

Begroting 2022



gemeente- en
waterschapsbelastingen

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Bestuurlijk voorwoord	3
1 Het programma	4
1.1 Belastingaanslagen juist, volledig en tijdig opgelegd en geïnd	4
1.2 Toonaangevende kwaliteit van klantbeleving	7
1.3 Medewerkers in transitie	11
1.4 Ontwikkeling van de digitale overheid mede vormgeven	13
1.5 Informatiepositie van opdrachtgevers realiseren	16
1.6 Daling van maatschappelijke kosten zichtbaar maken	17
2 De paragrafen	21
Paragraaf 1 – Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar	21
Paragraaf 2 – Uitgangspunten en normen	21
Paragraaf 3 – Incidentele baten en lasten	22
Paragraaf 4 – Kostentoerekening	22
Paragraaf 5 – Onttrekkingen aan bestemmingsreserves en voorzieningen	22
Paragraaf 6 – Waterschaps- en gemeentebelastingen	22
Paragraaf 7 – Weerstandsvermogen en risicobeheersing	23
Paragraaf 8 – Financiering	24
Paragraaf 9 – Verbonden partijen	24
Paragraaf 10 – Bedrijfsvoering	25
Paragraaf 11 – EMU saldo	25
Paragraaf 12 – Wet Normering Topinkomens	26
3 Financiële begroting	27
3.1 Begroting naar programma's	27
3.2 Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten	27
3.3 Meerjarenraming 2023–2025	31
3.4 Begroting naar kostendragers	31
3.5 Ontwikkeling kosten per aanslagregel	33
4 Vaststellingsbesluit	34
Bijlagen	35
Bijlage A Procentuele generieke kostenverdeling	36
Bijlage B Kerngegevens	37
Bijlage C Staat van activa	38
Bijlage D Investeringsprogramma	39

Bestuurlijk voorwoord

Er zijn nog veel onzekerheden rondom het jaar 2022. Is de pandemie bedwongen? Heeft de economie zich hersteld of stijgt juist het aantal faillissementen? Is het vertrouwen van de burger verder gedaald? Wordt de rol van de overheid versterkt? Is thuiswerken de norm gebleven voor kantoorprocessen? De begroting schrijven wij in maart 2021 met de wetenschap dat de samenleving er in 2022 anders uit kan zien dan we nu denken.

GBLT heeft geleerd dat de strategische ontwikkeling van het bedrijf meer hinder ondervond van de pandemie dan de operationele ontwikkeling. De heffing en de invordering verliepen in 2020 volgens planning en de waardering door klanten voor de dienstverlening nam toe. De beoogde samenwerking met gelijkgestemde partners in de belastingketen verliep anders dan gehoopt. Die beweging willen we versnellen al in 2021 met een doorwerking in 2022.

Ons eerste aandachtspunt daarbij blijft de stroom van gegevens in de belastingketen; de data uit de verschillende basisadministraties en andere bronnen voor belastinggegevens. Daarbij betrekken we de leveranciers van software en diensten op het gebied van inwinnen en verwerken van data. Samen met anderen werken we toe naar Common Ground en een Samengestelde Objecten Registratie.

Een tweede terrein betreft de invordering waar wij een bescheiden rol kunnen en willen spelen bij het voorkomen van uitzichtloze schulden bij burgers. Waar wij kunnen ondersteunen we gemeenten en instituties bij een gezamenlijke aanpak. Ons bestuur stelt in de begroting de noodzakelijke middelen beschikbaar om de inspanning te vergroten en om de gederfde baten op te vangen.

Een derde terrein betreft de procesefficiency in de keten. De best-practices van de belastingkantoren en grote gemeenten willen we benutten om met hen te komen tot landelijke standaarden. In navolging van anderen gaan we bezien of robotica kan worden ingezet voor gegevensverwerking en klantrespons.

Bij dit alles blijft kwaliteit van dienstverlening ons belangrijkste doel en met als effect volledige belastingopbrengsten, tevreden klanten en lage kosten.

Die trend is al een paar jaar zichtbaar. De belastingbaten worden vollediger en sneller gerealiseerd. De burgers geven GBLT betere scores voor afhandeling en bejegening en de exploitatielasten dalen, (behoudens inflatie). Mede door de stijgende invorderbaten ontwikkelt de bijdrage van de elf deelnemers zich gunstig. Dat effect is ook in de begroting 2022 zichtbaar. De begrote bijdragen van deelnemers in 2022 liggen per saldo 4,7% lager dan in de vorige begroting aangegeven.

Voor u ligt de begroting 2022 van GBLT. Deze kan het beste gelezen worden in samenhang met de kadernota 2022–2025 en het eerder vastgestelde koersdocument met de titel “Wij maken ons sterk voor lokale belastingen”. Het koersdocument beschrijft de inhoudelijke visie van GBLT op de ontwikkeling van de belastinguitvoering, die zo nauw samenhangt met de ontwikkeling van de digitale overheid. De kadernota bundelt dat tot een afgewogen opsomming van meerjarige veranderinspanningen. In deze begroting staat de uitwerking van specifiek het jaar 2022. 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 deze vaststelt.

1 Het programma

Het programma van GBLT is heffen en innen van lokale belastingen. In 2020, als onderdeel van de kadernotitie 2021–2024, heeft het bestuur van GBLT het koersdocument vastgesteld. In dit koersdocument is de richting voor de aankomende jaren weergegeven. De begroting 2022 borduurt voort op deze ingezette koers. De ontwikkelingen voor de komende jaren zijn als gevolg herkenbaar en dat past bij een beleidsarme organisatie. In onderstaande paragrafen wordt beschreven wat we de komende jaren willen bereiken. Hoe we die route gaan bewandelen en welke activiteiten we in 2022 gaan uitvoeren is eveneens beschreven. Daar waar dit nog niet duidelijk of concreet is, gaan we in 2022 een plan maken om de doelstellingen te bereiken.

1.1 Belastingaanslagen juist, volledig en tijdig opgelegd en geïnd

AANTOONBAAR FOUTLOZE DATA EN SAMENWERKINGSRELATIES MET (BRON)HOUDERS

GBLT kan aantonen dat zij beschikt over (nagenoeg) foutloze data volgens een afgesproken kwaliteit die passend is voor fiscale doeleinden. GBLT bouwt verder aan samenwerkingsrelaties met (bron)houders van data, zodat het beheer van gegevens in de gehele keten borgt dat de data voldoen aan de fiscale kwaliteit.

In 2021 zijn we aangesloten op het Nieuw Handelsregister (NHR), de basisregistratie van de Kamer van Koophandel. Mutaties van WOZ-waarden worden vanaf 2021 niet meer aangeleverd via Stuf-WOZ-bestanden, maar via berichtenverkeer. De verwachting is dat we in 2022 hier de vruchten van kunnen plukken en dat de datakwaliteit hiermee weer een flinke impuls krijgt.

Datakwaliteit is vanaf 2021 de verantwoordelijkheid van het team Gegevensbeheer, dat daartoe is uitgebreid met twee data-analisten (interne verschuiving). In 2022 worden de rapportages en procedures, die in 2021 zijn ontwikkeld, geïmplementeerd en zijn daarmee standaard werkwijze. Uiteraard streven we naar een zo hoog mogelijke datakwaliteit. Waar dat niet binnen onze directe invloedssfeer ligt (afhankelijkheid van levering van gegevens door externe partijen) zullen wij, ook samen met andere belastingkantoren, met de leverende partijen in gesprek gaan of deelnemen aan gremia die hier invloed op kunnen uitoefenen. We willen aan de voorkant (proactief) invloed uitoefenen om de kwaliteit op een hoog niveau te krijgen en te behouden en niet alleen reactief zodra de kwaliteit van onvoldoende niveau is. Als we eerder betrokken worden bij verandervoorstellen of die zelf kunnen indienen is de verwachting dat de theorie beter aansluit op de praktijk. Dit is een continu proces voor de komende jaren

Bovenstaande activiteiten worden binnen de eigen begroting gerealiseerd.

DESKUNDIG ADVISEUR VOOR OPDRACHTGEVERS EN KOEPELORGANISATIES

GBLT ontwikkelt zich de komende jaren 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).

Momenteel zijn verschillende medewerkers van GBLT vertegenwoordigd in onder andere landelijke werkgroepen voor:

- Waterheffingen van de Unie van Waterschappen (UvW);

- Productontwikkeling van het belastingpakket;
- Sectoroverleg Belastingen en Heffingen Basisregistratie Persoonsgegevens (BRP) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties;
- Aansluiting landelijke voorziening WOZ berichtenverkeer;
- Commissie invordering van de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB);
- Commissie benchmark WOZ van de Waarderingskamer.

GBLT zal daarnaast deelnemen aan landelijke expertgroepen om te komen tot een beter belastingstelsel. Ook gaan we ons inzetten om strategie te bepalen op het gebied van de Samenhangende Objecten Registratie (SOR).

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. In 2022 gaat GBLT nog nadrukkelijker en proactief inzetten op participatie. 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 2022 en meerjaren, binnen het bestaande budget wordt opgevangen.

KENNISPARTNER VOOR ZUIVERINGSHEFFING BEDRIJVEN

In het verlengde van de deskundig adviseur, stelt GBLT zich als doel landelijk (h)erkend te worden als toonaangevende kennispartner voor de zuiveringsheffing bedrijven die, met behoud van fiscale verantwoordelijkheid, meedenkt over duurzame behandeling van afvalwater.

GBLT participeert in de werkgroep Waterheffingen van de UvW op het gebied van fiscale en heffingstechnologische kennis. Deze werkgroep heeft input gegeven aan de voorstellen van de Stuurgroep Aanpassing Belastingstelsel 2020 op het gebied van de nieuwe heffingsformule en heffingsparameters. Hierdoor hoeven geen analysemethoden meer gebruikt te worden die mens- en milieubelastende stoffen veroorzaken.

Voor de actualisatie van de tabel afvalwatercoëfficiënten bij de verschillende bedrijfstakken in die tabel, zal GBLT haar kennis inbrengen in de werkgroep Waterheffingen. Op het gebied van fiscale uitvoering bij maatwerk voor waardevol afvalwater en het inzichtelijk maken van de financiële consequenties van de nieuwe heffingsformule, geeft GBLT ondersteuning aan de waterschappen.

WOZ WAARDERING 'GOED' OP WEG NAAR DE 5E STER

GBLT is een organisatie met ambitie. Doelstelling is dat zij door de toezichthouder (Waarderingskamer) wordt erkend als een aanhoudend goede WOZ-uitvoerder, zodat belastingbetalers bevestigd worden in hun vertrouwen in GBLT. In 2024 wil GBLT de 5e ster behalen.

