Begroting 2023

gemeente- en
waterschapsbelastingen

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2
Bestuurlijk voorwoord 3
1 Het programma 4
1.1 Wendbare organisatie 4
1.2 Aantoonbare datakwaliteit 7
1.3 Klantdienstverlening 8
1.4 Dienstverlening opdrachtgevers 10
1.5 Sociaal gezicht 12
1.6 Lerende organisatie 13
2 De paragrafen 14
Paragraaf 1 - Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar 14
Paragraaf 2 - Uitgangspunten en normen 14
Paragraaf 3 - Incidentele baten en lasten 15
Paragraaf 4 - Kostentoerekening 15
Paragraaf 5 - Onttrekkingen aan bestemmingsreserves en voorzieningen 15
Paragraaf 6 - Waterschaps- en gemeentebelastingen 15
Paragraaf 7 - Weerstandsvermogen en risicobeheersing 16
Paragraaf 8 - Financiering 17
Paragraaf 9 - Verbonden partijen 17
Paragraaf 10 - Bedrijfsvoering 18
Paragraaf 11 - EMU saldo 18
3 Financiële begroting 19
3.1 Begroting naar programma's 19
3.2 Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten 19
3.3 Meerjarenraming 22
3.4 Begroting naar kostendragers 22
3.5 Ontwikkeling kosten per aanslagregel 24
4 Vaststellingsbesluit 25
Bijlagen 26
Bijlage A Procentuele generieke kostenverdeling 27
Bijlage B Staat van activa 28
Bijlage C Investeringsprogramma 29

Bestuurlijk voorwoord

Sinds de uitbraak van het coronavirus is thuiswerken het nieuwe normaal geworden. Niet alleen bij GBLT, ook bij de partners waarmee we samenwerken. Als eerste reflex is een sterke focus gelegd op het eigen primaire proces en de onmiddellijke gevolgen daarvan voor de burgers en medewerkers. In 2021 is ruimte ontstaan om de transitie naar het nieuwe normaal vorm te gaan geven. Met aandacht en noodzaak voor cohesie, solidariteit, samenhang en samenwerken in een nieuwe vorm. De verwachting is dat de transitie naar het nieuwe normaal en samenwerking de aankomende jaren nog verder vorm gaat krijgen. De begroting die nu voor u ligt is dan ook geschreven met de wetenschap dat de samenleving er in 2023 mogelijk anders uit kan zien dan we nu denken.

De begroting 2023 en het meerjarenperspectief 2023-2026 geeft inzicht in de doelstellingen en ambities voor de komende jaren. Voor de aankomende jaren zien we een aantal ontwikkelingen in de wereld van lokale belastingen. Externe wetten en regels over belastingen, over de verhoudingen tussen overheid en burgers en over het gebruik van gegevens bepalen meer en meer het langetermijn-perspectief voor GBLT. Maar denk ook aan het nieuwe belastingstelsel van waterschappen en de voorbereidingen ter uitbreiding van het gemeentelijk belastingdomein. Ontwikkelingen die over veel meer gaan dan alleen het proces van lokale belastingen. Ze raken de maatschappelijke vragen zoals participatie, gemeenschappelijke architecturen, sociaal incasseren en informatieveiligheid.

Er wordt dan ook steeds meer een beroep gedaan op het verandervermogen van GBLT. Deze nieuwe ontwikkelingen in combinatie met ambities en verantwoordelijkheden voor onze primaire taken vragen om een meer wendbare organisatie. Dat we gemakkelijker kunnen omgaan met ontwikkelingen die op ons afkomen zonder dat dit leidt tot problemen in ons gewone werk of een te hoge werkdruk voor de medewerkers. Dit vraagt dan ook een organisatie met flexibiliteit en de juiste capaciteit en kennis op de juiste plek. Een beweging die we in 2023 verder willen gaan inzetten.

We gaan echter de koers van GBLT niet veranderen. Sinds 2016 heeft GBLT ingezet op kwaliteit van dienstverlening, goede dienstverlening aan zowel de opdrachtgevers als aan de belastingplichtigen. Zeker nu, in deze tijd, waarin het vertrouwen in de overheid moet worden hersteld, is het van belang dat GBLT het vertrouwen behoudt en laat zien dat het eenvoudiger kan en indien nodig persoonlijk met een menselijke maat. Maar ook dat we kunnen uitleggen wat we doen, hoe we het doen en daar transparant over zijn. Als de kwaliteit van onze diensten toeneemt, neemt bij de belastingplichtige het vertrouwen toe en onze inspanning af. Deze strategie heeft zich reeds bewezen en zullen we vasthouden.

Investeringen in de kwaliteit hebben mede geleid tot een gunstige kostenontwikkeling. Dat effect was afgelopen jaren al zichtbaar, maar wordt nogmaals aangetoond in deze begroting 2023. De lasten liggen per saldo 1,6% lager dan in de vorige begroting aangegeven. Doordat aan de batenkant de invorderbaten naar beneden zijn bijgesteld met -€ 700.000 zien we echter een stijging van de deelnemersbijdrage. Door de bijdrage van Ommen in 2023 blijft dit beperkt tot ongeveer € 281.000.

De begroting kan het beste gelezen worden in samenhang met de kadernota 2023-2026. In deze begroting staat specifiek de uitwerking van het jaar 2023. De begroting bevat daarmee de opdracht van de opdrachtgevers aan GBLT. Dit is het document waar de deelnemers hun zienswijze op geven, voordat het bestuur dit vaststelt.

1 Het programma

1.1 Wendbare organisatie

AAN WELKE KNOPPEN GBLT KAN DRAAIEN OM DE WENDBAARHEID TE VERGROTEN

Wendbaar zijn we als we de standaardwerkzaamheden op een standaardwijze kunnen afhandelen. Zo houden we onze handen vrij om in te spelen op ontwikkelingen die op ons afkomen, al dan niet voorzien. Die ontwikkelingen kunnen bestaan uit veranderingen in wet- en regelgeving, nieuwe software en interne verbeterprojecten. Daarnaast is capaciteit nodig om de uitzonderingen op de standaard te faciliteren. Al deze ontwikkelingen vragen om kennis en kunde, zowel op generalistisch als op specialistisch niveau. We verwachten in 2023 weer slagen te maken als het gaat om standaardisering. Door verdere standaardisering komt capaciteit vrij t.b.v. de ontwikkelingen en het behandelen van de uitzonderingen. Dit zal voor een deel het capaciteitstekort op de ontwikkelingen oplossen, maar we constateren ook dat er op kwalitatief niveau een tekort is. Door standaardisering komt capaciteit vrij. Capaciteit die deels kan worden ingezet voor nieuwe ontwikkelingen. We moeten daarbij oog hebben voor de mate van verandering die onze organisatie kan dragen. Wat we zoeken zijn flexibele medewerkers die op verschillende terreinen inzetbaar zijn.

Vooralsnog gaan we proberen de veranderagenda met de bestaande formatie uit te voeren. Waar nieuwe instroom mogelijk is zullen we uiteraard kijken naar de juiste competenties, zoveel mogelijk aansluitend op onze (middel)langetermijnplannen.

VASTSTELLEN SOURCINGBELEID: WAT WILLEN WE ZELF DOEN, WAT BESTEDEN WE UIT

We hebben eerder al stappen gezet in outsourcing, zo is onze hele ICT-omgeving ondergebracht bij KPN, of werken we met SaaS-oplossingen. Wat onze kernactiviteiten zijn en wat eventueel geoutsourcet kan worden is een doorlopende vraag. Bij het beantwoorden van die vraag zal altijd in ogenschouw moeten worden genomen wat de effecten zijn voor onze klanten en opdrachtgevers. Onze kwaliteit van dienstverlening mag er niet op achteruitgaan. Ook de kosten spelen natuurlijk een belangrijke rol. Soms kan toch worden gekozen voor outsourcing, ondanks hogere kosten, vanwege kwaliteitsoverwegingen en omdat het binnen GBLT ruimte geeft om juist de nieuwe ontwikkelingen beter te kunnen ondersteunen. Per perceel zal deze afweging moeten worden gemaakt en onderbouwd.

Mogelijke terreinen voor outsourcing:

Aanbesteding inhuur voor Frontoffice
In 2023 moet de aanbesteding plaatsvinden voor de inhuur van de frontoffice. Daarbij zal in ogenschouw worden genomen of een deel uitbesteden in plaats van het inhuren van de flexibele schil een reële optie is.

Deurwaarderij
De oorspronkelijke planning om in 2021/2022 de loonvordering weer te insourcen staat onder druk. Door de voor ons toegenomen complexiteit m.b.t. de 'Wet vereenvoudiging beslagvrije voet' lijkt het niet opportuun om dat door te zetten. In 2022/2023 vindt een nieuwe Europese aanbesteding voor de deurwaarderij plaats, we gaan er vanuit dat we dit onderdeel weer uitvragen in de aanbesteding.

