



# Kadernotitie 2018

## Inhoudsopgave

1. Bestuurlijk voorwoord .....	3
2. Leeswijzer .....	4
3. Toonaangevend in belastingen .....	5
4. Omgeving.....	6
5. Doelen .....	8
6. Ontwikkel thema's.....	10
7. Financiën .....	15

# 1. Bestuurlijk voorwoord

In de kadernotitie stelt het bestuur van de gemeenschappelijke regeling kaders voor de meerjarige ontwikkeling van de uitvoeringsorganisatie. Op basis van deze kaders wordt de begroting 2018 opgesteld. Aan de deelnemende waterschappen en gemeenten wordt de notitie ter informatie toegezonden, vergezeld van het jaarverslag 2016. Op deze wijze kunnen de besturen van de deelnemers zich oriënteren op de koers van hun verbonden partij en deze betrekken bij de begroting 2018 en de eventueel in te brengen zienswijze.

Voor een beleidsarme gemeenschappelijke regeling is het beleid van de gezamenlijke opdrachtgevers maatgevend, beleid over de belastingen wel te verstaan. Bij rijk, waterschappen en gemeenten leeft het voornemen om aanpassingen aan te brengen in het belastingstelsel en de effecten worden verwacht binnen de vierjarige termijn van deze kadernotitie. In deze notitie wordt niet vooruit gelopen op die effecten. Concretisering wordt verwacht in de aankomende kabinetsperiode. De vraag is: blijft door het (nieuwe) belastingbeleid een uniform uitvoeringsproces mogelijk. Het antwoord op die vraag is bepalend voor het succes van GBLT.

Los van een eventuele stelselherziening heeft het bestuur de kwaliteit van de dienstverlening centraal gezet voor de ontwikkeling van GBLT; kwaliteit voor de opdrachtgever en kwaliteit voor de belastingbetaler. Deze kadernotitie geeft aan welke doelen daarbij worden nagestreefd en met welke financiële middelen. De thema's die daarbij aan de orde komen worden benoemd. In de begroting 2018, die voor de zomer verschijnt, worden deze thema's uitgewerkt en met de deelnemende waterschappen en gemeenten gedeeld.

Het algemeen bestuur is van mening dat GBLT goed is gepositioneerd voor een doeltreffende en doelmatige uitvoering van de belastingtaak. GBLT is, na de rijksbelastingdienst, de grootste in haar soort. Dat is aanleiding voor het bestuur om de kaders te richten op de kwaliteit van dienstverlening en de beheersing van de risico's die navenant zijn aan de omvang en van groot belang zijn voor het maatschappelijk draagvlak onder de opdracht van GBLT.

## 2. Leeswijzer

Na het voorwoord, waar het bestuur de positie van GBLT inleidt, begint de kadernotitie met een korte introductie van de uitvoeringsorganisatie in paragraaf 3. De strategische doelen zijn verwoord in paragraaf 4. Deze zijn naar verwachting leidend voor de hele planperiode van 4 jaar. In paragraaf 5 is een omgevingsanalyse opgenomen, een selectie van externe ontwikkelingen die relevant zijn voor de keuzes van GBLT. In paragraaf 6 volgt dan de beoogde organisatieontwikkeling voor GBLT, de thema's die de komende jaren de agenda beheersen. Afgesloten wordt met een meerjarige schets van de financiële middelen.

## 3. Toonaangevend in belastingen

GBLT is een gemeenschappelijke regeling van waterschappen en gemeenten, elf in getal. Zij voert de belastingtaken van deze opdrachtgevers uit, die daartoe hun bevoegdheden voor de uitvoering hebben overgedragen. GBLT is ontstaan in 2011 als een belastingkantoor van samenwerkende waterschappen. Nadien zijn successievelijk 6 gemeenten toegetreden vanuit de gedachte dat de burger gediend is bij een gecombineerde aanslag voor de verschillende belastingsoorten en de erkenning dat waterschappen en gemeenten gelijklopende belangen hebben bij de uitvoering van de lokale belastingen.

Met GBLT beschikken de deelnemers over een gezamenlijke ambtelijke organisatie van ongeveer 150 fte, aangevuld met een flexibele schil. De kernvaardigheid bestaat uit financiële processen als waarden, heffen, innen en daarbij het beheren van digitale gegevens en klantencontacten. De belastingkasstroom is € 625 miljoen per jaar. Door de gezamenlijke uitvoering zijn de perceptiekosten voor alle deelnemers aanzienlijk gedaald. Dit komt ook tot uitdrukking in de missie en visie.

### **Missie**

Wij heffen en innen belastingen en geven uitvoering aan de wet WOZ voor lokale overheden, tegen zo laag mogelijke kosten.

### **Visie GBLT: Toonaangevend in Belastingen**

Toonaangevend betekent voor ons: richtinggevend, onderscheidend, origineel en wij tonen lef, trots en passie.

