



gemeente- en  
waterschapsbelastingen

Aan de gemeenteraad

Postbus 1098  
8001 BB Zwolle  
www.gbtl.nl  
@gbtsservice

| DATUM         | ONDERWERP  | ONS KENMERK                | BIJLAGEN |
|---------------|--|----------------------------|----------|
| 29 maart 2019 | Jaarstukken 2018<br>Kadernotitie en<br>Ontwerpbegroting 2020 | Afdeling Planning en audit | 3        |

Geachte gemeenteraad,

Namens het algemeen bestuur van GBLT bied ik u hierbij, ten behoeve van de gemeenteraad, de jaarstukken 2018 ter informatie aan welk op 27 maart jl. zijn vastgesteld in het algemeen bestuur. In de jaarstukken is de jaarrekening opgenomen waarvoor onze accountant Deloitte een goedkeurende controleverklaring heeft afgegeven. De jaarstukken en de daarbij behorende controleverklaring worden ook aangeboden aan het college van gedeputeerde staten van de Provincie Overijssel.

Daarnaast bied ik u, eveneens ten behoeve van de gemeenteraad, de kadernotitie en ontwerpbegroting 2020 aan, met daarin opgenomen de meerjarenraming 2021 tot en met 2023, zoals deze op 27 maart jl. door het algemeen bestuur voorlopig werden vastgesteld. Hierin zijn de meerjarige financiële en beleidsmatige kaders, en de effecten daarvan op de deelnemers, neergelegd.

Op grond van artikel 68, lid 3, van de Wet gemeenschappelijke regelingen wordt u in de gelegenheid gesteld uw eventuele zienswijze op deze ontwerpbegroting uiterlijk op 19 juni 2019 kenbaar te maken aan het dagelijks bestuur van GBLT. De kadernota en de ontwerpbegroting 2020 kunnen bij uw bestuurlijke behandeling in samenhang worden gepresenteerd.

Uw eventuele zienswijze zal worden besproken bij de besluitvorming over de begroting 2020 in de vergadering van het algemeen bestuur van GBLT op 10 juli 2019.

Volledigheidshalve maak ik u nog opmerkzaam op de wettelijke vereiste in de Wet gemeenschappelijke regelingen, dat de ontwerpbegroting 2020 door u als deelnemer in de gemeenschappelijke regeling voor een ieder ter inzage moet worden gelegd en verkrijgbaar moet worden gesteld.

Hoogachtend,

Namens het dagelijks bestuur,

M.A. van Helden

# Jaarstukken 2018



gemeente- en  
waterschapsbelastingen

# Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| Leeswijzer .....  | 4         |
| <b>Deel I Bestuursverslag.....</b>                              | <b>5</b>  |
| <b>1 Bestuurlijk voorwoord .....</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>2 Terugblik .....</b>  | <b>7</b>  |
| 2.1 Dienstverlening.....  | 7         |
| 2.2 ICT-digitalisering.....                                     | 8         |
| 2.3 Communicatie .....  | 9         |
| 2.4 Opleiding en werving.....                                   | 10        |
| 2.5 Data als grondstof .....                                    | 10        |
| 2.6 Relatie.....  | 11        |
| <b>3 Overige ontwikkelingen in de organisatie .....</b>         | <b>12</b> |
| 3.1 Algemeen.....   | 12        |
| 3.2 Waarderen.....  | 14        |
| 3.3 Heffen .....  | 15        |
| 3.4 Innen.....  | 16        |
| 3.5 Gegevensbeheer.....   | 16        |
| 3.6 Klantcontacten .....  | 17        |
| <b>4 Belastingopbrengst .....</b>                               | <b>21</b> |
| 4.1 Waterschapsbelastingen .....                                | 21        |
| 4.2 Gemeentebelastingen .....                                   | 22        |
| <b>5 Exploitatie .....</b>                                      | <b>23</b> |
| <br>  |           |
| <b>Deel II Jaarverslag.....</b>                                 | <b>24</b> |
| <b>1 Programma.....</b>   | <b>25</b> |
| 1.1 Waarderen.....  | 25        |
| 1.2 Heffen .....  | 25        |
| 1.3 Innen.....  | 25        |
| 1.4 Gegevensbeheer.....   | 26        |
| 1.5 Klantcontacten .....  | 26        |
| <b>2 Paragrafen.....</b>  | <b>27</b> |
| 2.1 Ontwikkelingen in het vorige begrotingsjaar .....           | 27        |
| 2.2 Incidentele baten en lasten .....                           | 27        |
| 2.3 Onttrekkingen en bestemmingsreserves en voorzieningen ..... | 27        |
| 2.4 Waterschaps- en gemeentebelastingen.....                    | 28        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5 Weerstandsvermogen en risicobeheersing.....                | 28        |
| 2.6 Financiering .....   | 29        |
| 2.7 Verbonden partijen .....                                   | 30        |
| 2.8 Bedrijfsvoering .....                                      | 30        |
| 2.9 EMU-saldo .....  | 31        |
| 2.10 Wet Normering Topinkomens.....                            | 31        |
| <b>3 Jaarrekening .....</b>                                    | <b>32</b> |
| 3.1 Balans .....   | 32        |
| 3.2 Exploitatierkening (naar kosten- en opbrengstsoorten)..... | 39        |
| 3.3 Exploitatierkening (naar kostendragers).....               | 43        |
| 3.4 Wet Normering Topinkomens.....                             | 45        |
| <b>4 Overige gegevens.....</b>                                 | <b>47</b> |
| 4.1 Controleverklaring.....                                    | 47        |
| 4.2 Vaststellingsbesluit.....                                  | 48        |
| <b>Bijlagen .....</b>  | <b>49</b> |
| Bijlage A Kengetallen 2018.....                                | 50        |
| Bijlage B Staat van vaste activa .....                         | 51        |

# Leeswijzer

Dit verantwoordingsdocument bestaat uit twee delen: het Bestuursverslag (deel I) en het Jaarverslag (deel II).

In deel I Bestuursverslag legt GBLT verantwoording af over de speerpunten uit de Begroting 2018 en de overige ontwikkelingen in de bedrijfsvoering. Ook worden de belastingaanslagen voor het belastingjaar 2018 verantwoord samen met een prognose van de realisatie aan het einde van dit belastingjaar. Als laatste volgt hoofdstuk 5 Exploitatie waar op hoofdlijnen de financiën van GBLT zijn weergegeven.

Deel II Jaarverslag gaat in op de activiteiten die bij de heffing en inning van belastingen en de uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken (WOZ) voor lokale overheden binnen GBLT te onderscheiden zijn (hoofdstuk 1). De verplichte paragrafen uit het Waterschapsbesluit zijn opgenomen in hoofdstuk 2 en het financiële jaarverslag volgt in hoofdstuk 3 Jaarrekening.

De Jaarstukken 2018 zijn in overeenstemming met de Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen en titel IV van de Waterschapswet 'De financiën van een waterschap' (samen ook wel BBVW genoemd).

# Deel I Bestuursverslag

# 1 Bestuurlijk voorwoord

In 2018 plukte GBLT de vruchten van de inspanningen uit eerdere jaren. We hebben de belastingoplegging nagenoeg volgens productieplanning uitgevoerd. Dit is het effect van de verbeterde datakwaliteit en de inhaalslag op oude jaren. De deelnemers van GBLT ontvangen naast deze jaarstukken ook de belastingverantwoording 2018. Daaruit blijkt dat GBLT in 2018 meer belasting heeft opgelegd dan in voorgaande jaren. De belastingopbrengst is in de meeste gevallen hoger dan begroot. In totaal heeft GBLT € 651 mln. aan belastingen opgelegd. De invordering verliep voorspoedig. Het debiteurensaldo is gedaald van € 50 mln. naar € 37 mln. De waardering van de onroerende zaken voor de zes aangesloten gemeenten verliep aantoonbaar volgens de afgesproken tijdlijn.