Om de ambitie waar te maken zoekt GBLT aansluiting bij het strategiedocument 2020–2025 die door de Waarderingskamer is opgesteld. In dit document zijn de volgende ontwikkelingen:

1. Iedereen wordt eigenaar van zijn/haar (persoons)gegevens
2. De ontwikkeling van een nieuwe generatie taxatiemodellen
3. Het met meer flexibiliteit kunnen betrekken van gegevens bij de WOZ waardebepaling
4. De totstandkoming van een uniforme vastgoedregistratie

De al ingezette kwalitatief opgaande lijn wordt de komende jaren voortgezet en waar mogelijk uitgebreid. In 2022 gaan we daartoe het volgende realiseren:

- Stimuleren dat nieuwe technieken voor modelleren (bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie) binnen de WOZ-uitvoering een serieuze toepassing krijgt. Dit zal in nauw overleg met de leveranciers van de waarderingsapplicatie moeten plaatsvinden. GBLT neemt het initiatief tot deze overleggen met de leveranciers;
- Inzetten van moderne analyse instrumenten om het taxeren van niet-woningen verder te professionaliseren. Tevens gaan we verkennen of de bestaande landelijke samenwerking voor het taxeren van incourante objecten kan worden geïntensiveerd;
- Het (blijvend) optimaliseren van de (WOZ)processen (met benchlearning), die voortdurend worden aangepast aan de ruimere technische mogelijkheden en aan de maatschappelijke verwachtingen gericht op kwaliteit, continuïteit en efficiency. Dit doen we door te onderzoeken welke gemeenten of samenwerkingsverbanden beter dan GBLT scoren op het gebied van kwaliteit, tijdigheid en kosten. Het doel is hiervan te leren en verbeteringen toe te passen voor onze organisatie. Daarnaast optimaliseren we de WOZ processen door:
 - o Het optimaliseren van de kwaliteitscontroles;
 - o Het verder verbeteren van de (object)gegevens;
 - o Het terugdringen van de het aantal gegronde bezwaren;
 - o Interne (risico) beheersing is effectief en volledig.

De professionaliteit (vakbekwaamheid) van de betrokken medewerkers moet vanzelfsprekend met de nieuwe werkwijze meegroeien. Dat doen we door het volgen van gerichte opleidingen.

De activiteiten in 2022 om bovenstaande ontwikkelingen te realiseren kunnen naar verwachting binnen het huidige budget worden gerealiseerd. Afhankelijk van de nog te maken keuzes zijn extra investeringen noodzakelijk. Het geschatte bedrag bedraagt ongeveer € 20.000 tot € 40.000 bestaande uit kosten voor onder andere software en opleidingen.

MODELMATIG TAXEREN

GBLT gaat de komende jaren deskundigheid opbouwen voor modelmatig taxeren van woningen. Dit maakt het mogelijk om data, technieken en (private) diensten in te zetten voor onbetwiste WOZ-waarden.

De taxatiemodellen die gebruikt kunnen worden bij de WOZ-uitvoering zullen zich in hoog tempo ontwikkelen, waarbij gebruik gemaakt wordt van steeds slimmere technieken.

GBLT maakt, net als andere WOZ uitvoeringsorganisaties al gebruik van modelmatige waardebeoordeling. Juist door de inzet van enerzijds kunstmatige intelligentie in deze taxatiemodellen en anderzijds meer locatiegegevens uit geo-registraties en GIS-analyses, kan de kwaliteit van de WOZ taxaties worden verbeterd. GBLT sluit aan bij de ontwikkelingen op dit gebied en gaat ook in 2022 proactief op zoek en in gesprek met organisaties die innovatief zijn op het gebied van modelmatig taxeren. Het doel is om het waarden van woningen te vereenvoudigen met behoud van kwaliteit, waardoor deze duidelijk en herkenbaar zijn voor de burgers. Het beoogde effect is tevens een daling van het aantal gegronde bezwaren tegen de WOZ-waarde.

Voor de begeleiding van bovenstaand proces worden –waar nodig– medewerkers opgeleid dan wel aangetrokken. Opleidingskosten kunnen binnen het reguliere opleidingsbudget worden opgevangen. In de loop van 2021 verwachten we meer duidelijkheid te kunnen geven over de extra capaciteit en hiermee gemoeide kosten die mogelijk voor dit proces benodigd zijn.

Voor de niet-woningen zijn op het gebied van modelmatig taxeren (vanwege de complexiteit van waarden) voornamelijk geen ontwikkelingen. Voor de ontwikkelingen van modelmatig taxeren en de

overige intensiveringen, ontstaat een vacature die naar alle waarschijnlijkheid in 2022 wordt ingevuld. De kosten hiervan bedragen circa € 60.000.

DALING WOZ BEZWAREN EN NCNP KOSTEN

Zoals in voorgaande paragrafen is beschreven, wensen we met de ontwikkelingen en het verbetertraject ook een daling van het aantal bezwaren te realiseren. Wij willen aantoonbaar kwalitatief goed werk leveren tegen lagere kosten.

De afgelopen jaren zien we een stijging van het aantal WOZ bezwaren ingediend door No Cure No Pay (NCNP) bureaus, wat gepaard gaat met een significante stijging van de proceskosten. Om deze stijging een halt toe te roepen is de volgende doelstelling, die uiterlijk in 2024 gerealiseerd moet zijn, geformuleerd:

- Het aantal toegekende formele bezwaren bedraagt maximaal 0,5% van het aantal objecten. Dit betreft niet alleen de NCNP bezwaren maar alle bezwaren. Op dit moment wordt voor de woningen 2 % toegekend en voor de niet-woningen 1,5 %;
- De uitbetaling van proceskosten aan de NCNP-bureaus daalt ten opzichte van kalenderjaar 2020. In de loop van 2021 en 2022 krijgen we meer zicht welk effect de acties hebben op de proceskosten.

Om deze doelstellingen te realiseren worden de volgende acties in gang gezet en mede uitgevoerd in 2022:

- Opstarten van een informeel bezwaartraject om burgers te bewegen rechtstreeks bezwaar te maken via GBLT (en dus niet via een NCNP bureau);
- foutloze data en optimaliseren primaire en secundaire objectkenmerken;
- uitwisselen van informatie met belanghebbenden 24/7, zodat gegevens nooit als een onaangename verrassing komen en een eventueel bezwaar wordt voorkomen;
- belanghebbenden kunnen de objectkenmerken (gegevens), die ten grondslag liggen aan de WOZ-taxaties, permanent inzien. Eventuele objectieve correcties of wijzigingen kunnen permanent op een eenvoudige en veilige manier aan de gemeente worden doorgeven.

In 2021 wordt een plan gemaakt voor de concrete uitvoering van de acties, waarbij ook in beeld wordt gebracht welke kosten hiermee gemoeid zijn. De kosten voor onder andere het opwerken van de datakwaliteit en het structureel uitvragen van gegevens worden ingeschat op ongeveer € 20.000 tot € 40.000. Op de langere termijn wordt een daling van de kosten voorzien door de afname van de proceskosten.

1.2 Toonaangevende kwaliteit van klantbeleving

SERVICEBELOFTEN

Servicebeloften voor betere kwaliteit van klantbeleving

Burgers en bedrijven ervaren, als zij contact zoeken, dat GBLT de servicebeloften waarmaakt. Onze processen benaderen wij vanuit klantperspectief met behulp van klantreizen. Dit is een werkwijze waarbij het klantbelang voorop staat. Het gaat om klantbelang in brede zin, waarbij wij optimalisaties zorgvuldig toetsen. Zo investeren wij in verbeteringen die de meeste toegevoegde waarde hebben voor de klant.

Servicebeloften hebben dus een tweeledig doel. Ze helpen de klanttevredenheid te vergroten en helpen GBLT richting te geven bij het verbeteren van de klantprocessen.

Het gaat om de volgende gekozen beloften:

1. Zelf eenvoudig uw gemeente- en waterschapsbelasting beheren via Mijn Loket
2. Persoonlijke hulp rondom betalen, bezwaar en kwijtschelden
3. Onze experts helpen u naar een oplossing
4. Simpele en duidelijke taal in alle communicatie
5. U kiest zelf hoe en wanneer u betaalt
6. Proactief seintje van GBLT als het voor u beter of slimmer kan

Vanaf implementatie rapporteren wij over de servicebeloften en de voortgang daarvan. Uitgangspunt is dat de beloften evolueren op basis van klantbehoefte en de dienstverleningsmogelijkheden van GBLT.

Servicebeloften hebben bewijzen om richting te geven wat je onder een belofte mag verstaan. Een deel van deze bewijzen zijn al onderdeel van de reguliere klantprocessen. Ander bewijs verwachten wij in de periode van 2021–2024 te realiseren. Zoals uitbreiding van kanalen, betaaldag en termijnen kiezen voor automatische incasso en (onderzoek naar) flexibilisering van de productieplanning. Ambitie is dat de servicebeloften in 2025 onderdeel zijn het reguliere proces.

Ambitie van GBLT is dat alle 40 bewijzen van de servicebeloften in 2025 onderdeel zijn van het reguliere proces. De realisatie van de bewijzen gebeurt veelal in meerdere stappen. Het gehele traject om een bewijs te realiseren neemt daardoor vaak meer dan één jaar in beslag. In 2022 gaan wij naar verwachting starten met de implementatie van extra kanalen en visualiseren van informatie. Ook onderzoeken wij in 2022 de mogelijkheden van een klantvolgsysteem en klantdossier. Wij starten het onderzoek door binnen de bestaande architectuur te kijken naar oplossingsrichtingen.

Voor het waarmaken van de servicebeloften verwachten wij in 2022 kosten voor het visualiseren van informatie. De kosten hiervan worden vooralsnog ingeschat op € 30.000. Afhankelijk van de uiteindelijke keuzes die we hierin gaan maken, kunnen de kosten wijzigen.

KANAALSTURING

GBLT wil burgers en bedrijven in staat stellen om hun belastingzaken digitaal af te wikkelen via een kanaal naar hun keuze. Om dit doel te bereiken investeert GBLT in de kanalen en kanaalsturing.

Efficiënte kanaalsturing voor betere kwaliteit van klantbeleving

Het Nationaal Benchmark en Trendonderzoek Klantreactie 2018 (KSF) voerde een landelijk onderzoek uit waaruit blijkt dat de website en 'mijn omgeving' de belangrijkste klantreactiekanalen zijn. De kanaalverschuiving naar digitaal is ook duidelijk zichtbaar bij GBLT. Dit uit zich in een toename in het gebruik van onze website en zelfservice (Mijn Loket) door klanten.

In de periode van 2022–2025 zet GBLT het verbeteren van de website voort. Bijvoorbeeld door informatie toe te voegen en te versimpelen op basis van klantbehoefte. En door de mogelijkheden van 'mijn omgeving' uit te breiden. Het vertrekpunt vormen de resultaten uit ons eigen klantonderzoek, de klantbehoefte, wet- en regelgeving en informatiebeveiliging.

Voor het uitbreiden van Mijn Loket beginnen wij met e-formulieren. Ook doen wij vooronderzoek naar een app met dezelfde functionaliteit als Mijn Loket en naar de klantbehoefte van bedrijven voor de MijnOverheid Berichtenbox.