Kosten: is afhankelijk van de uitkomst van de aanbesteding. Het scheelt in ieder geval kosten intern, doordat software niet hoeft te worden aangepast en de eigen medewerkers hier niet op ingezet hoeven worden.

Multifunctionals
Het huidige contract loop af per 1-4-2023. Het compleet uitbesteden is dan een te onderzoeken mogelijkheid.

Expertise
Per taakgebied bekijken we welke kennis we echt in huis moeten hebben en welke kennis we beter extern kunnen halen/inhuren. Dit is o.a. afhankelijk van de frequentie van de benodigde kennis, het aanbod op de arbeidsmarkt en de mate van kwetsbaarheid van GBLT op dit vlak.

VERGROTEN VAN KETENDENKEN

In 2022 zijn we gestart met de implementatie van het procesgericht werken. De implementatie wordt in 2023 voortgezet. We gaan de laatste verdiepingssessies uitvoeren, de koppelvlakken inzichtelijk maken en de KPI's (aan de hand van de gestelde eisen) opstellen. De rapportages zijn aangepast zodat we ketenbreed kunnen bewaken dat de juiste kwaliteit op het juiste moment geleverd kan worden. Eind 2023 zijn de generieke bedrijfsprocessen optimaal ingericht.

INZET VAN RPA OM TAKEN SLIMMER TE DOEN EN TIJD VRIJ TE MAKEN VOOR NIEUWE TAKEN

ROBOTICA EN INNOVATIES
We gaan in 2023 onderzoeken of robotica en andere innovaties, die elders hun waarde hebben bewezen, ingezet kunnen worden in de operationele processen van GBLT.
GBLT is een datagedreven organisatie waar op basis van ervaringen bij andere belastingkantoren Robotic Process Automation (RPA) ingezet kan worden. Met name repeterende werkzaamheden bij uitvalverwerking en dataverrijking zijn potentieel interessant om te onderzoeken of RPA hierbij ingezet kan worden.

In 2021 zijn we gestart met bewustwording op het gebied van RPA via informatiesessies van leveranciers en gebruikers die al ervaring hebben met de inzet van robots.
Op basis van deze sessies kan geconcludeerd worden dat robots binnen GBLT ingezet kunnen worden op plekken waar repeterende werkzaamheden uitgevoerd worden. Hiervoor hoeft geen software van de gebruikte applicaties aangepast te worden. De robot gebruikt dezelfde gebruikersomgeving (user interface) als een medewerker.
Mogelijke toepassingen van RPA binnen de processen van GBLT zijn o.a.:

- Inboeken bezwaren
- Handelingen op het gebied van kwijtschelding
- Uitvalverwerking van berichten basisregistraties zoals BRP, LV-WOZ en Handelsregister
- Opwerken van data binnen het belastingpakket
- Aanmaken van heffingen (voorlopige aanslagen zuiveringsheffing bedrijven)

Door de inzet van RPA vindt mogelijk kostenbesparing plaats waardoor inhuur afgeschaald kan worden en/of talenten vrijkomen waardoor er meer tijd is voor kwalitatieve verbeteringen van processen.
Wat de kostenbesparingen zijn valt nu nog niet precies aan te geven. Hiervoor moeten eerst de werkzaamheden die de robot gaat uitvoeren uitgewerkt zijn. De kosten gaan hier voor de baten uit.

In 2023 hebben we drie robots operationeel. De ontwikkelkosten worden ingeschat op € 20.000 per proces voor externe inhuur. Dus in totaal € 60.000. De benodigde interne capaciteit wordt per proces ingeschat op 80 uur en zal voornamelijk bestaan uit de inzet van procesdeskundigen van GBLT die meedenken bij de ontwikkeling van de robot. Er is geen dan wel beperkte tijd van ICT nodig.

IN CO-CREATIE VERDER WERKEN AAN HET ONTWIKKELTRAJECT VAN DE BELASTINGAPPLICATIE

Het samenwerkingsverband met Centric zal in 2023 of 2024 moeten uitmonden in een SaaS-oplossing waar GBLT goed mee uit de voeten kan. Door de principes van Common Ground te hanteren, waarbij data en services worden gescheiden, wordt onze wendbaarheid vergroot. Toekomstige noodzakelijke softwareaanpassingen zullen minder doorlooptijd vergen en ook minder kosten met zich meebrengen. Waar toch nog maatwerk noodzakelijk is zal dat eenvoudiger te realiseren zijn.

Kosten: € 100.000 per jaar. Reeds begroot

KLANTGERICHTE PROCESSEN CONFORM LLBP INRICHTEN

In 2023 zullen de LLBP-processen (Landelijke Lokale Belastingprocessen) naar verwachting volledig beschreven zijn, is hiertoe een community en governancestructuur ingericht, zijn de relevante leveranciers betrokken en hebben zij de eerste stappen gezet om de vastgestelde generieke processen te implementeren in hun software.

GBLT zal in 2022 de eerste processen gaan implementeren, maar het grootste deel zal in 2023 zijn beslag gaan krijgen. Het goed inbedden van de generieke processen in de benodigde software zal ons hierbij van dienst zijn. Door het zo generiek mogelijk ingericht hebben van processen en software kost het ons minder tijd en geld als er wijzigingen nodig zijn hierop. Uiteindelijk zal het minder testtijd met zich meebrengen en naar verwachting ook minder maatwerk.

De financiële bijdrage aan de LLBP komt uit de reguliere begroting.

1.2 Aantoonbare datakwaliteit

INZICHTELIJK MAKEN VAN DATAKWALITEIT

De afgelopen jaren hebben we al de nodige aandacht besteed aan het verbeteren van onze datakwaliteit. In 2022 en 2023 willen we hier verdere stappen in zetten: het ontwikkelen van tools en rapportages om snel zicht te hebben op de kwaliteit van onze data. Het team Gegevensbeheer & Datakwaliteit doet hiertoe de nodige voorstellen in samenspraak met de procesmanagers. Wat hebben zij nodig voor hun proces en wat heeft het team Gegevensbeheer & Datakwaliteit nodig om de overall datakwaliteit te bewaken. Het spreekt voor zich dat datakwaliteit voor GBLT van het grootste belang is, alle actoren die met data van doen hebben moeten de mogelijkheid hebben om zoveel mogelijk real time rapportages te draaien, om op basis daarvan de juiste stappen te kunnen zetten en waar nodig data op te werken. In 2023 moeten alle rapportages daartoe beschikbaar zijn.

Kosten: naar verwachting geen, de huidige capaciteit aan data-analisten en rapportbouwers zou afdoende moeten zijn.

SAMENWERKINGSRELATIES GEÏNITIEERD MET ALLE (BRON)HOUDERS VAN DATA

Voor de datakwaliteit zijn we deels afhankelijk van de aanleverende basis- en kernregistraties. We proberen onze invloed zoveel mogelijk aan te wenden door deel te nemen aan gremia die betrokken zijn bij de betreffende bronhouders. Denk aan gebruikersgroepen, aan de LVLB, VNG, Waarderingskamer en Kadaster. In een aantal gevallen zullen we zelf vertegenwoordigd zijn, in andere gevallen zal een collega van een ander belastingkantoor de honneurs waarnemen voor een aantal partijen, waaronder GBLT. Door aan de voorkant betrokken te zijn hopen we dat dat tot betere voorstellen leidt die direct uitwerking hebben op onze datakwaliteit. Ook de relatie met de softwareleveranciers is in dit kader van belang, omdat zij de veranderingen in aanlevering moeten implementeren.

In 2023 willen we vertegenwoordigd zijn (of hebben we die vertegenwoordiging gedelegeerd) in alle voor ons relevante gremia.

Kosten: geen, we verwachten dat dit vanuit onze eigen formatie kan worden ingevuld

1.3 Klantdienstverlening

INVULLING GEVEN AAN DE SERVICEBELOFTEN (IMPLEMENTATIE INTERN EN EXTERN IN 2022 EN 2023)

In 2023 gaan we verder met het uitrollen van de servicebeloften. Onze medewerkers gaan trainingen volgen en worden ondersteund door een externe partij om de servicebeloften te adopteren. De kosten hiervan bedragen € 35.000. Ook in 2023 bewaken we doorlopend de kwaliteit van onze servicebeloften en passen deze aan daar waar nodig op basis van reacties die we krijgen van onze klanten. Om dit te bewaken maken we gebruik van een externe partij.

ONDERZOEKEN EN TOEPASSEN VAN MOGELIJKHEDEN VAN ROBOTICA (RPA) EN KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE INCLUSIEF SPRAAKHERKENNING

GBLT volgt de ontwikkelingen in de markt en wil de mogelijkheden onderzoeken om kunstmatige intelligentie in te zetten in het primaire proces.

