel niet tot onverbindendheid van de bouwleges te leiden. De overschrijding kan immers gecompenseerd worden met een tekort bij de andere diensten, waarvoor leges wordt geheven. Het gaat dus niet om het kostendekkendheidspercentage per dienst, zoals de verlening van één vergunning, noch om het kostendekkendheidspercentage per groep van diensten, zoals de verlening van alle bouwvergunningen in één jaar. Tot voor kort werd dus algemeen aangenomen dat kruissubsidiëring tussen uiteenlopende heffingen binnen één verordening, geen probleem was.

Eind 2009 moet echter de Europese Dienstenrichtlijn geïmplementeerd zijn. Artikel 13, lid 2, van de Dienstenrichtlijn stelt onder meer dat de eventuele kosten voor de aanvragers van een vergunning redelijk moeten zijn en in een evenredige verhouding moeten staan tot de kosten van de vergunningsprocedure. Hierbij mogen ook forfaitaire bedragen worden gehanteerd die gebaseerd zijn op de gemiddelde kosten. Het is dus niet noodzakelijk voor iedere individuele afgifte van een vergunning de specifieke kosten te berekenen. Kruissubsidiëring tussen categorieën van vergunningstelsels die niets met elkaar te maken hebben (bijvoorbeeld bouwvergunningen en kapvergunningen), lijkt op basis van de Dienstenrichtlijn echter niet langer toegestaan. Gegeven de ruime overdekking voor de bouwvergunningen en de onderdekking voor de andere categorieën, lijkt een herijking van de tarieven daarom noodzakelijk. Inmiddels heeft de Raad besloten een degressief tarief in te voeren voor de bouwvergunningen.

### 5.2.3 van de kostentoe rekening

### De praktijk

De gemeente hanteert in de praktijk de kostenplaatsmethode voor het doorberekenen en toerekenen van de kosten. Dit is een methode voor de doorberekening van de indirecte kosten, waarbij de indirecte kosten per kostenplaats (bijvoorbeeld Bestuur en Managementondersteuning) worden begroot en doorberekend aan andere kostenplaatsen (bijvoorbeeld Financiën en Control) en programma's (bijvoorbeeld de Rampenbestrijding). Tevens wordt gewerkt met hulpkostenplaatsen. Een hulpkostenplaats is niet een werkelijk be-

<sup>1</sup> HR 24 februari 2006, nr. 39 999, BNB 2006/173.

---

staand onderdeel of afdeling van de gemeente, maar een kostengroepering die ten behoeve van de kostenverbijzondering wordt gemaakt. Een voorbeeld van een hulpkostenplaats is bijvoorbeeld BMO-Juridische Zaken. Vanuit deze hulpkostenplaats worden weer kosten doorberekend aan onder meer de afdeling Financiën en Control.

Voor het doorberekenen van de kosten worden verdeelsleutels gehanteerd. Concreet gaat het voor 2008 om M<sup>2</sup>, FTE, PC's en aantallen bij de gemeente werkzame natuurlijke personen. Hierbij worden voor 2009 ook uurtarieven berekend. Het uurtarief wordt berekend door het totaal aantal uren te delen op de kosten van de kostenplaats.

Het maakt hierbij veel uit van welke verdeelmaatstaven wordt uitgegaan. In 2008 is bijvoorbeeld voor de doorberekening van de P&O-diensten uitgegaan van het aantal natuurlijke personen. Dit komt neer op een bedrag van € 229.000 voor de muziekschool. Indien was uitgegaan van het aantal FTE zou dit bedrag circa € 129.000 zijn geweest. Nog belangrijker is echter dat deze verdeelmaatstaven geen directe relatie hebben met de daadwerkelijk bestede tijd aan het personeel, van in dit geval de muziekschool (zie deel II van dit rapport). De achterliggende gedachte is weliswaar dat de gekozen verdeelsleutel een relatie heeft met de verrichte werkzaamheden door de afdeling P&O, maar het is geen verdeling op basis van tijdschrijfgegevens.

Met ingang van 2009 wordt overgestapt op een eenvoudiger systematiek. Vanaf 2006 ging de gemeente uit van meer dan 50 kostenplaatsen. Vanaf 2009 kent de gemeente één kostenplaats per afdeling met één tarief. Voor wat betreft het voorbeeld van de toerekening van de P&O-kosten wordt voor de muziekschool nu alleen rekening gehouden met de medewerkers die minimaal een halftijdsaanstelling hebben.

#### *Oordeel over de praktijk van de kostentoerekening*

Met ingang van het jaar 2009 is een substantiële vereenvoudiging doorgevoerd voor wat betreft de kosten-toerekening. Voor algemene doeleinden en de berekening van de kostendeckingsgraad van de bestemmingsheffingen alsmede retributies, volstaat deze systematiek op hoofdlijnen. Hierbij moeten echter wel enkele kanttekeningen geplaatst worden:

- de kostentoerekening maakt wel inzichtelijk op hoofdlijnen hoe het gesteld is met de kostendeckingsgraad, maar de kostengegevens worden niet in ruime mate gebruikt voor de beoordeling van de wenselijk geachte verhoging of herijking van de tarieven. Veel tarieven hebben een historische basis, waarbij ieder jaar een trendmatige verhoging wordt doorgevoerd.
- de kostenverdeelstaat kent relatief veel verschillende verdeelmaatstaven, waarbij het niet altijd duidelijk is waarom uitgegaan wordt van bijvoorbeeld het aantal bestede uren, FTE's of in het organisatieonderdeel werkzame personen. Het maakt echter voor de hoogte van het doorbelaste bedrag veel uit of van de ene dan wel de andere maatstaf wordt uitgegaan. Vanzelfsprekend zijn bij de invoering van de verdeelsystematiek wel afwegingen gemaakt, maar deze zijn voor de uitvoerende organisatieonderdelen lang niet altijd transparant.
- de kostenverdeelstaat wordt ook gebruikt als basis voor de interne doorbelasting aan organisatieonderdelen, die (ook in letterlijke zin) op enige afstand staan van het gemeentehuis. Gedacht kan wederom worden aan het zwembad de Lansingh en de muziekschool. Uit deel twee van dit rapport blijkt dat deze doorbelaste kosten fors zijn. Bovendien kan de vraag gesteld worden of de prestaties die geleverd worden in overeenstemming zijn met de kosten. Het zou aanbeveling verdienen als de gemeente juist voor deze diensten een begin zou maken met het definiëren van Service Level Agreements, die concreet aangeven welke prestaties afgenomen worden en tegen welke kosten dat geschiedt. Een SLA (Service Level Agreement) is een overeenkomst tussen een aanbieder en een afnemer van bepaalde diensten en/of producten. In een SLA staan, naast de beschrijving van de te leveren diensten, ook de rechten en de

plichten van zowel de aanbieder als de afnemer ten aanzien van het overeengekomen kwaliteitsniveau (service level) van de te leveren diensten en/of producten. Een SLA kan ook heel goed gebruikt worden om binnen één organisatie afspraken te documenteren, zonder dat daar een bijzondere juridische status aan gekoppeld wordt. In het laatste geval kan de SLA in het algemeen eenvoudiger van opzet zijn en kan volstaan worden met een beschrijving van de te leveren diensten en een klein aantal administratieve aspecten, zoals geldigheidsduur, rapportage, werkoverleg en doorberekening van kosten. Met behulp van een SLA wordt dus bereikt dat bij afnemer en aanbieder eenzelfde beeld ontstaat over de te leveren producten en diensten. Een dergelijke SLA zou ook een goed voorportaal kunnen zijn voor vormen van interne of externe verzelfstandiging. Op deze wijze worden bijvoorbeeld ook de potentiële ontvlechtingskosten inzichtelijk gemaakt.

## 5.3 Enkele leges en heffingen vergeleken

### 5.3.1

### Inleiding

In deze paragraaf zullen enkele belangrijke heffingen en leges van de gemeente Krimpen aan den IJssel vergeleken worden met gemeenten in de regio. Het gaat hier om:

- Bouwleges
- Afvalstoffenheffing
- Rioolrechten.

Alhoewel het aspect van de kostendekkendheid bij de OZB geen rol speelt (vanwege het karakter van een algemene heffing), is ook voor deze belastingsoort een overzicht opgenomen.

#### *Bouwleges*

Zoals in paragraaf 2.1 is opgemerkt zijn met name de bouwleges de cashcow. In tabel 3.3. zijn de bouwleges weergegeven.

Tabel 5.3. Vergelijking bouwleges

	€ 10.000	€ 45.500	€ 130.000
Krimpen aan den IJssel	€ 151	€ 1.085	€ 2.999
Capelle aan den IJssel	€ 129	€ 701	€ 2.002
Barendrecht	€ 320	€ 1.015	€ 2.899
Nieuw-Lekkerland	€ 286	€ 1.194	€ 3.361
Nieuwerkerk aan den IJssel	€ 200	€ 907	€ 2.542
Rotterdam	€ 250	€ 939	€ 2.992
Ridderkerk	€ 255	€ 1.441	€ 4.057
Gemiddelde NL	€ 250	€ 1.118	€ 3.017

Ondanks het feit dat de bouwleges een belangrijke bijdrage leveren aan de bekostiging van de overige producten van de gemeente Krimpen aan den IJssel, steken de tarieven niet slecht af tegen andere gemeenten in de regio en bij het gemiddelde van Nederland. Voor een bouwvergunning van €10.000 wordt zelfs €100 minder betaald dan gemiddeld in Nederland. Voor bouwvergunningen met bouwsommen van € 45.500 en

---

€130.000 wordt niet noemenswaardig afgeweken van het landelijk gemiddelde. De bouwleges zijn ook in regionaal perspectief niet hoog te noemen. Alleen Capelle aan den IJssel brengt over de hele linie lagere bouwleges in rekening.

#### *Afvalstoffenheffing*

Een andere voor de burger belangrijke heffing is de afvalstoffenheffing.

Tabel 5.4. Afvalstoffenheffing 2008, voor één persoonshuishoudens

Krimpen aan den IJssel	€ 287
Capelle aan den IJssel	€ 258
Barendrecht	€ 163
Nieuw-Lekkerland	€ 205
Nieuwerkerk aan den IJssel	€ 227
Rotterdam	€ 248
Ridderkerk	€ 237
Gemiddelde NL	€ 210

De afvalstoffenheffing voor één persoonshuishoudens is zowel in regionaal perspectief als in vergelijking met het landelijk gemiddelde, vrij hoog. In tabel 3.5. is vervolgens aandacht geschonken aan de meerpersoons huishoudens.