Het aantal klantencontacten is afgenomen. Dit is een signaal dat producties van GBLT bij de klanten minder vragen of bezwaren oproepen. In de media is weinig gezegd of geschreven over GBLT. Dit is een goed signaal. In 2018 is het aantal digitale contacten en het gebruik van de Berichtenbox net als vorig jaar toegenomen. Dat leidt niet tot dalende kosten voor het klantenverkeer. GBLT wil de klant geven waar hij recht op heeft. De medewerkers besteden meer tijd per contact om de klant in één keer goed te helpen. En de burger wordt steeds mondiger. Zeker als het om invordering gaat. Daarnaast heeft GBLT te maken met de Wet digitale overheid. Dit betekent dat vanaf 2018 GBLT moet betalen voor het gebruik van de Berichtenbox.

GBLT werkt aan de processen van gegevensbeheer. Dit resulteert in een afname van uitval van productie. Tegelijkertijd neemt de bewijsvoering over de belastingverantwoording toe. Deze verandering betekent een verschuiving van taken. Er is gekozen is om die verschuiving organisch te laten plaatsvinden. Dit kost meer tijd dan verwacht.

In oktober is besloten om de aanbesteding van de belastingapplicatie opnieuw te doen. Het gevolg hiervan is een jaar vertraging. Voor de productie heeft dat geen nadelige gevolgen. Met de nieuwe belastingapplicatie streven we naar het loskoppelen van de gegevens van het belastingsysteem. Dit maakt ons flexibeler en daardoor beter in staat onze processen te optimaliseren. Deze ambitie nemen we bij de nieuwe aanbesteding mee.

GBLT sluit de exploitatie van 2018 af met een positief resultaat van € 1,5 mln. Dat is het saldo van € 2,4 mln. extra baten en € 0,9 mln. meer lasten, vooral voor de klantencontacten. Om aan alle doelen te voldoen kostte het proces waarden € 151.000 meer dan begroot, zodat de gemeentelijke bijdragen aan GBLT 0,7% hoger uitvallen dan begroot. De bijdragen door waterschappen dalen met 8,7%. Ten opzichte van de bestuursrapportages eerder in 2018 bevat de jaarrekening geen verrassingen en dat is een bevestiging dat GBLT de belastinguitvoering steeds beter beheerst.

Het algemeen bestuur vergaderde in 2018 zes keer en het dagelijks bestuur vergaderde daarnaast nog zeven keer. Als gevolg van de gemeenteraadsverkiezingen heeft GBLT in 2018 vier nieuwe bestuurders verwelkomd.

Zwolle, 6 maart 2019

Namens het dagelijks bestuur,

B.J. Bussink, voorzitter

M.A. van Helden, directeur

## 2 Terugblik

In de Begroting 2018 heeft GBLT speerpunten voor de bedrijfsvoering benoemd. In dit hoofdstuk leest u over de resultaten van deze speerpunten. Per speerpunt leggen we uit wat we hebben gedaan.

### 2.1 Dienstverlening

We maken het concept klantreis structureel onderdeel van onze klantprocessen.

We hebben stappen gezet om de dienstverlening en klanttevredenheid te verbeteren. In 2018 hebben we een klantreisonderzoek uitgevoerd. Bij dit onderzoek hebben we de wensen en behoeften van klanten over dienstverlening in kaart gebracht. Uitkomst van dit klantreisonderzoek zijn vijf ontwikkelpaden om de kwaliteit van onze dienstverlening te verbeteren:

1. Wij werken vanuit de mogelijkheden, niet vanuit de beperkingen;
2. Communicatie is kort en bondig, geschreven vanuit de klantvraag;
3. Laagdrempelig contact via klanten en momenten die de klant kiest;
4. Wij hebben persoonlijk en proactief contact met de klant;
5. Wij zijn transparant en houden de klant op de hoogte.

In afstemming met het bestuur hebben we op basis van de ontwikkelpaden drie verbeteracties geselecteerd. Voor deze drie verbeteracties hebben we een plan van aanpak gemaakt:

- Klantgericht denken: wij werken vanuit de mogelijkheden, niet vanuit de beperkingen;
- Duidelijke aanslagbiljetten: communicatie is kort en bondig, geschreven vanuit de klantvraag;
- Klantgerichte website: laagdrempelig contact via klanten en momenten die de klant kiest.

We starten in 2019 met de uitvoering van deze verbeteracties.

We voeren een klanttevredenheidsonderzoek uit.

Uit het klanttevredenheidsonderzoek van 2018 blijkt dat de meeste klantreacties gaan over:

- bereikbaarheid;
- ontbreken van e-mail;
- aanmaningskosten;
- dwangbevelkosten.

In 2019 onderzoeken we verder hoe we op deze punten onze dienstverlening kunnen verbeteren. Daarnaast breiden we het klanttevredenheidsonderzoek uit naar:

- telefonische dienstverlening;
- brieven;
- aanslagbiljetten.

We gaan verder digitaliseren:

- We breiden onze communicatiekanalen uit naar SMS en Chat (of anders, afhankelijk van de uitkomsten uit klantreisonderzoek en KTO).
- We richten een Kennisbank in voor het KCC.

#### **Uitbreiding van de communicatiekanalen**

Tijdens het klantreisonderzoek zijn klanten geïnterviewd. Er is onder andere gevraagd naar communicatievoorkeuren en klantenserviceverwachtingen. Uit analyse blijkt dat klanten behoefte



hebben aan uitbreiding van de communicatiekanalen. Het voorkeurskanaal is hierbij nog onduidelijk, bijvoorbeeld e-mail, webformulier, chat of WhatsApp. Omdat een extra kanaal een kostbare investering is, onderzoeken we eerst welke kanaaluitbreiding de meest toegevoegde waarde brengt. Hierom is besloten om in 2019 eerst een chatpilot te houden en extra onderzoek uit te voeren.

### **Kennisbank voor de klant én medewerker**

In 2018 is een kennisbank opgericht voor de medewerkers van het Klantcontactcentrum. Met deze kennisbank willen we het volgende bereiken:

- één informatiebron voor alle klantcontactkanalen;
- betere ondersteuning van medewerkers in het behandelen van klantverzoeken;
- één duidelijke en centrale plek waar de juiste en actuele informatie staat;
- efficiëntere hulp aan klanten. Dit leidt naar verwachting tot een afname van herhaalverkeer;
- medewerkers inzicht geven welke informatie in de digitale assistent voor klanten beschikbaar is en hiernaar te verwijzen;
- de flexibele schil sneller in te werken; de medewerker hoeft minder te onthouden nu informatie op te zoeken is in de kennisbank.

In 2019 evalueren we de kennisbank en de eerder in gebruik genomen digitale assistent (24/7 online klantenservice).

## **2.2 ICT-digitalisering**

We geven uitvoering aan de Digitale Agenda 2020 (gemeenten) en het thema E-overheid (waterschappen):

- We breiden Mijn Overheid uit met Ondernemersportaal, met gebruik van E-herkenning bedrijven.
- We gaan Digimelding gebruiken (terugmeldfunctie basisregistraties).
- We breiden geautomatiseerde schuldhulpverlening uit (Webis schuldhulp).
- We gaan e-facturering toepassen.

