



Kadernotitie 2022

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	3
2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen	4
3. Prestaties 2022 -2025	6
4. Financiën	8
Bijlage A: Financiële rekenparameters	15

1. Voorwoord

De waterschappen Drents Overijsselse Delta, Rijn en IJssel, Vallei en Veluwe, Vechtstromen en Zuiderzeeland en de gemeenten Bunschoten, Dalfsen, Dronten, Nijkerk, Leusden en Zwolle hebben aan GBLT de opdracht gegeven om hun belastingen uit te voeren. GBLT is hun gemeenschappelijke regeling. Zij zijn de deelnemers en de opdrachtgevers. Deze twee aanduidingen gebruiken wij om onderscheid te maken tussen de rol van eigenaar en investeerder in de organisatie en de rol van afnemer van het belastingproces.

De kadernotitie 2022 presenteert de beleidsmatige en financiële kaders voor GBLT en de effecten daarvan voor de opdrachtgevers in de periode 2022–2025. Net als voorgaande jaren jaar bieden wij de kadernotitie, jaarstukken en begroting gelijktijdig aan. De kadernota blijft daardoor compact, zonder herhalingen in de begroting of jaarverslag.

In de kadernotitie behandelen wij de strategische doelen voor de periode 2022–2025 en wat er voor nodig is om die uit te werken en te realiseren. In de begroting 2022 staat de opdracht van de deelnemers aan GBLT voor het betreffende jaar met de bijbehorende financiële middelen. Het algemeen bestuur van GBLT stelt de begroting vast, nadat zienswijzen van de deelnemers zijn ingewonnen. De deelnemers kunnen daarbij betrekken hun visie op de meerjarige ontwikkeling van GBLT, zoals geschilderd in deze kadernotitie.

Naast kadernotitie en begroting ontvangt elk van de opdrachtgevers een kerncijferbegroting voor het jaar 2022. Daarin staan concreet benoemd welke belastingopbrengsten worden verwacht. In de kerncijferbegroting komt de uitkomst voor opdrachtgever meer tot zijn recht. De elf kerncijferbegrotingen verschijnen in het najaar, zodat deze qua actualiteit aansluiten bij het begrotingsproces van de opdrachtgevers.

2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk staat de gewenste doorontwikkeling van GBLT voor de komende vier jaar; de doorontwikkeling als een toonaangevend belastingkantoor. Die ambitie wijkt niet wezenlijk af van voorgaande jaren, maar de omstandigheden zijn wel behoorlijk veranderd. En dat is voornamelijk omdat het thuiswerken vraagt om andere vormen van samenwerken om de doelen te bereiken. Dat betreft samenwerken binnen de organisatie en zeker ook de samenwerking tussen organisaties.

2.1. Samenwerken

GBLT heeft in 2019 de deelnemers gevraagd naar hun visie op samenwerken voor GBLT. Na een zienswijzeprocedure begin 2020 resulteerde dit in een Bestuurlijke positiebepaling GBLT.

De kwaliteit van dienstverlening van GBLT staat voorop. De huidige schaal van GBLT lijkt voor de korte termijn toereikend en dat betekent dat nu niet actief wordt ingezet op schaalvergroting, wel wordt blijvend gekeken naar slimme vormen van samenwerking. In alle gevallen geldt dat een toetreding niet verstorend of belemmerend mag zijn op de inhoudelijke ontwikkeling van GBLT of op de kwaliteit van de uitvoering.

De visie op die inhoudelijke ontwikkeling is eveneens beschreven in een koersdocument met de titel “Wij maken ons sterk voor lokale belastingen”. Daarin wordt bepleit dat GBLT voor een verdere ontwikkeling de denkkraft, de competenties en de netwerkrelaties moet opbouwen om te kunnen samenwerken met gelijkgestemde partners in de gehele belastingketen. Dat gaat in veel gevallen over het gebruik van gegevens binnen de ‘digitale overheid’ van en over burgers en bedrijven.

De uitbraak van het Corona-virus en de daaropvolgende beperkende maatregelen bieden geen ideale omstandigheden om juist het samenwerken verder te ontwikkelen. Op dit punt ervoeren we in 2020 weinig vooruitgang. Thuiswerken wordt het nieuwe normaal, niet alleen bij GBLT, ook bij de partners waarmee we die samenwerking willen intensiveren. En niet alleen bij GBLT, ook bij de partners, is de eerste reflex op de crisis een sterke focus op het eigen primaire proces en de onmiddellijke gevolgen daarvan voor de burgers en medewerkers. Pas als die gevolgen beheerst blijken ontstaat ruimte om de transitie naar het nieuwe normaal vorm te gaan geven. Wij verwachten de komende jaren een intensieve ontwikkeling bij maatschappelijke partners op zoek naar dat nieuwe normaal. Allen herkennen de noodzaak om cohesie, solidariteit, samenhang en samenwerken nieuwe vorm te geven, binnenshuis en onderling.

Externe wetten en regels over belastingen, over de verhoudingen tussen overheid en burgers, over het gebruik van gegevens bepalen in grote mate het lange termijn perspectief voor GBLT. Die ontwikkelingen worden lang in het voren aangekondigd. De meeste daarvan gaan gestaag voort zonder grote verschuivingen ten opzichte van de vorige kadernota. Wel verschijnt ongeveer gelijktijdig met deze editie het nieuwe regeerakkoord met de voornemens over de aanpassing van het belastingstelsel van waterschappen en de uitbreiding van het gemeentelijk belastingdomein. Dat kan nog van invloed zijn op de context waarin GBLT opereert.