- Wij hebben een goede prijs/kwaliteitverhouding in onze primaire taken, producten en diensten;
- Wij zijn continu op zoek naar inhoudelijke verbetering en vernieuwing van (werk-) processen;
- Wij zijn klantgericht;
- Wij optimaliseren de schaalvoordelen van de organisatie door samenwerking met andere overheden;
- Wij zijn een lerende organisatie waarbij medewerkers kansen krijgen om zich te ontwikkelen in het kader van persoonlijke en organisatorische groei.

### **Ontwikkelstrategie**

Sinds de fusie in 2011 heeft GBLT een sterke groei doorgemaakt in aantal deelnemende overheden en uit te voeren belastingsoorten. In 2016 is Kwaliteit van Dienstverlening geformuleerd als ontwikkelstrategie; dienstverlening aan zowel de belastingplichtigen als aan de opdrachtgevers. Een natuurlijke volgorde is de focus eerst te richten op kwaliteit van de producten en vervolgens op de service. Succesfactoren zijn vakbekwame medewerkers, foutloze data, klantgerichte processen en betrouwbare systemen.

## 4. Omgeving

### **Samenleving**

De verhouding tussen overheid en burgers verandert snel. Het toneel lijkt steeds groter te worden en de voorspelbaarheid van de uitkomst steeds kleiner. Uit de stromingen en opinies destilleert GBLT ontwikkelingen die worden aangedragen door de deelnemers en relevant zijn voor de eigen keuzes.

Na de financiële crisis blijkt een verschuiving in het bedrijfsmatig werken van de overheid. Het geloof in marktwerking heeft aan belang ingeboet en het geloofwaardig behartigen van een collectief belang staat voorop.

Met geloofwaardig wordt bedoeld dat de burgers bij hun overheid herkennen dat het belang van de burgers voorop staat en niet dat van de overheid. Het vertrouwen in de belastinguitvoering is daarbij essentieel voor de democratie. Rechtsgelijkheid en integriteit leggen het fundament voor dat vertrouwen en in toenemende mate de wijze waarop de overheid omgaat met informatie van de burgers.

### **Perspectief van de waterschappen**

De waterschappen verwachten dat de verbinding met de samenleving verder zal versterken. De verwevenheid van de wateropgave met andere maatschappelijke vraagstukken neemt verder toe. De waterschappen willen daarom de verbinding met de burger verstevigen en als regionale overheid midden in de samenleving staan.

Door de lokale binding zal de verscheidenheid tussen de waterschappen onderling toenemen. De politiek bestuurlijke ontwikkeling draagt daaraan bij.

Dat zal zich ook uiten in de wijze waarop de kosten van water- en zuiveringsbeheer worden belast aan de burgers en bedrijven, zodat de samenleving bewuster omgaat met water en met afvalstoffen. De toenemende aandacht voor afval als grondstof wordt daarin meegenomen. De Unie van Waterschappen heeft een commissie ingesteld om te adviseren over aanpassingen in de waterschapsbelastingen.

Waterschappen zien graag dat GBLT die betrokkenheid van de burger bij de waterschapstaken ondersteunt. Waterschappen vragen GBLT klantgerichtheid en kwaliteit van dienstverlening naar burger en opdrachtgever in de brede zin van het woord.

### **Perspectief van gemeenten**

Een volgend kabinet zal de voorbereidingen starten voor een herziening van het belastingstelsel en uitbreiding van het belastinggebied voor gemeenten. Bij gemeenten zal dat leiden tot divergerende keuzes met gevolgen voor grondslag en informatiebronnen voor de belastingheffing. Onderdeel van de herziening is ook de wens om het aantal lokale belastingen te verminderen.

Gemeenten werken nadrukkelijk aan nieuwe dienstverleningsconcepten die meer aansluiten bij wensen en digitale media (bereikbaarheid, gemak) en ruimte bieden voor participatie en selfservice. Gemeenten verlangen dat GBLT daarin meegaat. Kanaalsturing is niet vreemd voor gemeenten, waarbij gemeenten verschillen in keuzes voor bijzondere doelgroepen.

De digitale overheid staat voor complexe vraagstukken als enerzijds de behoefte aan transparantie en toegankelijkheid toenemen en tegelijk de risico's voor privacy en integriteit van data. Gemeenten zijn (net als waterschappen) grote databeheerders en zij ervaren die spanning.

Samenwerking, meestal in regionaal verband, blijft een belangrijk middel voor gemeenten om de continuïteit en de kostenontwikkeling van uitvoerende taken te borgen. De vorming van omgevingsdiensten is daar een voorbeeld van. Discongruentie in de samenstelling van de allianties is ongewenst en tegelijk alom aanwezig. Als gemeenten belastingsamenwerking overwegen, kunnen loyaliteiten in de regio een rol spelen.

Tegelijk zijn de bestuurlijke discussies over verbonden partijen en democratische legitimiteit nog niet afgerond. Dit leidt bij gemeenteraden doorgaans tot een toenemende vraag naar bestuurlijke verantwoordingsinformatie over de verbonden partijen.