Tabel 5.5. Afvalstoffenheffing 2008, meerpersoons huishoudens

Krimpen aan den IJssel	€ 313
Capelle aan den IJssel	€ 318
Barendrecht	€ 249
Nieuw-Lekkerland	€ 209
Nieuwerkerk aan den IJssel	€ 260
Rotterdam	€ 236
Ridderkerk	€ 298
Gemiddelde NL	€ 263

Het beeld van de één persoonshuishoudens gaat ook op voor de meerpersoons huishoudens. Alleen Capelle aan den IJssel kent een hoger tarief.

#### *Rioolrechten*

Ook voor de rioolrechten zijn de tarieven voor de verschillende typen huishoudens vergeleken met die van andere gemeenten.

Tabel 5.6 Rioolrechten 2008, éénpersoons huishoudens

Krimpen aan den IJssel	€ 45
Capelle aan den IJssel	€ 77
Barendrecht	€ 90
Nieuw-Lekkerland	€ 0
Nieuwerkerk aan den IJssel	€ 0
Rotterdam	€ 0
Ridderkerk	€ 68
Gemiddelde NL	€ 72

Voor sommige gemeenten geldt dat zij geen apart rioolrecht kennen, maar dat dit inbegrepen is in de OZB. Het rioolrecht van Krimpen aan den IJssel voor éénpersoons huishoudens verhoudt zich positief ten opzichte van andere gemeenten en het landelijk gemiddelde.

Tabel 5.7. Rioolrecht 2008, meerpersoons huishoudens

Krimpen aan den IJssel	€ 89
Capelle aan den IJssel	€ 77
Barendrecht	€ 266
Nieuw-Lekkerland	€ 0
Nieuwerkerk aan den IJssel	€ 0
Rotterdam	€ 0
Ridderkerk	€ 68
Gemiddelde NL	€ 85

Voor het rioolrecht voor de meerpersoons huishoudens geldt dat dit boven het landelijk gemiddelde ligt en ook boven dat van naburige gemeenten. De absolute uitschieter is echter Barendrecht met een tarief van € 266.

#### OZB

Een voor de burger zeer belangrijke heffing is die van de OZB.

Tabel 5.8. OZB 2008, tarief voor eigenaren

Krimpen aan den IJssel	€ 2,67
Capelle aan den IJssel	€ 2,26
Barendrecht	€ 2,34
Nieuw-Lekkerland	€ 2,61
Nieuwerkerk aan den IJssel	€ 2,27
Rotterdam	€ 2,68
Ridderkerk	€ 1,98
Gemiddelde NL	€ 2,34

In de grafiek is het bedrag weergegeven dat een eigenaar van een woning betaalt aan onroerendzaakbelasting (OZB). De OZB-tarieven worden uitgedrukt in euro's per €2.500 WOZ-waarde van de woning. Het tarief voor Krimpen aan den IJssel is relatief hoog in vergelijking met zowel het landelijk gemiddelde als

de omliggende gemeenten. Alleen Rotterdam kent een hoger tarief (waarbij het rioolrecht echter inbegrepen is in de OZB, zie tabel 3.6 en 3.7). Voor 2009 geldt percentage. In tabel 3.9. zijn deze percentages weergegeven.

Tabel 5.9 Tarief OZB 2009

<i>Gemeente</i>	<i>Tarief eigenaren- woningen</i>	<i>Tarief gebruikers niet woningen</i>	<i>Tarief eigenaren niet woningen</i>
Krimpen aan den IJssel	0,1080	0,2080	0,2600
Capelle aan den IJssel	0,0917	0,1447	0,1812
Barendrecht	0,0928	0,1035	0,1245
Nieuw-Lekkerland	0,1034	0,1667	0,2078
Nieuwerkerk aan den IJssel	0,0844	0,0968	0,1388
Rotterdam	0,1103	0,1941	0,2601
Ridderkerk	0,0804	0,1335	0,1669

#### *Combinatie van woonlasten*

De gemeente heeft onder andere in de Belastingnota 2005 maar ook in latere stukken verwezen naar de studies van het COELO. Om te kunnen vergelijken in welke gemeente de burger meer of minder aan OZB betaalt, kan naar de mening van het COELO het beste de gemiddelde OZB-aanslag worden vergeleken. Dit is de aanslag voor een woning met gemiddelde waarde. Om te vergelijken welke gemeente per saldo meer of minder aan de OZB overhoudt is het gestandaardiseerde OZB-tarief een betere maatstaf. Dit is het tarief gecorrigeerd voor het feit dat de belastinggrondslag niet volledig wordt verevend, zodat gemeenten met goedkope woningen hogere tarieven nodig hebben om een bepaalde opbrengst te genereren. Dit door COELO gehanteerde tarief wijkt dus af van hetgeen in tabel 3.8 is opgenomen.

Bovendien bestaan de woonlasten zoals deze door het COELO worden berekend uit meer dan alleen de OZB. Onder de gemeentelijke woonlasten verstaat het COELO het gemiddelde bedrag dat een huishouden in een bepaalde gemeente betaalt aan OZB, rioolrecht en reinigingsheffing, minus een eventuele heffingskorting. In tabel 3.10. is een overzicht opgenomen.



Tabel 5.10:

## Gecombineerde Woonlasten 2008

	Eénpersoons- huishouden	Meerpersoons- huishouden	Rang- nummer
Krimpen aan den IJssel	€ 715	€ 788	414
Capelle aan den IJssel	€ 642	€ 716	348
Barendrecht	€ 479	€ 752	391
Nieuw-Lekkerland	€ 730	€ 737	375
Nieuwerkerk aan den IJssel	€ 598	€ 639	182
Rotterdam	€ 609	€ 609	111
Ridderkerk	€ 574	€ 671	253

*Bron: COELO, Digitale atlas 2009*

Het rangnummer verdient nog enige toelichting. De goedkoopste gemeente in Nederland staat op nummer 1 en de duurste op 462. Krimpen aan den IJssel mag dan niet meer in de top tien van duurste gemeenten staan, maar behoort nog wel duidelijk tot de duurdere gemeenten. Ook in de regio is Krimpen aan den IJssel een verhoudingsgewijs dure gemeente.

---

## 6 Deel II: Tarieven cultuur- en sportaccommodaties

### 6.1 Inleiding accommodaties

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de kostendekkendheid en kostentoerekening aan de culturele voorzieningen en sportaccommodaties in beheer van gemeente Krimpen aan den IJssel.

#### 6.1.1 Achtergrond culturele voorzieningen

Culturele voorzieningen spelen een belangrijke rol in de leefbaarheid in de gemeente omdat deze een belangrijke rol spelen bij de versterking van de sociale cohesie. De basis van het cultuurbeleid in Krimpen aan den IJssel is het in stand houden van het voorzieningenniveau en de bevordering van een goede toegankelijkheid (en betaalbaarheid) van voorzieningen en activiteiten. Belangrijke culturele voorzieningen zijn de muziekschool en multifunctioneel centrum de Tuyter.<sup>1</sup>

#### 6.1.2 Sportaccommodaties

Aldus begroting 2007 van Krimpen aan den IJssel wordt het belang van gemeentelijk sportbeleid steeds breder onderkend. Dit heeft te maken met de toenemende bewegingsarmoede en de maatschappelijke waarden die verbonden zijn aan sportdeelname. De positieve gezondheidsaspecten van sport zijn van belang. Onderdeel van het sportbeleid is het sportaccommodatiebeleid en beheer en exploitatie van zwembad de Lansingh. Onder de zaalsportaccommodaties vallen sporthal de Boog, sportzaal de Populier, sportzaal Groenendaal en drie gymnastieklokalen. Daarnaast heeft de gemeente 14 sportvelden in beheer en 14 tennisbanen<sup>2</sup>.

### 6.2 Beleid over kostendekkendheid en kostentoerekening voor accommodaties

#### 6.2.1 Beleid t.a.v. kostentoerekening accommodaties

Artikel 12 van de Verordening financiële functie Krimpen aan den IJssel 2007 stelt het volgende over de kostprijsberekening en kostentoerekening: *“Voor het bepalen van de geraamde kostprijs van goederen, werken en diensten wordt een systeem van kostentoerekening gehanteerd. Bij kostentoerekening worden naast de directe kosten alleen die indirecte kosten betrokken, die rechtstreeks samenhangen met de door de gemeente verleende diensten”*.

In artikel 26 schrijft de Verordening financiële functie voor dat het college verantwoordelijk is voor het vastleggen van *“de kostenverdeelsleutels voor het eenduidig toewijzen van de lasten en baten aan de pro-*

<sup>1</sup> Begroting 2007, Krimpen aan den IJssel, p. 44

<sup>2</sup> Belastingvoorstellen 2008, Bijlage: overzicht van tarieven en opbrengsten van sportaccommodaties en ontmoetingscentrum

---

*ducten van de productraming en de productrealisatie*". Tevens is bepaald in artikel 23 van de Verordening financiële functie Krimpen aan den IJssel 2007 dat de administratie zodanig van opzet en werking moet zijn dat zij dienstbaar is voor: "... *het maken van kostencalculaties*" (...).

In de beschikbare beleidsdocumentatie, zoals de Kadernota 2008 en Belastingvoorstellen 2008 is de wijze van kostentoerekening aan accommodaties niet verder geëxpliciteerd. Begrotingen 2007 en 2008 en Jaarrekening 2007 geven geen informatie over de verdeelsleutels en de te hanteren kostentoerekeningssystematiek.

Volgens de geïnterviewde ambtenaren gelden de algemene uitgangspunten en basisprincipes voor toerekening zoals de verdeelsleutels en de wijze van kostenplaatsenberekening, ook voor de kostentoerekening aan accommodaties. Deze uitgangspunten zijn opgenomen in het Productboek BBI-Project 1999, waarin ook is besloten over te gaan op de tijdschrijfsystematiek.