Onze digitale dienstverlening moet per 2022 ook voldoen aan de Europese verordening Single Digital Gateway (SDG). Wij verwachten dat wij hierdoor onze website en ‘mijn omgeving’ ook in een andere taal moeten gaan bieden. Op basis van de uitkomsten van de impactanalyse van ICTU bepalen wij welke acties en bijbehorende investeringen nodig zijn. Zodat wij op tijd aan de SDG voldoen.

Uitbreiding van kanalen voor betere kwaliteit van klantbeleving

In 2021 ontwikkelt GBLT een beleid over het gebruik van communicatiemiddelen en media. Voor de vorming van beleid combineren wij data over klantbehoefte, klanttevredenheid en ervaringen van vergelijkbare organisaties met andere nuttige inzichten. Wij toetsen het beleid uiteraard op de relevante kaders. Bijvoorbeeld wet- en regelgeving zoals Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Het beleid vormt de basis voor de kanaalkeuzes en eventuele implementatie van nieuwe kanalen. Voor de nieuwe kanalen vindt eerst een pilot plaats en/of uitgebreid vooronderzoek naar de haalbaarheid. De tijdslijn hangt hierbij ook samen met de uitkomsten uit de pilot.

Wij verwachten in 2022 de pilots en het vooronderzoek af te ronden naar de gekozen kanalen voor kanaaluitbreiding. Daarna volgt implementatie met als eindpunt dat de nieuwe kanalen in 2024 onderdeel zijn van ons reguliere proces.

In de begroting 2021 is rekening gehouden met extra kosten voor kanaalsturing, waarbij voor 2022 is gerekend met € 35.000 extra ten opzichte van 2021. Zodra de pilot en het vooronderzoek is afgerond kunnen we in 2022 concretiseren welke uitbreiding van kanalen wenselijk is en wat de kosten zijn na 2022.

PROCESINRICHTING

GBLT streeft ernaar de processen in de keten zo in te richten dat de klant de producten en diensten ontvangt op een wijze die en een tijdstip dat hem past. Hiervoor worden de bedrijfsprocessen generiek optimaal ingericht, de uitvoering beheerst en continu verbeterd. Daarmee zijn we voorspelbaar en soms verrassend in positieve zin, want het kan immers altijd beter.

Om dit te bereiken willen we een aantal stappen op het gebied van procesinrichting zetten zoals het verder inzichtelijk maken van onze processen, de koppelvlakken en de proces- en ketensturing. Stappen die inzet vragen van alle medewerkers van GBLT.

Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

1. We zijn procesgericht georganiseerd in plaats van afdelingsgericht;
2. We stellen de (interne) klant centraal;
3. Er is sprake van duidelijk eigenaarschap met taken en verantwoordelijkheden;
4. Data uit kern- en basisregistratie vormt de belangrijkste grondstof voor onze werkzaamheden, we bewaken de kwaliteit daarvan voortdurend.

Op landelijk toneel werken we daarnaast in het kader van Landelijke Lokale Belastingprocessen (LLBP) aan generieke processen. Het doel is dat we generieke processen gaan gebruiken. Dit houdt in dat we op dezelfde manier werken en bijvoorbeeld ook dezelfde belastingapplicatie kunnen gebruiken. Voor het beschrijven en vastleggen van de processen is binnen GBLT inmiddels het programma Engage aangeschaft. Bij het verdiepen van onze processen maken we gelijk gebruik van de vastlegging van het LLBP in deze applicatie.

Bovenstaande sluit aan bij onze ambitie toonaangevend in de belastingen te zijn. Voor onze klanten willen wij de belasting zaken regelen zo eenvoudig als het kan en persoonlijk als het nodig is.

Hiervoor onderkennen we ook servicebeloften die helpen de klanttevredenheid te vergroten en GBLT richting te geven bij het verbeteren van de klantprocessen. Hierbij is de verwachting dat de activiteiten op het gebied van procesgericht werken binnen het huidige budget kunnen worden gerealiseerd.

KLANTCONTACT MET KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE

GBLT streeft er naar het contact met klanten te ondersteunen door kunstmatige intelligentie en digitale selfservice op een manier die klanten ervaren als snel, gemakkelijk en vertrouwd.

In 2022 onderzoeken wij de mogelijkheden voor kunstmatige intelligentie (KI) en automatisering om ons klantcontact en de klantprocessen te verbeteren. Wij laten ons hierbij inspireren door initiatieven van andere klantenservices, zowel binnen als buiten de overheid.

De mogelijkheden die we voor ons zien is bijvoorbeeld dat KI de inhoud van telefoongesprekken en brieven kan lezen en alvast een oplossing of antwoord kan bieden aan medewerkers en klanten (e-mail automation). Of je kunt KI inzetten om geautomatiseerd te chatten met klanten (chatbot). Binnen forecasting van telefoniebezetting is KI mogelijk in te zetten om meer geautomatiseerd te kunnen werken (WorkForceIntelligence). In de onderzoeksfase kijken wij ook hoe wij slim data over klantcontact kunnen combineren met klantbeleving. Alles dient als input voor het verbeteren van onze processen en klantdienstverlening.

Het is nog onduidelijk welke kosten het onderzoek naar en het implementeren van kunstmatige intelligentie en de automatisering met zich meebrengen. Dit mede omdat nog onbekend is welke keuzes wij hierin gaan maken. Wij verwachten hier in 2022 meer duidelijkheid over te kunnen bieden. De eventuele kosten in 2022 verwachten we binnen het huidige budget op te kunnen vangen.

INVORDERING MET AUTOMATISCHE INCASSO VERHOGEN

Doelstelling van GBLT is de inning overeenkomstig het sociale beleid van de opdrachtgevers uit te voeren en in samenwerking met instanties de schuldenproblematiek terug te dringen.

In 2020 hebben we de automatische incasso gewijzigd naar standaard 10 termijnen. In 2021 nemen we de vervolgstap hierop en voeren we de flexibele incasso in. Daarmee hebben we de randvoorwaarde vervuld om in 2022 het gebruik van automatische incasso actief te gaan stimuleren. In 2020 ligt het gemiddelde incassopercentage over ons gehele verzorgingsgebied rond de 55%. Er zijn echter duidelijke regionale verschillen zichtbaar. In 2022 gaan we gericht actie ondernemen om, vooral in de gebieden waar het incassopercentage lager ligt, de voordelen van het afgeven van een machtiging onder de aandacht te brengen. Het streven is om in die gebieden het percentage klanten dat via automatische incasso betaalt in twee jaar met 5% te verhogen. Door de betaling van de belastingaanslag te spreiden over het jaar wordt het naar verwachting voor de klant makkelijker te voldoen aan zijn betalingsplicht.

Aan de gerichte communicatie met de doelgroep zijn kosten verbonden, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van de communicatiecampagne. Daarnaast neemt het aantal incassomomenten uiteraard toe bij meer machtigingen. Hierdoor stijgen tevens de bankkosten. Meer betalingen via automatische incasso betekenen echter ook een hoger koppelingspercentage van de betalingen (minder handmatige koppelingen) en een daling van het aantal handmatig ingevoerde betalingsregelingen. Op termijn is een besparing op de personeelskosten mogelijk, waardoor een groot deel van de extra bankkosten gecompenseerd worden. Aanvullend is uiteindelijk ook een zichtbaar positief effect mogelijk op het dwanginvorderingsproces en als gevolg de oninbaar verklaringen. Afhankelijk van de gekozen vorm en de omvang van de actie gaan we uit van eenmalig €50.000 extra kosten in 2022 en € 25.000 in 2023. Vanaf 2024 worden de kosten gecompenseerd door de besparingen.

1.3 Medewerkers in transitie

BEDRIJFSCULTUUR EN WERKEN OP AFSTAND

GBLT heeft als doel een bedrijfscultuur te behouden en te versterken, die het vertrouwen van de samenleving in de belastinguitvoering waarmaakt, ook als die medewerkers op afstand werken.

In 2021 zullen de eerste structurele veranderingen zichtbaar worden in de manier van werken. In 2020 werkte bijna iedereen het grootste deel van de tijd vanuit huis, gedwongen door corona. Maar wat zijn de effecten hiervan post-corona? Daar gaan we in 2021 naar op zoek, met de veronderstelling dat we in 2022 en verder vanuit een nieuw, hybride concept werken. Deels op kantoor, deels vanuit huis. Dit heeft consequenties voor de kantoorinrichting en voor de thuiswerkplek. De lastigste vraag betreft de bedrijfscultuur. Hoe zorgen we ervoor dat we het GBLT-gevoel in stand houden, de daarbij behorende collegialiteit en het prettig samenwerken? Hoe krijgen we iedereen mee in de nieuwe ontwikkelingen en houden we de focus op de klant? En hoe houden we de kennis en het kwaliteitsbewustzijn op peil? De eerste stappen zetten we in 2021: we gaan kijken naar hoe we ons kantoor zo optimaal mogelijk kunnen inrichten om het hybride werken goed te faciliteren. Hiertoe is een binnenhuisarchitect in de arm genomen. Ook zijn we in gesprek met een consultant die meedenkt over hoe we binnen GBLT het hybride werken het beste vorm kunnen geven, met name gericht op de cultuur- en samenwerkingsaspecten.

Dit alles moet ertoe leiden dat we in 2022 GBLT zo hebben ingericht dat de medewerkers het nog steeds prettig vinden om bij GBLT te werken, met de nodige flexibiliteit. De processen zijn zodanig ingericht dat de standaardwerkzaamheden vanuit huis of op kantoor kunnen worden gedaan en dat de klanten goed bediend worden. Voor samenwerken, ontwikkeltrajecten en projecten zullen vaak op kantoor fysieke bijeenkomsten georganiseerd worden, eventueel ondersteund door hybride opstellingen als Zoom Rooms, waardoor medewerkers die thuis werken ook goed kunnen participeren in overleggen die grotendeels op kantoor plaatsvinden. Ook van het in 2021 te implementeren nieuwe sociaal intranet verwachten we een belangrijke impuls voor het goed elkaar kunnen vinden, voor het delen van allerlei wetenswaardigheden en het online samenwerken. Op leidinggevenden en op alle medewerkers zal een beroep gedaan worden om de samenwerking en collegialiteit te blijven zoeken en te faciliteren.

Hiervoor zetten we onder andere de volgende middelen in:

- Sociaal intranet
- Zoom Rooms
- Advies van een binnenhuisarchitect en mogelijke verbouwingen en aanschaffingen.
- Plusport, mogelijke uitbreiding in cursussen

In 2021 gaan we onderzoeken welke middelen we nodig hebben en welke kosten dit met zich mee brengt. Dit kunnen we op dit moment nog niet inschatten. Vooralsnog gaan we er vanuit dat de kosten binnen de huidige begroting worden opgevangen.