De doelen die GBLT wil verwezenlijken zijn niet anders dan voorgaande jaren. De succesfactoren om die doelen te bereiken zijn ook dezelfde. De vakbekwame medewerker als succesfactor krijgt wel een prominentere plaats in deze kadernotitie. Dat is omdat van de mens, de medewerker, de partner, de burger, de stakeholder wel meer wordt gevraagd in de transitie die op ons afkomt en die we beetpakken.

2.2. Strategische doelstellingen en ontwikkelstrategie

In deze kadernotitie geeft GBLT opnieuw prioriteit aan kwaliteit van dienstverlening; dat is de dienstverlening aan zowel de opdrachtgevers als aan de belastingplichtigen. De kwaliteit die nodig is om het burgers en bedrijven makkelijker te maken de belasting te begrijpen en te betalen.

De strategische doelstellingen voor de komende jaren zijn opnieuw verwoord als:

1. Belastingaanslagen juist, volledig en tijdig, opgelegd en geïnd.
2. Toonaangevende kwaliteit van klantbeleving.
3. Medewerkers in transitie.
4. De ontwikkeling van de digitale overheid mede vormgeven.
5. Informatiepositie van opdrachtgevers realiseren.
6. Daling van maatschappelijke kosten zichtbaar maken.

De volgorde in deze doelstellingen is enigszins verschoven naar de urgenties van dit moment. Zo denken we dat met de komst van een datamart (business-intelligence) in 2021 al veel van de wensen van de opdrachtgevers kunnen worden gehonoreerd. Omgekeerd verwachten we dat wij op korte termijn relatief veel van de medewerkers gaan vragen, nu zij meer op afstand werken en de aard van het vak steeds meer verschuift van administratief naar gegevensmanagement.

Nog steeds werken wij vanuit de gedachte dat daling van maatschappelijke kosten het gevolg is van goede kwaliteit en dus ook in die volgorde behartigd wordt. Als de kwaliteit en de toegankelijkheid van de producten toeneemt, neemt bij de belastingbetaler het vertrouwen toe en de inspanning af. Vanuit het perspectief van de opdrachtgever zal de ontwikkeling van de exploitatiebijdrage ondergeschikt zijn aan de volledigheid en de tijdigheid van de belastingopbrengst. Een daling van de perceptiekosten is vanuit dat perspectief een betere maatstaf.

Om bovengenoemde doelen te verwezenlijken investeert GBLT aanhoudend in vakbekwame medewerkers, foutloze data, klantgerichte processen, betrouwbare systemen en gelijkgestemde partners. Voor elke van de bovengenoemde doelstellingen is het noodzakelijk om een evenwichtige groei te realiseren op deze vijf succesfactoren.

In het volgende hoofdstuk benoemt GBLT 31 voornemens om de succesfactoren te versterken, zodat de doelstellingen worden gerealiseerd in de periode tot 2025. In de begroting 2022 staat vervolgens wat GBLT daarvoor doet in het jaar 2022.

3. Prestaties 2022 –2025

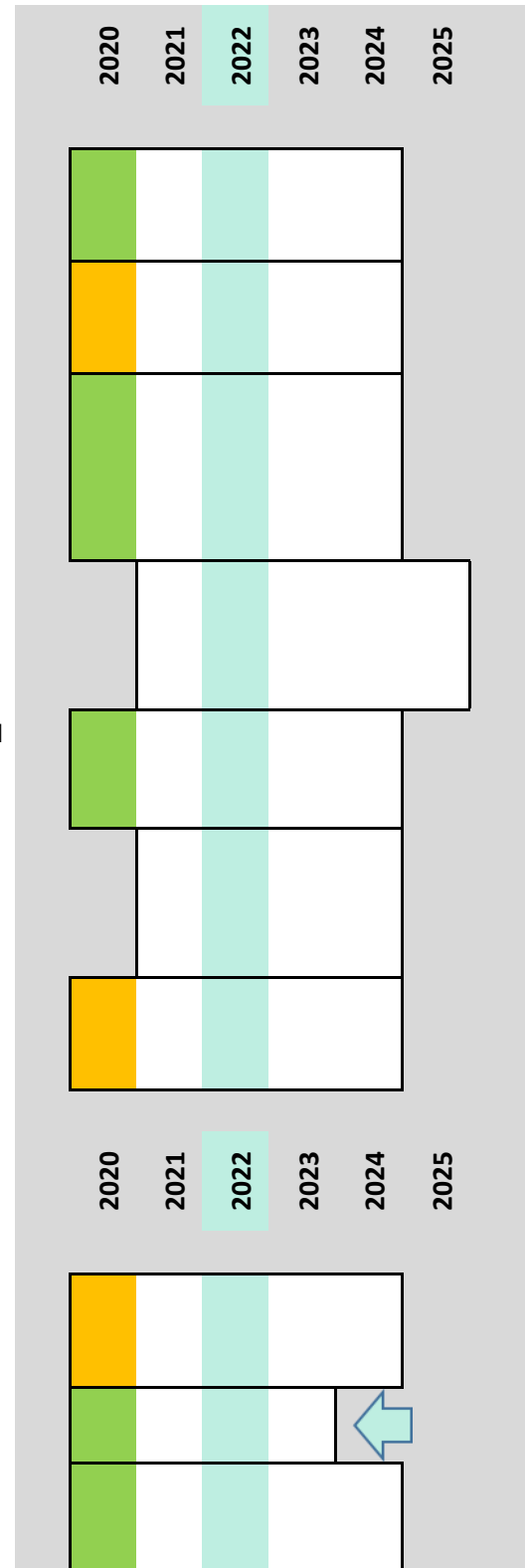
De prestaties van GBLT in de komende jaren zijn voor een groot deel al benoemd in de vorige kadernota. In onderstaande opstelling is meer reliëf zichtbaar. De eerder aangekondigde prestaties 2021–2024 zijn voorzien van een kleur-indicator die weergeeft hoe de voortgang was in 2020. In sommige gevallen is het opleverjaar versneld of vertraagd. Daarnaast zijn nieuwe prestaties toegevoegd. Deze zijn te herkennen aan het startjaar 2021. Verticaal over de tabel is het jaar 2022 gemarkeerd. De activiteiten in dat jaar staan benoemd in de begroting 2022. Een uitgebreide toelichting op de activiteiten is opgenomen in de begroting 2022.