### **Technologie en regelgeving**

Vanuit het rijk, gemeenten en waterschappen komen steeds verdergaande eisen en ambities op ons af als het gaat om technologische ontwikkeling en gebruik en beheer van data.

Het stelsel van basisadministraties is de belangrijkste voorwaarde om te komen tot een integrale informatiehuishouding van de overheid. Een zeer complexe operatie met veel afhankelijkheden en risico's. Voor GBLT is aansluiting op dat stelsel de basis voor de beoogde datakwaliteit en procesinrichting.

Met de landelijke programma's Digitaal 2017 en Digitale agenda 2020 (VNG-KING) en E-Overheid (Unie van Waterschappen) wordt beoogd dat de burger alle overheidsproducten en diensten digitaal beschikbaar heeft.

Voor GBLT betekent dit de volgende ontwikkelingen:

- Digitale zelfservice voor burgers en bedrijven;
- Generieke Digitale Infrastructuur (digitale diensten, standaarden en oplossingen);
- Open data & transparantie vs. privacy & informatiebeveiliging;
- Meer digitalisering, meer centralisatie van gegevens (Mijn Overheid, Digitaal knooppunt).

De Waarderingskamer wil, in verband met een betere aansluiting op de BAG, dat er met ingang van 2017 wordt getaxeerd op basis van oppervlakte in plaats van inhoud. Er geldt een overgangperiode van vijf jaar. Dit betekent dat uiterlijk vanaf 1 januari 2022 op oppervlakte getaxeerd dient te worden. In 2017 zal hiervoor een Plan van Aanpak worden opgesteld om de transitie al dan niet gefaseerd te realiseren.

Voor archiefbeheer wordt van ons gevraagd in 2020 duurzame toegankelijkheid van digitale informatie en een toekomst vaste archieffunctie te hebben gerealiseerd.

Bij dit alles wordt bescherming van informatie en privacy steeds belangrijker.

Op 25 mei 2016 is de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in werking getreden. (Decentrale) overheden en bedrijven hebben tot 25 mei 2018 de tijd om aan de regels in de Verordening te voldoen.

## 5. Doelen

### Strategische doelen

Strategische doelen voor de lange termijn zijn:

#### ***Aantoonbaar betrouwbare verantwoordingsinformatie, toegankelijk voor opdrachtgevers***

De informatie over historische en toekomstige belastingopbrengsten is:

- aantoonbaar (dus onderbouwd met reproduceerbaar bewijs);
- betrouwbaar (juist, volledig en consequent in zijn financiële uitwerking);
- toegankelijk (dus gemakkelijk raadpleegbaar door de opdrachtgevers zelf);

zodat deze informatie geschikt is voor bestuurlijke besluitvorming bij opdrachtgevers.

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

De belastingopbrengsten zijn geheel in overeenstemming met de verordeningen van opdrachtgevers, op het afgesproken moment opgelegd en geïnd waar mogelijk, zodat de belastingplichtigen vertrouwen hebben in de belastinguitvoering.

#### ***Toonaangevende kwaliteit gedefinieerd, voorbereid en gerealiseerd***

Opdrachtgevers spreken af welke verbeteringen zij willen zien in de dienstverlening op basis van onderbouwde plannen die vervolgens worden gerealiseerd, zodat de kwaliteit meetbaar voldoet aan de verwachting.

#### ***Medewerkers van de toekomst***

Wij beschikken op termijn over juist die medewerkers, eigen en ingehuurd, die vakbekwaam en vaardig zijn toegerust en passend beloond voor de taak die dan van hen wordt gevraagd, zodat zij met perspectief en motivatie hun prestaties leveren.

#### ***De ontwikkeling van de digitale overheid mede vormgeven***

De eigen informatiehuishouding en dienstverlening wordt in samenwerking met partners ingericht overeenkomstig de doelen van de digitale overheid, waarbij het stelsel van basisregistraties optimaal wordt benut met waarborgen voor de informatieveiligheid die zal moeten meegroeien met de ontwikkeling van de digitale overheid.

#### ***Daling van maatschappelijke kosten mogelijk maken***

Wij bieden onze opdrachtgevers telkens nieuwe kansen om de lasten te verlagen die burgers, direct of indirect, moeten betalen voor de belastinguitvoering.

#### ***Uitbreiding deelnemers***

Uitbreiding van het aantal deelnemers is geen doel op zichzelf. De schaal waarop de heffing en inning plaatsvindt, is groot genoeg voor efficiënte uitvoering. De bestaande deelnemers zullen niet sterk profiteren van nieuwe toetreders. Het voordeel van dalende maatschappelijke kosten dient vooral de burgers van de toetredende gemeenten, die overigens ook allemaal ingezetenen zijn van de huidige waterschappen.

Toetreding door gemeenten is mogelijk en wenselijk vanuit het perspectief van de burger, mits de uitbreiding bijdraagt aan uniforme en beheerste uitvoering. Mede daarom hanteert GBLT een minimale voorbereidingstermijn van 12 maanden.



