



Kadernotitie 2019

Inhoudsopgave

1. Bestuurlijk voorwoord	3
2. Leeswijzer	4
3. Toonaangevend in belastingen	5
4. Omgeving; Externe ontwikkelingen	6
5. Doelen	8
6. Ontwikkel thema's.....	9
7. Financiën	14
Bijlage A: Financiële rekenparameters.....	20

1. Bestuurlijk voorwoord

In de kadernota stelt het bestuur van de gemeenschappelijke regeling kaders voor de meerjarige ontwikkeling van de uitvoeringsorganisatie. Aan de deelnemende waterschappen en gemeenten wordt de nota toegezonden, vergezeld van het jaarverslag 2017. Op deze wijze kunnen de besturen van de deelnemers zich oriënteren op de koers van hun verbonden partij en deze betrekken bij de begroting 2019 en de eventueel in te brengen zienswijze.

GBLT wil kwaliteit opbouwen vanuit de data. Afgelopen jaren is de aansluiting op het stelsel van basisadministraties gerealiseerd en het gegevensbeheer binnen de organisatie krijgt vorm. In de verantwoording naar de opdrachtgevers stond de tijdigheid en de volledigheid van de opbrengst centraal. GBLT wil dit spoor vervolgen en de juistheid van de heffingen voorzien van bewijs. Op de planning staat de vervanging van de belastingapplicatie, die opnieuw moet worden aanbesteed. De inrichting daarvan eist alle aandacht tot en met 2019. De implementatie biedt daarnaast wel een kans om fouten uit het verleden te herstellen en een fundament te leggen onder de toekomstige digitale verwerking van belastingen.

In 2017 is de Visie op Dienstverlening gepresenteerd. De realisatie geschiedt aan de hand van klantreis onderzoek en een palet aan verbeterstapjes. Veel kleine maken ook een grote en deze werkwijze is inpasbaar en aanpasbaar. Gegevensbescherming wordt groot! GBLT investeert in goede gegevensrelaties met opdrachtgevers onder meer door de juridische ruimte zichtbaar te maken. De oriëntatie op ontwikkelingen bij de opdrachtgevers willen we daarnaast verder versterken.

In de vorige kadernota vermeldden we de aangekondigde herziening in belastingwetgeving bij waterschappen en ook bij gemeenten. Het nieuwe regeerakkoord en politieke afwegingen bij de waterschappen temperen de verwachtingen. GBLT volgt de discussies en adviseert waar gewenst.

In 2019 gaat GBLT aan de slag met de strategische heroriëntatie, waarbij we de nieuwe koers gaan uitstippelen voor 2020 en de jaren daarna. De maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken worden in deze heroriëntatie betrokken. GBLT trekt daarbij samen met haar deelnemers op om de richtinggevende koers voor de toekomst vast te stellen.

De financiële paragraaf laat zien dat autonome ontwikkelingen en externe vereisten een stijging veroorzaken van de kosten, vooral in het gemeentelijk domein. Daar staan bescheiden besparingen tegenover en een hogere opbrengst bij de invordering. De gemeenten zien hun bijdrage aan GBLT stijgen.

2. Leeswijzer

Na het voorwoord, waar het bestuur de positie van GBLT inleidt, begint de kadernotitie met een korte weergave van de missie, visie en ontwikkelstrategie in paragraaf 3. In paragraaf 4 is een omgevingsanalyse opgenomen, een selectie van externe ontwikkelingen die relevant zijn voor de keuzes van GBLT. De strategische doelen zijn verwoord in paragraaf 5. Deze zijn naar verwachting leidend voor de hele planperiode van 4 jaar. 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.

Onze missie, visie en ontwikkelstrategie

Missie

Wij heffen en innen belastingen en geven uitvoering aan basisregistratieve taken voor lokale overheden. Dit doen we tegen zo laag mogelijke kosten.

Visie

GBLT is toonaangevend in belastingen. Toonaangevend betekent voor ons: richtinggevend, onderscheidend, origineel en wij tonen lef, trots en passie.

Ontwikkelstrategie, kwaliteit van dienstverlening

In 2016 is Kwaliteit van dienstverlening geformuleerd als ontwikkelstrategie; dienstverlening aan zowel de belastingplichtigen als aan de opdrachtgevers. De ontwikkelstrategie betreft voortdurend verbeteringen doorvoeren in processen, systemen en medewerkers, die het de burger gemakkelijker gaan maken. Deze ontwikkelstrategie komt onder andere tot uiting in de klantreis. Uiteraard wordt hierdoor ook de dienstverlening aan onze opdrachtgevers verbeterd en wordt specifiek voor de opdrachtgevers gewerkt aan de ontwikkeling van de informatievoorziening.

Voor 2019 blijven bovenstaande koers en de strategische doelen van GBLT ongewijzigd. Wel voorzien we de komende jaren dialogen met deelnemers om gezamenlijke en richtinggevende kaders en de koers van GBLT te bepalen. Welke houding kiest het samenwerkingsverband bij schaalvergroting? Welke governance beogen de deelnemers voor hun verbonden partij? Wat is het sociale gezicht van uw belastinguitvoerder? Welke beelden leven over maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering? Hoe kan GBLT kennispartner worden voor lokale belastingen? Welke kostenontwikkeling is passend bij deze keuzes? De zienswijzen van deelnemers helpen ons bij het in volgorde zetten van de genoemde dialogen, rekening houdend met de beleidsarme opzet van GBLT.