We gebruiken hiervoor de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI, verplicht door BZK).

### **Ondernemers regelen veilig belastingzaken digitaal**

Ondernemers en instellingen kunnen zich sinds begin 2018 aanmelden in het digitaal loket via E-Herkenning. Op die manier kunnen zij veilig vertrouwelijke gegevens uitwisselen en online belastingzaken regelen bij GBLT.

### **Meer terugmeldingen door digitaal formulier**

Terugmelden is één van de instrumenten om de kwaliteit van basisregistraties te verbeteren. Het proces van terugmelden zorgt ervoor dat we fouten in de basisregistraties signaleren en na onderzoek zo nodig laten herstellen. Het nieuwe proces van terugmelden heeft er daarnaast voor gezorgd dat het aantal terugmeldingen in 2018 is toegenomen door het beschikbaar stellen van een digitaal terugmeldformulier. Iedere terugmelding draagt bij aan het verbeteren van een basisregistratie en dus aan de kwaliteit van de dienstverlening van GBLT.

### **GBLT staat op de 6de plaats van alle instanties die terugmelden**

Landelijk gezien doet GBLT het goed bij het terugmelden aan basisregistraties. De Rijksdienst voor Identiteitsgegevens heeft een overzicht gepubliceerd van het aantal terugmeldingen van fouten in persoonsgegevens. In het overzicht tot en met oktober 2018 staat GBLT op plaats 6, net achter Dienst Uitvoering Overheid (DUO).

### **Geautomatiseerde informatie-uitwisseling met schuldhulpverleners en bewindvoerders**

De informatie-uitwisseling met schuldhulpverleners en bewindvoerders is geautomatiseerd. We geven schuldhulpverleners en bewindvoerders de mogelijkheid om via een portaal zelf acties online te verrichten. Hierdoor beschikken zij direct over de juiste informatie. Deze informatie verwerken we geautomatiseerd. Dit bespaart tijd en geld en het draagt bij aan de kwaliteit van de dienstverlening van GBLT.

### **Ontvangen en verwerken van E-facturen bespaart tijd en geld**

We hebben ons financiële systeem geschikt gemaakt voor het ontvangen en verwerken van e-facturen van ondernemers. Daarmee voldoen we tijdig aan de wettelijke verplichting van e-factureren. Het bespaart tijd en geld, de kans op fouten is kleiner en rekeningen worden sneller betaald.

### **Gebruik digitale diensten stijgt met 15,8%**

De Wet digitale overheid, voorheen Wet generieke digitale infrastructuur, regelt het veilig en betrouwbaar inloggen voor Nederlandse burgers en bedrijven bij de (semi-)overheid en regelt de beschikbaarheid van een aantal basisgegevens voor het gebruik in overheidsprocessen. Deze ontwikkeling stimuleren we en we stellen nieuwe diensten van de digitale overheid zo veel mogelijk beschikbaar voor een groter gebruiksgemak voor burgers en bedrijven. Ten opzichte van 2017 is er in 2018 15,8% meer gebruik gemaakt van deze diensten.

## **2.3 Communicatie**

We gaan extra inzetten op communicatie:

- We gaan alle correspondentie omvormen naar taalniveau B1.
- We gaan website en klantportaal moderniseren en innoveren, op basis van KTO en klantreisonderzoek. Daarbij horen borging en structurele aandacht voor kwaliteit van communicatie.
- We gaan de inzet van nieuwe media professionaliseren, op basis van KTO en klantreisonderzoek (denk aan webcare en sociale media).

We zien dat communicatie voor klantcontact steeds belangrijker is.

### **Duidelijke brieven**

We hebben in 2018 het herschrijven van de correspondentie van GBLT naar taalniveau B1 voortgezet. Onze communicatie is kort, bondig en geschreven vanuit de klantvraag. We schrijven duidelijke brieven. Het project voor het omzetten van de correspondentie is omvangrijk. Het project loopt daarom door in 2019. Het doel is om eind 2019 alle correspondentie op taalniveau B1 te realiseren.

### **Klantgerichte website**

Eén van de ontwikkelpaden vanuit het klantreisonderzoek is het verbeteren van klantgerichtheid van de website. We hebben hiervoor een plan van aanpak opgesteld om de website verder te moderniseren en zover mogelijk te innoveren. Een website waarbij de bezoeker centraal staat. Daarbij hebben we extra aandacht besteed aan de borging en structurele verbetering van de klantcommunicatie.

### **Structureel klanttevredenheidsonderzoek**

Het professionaliseren van nieuwe media vindt plaats op basis van het klanttevredenheidsonderzoek. Dit krijgt verder vorm in 2019.

## 2.4 Opleiding en werving

We richten ons op stevige basiskennis en communicatieve vaardigheden:

- Alle medewerkers van GBLT hebben in 2018 de basiscursus gevolgd (kennis).
- Alle medewerkers van de backoffice hebben daarnaast een vervolgcursus voor hun vakgebied gevolgd (kennis).
- Alle medewerkers hebben de cursus schrijven op taalniveau B1 gevolgd (communicatieve vaardigheid).
- Voor medewerkers frontoffice starten we met een programma gericht naar klantgerichtheid.

De GBLT Academie, ons intern opleidingsprogramma, gaf in 2018 voorrang aan basiskennis en communicatieve vaardigheden. De helft van de medewerkers heeft de training Klantgericht schrijven en de cursus Spellen gevolgd. 90% van de medewerkers heeft deelgenomen aan de module Continuïteit en Beveiliging, een module van de basiscursus. Diverse onderdelen van de basiscursus (e-learning) kwamen met vertraging beschikbaar. Hierdoor is het deelnamepercentage over 2018 voor de overige modules ongeveer 24%. 35 mensen hebben de cursus Basisregistraties gevolgd. De kennis op het vakgebied is verstevigd doordat 22 mensen actualiteitendagen hebben gevolgd. De cursus voor medewerkers van de frontoffice is geactualiseerd en uitgebreid met een onderdeel klantgerichtheid.

In 2018 hebben we geïnvesteerd in de organisatie van de GBLT Academie. Dit hebben we gedaan door:

- een medewerker vrij te maken voor de rol van opleidingssecretaris;
- de inventarisatie van de leerbehoeftes te verbeteren.

## 2.5 Data als grondstof

We verbinden maximale privacy met maximale transparantie van data:

- We richten ons bij het gebruik van gegevens op de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) (per 25 mei 2018 van toepassing).
- We stellen – binnen wettelijke kaders en het kader van de AVG – zoveel mogelijk data beschikbaar voor burgers en bedrijven (open data en transparantie).

Informatiebeveiliging maakt transparantie naar burgers mogelijk.

### **GBLT is AVG-proof**

De AVG heeft uiteraard zijn weerslag op GBLT. In 2018 hebben alle inspanningen ertoe geleid dat we AVG-proof zijn. Door tijdig een Privacy Impact Assessment uit te voeren op onze verwerking van persoonsgegevens waren we in staat om voor 25 mei de verbetervoorstellen door te voeren die daaruit voortvloeiden. In het tweede kwartaal hebben we ons privacybeleid intern en extern gepubliceerd.