### 6.2.2 Beleid t.a.v. kostendekkendheid accommodaties

In de Belastingnota 2005 en de Verordening financiële functie gemeente Krimpen aan den IJssel 2007 (2006011963) is vastgesteld dat voor andere diensten (bijvoorbeeld accommodaties) dan heffingen en leges, het College een voorstel doet voor de hoogte van de tarieven. Hiervoor dient het college eens in de 4 jaar een kadernota op te stellen, welke wordt vastgesteld door de raad. De Kadernota 2008 van gemeente Krimpen aan den IJssel bevat echter geen specifieke kaders of aanwijzingen omtrent de nagestreefde (of gerealiseerde) kostendekking voor culturele voorzieningen en sportaccommodaties. Dit geldt ook voor Begrotingen 2007 en 2008 en jaarverslag 2007, en de toelichting bij de Verordening tarieven sportaccommodaties en Tuyter (2007, 2008 en 2009) en de Verordening lesgelden Muziekschool (2007 en 2008).

De raad is betrokken bij de besluitvorming over de tarieven van de accommodaties, aangezien deze door de raad worden vastgesteld. De gemeentesecretaris, wethouder en ambtenaren bevestigen echter dat er geen in steen gehouwen beleid is in Krimpen aan den IJssel ten aanzien van de kostendekkendheid van accommodaties<sup>1</sup>. Bij de tariefstelling voor accommodaties wordt een balans gezocht tussen een prijs die de kosten in redelijke mate dekt en de toegankelijkheid voor grote groepen van burgers van Krimpen aan den IJssel zal waarborgen. Er is echter geen sprake van zero-base berekeningen, op basis waarvan een relatie kan worden gelegd tussen de gewenste kostendekkingsgraad en het daarvoor benodigde tarief. In interviews met de betrokken ambtenaren bleek dat de oorspronkelijke tarieven lang geleden zijn vastgesteld, waarbij voortgebouwd is op een historisch vertrekpunt. Bij de Tuyter is bijvoorbeeld sprake geweest van het doortrekken van de lijn uit het verleden, op basis van de tarieven voor het oude dorpsgebouw en het NUT-gebouw<sup>2</sup>.

In het kader van de muziekschool en sportaccommodaties is de kostendekkingsgraad ook niet het eerste waarnaar wordt gekeken. De gemeente Krimpen aan den IJssel streeft primair bepaalde waarden en beleidsdoelstellingen na, die niet strikt economisch van aard zijn. Kostendekking is voor deze diensten dan geen doel op zich.

<sup>1</sup> Interview met gemeentesecretaris, wethouder (financiën), hoofd afd. financiën en directeur a.i. muziekschool

<sup>2</sup> Interview met hoofd afdeling beheer accommodaties

## Zwembad

De kosten en exploitatie van zwembad de Lansingh hebben in het verleden de meeste aandacht gekregen. In 1989 werd uitgegaan van een exploitatietekort van rond de f 800.000. Het was ook de bedoeling het tekort van het oude instructiebad (namelijk de eerder genoemde f 800.000) als richtpunt te nemen voor de nieuwe situatie.

Bij de besluitvorming over de uitbreidingsplannen werd uitgegaan van een bezoekersaantal van 200.000. Voor de tarievenstructuur werden in 1989 de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- een toegangsprijs die aanvaardbaar en duidelijk is voor het publiek door differentiatie zo veel mogelijk te beperken, in casus één tarief voor jong en oud;
- administratief en controle-technisch eenvoudig te verwerken;
- de mogelijkheden om voor frequente bezoekers een gereduceerd tarief in rekening te brengen;
- voor bijzondere doelgroepen c.q. beperkte perioden een verlaagd tarief toe te passen.

Het was de bedoeling om circa f 700.000 aan inkomsten uit de kaartverkoop te genereren. In 1989 is ook een vergelijking uitgevoerd met de tarieven van enkele andere zwembaden, zoals Leusden, Zwijndrecht, Raalte, Ridderkerk en Rotterdam. In 1991 zijn de ramingen van het exploitatietekort in de notitie "Exploitatie zwembad De Lansingh" bijgesteld. In tabel 4.1. is dit weergegeven.

Tabel 6.1 Prognoses exploitatietekort in juni 1991

<i>Prognose</i>	<i>Omvang exploitatietekort</i>
Oktober 1987	f 793.673
Bijgestelde prognose november 1989	f 837.000
Voorjaarsnota	f 904.000
Raming 1992	f 933.500

*Bron: Notitie exploitatie zwembad "De" Lansingh"*

Overigens werden de inkomsten in 1991 ook bijgesteld naar f 877.000, omdat de geraamde bezoekersaantallen op 240.000 uitkwamen. Overigens overtroffen de feitelijke bezoekersaantallen de verwachtingen ruimschoots. Het werkelijk aantal recreatieve bezoekers bedroeg in 1992 ruim 290.000. Overigens bleek dat het nog niet zo simpel was om de gestegen bezoekersaantallen om te zetten in een minder omvangrijk exploitatietekort, door het doorvoeren van een beperkte tariefsverhoging. Ondanks dat in 1992 de tarieven van de dagkaartjes en het lage tarief werden verhoogd met 10% en de coupons van 5%, stegen de gemiddelde opbrengsten per bezoeker maar met 5%. Dit kwam door het uitwijken van bezoekers naar de coupons. Bovendien zou een omvangrijkere tariefsverhoging kunnen leiden tot een vraaguitval en daarmee tot een verslechtering van het exploitatieresultaat. Voor het jaar 1994 werd dan ook een beperkte tariefsverhoging doorgevoerd, hetgeen de opbrengsten uit kaartverkoop zou moeten brengen op ruim f 1,2 miljoen.

In 1997 besloot het College tot het opleggen van een taakstelling van f 150.000. Deze taakstelling werd ingevuld door een verhoging van de tarieven.

Bij de begrotingsbehandeling 2005 werd in het kader van het dekkingsplan besloten om in de periode 2006 tot en met 2008 de tarieven met 10% te verhogen. Nadien werd echter een amendement door de raad aangenomen, om slechts uit te gaan van de reguliere stijging van 1,5%.

---

Tot op de dag van vandaag mogen de tarieven van het zwembad zich in de warme belangstelling van het College en de raad verheugen. Op zich is dit ook niet verwonderlijk omdat het enerzijds om een voor de burgers belangrijke gemeentelijke voorziening gaat, waarbij de toegankelijkheid voor alle delen van de Krimpense bevolking een belangrijke rol speelt. Anderzijds drukt het exploitatietekort van het zwembad (net als in veel andere gemeenten) zwaar op de begroting.

Twee externe bureaus hebben de modaliteiten van interne en externe verzelfstandiging onderzocht. Tot een besluit hierover is het echter niet gekomen, omdat er onvoldoende steun zich aftekende in de raad. Wellicht worden na de verkiezingen nieuwe initiatieven ontplooid, om tot een minder vergaande variant te komen. Gedacht kan hierbij worden aan vorm van contractmanagement, waarbij taakstellende afspraken worden gemaakt over kosten, opbrengsten en resultaat<sup>1</sup>. Inmiddels is er een besluit genomen over de inpassing binnen de organisatie.

### **Muziekschool**

Sinds 2007 heeft onderzoek naar de organisatorische positie van de muziekschool plaatsgevonden. Hierbij is ook een privatiseringsscenario onderzocht, namelijk een multidisciplinair bedrijfsmodel van de muziekschool met cultuur (-welzijns) functie. Deze private organisatie zou werken op basis van opdrachtnemerschap, 4-jarige contracten en prestatieovereenkomsten en zonder de jaarlijkse subsidieronde<sup>2</sup>. Een werkgroep over de muziekschool, het zwembad en de accommodaties heeft vervolgens gekeken naar de inrichtingsstructuur van de afdeling Samenleving vanaf 2009<sup>3</sup>. Hierop volgend is een beslissing genomen dat er geen zevende afdeling komt waarin onder andere de muziekschool, zwembad, sport accommodaties en het onderhoud zijn verenigd. Alle accommodaties en de muziekschool blijven nu onder de vleugels van de afdeling Samenleving, aangestuurd door een afzonderlijke leidinggevende voor de afzonderlijke locaties.

## **6.3 Kostentoerekening in de praktijk**

### **6.3.1 Transparantie en wijze van kostentoerekening**

De kostentoerekening van gemeentelijke interne diensten aan accommodaties is inzichtelijk gemaakt in kostenverdeelstaten, waarin verschillende afdelingen en objecten als een aparte kostenplaats zijn gedefinieerd.

Bij alle afdelingen worden uren geschreven in het tijdschrijfsysteem TIM en op basis daarvan worden de kosten periodiek doorberekend via kostenplaatsen. Aan het eind van het jaar wordt het overzicht uitgedraaid en op basis daarvan worden de kosten doorberekend via kostenplaatsen. Uiteindelijk wordt het urenoverzicht niet bewaard; in de kostenverdeelstaat zijn alleen de bedragen zichtbaar<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Interview met gemeentesecretaris en wethouder (financiën).

<sup>2</sup> De muziekschool in beweging. Opties voor de toekomst. Soeria Facee Schaeffer, Oktober 2007.

<sup>3</sup> Zie ook: Inrichtingsstructuur Afdeling samenleving vanaf 2009, Concept 28 nov. 2008.

<sup>4</sup> Interview met het hoofd afd. financiën

---

Aan de muziekschool, sporthal de Boog, sportzaal de Populier, het zwembad en de Tuyter worden de overhead en indirecte kosten vanuit interne diensten van de gemeente toegerekend. Alle andere kosten van deze accommodaties, zoals salarissen van het personeel bij het zwembad zijn niet opgenomen in de kostenverdeelstaat omdat het hier directe kosten betreft.

Overheadkosten worden niet doorbelast op basis van tijdschrijven, maar met verschillende verdeelsleutels voor specifieke kosten, zoals vierkante meters voor onderhoud, aantal PC's voor ICT-kosten, en aantal FTE voor facilitaire diensten en personeelszaken. Hierbij wordt niet gekeken naar de feitelijk per kostenplaats of accommodatie verleende diensten en hiermee gepaard gaande kosten<sup>1</sup>.

### 6.3.2 kostenbeheersing

De verantwoordelijken voor het zwembad, sportaccommodaties, de Tuyter en de muziekschool hebben dus geen controle over de hoogte van de doorbelaste overheadkosten, zoals onderhoud en personeelszaken. Een eventueel exploitatietekort kan gedekt worden uit algemene middelen, terwijl bij de dienstverlenende gemeentelijke afdeling (bijv. PZ, of energiekosten) ook weinig prikkels bestaan om de kosten zo laag mogelijk te houden omdat deze toch worden doorbelast. Wanneer een verantwoordelijk manager binnen de gemeente geen invloed heeft op de hoogte van de toegerekende kosten, schenkt deze hieraan ook minder aandacht<sup>2</sup>.