4. Omgeving; Externe ontwikkelingen

Samenleving

De verhouding tussen overheid en burgers verandert snel. De burgers verlangen van de (lokale) overheid dat het belang van hen 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. GBLT is zich bewust van deze ontwikkelingen. De ontwikkelstrategie kwaliteit van dienstverlening vormt hierbij de basis voor het kunnen inspelen op deze ontwikkeling. De wijze waarop GBLT haar sociale gezicht in de komende jaren laat zien, sluit hier eveneens op aan. Dit wordt in 2019 bij de strategische heroriëntatie een speerpunt.

In de samenleving is veel aandacht voor het werken aan een duurzame economie en een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Dit is een economie die groeit (door een bedrijfsvoering) met respect voor mens, milieu en maatschappij. Uiteraard heeft ook de (lokale) overheid hierin een belangrijke rol. Welke rol kan GBLT hierin vervullen? Dit is een vraagstuk die we gezamenlijk met de deelnemers willen beantwoorden voor het bepalen van de toekomstige strategie.

Perspectief van de waterschappen

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

De maatschappelijke thema's zullen 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. Bovenstaande speelt een belangrijke rol bij de waterschapsverkiezingen in 2019.

De Unie van Waterschappen heeft de Commissie Aanpassing Belastingstelsel (CAB) ingesteld om te adviseren over aanpassingen in de waterschapsbelastingen. De CAB heeft op 21 december 2017 haar concept-eindrapport; *waterschapsbelastingen: klaar voor de toekomst* gepresenteerd. In dit rapport staan voorstellen waarmee het belastingstelsel, watersysteemheffing, zuiveringsheffing en verontreinigingsheffing, toekomstbestendiger wordt gemaakt. In juni 2018 brengt de CAB advies uit aan het bestuur van de Unie van Waterschappen en op 12 oktober volgt een definitief besluit. Naar verwachting zal dit op zijn vroegst in 2021 leiden tot een aanpassing van het belastingstelsel.

Waterschappen zien graag dat GBLT die betrokkenheid van de burger bij de waterschapstaken ondersteunt. Waterschappen vragen dan ook van GBLT klantgerichtheid en kwaliteit van dienstverlening naar burger en opdrachtgever in de brede zin van het woord. GBLT kan hierin met haar kennis en (openbare) data een bijdrage leveren indien gewenst.

Perspectief van gemeenten

Gemeenten zijn voor een belangrijk deel van hun inkomsten afhankelijk van uitkeringen door het Rijk. Deze wijze van verdelen en uitkeren sluit niet volledig aan bij de financiering van de gemeentelijke taken. De VNG pleit al langere tijd voor een lokaal belastinggebied dat hier beter bij aansluit. Enerzijds is dit van belang om alle taken uit te kunnen voeren en anderzijds biedt een uitbreiding van het belastinggebied betere mogelijkheden om keuzes te maken en verantwoording af te leggen aan de kiezers.

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. GBLT denkt hierin graag mee en neemt deze aanpak, voor zover mogelijk en wenselijk, over.

Technologie en regelgeving

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. Waterschappen en Gemeenten zijn grote databeheerders en zij ervaren die spanning in combinatie met de steeds verdergaande eisen en ambities op het gebied van technologische ontwikkeling, 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 opzet en inrichting van de afdeling gegevensbeheer geeft GBLT hier invulling aan. Zie hiervoor tevens hoofdstuk 6.

Met de landelijke programma's 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;
- WDO: Wet Digitale Overheid (digitale diensten, standaarden en oplossingen);
- Open data & transparantie met behoud van privacy & informatiebeveiliging;
- Meer digitalisering, meer centralisatie van gegevens (Mijn Overheid, Digitaal knooppunt).
- Duurzame toegankelijkheid van digitale informatie en toekomst vaste archieffunctie.

Bij dit alles wordt bescherming van informatie en privacy steeds belangrijker, dit ook in het kader van de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die op 25 mei 2018 in werking treedt. In overleg met de waterschappen en gemeenten wordt hier door GBLT onder meer voor het uitwisselen van informatie op een zorgvuldige wijze invulling aan gegeven.

5. Doelen

De bestaande strategische doelen worden in 2019 voortgezet:

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.

6. Ontwikkel thema's

Inleiding

De strategische doelen worden gerealiseerd door de organisatie verder te ontwikkelen met evenwicht in 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.

Strategische personeelsplanning

Uitgaande van de strategische doelen is een prognose opgesteld van de toekomstige personeelsbehoefte. Het overall beeld is dat de uitvoerende functies zullen slinken in aantal en dat de meer kennis intensieve functies groeien in aantal, een trend die al langer gaande is. Bovendien zullen de interacties met de belastingplichtige gaan toenemen. Dat laatste stelt hogere eisen aan de communicatieve vaardigheden en vergt bredere kennis van het belastingproces. GBLT stimuleert hiervoor opleidingen en mobiliteit van de huidige medewerkers. Voor kennisintensieve functies, die nodig zijn om de transitie van de organisatie te realiseren, zal een beroep op de externe markt nodig zijn. Bovenstaande ontwikkelingen kunnen binnen de bestaande meerjarenbegroting worden opgevangen.