1 *Belastingopbrengst juist, volledig en tijdig opgelegd en geïnd*

- 1 GBLT kan aantonen dat zij beschikt over (nagenoeg) foutloze data volgens een afgesproken kwaliteit die passend is voor fiscale doeleinden.
- 2 GBLT heeft samenwerkingsrelaties opgebouwd met (bron)houders van data, zodat het beheer van gegevens in de gehele keten borgt dat de data voldoen aan fiscale kwaliteit.
- 3 GBLT heeft zich ontwikkeld tot een deskundige adviseur voor opdrachtgevers en hun landelijke koepelorganisaties, zodat zij ondersteund worden in hun ambities voor een beter belastingstelsel (verduurzaming, kostenallocatie, belastingspreading en sociale impact).
- 4 GBLT wordt landelijk herkend als toonaangevende kennispartner voor de zuiveringsheffing bedrijven die, met behoud van fiscale verantwoordelijkheid, meedenkt over duurzame behandeling van afvalwater.
- 5 GBLT wordt door de toezichthouder erkend als een aanhoudend goede WOZ-uitvoerder (5^e ster), zodat belastingbetalers bevestigd worden in hun vertrouwen in GBLT.
- 6 GBLT heeft het aantal gegronde bezwaren tegen de WOZ-waarde teruggebracht naar 0,5% van het aantal objecten. Een gewenst effect daarvan is dat de uitbetaling juridische kosten NCNP daalt ten opzichte van 2020
- 7 GBLT heeft deskundigheid opgebouwd voor modelmatig taxeren, die het mogelijk maakt om data, technieken en (private) diensten in te zetten voor onbetwiste WOZ-waarden.

2 *Toonaangevende kwaliteit van klantbeleving*

- 8 Burgers en bedrijven worden door GBLT uitgenodigd en in staat gesteld om hun belastingzaken digitaal af te wikkelen via een kanaal naar hun keuze (webportaal / app / ...).
- 9 Burgers en bedrijven ervaren, als zij contact zoeken, dat GBLT de servicebeloften waarmaakt.
- 10 GBLT heeft de processen in de keten zo ingericht dat de klant de producten en diensten ontvangt op een wijze en een tijdstip dat hem past.



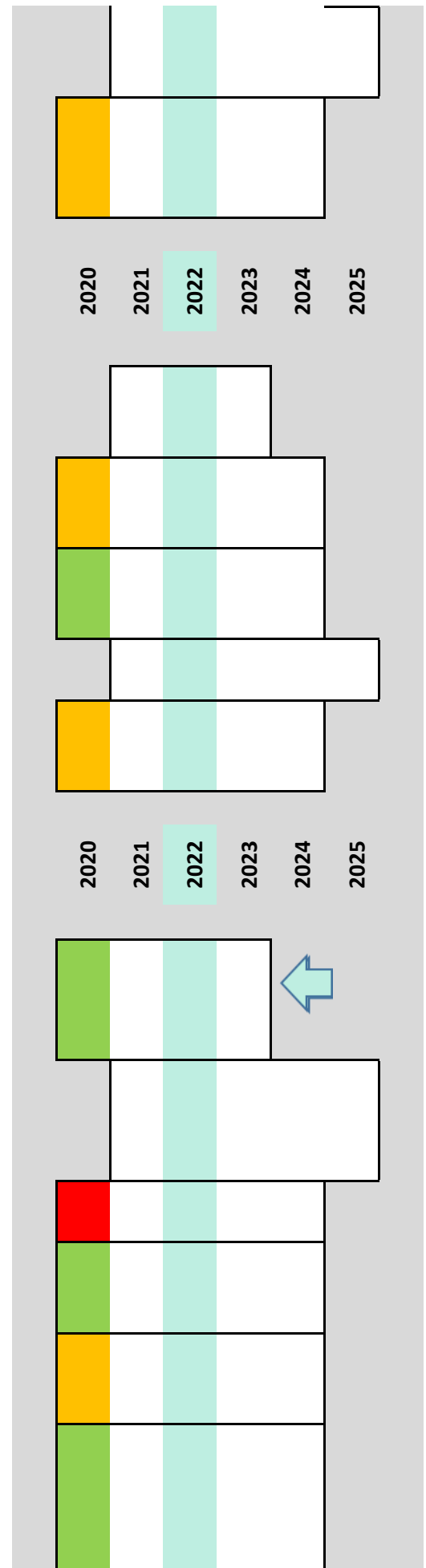
- 11 GBLT ondersteunt het contact met klanten door kunstmatige intelligentie en digitale selfservice op een manier die klanten ervaren als snel, gemakkelijk en vertrouwd.
- 12 GBLT voert de inning en de kwijtschelding uit overeenkomstig het sociale beleid van de opdrachtgevers en in samenwerking met instanties om de problemen met schulden terug te dringen.