### **Data delen is minder eenvoudig**

Het ter beschikking stellen van data aan derden doen we met de grootste zorgvuldigheid. Een strikte toepassing van de AVG leidt hier en daar tot problemen in de procesgang; werkwijzes moeten hierdoor soms worden aangepast.

Het verstrekken van gegevens aan deelnemers gebeurt volgens het eerder vastgesteld besluit Gegevensverstrekking. De praktische invulling van dit besluit evalueren we in 2019.

Voor GBLT is data de basis van zijn processen. Het verbeteren en waar nodig/gewenst het verstrekken van data is daarom een blijvend punt van aandacht.

## 2.6 Relatie

We gaan relatiebeheer door ontwikkelen:

- We ontwikkelen relatiebeheer door naar accountmanagement:
  - Relatiemanagement;
  - Contractmanagement;
  - Performance management;
- Samen met deelnemers gaan we demand management vormgeven.
- We gaan proactief de dienstverlening met deelnemers verbeteren.

### **Relatiebeheer wordt accountmanagement**

Begin 2018 is er voor gekozen om de rol van relatiebeheer door te ontwikkelen naar accountmanagement en dit onder te brengen bij business control. GBLT heeft daarop geïnvesteerd in de functie van business controller en ter versterking van het team is vanaf juli een derde business controller aangetrokken. De business controllers zijn vanaf 2018 op ambtelijk niveau het eerste aanspreekpunt. Hierbij bewaken zij de dienstverlening (contract- en performance management), dragen zij zorg voor de verantwoordingsinformatie en beheren ze de contacten en vragen van de deelnemers.

In 2018 is meer proactief de afstemming en samenwerking gezocht met de deelnemers. We hebben bijvoorbeeld de voortgangsrapportages individueel besproken en overgedragen aan de deelnemers. Daarnaast hebben wij de kerncijfers als basis voor de begroting 2019 afgestemd met de deelnemers en zijn daarbij alle relevante ontwikkelingen meegenomen. Deze samenwerking pakken we de aankomende periode, bij de jaarrapportage en in 2019, verder op.

We gaan de P&C cyclus en producten verbeteren:

- Meer capaciteit beschikbaar stellen voor het waarborgen van de kwaliteit en tijdigheid van de P&C producten.
- Vernieuwen van de P&C producten (o.a. op basis van data analyses).
- Het automatiseren van de cyclus voor sneller en continue inzicht en overzicht.

### **Rapporteren en verantwoordend centraal geïntegreerd**

Vanaf 2018 is de rapportage- en verantwoordingsfunctie centraal geïntegreerd bij business control. De ontwikkeling van de rapportage- en verantwoordingsfunctie vindt volgens planning plaats. In het eerste kwartaal van 2018 hebben we de eerste stappen gezet bij de jaarrapportages 2017. Hierna hebben we de voortgangsrapportages voor de deelnemers volgens deze principes opgesteld. De business controllers hebben in 2018 hierdoor de eerste verdiepingsslagen gemaakt in de analyses. Zo hebben we een hogere kwaliteit en tijdigheid van de stuur- en verantwoordingsinformatie voor de deelnemers bereikt.

Om de kwaliteit van onze planning en control producten verder te verbeteren, hebben we software van LIAS aangeschaft. LIAS zetten we in voor:

- het verbeteren van de interne sturing;
- de verantwoording naar onze deelnemers.

De implementatie en inrichting van het systeem hebben we later uitgevoerd. Dat komt door een vertraging in de selectie. Hierdoor gebruiken we Lias voor het eerst voor de Jaarstukken 2018.

# 3 Overige ontwikkelingen in de organisatie

## 3.1 Algemeen

### Strategische personeelsplanning

De personeelsbezetting is in 2018 nauwelijks gegroeid van 161 fte naar 164 fte. Tegenover het vertrek van ruim 10 fte staat de uitbreiding van het aantal medewerkers voor verantwoording, verslaglegging, risicomangement en procesmatig gegevensbeheer. Dit zijn allemaal medewerkers met HBO/WO kennis en verandercapaciteit. Dit past bij de koers van de organisatie. Bij de frontoffice is het aantal vaste aanstellingen uitgebreid. Zo verhogen we de kwaliteit van dienstverlening en beheersen we de kosten.

De strategische personeelsplanning heeft organisatie breed geleid tot vier uitdagingen:

- brede inzetbaarheid van medewerkers;
- stimuleren van ontwikkeling van medewerkers;
- bezinning op de leidinggevende rollen;
- versterken van communicatieve competenties.

De brede inzetbaarheid van medewerkers vergt lange adem. Bijna dertig medewerkers (16%) hebben afgelopen jaar de overstap gemaakt naar een ander takenpakket, soms gedurende een deel van hun werktijd. Zij vervullen een voorbeeldrol voor collega's en laten zien dat ontwikkeling van medewerkers niet alleen via de opleidingsroute verloopt.

De rol van leidinggevendenden als people manager is daarin evident. Het is belangrijk dat zij voldoende tijd en vaardigheden hebben voor deze rol. Dat is afgelopen jaar bij deze groep in kaart gebracht. Bovendien is een van de leidinggevendenden deels vrijgemaakt voor de rol van ontwikkelcoach voor medewerkers.

Om de wisselende capaciteitsbehoefte en de beschikbaarheid van medewerkers beter af te stemmen voeren we stapsgewijs een centrale capaciteitsplanning in de keten in. Dat draagt bij aan bredere inzetbaarheid van medewerkers, omdat nu nog ervaren 'schotten' tussen werkzaamheden gaan verdwijnen.

### Lean Six Sigma

Lean Six Sigma (LSS) is ook in 2018 ingezet om de kwaliteit van de processen en de dienstverlening te verbeteren. In 2018 lag de focus op het afronden van de lopende LSS-projecten. Dit heeft geleid tot het succesvol afsluiten van de volgende projecten:

- Doorlooptijd kwijtscheldingsverzoeken;
- Doorlooptijd bezwaarafhandeling;
- Beperken toegewezen WOZ-bezwaarschriften;
- Doorlooptijd bezwaarafhandeling heffingstechnologie.

GBLT heeft nu de beschikking over 13 gecertificeerde belts: 6 GreenBelts en 7 BlackBelts.

In 2018 zijn de eerste stappen gezet richting een procesmatig ingerichte organisatie. De Lean-methodiek willen we blijven inzetten om tot verdere procesverbetering te komen.

## **Risicomanagement**

In 2018 is een start gemaakt met het doorlopen van de gehele risicomanagementcyclus. De in 2017 geïnventariseerde risico's en beheersmaatregelen zijn geëvalueerd en indien nodig aangescherpt. Ten aanzien van de verantwoording hebben we gewerkt aan de verdere professionalisering van rapporteren en verantwoorden. Eind 2018 is een adviseur risicomanagement aangesteld om de risicomanagementcyclus adequaat te begeleiden en doorlopend te verbeteren.

## **Netwerksamenwerking**

GBLT maakt deel uit van verschillende samenwerkingsverbanden met andere belastingkantoren. We treden gezamenlijk op richting:

- toezichthouder (Waarderingskamer, Autoriteit persoonsgegevens);
- bronhouder (Kadaster);
- leveranciers (Centric, Bakerware).

Daarnaast zitten we in een samenwerkingsverband met andere kantoren die gebruikmaken van de belastingapplicatie van Centric. Dit is ingericht op zowel operationeel/tactisch als op tactisch/strategisch niveau. In 2018 heeft GBLT in dit laatste samenwerkingsverband een iets minder actieve rol gehad vanwege de aanbesteding van een nieuwe belastingapplicatie.