In verband met de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA) die op 1-1-2020 ingaat, beziet GBLT hoe het mogelijk is de cao voor de waterschappen te blijven volgen.

Opleidingen

De GBLT Academie heeft zijn positie verworven, waarbij de zelf ontwikkelde modules worden aangeboden evenals (samen met collega belastingkantoren) ingekochte cursussen en trainingen. Via het persoonlijk opleidingsbudget (PBB) zullen medewerkers worden gestimuleerd zich te blijven ontwikkelen. In 2019 wordt een evaluatie uitgevoerd inclusief een kosten en baten afweging. Deze vormt de input voor het besluit om de huidige lijn verder door te zetten.

Gegevensbeheer

Data vormen de grondstof van onze primaire taak: het heffen en innen van belastingen. Goede data zijn onmisbaar bij de bewijsvoering onder de verantwoordingsinformatie en een voorwaarde voor kwalitatief betere dienstverlening.

GBLT is in 2017 gestart met het formeren van een centraal team Gegevensbeheer voor het op een procesgerichte wijze organisatie breed, eenduidig en van voldoende kwaliteit (tijdig, volledig en juist) beheren van de gegevens. Deze professionalisering willen we uitbouwen en de resultaten zichtbaar maken, zodat de kwaliteitsverbetering transparant wordt voor de opdrachtgevers.

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 2019 de digitale dienstverlening zal worden ontwikkeld, meer diensten digitaal beschikbaar worden gesteld en een groter gebruiksgemak voor burgers wordt gerealiseerd.

Kwaliteit van Dienstverlening

Bestuurlijk is vastgelegd dat de ontwikkelstrategie gericht is op kwaliteit van dienstverlening voor opdrachtgevers en belastingplichtigen.

De uitgangspunten voor de Kwaliteit van Dienstverlening 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 verwachten dat de klant de volgende zaken het belangrijkste vindt:
 - Snelheid
 - Nauwkeurigheid
 - Gemak
 - Empathie
- We gaan uit van de reis van de klant (customer journey) en onderzoeken wat de klantwensen zijn
- Wij betrekken de burger en bedrijfsleven meer, o.a. door uitbreiding van selfservice.
- Wij nemen conclusies uit het imago-onderzoek en het onderzoek naar de klantwens mee met de plannen voor kwaliteit van dienstverlening. Dat betekent in elk geval intensivering en verdere professionalisering van communicatie-activiteiten, de Reis van de taal, waarbij we uitdragen welke positieve stappen we zetten wat er goed gaat in het belang van de klant.

Ons beeld bij de inspanningen is het laatste jaar bijgesteld. Waar eerst gerekend werd met projectuitgaven en investeringen in ICT is het beeld nu dat meerdere kleine stappen ook een reis kunnen volbrengen. In 2017 is die keus effectief gebleken en die zetten we voort.

KCC; telefonische bereikbaarheid

In het verleden hebben de deelnemers € 0,4 miljoen beschikbaar gesteld voor het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid en de kwaliteit van dienstverlening. Het betrof meerjarig incidentele middelen, die in 4 jaar teruggebracht moeten worden naar nul. Door meer in te zetten op structurele

verbeteringen binnen de primaire processen en meer gebruik te maken van kanaalsturing, was de verwachting dat het aantal telefonische reacties na verloop van jaren zal afnemen.

De bereikbaarheid is opgevoerd en de eerste tranche (€100.000) vrijkomende middelen is in 2017 begroot (voor de kwaliteitsimpuls). Echter, in de loop van 2017 is gebleken dat het aantal telefonische reacties weliswaar iets afneemt (door inzet van digitale kanalen), maar dat de verwachting in de praktijk niet haalbaar blijkt in dit tempo. Hiervoor zijn meerdere oorzaken:

- De aansluiting van de gemeenten Zwolle, Dalfsen en Bunschoten heeft gezorgd voor uitbreiding van het aantal klantcontacten
- Wijzigingen in belastingsoorten (o.a. invoering Diftar) zorgen voor extra klantcontacten
- De complexiteit in de afhandeling van vragen neemt toe vanwege gecombineerde aanslagen
- Veel verstuurd aanslagen en aanmaningen oude jaren heeft veel reacties opgeleverd
- Optimalisatie van datakwaliteit en processen vergt meer tijd dan werd aangenomen
- Van de inzet van nieuwe kanalen wordt door klanten meer verwacht dan voorheen

We zien ook bij GBLT de landelijke trend naar meer gebruik van digitale kanalen. Het gemak is voor de klant heel belangrijk. De verwachting is, dat het aantal telefoontjes zal kunnen dalen wanneer GBLT meer inzet op het gebruik van Twitter en webcare-dienstverlening.