3 Medewerkers in transitie

- 13 GBLT heeft een bedrijfscultuur behouden en versterkt, die het vertrouwen van de samenleving in de belastinguitvoering waarmaakt, ook als die medewerkers op afstand werken.
- 14 De medewerkers van GBLT zijn betrokken, kennen en ontwikkelen de eigen vakbekwaamheid, competenties en vitaliteit, zodat zij toonaangevende kwaliteit kunnen leveren.
- 15 GBLT beschikt over specialistische kennis en vaardigheden, in eigen dienst of bij gelijkgestemde partners, zodat GBLT de processen en systemen kan innoveren en beheren.
- 16 GBLT anticipeert op verschuivingen en krimp onder de administratieve taken.
- 17 GBLT is een inclusieve werkgever, omdat we de diversiteit aan talent in de samenleving willen benutten voor het inlevingsvermogen en dienstverlening van onze organisatie.

4 Ontwikkeling van de digitale overheid mede vormgeven

- 18 GBLT werkt samen met softwareleveranciers, volgens de principes van 'common-ground', zodat de gegevens van de overheid benaderd en benut kunnen worden voor verschillende functionaliteiten van verschillende makelij.
- 19 GBLT beschermt en beheert de gegevens van burgers en bedrijven op actieve wijze voor het bedoelde gebruik, anticiperend op de voortdurende ontwikkeling van techniek en regelgeving, zoals 'regie op gegevens' voor de burger.
- 20 De deelnemers onderkennen met GBLT het belang van een gemeenschappelijke informatiearchitectuur.
- 21 Samen en met collega-belastingkantoren wordt actief gewerkt aan landelijke ontwikkelingen voor een gemeenschappelijke oplossing informatiehuishouding.
- 22 GBLT levert een gewaardeerde bijdrage aan de UvW, de VNG, de LVLB en partijen die zich verantwoordelijk weten voor de digitale overheid.
- 23 GBLT heeft een actieve bijdrage geleverd aan het stelsel van basisadministraties, de opvolging van de wet modernisering elektronisch bestuur, de wet open overheid, de wet digitale overheid, de wijziging wet WOZ, de komst van private-inlogmiddelen en toenemende inzet van SaaS, enz. enz.



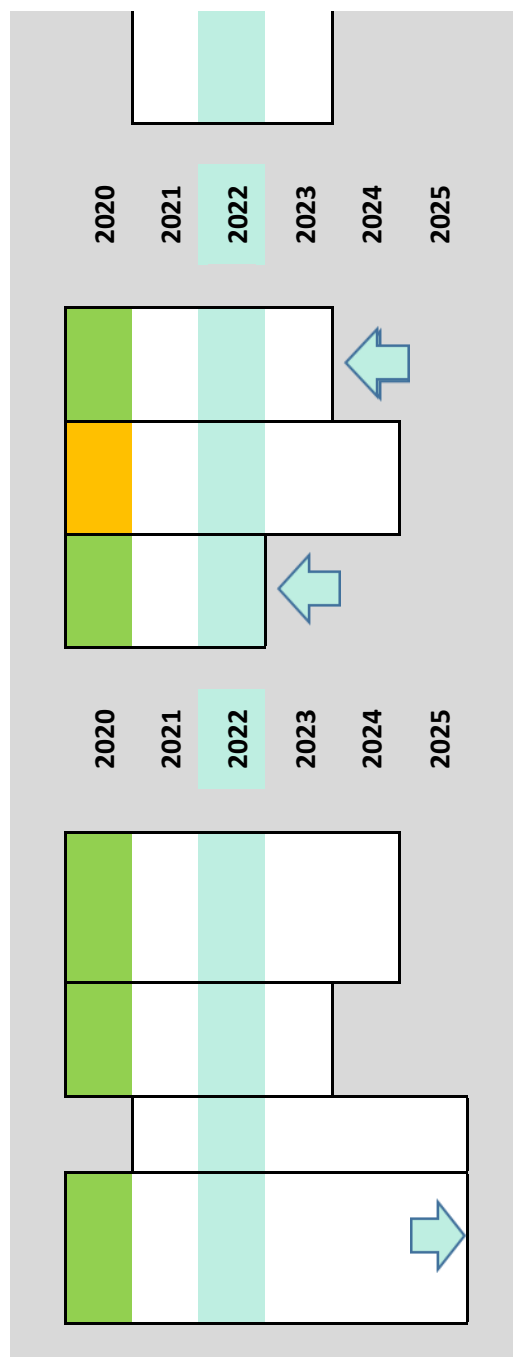
- 24 GBLT bepaalt met de deelnemers de eigen rol in de samengestelde objecten registratie, zodat de SOR optimaal gaat functioneren voor de deelnemers.

5 Informatiepositie van opdrachtgevers realiseren

- 25 GBLT geeft de opdrachtgevers digitaal toegang tot relevante informatie voor verantwoording, zodat zij inzicht, overzicht en vooruitzicht hebben in hun belastingbelang.
- 26 GBLT kent de steeds ontwikkelende informatiebehoefte van de opdrachtgevers, zodat GBLT kan anticiperen op hun vragen en beleidsambities.
- 27 GBLT beschikt over een toekomstvast GR, zodat het bestuur van GBLT kan besluiten in het collectieve belang van de deelnemers en het algemeen belang van de samenleving.