## **Bestuurlijk samenspel**

In de opdrachtverlening en verantwoording is GBLT een overheid, in de uitvoering en ontwikkeling is zij een bedrijfsmatige organisatie. Waterschappen en gemeenten zijn zowel opdrachtgever (afnemer van de belastingdienstverlening) als deelnemer (eigenaar van de bedrijfsontwikkeling). De onderscheiden rollen vragen om een samenspel tussen bestuurlijke en ambtelijke gremia. Het bestuur streeft naar doorgaande ontwikkeling van het eigen functioneren.

Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn dat het bestuur:

- het besluitvormingsproces beheerst;
- steeds evenwichtig de belangen afweegt;
- het inzicht, overzicht en toezicht goed organiseert;
- verantwoording aflegt over het gevoerde beleid en
- transparant daarover is door helder te communiceren naar betrokkenen.

Bij dit alles wil het bestuur het eigen functioneren optimaal organiseren, evalueren en ontwikkelen.

## 6. Ontwikkel thema's

### Inleiding

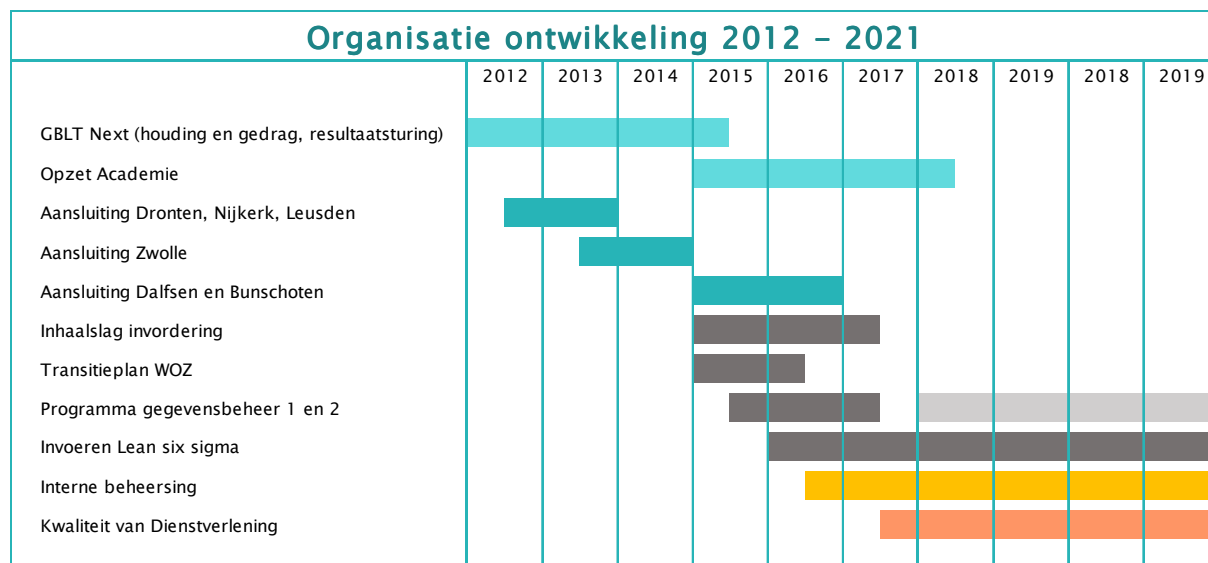
De strategische doelen worden gerealiseerd door de organisatie verder te ontwikkelen met evenwicht voor beheersing en innovatie. Organisatieontwikkeling is gericht op de basisvoorwaarden voor het succes van de belastinguitvoering:

- Opgeleide medewerkers
- Foutloze data
- Klantgerichte processen
- Betrouwbare systemen

Deze succesfactoren zijn tijdloos en onafhankelijk, dat wil zeggen; elk van de factoren draagt bij en geen van de vier kan gemist worden. Een samenhangende ontwikkeling is nodig, waarbij de vier gelijk optrekken. Er is ook geen eindpunt in de zin van "goed genoeg". Dus, steeds beter en op alle vier de fronten. De ontwikkeling wordt vormgegeven langs verschillende lijnen of thema's.

De meeste thema's lopen over meerdere jaren en kennen geen gemarkeerd eindpunt. De aansturing vindt plaats binnen de lijnorganisatie, die daarvoor gebruik maakt van een planinstrument (X-matrix) en een beheersfilosofie (ISO).

Hieronder is, op hoofdlijnen, een overzicht weergegeven van de afgelopen jaren en komende jaren.



### Strategische personeelsplanning

Tijdens het strategische transformatieproces van de organisatie varieert de personeelsbehoefte, zowel qua omvang als qua gevraagde competenties. Dat kan zich ook voordoen gedurende een lopend aanslagjaar. Strategische personeelsplanning beoogt een brug te slaan tussen de huidige personeelsbezetting en de toekomstig benodigde personeelsbezetting, door maatregelen gericht op instroom, doorstroom en uitstroom. De toekomst is lastig te voorspellen en daarom is het plannen vormgegeven als een proces; het schetst de acties en koers op hoofdlijnen. Minimaal 1 keer per jaar worden de inzichten geactualiseerd. Door de cyclische aanpak kan de veranderende

personeelsbehoefte steeds beter in kaart gebracht worden. En wordt voorkomen dat ad-hoc besluiten vallen over de personeelsbezetting die later betreurd worden.