Het is daarom van belang dat wordt bewaakt dat deze dienstverlening en de kostentoerekening ook doelmatig gebeurt. De waarborging en bewaking van de efficiëntie van de overheaddiensten, berust bij het Management Team (MT). Het MT kijkt jaarlijks naar de formatie, welk personeel nodig is voor welke taken, en of er personeel bij moet of juist niet.

Overigens is in Krimpen aan den IJssel momenteel een discussie gaande om het tijdschrijven af te schaffen voor bepaalde personen of functies, bijvoorbeeld voor mensen die de hele dag ongeveer hetzelfde type werk doen<sup>3</sup>. Tijdschrijven kan echter effectief worden ingezet om te registreren voor welke afdeling of accommodatie is gewerkt.

In plaats van (het deels) afschaffen of beperken van tijdschrijven kan dus beter gedacht worden aan het verbeteren van het systeem van tijdschrijven, hetgeen de grondslag kan vormen voor een exactere kostentoerekening. Aangezien de gemeente bezig is aan een wijziging van de kostentoerekeningssystematiek met ingang van begroting 2010, kan het verbeteren van tijdschrijfsysteem hierin worden meegenomen.

### 6.3.3 Toegerekende lasten

#### **Totaaloverzicht**

Tabel 4.2. laat de vanuit de gemeente toegerekende lasten zien, voor de muziekschool, het zwembad, de sportaccommodaties en de Tuyter. Overigens zijn in Begroting 2008 niet de lasten en baten opgenomen per accommodatie, zodat niet kan worden nagegaan welk deel de toegerekende lasten uitmaken van de totale lasten per accommodatie.

<sup>1</sup> Interview met het hoofd afdeling financiën

<sup>2</sup> Interview met hoofd afd. beheer accommodaties

<sup>3</sup> Interview met hoofd afdeling financiën

Tabel 4.2.: Aan muziekschool en accommodaties toegerekende lasten (Begroot 2008)

<i>Euro's</i>	Totaal toegerekend o.b.v. uren	Overhead doorbelast via verdeelsleutels
Muziekschool	5.486	418.950
Sportaccommodaties algemeen	117.000	0
Sporthal De Boog	6.829	30.732
Sportzaal de Populier	6.191	61.464
Zwembad	48.604	688.511
Tuyter	45.706	126.977

Bron: Kostenverdeelstaat (KVS) Krimpen aan den IJssel 2008. Berekeningen: IOO

Volgens het hoofd van de afdeling financiën zijn de kosten voor een bepaalde kostenplaats, vooral afhankelijk van het beleid van de leidinggevende van een afdeling. Naar rato van het aantal mensen dat in dienst is, zullen de kosten oplopen.

#### Doorbelasting per kostentype

Uit tabel 4.3. is op te maken dat het zwembad hoge kosten vanuit management en personeelszaken krijgt doorbelast. De managementkosten van het zwembad zijn hoog, omdat er een leidinggevende is op de afdeling, een leidinggevende bij het zwembad en ook nog een bedrijfsleider. Deze gelaagdheid veroorzaakt hogere managementkosten. Ter vergelijking heeft de muziekschool een veel plattere structuur en dus lagere managementkosten zijn. De organisatieaanpassing die ophanden is, houdt in dat opnieuw onderbouwd moet worden hoeveel mensen nodig zijn en waarvoor. In de nieuwe organisatie gaat deze gelaagdheid vervallen. Dan zullen de overheadkosten van het zwembad ook lager worden.

Aan de muziekschool worden geen managementkosten doorberekend, maar de doorbelaste kosten vanuit personeelszaken in 2008 zijn wel fors, omdat deze worden toebedeeld op basis van het aantal personen dat in dienst is. Overheadkosten worden ook doorbelast aan sportzalen de Boog en de Populier, maar niet aan andere sportvelden en –zalen, aangezien er bij de overige sportvelden ook geen personeel werkzaam is.

Tabel 4.3.: Doorbelaste overheadkosten: management, PZ, Facilitair, Documentaire informatievoorziening)

<i>Euro's</i>	Management		Personeelszaken		Facilitair		Doc. In- fo.voorz.	
	FTE	Euro	Personen	Euro	FTE	Euro	FTE	Euro
Muziekschool	0	0	29	228.986	11	56.129	11	36.448
Sportaccomm.								
De Boog	1	9.490	1	7.896	1	5.039	1	3.272
Populier	2	18.980	2	15.792	2	10.077	2	6.544
Zwembad	17,49	165.982	34	268.466	17	88.124	17	57.225
Tuyter	3,14	29.799	7	55.272	3	15.821	3	10.274

Bron: Kostenverdeelstaat (KVS) Krimpen aan den IJssel 2008. Berekeningen:IOO

De doorbelasting van kantoorautomatisering en ICT is gebaseerd op het aantal PC's en financiën en control op basis van FTE (zie tabel 4.4.).

Tabel 4.4.: Doorbelaste kosten overhead: Kantoorautomatisering, ICT en financiën

<i>Euro's</i>	Kantoorautomatisering (IP518)		Informatiebeleid, systeem- beheer en vastgoedinfo (IP534)		Financien en Control (IP540)	
	PC's	Euro	PC's	Euro	FTE	Euro
	Muziekschool	4	7.090	4	34.204	11
Sportacc. Alg						
De Boog	0	0	0	0	1	5.035
Populier	0	0	0	0	2	10.071
Zwembad	2	3.545	2	17.102	17	88.068
Tuyter	0	0	0	0	3	15.811

Bron: Kostenverdeelstaat (KVS) Krimpen aan den IJssel 2008. Berekeningen:IOO

Tabel 4.5. laat zien dat vanuit de Sector Samenleving geen uren worden doorbelast voor staf, accommodatiebeheer en beleidsontwikkeling aan de muziekschool, maar wel aan het zwembad, de Tuyter en de sportaccommodaties in het algemeen.

Tabel 4.5.: Toegerekende uren vanuit Sector Samenleving

<i>Euro's</i>	Staf Sector Samenleving		Beheer accommodaties		Beleidsontwikkeling SSL	
	Aantal uren	Euro	Aantal uren	Euro	Aantal uren	Euro
	Muziekschool					0
Sportacc. Alg	270	28.539	544	40.052	150	13.677
De Boog						
Populier						
Zwembad	220	23.254	25	1.841	50	4.559
Tuyter	125	13.212	300	22.087	0	0

Bron: Kostenverdeelstaat (KVS) Krimpen aan den IJssel 2008. Berekeningen:IOO

Tabel 4.6. toont de toegerekende uren aan onderhoud en schades aan gebouwen, gebaseerd op het aantal uren.

Tabel 4.6.: Toegerekende uren: Onderhoud en schades

<i>Euro's</i>	Onderhoud en schades KPDOW Buitendienst		Onderhoud en schades KPDOW Binnendienst	
	Aantal uren	Euro	Aantal uren	Euro
	Muziekschool	20	1.337	65
Sportacc. Alg	152	10.158	385	24.574
De Boog	21	1.403	85	5.426
Populier	21	1.403	75	4.787
Zwembad	83	5.547	210	13.404
Tuyter	22	1.470	140	8.936

Bron: Kostenverdeelstaat (KVS) Krimpen aan den IJssel 2008. Berekeningen: IOO



### 6.3.4 Casus: Kostentoerekening muziekschool

Bovenstaande tabellen zijn gebaseerd op de geraamde kostentoerekening. Onderstaande tabel gaat tevens in op de feitelijk geboekte doorbelaste kosten. In 2008 werd door de gemeente 449.426,50 euro aan feitelijk geboekte overheadkosten aan de muziekschool intern doorbelast<sup>1</sup>. Het merendeel hiervan (442.044,64 euro) kwam vanuit de interne producten facilitaire zaken, personeelszaken, “Diversen”, kantoorautomatisering, informatiebeleid en financiële administratie. De rest (7.381,86 euro) was voor onderhoud aan het gebouw (huisvesting). Onderstaande tabel 4.7. laat zien dat de geboekte overhead vanuit de gemeente toegerekend aan de muziekschool steeg van 29 procent in 2007 naar 37 procent in 2008.

Tabel 4.7: Intern doorbelaste overhead van gemeente aan muziekschool

	Budget 2007 (incl. wijziging)	Geboekt 2007	Budget 2008 (incl. wijziging)	Geboekt 2008
Totale lasten muziekschool	1.076.647,00	1.039.438,05	1.157.33,00	1.200.994,85
Toegerekende overhead vanuit gemeente	352.595,00	299.317,13	424.437,00	449.426,50
Togerekende overhead als % van totale lasten	33	29	37	37

Bron: Muziekschool Krimpen aan den IJssel, Analyse budgetbewaking 2008<sup>2</sup>.

De stijging van intern doorbelaste overhead vanuit de gemeente in 2008 (tabel 4.7) is vooral te wijten aan meer dan een verdubbeling in lasten vanuit IP personeelszaken, van 124.393,82 euro in 2007 naar 276.572,14 euro in 2008. Aldus de directeur a.i. van de muziekschool heeft deze stijging te maken met de hogere personeelskosten vanwege de reorganisatie van gemeente als geheel in 2008. Hoewel deze reorganisatie niet zozeer betrekking had op de muziekschool, komt de doorbelasting aan de muziekschool hoger uit omdat de kosten over alle onderdelen worden doorberekend op basis van in dit geval het aantal personeelsleden<sup>3</sup>.

De hoogte van deze kosten is vanuit de muziekschool niet te beïnvloeden. De muziekschool wordt ook niet op de kosten afgerekend en de directeur wordt hierop niet aangesproken. Dat zou zijns inziens ook niet terecht zijn, want er is nauwelijks meer een relatie tussen prestaties, uren en de prijs. Hierdoor kan er niet op efficiency worden gestuurd.