VAKBEKWAAMHEID EN BETROKKENHEID

GBLT verwacht van haar medewerkers dat zij hun eigen vakbekwaamheid, competenties en vitaliteit kennen en ontwikkelen, zodat zij toonaangevende kwaliteit kunnen leveren.

De GBLT Academie heeft als doel het vergroten van het vakmanschap van de medewerkers. Zo kunnen medewerkers zich bekwamen in of buiten hun vakgebied en van de binnen hun rol toegepaste

processen, systemen en applicaties. Het gaat om kennis, vaardigheden, duurzame inzetbaarheid en houding & gedrag. GBLT heeft vastgesteld welke basisopleidingen alle medewerkers moeten volgen. In de komende jaren wordt bepaald welke aanvullende vakopleidingen (of vakkennis) per functie worden voorgeschreven. Het online opleidingsplatform Plusport maakt voor medewerkers en hun leidinggevende inzichtelijk welke opleidingen medewerkers hebben gevolgd en of medewerkers aan de eisen voldoen conform het functieprofiel en aan de generiek vereiste opleidingen. In het opleidingsplan, dat jaarlijks wordt geactualiseerd, volgt de academie de ontwikkelingen in de organisatie op de voet. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers de (financiële) opleidingsfaciliteiten waarderen.

De ontwikkeling van de vakbekwaamheid van de medewerkers en het faciliteren door GBLT is een continu proces en vraagt geen aanvullende acties in 2022. De kosten voor opleidingen worden opgevangen vanuit het reguliere opleidingsbudget in combinatie met het individuele Persoonsgebonden Basis Budget (PBB), conform de cao.

SPECIALISTISCHE KENNIS EN VAARDIGHEDEN

Om de processen en systemen blijvend te kunnen innoveren en beheren, moet GBLT beschikken over specialistische kennis en vaardigheden, in eigen dienst of bij gelijkgestemde partners.

Wij verwachten een geleidelijke transformatie van de personele samenstelling van GBLT. We zien en voorzien uitbreiding van kennisfuncties en afname van administratieve functies. We hebben ook medewerkers nodig die GBLT extern kunnen vertegenwoordigen naar samenwerkingspartners. Dat vraagt extra competenties. En misschien creëren we nieuwe functies die we nu nog niet voorzien. Dat zijn meerjarige ontwikkelingen die stap voor stap verlopen.

Om te zorgen dat GBLT tijdig beschikt over de juiste persoon voor de juiste werkzaamheden is een vacatureberaad gestart dat ieder half jaar wordt herhaald. Daarin bespreekt het management organisatiebreed de uitstroom die de eerste jaren wordt verwacht, welke vacatures het eerstkomende halfjaar gaan ontstaan en op welke wijze daarin voorzien kan worden door interne loopbaanstappen of externe werving. De verwachting is dat de komende jaren een deel van de uitstroom van medewerkers op administratieve functies, niet opnieuw wordt ingevuld met gelijksoortige functies.

KRIMP ADMINISTRATIEVE TAKEN

GBLT anticipeert op verschuivingen en krimp binnen de administratieve taken.

Tot en met 2022 gaan 4 medewerkers (3,83 fte) met administratieve taken met pensioen. De opvallende vacatures worden niet meer extern ingevuld. In sommige gevallen is handmatige afhandeling onvermijdelijk, bijvoorbeeld bij de beoordeling van aangiften zuiveringsheffing bedrijven. Dan wordt daarin voorzien door interne verschuiving van medewerkers.

De vrijvallende budgetruimte wordt in een enkel geval gebruikt om professionals aan te trekken met kennis en kunde die nodig is voor het inregelen en onderhouden van robotisering in de werkprocessen. Vanaf medio 2023 vertrekken meer medewerkers met administratieve taken (11,24 fte). Hun vervanging is niet waarschijnlijk.

DIVERSITEIT EN BANENAFSPRAAK

GBLT hecht waarde aan diversiteit aan talent in de organisatie. Dit versterkt het inlevingsvermogen en de dienstverlening van onze organisatie. We vinden het belangrijk dat mensen die doorgaans moeilijk aan een baan kunnen komen, niet slechts tijdelijk, maar duurzaam werk krijgen. Voor de invulling van de banenafpraak zetten we daarom in op het aantrekken van hoger opgeleiden die ook in de toekomst hun nut zullen bewijzen.

Volgens de Wet banenafspraken werken in 2023 6,7 fte (171 uur) uit de doelgroep bij GBLT (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). De personen uit de doelgroep kunnen niet altijd geplaatst worden in het beperkt aantal vacatures dat vrij komt. We kiezen er dan voor om deze nieuwe medewerkers boven de formatie aan te nemen. Waar mogelijk kan dat in combinatie met verdergaande digitalisering en automatisering uiteindelijk leiden tot minder inhuur.

Nakoming van deze wet vergt dat boven de reguliere bezetting, personeel wordt aangetrokken, naar schatting 2,5fte van 25,5 uur. De kosten hiervoor worden geraamd op € 65.000 in 2023.

1.4 Ontwikkeling van de digitale overheid mede vormgeven

DATA EN SERVICES GESCHIEDEN

GBLT streeft er naar om met haar softwareleveranciers samen te werken, volgens de principes van Common Ground, zodat de gegevens van de overheid benaderd en benut kunnen worden voor verschillende functionaliteiten van verschillende makelij. De principes vinden steeds meer weerklank, ook bij onze softwareleveranciers.

Samen met onze leverancier van het belastingstelsel werken we de komende jaren aan een ontwikkeltraject waarin de Common Ground principes gestalte worden gegeven. We werken hiermee toe naar een scheiding van data, processen en applicaties/services, zodat we flexibeler kunnen inspelen op de wijzigingen in onze behoeften. We werken hierin zoveel mogelijk samen met collega-belastingkantoren. Door middel van cocreatie streven we ernaar om tot generieke oplossingen te komen. We beginnen met het generiek maken van de verwerking van persoons- en bedrijfsgegevens en inlees- en verwerkingsacties. Hierbij besteden we ook extra aandacht aan gebruiksvriendelijkheid en transparantie.

In het contract met de leverancier van het belastingpakket is een ontwikkeltraject overeen gekomen. Daarvoor is binnen de bestaande begroting jaarlijks € 100.000 gereserveerd tot en met 2025.

REGIE OP GEGEVENS VOOR DE BURGER

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.

We streven ernaar de burgers via een eigen portaal zoveel mogelijk digitaal af te laten handelen en de status van hun verzoeken in te laten zien. Dit is een uitwerking van één van de servicebeloften, die de komende jaren wordt gerealiseerd.

Het algemene beeld is dat wij onze processen goed op orde hebben om de privacy van onze klanten en onze medewerkers goed te beschermen. Het doel van GBLT is privacy-ambitieniveau "managed" te behalen in 2022. Om meer inzicht te krijgen in het huidige niveau en de verbetermogelijkheden worden in 2021 voor alle processen die gegevens van burgers en bedrijven verwerken een Data protection impact assessment (DPIA) uitgevoerd. Voor de opvolging van de aanbevelingen van de DPIA's en het beheer van de privacy maatregelen in de toekomst is extra capaciteit van een privacy functionaris noodzakelijk. De kosten hiervoor worden ingeschat op structureel € 50.000.

INFORMATIEMANAGEMENT EN ARCHIEF

Samen en met collega-belastingkantoren wordt actief gewerkt aan landelijke ontwikkelingen voor een gemeenschappelijke oplossing van informatiehuishouding.

Het meerjarendoel is dat de deelnemers met GBLT het belang onderkennen van een gemeenschappelijke informatiearchitectuur. Wij dragen hieraan bij door deel te nemen aan en contact te houden met gremia die invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkelingen hieromtrent. Denk aan de Unie van Waterschappen (UvW), de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) en partijen die verantwoordelijk zijn voor en zich bezighouden met de basisadministraties, de samenhangende objectenregistratie, Common Ground en MijnOverheid.

We zijn in 2020 al gestart met collega-belastingkantoren om samen te werken aan bovengenoemde thema's. Het ontwikkeltraject voor het belastingstelsel zien wij als een goede kapstok hiervoor, evenals het samen vaststellen en vastleggen van de gemeenschappelijke belastingprocessen. Het ontwikkeltraject gaat van start in 2021, in een partnerschap met de leverancier en zal meerdere jaren in beslag nemen. We zijn ook gestart met cocreatie sessies met de samenwerkende belastingkantoren en de leverancier van ons belastingpakket. Daarnaast zijn we actief in een samenwerkingsverband LLBP (landelijke lokale belastingprocessen) met de gemeenten Amsterdam, Amersfoort en Almere en met Belastingssamenwerking Rivierenland (BSR), waarin we gezamenlijk generieke processen definiëren die ook andere belastingkantoren en leveranciers kunnen gebruiken. Dit moet uitmonden in een landelijke community in 2022.

Om de gemeenschappelijke informatiearchitectuur goed vorm te kunnen geven is specifieke expertise nodig van een informatiearchitect. Voor 2022 schatten we de kosten hiervoor op € 20.000, die binnen het bestaande budget opgevangen kunnen worden.

In 2021 wordt het nieuwe document- en zaakstelsel geïmplementeerd. Dit stelsel zal naar verwachting in 2022 volledig in gebruik zijn. De recordmanager van GBLT is verantwoordelijk voor een goede inrichting van dit stelsel en voor het informatie- en archiefbeheer als geheel. In 2022 zal de recordmanager het vervangingsbesluit archiefbescheiden gaan oppakken. Voor complexe zaken zal externe inhuur noodzakelijk zijn. De kosten in 2022 liggen naar schatting op 25.000 euro en kunnen uit het bestaande budget worden opgebracht.

TOONAANGEVEND IN DIGITALE OVERHEID

GBLT stelt zich als doel een gewaardeerde bijdrage te leveren aan de UvW, de VNG, de LVLB en partijen die zich verantwoordelijk weten voor de digitale overheid. Tevens is het doel van GBLT een actieve bijdrage te leveren 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.

Bij een digitale overheid hebben we het over het verplicht gebruik van basisregistraties en het actief terugmelden om de kwaliteit structureel te verbeteren. Daarnaast ook het gebruik van algemene middelen als Digikoppeling, Digilevering en open standaarden. We blijven gebruik maken van landelijke overheidsportalen zoals MijnOverheid. Het gebruik van MijnOverheid gaan we verder uitbreiden door naast de Berichtenbox ook onze klanten inzicht te geven in de status van een lopende zaak (zoals een bezwaar of aanvraag).

De Wet Digitale Overheid (WDO) heeft als doel het regelen van het veilig en betrouwbaar kunnen inloggen voor klanten van GBLT. De WDO treedt gefaseerd in werking zoals het gebruik van private-inlogmiddelen.

Verder gaan we steeds meer applicaties als SaaS (Software as a Service) oplossing afnemen. Dat betekent dat we het technisch beheer niet meer zelf uitvoeren, applicaties meer schaalbaar zijn en maatwerk verleden tijd is. Ook onze belastingapplicaties worden geleidelijk omgezet naar SaaS oplossingen.