### **Opleidingen**

De GBLT Academie heeft zijn positie verworven en zal de zelf ontwikkelde modules aanbieden evenals (samen met collega belastingkantoren) ingekochte cursussen en trainingen. Via het persoonlijk opleidingsbudget (PBB) zullen medewerkers worden gestimuleerd zich te blijven ontwikkelen. In 2018 zal ook aandacht zijn voor certificering o.a. via EVP (ervaringsprofiel) en EVC (ervaringscertificaat) - trajecten.

### **Gegevensbeheer**

Voor GBLT is het zeer belangrijk dat gewerkt wordt met gegevens die actueel en accuraat zijn en blijven. Want alleen met data van goede kwaliteit kunnen onze medewerkers de juiste beslissingen nemen en hun werkzaamheden effectief uitvoeren. Data vormen de grondstof van onze primaire taak: het heffen en innen van belastingen. Goede data zijn onmisbaar bij de bewijsvoering onder de verantwoordingsinformatie. Goede data zijn ook voorwaarde voor kwalitatief betere dienstverlening (minder uitval, kortere doorlooptijd, voorspelbaarheid, goedkoper, etc.) en voor resultaten in brede zin.

GBLT gaat een centraal team of afdeling Gegevensbeheer formeren ter ondersteuning van de primaire afdelingen. Gegevensbeheer is verantwoordelijk voor een functionerend stelsel van basisinformatie dat beschikbaar is voor gebruik in de processen van GBLT. Gegevensbeheer fungeert binnen en buiten GBLT als aanspreekpunt voor het stelsel en borgt dat gegevens uit basis- en kernregistraties worden ingewonnen, beheerd en verstrekt.

### **Basisadministraties**

In hoofdstuk 4 is reeds beschreven dat aansluiten op het stelsel van basisadministraties de basis is voor de beoogde datakwaliteit en procesinrichting. Centric heeft in 2016 samen met een achttal grote belastingkantoren (waaronder GBLT) een roadmap gemaakt voor de aansluiting op de basisregistraties. De roadmap is gestart in 2016 en loopt door tot aan 2020. In 2018 zal GBLT aansluiten op de Basisregistratie Kadaster (BRK) en het Handelsregister (HR).

### **Digitalisering**

De technologische ontwikkelingen gaan snel en de centrale overheid stelt steeds verdergaande eisen op het gebied van digitale dienstverlening door overheden aan zijn inwoners. GBLT moet en wil mee in deze ontwikkelingen. Dit betekent dat (ook) in 2018 de digitale dienstverlening zal worden doorontwikkeld, meer diensten digitaal beschikbaar worden gesteld en een groter gebruiksgemak voor burgers wordt gerealiseerd. Hierbij valt te denken aan uitbreiding van de Mijn Loket en de Mijn Overheid omgeving en het digitaal afgeven van machtigingen voor automatische incasso. Tegelijkertijd worden de interne processen verder geautomatiseerd.

### **Kwaliteit van Dienstverlening**

In 2016 heeft het bestuur van GBLT als ontwikkelingsrichting gekozen voor "Kwaliteit van Dienstverlening". In het najaar van dat jaar is tijdens de relatiedag bij de deelnemers opgehaald wat kwaliteit van dienstverlening zou kunnen zijn en welke ambities GBLT hierbij kan hebben. In deze kadernotitie wordt deze input naar uitgangspunten en contouren vertaald. In de begroting 2018

worden deze verder uitgewerkt naar een langetermijnvisie, doelstellingen en de, op grond van die visie, in 2018 uit te voeren activiteiten voor de kwaliteit van dienstverlening.

De uitgangspunten zijn als volgt te benoemen.

- Wij werken volgens de uitgangspunten van lean:
  - we vragen aan de klant wat hij wil (de “voice of the customer”)
  - we streven naar foutloze producties.
- Wij gaan er van uit dat de klant de volgende zaken het belangrijkste vindt:
  - Snelheid
  - Nauwkeurigheid
  - Gemak
  - Empathie
- We gaan uit van de reis van de klant (customer journey)
- Wij betrekken de burger en bedrijfsleven meer, o.a. door uitbreiding van selfservice door burgers en bedrijven.
- Wij nemen conclusies uit het imago-onderzoek mee met de plannen voor kwaliteit van dienstverlening. Dat betekent in elk geval intensivering en verdere professionalisering van communicatie-activiteiten.