Het gevaar is nu wel dat er niet meer gekeken kan worden naar: “wat kost de muziekschool?”. Aldus de directeur a.i. van de muziekschool is de kostprijs van het product ‘muziekschool’ momenteel ook niet te berekenen. Er kan alleen iets gezegd worden over efficiëntie op het niveau van het totaal aan producten in de gemeentebegrotingen. Op het niveau van de muziekschool kijkt men vooral naar wat werkt: er wordt gestuurd op het aanbod van de gewenste voorzieningen en de kwaliteit<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Bron: Muziekschool Krimpen aan den IJssel, Analyse budgetbewaking 2008, Ontvangen van de directeur a.i. van de muziekschool op 28 mei 2009

<sup>2</sup> Ontvangen van de directeur a.i. van de muziekschool op 28 mei 2009

<sup>3</sup> Interview met a.i. directeur van de muziekschool

<sup>4</sup> Ibid.

Vanaf het moment dat mensen op de kosten gaan letten en op basis daarvan afgerekend gaan worden, moet aldus de directeur a.i. van de muziekschool de hele kostentoerekeningsystematiek voor alle afdelingen veranderen. Volgens de directeur a.i. van de muziekschool is het systeem uiteindelijk op het niveau van de gehele gemeente wel in evenwicht, maar levert het voor zijn instelling geen goede sturingsinformatie op.

## 6.4 Kostendekkendheid accommodaties in de praktijk

Volgens de Sportnota 2009 hebben vrijwel alle gemeentelijke sportaccommodaties en het zwembad te kampen met een exploitatietekort. De betrokken ambtenaren bevestigen dat de tarieven voor muziekschool, zwembad en sportaccommodaties verre van kostendekkend zijn. De tarieven voor muziekschool, zwembad en de Tuyter worden jaarlijks trendmatig op basis van de inflatie verhoogd, zonder een duidelijke onderbouwing vanuit de feitelijke kosten en inkomsten<sup>1</sup>. Zo is voor het verenigingsgebruik van de accommodaties is in begroting 2008 volstaan met een trendmatige verhoging van het tarief (raadsvergadering van 13 december 2007, reg. Nr. 2007012135). Bij bezuinigingen die voor de hele gemeente gelden wordt wel wat extra's bovenop de tarieven gezet<sup>2</sup>. Zo bedroeg over de periode 1990-2005 de gemiddelde jaarlijkse tariefstijging voor het zwembad 4,97%, hetgeen meer is dan de gemiddelde jaarlijkse inflatie. In 2008 is naast de trendmatige 1,5% stijging in de tarieven een verhoging van 2,5% toegepast voor de toegangsprijzen, die voortvloeide uit een taakstelling van 20.000 euro voor het zwembad naar aanleiding van de heroverwegingsbesluiten 2005 (raadsvergadering van 13 december 2007, reg. Nr. 2007012135). Voor de tarieven van de muziekschool en het zwembad wordt daarnaast gekeken naar tarieven voor soortgelijke voorzieningen in omliggende gemeenten.

Bij de sportaccommodaties wordt sinds de oorspronkelijke tariefstelling in de jaren '80 van de vorige eeuw niet meer nauwgezet gekeken naar de kostendekkendheid. Uit een vergelijking van de tarieven voor binnen- en buitensportaccommodaties<sup>3</sup> blijkt dat de gemiddelde jaarlijkse tariefstijging in de periode 2006 tot 2009 tussen de 0,5 en 0,8 procent bedroeg; minder dan de jaarlijkse inflatie.

De Begrotingen 2007 en 2008 en jaarrekening 2007 geven geen inzicht in de omvang van de kosten en van de opbrengsten voor elk product<sup>4</sup>. De Jaarrekening 2007 bevat wel het saldo van baten en lasten per product. Onderstaande tabel 4.8. toont het saldo voor elk van de accommodaties.

Tabel 4.8: Productraming en rekening accommodaties (per saldo)

<i>Euro</i>	Begroting 2007	Begroting 2007 na wij- ziging	Rekening 2007
Muziekschool	-830.726	-857.823	-841.912
Zwembad	-1.205.466	-1.415.823	-1.404.074
Sportaccommodaties - overdekt	-515.223	-564.195	-538.852
Sportaccommodaties – openlucht	-87.996	-233.955	-28.781

<sup>1</sup> Interview Hoofd. Afd. financiën en dir. a.i. Muziekschool

<sup>2</sup> Interview Hoofd. Afd. financiën

<sup>3</sup> Bron: Verordening tarieven Sportaccommodaties, zwembad en de Tuyter 2006, 2007, 2008, 2009. Berekeningen door IOO.

<sup>4</sup> Interview Hoofd. Afd. financiën en dir. a.i. Muziekschool

(niet groen)			
Ingebruikgeving accommodaties	-35.754	-35.754	-58.218
Ontmoetingscentrum De Tuyter	65.158	62.607	77.193

Bron: Krimpen aan den IJssel, Jaarrekening 2007, p. 49-50, 56

Uit bovenstaande tabel 4.8. kan worden geconcludeerd dat alle accommodaties inderdaad verliesgevend zijn, behalve ontmoetingscentrum de Tuyter. Echter, bij navraag blijkt dat het saldo voor de Tuyter niet zo rooskleurig is als het op het eerste gezicht lijkt. De Tuyter bestaat uit een bibliotheek, wereldwinkel, een toneelzaal en enkele kleinere zalen, en een horecaruimte. In de begroting en jaarrekening lijkt de Tuyter kostendekkend, omdat de horecaruimte wordt verpacht en de bibliotheek wordt verhuurd tegen commercieel tarief, inclusief BTW<sup>1</sup>. Aan de bibliotheek wordt het grootste deel van de kosten toegerekend. Voor de bibliotheek zou dat geen probleem opleveren, want de gemeente subsidieert de bibliotheek<sup>2</sup>.

In de bijlagen van Belastingvoorstellen 2008 worden ramingen gegeven van de opbrengsten van het zwembad de Tuyter en de sportaccommodaties in 2007 en 2008. Voor de muziekschool zijn de gegevens verkregen vanuit de rekeningcijfers<sup>3</sup>.

Tabel 4.9: Opbrengsten van accommodaties

<i>Euro</i>	Baten 2007	Baten 2008
Muziekschool	197.526,03	208.929,37
Zwembad	945.450,00	946.845,00
Sportaccommodaties – overdekt	135.407,50	129.645,00
Sportvelden	100.894,98	102.401,96
Ontmoetingscentrum De Tuyter	431.045,00	435.957,50

Bron: Belastingvoorstellen 2008. bijlage: overzicht van tarieven en opbrengsten van de sportaccommodaties. Informatie over inkomsten uit lessen en activiteiten van de muziekschool 2007 en 2008 van a.i. directeur muziekschool. Berekeningen door IOO.

In onderstaande tabel 4.10. zijn de opbrengsten van de accommodaties (uit tabel 4.9) verrekend met de saldi, op basis waarvan de lasten berekend zijn en de kostendeckingspercentages.

<sup>1</sup> Deze optie wordt niet altijd gebruikt, maar de gemeente heeft hiervoor gekozen. Bij de bouw is BTW in de bouw prijs verrekend, zodat de gemeente de BTW ook in de huurprijs kan doorbelasten. Dat levert een BTW-voordeel op.

<sup>2</sup> Interview met hoofd afd. financiën; interview hoofd af. Beheer accommodaties

<sup>3</sup> Bron: directeur a.i. muziekschool

Tabel 4.10.: Kostendeckendheid van accommodaties

<i>Euro</i>	Saldo 2007	Baten 2007	Lasten 2007	Kostendeckingspercentage
Muziekschool	-841.912,00	197.526,03	1.039.438,03	19,00%
Zwembad	-1.205.466,00	945.450,00	2.150.916,00	43,96%
Sportaccommodaties <sup>1</sup> (overdekt en buiten)	-638.973,00	236.302,48	875.275,48	27,00%
Ontmoetingscentrum De Tuyter	431.045,00	431.045,00	365.887,00	117,81%

Bron: Belastingvoorstellen 2008. bijlage: overzicht van tarieven en opbrengsten van de sportaccommodaties. Informatie over inkomsten uit lessen en activiteiten van de muziekschool 2007 en 2008 van a.i. directeur muziekschool. Krimpen aan den IJssel, Jaarrekening 2007, p. 49-50, 56. Berekeningen door IOO.

Uit bovenstaande tabel 4.10. blijkt dat de kostendeckingspercentages van met name de muziekschool en de sportaccommodaties zeer laag zijn. De lage kostendeckingsgraad hangt samen met de gehanteerde wijze van kostentoe rekening, waarbij de voor interne diensten toegerekende kosten vanuit de gemeente een aanzienlijk deel van de kosten uitmaken.

## 6.5 Afweging van sociale overwegingen en kosten

### 6.5.1 Sportaccommodaties en zwembad

Recent is samen met het betrokken verenigingen een Sportbeleidsnota opgesteld. Op het terrein van accommodaties stuurt de nota onder andere aan op multifunctioneel gebruik van ruimte, samenwerking, nieuw aanbod voor tot nog toe niet in een vereniging georganiseerde sporters, optimaliseren van de bezetting en clustering van accommodaties bij nieuwbouw en renovatie<sup>2</sup>.

Aandachtspunten van het gemeentelijk sportbeleid zijn o.a.:

- Vergroten van deelname aan sport en recreatieve activiteiten in alle leeftijdsgroepen;
- Beperken van financiële drempels voor brede sportparticipatie;
- Sportverenigingen (vrijwilligersorganisaties) ondersteunen; d.m.v. tarievenbeleid en aanbieden van accommodaties.<sup>3</sup>

Gemeente Krimpen aan den IJssel stelt dat sportaccommodaties belangrijk bijdragen aan de leefbaarheid in de gemeente: “Uitgangspunt is het handhaven van het huidige gevarieerde voorzieningenniveau in kwantitatief en kwalitatief opzicht. Gelet op het grote maatschappelijke belang van de sport is het nodig aandacht te (blijven) besteden aan de toegankelijkheid en goede bereikbaarheid tegen betaalbare tarieven”. Voor de binnen- en buitensportaccommodaties stelt de gemeente dat het aanbod in grote lijnen voldoet aan de bestaande behoeften (Begroting 2007, Krimpen aan den IJssel, p. 51).

<sup>1</sup> De cijfers voor de overdekte sportaccommodaties en de sportvelden zijn samengevoegd.