6 Daling van de maatschappelijke kosten zichtbaar maken.

- 28 GBLT maakt zichtbaar en transparant hoe de prestaties zich verhouden tot die van collega belastinguitvoerders (benchlearning), zodat innovaties en procesverbeteringen worden uitgewisseld en toegepast.
- 29 GBLT beheerst het projectmatig werken bij veranderingen, zodat het projectresultaat kan worden geleverd met voorspelbare kwaliteit, kosten en levertijd.
- 30 GBLT onderzoekt de inzet van robotica en andere innovaties die elders hun waarde bewezen.
- 31 GBLT levert een kwaliteit van diensten in verhouding tot een kostenbijdrage die de opdrachtgevers niet elders kunnen ontvangen. Met kengetallen maakt GBLT de verhoudingen tussen kwaliteit, volume en kosten inzichtelijk.



Betekenis kleuren en pijlen:

Groen: de ontwikkeling ligt op schema om het meerjarendoel te bereiken

Oranje: de ontwikkeling heeft enige vertraging opgelopen

Rood: de ontwikkeling loopt achter (o.a. door externe ontwikkelingen zoals Corona)



het tijdspad is langer geworden



het tijdspad is korter geworden

De lezer die bij één of enkele prestaties zoekt naar aanvullende informatie wordt verwezen naar:

- de jaarstukken 2020 van GBLT waar het betreft de voortgang van het afgelopen jaar.
- de begroting van 2022 van GBLT waar het betreft de voorgenomen activiteiten om de voortgang te realiseren.

Deze keus is gemaakt om de kadernotitie compact te houden en doublures te voorkomen.

Jaarstukken, kadernotitie en begroting worden als een samenhangend geheel aangeboden.

4. Financiën

Het meerjarig financiële kader wordt opgebouwd uit begrotingsbesluiten als gevolg van aanpassingen in de bedrijfsvoering en exogene ontwikkelingen. Onderstaande paragraaf geeft inzicht in genoemde aanpassingen. De financiële parameters voor prijsontwikkeling en productievolume staan in bijlage A.

In een tweede paragraaf wordt de kostenontwikkeling geduid in de vorm van de kosten per aanslagregel, waarbij een relatie wordt gelegd tussen het productievolume en financiën.

4.1. Financieel kader

In de begroting 2021 is onderstaande meerjarenperspectief voor 2022 tot en met 2024 opgenomen. Zoals gezegd vormt dit het vertrekpunt voor de begroting 2022 en het meerjarenperspectief tot en met 2025. Het meerjarenperspectief ging uit van een deelnemersbijdrage van € 20.781.000 voor 2022.

bedragen in € x 1.000

	begroting 2020	begroting 2021	meerjaren 2022	meerjaren 2023	meerjaren 2024
Totaal van de kosten	23.517	24.182	24.781	25.493	26.101
Totaal van de opbrengsten	-4.222	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
Totale deelnemersbijdrage	19.295	20.182	20.781	21.493	22.101

Kader 2022 en meerjarenperspectief 2023–2025

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire uitkomsten van de begrotingswijziging 2021 en de begroting 2022 opgenomen, inclusief het meerjarenperspectief tot en met 2025.

bedragen in € x 1.000

	JR 2020 concept	begroting 2021 wijziging	begroting 2022 concept	meerjaren 2023	meerjaren 2024	meerjaren 2025
Totaal van de kosten	22.208	24.887	25.580	26.244	26.765	27.351
Totaal van de opbrengsten	-7.018	-5.992	-5.770	-5.770	-5.770	-5.770
Totale deelnemersbijdrage	15.190	18.895	19.810	20.474	20.995	21.581

bedragen in € x 1.000

		begroting 2021 wijziging	begroting 2022 concept	meerjaren 2023	meerjaren 2024	meerjaren 2025
Totale deelnemersbijdrage prijspeil 2021		20.182				
Verhoging pensioenpremie		76				
Totale deelnemersbijdrage prijspeil 2021 na aanpassing		20.258	20.258	20.258	20.258	20.258
Ontwikkelingen:						
Gemeenten en waterschappen						
1 Prijsontwikkeling	structureel		574	1.147	1.709	2.278
2 Wet digitale overheid (WDO)	structureel	-55	0	35	36	36
3 Wet digitale overheid (WDO) 40% MBZ	incidenteel	-222	0	0	0	0
4 Kanaalsturing en servicebeloften	structureel		66	67	68	69
5 Wet banenafpraak	structureel		0	65	33	34
6 Privacy functionaris	structureel		50	51	53	54
7 Toename kosten externe deurwaarder	structureel	210	215	221	226	232
8 Toename kosten externe postverwerking	structureel	216	219	223	226	229
9 Verhoging automatische incasso	incidenteel		50	25	0	0
10 Sociaal incasseren	structureel	750	769	788	808	828
11 Efficiency verbeteringen processen	structureel	-520	-638	-654	-671	-688
12 Wet open overheid (WOO)		pm	pm	pm	pm	pm
Gemeenten						
13 Waarderen gebruiksooppervlakte	incidenteel	22	-86	-86	-86	-86
14 Hogere kosten NCNP	structureel	131	133	135	137	139
15 Efficiency verbetering WOZ-proces	structureel	-125	-129	-133	-137	-142
16 Intensivering WOZ-proces	structureel		100	103	107	110
Generieke baten						
17 Invorderbaten	structureel	-1.700	-1.700	-1.700	-1.700	-1.700
18 Personeelsbaten	structureel	-70	-70	-70	-70	-70
Totale deelnemersbijdrage		18.895	19.810	20.474	20.995	21.581

Bovenstaande tabellen worden kort toegelicht in deze kadernotitie. Een uitgebreidere onderbouwing is opgenomen in de ontwerpbegroting 2022 (en de begrotingswijziging 2021).