GBLT heeft initiatieven om de koepelvrijstelling btw te behouden actief gesteund. Net als de lobby voor een passende doorberekening van de kosten voor de Wet digitale overheid. Daarvoor is een motie ingediend bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Dit heeft in 2018 nog niet geleid tot een ander besluit. De aanpassing van de koepelvrijstelling btw is wel uitgesteld, maar een definitief besluit is hierover nog niet genomen.

## **Inkoop en aanbesteden**

We hebben dit jaar de afdeling inkoop verder geprofessionaliseerd door:

- het inkoopbeleid te actualiseren;
- de algemene inkoopvoorwaarden te herzien en te splitsen in twee sets inkoopvoorwaarden;
- de medewerker inkoop op te leiden.

In 2018 hebben we negen projecten Europees aanbesteed, te weten: ICT-Outsourcing, inhuur van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt, uitbesteding AKR-Stuf WOZ, accountantsdiensten, kwijtschelding, invordering, het belastingsysteem, inhuur en payroll en multi channel communicatie.

We ervaren dat aanbestedingen moeilijker worden. Er is krapte op de markt. Inschrijvers worden selectiever en vragen hogere prijzen. Juridische risico's nemen toe. Drie aanbestedingen van GBLT in 2018 hebben niet geleid tot een overeenkomst. Met de huidige leveranciers is een overbruggingsovereenkomst gesloten in afwachting van een volgende ronde. De extra inspanning die dat kost, vangen we op met inhuur van externe inkoopadviseurs.

## 3.2 Waarderen

### Waarderingsinstructie

GBLT heeft in 2018 een aantal procesonderzoeken gedaan, Dit naar aanleiding van de nieuwe waarderingsinstructie die door de Waarderingskamer in 2017 is uitgebracht. Het gaat om de volgende procesonderzoeken:

- beheer objectafbakening;
- bijhouden objectkenmerken;
- modelmatige waardebeoordeling en kwaliteitsbewaking woningen;
- bezwarenafhandeling.

De conclusie van de Waarderingskamer op basis van het onderzoek 'interne beheersing' is dat de kwaliteit van de WOZ-uitvoering door GBLT voldoende geborgd is door interne beheersingsmaatregelen.

### Zelfevaluaties leiden tot continu proces van leren en verbeteren

We hebben dit jaar drie zelfevaluaties uitgevoerd voor bezwaren, BAG-WOZ en permanente marktanalyse niet-woningen. De evaluaties leiden tot diverse verbeteringen in het waarderingsproces. Onder leiding van de Waarderingskamer heeft GBLT deelgenomen aan de workshop Wereldcafé Zelfevaluaties. De uitkomsten van de workshop zijn meegenomen in de zelfevaluaties. Zo ontstaat er een continu proces van leren en verbeteren.

### Nieuwe waarderingsapplicatie

Per 1 maart voeren we de herwaardering uit met de nieuwe waarderingsapplicatie 4WOZ. We hebben gekozen voor deze applicatie vanwege:

- de mogelijkheid tot het modelmatig uitvoeren van de herwaardering;
- de mogelijkheid voor een workflow voor het registreren en afhandelen van WOZ bezwaren.

Het modelmatig uitvoeren van de herwaardering heeft al geleid tot efficiencyvoordeel in de herwaardering waardoor er meer en betere controles op de herwaardering zijn uitgevoerd. We verwachten hiermee de kwaliteit van de WOZ-waardering te verbeteren.

Voor de WOZ-bezwaren is een workflow in de nieuwe waarderingsapplicatie ingericht. Hierdoor hebben we meer grip op het proces en beschikken we tijdig over de juiste stuurinformatie.

### Waarderen op gebruiksoppervlakte

De Waarderingskamer vereist dat gemeenten de komende jaren voor woningen de overgang maken van het waarden op basis van bruto inhoud naar het waarden op basis van netto gebruiksoppervlakte. In 2018 zijn we projectmatig gestart met de omzetting van de gemeenten Bunschoten en Nijkerk. De inwoners van de gemeente Bunschoten sturen we in 2019 voor het eerst een WOZ-waarde die bepaald is op de netto gebruiksoppervlakte.

Naast de primaire resultaten van het project hebben we extra projectresultaten gehaald. Deze extra resultaten leiden tot verbetering van het WOZ-bestand. Het gaat vooral om verbeteringen over de primaire objectkenmerken (vergunningvrije bouwwerken):

- eventuele aanbouw, serre, dakopbouw voor de gemeenten Leusden, Dronten en Nijkerk;
- bepaling en registratie van oppervlakte bijgebouwen.

Door het controleren van de woningen zijn de objectkenmerken verbeterd. Daarnaast zijn fouten in de Basisregistraties Adressen en Gebouwen (BAG) en WOZ administratie terug gemeld.

## **Voormelden**

We hebben het voormeld-proces ingericht. Het doel van dit proces is:

- de kwaliteit van de secundaire objectkenmerken verbeteren;
- de burger actief betrekken bij het tot stand komen van de WOZ-waarde.

In 2018 hebben we 10.000 huishoudens random in het voormeld-proces betrokken. Ongeveer 15% van de ondervraagde huishoudens heeft gereageerd. In december hebben we deze huishoudens vooraf geïnformeerd over hun voorlopige WOZ-waarde 2019. De evaluatie vindt in het eerste kwartaal van 2019 plaats.

## **3.3 Heffen**

### **Ontdubbelen**

In 2018 is het ontdubbelen van woningobjecten in het belastingsysteem uitgevoerd. Hierbij zijn ongeveer 160.000 objecten ontdubbeld. Ook zijn de hefmodellen vereenvoudigd. De resultaten van deze acties zijn:

- minder uitval bij geautomatiseerde gegevensverwerking voor de verschillende basisregistraties;
- het aantal gekoppelde belastingsoorten is meer in overeenstemming met het aantal WOZ-objecten. De volledigheid is hierdoor aantoonbaar.

Het geautomatiseerd ontdubbelen van woningobjecten gelegen in de waterschapsgebieden is afgerond. In 2019 staat een ontdubbelpject in de zes aangesloten gemeenten op het programma. Hiermee voegen we historische waterschapsobjecten samen met de gemeentelijke WOZ-objecten.

### **Uitspraak wegenprocedure**

Eind 2018 heeft de Hoge Raad uitspraak gedaan in een procedure welk oppervlak bij wegen in de aanslag betrokken kan worden voor de waterschapsbelasting watersysteemheffing eigenaren. Dit resulteert erin dat voor de bezwaarmakers in 2019 de aanslagen verminderd worden. Het te verminderen totaalbedrag voor alle waterschappen is ingeschat op € 150.000 en heeft betrekking op de heffingsjaren 2015 tot en met 2018.

### **Heffingstechnologie**

Met ingang van 2018 zijn de medewerkers heffingstechnologie terug gegaan naar de waterschappen Vallei en Veluwe en Zuiderzeeland. Het controleprogramma voor de meetbedrijven is, na enkele kleine opstartproblemen, volgens schema uitgevoerd door beide waterschappen.

Uniforme meetbeschikkingen zijn essentieel om te komen tot uniforme berekeningswijzen voor de aanslagen zuiveringsheffing bij het opstellen van heffingsadviezen. In 2018 is op initiatief van GBLT gezamenlijk met de waterschappen gewerkt aan uniforme meetbeschikkingen voor beperkt meten, bemonsteren en analyseren van het afvalwater bij de meetbedrijven. Vanaf 2019 maken alle vijf de waterschappen gebruik van de nieuwe meetbeschikkingen.