Kunstmatige intelligentie in de WOZ

De WOZ waarde van woningen wordt volgens het klassieke model bepaald. Naast het klassieke model experimenteren we met waarderingen op basis van artificial intelligence (AI) en machine learning (ML). Op basis van de bestaande gegevens in de WOZ-administratie, aangevuld met nieuw in te winnen objectkenmerken en locatiekenmerken, berekent de computer met toepassing van AI en ML per woning de AI-waarde. Zo realiseren we dat bij de WOZ-waardebepaling gebruik wordt gemaakt van de beschikbare gegevens (open data), met name op het aspect ligging. Een belangrijk gegeven is dat de waardebepaling op basis van AI/ML het klassieke model versterkt en niet vervangt.

Mogelijke voordelen van het gebruik van AI/ML zijn:

- Kwalitatief beter, sneller en efficiënter waarderen.
- ·Hulpmiddel bij de afhandeling van bezwaar- en beroepschriften.
- De AI-waardering helpt bij het controleren van de onderlinge waardeverhoudingen.
- Hulpmiddel bij de waardering van complexe objecten.
- Twee taxatiemodellen naast elkaar, de getaxeerde WOZ-waarde op basis van de vergelijkingsmethode én de AI-waardering. Het beste van twee werelden!

De kosten voor de inzet van AI/ML bedragen € 11.500 excl. btw per kalenderjaar. De kosten voor de AI waardering bedragen € 15.500 excl. btw per kalenderjaar.

VERDER UITROLLEN VAN DE KLANTREIS

Efficiënte kanaalsturing voor betere kwaliteit van klantbeleving

De kanaalverschuiving naar digitaal blijft duidelijk zichtbaar bij GBLT. Dit uit zich in een toename van het gebruik van onze website en selfservice (Mijn Loket) door klanten. Voor een efficiënte kanaalsturing en betere kwaliteit van klantbeleving benoemen we voor 2023 drie thema's:

1. Het verbeteren van de klantprocessen door structureel te luisteren naar klantbehoeften
2. Het uitvoeren van het kanalenbeleid
3. Het uitbouwen van selfservicemogelijkheden voor klanten

HET VERBETEREN VAN DE KLANTPROCESSEN DOOR STRUCTUREEL TE LUISTEREN NAAR KLANTBEHOEFTEN

In 2023 onderzoeken we welke mogelijkheden er zijn om het structureel luisteren naar klantbehoeften uit te breiden. We luisteren al naar de klantbehoeften in onze telefonische dienstverlening. Dit gaan we laten uitbreiden via een externe partij naar andere kanalen zoals onze correspondentie en website. Ook verkennen we de mogelijkheden voor het oprichten van een klantpanel. Voor efficiënt inrichten van het klantpanel laten we ons inspireren door andere belastingsamenwerkingen en onze opdrachtgevers die een klantpanel inzetten. Het budget voor het opzetten van een klantpanel schatten we op € 5.000. Hierbij gaat het luisteren naar klantbehoeften gepaard met het realiseren van optimalisaties in onze dienstverlening.

We willen nog beter worden in het optimaliseren van onze processen o.b.v. het klantperspectief. Dit gaan we doen door te kijken hoe we de inzichten van klantbehoefte over kanalen heen slim kunnen bundelen. Daarnaast trainen we een aantal medewerkers om naar processen te kijken vanuit het perspectief van de klant. Om dit te realiseren hebben we deskundige ondersteuning nodig. Daarvoor hebben we naar schatting een budget van € 10.000 à € 15.000 nodig.

HET UITVOEREN VAN HET KANALENBELEID (OPSTELLEN IN 2022)

In 2023 nemen we het kanaal chat in gebruik. Dit is op basis van de uitkomsten van de pilot in 2022. We starten met een onderzoek naar een contactformulierfunctionaliteit op onze website en starten met het (laten) visualiseren van informatie. Voor het visualiseren van informatie verwachten we hulp nodig te hebben van een externe partijen:

- Een partij die een tool voor ons ontwikkelt waarmee we gemakkelijk infographics, iconen en visuele stappenplannen in onze huisstijl kunnen realiseren. De schatting is dat dit rond de € 10.000 kost.
- Een partij gaat animatiefilmpjes voor belangrijke onderwerpen maken in onze huisstijl. Dit kost ongeveer € 10.000 voor 12 filmpjes.

Daarnaast optimaliseren we ongeveer 5 e-formulieren in Mijn Loket op basis van klantbehoefte. De kosten die hiermee gemoeid zijn, zijn eenmalig € 25.000 en jaarlijks € 4.000.

Tot slot verkennen we de mogelijkheden rondom het inrichten van een terugbelfunctie aan de telefoon en een (terug)belagenda in Mijn Loket. Onderdeel van ons kanalenbeleid is dat we werken vanuit een omnichannel-principe. Hierbij is een centraal vertrekpunt dat je zo veel mogelijk voorkomt dat een klant twee keer hetzelfde verhaal moet vertellen. Daarom onderzoeken we in 2023 welke technische oplossingen we intern nodig hebben om dit mogelijk te maken. De terugbelfunctie en terugbelagenda moet binnen de bestaande architectuur worden ingericht via onze leveranciers. Hier zijn extra kosten mee gemoeid. Schatting is nu € 20.000.

HET UITBOUWEN VAN SELFSERVICE MOGELIJKHEDEN VOOR KLANTEN

We gaan in 2023 het nieuwe contactformulier op de website zetten. Die is vraaggestuurd én kanaalsturend. Dit betekent dat het formulier zich aanpast aan de keuzes die de klant maakt op het formulier. Zo krijgt de klant afhankelijk van zijn keuze een reactie die het beste bij de vraag van de klant past. We helpen de klant op die manier zo goed mogelijk zelf naar het juiste antwoord. Reacties kunnen dan variëren van een antwoord, een verwijzing naar een ander kanaal of specifieke pagina of uploadfunctionaliteit. Eind 2023 gaan we starten met het aansluiten op de ‘GEM: virtuele assistent’ met onze chatfunctionaliteit. Deze virtuele assistent is ontwikkeld vanuit het common ground-principe. Via de virtuele assistent kan de klant dan geautomatiseerd een antwoord op zijn vraag krijgen. Of wordt de klant naar de juiste plek geholpen waar de klant zijn belastingzaken zelf kan regelen. Voor realisatie van het contactformulier is naar verwachting een externe partij nodig. Schatting voor benodigde budget is € 20.000.

1.4 Dienstverlening opdrachtgevers

SELFSERVICE VOOR OPDRACHTGEVERS: TOEGANG VERLENEN TOT DE RAPPORTAGES OVER DE BELASTINGOPBRENGSTEN

Onze managementinformatietool Vyzyr fungeert inmiddels als onze standaardrapportageomgeving. Het hieronderliggende datawarehouse biedt in theorie de mogelijkheid om alle gewenste rapportages te bouwen en ter beschikking te stellen. In 2022 zal de leverancier de tool verder uitbouwen waardoor we in 2023 de mogelijkheid hebben om ook onze opdrachtgevers real time van de benodigde informatie te voorzien. In 2022 onderzoeken we welke informatiebehoefte er verder is en in hoeverre we daarin kunnen en mogen (AVG en fiscale geheimhouding) voorzien. De eerste rapportages zullen naar verwachting nog door GBLT moeten worden gegenereerd en vervolgens naar de aanvrager verstuurd, in 2023 werken we toe naar de mogelijkheid van selfservice, dus een account op Vyzyr.

Mogelijk leidt dit tot extra kosten voor Vyzyr, vooralsnog gaan we ervan uit dat dit uit het bestaande budget bekostigd kan worden.

SAMEN MET OPDRACHTGEVERS DE MOGELIJKHEDEN ONDERZOEKEN VOOR EEN OPTIMALE INVULLING VAN HET TOEKOMSTIGE OBJECTENBEHEER

We dragen zorg voor de uitvoering van de wet WOZ voor zeven inliggende gemeenten. Om hier goede invulling aan te kunnen geven ontvangt GBLT van al deze gemeenten en diverse andere partijen periodiek vele mutaties uit diverse registraties die in samenhang moeten worden verwerkt. Deze data komen echter met wisselende kwaliteit en in diverse formaten binnen. Gebrek aan standaardisatie, handmatige verwerking van mutaties en een complex landschap van applicaties en koppelingen vergt veel capaciteit en het risico op fouten neemt toe. Hier wil GBLT vanaf.

Een van de gebieden waar GBLT en zijn gemeentelijke opdrachtgevers nauw hebben samengewerkt is het project: 'Waarderen op oppervlakte'. Vanaf 2022 worden alle WOZ-taxaties van woningen gebaseerd op de gebruiksoppervlakte. De gebruiksoppervlakte staat nu goed geregistreerd in de BAG en de WOZ. Samen met onze opdrachtgevers willen we onderzoeken hoe we dit met elkaar gaan bijhouden, wetende dat:

- Hetzelfde object in meerdere registraties staat geregistreerd;
- Elke betrokken organisatie kan, gaat en wil wijzigen;
- Alle andere organisaties geïnformeerd moeten worden.