<sup>2</sup> Sportnota 2009 (Sport en Beweging). Krimpen aan Den IJssel, 3 feb. 2009

<sup>3</sup> Gemeente Krimpen aan den I

IJssel, Sportnota 2009

---

In Sportnota 2009 zijn de volgende doelstellingen vastgesteld voor sportaccommodaties en openbare ruimte in 2012:

- 80% van de inwoners vindt sportaccommodaties voldoende bereikbaar en toegankelijk.
- Er zijn twee concentratiegebieden voor sportaccommodaties (Noord en Zuid).
- Alle sportaccommodaties zijn van maandag tot en met vrijdag tussen 8.00 – 23.00 uur en zaterdag tussen 8.00 - 18.00 uur voor minimaal 75% bezet.
- 80% van de sportaccommodaties is geschikt voor meerdere sporten en minimaal geschikt voor één andere functie dan sport.
- 80% van de sportaccommodaties kent minimaal één gezamenlijk aanbod waarbij minimaal twee gebruikers samenwerken.

De Sportnota 2009 is daarnaast expliciet over het streven naar helderheid en duidelijkheid binnen het tarievenstelsel van sportaccommodaties, en reële accommodatiekosten per accommodatietype zichtbaar te maken in de tarieven voor alle gebruikers: *“De gemeente wenst de tarieven geleidelijk aan een meer kostendekkend karakter te geven. Deze maatregel is niet bedoeld als bezuiniging en om de financiële inbreng van de gemeente te verminderen maar om sturing te kunnen geven aan het sportbeleid. De veranderende tarieven worden parallel aan de geleidelijke verruiming van het subsidiebudget ingevoerd. Subsidies en tarieven worden in combinatie zo belangrijke sturingsmiddelen van de gemeente om het sportbeleid te realiseren. Voor verenigingen ontstaat helderheid over de grondslagen voor subsidie, die uiteraard zijn afgeleid van de beleidsnota sport. Verenigingen die nadrukkelijk uitvoering willen geven aan het gemeentelijk sportbeleid kunnen daarvoor subsidie ontvangen. Hiermee worden extra kosten, die de verhoging van de tarieven met zich mee zal brengen, in meer of mindere mate, gecompenseerd. (...) Naarmate een club een grotere bijdrage levert aan de samenleving, staat daar een grotere subsidie tegenover. (...) Een belangrijk vertrekpunt is dat de sport “betaalbaar” blijft”.*

Bovenstaande visie op kostendekking en transparantie van tarieven en subsidies voor accommodaties vereist ook dat de kostentoekening aan accommodaties leidt tot tarieven die redelijk zijn voor de burgers en verenigingen, die de kosten zullen betalen.

Ook bij de tariefstelling van het zwembad spelen sociale overwegingen een rol<sup>1</sup>. Zwembad De Lansingh is de meest bezochte sportaccommodatie in de gemeente. Ook zijn er in het zwembad voor verschillende leeftijdsgroepen activiteiten en kunnen lichamelijk gehandicapten er terecht. Er wordt veel gebruik gemaakt van het zwemmen in extra verwarmd water door senioren (op dinsdag). Het bad heeft een sterke regionale functie, zodat bijdrage van de gemeente niet alleen aan de eigen inwoners ten goede komt<sup>2</sup>. Het is bekend dat het aantal zwembadbezoekers de afgelopen jaren is gedaald van circa 350.000 bezoekers naar 280.000. Redenen zijn ondermeer de vergrijzing, concurrentie van andere activiteiten en ten slotte was een subtropisch zwembad voeger ook een noviteit<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Interview met hoofd afd. beheer accommodaties

<sup>2</sup> Sportnota 2009

<sup>3</sup> Interview met hoofd afd. beheer accommodaties

---

## 6.5.2 De Tuyter en de Muziekschool

Vanaf 2008 zijn de muziekschool en ontmoetingscentrum de Tuyter opgenomen in het programma Sport en Cultuur. Het programma cultuur beoogt te voorzien in een breed, hoogwaardig en gevarieerd aanbod van voorzieningen en activiteiten, afgestemd op de vraag van de Krimpense burgers<sup>1</sup>. De Cultuurnota die in 2008 zou worden opgesteld, is nog niet gereed<sup>2</sup>.

De Tuyter is een multifunctioneel centrum waar onder andere voorstellingen en exposities georganiseerd, met als doel om het kunstbereik te bevorderen<sup>3</sup>. De doelstelling voor de Tuyter is om het honorarium en bijkomende kosten geheel te dekken uit de verkoop van kaarten. De kosten voor de grote zaal worden gedekt door afspraken te maken met de optredende artiesten c.q. zaakwaarnemers. De doelstelling van volledige kostendekkendheid is voor deze deelactiviteit binnen de Tuyter nog niet gehaald.

Uitgangspunt voor de muziekschool is dat muziekonderwijs een belangrijke functie vervult voor de ontwikkeling van kinderen en volwassenen. Een regelmatige afstemming op de vraag, in samenwerking met andere kunstinstellingen, is van belang<sup>4</sup>. Volgens de directeur a.i. van de muziekschool vindt afstemming plaats in samenwerking met bibliotheek, het streekmuseum en de scholen en er wordt samengewerkt met de vereniging Concordia. Verder zijn er geen professionele cultuurinstellingen in Krimpen aan den IJssel<sup>5</sup>.

In Begroting 2008 waren geen streefwaarden opgenomen voor de muziekschool voor 2008/2009. De muziekschool loopt voor wat betreft de prestatie-indicatoren mee met de sector sport- en recreatie. Voor de muziekschool wordt in de toekomst waarschijnlijk een aparte indicator opgenomen. Volgens de directeur muziekschool zijn ten aanzien van sturing vooral het aanbod van cultuurvoorzieningen zelf en de afstemming en kwaliteit van het aanbod van belang. Uit de overlegde managementrapportages blijkt dat na een kortstondige dip tussen 2006 en 2008, het aantal leerlingen nu weer over de 500 zit<sup>6</sup>. 500 tot 520 leerlingen is bij de huidige tariefstelling ongeveer het 'natuurlijk maximum' in de gemeente.

Aldus de directeur a.i. van de muziekschool tracht men wel groei te realiseren, maar de streefwaarden zullen ongeveer gelijk blijven tenzij de tarieven sterk dalen. Er wordt serieus naar inspanningen en resultaten gekeken om het aantal leerlingen en aanbod te verbeteren. Zo is er bijvoorbeeld een tweede open dag wat later in het jaar ingesteld, waardoor er meer inschrijvingen volgen. De muziekschool werkt ook samen met de scholen aan de uitvoering van cultuureducatie binnen het onderwijs.

<sup>1</sup> Begroting 2008, p.41

<sup>2</sup> Begroting Krimpen aan den IJssel 2008, blz. 42. Informatie-uitvraag.

<sup>3</sup> Begroting 2007, Krimpen aan den IJssel, p. 44

<sup>4</sup> Begroting 2008, p.41

<sup>5</sup> Interview met directeur a.i. muziekschool

<sup>6</sup> Muziekschool Krimpen ontwikkeling leerlingen 2001/2009, van directeur a.i. muziekschool

---

## 6.6 Vergelijking met andere gemeenten

### 6.6.1 Overweging verzelfstandiging van accommodaties

De accommodaties zijn in de huidige situatie een onderdeel van de gemeente. Bij de ambtenaren en bestuurders is bekend dat in sommige gemeenten overgegaan is tot verzelfstandiging van accommodaties, met name zwembaden en muziekscholen. Binnen de gemeente Krimpen aan den IJssel zijn geen eerdere pogingen ondernomen om accommodaties te verzelfstandigen. Wel heeft de gemeente aandelen in de NV MAK oftewel het verzelfstandigde afvalverwijderingsbedrijf. De NV MAK is een samenwerkingsverband tussen de gemeente Krimpen aan den IJssel en AVR c.q. Van Gansewinkel. De gemeente is de beleidsbepalende partner in de samenwerking en van Gansewinkel is de partner die de gemeente op beleidsterreinen adviseert en de operationele zaken beheert. MAK verzorgt binnen de gemeente de inzameling van huishoudelijk restafval, gft-afval, grof huishoudelijk afval, glas, papier/karton en klein gevaarlijk afval. Tevens verzorgt MAK het beheer van de milieustraat in Krimpen aan den IJssel, waar ook de gemeente Nederlek en de gemeente Ouderkerk gebruik van maken. Het contract dat de gemeente heeft met de NV MAK zorgt ervoor dat de gemeente geen financiële risico's loopt<sup>1</sup>. Deze positieve ervaringen hebben ook stimulerend gewerkt voor de gedachtevorming over de verzelfstandiging van accommodaties. Het zijn echter vooralsnog gedachten en plannen gebleven, waarbij anders is besloten.

Bij gemeente Krimpen aan den IJssel zelf zijn dus geen ervaringen opgedaan met potentiële ontvlechtingskosten bij de verzelfstandiging van accommodaties. Wel is bekend dat het in Capelle niet goed is gegaan na de verzelfstandiging van het zwembad en de muziekschool<sup>2</sup>. Sinds vorig jaar is de Capelse muziekschool failliet gegaan nadat de subsidies door de gemeente zijn gestopt. Hierbij kan worden aangetekend dat de tarieven van de muziekschool in Capelle Aan den IJssel laag waren vergeleken met tarieven in de regio, ondanks prijsverhogingen van 10%, 17,5% en nog een 7,5%. Aldus de muziekschooldirecteur is een van de problemen dat je het de mensen die langer bij de muziekschool zijn niet kunt aandoen om steeds met forse prijsverhogingen te komen; dan blijven de mensen weg<sup>3</sup>.

### 6.6.2 Vergelijking zwembadtarieven

Tabel 4.11 laat de tarieven zien voor een aantal veelvoorkomende zwembadactiviteiten bij verschillende zwembaden in de regio. De tarieven van Zwembad de Lansingh in Krimpen aan den IJssel liggen over het algemeen rond het gemiddelde of erboven, maar zijn niet het hoogst. Een uitzondering vormen de inschrijf- en examenkosten, die in Krimpen aan den IJssel beneden het gemiddelde liggen. Bij deze vergelijking is overigens geen rekening gehouden met eventuele verschillen in de faciliteiten en de kwaliteit van de lessen.