Op basis van de actuele inzichten en ontwikkelingen in het afgelopen jaar is duidelijk dat de oorspronkelijke begroting van 2021 een aanpassing behoeft. Deze aanpassingen, die al in bovenstaande tabel zijn opgenomen, moeten nog met een begrotingswijziging worden bekrachtigd. De begrotingswijziging 2021 wordt samen met de begroting 2022 voor zienswijze aangeboden.

Verhoging pensioenpremie

In de begroting 2021 was al aangekondigd dat de pensioenpremies naar verwachting verhoogd zouden worden. Omdat de financiële impact nog te onzeker was, is dit opgenomen als risicopost. Op basis van de actuele gegevens wordt een stijging van de kosten verwacht van € 76.000. Aangezien dit een structurele verhoging is, heeft dit ook zijn weerslag op de begroting 2022 en meerjaren.

Bovenstaande tabel is verdeeld in ontwikkelingen die betrekking hebben op zowel de waterschappen en de gemeenten. Het merendeel van deze kosten heeft een generiek karakter. De ontwikkelingen die specifiek voor de gemeentelijke deelnemers gelden zijn gegroepeerd. Daarnaast zijn de generieke baten afzonderlijk gepresenteerd.

Gemeenten en waterschappen

prijspeilontwikkeling (nr. 1)

Voor de prijspeil ontwikkeling zijn de rekenparameters opgenomen in de bijlage.

Wet digitale overheid (WDO) (nr. 2 en 3)

Op basis van de realisatie in 2020, die ongeveer € 55.000 onder de begroting lag, is de verwachting voor 2021 en verder ook naar beneden bijgesteld. Voor de begrotingswijziging 2021 betekent dit een afname van € 55.000, naar een totaal bedrag van € 555.000. Voor het begrotingsjaar 2022 wordt een toename verwacht van € 55.000, waardoor we op hetzelfde niveau uitkomen van de initiële begroting 2021 (€ 610.000). Meerjarig gaan we uit van een beperkte toename. Voor 2021 zal de verdeling tussen waterschappen en gemeenten gelijk zijn aan 2018, 2019 en 2020, waarbij het deel van de gemeenten van 40% in rekening gebracht kan worden bij het ministerie van BZK. In de aanpassing van de begroting 2021 is hier rekening mee gehouden met een bijdrage van € 222.000. Voor de kosten vanaf 2022 en meerjarig wordt vooralsnog uitgegaan van een verdeling op basis van de generieke verdeelsleutel.

Kanaalsturing en servicebeloften (nr. 4)

In de begroting 2021 is al rekening gehouden met de kosten (implementatie) voor kanaalsturing en meerjarig voor de structurele kosten € 70.000 (ten opzichte van de begroting 2021 een toename van € 35.000). Aanvullend gaan we aan de slag met de verdere uitwerking en verbetering op basis van de servicebeloften. De kosten hiervoor worden ingeschat op € 30.000 per jaar.

Wet banenafpraak (nr. 5)

In de begroting 2021 is de wet Banenafpraak reeds opgenomen en welke kosten dit met zich meebrengt voor de komende jaren.

GBLT wil een inclusieve werkgever zijn en dat betekent onder andere dat we voldoen aan de Wet banenafpraak. Daarvoor dient GBLT in 2023 6,7 fte aan het werk te hebben (1 fte is conform deze wet 25,5 uur). Om die taakstelling voor 2023 te halen gaan we nog werk bieden voor (minimaal) 3,4 fte (87 uur). In 2021 en 2022 gaan we ervan uit dat we dit kostenneutraal kunnen opvangen. Vanaf 2023 worden extra kosten geraamd.

Privacy functionaris (nr. 6)

De werkzaamheden op het gebied van privacy en de AVG nemen jaarlijks toe. Dit betekent dat we deze werkzaamheden niet langer kunnen onderbrengen bij de huidige (juridische) medewerkers. De extra kosten voor 2022, waarbij we in eerste instantie gaan inhuren, worden ingeschat op € 50.000.

Kosten externe deurwaarder (nr. 7)

Door de toename van het aantal invorderdocumenten, waarbij we vanaf 2019 zijn gestart met een hernieuwd bevel, zijn de kosten in 2020 boven de begroting uitgekomen. Voor 2021 (en meerjarig) wordt uitgegaan van een toename ten opzichte van de initiële begroting 2021 van ongeveer € 210.000.

Porti- en vrachtkosten (nr. 8)

Door de autonome groei van het aantal te verzenden poststukken, een toename van de digitale postverzending (wat op dit moment nog meer kost dan de fysieke postverzending) en een stevige prijscorrectie door de externe postverzender (+5,5%), stijgen de kosten harder dan was geraamd voor 2021 en meerjarig.

Verhoging automatische incasso (nr. 9)

Een verhoging van de automatische incasso heeft als voordelen dat het handmatig verwerken van betalingen daalt, de kans op oninbaarheid afneemt en mogelijk op de langere termijn een kostenbesparing oplevert. In 2022 gaan we ons richten op het verhogen van de automatische incasso. Hiervoor wordt extra communicatie ingezet, waarbij we ons richten op geografische gebieden die een lager dan gemiddeld automatisch incasso percentage hebben. De (incidentele) kosten hiervoor worden geraamd op € 50.000 voor 2022 en € 25.000 voor 2023.

Sociaal incasseren (nr. 10)

De plannen voor sociaal incasseren zijn uitgebreid toegelicht in de begrotingswijziging 2021 en de begroting 2022. Deze plannen sluiten tevens aan bij de aandacht en ontwikkeling in de maatschappij ten aanzien van de schuldenproblematiek. Voor het sociaal incasseren wordt een bedrag van € 750.000 opgenomen. Dit bedrag is bedoeld voor de ingeschatte extra kosten en het te verwachten effect van een afname van de invorderopbrengsten. Vooralsnog is dit bedrag opgevoerd aan de lastenkant van de exploitatie.