Door alle bovenstaande ontwikkelingen zijn en blijven privacy en informatiebeveiliging van wezenlijk belang. Dit doen we door van te voren privacy en beveiliging in te richten en standaard 'aan' te zetten (privacy en security by design en by default).

Het invoeren van een digitale overheid en aanpassingen ten behoeve van WDO zal kosten met zich mee brengen. De hoogte van de kosten is afhankelijk van de ontwikkelingen en de keuzes die gemaakt moeten worden. In 2021 en 2022 ontstaat hierin meer duidelijkheid. De 'verSaaSing' zal naar verwachting een kleine besparing op de ICT kosten opleveren. De huidige inschatting is dat de kosten voor bovenstaande ontwikkelingen binnen de reguliere begroting opgevangen kunnen worden.

SAMENHANGENDE OBJECTEN REGISTRATIE

GBLT bepaalt met de deelnemers de eigen rol in de samenhangende objectenregistratie (SOR) zodat de SOR optimaal gaat functioneren voor de deelnemers.

Een samenhangende objectenregistratie is een uniforme registratie met daarin basisgegevens over objecten in de fysieke werkelijkheid die zich voor gebruikers als één registratie gedraagt. Rond 2025 moet de SOR een feit zijn.

Er zijn binnen het stelsel van basisregistraties, drie basisregistraties met een geografische component (geo-registraties) waarvan de gemeente de bronhouder is. Dit zijn de Basisregistratie Waardering Onroerende Zaken (WOZ), de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) en de Basisregistratie Grootschalige Topografie (BGT). Hoewel de Basisregistratie WOZ alleen betrekking heeft op het eindresultaat van het WOZ-proces, de WOZ-waarde, vormen de WOZ-werkzaamheden ook de basis voor een zeer breed scala aan gegevens over woningen en andere onroerende zaken (geo-registratie). Daarnaast is er nog een registratie die geen basisregistratie is, maar waarvan de gegevens wel van groot belang zijn: Beheer Openbare Ruimte. We zien dat de werkzaamheden die ten grondslag liggen aan het bijhouden van deze basisregistraties bij veel gemeenten met elkaar verweven raken. De invoering van de Omgevingswet versterkt dit. Vanuit het oogpunt van kwaliteit, efficiency, duidelijkheid en doelmatigheid is de Waarderingskamer een groot voorstander van een uniforme registratie van vastgoedobjecten en een centraal loket waar communicatie tussen inwoners, bedrijven en de overheid over deze objecten plaatsvindt. Dit sluit aan bij de houding van alle andere stakeholders die betrokken zijn bij deze basisregistraties.

GBLT ontwikkelt in 2021 en 2022 een visie en bepaalt in samenspraak met de deelnemers de eigen rol in de samenhangende objectenregistratie. Tevens wordt het beheer van de BAG en de WOZ administratie opgezet om zo op dat vlak gelijke administraties te houden. In 2021 en 2022 wordt duidelijk welke stappen gezet moeten worden voor een goede uitvoering van de SOR. Ook hebben we dan zicht op de kosten die het met zich meebrengt. Op dit moment is nog onduidelijk wat de eventuele kosten zijn.

WET OPENBARE OVERHEID (WOO)

Op 26 januari 2021 heeft de Tweede Kamer ingestemd met de Wet open overheid (Woo).

De Wet open overheid treedt naar verwachting, indien ook de Eerste Kamer er mee instemt, in 2021 in werking. De nieuwe wet moet leiden tot een actieve openbaarheid van documenten van het Rijk, de

bestuursorganen en de decentrale overheden, waaronder de waterschappen en gemeenten. De wet heeft als doel om (semi)overheden transparanter te maken, om het belang van openbaarheid van publieke informatie voor de democratische rechtsstaat, de burger, het bestuur en de economische ontwikkeling beter te dienen.

Het kabinet heeft besloten dat de extra kosten die decentrale overheden maken bij de invoering en uitvoering van de Woo gecompenseerd worden. Onduidelijk is vooralsnog welke investeringen en kosten dit met zich meebrengt en op welke wijze dit gecompenseerd wordt. In de loop van 2021 denken we hier meer duidelijkheid over te krijgen. In de begroting 2022 is vooralsnog geen rekening gehouden met aanvullende investeringen en kosten.

1.5 Informatiepositie van opdrachtgevers realiseren

INFORMATIEVOORZIENING EN –DELING

GBLT geeft de opdrachtgevers digitaal toegang tot relevante informatie voor verantwoording, zodat zij inzicht, overzicht en vooruitzicht hebben in hun belastingbelang.

Samen met onze opdrachtgevers onderzoeken we de steeds ontwikkelende informatiebehoefte, zodat GBLT kan anticiperen op hun vragen en beleidsambities. In 2021 wordt de nieuwe tool voor managementinformatie, Vyzyr, verder uitgerold binnen GBLT. De volgende stap is dat onze opdrachtgevers zelf toegang kunnen krijgen tot de voor hen relevante gegevens. Dit zou in 2022 zijn beslag kunnen krijgen. Denk hierbij aan een dashboard met doorklikmogelijkheden. Naar verwachting zijn deze ontwikkelingen binnen het bestaande budget op te vangen.

TOEKOMSTVASTE GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING

GBLT beschikt over een toekomstvaste GR, zodat het bestuur van GBLT kan besluiten in het collectieve belang van de deelnemers en het algemeen belang van de samenleving.

In het voorjaar 2020 hebben de deelnemers een Bestuurlijke positiebepaling GBLT aangenomen, waarbij allereerst geconcludeerd wordt dat de samenstelling van deelnemers toereikend is. Uitbreiding wordt niet helemaal uitgesloten, zo is uitgesproken in de informatiebrief aan de deelnemers. Daarom heeft het bestuur een werkgroep opgestart die zich gaat buigen over de vraag of de opzet van de GR en de stemverhouding moet worden herzien, in het geval de samenstelling gaat veranderen en zo ja, hoe dan.

Alle deelnemers onderschrijven de mening dat de huidige GR goed functioneert. De regeling zelf en de bijdrageverordening benadrukken de parallelle belangen van en de solidariteit tussen de deelnemers, waterschappen en gemeenten gezamenlijk. Besluiten in het bestuur worden eigenlijk altijd genomen in consensus. Als de GR moet worden aangepast als voorbereiding op een eventuele uitbreiding, dan betreft het drie aspecten van invloed en belang:

1. Stemverhoudingen
2. Bijdrageverordening
3. Bestuurlijke slagkracht

Naast een eventuele uitbreiding spelen nog twee aspecten:

- Democratische legitimiteit: De regering heeft een wetswijziging aangekondigd voor de WGR die inspeelt op de wens bij gemeenteraden in den lande om meer invloed uit te kunnen oefenen op het functioneren van de aan hen verbonden partijen. Deze wetswijziging, als die er komt,

zal alle gemeenschappelijke regelingen verplichten om hun statuut aan te passen. Twee voorstellen spelen daarin een belangrijke rol; het werken met commissies waarin raadsleden participeren en voorwaarden voor uittreding. Sommige bestuurders juichen deze voorstellen toe, maar lang niet allemaal.

- Toegang tot gegevens: Het belang en gebruik van gegevens bij de overheden is sterk toegenomen. Belastinggegevens zijn onderworpen aan een wettelijke geheimhoudingsplicht. De bescherming van persoonsgegevens beperkt de uitwisseling daarvan tot de bevoegde organen. Kan een wijziging in bevoegdheden oplossing bieden voor de wens van vrije toegang tot gegevens?

De werkgroep heeft als doelstelling in 2021 tot eerste voorstellen te komen en ter besluitvorming voor de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2022.

1.6 Daling van maatschappelijke kosten zichtbaar maken

BENCHLEARNING EN KOSTENBIJDRAGE

GBLT gaat zichtbaar en transparant maken hoe de prestaties zich verhouden tot die van collega belastinguitvoerders (benchlearning), zodat innovaties en procesverbeteringen worden uitgewisseld en toegepast.

Hierbij stelt GBLT zich ook als doel een gewaardeerde bijdrage te leveren aan de landelijke partijen die zich verantwoordelijk weten voor benchlearning zoals de LVLB en partijen als de VNG en UvW.

Benchlearning vergelijkt de primaire processen die gerelateerd zijn aan waarderen van objecten en het heffen en innen van belastingen en daarmee een instrument om "good practices" te ontdekken.

Dit doen wij door in gesprek te gaan met gemeenten en/of belastinguitvoerders. Wij voeren het gesprek waarbij kwaliteit, tijdigheid en kosten, onderwerp van gesprek zijn. We zetten een vergelijk op en kijken welke leerpunten we concreet kunnen omzetten naar acties.

Projectmatig werken en beheersing kosten

Door de verdere beheersing van projectmatig werken bij veranderingen, maken we het mogelijk een projectresultaat te leveren met voorspelbare kwaliteit, kosten en levertijd.

De ingeslagen weg om te komen tot verdere professionalisering van projectmatig werken zullen we ook de komende jaren continueren. Het zorgen voor een hoog niveau van projectmatig werken en borgen daarvan vraagt om een blijvende investering in mens (kennis en kunde) en methodiek ook in 2022. Deze investering kan binnen het bestaande opleidingsbudget worden opgevangen.

ROBOTICA EN INNOVATIES

We gaan de komende jaren onderzoeken of robotica en andere innovaties, die elders hun waarde hebben bewezen, ingezet kunnen worden in de processen van GBLT.

GBLT is een data gedreven organisatie waar naar verwachting goed 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 gaan wij starten met bewustwording en het opbouwen van kennis op het gebied van RPA.

Hierbij worden diverse stappen doorlopen.

1. Bewustwording (2021)
2. Proces(sen) selecteren die hiervoor in aanmerking komen (2021)
3. Ontwerpen / bouwen/ testen RPA (2022)
4. Implementeren en uitrollen (2022 / 2023)

De voordelen die wij proberen te bereiken zijn minder fouten, minder repeterende werkzaamheden, verschuiving van werkzaamheden naar complexere taken en efficiëntere processen.

Het is noodzakelijk dat wij hiervoor gaan investeren in kennis bij onze medewerkers. Dit gaan wij doen door vrijkomende formatie vanwege pensionering te vervangen door een medewerker met andere competenties op het gebied van programmeer- en proceskennis.

De inhuur van externe kennis zal ook noodzakelijk zijn. In 2021 zal bij het doorlopen van de stappen 1 en 2 onderzocht worden welke kosten en besparingen de stappen 3 en 4 met zich mee brengen.