<sup>1</sup> Interview met gemeentesecretaris en wethouder (financiën)

<sup>2</sup> Interview met directeur a.i. muziekschool en hoofd afd. financiën

<sup>3</sup> Interview met directeur a.i. muziekschool

Tabel 4.11: Vergelijking zwembadtarieven 2009

<i>Euro</i>		De Lan- singh, Krimpen a/d IJssel	De Lou- wert, Hen- drik-Ido- Ambacht	Polderbad, Nieuwerkerk a/d IJssel	Viergang i.s.m Gem. Pijnacker- Nootdorp	Den Hoorn, Alphen a/d Rijn	<i>Gemiddeld</i>
Dagkaartje / los bad		4,25	3,10	3,60	4,60	3,85	3,88
Coupons, per coupon	vanaf 10/12 st.	3,83	2,75	3,20	3,83	3,08	3,34
Laag tarief (<15 / 65+)		2,55	2,15		4,10		2,93
Laag tarief coupons, per coupon	> 20 st.	2,55	1,92		3,42	1,91	2,45
Enkele lessen	Jeugd	7,95		4,50	6,15	8,20	6,70
Enkele lessen	Volwassen	8,15	9,50		8,50	13,25	9,85
10/12-lessenkaart (per les)	(Jeugd)	6,48	6,30		5,13		5,97
Inschrijfkosten		5,80	18,50	7,50	17,50		12,33
Examenkosten		9,20	18,50	20,00 / 9,75	17,50		15,07
Doelgroep: Fifty-fit		4,25	3,10	3,80			3,72
Doelgroep: 10/11/12- lessenkaart fifty-fit	Per les:	3,48		3,40	5,13		4,00
Doelgroep: Ouder/kind zwemmen		4,90		4,80			4,85
Les aquasport 10/11/12 - lessenkaart		8,40	5,60	4,80		7,35	6,54
aquasport	Per les:	6,21	4,67	4,44			5,11

### 6.6.3 Vergelijking zaaltarieven de Tuyter

Onderstaande tabel 4.12 toont de zaaltarieven per m<sup>2</sup> per uur voor de grote zaal van de Tuyter en twee andere culturele centra waarvoor deze gegevens beschikbaar zijn. De Tuyter zit met de verenigingstarieven ver beneden het gemiddelde en met de commerciële tarieven rond of iets onder die van het culturele centrum in Hendrik Ido-Ambacht en boven Bodegraven.

Tabel 4.12: vergelijking zaaltarieven per m2 per uur

	<b>Ontmoetings- centrum "De Tuyter", Krimpen a/d IJssel</b>	<b>Hendrik Ido Ambacht, Cultureel Centrum Cascade</b>	<b>Cultureel centrum Evertshuis, Bodegraven</b>
<u>Grote zaal en ontmoetingsruimte (225 - 260 m2)</u>			
Verenigingstarief* excl. neven- ruimten en/of apparatuur	0,07		
Overig gebruik incl. neven- ruimten en/of apparatuur	0,08		
<i>Overig gebruik:</i>			
08:00 - 12:00 per uur	0,22	0,25	0,12
12:00 - 18:00 per uur	0,22	0,29	0,12
s' avonds per uur	0,23	0,26	0,15
Dagtarief per uur	0,23	0,21	



---

Bron: websites gemeenten en culturele centra. Berekeningen door IOO

#### 6.6.4 Vergelijking muziekschooltarieven

Vanuit de branchevereniging wordt geprobeerd inzicht te bieden in de verschillen in tarieven tussen muziekscholen, maar het is erg lastig om de tarieven van verschillende muziekscholen te vergelijken omdat de lessen (duur, doelgroep, inhoud) zo verschillend zijn. Wel is globaal te zien dat de muziekschool van Krimpen aan den IJssel in de regio ongeveer in het midden zit met de tarieven<sup>39</sup>.

Bij de muziekschool van Krimpen aan den IJssel bestaat geen inzicht in de kosten van een andere muziekschool, bijvoorbeeld een muziekschool met ongeveer evenveel leerlingen. Er bestaat namelijk geen vergelijkend instrument. Vanuit de brancheorganisatie is dit wel geprobeerd en de directeur heeft daar ook aan meegewerkt maar vooralsnog is het nog niet gelukt om een benchmark op te stellen. Vergelijkingen met tarieven en kosten van andere muziekscholen worden bemoeilijkt, doordat het niet mogelijk is om per les de kosten terug te rekenen, mede vanwege de gehanteerde toerekeningsystematiek<sup>40</sup>. De meeste muziekscholen worden voor een deel gesubsidieerd door de gemeente. Eventuele verschillen in subsidies compliceren een vergelijking van muziekschooltarieven tussen verschillende gemeenten.

Om toch enig inzicht in eventuele verschillen te verschaffen, vergelijken wij in dit onderzoek enkele veelvoorkomende tarieven van instrumentale /vocale muzieklessen. In de tarieven wordt meestal onderscheid gemaakt tussen leerlingen van binnen de gemeente (gesubsidieerd tarief) en leerlingen van buiten de gemeente. Onderstaande tabel 4.13. geeft de gesubsidieerde tarieven voor min of meer vergelijkbare cursussen op een aantal muziekscholen. De tarieven voor leerlingen vanaf 18 jaar zijn berekend inclusief 19% BTW. Uit de tabel blijkt dat de gesubsidieerde muziekschooltarieven in Krimpen aan den IJssel steeds beneden het gemiddelde liggen. De muziekschool in Schagen hanteert de laagste gesubsidieerde tarieven, gevolgd door Krimpen aan den IJssel en Waddinxveen. De muziekscholen in Bunnik, Leiderdorp, Hillegom en Nieuwerkerk aan den IJssel hanteren juist bovengemiddelde tarieven.

<sup>39</sup> Interview met directeur a.i. muziekschool

<sup>40</sup> Interview met a.i. directeur van de muziekschool

Tabel 4.13.: Vergelijking gesubsidieerde muziekschool tarieven 2008/2009 (selectie)

Tarieven Muziekschool 2009 (€, p. cursus per leerling)	Duo- / Groepsles < 18 jaar	Duo- / Groepsles > 18 jaar	Individueel les < 18 jaar	Individueel les > 18 jaar	Individueel les per 2 wkn.
Krimpen aan den IJssel	341,00	541,00	411,00	608,00	357,00
Schagen <sup>41</sup>	328,00	328,00	416,00	-	224,00
Nieuwerkerk aan den IJssel <sup>42</sup>	460,00	853,00	-	-	-
Waddinxveen <sup>43</sup>	438,00	521,22	-	-	-
Hillegom <sup>44</sup>	568,00	675,00	823,00	980,00	-
Leiderdorp	495,00	598,05	-	-	397,00
Bunnik <sup>45</sup>	532,80	760,84	532,80	-	570,63
Gemiddelde	451,83	610,98	545,70	794,00	387,16

Bronnen: websites muziekscholen. Berekeningen door IOO.

De tarieven voor leerlingen van buiten de gemeente worden veelal ‘kostendekkende’ tarieven genoemd. Onderstaande tabel 4.14. toont deze tarieven voor muziekscholen in verschillende gemeenten. Met de ‘kostendekkende’ tarieven zit de muziekschool van Krimpen aan den IJssel onder het gemiddelde voor 20 minuten individueel les, en boven het gemiddelde voor 30 minuten individueel les (wekelijks en 2-wekelijks).

Tabel 4.14: Vergelijking muziekschool tarieven 2008/2009 (selectie) voor niet-inwoners

Tarieven Muziekschool (€, p. cursus per leerling)	Individueel les (20 min)	Individueel 30 min.	Individueel les, 30 min. per 2 wkn.
Krimpen aan den IJssel	751,00	1.124,00	642,00
Schagen <sup>46</sup>	-	-	248,00
Nieuwerkerk aan den IJssel <sup>47</sup>	853,00	-	-
Waddinxveen	-	-	-
Hillegom <sup>48</sup>	988,00	1.176,00	-
Leiderdorp	598,05	882,98	472,43

<sup>41</sup> Schagen: Prijs per maand genomen maal 8 voor berekening van het cursustarief. De lessen zijn 40-60 min. per week afhankelijk van groepsgrootte (grotere groep krijgt langere lesduur).

<sup>42</sup> Nieuwerkerk a/d IJ. Tarieven vanaf 21 jaar in 2e kolom.

<sup>43</sup> Aan de tarieven voor leerlingen vanaf 18 jaar is 19% BTW toegevoegd.

<sup>44</sup> Hillegom: Tarief eerste kolom geldt tot 21 jr. en 2<sup>e</sup> kolom vanaf 21 jaar

<sup>45</sup> Bunnik: Lesduur is 20-30 min. p. week voor individueel, of 40/60 minuten voor 2 of 3 leerlingen, over een schooljaar van 9 maanden. Aan de tarieven voor leerlingen ouder dan 18 jaar is 19% BTW toegevoegd.

<sup>46</sup> Schagen: Prijs per maand genomen maal 8 voor berekening van het cursustarief. De lessen zijn 40-60 min. per week afhankelijk van groepsgrootte (grotere groep krijgt langere lesduur).

<sup>47</sup> Nieuwerkerk a/d IJssel: tarieven vanaf 21 jaar in 2e kolom, inclusief BTW.

<sup>48</sup> Hillegom: Tarief eerste kolom geldt tot 21 jr. en 2<sup>e</sup> kolom vanaf 21 jaar

Bunnik <sup>49</sup>	-	-	-
Gemiddelde	797,51	1060,99	454,14

Bronnen: websites muziekscholen

In Krimpen aan den IJssel en veel andere gemeenten is daarnaast sprake van een aanvullende gemeentelijke tegemoetkoming en/of gezinskorting voor huishoudens op de kosten van muziekschoolcursussen. Deze tegemoetkomingen en kortingen gelden alleen voor inwoners van de gemeente. Onderstaande tabel 4.14 toont ter illustratie de tegemoetkomingen en kortingen in Krimpen aan den IJssel en Nieuwerkerk aan den IJssel.