### **Lean-6-Sigma**

Voor de verbetering van processen in de belastingketen is gekozen voor de Lean-6-Sigma methode. Het klant-perspectief is leidend en het effect is het tegengaan van verspilling, verkorting van doorlooptijden en een aantoonbaar resultaat. Voor een lange termijn succes is een verinnerlijking in de bedrijfscultuur onmisbaar en daartoe is gekozen voor een opleidingsprogramma, waar alle medewerkers (via de Academie) aan meedoen. De zogenaamde “black-belts” en “green-belts” worden gezocht en gevonden binnen de operationele teams. Zij worden voor een deel van hun tijd vrijgemaakt om de verbeterprojecten uit te voeren en te monitoren.

### **Informatiemanagement**

Om de complete en integrale informatiehuishouding binnen GBLT op een juiste wijze in te richten wordt informatiebeleid ontwikkeld. Daarbij staat de vraag centraal op welke wijze de informatievoorziening bijdraagt aan de realisatie van de strategische doelstellingen van de organisatie.

Uitgangspunten zijn:

- het vormgeven van informatiemanagement en business en IT integreren (‘business IT alignment’);
- de toepassing van een Business Intelligence systeem, voor het op gerichte wijze verzamelen van data en analyseren daarvan en met de daaruit resulterende informatie het management en opdrachtgevers betrouwbaar informeren en adviseren.

### **Risicomanagement**

Risicomanagement helpt organisaties financiële tegenvallers door ongewenste gebeurtenissen te voorkomen en proactief te sturen in plaats van achteraf te moeten corrigeren. Het is een continue proces, dat – mits goed uitgevoerd – grotendeels onderdeel uitmaakt van de reguliere bedrijfsvoering.

Het algemeen bestuur heeft in 2015 aandacht geschonken aan de risico's die gezien worden voor de taakuitvoering van GBLT. In 2016 is het beleid voor de beheersing van de risico's uitgewerkt in de nota risicomanagement 2016–2019. Deze nota is door het bestuur op 30 maart 2016 vastgesteld.

De volgende stap is het beleid dat in de nota is vastgesteld, uit te voeren. Om vast te stellen waar we staan en waar we naartoe willen, kan gebruik gemaakt worden gemaakt van een volwassenheidsmodel voor risicomanagement bestaande uit vijf stadia.

Stadium:	Beschrijving:
1: fragmentarisch	Risico's worden op basis van incidenten vooral reactief gemanaged. Er is nog geen enkele aanzet te komen tot een integraal risicomanagementsysteem.
2: informeel	Risico's worden op deelgebieden (veiligheid, financieel, etcetera) preventief beheerst. Men denkt na over een organisatiebreed risicomanagementsysteem.
3: basis op orde	Risico's worden op deelgebieden pro-actief geïnventariseerd, in kaart gebracht en beheerst. Men is van plan een organisatiebreed risicomanagementsysteem in te voeren.
4: volwassen	Alle risico's (strategisch, financieel, operationeel, compliance) worden pro-actief geïnventariseerd, in kaart gebracht en beheerst. Men is bezig een organisatiebreed risicomanagementsysteem in te voeren.
5: excellent	Alle risico's (strategisch, financieel, operationeel, compliance) worden pro-actief geïnventariseerd, in kaart gebracht en beheerst. Doelen worden aan risico's gekoppeld en risicomanagement is integraal onderdeel van de strategische planning & controlcyclus.

*Tabel: stadia van volwassenheid van risicomanagement in organisaties*

Het risicomanagement bij GBLT bevindt zich op dit moment in de overgang van stadium 1 fragmentarisch naar 2 informeel. GBLT heeft de ambitie om risicomanagement over een aantal jaren naar het niveau 'volwassen' te brengen ofwel stadium vier.

Voor 2017 en 2018 is de doelstelling om te groeien naar het niveau 'basis op orde'. Voor de komende periode ligt de focus dan ook op de ontwikkeling van het organisatie brede risicobewustzijn en het gericht anticiperen op de belangrijkste risicogebieden. Hiermee wordt de stap gemaakt van een reactieve benadering van interne beheersing naar proactief risicomanagement.

### **Continuïteit en informatiebeveiliging**

Een voor GBLT belangrijk aandachtsgebied binnen risicomanagement betreft de gegevensbeveiliging. De digitale overheid staat voor complexe vraagstukken waarbij enerzijds de behoefte ontstaat aan transparantie en toegankelijkheid en anderzijds de risico's aangaande privacy en integriteit van data moeten zijn gewaarborgd. De ontwikkeling moet hierbij in lijn liggen met de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) waarbij (Decentrale) overheden en bedrijven tot 25 mei 2018 de tijd hebben om aan de regels in de Verordening te voldoen.