Efficiency verbetering processen (nr. 11)

In de begroting 2021 was reeds een bedrag opgenomen voor een afname van de kosten als gevolg van efficiency verbeteringen van € 150.000. Eind 2020 is, mede op basis van de geraamde lagere kosten in 2020, is aan het bestuur toegezegd dat minimaal € 100.000 meer besparing gerealiseerd kan worden. In de begrotingswijziging 2021 wordt uitgegaan van een structurele besparing van € 520.000, die hoofdzakelijk voortkomt uit een afname van de inhuur bij I&A en het KCC. De investeringen in eigen medewerkers en automatisering, beginnen vruchten af te werpen. Voor 2022 gaan we uit van extra efficiency voordelen van ongeveer € 120.000.

Wet open overheid (WOO) (nr. 12)

De Wet open overheid treedt naar verwachting vanaf 2021 in werking. Onduidelijk is vooralsnog welke investeringen en kosten dit met zich meebrengt. In de loop van 2021 denken we hier meer duidelijkheid over te krijgen. Vooralsnog zijn de kosten pro memorie opgenomen.

Gemeenten

Waarderen gebruiksoppervlakte (nr. 13)

Het project “Waarderen gebruiksoppervlakte” wordt in 2021 afgerond. Een deel van het projectbudget (ongeveer € 22.000) wordt vanuit 2020 meegenomen naar 2021. Een bedrag van € 40.000 voor mutatiedetectie is niet benodigd en is eind 2020 vrijgegeven uit het projectbudget. Na afronding van het project in 2021 kan de balans opgemaakt worden ten aanzien van het projectresultaat. De verwachting is dat het resterende budget toereikend is om het project af te ronden en mogelijk een positief projectresultaat gerealiseerd kan worden.

Hogere kosten NCNP (nr. 14)

In de afgelopen jaren is de vergoeding van de proceskosten aan de No Cure No Pay (NCNP) bureaus sterk toegenomen. Op basis van deze trend, die landelijk speelt, wordt voor 2021 en meerjarig uitgegaan van een toename van € 130.000 (aangevuld met prijscorrectie vanaf 2022). In 2021 wordt gestart met een traject voor het verlagen van het aantal formele WOZ-bezwaren. Hierbij wordt ook gericht gecommuniceerd naar de klanten die de afgelopen jaren gebruik hebben gemaakt van NCNP bureaus. Het doel is de stijgende trend om te buigen naar een dalende trend. Vooralsnog is vanuit voorzichtigheid nog geen rekening gehouden met een structurele kostendaling.

Efficiency verbetering WOZ-proces (nr. 15)

In 2020 is gebleken dat het reguliere WOZ-proces uitgevoerd kan worden tegen lagere kosten. Deze lijn kan ook doorgezet worden voor de komende jaren. Ten opzichte van de initiële begroting 2021 betekent dit een kostenbesparing van € 125.000.

Intensivering WOZ-proces (nr. 16)

De afdeling waarderen heeft zich als doel gesteld om de ingezette lijn van verbetering van de processen en de uitvoering voort te zetten, waarbij dit onder andere zichtbaar wordt in het behalen van de 5^e ster vanuit de beoordeling van de Waarderingskamer. Daarnaast zien we een ontwikkeling op het

gebied van modelmatig taxeren en de hiervoor genoemde verlaging van de formele bezwaren. Deze ontwikkelingen gaan gepaard met een intensivering van het proces en leiden tot een noodzakelijke verdere verbetering van de data. De kosten hiervoor worden geraamd op € 100.000.

Generieke baten

Invorderbaten (nr. 17)

De invorderbaten liggen de afgelopen jaren ruimschoots boven de begroting. In 2020 is een prognoseprotocol ontwikkeld om de verwachte invorderbaten beter in te schatten. In de begrotingswijziging 2021 en de begroting 2022 wordt uitgegaan van een structureel hogere opbrengst. De uitvoering van onder andere het sociaal incasseren, de kosteloze herinnering en de verhoging van de automatische incasso heeft mogelijk effect op de invorderbaten. Dit effect is vooralsnog lastig in te schatten. Daarnaast heeft ook mogelijk de Corona-pandemie zijn weerslag op het aantal te versturen invorderdocumenten. Vooralsnog is in de prognose van de invorderbaten enkel rekening gehouden met het verwachte effect van de kosteloze herinnering, die is gebaseerd op de uitkomsten van de in 2020 uitgevoerde pilot.

Personeelsbaten (nr. 18)

De afgelopen jaren hebben we baten ontvangen die personeel gerelateerd zijn. Dit betreffen onder andere uitkeringen i.v.m. zwangerschapsverlof, arbeidsongeschiktheid en subsidie ten behoeve van medewerkers met een beperking tot de arbeidsmarkt, in dienst van GBLT. Voor de komende jaren wordt ingeschat dat sprake is van een structurele bate van € 70.000.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben invloed op de deelnemersbijdragen. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	Begroting 2021	Begroting 2021 wijziging	begroting 2022 concept	begroting 2023 concept	begroting 2024 concept	begroting 2025 concept
deelnemer						
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.690	2.479	2.628	2.721	2.790	2.865
waterschap Rijn en IJssel	2.938	2.708	2.805	2.905	2.978	3.058
waterschap Vallei en Veluwe	4.465	4.115	4.348	4.502	4.616	4.740
waterschap Vechtstromen	3.432	3.162	3.289	3.406	3.492	3.586
waterschap Zuiderzeeland	1.763	1.624	1.744	1.806	1.851	1.901
gemeente Bunschoten	336	332	352	362	372	383
gemeente Dalfsen	486	477	486	500	513	528
gemeente Dronten	670	657	687	706	724	747
gemeente Leusden	501	492	514	528	542	559
gemeente Nijkerk	709	696	735	755	775	799
gemeente Zwolle	2.193	2.153	2.222	2.283	2.342	2.415
Totale deelnemersbijdrage	20.182	18.896	19.810	20.474	20.995	21.581