De vraag is of de samenhangende objectregistratie de oplossing is.

Met de opdrachtgevers wil GBLT de knelpunten in de onderlinge uitwisseling van data in beeld brengen en komen tot een gedragen en consistente oplossing voor:

1. de korte termijn: 'bijhouden objectkenmerken als gebruiksoppervlakten' en
2. de lange termijn: 'samenhangende objectenregistratie'.

Hiertoe zullen we zo veel als mogelijk samen optrekken met de gemeentelijke deelnemers en werken aan een toekomstbestendige oplossing.

Het is op dit moment lastig om een inschatting te maken van de kosten. Bij kosten moet je denken aan de inzet van (eigen) personeel en wellicht externe expertise. Daarnaast denken we aan de aanschaf van een applicatie om het bovenstaande mogelijk te maken.

INVULLING GEVEN AAN DE ROL VAN DESKUNDIG ADVISEUR VOOR DE OPDRACHTGEVER

GBLT is momenteel al in verschillende landelijke werkgroepen vertegenwoordigd zoals in de Waterheffingen van de Unie van Waterschappen (UvW), in verschillende commissies en bestuur van de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) en de commissie benchmark WOZ van de Waarderingskamer.

De aankomende jaren wil GBLT zich nog verder ontwikkelen tot een deskundige adviseur voor onze opdrachtgevers en hun landelijke koepelorganisaties, zodat deze ondersteund worden in hun ambities voor een beter belastingstelsel (verduurzaming, kostenallocatie, belastingspreiding en sociale impact). Maar ook dat GBLT wordt erkend als kennispartner op het terrein van onder meer fiscaliteit en zuiveringsheffing.

In 2023 wil GBLT zich nog nadrukkelijker, gericht en proactief inzetten op participatie. Om de uitvoerbaarheid te vergroten wordt aan vakinhoudelijk deskundige medewerkers ruimte gegeven om in landelijke werkgroepen te participeren en zich te ontwikkelen als een deskundig adviseur. Naast de rol van adviseur richting opdrachtgevers, draagt de kennis en ervaring bij aan de kwaliteit van GBLT.

De medewerkers die worden afgevaardigd zijn uiteraard ook voor werkzaamheden bij GBLT van grote waarde. De tijd die deze medewerkers nodig hebben voor deze investeringen op de lange termijn zal opgevangen moeten worden. De verwachting is echter dat de extra capaciteit die dit vergt in 2023 en verder, binnen het bestaande budget wordt opgevangen.

1.5 Sociaal gezicht

NADERE UITWERKING SOCIAAL INCASSEREN

In 2023 maken we de balans op van het sociaal incasseren. Dan wordt uitgewerkt welke procesaanpassingen tot het beste resultaat leiden bij de specifieke klantgroep van GBLT. Deze kunnen aansluitend ook structureel in het invorderingsproces verwerkt worden. Basis voor deze aanpassingen zijn de uitkomsten van de sociaal incasso-experimenten die we in 2021/2022 uitgevoerd hebben en de bijbehorende evaluaties. Bovendien wordt in 2022 een nieuwe Europese aanbesteding voor de externe dwanginvordering uitgevoerd. Hierin zal het sociaal incasseren expliciet worden meegenomen.

Op dit moment zitten we nog volop in de experimentele fase. Daardoor is nu nog niet te zeggen hoeveel kosten hiermee in 2023 gemoeid zijn, dan wel wat de impact is op de invorderbaten en/of de hoogte van de oninbaarheid. We gaan daarom vooralsnog uit van de in de meerjarenprognose opgenomen € 750.000 om invulling te geven aan het sociaal incasseren.

HET ONDERZOEKEN VAN MOGELIJKHEDEN IN SAMENWERKING MET BETROKKEN PARTIJEN OP HET VLAK VAN MULTISCHULDENPROBLEMATIEK

In 2023 onderzoeken we in het kader van het sociaal incasseren op welke wijze we kunnen samenwerken met partijen uit het werkveld van de schuldhulpverlening. Doel is een bijdrage te leveren aan het verlagen van de multischuldenproblematiek van onze klanten. Op dit moment lopen er diverse (landelijke) initiatieven van verschillende partijen, waarbij het ene initiatief verder uitgekristalliseerd is dan het andere. Onduidelijk is nog welke initiatieven uiteindelijk hun bestaansrecht zullen bewijzen.

In 2023 verwachten we een duidelijker beeld te hebben van het sociaal incasseren zoals we dat willen inzetten. Tegen die tijd is de markt vermoedelijk ook wat meer tot rust gekomen, en zijn alleen de meest levensvatbare trajecten nog aanwezig. Een goed moment om als vervolgstap te kijken welk traject het beste aansluiten bij onze werkwijze. De kosten van deze marktverkenning worden vooralsnog geschat op € 5.000, in de vorm van externe inhuur. Mocht in 2023 al besloten worden tot aansluiting bij een of meerdere specifieke trajecten, dan volgen daaruit vermoedelijk extra kosten. Abonnementskosten voor een dienst bijvoorbeeld, of automatiseringskosten. Deze zullen tegen die tijd nader geduid worden.

VERDERE INZET VAN DIVERSITEIT AAN TALENT BINNEN ONZE ORGANISATIE IN LIJN MET DE WET BANENAFSPRAAK (NORM 2023)

We spannen ons in om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aan zich te binden. De diversiteit binnen de doelgroep 'mensen met afstand tot de arbeidsmarkt' is groot. Er zijn meer kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt dan de doelgroep van de banenafspraak (smalle doelgroep). Denk aan mensen met een arbeidsbeperking, statushouders, ex-gedetineerden en ouderen.

We spannen ons in door te pogen iedere vrijkomende vacature te vervullen door een kandidaat met een afstand tot de arbeidsmarkt. We realiseren de taakstelling met betrekking tot de Banenwet die in 2023 geldt. In de praktijk ontstaan te weinig vacatures die geschikt zijn om te vervullen met een kandidaat uit de Banenwet. Om de taakstelling toch te realiseren, creëren we additionele, maar duurzame, zinvolle takenpakketten. Gezien de ontwikkelingen in het werk die we voorzien, moeten we kiezen voor kandidaten met een hoger opleidingsniveau. Dat leidt tot extra kosten in de personeelsbegroting van € 35.000.

1.6 Lerende organisatie

INVULLING GEVEN AAN STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

We willen medewerkers optimaal inzetten, daar waar ze nodig zijn en waar ze sterk in zijn. Bewegen en uitwisselen (mobiliteit) maakt het mogelijk om de belangen van medewerkers en GBLT op lange termijn te dienen. Om inzichtelijk te krijgen waar de medewerkers nodig zijn en waar ze sterk in zijn geven we vervolg aan eerdere uitvoeringen van strategische personeelsplanning.

Enkele jaren geleden verwachtten we dat de uitvoerende functies zullen slinken in aantal en dat de meer kennisintensieve functies groeien in aantal. Dat is ook gebeurd en we voorzien dat deze trend zich in de toekomst zal voortzetten. We voorzien geen krimp in de omvang van de organisatie, maar het zwaartepunt in het functiegebouw verschuift naar de hoger gekwalificeerde en gesalarieerde functies. Dat leidt tot een opwaartse druk in de salarissen.

OPSTELLEN VAN EEN VISIE OP DUURZAME INZETBAARHEID EN VITALITEIT

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers toonaangevende kwaliteit kunnen leveren. We verwachten dat de medewerkers betrokken zijn en de eigen vakbekwaamheid, competenties en vitaliteit kennen en doorontwikkelen. Duurzame inzetbaarheid en daarmee vitaliteit heeft doorlopende aandacht. Met een werkgroep zijn actiepunten opgesteld waaraan deels al concreet invulling is gegeven. In 2022 wordt de visie op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit verder uitgewerkt. Die uitwerking krijgt in 2023 een nadere invulling.

INZICHTELIJK MAKEN VAN KWALITEIT, VOLUME EN KOSTEN

In 2023 gaan we middels benchlearning onze kwaliteit en kosten vergelijken met andere belastingkantoren. Om meer inzicht te krijgen in waar onze kosten zitten gaan we naar onze eigen processen kijken. We brengen dit in beeld en gaan op zoek naar partners die hieraan bij kunnen dragen. Het bij elkaar brengen van deze organisaties vormt de kern van het perspectief om als netwerkende overheidsinstantie transparantie te creëren. Het uitgangspunt is om van elkaar te leren om vervolgens te bepalen of er wijzigingen nodig zijn in het huidige proces van GBLT. We verwachten dat dit voornamelijk een tijdsinvestering zal zijn maar sluiten niet uit dat externe hulp nodig is.

2 De paragrafen

Paragraaf 1 - Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar

In de gemeenschappelijke regeling hebben zich sinds vorig jaar geen wijzigingen voorgedaan. In 2022 zijn we gestart met het uitvoeren van de dienstverleningsovereenkomst met de gemeente Ommen. Deze overeenkomst is gemaakt voor 2 jaar en eindigt eind 2023.