### **Relatiebeheer opdrachtgevers**

Voor het beantwoorden van gegevensvragen vanuit de deelnemers is een centraal emailadres in het leven geroepen. Hiervan wordt door de verschillende deelnemers veelvuldig gebruik gemaakt. Begin 2016 is voor het verbeteren van de relatie met de deelnemers daarnaast de functie van relatiemanager gepositioneerd. Deze relatiemanager beheert het centrale emailadres en bewaakt de afspraken die over de beantwoording van gegevensvragen zijn gemaakt. Daarnaast heeft deze functie als doel een betere verbinding te realiseren en borgen tussen de deelnemers en GBLT. Na een jaar van verkenning is de ambitie deze functie verder te ontwikkelen naar een proactieve rol ten aanzien van het verbeteren van de dienstverlening aan de deelnemers.

## **Netwerkpartners**

In de hedendaagse netwerksamenleving wordt samenwerken met (keten-)partners steeds belangrijker. In 2016 heeft GBLT gezien dat de partnerbenadering meer oplevert dan de traditionele klant-leverancier verhouding. In samenwerking met collega-belastingkantoren heeft GBLT dit ook op grotere schaal gezien. Daarom wordt gezamenlijk opgetreden richting toezichthouder (Waarderingskamer, Autoriteit persoonsgegevens), bronhouder (Kadaster) en leveranciers (Centric, Bakerware). Ook onderling werken belastingkantoren samen om kennis te delen, processen te harmoniseren en techniek te ontwikkelen. In 2018 wordt deze werkwijze voortgezet en geïntensiveerd.

## 7. Financiën

### Budgettaire ontwikkelingen

In 2016 heeft GBLT een streep kunnen zetten onder het verleden. In de jaren 2014 en 2015 hebben de deelnemers de noodzakelijke financiële impulsen beschikbaar gemaakt. De verbeterprogramma's zijn in 2016 opgeleverd of worden in 2017 opgeleverd. Voor een beschrijving wordt verwezen naar het jaarverslag 2016.

De toekomst staat in het teken van permanente verbetering met een evenwichtige combinatie van beheersen en innoveren in een geleidelijke ontwikkeling. De deelnemers hebben, met het oog op de gewenste kwaliteit van dienstverlening, middelen gereserveerd binnen de begroting van GBLT voor de investeringen die nodig zijn. De reservering is structureel beschikbaar, onder het nadrukkelijke beding dat voor de besteding vooraf instemming van het bestuur noodzakelijk is.

De vrucht van de kwaliteitsverbeteringen zal ook zijn een reductie van faalkosten. Opgeleide medewerkers voorkomen fouten, foutloze data leiden tot goede aanslagen, klantgerichte processen leiden tot minder klantresponse. Het effect zal zijn een geleidelijke terugloop in de benodigde arbeidscapaciteit. Moeilijk te voorspellen is in welk tempo die besparingen zich gaan voordoen, omdat de verwachtingen in het publieke domein (wetgeving) ook steeds hogere eisen stellen.

Voor de financiering van de eigen exploitatie is GBLT afhankelijk van de deelnemersbijdragen. Daarboven ontvangt GBLT invorderopbrengsten uit het incassoproces. In de voorbije jaren waren die opbrengsten aanzienlijk. Met het wegwerken van de achterstand zullen deze opbrengsten slinken. Ook de werkzaamheden verbonden aan het incassoproces zullen afnemen en het netto effect is moeilijk in te schatten.

Het bestuur van GBLT wil op de ontwikkelingen niet vooruit lopen en wil liever behoedzaam opereren en van jaar tot jaar beoordelen wat de financiële mogelijkheden zijn. In eerdere jaren is gebleken dat het werken met een krimpdoelstelling feitelijk heeft geleid tot een tekort aan formatie en oplopende werkvoorraden.

GBLT is beleidsarm gepositioneerd en werkt met een lage overhead. Die keuze wordt voortgezet maar vraagt van de deelnemers om een vasthoudend voornemen om uniform te blijven werken.

De resultante van deze ontwikkelingen is dat de deelnemersbijdragen groeien met alleen een inflatie index. De investeringen die GBLT wil doen in kwaliteit zullen gefinancierd en gepland worden binnen de beschikbare ruimte. Jaarlijks, in de begroting, wordt gezien welke kwaliteitsverbeteringen de meeste prioriteit krijgen.

### Kostenverdeling

De toewijzing van kosten aan deelnemers volgt twee hoofdlijnen. De kosten voor het uitvoeren van de WOZ (waarderen onroerend goed) worden gedragen door de gemeentelijke deelnemers. 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.

Uit vergelijking met andere belastingorganisaties blijkt dat GBLT door de schaalgrootte efficiënt is in het algemene belastingproces. Ook de kosten van de gemeentelijke processen zijn, gemeten per

inwoner, onder het gemiddelde, maar hoger dan in het verleden aangenomen. Om de kwalificering “goed” van de Waarderingskamer in 2017 te halen en te behouden in de volgende jaren zijn extra inspanningen gedaan. In de gesprekken met kandidaat toetreders wordt gerekend met een hogere kostprijs dan in het verleden.

### **Financiële rekenparameters**

De volgende ontwikkelingen hebben invloed op de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019 tot en met 2021 en daarmee op de bijdragen van de deelnemers.