Informatiemanagement, privacy en documentopslag

In de afgelopen jaren is GBLT gegroeid, niet alleen in aantal deelnemers, maar ook van kind richting volwassenheid. Dit betekent onder meer dat de rol van IT en Informatievoorziening (ICT) steeds groter is geworden. De continuïteit en het succes van onze organisatie hangen voor een belangrijk deel af van een goed functionerende ICT. Nieuwe eisen voor informatieveiligheid en privacybescherming maken aanvullende kosten noodzakelijk.

GBLT wil de informatiemanagementprocessen op strategisch, tactisch en operationeel niveau dan ook verder professionaliseren. Daarnaast dient een inhaalslag plaats te vinden voor het informatie- en archiefbeheer. Deze inhaalslag is verwoord in een visie 2018 – 2023 en wordt gerealiseerd door een verbeterplan 2018 – 2020, waarin de transitie van DIV naar informatiebeheer is beschreven.

We zijn tot de conclusie gekomen dat een aan te stellen functionaris gegevensbescherming als dienst ingekocht zal worden. Voor 2018 is deze uitbreiding binnen de begroting opgevangen. Daarnaast is duidelijk geworden dat de archiefverplichtingen aandacht verdienen met meer deskundigheid dan voorheen. Documenten worden bijna volledig digitaal verwerkt. Daarnaast beschikt GBLT over een behoorlijk analoog archief nog uit de tijd van de rechtsvoorgangers. Met name de naspeurbaarheid van persoonlijke gegevens en de tijdige vernietiging dwingen ons tot een andere (digitale) bewaking van de documenten van de wieg tot het graf.

Risicomanagement

De ambitie van GBLT is om risicomanagement naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen. In 2017 is een implementatieplan opgesteld voor de operationalisering van de risicomanagementcyclus, waarmee in 2018 de basis op orde wordt gebracht. De key risks zijn op hoofdlijnen inzichtelijk

gemaakt. Vanaf 2019 zal sprake zijn van proactief en “volwassen” risicomanagement, waarbij alle risico's zijn geïnventariseerd en worden beheerst.

Aanbesteding belastingpakket

In september 2019 loopt de contracttermijn van de huidige belastingapplicatie af. GBLT staat op het punt om haar belastingsysteem opnieuw aan te besteden. GBLT streeft ernaar om bij deze aanbesteding nieuwe eisen en wensen te formuleren t.a.v. de functionaliteit van het systeem. Tevens streven wij ernaar om meer mogelijkheden te krijgen om het systeem beter en flexibeler te laten aansluiten op de actuele en toekomstige ontwikkelingen.

Ontwikkelingen Waarderen

Landelijk is besloten dat alle WOZ-waarderingen van woningen in 2022 gebaseerd zullen zijn op het primaire objectkenmerk nuttige gebruiksoppervlakte. Voor de meeste gemeenten en ook voor GBLT betekent dit dat ze de woningen opnieuw moeten waarderen, omdat de huidige waardering gebaseerd is op de woninginhoud. Daarnaast heeft dit mogelijk ook effect op de hoogte van de waardering en als gevolg de aanslagoplegging voor zowel gemeenten en waterschappen.

In 2018 zal voor de gemeenten Bunschoten en Dalfsen de gebruiksoppervlakte worden bepaald, waarna in 2019 tot en met 2021 de overige gemeenten volgen.

Vooralsnog gaan we er van uit dat het afhandelen van bezwaarschriften, naar aanleiding van de wijziging van methodiek van waarderen, binnen de bestaande middelen kan worden opgevangen.

Meerkosten zijn onvermijdelijk en het project is met instemming van het bestuur gestart. Daarbij is de afspraak om de kostenberekening aan te passen na het eerste projectjaar, omdat de kosten berekening nu nog onzekerheden bevat en na het projectjaar beter kan worden ingeschat hoeveel werk het feitelijk is en hoe de burgers daarop reageren.

Ook willen we de kwaliteit van de objectgegevens verder opvoeren. Dit is ook een eis van de Waarderingskamer en nodig om de kwalificatie “goed” te krijgen. Daarvoor moeten alle gemeenten via luchtfoto's de mutaties aan leveren. Het betreft hier de primaire objectkenmerken.

Om uitvoering te geven aan een betere registratie van secundaire objectkenmerken gaan we voormelden. Bij de voormelding wordt de klant betrokken bij de registratie (en het verbeteren) van deze objectkenmerken. De kosten hiervan worden gedekt uit de reguliere exploitatie.

Voor de deelnemende gemeente is het van belang kennis te nemen dat vanaf 2019 de Waarderingskamer aan elke gemeente een rekening gaat sturen voor de kosten met betrekking tot de landelijke voorziening WOZ.