Daarnaast hebben wij bij verschillende waterschappen ondersteuning geleverd op het gebied van discrepantie onderzoeken en fiscaal juridische ondersteuning bij heffingstechnologische lozingsituaties.



## 3.4 Innen

### Externe dwanginvordering

In juni zijn we gestart met een Europese aanbesteding voor de externe dwanginvordering. Drie partijen hebben zich hiervoor ingeschreven. Op 4 december is de procedure afgerond met de definitieve gunning aan Cannock Chase Public. De procedure verliep zonder tegenslagen en binnen de gestelde termijnen.

### Sociaal invorderen

De maatschappij vraagt de overheid steeds vaker rekening te houden met de financiële situatie van de burger bij de uitvoering van haar taken. Dit om te voorkomen dat zij bijdraagt aan het ontstaan van schuldenproblematiek bij burgers. Ook GBLT onderschrijft dit standpunt. Daarom zijn we in 2018 met diverse vooronderzoeken gestart naar de mogelijkheden van sociaal invorderen binnen GBLT. We hebben onze mening hierover actief gepromoot. We hebben:

- de ombudsman uitgenodigd om van gedachten te wisselen over dit onderwerp;
- ons bestuur meegenomen door een aantal plannen van aanpak op dit onderwerp aan te kondigen voor 2019;
- de Relatiedag 2018 het thema 'het sociale gezicht van GBLT' gegeven.

## 3.5 Gegevensbeheer

GBLT heeft een centraal team Gegevensbeheer gevormd. Dit team ondersteunt de primaire afdelingen. We hebben een kwartiermaker Gegevensbeheer aangesteld. Deze kwartiermaker heeft de opdracht om de processen in te richten. Medewerkers werken in multidisciplinaire teams samen om die processen goed te laten verlopen. Zij werken korte of langere tijd samen in verschillende rollen. Medio 2018 is een procesmanager gestart die de processen van gegevensbeheer aanstuurt.

De gegevens worden vanuit verschillende bronnen binnengehaald en (geautomatiseerd) gecontroleerd, ingelezen en verwerkt. Hiervoor zijn procesbeschrijvingen vastgelegd en geïmplementeerd. Dit jaar lag de focus op basisgegevens uit de vijf basisregistraties (Basisregistratie Personen (BRP), Basisregistratie Handelsregister (NHR), Basisregistratie Kadaster (BRK), BAG en WOZ). Gebruik van basisregistraties is verplicht voor GBLT. Zo ook het terugmelden van gereede twijfel over (authentieke) gegevens. Terugmelden heeft ertoe geleid dat de kwaliteit van de basisregistraties is verbeterd; de fouten worden bij de bron hersteld.

Twee scrumteams hebben zich in 2018 beziggehouden met gegevensbeheer. Het eerste scrumteam heeft zich op datakwaliteit gericht. Dit heeft het team gedaan door:

- het oplossen van data-issues en uitval;
- het borgen van kennis door het opleveren van (proces)documentatie.

Het tweede scrumteam was gericht op:

- data-analyse;
- de ontwikkeling van een standaardmethode voor data-analyse;
- de monitor datakwaliteit;
- verbetervoorstellen voor de datakwaliteit. De verbeteringen uiteten zich in de volledigheid van de opbrengsten.

### **Informatie- en archiefbeheer**

In 2018 hebben we gewerkt aan het opstellen van een plan van aanpak voor het informatiebeheer. De uitvoering van het plan heeft geleid tot:

- een verandering bij het team documentaire informatievoorziening (DIV);
- de inrichting van het informatie- en archiefbeheer;
- Geactualiseerde en vastgestelde beheersregels. Dit zijn de Archiefverordening en de beheerregeling Informatiebeheer.

Samen met VADA Archieven heeft GBLT gewerkt aan het project 'Bewerken archieven GBLT Zwolle'. Daarmee hebben we bijgedragen aan het bewerken van zeven archiefbestanddelen in relatie tot het beheer van de fysieke archieven van GBLT door VADA. Inmiddels zijn vijf archiefbestanden bewerkt. De definitieve afronding van deze bewerking vindt begin 2019 plaats.

### **Informatiemanagement**

In 2018 heeft GBLT de eerste stappen gezet om het informatiemanagement te organiseren. Gegevensbeheer en informatie- en archiefbeheer scharen we onder de paraplu van informatiemanagement. Informatiemanagement is het proces dat ervoor zorgt dat informatiebehoefte van de organisatie wordt vertaald in de informatievoorziening. Informatiemanagement fungeert als opdrachtgever voor de (interne) ICT-leverancier. Het vertegenwoordigt de gebruikersorganisatie als afnemer van de informatievoorziening. We hebben in 2018 een start gemaakt met de inrichting van het wijzigingsbeheer (changemanagement) en het project(portfolio)management. De voorstellen zijn goedgekeurd door het managementteam. De operationalisering hiervan vindt plaats in 2019.

## **3.6 Klantcontacten**

In 2018 hebben we verschillende acties voortgezet om structureel de kwaliteit van de klantprocessen te verbeteren. Deze acties dragen ook bij aan het afbouwen van de flexibele schil om kosten te besparen:

- het verbeteren van de processen (Lean-traject);
- dataverbetering (verlagen contactratio);
- meer toepassen van digitale media (kanaalsturing);
- verdere professionalisering van klantcontactprofessionals door coaching en training;
- administratieve lastenverlichting voor de klant (er is een nieuw verkort, makkelijker en eenvoudiger aanvraagformulier kwijtschelding per post en digitaal beschikbaar);
- samenwerking met maatschappelijke organisaties en vrijwilligers om de kwijtscheldingsaanvragen voor klanten makkelijker te maken en ze beter te helpen;
- we handelen klachten en bezwaren zoveel mogelijk informeel af en niveau B1 schrijven wordt zover mogelijk toegepast;
- de flexibele schil is verder afgebouwd. Kennis en kunde borgen we door een paar medewerkers in vaste dienst te nemen. Daarmee verbeteren we de balans tussen uitzendkrachten en eigen personeel;
- de functie van de medewerker KCC is herijkt, het gevraagde niveau van eigen mensen én inhuurkrachten wordt hoger.

### **Telefonie en digitaal**

Het aantal inkomende telefoontjes is in 2018 met 27% gedaald ten opzichte van 2017. Deze daling komt door:

- de verbetering van kwaliteit in het aanslagproces;
- onze communicatie;
- een toename van het gebruik van onze digitale kanalen;
- de digitale assistent.

| <i>telefonie</i>         | 2018    | 2017    |
|--------------------------|---------|---------|
| Inkomende telefoontjes   | 221.494 | 302.322 |
| Bereikbaarheid           | 88%     | 94%     |
| Afhandeltijd in seconden | 353     | 317     |

Het percentage beantwoorde telefoontjes in 2018 is ten opzichte van 2017 afgenomen van 94% naar 88%. Door een kwaliteitsverbetering in de gespreksvoering is de gemiddelde afhandeltijd van gesprekken hoger dan in 2017. Een persoonlijke benadering en klantvriendelijkheid kosten meer tijd. Door een toename in kennis van de medewerkers Frontoffice zijn we beter in staat de klant in één gesprek te helpen (First Time Right). Anderzijds heeft de grote uitstroom van medewerkers van de flexibele schil impact op de bereikbaarheid gehad.