SOCIAAL INCASSEREN

In 2019 en 2020 heeft GBLT een start gemaakt met sociaal incasseren, het bieden van een helpende hand aan de klanten met problematische schulden. We hebben contact gezocht met klanten om samen tot een oplossing te komen en de cirkel te doorbreken. Daarnaast gaan we voor de doorgaans goede betalers vanaf 2021 een kosteloze herinnering sturen in plaats van een aanmaning. Deze eerste ervaringen hebben handvatten geboden voor het verder vormgeven van een zogenaamde programmatische aanpak.

Doelgroepen

Wij zien twee doelgroepen voor de verdere ontwikkeling van sociaal incasseren:

De eerste klantgroep betreft 'niet-kunners', de burgers die wij kunnen herkennen in onze data omdat zij gedurende meerdere jaren kennelijke financiële problemen hebben. Met deze klanten hebben we in de eerste pilot actief contact gezocht (telefonisch of middels een huisbezoek) om te achterhalen waaróm de klant niet kon betalen. Samen met de klant is gezocht naar een (structurele) oplossing: recht op kwijtschelding, schuldhelpverlening of (deels) oninbaar verklaren in plaats van het gehele invorderproces te doorlopen inclusief standaardtraject via de externe deurwaarder. Het actief contact zoeken, en de focus leggen op het zoeken naar een oplossing werd gewaardeerd. Alle reden dus om door te gaan met deze werkwijze.

De tweede groep is de nieuwe groep 'niet-kunners', de burgers die wij nog niet herkennen, maar voor het eerst de belastingschuld niet kunnen voldoen. Voor deze tweede groep zien we drie mogelijkheden:

1. Intern sociaal incasso
2. Voorbellen
3. Aansluiten vroegsignalering

Deze mogelijkheden zijn afzonderlijk, maar ook in combinatie in te zetten. Waardoor we op verschillende manieren en met verschillende timing kunnen interveniëren. We hanteren dan ook een gecombineerde aanpak voor:

1. Interne sociale incasso

Interne sociale incasso is de inzet van eigen medewerkers (dus niet een extern deurwaarderskantoor) op de doelgroep 'niet-kunners' met kennelijke financiële problemen. De eerste vingeroefening met deze doelgroep heeft positieve effecten laten zien. Alle aanleiding dus om dit verder door te zetten ook voor de klanten die we nog niet herkennen in onze data maar in de problematische schulden dreigen te komen. De voorbereiding hiervoor vindt alvast plaats in 2021 zoals aanscherping van de werkwijze, nadere onderzoeken en juridische borging van dit proces. Deze aanpak wordt voornamelijk ingevuld

met interne capaciteit. De financiële effecten in de belastingopbrengst voor de opdrachtgevers zijn naar verwachting beperkt.

2. Voorbellen

In een vervolgfase kunnen we overwegen om de burgers te identificeren die voor het eerst in financiële problemen zijn gekomen. Dat kan door eerst (telefonisch) contact te leggen, voordat een dwangbevel wordt opgelegd. Dat is in potentie een grote groep van 80–100.000 klanten. In de eerste helft van 2021 gaan we een beperkte proef met maximaal 10.000 klanten doen. Op basis van deze proef kan dan later in 2021 een gericht advies over geen, gedeeltelijke of gehele inzet van dit instrument opgesteld worden.

De kosten en financiële effecten zijn zeer onzeker. Een eerste schatting voor de externe ondersteuning op voorbellen kan oplopen tot circa € 200.000. Daar staat echter een besparing op deurwaarders tegenover. De effecten voor de invorderbaten zijn daarnaast, kosten die de burgers (in financiële problemen) niet hoeven op te hoesten. Dat kan ook als maatschappelijke winst worden gezien. Elk van deze bedragen is afhankelijk van verdere uitwerking en gekozen dimensionering. Deze zullen aan bod komen in nadere voorstellen.

3. Aansluiten vroegsignalering

Als burgers in financiële problemen komen, zal GBLT dat niet als eerste signaleren. Omgekeerd kan GBLT wel signalen, oftewel vroegsignalering van financiële problemen vanuit partners ontvangen. In de eerste helft van 2021 willen we de benodigde uitwerking op juridisch gebied voor het interne sociaal incassoproces uitwerken. Hierbij nemen we ook de aansluiting op vroegsignalering mee. Lukt het om de randvoorwaarden daarvoor juridisch (fiscaal en AVG) te vervullen, dan willen we in de tweede helft van 2021 een eerste proefaansluiting realiseren met één gemeente. Een proefaansluiting geeft ons meer inzicht in de benodigde technische en personele inzet en de financiële consequenties. Eind 2021 kunnen we dan een gericht advies uitbrengen over de toekomst.

Het aansluiten bij het formele traject van vroegsignalering vraagt vooral om automatiseren van activiteiten. De kosten daarvan zijn beperkt. Onduidelijk is vooralsnog welke financiële gevolgen aansluiting voor GBLT gaat hebben zoals effecten op de invorderbaten of de voorziening oninbaar van de deelnemers. Deze effecten kunnen we pas goed inzichtelijk maken na een eerste proefaansluiting. Op basis van de proefprojecten worden aan het bestuur voorstellen voorgelegd met een concrete inschatting van de maatschappelijke en financiële effecten.

Financiële effecten

GBLT wil voortgaan op de weg van sociaal incasseren. Afhankelijk van de gekozen aanpak en de bijbehorende effecten heeft deze keuze gevolgen voor

- Hogere exploitatiekosten, geschat op € 0,3 miljoen, afhankelijk van de gekozen varianten.
- Lagere invorderbaten, oplopend tot misschien wel € 1,0 miljoen.
- Daarnaast kan er sprake zijn van behoorlijke verschuivingen binnen de belastingopbrengsten van deelnemers, bijvoorbeeld van oninbaar naar kwijtschelding.

Een beleidsvoornemen met veel onzekerheden en behoorlijke fiscale en juridische complicaties vraagt om een voorzichtige aanpak over langere tijd, waarbij de financiële en maatschappelijke effecten gemonitord worden. Dat zal zijn beslag krijgen over een periode van drie jaar. Gezien deze onzekerheden wordt voorgesteld om uit te gaan van een structurele reservering van € 0,75 miljoen die naar verwachting redelijk aansluit bij het uiteindelijke effect op de exploitatie. De instelling van de reservering betekent niet de vrijgave van de middelen. In de loop van de drie jaar worden nadere voorstellen gepresenteerd, gebaseerd op onderzoek en proefprojecten, voor de verdere uitwerking en inzet van sociaal incasseren. In de bestuurlijke rapportages (BERAP en VORAP) zal de

informatievoorziening aan bestuur en opdrachtgevers vorm krijgen, zodat zij zicht houden op financiële en maatschappelijke effecten.

GBLT verwacht, bij ongewijzigd beleid, een structurele opbrengst aan invorderbaten van € 5,7 miljoen. Daarbij zal sprake zijn van schommelingen. De post is aanmerkelijk hoger dan de € 4,0 miljoen die de afgelopen jaren werd begroot. In deze en komende begrotingen wordt deze post opgehoogd, met als gevolg een daling van de deelnemersbijdragen. De structurele verhoging van invorderbaten in de begroting schept de financiële ruimte binnen de exploitatiebegroting van GBLT om de verwachte € 0,75 miljoen meerkosten en minderbaten op te vangen. Het voordeel daarvan is dat de opdrachtgevers een stabiele ontwikkeling van de deelnemersbijdragen ervaren.

2 De paragrafen

Paragraaf 1 – Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar

Er hebben zich geen noemenswaardige veranderingen voorgedaan in de gemeenschappelijke regeling sinds het vorige begrotingsjaar.

In 2020 is de implementatie van het nieuwe belastingsysteem opgestart. De implementatie is voorspoedig verlopen en vanaf 2021 is het belastingsysteem in gebruik genomen.

Paragraaf 2 – Uitgangspunten en normen

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 prijspeil-ontwikkeling 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 loonpeil-ontwikkeling 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 loonpeil-ontwikkelingen 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: 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 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. Voorsnog 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 verwachting van de impact van het Corona-virus, zoals die op dat moment bekend was.

Paragraaf 3 – Incidentele baten en lasten

Voor het begrotingsjaar 2022 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 invorderkosten voor het verzenden van onder andere aanmaningen en dwangbevelen.

De netto exploitatielasten worden volgens de verdeelsleutel, welke vermeld staat in de Bijdrageverordening GBLT 2016, aan de deelnemers in rekening gebracht.

De totale deelnemersbijdrage voor 2022 bedraagt € 19.810.000. Voor de verdeling tussen de individuele deelnemers verwijzen wij naar hoofdstuk 3, paragraaf 3.4 'Begroting naar kostendragers'.

Paragraaf 5 – Onttrekkingen aan bestemmingsreserves en voorzieningen

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de onttrekkingen aan de bestemmingsreserves en voorzieningen. Het gaat daarbij om voorzieningen die het kenmerk hebben van reserves en dus als zodanig meegerekend worden bij het eigen vermogen.

Voor het begrotingsjaar 2022 zijn geen bestemmingsreserves opgenomen. Er is een post onvoorzien van € 200.000 opgenomen in de begroting. Voorsnog 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 belastingsschuldigen, 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 invorderbeleid is er op gericht de opgelegde aanslagen zo snel mogelijk te innen en daar waar nodig de betalingsmoraal van belastingplichtigen te verbeteren.

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. GBLT houdt geen eigen vermogen aan en vereffent alle kosten en baten met haar deelnemers, naar gelang er sprake is van exploitatie- of belastinggevolgen. 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 control cyclus. 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. Een belangrijk aspect bij het beheersen van risico's is het evenwicht tussen praktische uitvoerbaarheid, effectiviteit en kosten (efficiency) van beheersmaatregelen.

Een belangrijk onderdeel van risicomanagement betreft communicatie. Niet alleen achteraf over de toetsing van opzet, bestaan en werking van de beheersmaatregelen, maar ook proactief met de risico-eigenaren en alle medewerkers. Om risicomanagement binnen GBLT goed te kunnen borgen, is het bewust zijn van de risico's bij alle medewerkers van belang. GBLT hanteert daarom een open en transparante communicatie over risico's. De blik is vanuit de gehele keten gericht (in plaats van de afzonderlijke onderdelen). Zo ontstaat een volledig en betrouwbaar beeld van de risico's waar daadwerkelijk op kan worden gestuurd.

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 2022 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. Eerder was de verwachting dat dit in 2020 zou gaan spelen. Aangezien hier nog geen aankondiging van is geweest, is de verwachting dat dit op zijn vroegst in 2022 opportuun wordt en de deelnemers vanaf 2022 btw betalen over de diensten die GBLT aan hen levert. Gezien de onzekerheid is het mogelijk 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 wij 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 een verhoging van het budget op, echter kunnen wij vooraf geen zekerheid geven of het nieuwe budget voldoende is. Daarnaast is het mogelijk dat een

wijziging van het besluit proceskosten bestuursrecht volgt, die kan leiden tot een toename van de vergoeding voor proceskosten.