Conclusie

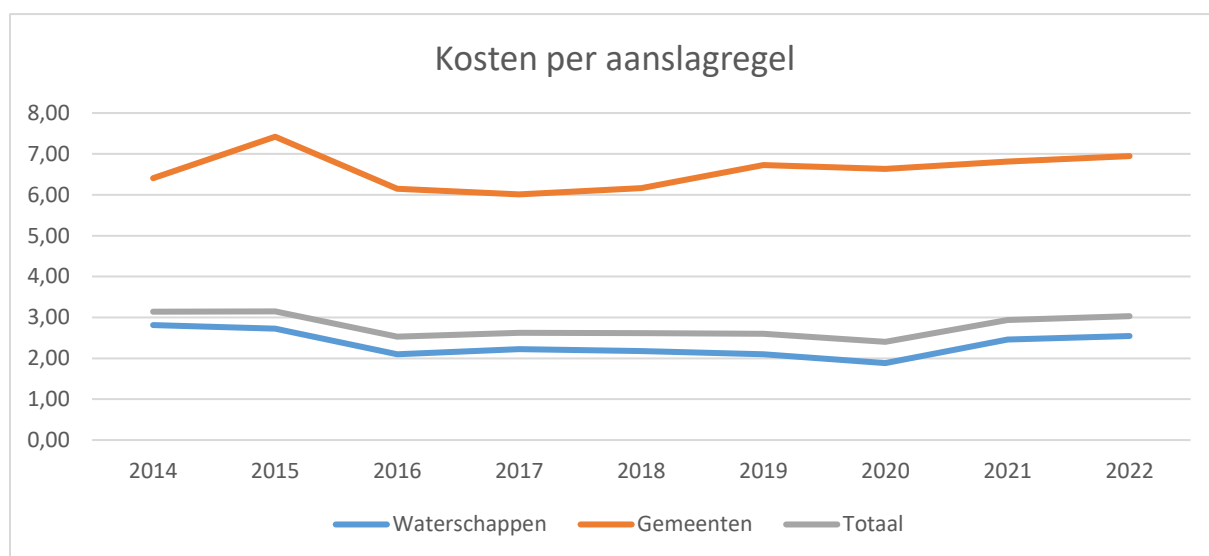
Op basis van de actuele ontwikkelingen, zien we een toenemende maatschappelijke aandacht voor het proces van invorderen. We zien ook dat het proces van invorderen een structureel hogere bijdrage levert in de exploitatie van GBLT. Deze hogere bijdrage willen we de komende jaren gaan inzetten met sociaal incasseren.

Ook kunnen we constateren dat de investeringen van de afgelopen jaren en die nog gaan komen leiden tot efficiency verbeteringen. Het gevolg is dat de besparing die dit oplevert weer ingezet kan worden

voor het bekostigen van nieuwe ontwikkelingen, waardoor de deelnemersbijdrage, exclusief de prijscorrectie, op een stabiel niveau gehouden kan worden.

4.2. Kosten per aanslagregel

In onderstaande grafiek zien we de ontwikkeling van de kosten per aanslagregel. Tot en met 2020 betreffen het de gerealiseerde netto kosten van de deelnemers in relatie tot het aantal aanslagregels. Voor 2021 en 2022 is de deelnemersbijdrage gebaseerd op respectievelijk de begrotingswijziging en concept begroting. Het aantal aanslagregels betreft een inschatting op basis van de historische ontwikkeling.



Bijlage A: Financiële rekenparameters

De volgende ontwikkelingen hebben invloed op de begroting 2022 en de meerjarenraming 2023 tot en met 2025 en daarmee op de bijdragen van de deelnemers:

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming wordt, op basis van de novemberraming 2020 van het CPB, uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 1,5% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2021 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 1,7% 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 2021 zijn opgenomen.
- Personeelskosten:
 - Voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt uitgegaan van een loonpeilontwikkeling van 2,5% in 2022 en verder (per jaar). Dit is conform de uitgangspunten die vorig jaar voor de meerjarenbegroting 2022–2024 zijn gehanteerd. De bestaande cao is ultimo 2020 geëindigd en een nieuwe cao is nog niet vastgesteld, waardoor de loonpeilontwikkelingen vanaf 2021 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 1,5%.
- Goederen en diensten van derden:
 - in algemene zin is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,5%
 - inhuur derden/personeel is overeenkomstig cao 2,5% (zie hierboven)
- Voorzieningen/onvoorzien: uitgegaan is van een vast bedrag van € 200.000
- Goederen en diensten aan derden: dit betreft de bijdragen van de deelnemers in GBLT.
- Waterschaps- en gemeentebelastingen: dit betreft de invorderopbrengsten
- 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 het Corona-virus onzeker. Vooralsnog is het te vroeg om het effect daarvan voor de begroting 2022 en meerjaren in te schatten. We gaan voorlopig uit van de groeicijfers die het CPB in haar novemberraming heeft afgegeven voor 2021. In deze cijfers is rekening gehouden met de huidige verwachting van de impact van het Corona-virus.