In 2021 zijn we gestart met sociaal incasseren. Door de beperkingen vanwege de coronamaatregelen kunnen we pas in 2022 een evaluatie uitvoeren. De uitkomst van deze evaluatie nemen we mee voor de komende jaren waarbij we in dit jaar uitgaan van dezelfde wijze van begroten als die van voorgaande jaren. We nemen een bedrag van € 750.000 mee aan de lastenkant.

Paragraaf 2 - Uitgangspunten en normen

De volgende ontwikkelingen hebben invloed op de begroting 2023 en de meerjarenraming 2024 tot en met 2026 en daarmee op de bijdragen van de deelnemers:

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming is op basis van de raming 2021 van het CPB, uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 1,8% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2022 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 1,5% per jaar.

- Rente en afschrijvingen:
    - de rentekosten en afschrijvingslasten laten geen substantiële wijziging zien ten opzichte van de meerjarenbegroting die in de kadernotitie en begroting van 2022 is opgenomen.

- Personeelskosten:
    - voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt uitgegaan van een loonpeilontwikkeling van 2,5% in 2023 en verder (per jaar). Dit is conform de uitgangspunten die vorig jaar voor de meerjarenbegroting 2023-2025 zijn gehanteerd. De bestaande cao is ultimo 2021 geëindigd en een nieuwe cao is nog niet vastgesteld, waardoor de loonpeilontwikkeling vanaf 2022 onzekerheden bevat.
    - naast de stijging van de cao wordt bij de hoogte van de personeelskosten rekening gehouden met eventuele doorgroeimogelijkheden en ruimte binnen de schaal van de medewerkers.
    - voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,8%.

- Goederen en diensten van derden:
    - in algemene zin is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,8%.
    - inhuur derden/personeel is overeenkomstig cao 2,5% (zie hierboven).

- Voorzieningen/onvoorzien: er is uitgegaan van een vast bedrag van € 200.000

- Goederen en diensten aan derden: dit betreft de bijdrage van de deelnemers in GBLT

- Waterschaps- en gemeentebelastingen: dit betreft de invorderbaten

- Vanaf 2021 is uitvoering gegeven aan het sociaal incasseren. Hiervoor is jaarlijks een bedrag van € 750.000 meegenomen aan de lastenkant in de begroting. Vanwege corona zijn de geplande werkzaamheden in 2021 voor een groot deel doorgeschoven naar 2022. Dit heeft als gevolg dat er op dit moment nog geen evaluatie heeft plaatsgevonden van de uitgevoerde werkzaamheden. Er is dus ook nog geen zicht op het financiële effect. In 2022 zal dit duidelijker zijn en weten we welke kosten we maken en wat het effect zal zijn op de invorderopbrengst. Om fluctuaties in de meerjarenbegroting te voorkomen is ook daar het bedrag van € 750.000 aan de lastenkant meegenomen.

- Areaaluitbreiding bij de deelnemers heeft effect op de kostenontwikkeling van GBLT. Deze toename van kosten is niet specifiek opgenomen in de kaders voor de begroting.

De groei van de economie is als gevolg van de coronapandemie onzeker. Vooralsnog is het te vroeg om het effect daarvan voor de begroting 2023 en verder in te schatten. We gaan voorlopig uit van de groeicijfers die het CPB in de Macro Economische Verkenning 2022 heeft afgegeven.

Paragraaf 3 - Incidentele baten en lasten

Voor het begrotingsjaar 2023 worden geen andere incidentele baten en lasten verwacht.

Paragraaf 4 - Kostentoerekening

De kosten van GBLT worden enerzijds door de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling gedragen en anderzijds verworven door aan belastingplichtigen in rekening gebrachte (invorder)kosten voor het verzenden van onder andere aanmaningen en dwangbevelen.
De netto exploitatielasten worden volgens de verdeelsleutel, die vermeld staat in de Bijdrageverordening GBLT 2016, aan de deelnemers in rekening gebracht.

De totale deelnemersbijdrage voor 2023 bedraagt € 20.755.138. Voor de verdeling tussen de individuele deelnemers verwijzen we naar hoofdstuk 3, paragraaf 3.4 'Begroting naar kostendragers'.

Paragraaf 5 - Onttrekkingen aan bestemmingsreserves en voorzieningen

In deze paragraaf wordt ingegaan op bedragen die rechtstreeks aan voorzieningen of bestemmingsreserves worden onttrokken. Het gaat daarbij om voorzieningen die het kenmerk hebben van reserves en dus als zodanig meegerekend worden bij het eigen vermogen.

GBLT verdeelt jaarlijks alle lasten over de deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling en vormt derhalve geen eigen vermogen. Ook voor begrotingsjaar 2023 zijn geen bestemmingsreserves opgenomen. Er is een post onvoorzien van € 200.000 opgenomen in de begroting. Vooralsnog worden geen onttrekkingen verwacht uit deze post.

Paragraaf 6 - Waterschaps- en gemeentebelastingen

De deelnemers beschrijven in hun begrotingen de soorten waterschaps- en gemeentebelastingen en het kwijtscheldingsbeleid. Daarbij wordt ingegaan op de kostendekkendheid van de tarieven. De belastingopbrengsten worden in aparte voortgangsrapportages en jaarrapportages aan de deelnemers verantwoord.

In de exploitatierekening wordt de door GBLT gerealiseerde opbrengst aan in rekening gebrachte invorderkosten verantwoord. Deze opbrengst ontstaat doordat aan belastingschuldigen, wanneer belastingaanslagen niet tijdig zijn voldaan, kosten in rekening worden gebracht voor het verzenden van aanmaningen, dwangbevelen en overige invorderingsmaatregelen. De in rekening te brengen kosten zijn wettelijk vastgelegd in de Kostenwet invordering rijksbelastingen 1990, die ook geldt voor de invordering van gemeentelijke en waterschapsbelastingen. Het invorderingsbeleid is erop gericht de opgelegde aanslagen zo snel mogelijk te innen. We helpen de klant daarbij door het bieden van diverse, laagdrempelige betaalopties en maatwerkbetaalafspraken waar nodig.

Paragraaf 7 - Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De aandacht voor risicomanagement is de afgelopen jaren sterk gegroeid. GBLT wil de risico's in de processen in hoge mate vermijden en/of beheersen. Primair wil GBLT niet het risico lopen dat er te laat, onvolledig of onjuist wordt opgelegd of beschikt. Zo wordt voorkomen dat de burger, onze deelnemers of wijzelf mogelijk in financiële problemen komen of ons imago een flinke deuk oploopt. Op grond van artikel 41 lid 3 van de Gemeenschappelijke regeling GBLT zijn de deelnemers verplicht er zorg voor te dragen dat GBLT te allen tijde beschikt over voldoende middelen om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Dit betekent dat de deelnemers zelf maatregelen moeten treffen om eventuele risico's af te dekken. Hierdoor is het van groot belang om risico's goed te beheersen.

Sinds 2020 beschikt GBLT over een integraal risicomanagementsysteem als onderdeel van de planning-en-controlcyclus. Uitgangspunt voor risicomanagement zijn onze processen; welke risico's onderkent GBLT bij de doelstellingen van deze processen? Hierbij worden de volgende stappen doorlopen: identificatie, analyse en beoordeling van risico's, beheersing van risico's op basis van beheersmaatregelen, alsmede de toetsing van de opzet, bestaan en werking van deze maatregelen. Indien nodig worden risico's en/of beheersmaatregelen bijgesteld of nieuwe risico's gesignaleerd.

Risicoposten in de begroting

De ontwikkelingen en doelen benoemd in hoofdstuk 1 kennen op onderdelen nog financiële onzekerheden die niet of gedeeltelijk in de begroting 2023 zijn opgenomen. Het gaat daarbij om de volgende posten:

- *Koepelvrijstelling btw:* Tot op heden zijn diensten van samenwerkingsverbanden aan hun deelnemers vrijgesteld van btw, de btw-koepelvrijstelling. Deze vrijstelling wordt mogelijk ingeperkt. Per 2018 verviel de verruimde vrijstelling al voor ambtelijk gefuseerde gemeenten. Zij moeten nu btw betalen over de aan de aangesloten gemeenten geleverde diensten. De verwachting is dat deze ontwikkeling ook van toepassing gaat worden voor andere gemeenschappelijke regelingen. De reikwijdte en impact van deze maatregel zijn echter nog onduidelijk. De eerdere verwachting dat dit in 2021 zou gaan spelen is niet uitgekomen. Gezien de grote mate van onzekerheid is het nog steeds goed dit punt concreet te benoemen en als risicopost op te nemen in de begroting. In afwachting van het besluit van de staatssecretaris (EU) over de aanpassing van de koepelvrijstelling presenteren we een risico van 21% bruto kostenstijging op de deelnemersbijdrage.
- *NCNP-kosten*: De grilligheid en onvoorspelbaarheid van de NCNP-bezwaren vormen een risico. Deze kosten moeten bestempeld worden als een zogenaamde open einde regeling.
  We nemen weliswaar geen verhoging van het budget op, maar we kunnen vooraf geen zekerheid geven of het nieuwe budget voldoende is.
- *Extra personeelslasten:* Per eind 2021 is de cao geëindigd. Voor 2022 en daarna is nog geen nieuwe cao overeengekomen. In de begroting is rekening gehouden met een cao-stijging van 2,5% voor 2023. Hierin schuilt mogelijk een financieel risico.