Wet Digitale Overheid (WDO, voorheen GDI: Generieke Data Infrastructuur)

Het vorige kabinet heeft in de loop van 2017 besloten om met ingang van 2018 de kosten van de digitalisering van de overheid in rekening te brengen bij de gebruikers, d.w.z. de lokale overheden en verzekeringsmaatschappijen. Het betreft het gebruik van landelijke voorzieningen als MijnOverheid.nl,

berichtenverkeer en DigiD. De belastingkantoren krijgen een substantieel deel van het gebruik (door burgers) voor de kiezen. Gemeenten hebben in VNG-verband besloten om in het eerste jaar 2018 de verrekening via het gemeentefonds af te wikkelen. Waterschappen betalen de factuur van het rijk via GBLT in 2018. Vanaf 2019 wordt de doorrekening van de lasten voor de waterschappen via GBLT uitgevoerd. Voor de gemeenten is het nog onduidelijk of de verrekening vanaf 2019 via het gemeentefonds of via GBLT plaatsvindt. Hierdoor is het risico aanwezig dat het dubbel is opgenomen in zowel de begroting van de gemeenten en van GBLT. Zodra meer duidelijkheid is over de verrekening, wordt dit verwerkt in de begroting.

Geo-informatie

GBLT voert haar taken uit met een enorme hoeveelheid gegevens. Tot nu toe wordt daarbij vooral gewerkt met administratief georiënteerde informatiesystemen als Key2belastingen.

Geografische informatie is een interessante en kansrijke toevoeging aan het palet. Zowel bij het eenvoudig presenteren van bestaande informatie, als bij het analyseren van de volledigheid. De intentie is om geo-informatie blijvend in te bedden binnen GBLT.

Werken met geo-informatie vraagt zowel software als kennis van zaken om daar mee te werken. Met behulp van de waterschappen willen we in 2018 al enige kennis op doen van de werking van de applicatie en de mogelijkheden. De aanschaf van de applicatie en de implementatie volgt in 2019.

7. Financiën

Financiële koers

De opdrachtgevers van GBLT hechten het grootste belang aan de effectiviteit en continuïteit van de belastinguitvoering, maar als deelnemer willen zij ook de doelmatigheid geborgd zien. De schaalvergroting uit de beginjaren heeft van GBLT het grootste kantoor voor lokale belastingen in Nederland gemaakt en, gemeten naar diverse maatstaven, ook het efficiëntste.

Sinds 2016 is bestuurlijk de koers verlegd naar kwaliteit van dienstverlening, vanuit de maatschappelijke opdracht en in het besef dat een reductie van faalkosten evenzeer bijdraagt aan de efficiency. De kosten van de uitvoering dalen immers vanzelf als de belastingplichtige vertrouwen heeft in de uitvoering. En vertrouwen ontstaat door kwaliteit in de ruimste zin. Kort samengevat zeggen we dat GBLT elke beschikbare euro steekt in kwaliteit in de verwachting dat de kostprijs daardoor daalt. Deelnemers verwachten na enkele jaren dat de resultaten zichtbaar worden. In onderstaande paragraaf gaan we daarop in.

Tegelijk ervaart GBLT dat de eisen voor belastinguitvoering strenger worden en de toetsing evenzo. De belangrijkste aanscherpingen gaan over zorgvuldig omgaan met informatie. De beheersing die daar terecht gevraagd wordt steunen we, maar verhoogt de kostprijs. Ook die ontwikkeling tonen we hieronder.

Meerjarenperspectief

Als investeringen wenselijk of verplicht zijn wachten we niet tot 2019. In een aantal gevallen betekent het besluit om maatregelen in te zetten dat de begroting 2018 moet worden aangepast en de bijdragen van deelnemers. In het meerjarenperspectief tonen we het lopende boekjaar gezamenlijk met de toekomstige planning. De besluitvorming over de begrotingswijziging en de kadernota volgt verschillende routes, maar wel gelijktijdig.

Het vertrekpunt is het meerjarenperspectief zoals laatst besloten in de begroting 2018.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	begroting 2017	begroting 2018	meerjaren 2019	meerjaren 2020	meerjaren 2021
Totaal van de kosten	20.942	21.463	21.743	22.158	22.582
Verrekenen met reserves		-125			
Totaal van de opbrengsten	-3.210	-3.210	-3.210	-3.210	-3.210
Totale deelnemersbijdrage	17.732	18.128	18.533	18.948	19.372

Budgettaire ontwikkelingen

De realisatie van 2017 laat zien dat het totaal van na verrekening met de reserves nagenoeg gelijk is aan de begroting. De opbrengsten uit de invordering zijn hoger geweest dan begroot vanwege de inhaalslag op de oudere aanslagen. De netto kosten voor deelnemers waren daardoor € 1,1 miljoen

lager dan begroot. Dit verklaart het verschil tussen de deelnemersbijdrage van 2017 en vanaf 2018 in onderstaande tabel. De realisatie van 2017 is ons vertrekpunt voor de toekomstige ontwikkelingen. Belangrijkste interne ontwikkeling is een afbouw van ingehuurd krachten en het aantrekken van eigen deskundige medewerkers.