| <i>digitaal</i>                | 2018             | 2017             |
|--------------------------------|------------------|------------------|
| Aantal bezoekers website GBLT  | 532.413          | 512.776          |
| Berichtenbox van Mijn Overheid | 896.947          | 774.696          |
| Mijn Loket                     | 173.373          | 186.843          |
| <b>Totaal</b>                  | <b>1.602.733</b> | <b>1.474.315</b> |

### Kwijtschelding

In het schema hieronder staat hoeveel kwijtscheldingsverzoeken en –beroepen GBLT heeft ontvangen in 2018. De aantallen zijn gesplitst in waterschappen en gemeenten.

|               | Onderhanden<br>werk eind vorig<br>jaar | Ontvangen<br>lopend jaar | Totaal te<br>verwerken | Verwerkt      | Onderhanden<br>werk |
|---------------|--|--------------------------|------------------------|---------------|---------------------|
| Gemeenten     | 186                                    | 9.045                    | 9.231                  | 7.275         | 1.956               |
| Waterschappen | 6.515                                  | 102.802                  | 109.317                | 88.701        | 20.616              |
| <b>Totaal</b> | <b>6.701</b>                           | <b>111.847</b>           | <b>118.548</b>         | <b>95.976</b> | <b>22.572</b>       |

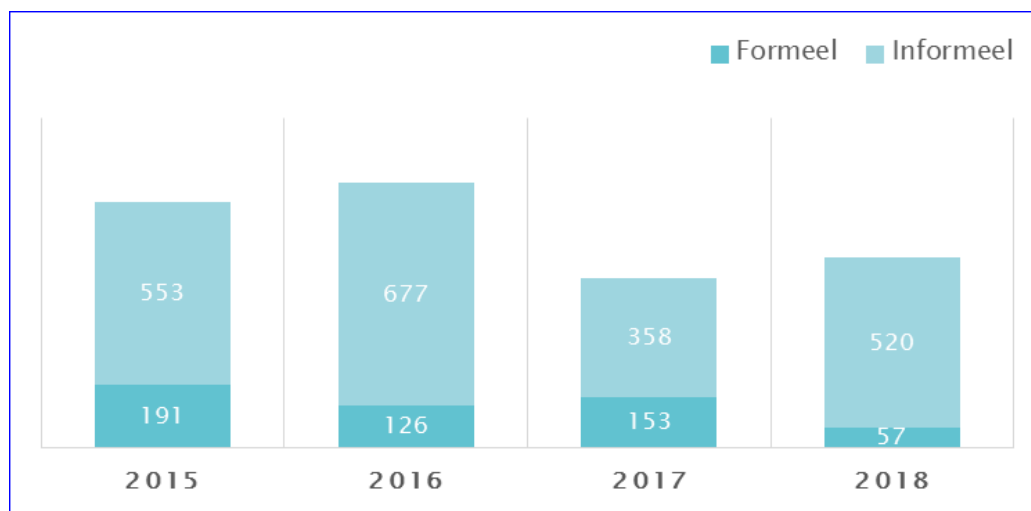
De stijgende trend van het aantal kwijtscheldingsverzoeken is in 2018 doorgezet. In 2018 heeft GBLT voor gemeentebelastingen 28% meer kwijtscheldingsverzoeken ontvangen en voor waterschapsbelastingen 30% meer verzoeken.

### *Vereenvoudigd kwijtscheldingsproces*

GBLT heeft in 2018 het kwijtscheldingsproces vereenvoudigd. Hierdoor vraagt de burger sneller en gemakkelijker kwijtschelding aan. De stijging van binnengekomen verzoeken wordt hierdoor gedeeltelijk verklaard. 84% van de door GBLT verwerkte kwijtscheldingsverzoeken en beroepschriften (gemeenten en waterschappen) zijn binnen de wettelijke termijn afgehandeld. In 2017 was dit 98%. Dit heeft te maken met het nieuwe kwijtscheldingsproces. Hoewel het voor de klanten eenvoudiger is om kwijtschelding aan te vragen, is de doorlooptijd van de afhandeling iets langer. Dit komt door een aantal technische problemen. In het laatste kwartaal van 2018 hebben we voor het opvragen van aanvullende gegevens een geautomatiseerde procedure ingericht en getest. We nemen de procedure in 2019 in gebruik. De huidige werkvoorraad handelen we in het eerste kwartaal van 2019 af.

## Klachten

GBLT heeft in 2018 in totaal 577 klachten ontvangen. Dit is toename van 12% ten opzichte van 2017. Het merendeel van deze klachten hebben we via de informele weg opgelost. 57 klachten zijn formeel afgehandeld. Dit betekent een daling van 65% ten opzichte van 2017. We hebben op 1 januari 2019 nog 11 klachten van 2018 in behandeling.



In 2018 hebben we geïnvesteerd in opleiding en coaching van onze medewerkers in klantvriendelijkheid en persoonlijk benadering. Dit heeft er toe geleid dat we in 2018 75% minder bejegeningklachten hebben ontvangen ten opzichte van 2017. Daarnaast heeft in 2018 de Nationale ombudsman 52 klachten ontvangen over GBLT. Hiervan zijn 43 klachten niet in onderzoek genomen en 9 klachten zijn tussentijds beëindigd via interventie.

## Bezwaren en beroepen WOZ

### Bezwaren

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de bezwaren tegen de WOZ-waarde. De tabel geeft de bezwaren per object weer. GBLT heeft net als in 2017 extra kwaliteitscontroles uitgevoerd met als doel het verhogen van de kwaliteit van de primaire beschikking. Daarnaast hebben we vooroverleg gehouden met de groot zakelijk gerechtigden met als doel overeenstemming te bereiken over de WOZ-waarde.

|                           | Onderhanden<br>werk eind<br>vorig jaar | Ontvangen<br>lopend jaar | Totaal te<br>verwerken | Verwerkt<br>31-12-2018 | Onderhanden<br>werk |
|---------------------------|--|--------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
| Woningen – niet NCNP      | 71                                     | 1.926                    | 1.997                  | 1.994                  | 3                   |
| Woningen – NCNP           | 34                                     | 1.181                    | 1.215                  | 1.207                  | 8                   |
| Huurders                  | 0                                      | 79                       | 79                     | 78                     | 1                   |
| Niet woningen – niet NCNP | 98                                     | 685                      | 783                    | 739                    | 44                  |
| Niet woningen – NCNP      | 44                                     | 683                      | 727                    | 665                    | 62                  |
| <b>Totaal</b>             | <b>247</b>                             | <b>4.554</b>             | <b>4.801</b>           | <b>4.683</b>           | <b>118</b>          |

Op 31 december 2018 hebben we 118 bezwaarschriften in behandeling. Dit zijn vooral bezwaren over objecten waarvoor meerdere malen met de gemachtigde overleg is gevoerd. Dit zorgt voor een langere afhandelingstermijn.