Paragraaf 8 - Financiering

Bedrijfsfinanciering
GBLT trekt alleen geld aan voor de uitvoeringstaak. Dit betekent dat alleen geld wordt aangetrokken voor activiteiten die door het bestuur zijn goedgekeurd. Bij het, eventueel, aantrekken van vreemd vermogen houdt GBLT zich aan de financieringsvoorschriften zoals die zijn vastgesteld in de Wet financiering decentrale overheden (wet Fido). Daarvoor staan twee instrumenten ter beschikking:
- de kasgeldlimiet om het renterisico te beperken bij financiering met kort geld (< 1 jaar);
- de renterisiconorm om het renterisico te beperken bij financiering met lang geld (> 1 jaar).

Kasgeldlimiet
Conform artikel 2 van de uitvoeringsregeling financiering decentrale overheden, is voor gemeenschappelijke regelingen de kasgeldlimiet bepaald op 8,2% van het begrotingstotaal bij aanvang van het jaar. Voor GBLT betekent dit, dat in 2023 de kastgeldlimiet € 2.117.661 bedraagt.

Renterisiconorm
Uitgangspunt voor het invoeren van de renterisiconorm is het streven naar een spreiding van looptijden van langlopende leningen met als doel een beperking van renterisico's. Het bedrag aan aflossing en het bedrag van de lening dat in aanmerking komt voor renteherziening mag in het betreffende jaar de renterisiconorm niet overschrijden.

Voor gemeenschappelijke regelingen is de renterisiconorm bepaald op 20% van het begrotingstotaal per 1 januari van het begrotingsjaar met een minimum van € 2.500.000. Voor 2023 betekent dit dat de renterisiconorm voor GBLT € 5.165.028 bedraagt.

Kredietfaciliteit
In de praktijk betekent het bovenstaande dat GBLT:
- wekelijks de ontvangen belastingopbrengsten doorbetaalt aan de opdrachtgevers.
- nagenoeg altijd een gering positief saldo heeft dat dagelijks wordt afgestort bij de schatkist.
- beschikt over een kredietfaciliteit van € 2.000.000 ("rood staan") voor het geval er een tekort is.

Liquiditeitspositie
De door de deelnemers te betalen bijdragen zullen maandelijks worden verrekend met de ten behoeve van de deelnemers ontvangen belastinggelden.

Risicobeheer
Er vindt geen uitzetting van gelden plaats en GBLT maakt geen gebruik van financiële instrumenten zoals derivaten en opties. Het risicobeleid is erop gericht toekomstige risico's inzichtelijk te maken, te beheersen, te verminderen of te spreiden.

Paragraaf 9 - Verbonden partijen

Een verbonden partij is een privaat- dan wel publiekrechtelijke organisatie waarin GBLT een bestuurlijk en een financieel belang heeft.

<u>Vereniging werken voor waterschappen</u>
De Vereniging werken voor waterschappen (Vwvw) is sinds 2018 de werkgeversvereniging van de waterschappen en daaraan gelieerde organisaties.

Vanaf 2019 is GBLT aangesloten bij de werkgeversvereniging. GBLT heeft stemrecht en betaalt een bijdrage voor de kostenvergoeding.

Paragraaf 10 - Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering omvat het geheel van interne organisatieonderdelen die ondersteunend zijn aan de primaire activiteiten (kerntaken) van GBLT. Hiervoor is het dagelijks bestuur beleidsvormend. De stand van de organisatie en de ontwikkelingen daarin zijn opgenomen in het programma.

Paragraaf 11 - EMU saldo

Het EMU-saldo is het saldo van de inkomsten en uitgaven van de overheid. Het EMU-saldo van de lokale overheid telt mee voor het EMU-saldo van de totale overheid. Om inzicht te geven in het verwachte EMU-saldo van de lokale overheid is weergave van het saldo een verplicht onderdeel.

bedragen in € x 1.000		
1	Exploitatiesaldo voor bestemming van reserves	0
2	Invloed Investeringen	
	- netto investeringsuitgaven	-100
	+ verkoop materiële en immateriële vaste activa	0
	+ afschrijvingen	406
3	Invloed voorzieningen	
	+ toevoegingen aan voorzieningen t.l.v.exploitatie	0
	- ontrekkingen aan voorzieningen t.b.v.exploitatie	0
	- ontrekkingen rechtstreeks uit voorziening	0
4	Invloed reserves	
	+ toevoegingen aan reserves t.l.v.exploitatie	0
	- ontrekkingen aan reserves t.b.v.exploitatie	0
	- ontrekkingen rechtstreeks uit reserves	0
5	Deelnemingen en aandelen	
	- boekwinst	0
	+ boekverlies	0
	EMU Saldo	**306**

3 Financiële begroting

3.1 Begroting naar programma's

GBLT kent één programma, namelijk de heffing en inning van belastingen en de uitvoering van de Wet WOZ. De totale lasten van het programma bedragen € 25.825.138. Door de deelnemers wordt hieraan een bedrag van € 20.755.138 bijgedragen. Ook ontvangen we € 5.000.000 aan invorderingskosten, door te late betaling van belastingaanslagen.

Tevens worden personeelsbaten ontvangen van € 70.000.

3.2 Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten

In de volgende tabellen worden de lasten en de baten weergegeven.

bedragen in € x 1.000	jaarrekening 2021 concept	begroting 2022	begroting 2022 wijziging	begroting 2023
LASTEN				
1 Rente en afschrijvingen				
1.1 Externe rentelasten	0	0	0	0
1.2 Interne rentelasten	67	125	100	100
1.3 Afschrijvingen van activa	321	471	417	406
1.4 Afschrijvingen van boekverliezen	0	0	0	0
Totaal rente en afschrijvingen	**388**	**596**	**517**	**506**
2 Personeelslasten				
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	9.345	10.420	9.904	10.293
2.2 Sociale premies	2.762	2.716	2.788	2.897
2.3 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur	0	0	0	0
2.4 Overige personeelslasten	164	622	743	796
2.5 Personeel van derden	1.504	1.227	1.733	1.569
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders	39	0	0	0
Totaal personeelslasten	**13.814**	**14.985**	**15.168**	**15.555**
3 Goederen en diensten van derden				
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	0	13	13	13
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	243	322	280	285
3.3 Energie	4	6	5	5
3.4 Huren en rechten	340	345	344	350
3.5 Leasebetalingen operational lease	20	22	21	22
3.6 Pachten en erfpachten	0	0	0	0
3.7 Verzekeringen	21	20	21	22
3.8 Belastingen	11	12	11	12
3.9 Onderhoud door derden	2.352	2.542	2.368	2.420
3.10 Overige diensten door derden	5.372	6.517	6.157	6.436
Totaal goederen en diensten van derden	**8.363**	**9.799**	**9.220**	**9.564**
4 Bijdragen aan derden				
Totaal bijdragen aan derden	**0**	**0**	**0**	**0**
5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien				
5.1b Toevoegingen aan voorzieningen	106	0	0	0
5.2 Onvoorzien	0	200	200	200
Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien	**106**	**200**	**200**	**200**
6 Toevoegingen bestemmingsreserves				
6.1 Toevoegingen aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Totaal toevoeging bestemmingsreserves	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAAL LASTEN	**22.671**	**25.580**	**25.105**	**25.825**

BATEN				
0 Resultaat voorgaand boekjaar				
1 Financiële baten				
1.1 Externe rentebaten	0	0	0	0
1.2 Interne rentebaten	0	0	0	0
Totaal financiele baten	**0**	**0**	**0**	**0**
2 Personeelsbaten				
2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten	124	70	70	70
Totaal personeelsbaten	**124**	**70**	**70**	**70**
3 Goederen en diensten aan derden				
3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers	18.896	19.810	20.035	20.755
3.6 Diensten voor derden	0	0	0	0
Totaal goederen en diensten aan derden	**18.896**	**19.810**	**20.035**	**20.755**
4 Bijdragen van derden				
4.1 bijdragen van overigen	774	0	0	0
Totaal bijdragen van derden	**774**	**0**	**0**	**0**
5 Waterschaps- en gemeentebelastingen				
5.1 Invorderopbrengsten	4.912	5.700	5.000	5.000
Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen	**4.912**	**5.700**	**5.000**	**5.000**
6 Interne verrekeningen				
6.1 Onttrekkingen aan voorzieningen	0	0	0	0
6.2 Geactiveerde lasten	0	0	0	0
Totaal interne verrekeningen	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAAL BATEN	**24.705**	**25.580**	**25.105**	**25.825**
Totaal saldo van baten en lasten	**2.035**	**0**	**0**	**0**

Toelichting

Begrotingswijziging 2022

De begroting 2023 wordt gelijktijdig (voor zienswijze) aangeboden met de begrotingswijziging 2022. De begrotingswijziging is daarbij in een afzonderlijk document opgenomen. In deze begroting 2023 is voor de volledigheid het effect van de begrotingswijziging 2022 ook in de financiële tabellen opgenomen.