Tabel: 4.14 Tegemoetkomingen en kortingen op muziekschooltarieven

Muziekschool	Tegemoetkoming	Gezinskorting	Andere kortingen
Krimpen aan den IJssel	30% bij bruto inkomen tot €17.452; 15% bij inkomen van €17.453 - 22.414	2 gezinsleden -10% p.p. 3 gezinsleden -15% p.p. 4 gezinsleden -20% p.p. 5+ gezinsleden -25%	-
Nieuwerkerk aan den IJssel	40% bij bruto inkomen tot €26.391; 20% bij inkomen van €26.392-33.391	2e gezinslid -10% 3e gezinslid -20% 4e gezinslid.e.v. -30%.	25% voor houders Rotterdampas

Samenvattend kan worden gesteld dat de tarieven van de muziekschool van Krimpen aan den IJssel geen extreme positie innemen ten opzichte van andere muziekscholen. Deze tarieven zijn ver van kostendekkend, wat deels, maar niet volledig verklaard wordt door de hoge doorbelaste kosten voor interne diensten vanuit de gemeente. Daarnaast geeft gemeente Krimpen aan den IJssel een tegemoetkoming en gezinskorting op de muzieklesgelden. Dit ondersteunt de visie dat de gemeente sterke waarde hecht aan muziekeducatie, waarbij de kosten minder van belang zijn dan het aanbod en de kwaliteit. Een beter, exacter kosten-toerekeningssysteem gecombineerd met meer contract gestuurd management zou echter wel tot een hogere graad van doelmatigheid kunnen leiden.

<sup>49</sup> Bunnik: Lesduur is 20-30 min. p. week, over een schooljaar van 9 maanden.

---

## 7 Samenvattende conclusies

In dit afsluitende hoofdstuk zullen in kort bestek de belangrijkste algemene conclusies worden weergegeven. Conclusies voor de verschillende deelactiviteiten zijn nader toegelicht in de daarop betrekking hebbende hoofdstukken.

- De kostendekkingsgraad van de leges loopt sterk uiteen. Van 260% voor de bouwleges tot 8,3% voor diensten die verleend worden in het kader van de naturalisatie en de geslachtsnaamwijzigingen. Tot voor kort werd op basis van de bestaande regelgeving en jurisprudentie geoordeeld, dat kruissubsidiëring binnen een verordening was toegestaan. De implementatie van de Dienstenrichtlijn brengt hier verandering in. De Dienstenrichtlijn gaat uit van een grotere samenhang tussen enerzijds de kosten van de verlening van een vergunning en anderzijds de daarvoor in rekening gebrachte vergoeding. Dit maakt een herijking van de legestarieven noodzakelijk.
- De kostentoerekening maakt wel inzichtelijk op hoofdlijnen hoe het gesteld is met de kostendekkingsgraad, maar de kostengegevens worden niet in ruime mate gebruikt voor de beoordeling van de wenselijk geachte verhoging of herijking van de tarieven. Veel tarieven hebben een historische basis, waarbij ieder jaar een trendmatige verhoging wordt doorgevoerd. Er vindt geen zero-base berekening van de tarieven plaats.
- De kostenverdeelstaat wordt ook gebruikt als basis voor de interne doorbelasting aan organisatieonderdelen, die (ook in letterlijke zin) op enige afstand staan van het gemeentehuis. Gedacht kan worden aan het zwembad de Lansingh en de muziekschool. Hierbij kan de vraag gesteld worden of de prestaties die geleverd worden in overeenstemming zijn met de kosten. Het zou aanbeveling verdienen als de gemeente juist voor deze diensten een begin zou maken met het definiëren van Service Level Agreements, die concreet aangeven welke prestaties afgenomen worden en tegen welke kosten dat geschiedt.
- Het aandeel van uit de gemeente doorbelaste overhead, maakte voor de muziekschool in 2008 circa 37% uit van de totale lasten. Dit is een fors aandeel, waarbij vanuit de muziekschool aangegeven wordt dat deze doorbelaste kosten geen directe relatie hebben met de werkzaamheden die vanuit de gemeente voor de muziekschool verricht zijn.
- De kostendekkingsgraden voor de muziekschool (19%), het zwembad (44%) en de sportaccommodaties (27%) zijn laag. Een belangrijke reden hiervoor is echter gelegen in de hoogte van de doorbelaste overheadkosten.
- In het algemeen zijn de tarieven van de gemeenten Krimpen aan den IJssel (waaronder de OZB) in regionaal en nationaal perspectief, aan de hoge kant.

---

## 8 Aanbevelingen

### *Kostendekkingsgraad*

De feitelijke situatie in Krimpen aan den IJssel is dat de kostendekkendheid van tarieven sterk varieert per product of dienst. Tevens is sprake van een forse mate van kruissubsidiëring tussen diensten en producten die onderling geen verwantschap of relatie hebben. Door de aanstaande implementatie van de Dienstenrichtlijn is dit niet langer toegestaan. De rekenkamercommissie beveelt dan ook aan dat een einde gemaakt wordt aan de kruissubsidiëring tussen producten en diensten, die onderling geen functionele samenhang vertonen.

### *Hoe hoog moet de kostendekkingsgraad zijn?*

In Krimpen aan den IJssel geldt voor veel producten dat jaar op jaar de tarieven trendmatig worden verhoogd. Vanzelfsprekend is er niets op tegen dat tarieven aangepast worden aan de ontwikkeling van de inflatie. Hierbij dienen echter twee aspecten in het oog gehouden te worden.

- 1 Het baseren van de trend op de ontwikkeling van het algemene inflatiecijfer laat onverlet dat de kostenontwikkeling van een specifiek product of dienst anders kan verlopen.
- 2 Na verloop van enkele jaren is het verstandig om de *gewenste c.q. normatieve* kostendekkingsgraad expliciet vast te stellen. Anders bestaat het gevaar dat vanuit een historische basis eindeloos geëxtrapoleerd wordt, waarbij het waarom van het vertrekpunt uit het oog wordt verloren en onvoldoende rekening wordt gegeven van veranderende omstandigheden.

De rekenkamercommissie beveelt dan ook aan dat een keer in de vier jaar per product of dienst zero-base gekeken wordt naar de gewenste kostendekkingsgraad.

### *Doorbelasten van kosten*

Door de gemeente Krimpen aan den IJssel is gekozen voor het doorbelasten van de indirecte kosten op basis van sleutels, die verondersteld worden ook een relatie te hebben met de verrichte werkzaamheden. Met name voor zwembad de Lansingh en de muziekschool kan echter betwijfeld worden of de door de gemeente doorbelaste kosten in balans zijn met de voor deze instellingen verrichte werkzaamheden. Hieraan verbindt de rekenkamercommissie twee aanbevelingen:

- 1 Periodiek zouden ook de tijdschrijfgegevens gebruikt kunnen worden voor het inzichtelijk maken van de werkzaamheden die verricht worden, door bijvoorbeeld stafdiensten voor andere gemeentelijke instellingen.
- 2 Er is door de gemeente niet gekozen voor modaliteiten als interne of externe verzelfstandiging van het zwembad de Lansingh en de muziekschool. Uitgaande van een positie binnen de gemeentelijke organisatie, kan vanuit het gemeentelijke concern echter wel een meer zakelijke relatie onderhouden worden met instellingen die met een zekere mate van zelfstandigheid hun taken uitvoeren, zoals het zwembad en de muziekschool. De rekenkamercommissie beveelt aan om te onderzoeken of het opstellen van Service Level Agreements een verbetering kan aanbrengen in de bestaande situatie. Deze Service Level Agreements moeten concreet aangeven, welke prestaties afgenomen worden en tegen welke kosten dat geschiedt.

---

*Hoge gemeentelijke lasten*

De gemeentelijke lasten van Krimpen aan den IJssel zijn relatief hoog in vergelijking met andere gemeenten in de regio. In de afgelopen jaren is er wel sprake van een verbetering (i.c. minder grote stijging van de tarieven). De rekenkamercommissie beveelt echter aan ook in de komende periode op basis van benchmarkgegevens, de ontwikkeling van de tarieven nauwgezet te blijven volgen.

---

## 9 Bijlage 1 - Geraadpleegde documenten

- Afvalstoffenverordening Krimpen aan den IJssel 2006, 1 juni 2006
- B&W advies Tarieven sportaccommodaties 2006, november 2005
- Begroting 2007, 9 november 2006
- Begroting 2008, 8 november 2007
- Begroting 2009, 30 september 2008
- Belastingnota 2005, juni 2005
- Belastingvoorstellen 2008, 13 december 2007
- Bouwverordening 2003, 19-12-2002
- Budgetverbetering ten laste van zwembad De Lansingh ad 150.000 gulden, 24-10-1997
- De muziekschool in beweging: Opties voor de toekomst, Oktober 2007
- Inrichtingsstructuur afdeling samenleving vanaf 2009, 28 november 2008
- Jaarstukken 2007, 3 juli 2008
- Kadernota 2008, juni 2007
- Kostendekkendheid leges, Deloitte, 19 maart 2004
- Legesverordeningen 2007, 2008, 2009
- Maatregelen gemeentelijke (belasting)tarieven 2006, 15 december 2005
- Maatregelen gemeentelijke (belasting)tarieven 2007, 14 december 2006
- Maatregelen gemeentelijke (belasting)tarieven 2008, 13 december 2007
- Notitie exploitatie zwembad, 24 augustus 1993
- Notitie exploitatie zwembad, 30 mei 1991
- Onderzoek onderbouwing tarieven en legestarieven, JE consultancy, januari 2009
- Personeelsorganisatie, exploitatie en administratieve organisatie, Zwembad de Lansingh, 15 november 1989
- Sportnota 2009
- Tekstuitgave van de verordening financiële functie Krimpen aan den IJssel, 14 december 2006
- Tweede wijziging legesverordening 2008, 3 juli 2008
- Verordening rioolrechten 2007, 2008, 2009
- Verordening tarieven muziekschool, 2007, 2008, 2009
- Verordening tarieven sportaccommodaties en Tuyter, 2007, 2008, 2009
- Verschillende excelscheets met kostentorekeningsgegevens

---

## 10 Bijlage 2 - Overzicht van geïnterviewde personen

- Gemeentesecretaris, de heer mr. A. Boele
- Wethouder de heer A. Prins (Beheer Openbare ruimte, Belastingen, Economische zaken, Financiën ,Informatievoorziening en automatisering, Personeel en organisatie, Verkeer en vervoer, Verzekeringen, WOZ)
- De heer B. Karman, hoofd van de Afdeling Financiën en Control (begroting jaarrekening, financiële administratie, invordering)
- De heer R.W. de Vries hoofd van de Afdeling Beheer Accommodaties (Tuyter, sporthal, zwembad, gymn. lokalen)
- De heer Soeria Facee Schaeffer, directeur a.i. van de Muziekschool