- *Extra personeelslasten:* Per eind 2020 is de cao geëindigd. Voor 2021 en daarna is nog geen nieuwe cao overeengekomen. In de begroting is rekening gehouden met een cao-stijging van 2,5% voor 2022. 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 2022 de kasgeldlimiet € 2.097.588 bedraagt.

Renterisiconorm

Uitgangspunt voor het invoeren van de renterisiconorm is het streven naar een spreiding van de looptijden van langlopende leningen met als doel een beperking van renterisico's.

Het bedrag aan aflossingen 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 2022 betekent dit dat de renterisiconorm voor GBLT € 5.116.070 bedraagt.

Kredietfaciliteit

In de praktijk betekent het bovenstaande dat GBLT:

- wekelijks de ontvangen belastingopbrengsten doorbetaald aan de opdrachtgevers.
- nagenoeg altijd een gering positief saldo heeft dat dagelijks wordt afgestort bij de schatkist.
- beschikt over een kredietfaciliteit van € 2,0 mln. ("rood staan") voor het geval 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 er wordt geen gebruik gemaakt van financiële instrumenten zoals, derivaten, opties en dergelijke. 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 privaot- dan wel publiekrechtelijke organisatie waarin GBLT een bestuurlijk en een financieel belang heeft.

Vereniging Werken voor waterschappen

De Vereniging Werken voor waterschappen is opgericht eind 2018 en heeft tot doel om te werken aan moderne werknemersvoorwaarden (CAO) voor waterschappen en gelieerde organisaties en neemt daarmee de werkgeverstaken over van de Unie van Waterschappen.

Vanaf 2019 is GBLT aangesloten bij de werkgeversvereniging. GBLT heeft een 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.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	
	0
1 Exploitatiesaldo voor bestemming van reserves	
2 Invloed Investerings	
– netto investeringsuitgaven	-240
+ verkoop materiële en immateriële vaste activa	0
+ afschrijvingen	471
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	231

Paragraaf 12 – Wet Normering Topinkomens

Op 1 januari 2013 is de wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector in werking getreden. Rapportage over het begrotingsjaar 2022 zal plaatsvinden in het uit te brengen jaarverslag en jaarrekening.

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 € 25.580.000. Door de deelnemers wordt hieraan een bedrag van € 19.810.000 bijgedragen. Daarnaast wordt € 5.700.000 ontvangen door, wegens niet tijdige betaling van belastingaanslagen, in rekening gebrachte kosten van aanmaningen, dwangbevelen en hernieuwde bevelen. 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 2020	begroting 2021	begroting 2021 wijziging	begroting 2022
LASTEN				
1 Rente en afschrijvingen				
1.1 Externe rentelasten	0	13	13	0
1.2 Interne rentelasten	126	125	125	125
1.3 Afschrijvingen van activa	233	500	500	471
1.4 Afschrijvingen van boekverliezen	0	0	0	0
Totaal rente en afschrijvingen	359	638	638	596
2 Personeelslasten				
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	9.263	9.807	9.631	10.224
2.2 Sociale premies	2.600	2.716	2.743	2.912
2.3 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur	0	0	0	0
2.4 Overige personeelslasten	534	578	578	622
2.5 Personeel van derden	1.599	1.977	1.557	1.227
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders	37	0	0	0
Totaal personeelslasten	14.033	15.078	14.509	14.985
3 Goederen en diensten van derden				
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	2	28	28	13
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	265	330	343	322
3.3 Energie	5	11	11	6
3.4 Huren en rechten	334	340	340	345
3.5 Leasebetalingen operational lease	33	37	37	22
3.6 Pachten en erfpachten	0	0	0	0
3.7 Verzekeringen	17	20	20	20
3.8 Belastingen	11	12	12	12
3.9 Onderhoud door derden	2.201	2.448	2.448	2.542
3.10 Overige diensten door derden	4.948	5.041	6.303	6.517
Totaal goederen en diensten van derden	7.816	8.267	9.541	9.799
4 Bijdragen aan derden				
Totaal bijdragen aan derden	0	0	0	0
5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien				
5.1 b Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0
5.2 Onvoorzien	0	200	200	200
Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien	0	200	200	200
6 Toevoegingen bestemmingsreserves				
6.1 Toevoegingen aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Totaal toevoeging bestemmingsreserves	0	0	0	0
TOTAAL LASTEN	22.208	24.182	24.888	25.580

bedragen in € x 1.000

	jaarrekening 2020	begroting 2021	begroting 2021 wijziging	begroting 2022
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 financiële baten	0	0	0	0
2 Personeelsbaten				
2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten	99	0	70	70
Totaal personeelsbaten	99	0	70	70
3 Goederen en diensten aan derden				
3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers	19.295	20.182	18.895	19.810
3.6 Diensten voor derden	0	0	0	0
Totaal goederen en diensten aan derden	19.295	20.182	18.895	19.810
4 Bijdragen van derden				
4.1 bijdragen van overigen	218	0	222	0
Totaal bijdragen van derden	218	0	222	0
5 Waterschaps- en gemeentebelastingen				
5.1 Invorderopbrengsten	6.700	4.000	5.700	5.700
Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen	6.700	4.000	5.700	5.700
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	26.313	24.182	24.888	25.580
Totaal saldo van baten en lasten	4.104	0	0	0
Toevoegingen en onttrekking reserves				
Toevoeging aan bestemmingsreserve				
Onttrekkingen aan bestemmingsreserve				
Resultaat	4.104	0	0	0

Toelichting

Begrotingswijziging 2021

De begroting 2022 wordt gelijktijdig (voor zienswijze) aangeboden met de begrotingswijziging 2021. De begrotingswijziging is daarbij in een afzonderlijk document opgenomen. In deze begroting 2022 is voor de volledigheid het effect van de begrotingswijziging 2021 ook in de financiële tabellen opgenomen.

De lasten

Algemeen

Bij de lasten is rekening gehouden met prijspeil ontwikkeling ten opzichte van de begroting 2021, zowel voor de goederen en diensten en alle personeelslasten, zoals opgenomen in de financiële rekenparameters van paragraaf 2-Uitgangspunten en normen. Deze indexatie heeft een substantiële impact op een toename van de kosten.

1 Rente en afschrijvingen

De lasten van kapitaalinvesterings zijn in 2022 hoger dan de jaarrekening 2020 en iets lager dan de begroting 2021. De stijging ten opzichte van de jaarrekening 2020 is met name het gevolg van de

investering en implementatie van het nieuwe belastingpakket, dat in 2021 in gebruik wordt genomen. De begroting van de afschrijvingslasten 2022 ligt in lijn met de lasten in 2021.

2 Personeelslasten

Ten opzichte van de initiële begroting 2021 nemen de totale personeelslasten af. Ten opzichte van de begrotingswijziging is er sprake van een toename van ongeveer € 475.000.

De stijging van personeelslasten van medewerkers van GBLT is inclusief sociale lasten ongeveer € 762.000 (2.1 en 2.2). Deze toename is grotendeel het gevolg van de stijging van de lonen met de prijspeil ontwikkeling (waaronder cao). De cao is nog niet vastgesteld voor 2021 en 2022. 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 salarissen is daarnaast het gevolg van intensiveringen in het WOZ-proces. Deze intensiveringen komen voort uit de ontwikkelingen van modelmatig taxeren, het streven om de WOZ-waardering vanuit de Waarderingskamer te verhogen naar de 5e ster en het informele bezwaarproces verder vorm geven.

Vanaf medio 2021 wordt geïnvesteerd in nieuwe medewerkers ter vervanging van medewerkers die o.a. met pensioen gaan. Daarnaast worden enkele werkzaamheden die werden uitbesteed ingevuld met eigen medewerkers, onder andere een i-adviseur, een coördinator kwijtschelding en een contractmanager. Dit zien we terug in een daling van de inhuur.

Het personeel van derden (2.5) neemt af ten opzichte van de begrotingswijziging 2021. Vanaf 2022 wordt geen i-architect meer ingehuurd. Deze werkzaamheden worden grotendeels overgenomen door een nieuw te werven i-adviseur. Daarnaast zal naar verwachting vanaf medio 2021 een coördinator kwijtschelding worden aangenomen, die op dit moment nog wordt ingehuurd. Vanaf 2022 wordt een contractmanager in eigen dienst aangetrokken. Bovenstaande heeft een dalend effect op de inhuur in 2022.

3 Goederen en diensten van derden

De lasten voor goederen en diensten derden laten per saldo een toename van de kosten zien van ongeveer € 260.000. Deze toename is grotendeels toe te schrijven aan de prijspeil ontwikkeling. Enkele mutaties worden nader toegelicht.

De kosten voor onderhoud door derden (3.9) zijn toegenomen. Deze toename komt, naast de prijspeil ontwikkeling, onder andere voor rekening van de outsourcing ICT bij KPN, die ook het technische beheer van de belastingapplicatie gaat uitvoeren. Daarnaast nemen de onderhoudskosten toe mede als gevolg van enkele nieuwe applicaties, waaronder een nieuw zaakstelsel.

De lasten voor de overige diensten door derden (3.10) nemen per saldo met ongeveer € 215.000 toe. Voor de helft is dit toe te schrijven aan de prijspeil ontwikkeling. Daarnaast nemen de kosten toe door de inhuur van een privacy officer (€ 50.000), kanaalsturing en servicebeloften (€ 65.000) en de toename van de kosten van de wet digitale overheid (WDO €55.000). De bankkosten en de porti kosten nemen eveneens toe door hogere aantallen vanwege de incassobrieven en meer incassomomenten en de autonome groei van het aantal aanslagbiljetten en overige postverzending (€ 75.000).

De toename van de kosten ten opzichte van de jaarrekening 2020 is nagenoeg volledig toe te schrijven aan de activiteiten van sociaal incasseren (€ 750.000), de toegenomen kosten voor de externe deurwaarder en de toegenomen vracht- en porti kosten. Deze ontwikkeling is opgenomen in de begrotingswijziging 2021.

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 en personeelsbaten

In de begroting wordt geen rekening gehouden met deze baten. Dit ligt in lijn met de begroting 2021.

2 Personeelsbaten

Dit zijn baten die we ontvangen vanuit onder andere het UWV bij zwangerschapsverlof, overige subsidies voor medewerkers die een beperking hebben tot de arbeidsmarkt 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

Er wordt in de begroting geen rekening gehouden met bijdragen van derden. Ten opzichte van de begrotingswijziging 2021 is dit een afname van de baten met € 222.000. De bate in 2021 is het gevolg van de betaling van het gemeentedeel (40%) van de kosten van de wet digitale overheid (GDI). Voor het begrotingsjaar 2022 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. In de begroting 2022 is daarom geen rekening gehouden met deze baten.