De lasten

Algemeen

Bij de lasten is rekening gehouden met prijspeilontwikkeling ten opzichte van de begroting 2022, zowel voor de goederen en diensten als alle personeelslasten, zoals opgenomen in de financiële rekenparameters van paragraaf 2-Uitgangspunten en normen. Deze indexatie heeft een substantiële impact op de toename van de kosten.

1 Rente en afschrijvingen

De lasten van kapitaalinvesteringen zijn in 2023 hoger dan de jaarrekening 2021 en lager dan de begroting 2022. De stijging ten opzichte van de jaarrekening 2021 is met name het gevolg van de software-investeringsruimte, die in 2023 in gebruik wordt genomen. De begroting van de afschrijvingslasten 2023 ligt in lijn met de lasten uit de begrotingswijziging 2022.

2 Personeelslasten

Ten opzichte van de primaire begroting 2022 en de begrotingswijziging 2022 nemen de totale personeelslasten toe met respectievelijk € 570.000 en € 387.000.

Als we uitgaan van de begrotingswijziging dan is de stijging van personeelslasten van medewerkers van GBLT, inclusief sociale lasten ongeveer € 497.000 (2.1 en 2.2). Deze toename is grotendeels het gevolg van de verwachte stijging van de lonen met de prijspeilontwikkeling. De cao is nog niet vastgesteld voor 2022 en 2023. In de begroting wordt uitgegaan van een stijging van de cao met 2,5%. Daarnaast is rekening gehouden met de jaarlijkse individuele doorgroeimogelijkheden van de medewerkers.

De stijging van de overige personeelslasten (2.4) met € 53.000 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door kosten die gemaakt worden om te voldoen aan de banenwet.

Het personeel van derden (2.5) daalt met € 164.000. Vanaf 2022 voert GBLT, in ieder geval tot en met 2023, het belastingproces uit voor de gemeente Ommen. Met name voor die werkzaamheden is de inzet van personeel van derden noodzakelijk. Daarnaast worden enkele werkzaamheden in verband met langdurige ziekte door derden uitgevoerd. Ondanks deze ontwikkelingen is er toch sprake van een daling, doordat we meer werkzaamheden met eigen mensen uitvoeren die voorheen door derden werden verricht.

3 Goederen en diensten van derden
De lasten voor goederen en diensten derden laten per saldo een toename van de kosten zien van ongeveer € 344.000. Deze toename is voor een groot deel toe te schrijven aan de prijspeilontwikkeling.

De lasten voor de overige diensten door derden (3.10) nemen per saldo met ongeveer € 280.000 toe. Naast de prijspeilontwikkeling nemen daarnaast de kosten toe door hogere bankkosten als gevolg van meer incassomomenten, een stijging van het aantal iDeal-betalingen, en door de uitvoering van de DVO met de gemeente Ommen. Ook de kosten van onze externe deurwaarder zullen naar verwachting fors stijgen als gevolg van een nieuwe aanbesteding die we in 2022 af willen ronden.

5 Toevoegingen aan voorzieningen/onvoorzien
Op grond van een besluit van het algemeen bestuur (29 mei 2013) wordt jaarlijks een bedrag van € 200.000 in de begroting opgenomen als onvoorzien.

De Baten
1 Financiële baten
In de begroting wordt geen rekening gehouden met deze baten. Dit ligt in lijn met de begroting 2022.

2 Personeelsbaten
Dit zijn baten die we ontvangen vanuit onder andere het UWV bij zwangerschapsverlof, overige subsidies voor medewerkers met een arbeidsbeperking en langdurig arbeidsongeschikte medewerkers.

3 Goederen en diensten aan derden
Het hier opgenomen bedrag bestaat volledig uit de begrote bijdragen van de deelnemers.

4 Bijdragen van derden
In de begroting wordt geen rekening gehouden met bijdragen van derden. Ten opzichte van de jaarrekening 2021 is dit een afname van de baten met € 774.000. De baten in 2021 zijn deels het gevolg van de betaling van het gemeentedeel (40%) van de kosten van de wet digitale overheid (GDI). Voor het begrotingsjaar 2022 en hierna is nog geen duidelijkheid over de verdeling van de kosten van GDI tussen de waterschappen en de gemeenten en de betaling van het deel dat voor rekening komt van

de gemeenten. Daarnaast is hier meegenomen de (voorlopige) afrekening van de implementatiekosten met de gemeente Ommen, en de KOTA-afrekening van de gemaakte uitvoeringskosten en invorderopbrengsten.

5 Invorderopbrengsten (waterschaps- en gemeentebelastingen)
Het invorderproces levert structureel een bijdrage aan de baten van GBLT, als gevolg van aanmanings- en dwangbevelkosten die bij de burger in rekening worden gebracht. In de begroting 2022 wordt rekening gehouden met een opbrengst van € 5.700.000, in de begrotingswijziging 2022 is dit bijgesteld op basis van de jaarrekening 2021 naar € 5.000.000. Vanaf 2021 is gestart met het sociaal incasseren. Dit betekent concreet dat vanaf 2021 een kosteloze herinnering is verstuurd voordat een aanmaning is verzonden, bij klanten die de voorgaande jaren altijd op tijd hebben betaald. Daarnaast zijn we eind 2021 gestart met een pilot om klanten eerst te bellen en te helpen indien mogelijk, voordat een dwangbevel wordt verzonden. In de loop van 2022 wordt duidelijker welke financiële consequenties het sociaal invorderen heeft, en welke beleidskeuzes we verder willen maken op dit vlak. In de begrotingswijziging 2022, de begroting 2023 en meerjarig is een bedrag van € 750.000 opgenomen om de effecten van sociaal incasseren op zowel de kosten als de baten op te vangen. Vooralsnog is ervoor gekozen om dit bedrag aan de kostenkant te presenteren onder (3.10).

3.3 Meerjarenraming

In de volgende tabel wordt de meerjarenraming weergegeven. Hierin worden de hiervoor genoemde uitgangspunten vertaald in de meerjarenraming 2024 tot en met 2026.

bedragen in € x 1.000	begroting 2024	begroting 2025	begroting 2026
LASTEN			
1 Rente en afschrijvingen	525	380	312
2 Personeelslasten	15.953	16.453	16.912
3 Goederen en diensten van derden	9.519	9.678	9.840
5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien	200	200	200
TOTAAL LASTEN	**26.197**	**26.711**	**27.265**
BATEN			
2 Personeelsbaten	70	70	70
3 Goederen en diensten aan derden	21.127	21.641	22.195
5 Waterschaps- en gemeentebelastingen	5.000	5.000	5.000
TOTAAL BATEN	**26.197**	**26.711**	**27.265**

3.4 Begroting naar kostendragers

In de begroting zijn de kostendragers de deelnemers die de lasten van het GBLT voor hun rekening nemen. De deelnemersbijdrage voor het jaar 2023 wordt in deze begroting vastgesteld op een totaalbedrag van € 20.755.000 (afgerond).

De kosten voor het heffen en innen van belastingen worden gedragen door alle deelnemers gezamenlijk, inclusief de kosten van klantencontacten en overhead. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt naar belastingsoorten, omdat het uniform combineren van aanslagen op één biljet beoogd wordt. De kosten voor het uitvoeren van de WOZ (waarderen onroerend goed) worden gedragen door de gemeentelijke deelnemers.