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming zal, op basis van de decemberraming 2016 van het CPB, worden uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 1,2% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2017 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 0,9% per jaar. Mocht het Centraal Economisch Plan 2017 van het CPB, dat in maart wordt gepresenteerd, daartoe aanleiding geven dan zal de prijspeilontwikkeling worden heroverwogen.
- Rente en afschrijvingen:
  - de rentekosten zijn vanaf 2018 met € 40.000 naar beneden bijgesteld als gevolg van het besluit van het algemeen bestuur om de langlopende lening van € 2 miljoen te vervangen door een permanente kredietfaciliteit bij de huisbankier;
  - de afschrijvingskosten nemen vanaf 2019 structureel toe met € 300.000 als gevolg van de voorgenomen investering van € 1,5 miljoen in een nieuw belastingpakket;
  - de toegenomen afschrijvingskosten worden binnen de begroting opgevangen.
- Personeelskosten:
  - Voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt meerjarig uitgegaan van een loonpeilontwikkeling van 2,5% per jaar. Hierbij is rekening gehouden met te verwachten cao-effecten, pensioenstijging en periodieke salarisverhogingen. Mochten de cao onderhandelingen een andere uitkomst opleveren, dan zal de loonpeilontwikkeling worden heroverwogen.
  - Voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,2%.
- Goederen en diensten van derden: in algemene zin is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,2%
- Toevoeging voorzieningen/onvoorzien: er is uitgegaan 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, die structureel op het begrotingsniveau 2017 zijn gehandhaafd.
- Daarnaast is een bestemmingsreserve WOZ ingesteld om onverwachte schommelingen in verband met proceskostenvergoedingen WOZ, die onder andere worden geclaimd door de NCNP bureaus, op te vangen. Op basis van het toekomstig gebruik kan bezien worden of de deelnemer bijdrage NCNP op hetzelfde niveau blijft gehandhaafd. Momenteel is deze tot het maximale bedrag van € 300.000 gevuld. In de toekomst kan de hoogte van deze reserve worden heroverwogen.
- De afbouw van de flexibele schil in het klantcontactcentrum wordt geleidelijk doorgevoerd in combinatie met een structurele opbouw van de kwaliteit van de dienstverlening. Deze af- en opbouw vindt als volgt plaats:



begrotingsjaar:	KCC	kwaliteit van dienstverlening
2016	400.000	-
2017	300.000	100.000
2018	200.000	200.000
2019	100.000	300.000
2020	-	400.000

### Meerjarige projectie

De hiervoor genoemde uitgangspunten worden als volgt in de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019 tot en met 2021 vertaald.

bedragen in € x 1.000

	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020	begroting 2021
<b>LASTEN</b>					
Rente en afschrijvingen	802	783	1.083	1.083	1.083
Personeelslasten	12.192	12.484	12.782	13.089	13.403
Goederen en diensten van derden	7.748	7.871	7.678	7.786	7.896
Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien	200	200	200	200	200
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>20.942</b>	<b>21.338</b>	<b>21.743</b>	<b>22.158</b>	<b>22.582</b>
<b>BATEN</b>					
Goederen en diensten aan derden	17.732	18.128	18.533	18.948	19.372
Waterschaps- en gemeentebelastingen	3.210	3.210	3.210	3.210	3.210
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>20.942</b>	<b>21.338</b>	<b>21.743</b>	<b>22.158</b>	<b>22.582</b>

De verdeling van de deelnemersbijdragen ziet er, met inachtneming van de Bijdrageverordening GBLT 2016, in meerjarenperspectief als volgt uit.

bedragen in € x 1.000

deelnemer	begroting 2017	begroting 2018	meerjaren 2019	meerjaren 2020	meerjaren 2021
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.334	2.366	2.420	2.475	2.531
waterschap Rijn en IJssel	2.374	2.484	2.540	2.598	2.657
waterschap Vallei en Veluwe	4.398	4.474	4.572	4.671	4.774
waterschap Vechtstromen	2.967	3.000	3.069	3.139	3.209
waterschap Zuiderzeeland	1.659	1.697	1.734	1.772	1.811
gemeente Dronten	541	558	571	584	597
gemeente Leusden	399	404	413	423	432
gemeente Nijkerk	582	599	613	626	640
gemeente Zwolle	1.811	1.842	1.884	1.926	1.969
gemeente Dalfsen	404	416	426	435	445
gemeente Bunschoten	262	287	293	300	306
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>17.732</b>	<b>18.128</b>	<b>18.533</b>	<b>18.948</b>	<b>19.372</b>

In de volgende grafiek wordt de ontwikkeling van de van de bijdragen van de deelnemers, inclusief uitbreiding en inflatie, weergegeven.

Hierbij moet worden opgemerkt dat bij de toetreding van de gemeenten Dronten, Leusden en Nijkerk in 2013, de gemeente Zwolle in 2014 en de gemeenten Dalfsen en Bunschoten per 2016 sprake is van verhoging van de som zonder dat sprake is van een stijging van de individuele bijdragen.