5 Invorderopbrengsten (waterschaps- en gemeentebelastingen)

Het invorderproces levert structureel een bijdrage in 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. Dit is gelijk aan het bedrag dat in de begrotingswijziging 2021 is opgenomen. Vanaf 2021 wordt gestart met het sociaal incasseren. Dit betekent concreet dat in 2021 een kosteloze herinnering wordt verstuurd voordat een aanmaning wordt verzonden, bij klanten die de voorgaande jaren altijd op tijd hebben betaald. Daarnaast starten we met een pilot om klanten eerst te bellen en te helpen indien mogelijk, voordat een dwangbevel wordt verzonden. In de loop van 2021 wordt duidelijker welke financiële consequenties het sociaal invorderen heeft, en welke beleidskeuzes we verder willen maken op dit vlak. In de begrotingswijziging 2021, de begroting 2022 en meerjarig is een bedrag van € 750.000 opgenomen om de effecten van sociaal incasseren op zowel de kosten en de baten op te vangen. Vooralsnog is er voor gekozen om dit bedrag aan de kostenkant te presenteren onder (3.10).

3.3 Meerjarenraming 2023–2025

In volgende tabel wordt de meerjarenraming weergegeven. Hierbij worden de hiervoor genoemde uitgangspunten vertaald in de meerjarenraming 2023 tot en met 2025.

bedragen in € x 1.000

	begroting 2023	begroting 2024	begroting 2025
LASTEN			
1 Rente en afschrijvingen	596	596	596
2 Personeelslasten	15.282	15.673	16.098
3 Goederen en diensten van derden	10.166	10.296	10.458
5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien	200	200	200
TOTAAL LASTEN	26.244	26.765	27.351
BATEN			
2 Personeelsbaten	70	70	70
3 Goederen en diensten aan derden	20.474	20.995	21.581
5 Waterschaps- en gemeentebelastingen	5.700	5.700	5.700
TOTAAL BATEN	26.244	26.765	27.351

3.4 Begroting naar kostendragers

In de begroting wordt de kostendrager geïnterpreteerd als de deelnemer welke de lasten van het GBLT voor haar rekening neemt. De deelnemersbijdrage voor het jaar 2022 wordt in deze begroting vastgesteld op een totaalbedrag van € 19.810.000 (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 zien er, op basis van de verdeelsleutel, in meerjarenperspectief als volgt uit. De jaarlijkse stijging van de totale bijdrage is van 2022 en verder tussen de 2,5% en 3,5%. De belangrijkste oorzaken voor deze stijging zijn de hogere prijspeil ontwikkeling van 1,5% op basis van de novemberraming 2020 van het CPB en de verwachte loonpeil ontwikkeling van 2,5% meerjarig, inclusief de salarisstijging op basis van de individuele ontwikkelingen en doorgroeimogelijkheden.

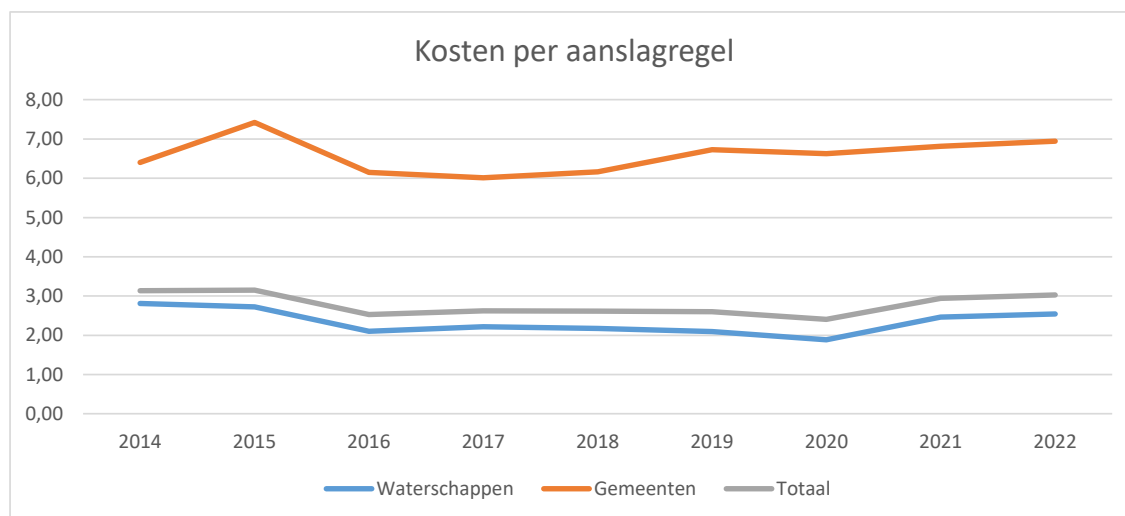
<i>bedragen in € x 1.000</i>	Begroting	Begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
deelnemer	2021	2021 wijziging	2022 concept	2023 concept	2024 concept	2025 concept
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.690	2.479	2.628	2.721	2.790	2.865
waterschap Rijn en IJssel	2.938	2.708	2.805	2.905	2.978	3.058
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

De hierboven vermelde bedragen zijn voor de gemeenten inclusief de compensabele BTW. In onderstaande tabel is de compensabele BTW weergegeven.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
deelnemer	2021	2021 wijziging	2022 concept	2023 concept	2024 concept	2025 concept
gemeente Bunschoten	21	19	18	19	19	19
gemeente Dalfsen	30	27	26	26	27	27
gemeente Dronten	39	33	31	32	33	33
gemeente Leusden	31	28	27	28	29	29
gemeente Nijkerk	43	39	38	39	40	41
gemeente Zwolle	130	107	102	105	106	108
compensabele BTW	294	253	243	249	253	258

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 toename in 2021 en 2022 is met name het gevolg van de kosten voor sociaal incasseren, de stijgende kosten van de externe deurwaarder en de porti- en vrachtkosten. Verder moet opgemerkt worden dat voor de jaren 2021 en 2022 de bijdrage is gebaseerd op de begroting(swijziging). Tot en met 2020 is uitgegaan van de realisatie. In de begroting(swijziging) 2021 en de begroting 2022 is uitgegaan van € 5.700.000 aan invorderopbrengsten. De realisatie in 2020 lag € 1.000.000 hoger.

De stijgende lijn bij de gemeenten is naast bovenstaande generieke kosten ontwikkelingen, met name het gevolg van de toename van de NCNP kosten en de intensivering van het WOZ-proces.

4 Vaststellingsbesluit

De deelnemende waterschappen en gemeenten zijn in de gelegenheid geweest hun zienswijze over de begroting 2022 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 16 juni 2021.
- gezien de zienswijzen/reacties van de deelnemers
- overwegende dat de begroting 2022 inclusief het meerjarenperspectief 2023 tot en met 2025, na voorafgaande kennisgeving, 14 dagen bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling voor een ieder ter inzage heeft gelegen,
- gelet op de artikelen 83 en 100 van de Waterschapswet,

besluit:

1. de begroting 2022 vast te stellen,
2. kennis te nemen van het meerjarenperspectief 2023 tot en met 2025,
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, 7 juli 2021

Het algemeen bestuur,
De voorzitter,

De directeur,

B.J. Bussink

R. de Haan

Bijlagen

Bijlage A Procentuele generieke kostenverdeling

<i>Procentuele verdeling</i>	begroting 2022 generiek	2022 waterschap	2022 gemeente
deelnemer			
waterschap Drents Overijsselse Delta		17,74%	
waterschap Rijn en IJssel		18,94%	
waterschap Vallei en Veluwe		29,35%	
waterschap Vechtstromen		22,20%	
waterschap Zuiderzeeland		11,77%	
Totaal Waterschappen	92,46%		
gemeente Bunschoten			6,88%
gemeente Dalfsen			9,41%
gemeente Dronten			14,05%
gemeente Leusden			9,90%
gemeente Nijkerk			14,32%
gemeente Zwolle			45,44%
Totaal Gemeenten	7,54%		
Totale deelnemersbijdrage	100%	100%	100%

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

Bijlage B Kerngegevens

Deelnemende waterschappen in 2022	Drents Overijsselse Delta Rijn en IJssel Vallei en Veluwe Vechtstromen Zuiderzeeland
Deelnemende gemeenten in 2022	Bunschoten Dalfsen Dronten Leusden Nijkerk Zwolle
Grootte van het verzorgingsgebied	1,175 mln. hectare
Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied per 1-1-2022	92
Aantal inwoners in het verzorgingsgebied per 1-1-2022	3,6 mln.
Te verzenden aanslagbiljetten in 2022	2,1 mln.
In de aanslagbiljetten opgenomen aanslagregels	6,5 mln.
Te verzenden aanmaningen in 2022	202.000
Te verzenden dwangbevelen in 2022	92.000
Te verzenden hernieuwde bevelen 2022	41000
Totaal voor 2022 verwacht aanslagbedrag	€ 741 mln.
Waarvan:	
ten behoeve van de waterschappen	€ 608 mln.
ten behoeve van de gemeenten	€ 133 mln.
Totaal aantal medewerkers in eigen dienst in 2022	167

Bijlage C Staat van activa

Omschrijving	Afschrijvings- duur in jaren	Jaar van investering of activering	Historisch investerings- bedrag	Afschrijvingen voorgaande jaren	Balans per 31-12-2021	Investerings- 2022	Afschrijvingen 2022	Balans per 31-12-2022
<i>Immateriële vaste activa</i>								
Waarderingsapplicatie	5	2018	101.165	80.932	20.233		20.233	0
Voormelding	5	2018	49.160	39.328	9.832		9.832	0
Nieuwe belastingapplicatie	5	2021	644.846	128.969	515.877		128.969	386.907
Zaaksysteem	5	2021/2022	204.919	6.831	198.088		40.984	157.104
MCC	5	2022				240.000	48.000	192.000
			1.000.090	256.060	744.030	240.000	248.018	736.012
<i>Materiële vaste activa</i>								
Bedrijfsgebouwen								
Verbouwing Zwolle Lubeckplein	10	2014	1.341.390	950.655	390.735		133.421	257.314
Vervoermiddelen								
Dienstauto's	6	2012	14.490	14.490	-		-	0
Overige materiële vaste activa								
Kantoormeubilair Lubeckplein Zwolle	10	2014	347.726	246.306	101.420		34.773	66.647
Infrastructuur Lubeckplein Zwolle	5	2014	176.474	176.474	-		-	0
Schermen vergaderruimtes en lounges	5	2014	79.415	79.415	-		-	0
kantoormeubilair investeringsruimte 2019	10	2020	50.000	10.000	40.000		5.000	35.000
Mobiele telefoons 2020	3	2021	150.000	50.000	100.000		50.000	50.000
			2.159.495	1.527.340	632.155	-	223.194	408.961
Totalen			3.159.585	1.783.400	1.376.185	240.000	471.212	1.144.973

Bijlage D Investeringsprogramma

<i>bedragen in €</i>	Investeringsen 2022	Investeringsen 2023	Investeringsen 2024	Investeringsen 2025
Software investeringsruimte jaarlijks		200.000	200.000	200.000
MCC	240.000			
Mobiele Telefonie (per 3 jaar)			150.000	
	240.000	200.000	350.000	200.000