De totale verdeling van de deelnemersbijdragen ziet er, op basis van de verdeelsleutel, in meerjarenperspectief als volgt uit: de jaarlijkse stijging van de totale bijdrage van 2023 en verder ligt tussen de 1,6% en 2,4%. De belangrijkste oorzaken voor deze stijging zijn de hogere prijspeil ontwikkeling van 1,8% op basis van de raming macro economische verkenning 2022 van het CPB en de verwachte loonpeilontwikkeling van 2,5% meerjarig, inclusief de salarisstijging op basis van de individuele ontwikkelingen en doorgroeimogelijkheden. Daarnaast is de stijging van de deelnemersbijdrage van de gemeente Zwolle vanaf 2023 het gevolg van de uitvoering van het Zwols belonen.

bedragen in € x 1.000 deelnemer	Begroting 2022	Begroting 2022 wijziging	begroting 2023 concept	begroting 2024 concept	begroting 2025 concept	begroting 2026 concept
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.628	2.646	2.717	2.756	2.829	2.897
waterschap Rijn en IJssel	2.805	2.825	2.837	2.878	2.954	3.026
waterschap Vallei en Veluwe	4.348	4.378	4.544	4.609	4.731	4.846
waterschap Vechtstromen	3.289	3.312	3.387	3.435	3.526	3.611
waterschap Zuiderzeeland	1.744	1.756	1.826	1.852	1.901	1.947
gemeente Bunschoten	352	322	332	341	347	358
gemeente Dalfsen	486	466	481	494	504	518
gemeente Dronten	687	657	685	704	717	738
gemeente Leusden	514	493	512	526	536	552
gemeente Nijkerk	735	705	726	747	761	783
gemeente Ommen	0	347	357	367	373	384
gemeente Zwolle	2.222	2.126	2.351	2.417	2.462	2.533
Totale deelnemersbijdrage	**19.810**	**20.035**	**20.755**	**21.127**	**21.641**	**22.195**

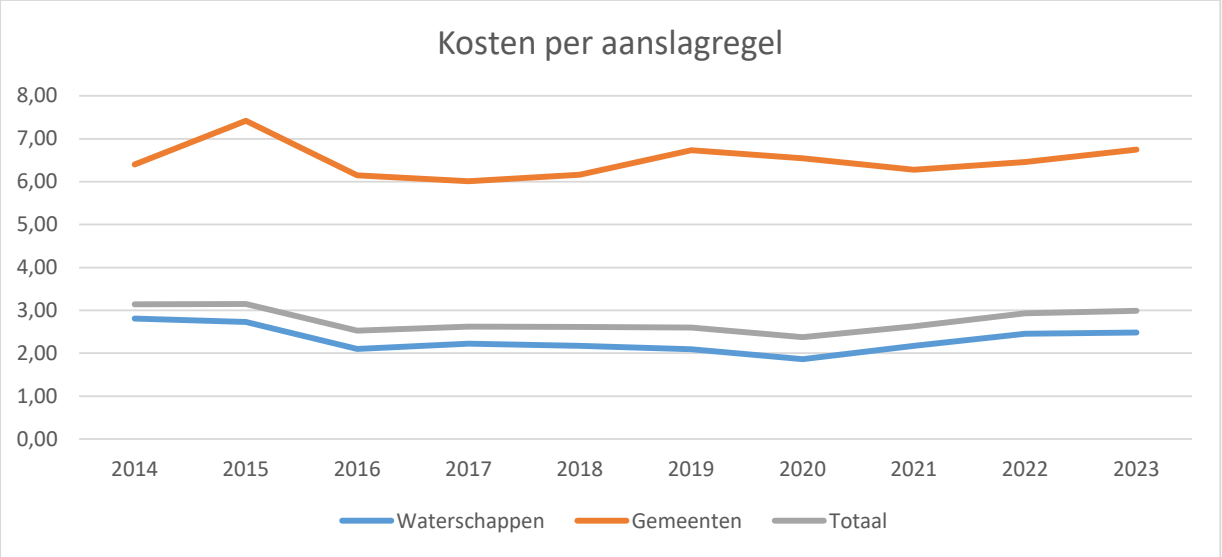
De hierboven vermelde bedragen zijn voor de gemeenten (met uitzondering van de gemeente Ommen) inclusief de compensabele btw.

In onderstaande tabel is de compensabele btw weergegeven.

bedragen in € x 1.000 deelnemer	Begroting 2022	Begroting 2022 wijziging	begroting 2023 concept	begroting 2024 concept	begroting 2025 concept	begroting 2026 concept
gemeente Bunschoten	18	13	13	13	13	14
gemeente Dalfsen	26	22	23	23	23	23
gemeente Dronten	31	26	27	27	27	28
gemeente Leusden	27	24	25	24	25	25
gemeente Nijkerk	38	33	34	34	34	35
gemeente Ommen	–	–	–	–	–	–
gemeente Zwolle	102	86	113	113	114	116
compensabele BTW	**243**	**204**	**235**	**233**	**236**	**241**

3.5 Ontwikkeling kosten per aanslagregel

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van de kosten per aanslagregel opgenomen.



In de grafiek wordt zichtbaar dat de kosten per aanslagregel in totaal onder het niveau van 2014 liggen. De verwachte toename in 2022 en 2023 is met name het gevolg van de stijgende kosten van de externe deurwaarder en de verwachting van lagere invorderbaten. Verder moet opgemerkt worden dat voor de jaren 2022 en 2023 de bijdrage is gebaseerd op de begroting(swijziging). Tot en met 2021 is uitgegaan van de realisatie.

4 Vaststellingsbesluit

De deelnemende waterschappen en gemeenten zijn in de gelegenheid geweest hun zienswijze over de begroting 2023 aan het dagelijks bestuur van GBLT kenbaar te maken. Het dagelijks bestuur heeft de ontvangen zienswijzen, voor zover ingediend, bij de begroting gevoegd en het geheel aan het algemeen bestuur aangeboden.

Het algemeen bestuur van GBLT,

- gezien het voorstel van het dagelijks bestuur van 15 juni 2022.
- gezien de zienswijzen/reacties van de deelnemers
- overwegende dat de begroting 2023 inclusief het meerjarenperspectief 2024 tot en met 2026, na voorafgaande kennisgeving, 14 dagen bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling voor eenieder ter inzage heeft gelegen,
- gelet op de artikelen 83 en 100 van de Waterschapswet,

besluit:

1. de begroting 2023 vast te stellen,
2. kennis te nemen van het meerjarenperspectief 2024 tot en met 2026,
3. het dagelijks bestuur te machtigen voor het beheer van de inkomsten en uitgaven,
4. het dagelijks bestuur te machtigen om onvoorziene uitgaven te doen tot maximaal € 200.000 van de jaarlijkse exploitatiekosten.

Zwolle, 6 juli 2022

Het algemeen bestuur,

De voorzitter,	De directeur,
B.J. van Vreeswijk	R.A.C. de Haan

Bijlagen

Bijlage A Procentuele generieke kostenverdeling

Procentuele verdeling deelnemer	begroting 2023 generiek	2023 waterschap	2023 gemeente
waterschap Drents Overijsselse Delta		17,75%	
waterschap Rijn en IJssel		18,53%	
waterschap Vallei en Veluwe		29,68%	
waterschap Vechtstromen		22,12%	
waterschap Zuiderzeeland		11,93%	
Totaal Waterschappen	91,96%		
gemeente Bunschoten			6,41%
gemeente Dalfsen			8,75%
gemeente Dronten			13,22%
gemeente Leusden			9,27%
gemeente Nijkerk			13,31%
gemeente Ommen			6,58%
gemeente Zwolle			42,46%
Totaal Gemeenten	8,04%		
Totale deelnemersbijdrage	**100%**	**100%**	**100%**

In bovenstaande tabel zijn de percentages opgenomen voor de verdeling van de generieke kosten, conform de kostenverdeelsleutel.

Bijlage B Staat van activa

Omschrijving	Afschrijvings-duur in jaren	Jaar van investering of activering	Historisch investerings-bedrag	Afschrijvingen voorgaande jaren	Balans per 31-12-2022	Investeringen 2023	Afschrijvingen 2023	Balans per 31-12-2023
Materiële vaste activa								
Bedrijfsgebouwen								
Verbouwing Zwolle Lubeckplein	10	2014	1.341.390	1.085.512	255.878		134.139	121.739
Vervoermiddelen								
Dienstauto's	6	2012	14.490	14.490	0			0
Overige materiële vaste activa								
Kantoormeubilair Lubeckplein Zwolle	10	2014	347.726	281.080	66.646		34.773	31.873
Infrastructuur Lubeckplein Zwolle	5	2014	176.474	176.474	0			0
Schermen vergaderruimtes en lounges	5	2014	79.415	79.415	0			0
Mobiele telefoons	3	2021	143.053	83.448	59.605		47.685	11.920
Software								
Waarderingsapplicatie	5	2018	101.165	101.165	0			0
Voormelding	5	2018	49.160	49.160	0			0
Nieuwe belastingapplicatie	5	2021	455.573	176.891	278.682		91.114	187.568
Zaaksysteem	5	2022	384.578	78.771	305.807		78.771	227.036
Software investeringsruimte 2023	5	2023				100.000	20.000	80.000
Totalen			**3.093.024**	**2.126.406**	**966.618**	**100.000**	**406.482**	**660.136**

Bijlage C Investeringsprogramma

bedragen in €	Investeringen 2023	Investeringen 2024	Investeringen 2025	Investeringen 2026
Software investeringsruimte jaarlijks	100.000	100.000	100.000	100.000
MCC				
Mobiele Telefonie (per 3 jaar)		150.000		
	100.000	**250.000**	**100.000**	**100.000**

gemeente- en
waterschapsbelastingen