In de ontwikkeling van het financiële perspectief tonen we:

bedragen in € x 1.000

	JR 2017	begroting 2018 gewijz.	begroting 2019 concept	meerjaren 2020	meerjaren 2021	meerjaren 2022
Deelnemersbijdrage JR 2017	16.332					
Totale deelnemersbijdrage prijspeil 2018		18.128	18.128	18.128	18.128	18.128
Ontwikkelingen:						
1. Prijsontwikkeling	structureel		435	879	1.334	1.799
2. Heffingstechnologie	structureel	-418	-427	-436	-446	-455
3. Wet digitale overheid (GDI)	structureel	508	750	950	1.100	1.300
4. Waarderen gebruiksoppervlakte	incidenteel	75	200	300	95	
5. Aanvulling reserve NCNP		-75				
6. KCC telefonie/ klantreis	incidenteel		100	100		
7. Alternatieve besparingen	structureel		-400	-518	-528	-538
8. AVG en documentopslag	structureel		100	55	56	57
9. Opbrengsten invordering	structureel		-375	-369	-364	-358
10. Waarderen primaire objectkenmerken	structureel			80	82	84
Totale deelnemersbijdrage	16.332	18.218	18.511	19.169	19.457	20.017

Daarbij de volgende toelichtingen:

Prijsontwikkeling

De financiële rekenparameters zijn opgenomen in bijlage A.

Heffingstechnologie

Twee van de deelnemende waterschappen hebben besloten om met ingang van 2018 de taken voor heffingstechnologie terug te nemen. De financiële effecten op de herverdeling van kosten treedt in werking vanaf 2018 en is toegelicht in een separaat voorstel voor een begrotingswijziging.

Wet Digitale Overheid

Op basis van het gebruik in 2017 en het uitgangspunt dat een toename wordt verwacht van het gebruik, zijn de kosten geraamd. Het bedrag dat is opgenomen in 2018 komt volledig voor rekening van de waterschappen. Vanaf 2019 wordt uitgegaan van een verdeling op basis van de (generieke) verdeelsleutel, aangezien vooralsnog nauwelijks een inschatting te maken is hoe de verdeling uiteindelijk zal zijn. De bedragen en percentages zijn een voorlopige aanname en kunnen pas achteraf definitief worden bepaald en verdeeld. Zoals hiervoor in paragraaf 6 benoemd, is de wijze van verrekening voor de gemeenten nog onduidelijk. Hierdoor kan het risico ontstaan van dubbeltelling in de begroting van de gemeenten. Zodra meer duidelijkheid is over de verrekening, wordt dit verwerkt in de begroting.

Een toename van het digitale berichtenverkeer, leidt tot een afname van de postbezorging. Door een stijging van de prijzen voor postbezorging (porti kosten +15%), levert dit financieel geen besparing op.

Waarderen gebruiksoppervlakte

De kosten van de herwaardering worden verdeeld over de jaren 2018 t/m 2021.

De kosten voor het totale project, die voornamelijk inhuur betreffen, zijn geraamd op € 895.000, waarvan € 300.000 in 2019. Vooralsnog gaat de begroting uit van € 795.000, waarvan € 200.000 in 2019, met de vermelding dat het uitvoeringsplan niet wordt aangepast en dat het hier een voorlopige kosten inschatting betreft die gedurende 2018 wordt bijgesteld op basis van de feitelijke cijfers (omhoog of omlaag). De verlaging van de projectkosten in 2019 met € 100.000, wordt opgenomen als risico-post.

In de structurele exploitatiekosten zal geen verschil bestaan tussen het taxeren op gebruiksoppervlakte en inhoud.

Aanvulling Reserve NCNP

Het bestuur van GBLT heeft ook besloten om de uitgaven voor de herwaardering in 2018 tijdelijk te dekken uit de (gemeentelijke) Reserve juridische kosten (NCNP). Dat gaat dus om een bedrag van € 200.000. In de begroting 2018 was deze werkwijze voorzien, maar voor een lager bedrag (€ 125.000).

De reserve wordt in de begroting 2019 niet aangevuld om de onttrekking van 2018 te compenseren. Eventuele tekorten als gevolg van onvermijdbare juridische NCNP compensaties worden verrekend in de rekening (risico-post).

Klantreis verbetering en telefonische bereikbaarheid; kwaliteit van dienstverlening

De uitgaven voor de klantreis verbetering bestaan uit meerdere kleine stappen en dit is in 2017 effectief gebleken. Voor 2019 en 2020 begroten we jaarlijks een verhoging van € 100.000 voor maatregelen die de kwaliteitsbeleving echt verbeteren. Deze worden bekostigd uit de besparing bij KCC/telefonie

In 2016 is voor het klantcontactcenter een bedrag beschikbaar gesteld, die vanaf 2017 jaarlijks ingeperkt wordt met € 100.000. De middelen die vrijkomen bij deze besparing kunnen ingezet worden voor de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening/klantreis. We menen dat het verstandig is om, met het oog op de bereikbaarheid, de daling van €100.000 kosten met een jaar op te schorten. In de meerjarenraming wordt dat zichtbaar als 2 jaar incidenteel.

Alternatieve besparingen

De inspanningen uit eerdere jaren leidden er toe dat op een aantal plaatsen besparingen zichtbaar zijn met een structureel karakter.

De kosten van het betalingsverkeer zijn afgenomen als gevolg van een nieuwe aanbesteding. We denken dat een besparing van € 250.000 diensten derden kan worden gerealiseerd.

De kosten van de inning zijn na het wegwerken van de oude jaren aanmerkelijk overzichtelijker. Een besparing van 2 fte zien we als structureel (€ 150.000 loonkosten).

Ook in het bezwaarproces verwachten we een daling van de vraag. In 2020 voorzien we natuurlijk verloop dat we niet vervangen, met de huidige inzichten (€ 110.000).

AVG en documentopslag

Om te voldoen aan de eisen van Archiefinspectie en de wettelijke vereisten, moeten aanpassingen worden doorgevoerd. Onder andere wordt hiermee naspeurbaarheid van gegevens en tijdige vernietiging bewerkstelligd. GBLT acht het passend dat aan de vereisten wordt voldaan. Dit is in een

verbeterplan uitgewerkt. Om tot uitvoering van het verbeterplan te komen is voor 2019 € 100.000 aan meerkosten gepland.

Invorderbaten

In 2017 heeft GBLT wederom meer invorderbaten gehad dan begroot. Daarin zien we twee ontwikkelingen, waarvan er een structureel is. GBLT heeft relatief veel aanmaningen en dwangbevelen uitgestuurd op vorderingen oude jaren en daarnaast is er een trendmatige vertraging in het betalingsgedrag van belastingplichtigen. Ons beleid, vanuit klantbelang, is gericht op het versnellen van de invordering, zodat betalingsachterstanden eerder worden onderschept. Duidelijk mag zijn dat de invorderbaten geen structurele financieringsvorm kunnen vormen voor de exploitatie van GBLT.

Toch houden we, op basis van de realisatie in 2017, nog altijd rekening met een toename op de dwanginvordering (€ 225.000 diensten derden) en een toename van de invorderbaten.

Voorzichtigheidshalve ramen we daarvan de driekwart (€ 600.000). Per saldo levert dit in 2019 een besparing op van € 375.000.

Waarderen primaire objectkenmerken

Voor de verwerking van de primaire objectkenmerken is structureel extra capaciteit nodig. De kosten daarvoor worden in 2020 geraamd op € 80.000. 2018 gaan we benutten voor een gezamenlijke afspraak met gemeenten over het aandeel van de gemeenten en GBLT in de data inwinning, met bijbehorende kostenverdeling. Mogelijke uitkomst kan zijn dat in 2019 wordt gestart met de verwerking van de primaire objectkenmerken, waardoor de geraamde kosten vanaf 2019 in de begroting opgenomen moeten worden. (risico-post).

Geo-informatie

De investering in de applicatie, ter ondersteuning om volledig en juist aanslagen op te leggen, wordt geschat op € 50.000,-. Voor de begeleiding van de implementatie worden de eenmalige kosten geschat op € 20.000,-. De investering kan vanuit het investeringsbudget worden opgevangen. Vanaf 2019 zal voor het werken met Geo-informatie naar schatting 0,5 fte nodig zijn. Dit kan binnen de bestaande formatie worden opgevangen.

Categorieën kosten bedrijfsvoering

In de bedrijfsvoering zijn verschuivingen waarneembaar in de verdeling over de kostensoorten.

De afschrijvingen zijn voor een groot deel toe te schrijven aan de geactiveerde software kosten. De belastingapplicatie heeft daarin het grootste aandeel. Omdat de huidige applicatie is afgeschreven en juridisch gezien opnieuw moet worden aanbesteed, zien we een tijdelijke dip in het kostenpatroon. Deze dip wordt aangewend voor het opvangen van andere kosten I&A (onderhoud software, inhuur incidentmanagement). De aanbesteding / inrichting van de belastingapplicatie loopt in 2018/19 zodat aangenomen wordt dat nadien het kostenniveau zijn normale verloop herneemt.

We hebben de voorbije jaren veel gewerkt met ingehuurde krachten in het primaire proces en in de projecten. Wat ons daarbij voor ogen stond was het inspelen op de wisselende behoefte en de verwachting dat op termijn de capaciteit zal afnemen. Ons beleid op dat punt is bijgesteld. Wij trekken nieuwe deskundigheid aan in eigen dienst in vakgebieden als taxeren en informatie. We zien nog steeds op termijn een krimp in de administratieve taken en we zullen nog moeten bezien wat dat betekent voor uitstroom.

Kostenverdeling en meerjarige projectie

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.

De hiervoor genoemde uitgangspunten worden als volgt in de begroting 2019 en de meerjarenraming 2020 tot en met 2022 vertaald.

bedragen in € x 1.000

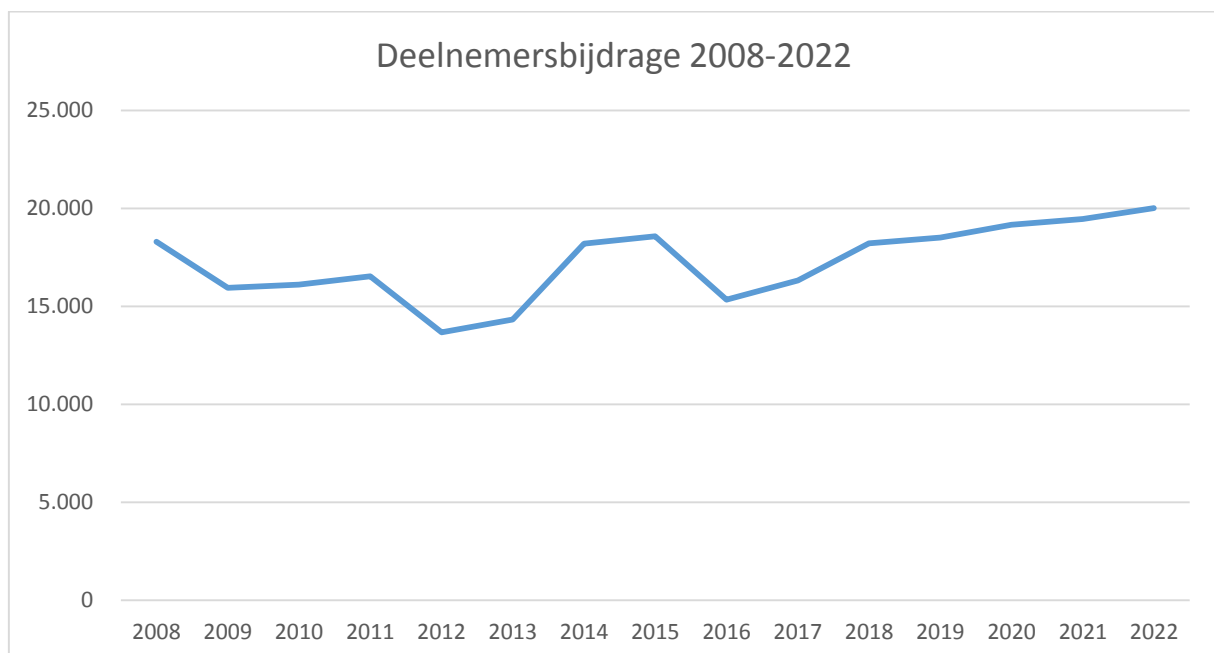
	begroting 2018	begroting 2018 gewijz.	begroting 2019 concept	meerjaren 2020	meerjaren 2021	meerjaren 2022
LASTEN						
Rente en afschrijvingen	783	661	961	961	961	961
Personeelslasten	12.484	12.675	13.254	13.492	13.713	14.043
Goederen en diensten van derden	7.996	8.092	7.906	8.326	8.393	8.623
Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien	200	200	200	200	200	200
Toevoegingen aan bestemmingsreserves						
TOTAAL LASTEN	21.463	21.628	22.321	22.979	23.267	23.827
BATEN						
Goederen en diensten aan derden	18.128	18.218	18.511	19.169	19.457	20.017
Waterschaps- en gemeentebelastingen	3.210	3.210	3.810	3.810	3.810	3.810
Onttrekkingen aan bestemmingsreserve	125	200				
TOTAAL BATEN	21.463	21.628	22.321	22.979	23.267	23.827

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

<i>bedragen in € x 1.000</i>	begroting 2018	begroting 2018 gewijz.	begroting 2019 concept	meerjaren 2020	meerjaren 2021	meerjaren 2022
deelnemer						
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.366	2.510	2.489	2.555	2.623	2.717
waterschap Rijn en IJssel	2.484	2.634	2.644	2.714	2.786	2.886
waterschap Vallei en Veluwe	4.475	4.106	4.099	4.208	4.319	4.474
waterschap Vechtstromen	3.000	3.182	3.173	3.258	3.345	3.464
waterschap Zuiderzeeland	1.697	1.614	1.612	1.655	1.699	1.759
gemeente Bunschoten	287	291	315	334	328	331
gemeente Dalfsen	416	423	452	480	471	474
gemeente Dronten	558	567	607	646	633	637
gemeente Leusden	404	411	441	469	460	463
gemeente Nijkerk	599	608	659	700	688	693
gemeente Zwolle	1.842	1.872	2.020	2.150	2.106	2.119
Totale deelnemersbijdrage	18.128	18.218	18.511	19.169	19.458	20.017

In de volgende grafiek wordt de ontwikkeling 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. Daarbij is te zien dat de som in de periode vanaf 2008 t/m 2019 nauwelijks een stijging laat zien.



Bijlage A: Financiële rekenparameters

De volgende ontwikkelingen hebben invloed op de begroting 2019 en de meerjarenraming 2020 tot en met 2022 en daarmee op de bijdragen van de deelnemers.

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming zal, op basis van de decemberraming 2017 van het CPB, worden uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 1,5% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2017 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 1,2% per jaar.
- 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 1,5%
- 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 ten opzichte van de realisatie in 2017 een dalende lijn laat zien.
- 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. Het maximale bedrag van de reserve is € 300.000. Momenteel is het saldo € 231.000. In 2017 is voor € 69.000 uit de reserve gehaald door meer NCNP kosten in 2018. In de toekomst kan de hoogte van deze reserve worden heroverwogen. In 2018 wordt er € 200.000 uit de reserve gehaald voor het project waarderen gebruiksooppervlakte. Reserve is gevormd om eventuele onverwachte fluctuaties in de bijdrage van de gemeenten te verminderen.