### Beroepen

GBLT heeft in 2018 voor 179 objecten beroepen tegen de WOZ-waarde ontvangen. Daarnaast lopen nog 117 procedures van 2017 door in 2018. In totaal zijn 189 procedures afgerond door intrekking van het beroep of een uitspraak van de rechter, 107 procedures zijn nog in behandeling.

|                           | Onderhanden<br>werk eind<br>vorig jaar | Ontvangen<br>lopend<br>jaar | Totaal te<br>verwerken | Afgehandeld<br>uitspraak /<br>ingetrokken | Verweerschrift<br>ingediend in<br>afwachting<br>zitting | Onderhanden<br>werk |
|---------------------------|--|-----------------------------|------------------------|---|---|---------------------|
| Woningen – niet NCNP      | 8                                      | 35                          | 43                     | 24  | 4   | 15                  |
| Woningen – NCNP           | 53                                     | 91                          | 144                    | 89  | 16  | 39                  |
| Huurders                  | 0                                      | 0                           | 0                      | 0   | 0   | 0                   |
| Niet woningen – niet NCNP | 4                                      | 19                          | 23                     | 6   | 3   | 14                  |
| Niet woningen – NCNP      | 52                                     | 34                          | 86                     | 70  | 7   | 9                   |
| <b>Totaal</b>             | <b>117</b>                             | <b>179</b>                  | <b>296</b>             | <b>189</b>                                | <b>30</b>   | <b>77</b>           |

GBLT heeft voor 41 objecten een hoger beroep ontvangen. Op basis van de huidige aantallen is de verwachting dat het aantal beroepsprocedures tegen de WOZ-waarde ten opzichte van 2017 lager is.

### Bezwaren en beroepen overige heffingen en invorderingskosten

GBLT heeft in 2018 22% minder bezwaren ontvangen dan in 2017. Een deel van het onderhanden werk heeft betrekking op bezwaren die in december 2018 zijn ontvangen. Deze bezwaren zijn in januari 2019 afgehandeld. De overige onderhanden bezwaren zijn gericht tegen de watersysteemheffing wegen. Eind 2018 heeft de Hoge Raad de uitspraak gedaan dat de waterschappen voor de watersysteemheffing wegen het onverharde deel (bijvoorbeeld bermen) niet mogen belasten voor het hoge wegen tarief. Voor de percelen waartegen bezwaar is gemaakt moet een nieuwe afbakening plaatsvinden waarna de aanslagen verminderd worden. Het totaal te verminderen aanslagbedrag schatten we op € 150.000 en de prognose voor afhandeling is mei 2019.

|                      | Onderhanden<br>werk eind vorig<br>jaar | Ontvangen<br>lopend jaar | Totaal te<br>verwerken | Verwerkt<br>31-12-2018 | Onderhanden<br>werk |
|----------------------|--|--------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
| heffingsbezwaren     | 3.809                                  | 31.601                   | 35.410                 | 34.641                 | 7                   |
| invorderingsbezwaren | 657                                    | 4.699                    | 5.356                  | 3.970                  | 1.3                 |
| <b>Totaal</b>        | <b>4.466</b>                           | <b>36.300</b>            | <b>40.766</b>          | <b>38.611</b>          | <b>2.155</b>        |

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de beroepsprocedures.

|                    | Onderhanden<br>werk eind vorig<br>jaar | Ontvangen<br>lopend jaar | Totaal te<br>verwerken | Verwerkt<br>31-12-2018 | Onderhanden<br>werk |
|--------------------|--|--------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
| Beroep             | 35                                     | 126                      | 161                    | 97                     | 64                  |
| Hoger beroep       | 9                                      | 9                        | 18                     | 10                     | 8                   |
| Hoge Raad/cassatie | 0                                      | 5                        | 5                      | 4                      | 1                   |
| <b>Totaal</b>      | <b>44</b>                              | <b>140</b>               | <b>184</b>             | <b>111</b>             | <b>73</b>           |

Op 31 december 2018 lopen er in totaal 73 verschillende procedures bij de rechtbank. Van de 64 onderhanden beroepen zijn er 44 zaken die betrekking hebben op de BIZ Bunschoten met een totaal betwist bedrag van € 36.375.

## 4 Belastingopbrengst

### 4.1 Waterschapsbelastingen

In de volgende tabel staan de tot en met 31 december 2018 opgelegde belastingaanslagen voor het belastingjaar 2018. Verder geven we een prognose van de realisatie aan het einde van het belastingjaar 2018. De verschillen tussen de kerncijfers voor de begroting 2018 en de realisatie per einde van het belastingjaar verklaren we in de jaarrapportages aan de individuele deelnemers.

| <i>Bedragen in € x 1.000</i>            | Kerncijfers<br>begroting<br>2018 | Realisatie<br>tot en met<br>31-12-2018 | Nog<br>op te<br>leggen | Nog te<br>vermin-<br>deren | Prognose<br>einde<br>belasting-<br>jaar | Afwijking<br>van de<br>begroting |
|---|----------------------------------|--|------------------------|----------------------------|---|----------------------------------|
| <b>Zuiveringsheffing</b>                |                                  |  |                        |                            |   |                                  |
| woonruimten                             | 181.885                          | 180.041                                | 1.126                  | -9                         | 181.158                                 | -727                             |
| bedrijfsruimten                         | 72.430                           | 73.440                                 | 639                    | -376                       | 73.703                                  | 1.273                            |
| <b>Totaal zuiveringsheffing</b>         | <b>254.315</b>                   | <b>253.481</b>                         | <b>1.765</b>           | <b>-385</b>                | <b>254.861</b>                          | <b>546</b>                       |
| <b>Watersysteemheffing</b>              |                                  |  |                        |                            |   |                                  |
| verontreinigingsheffing woonruimten     | 584                              | 591                                    | 6                      | 0                          | 597                                     | 14                               |
| verontreinigingsheffing bedrijfsruimten | 1.013                            | 619                                    | 501                    | -7                         | 1.113                                   | 99                               |
| ingezetenen                             | 99.015                           | 98.100                                 | 443                    | -2                         | 98.542                                  | -473                             |
| gebouwd                                 | 139.395                          | 139.760                                | 1.399                  | -28                        | 141.131                                 | 1.736                            |
| ongebouwd                               | 41.223                           | 40.834                                 | 253                    | -85                        | 41.002                                  | -221                             |
| ongebouwd natuurterreinen               | 1.639                            | 1.655                                  | 0                      | 0                          | 1.655                                   | 16                               |
| <b>Totaal watersysteemheffing</b>       | <b>282.869</b>                   | <b>281.559</b>                         | <b>2.602</b>           | <b>-122</b>                | <b>284.039</b>                          | <b>1.170</b>                     |
|   |                                  |  |                        |                            |   |                                  |
| <b>Totale belastingopbrengst</b>        | <b>537.184</b>                   | <b>535.039</b>                         | <b>4.367</b>           | <b>-507</b>                | <b>538.900</b>                          | <b>1.716</b>                     |

Voor belastingjaar 2018 is voor de waterschappen 99,6% opgelegd ten opzichte van de totale begroting.

In de jaarcijfers 2017 is voor de oudere heffingsjaren (2015 t/m 2017) een inschatting gemaakt van in totaal € 5,5 mln. aan nog te realiseren aanslagen. Eind 2018 is € 9,7 mln. gerealiseerd (175%). De hogere realisatie is hoofdzakelijk het gevolg van een meeropbrengst bij de zuiveringsheffing voor bedrijfsruimten.

## 4.2 Gemeentebelastingen

In de volgende tabel staan de opgelegde belastingaanslagen tot en met 31 december 2018. Verder geven we een prognose van de realisatie aan het einde van het belastingjaar 2018. De verschillen tussen de kerncijfers voor de begroting 2018 en de realisatie per einde van het belastingjaar verklaren we in de jaarrapportages aan de individuele deelnemers.

| <i>Bedragen in € x 1.000</i>          | Kerncijfers<br>begroting<br>2018 | Realisatie<br>tot en met<br>31-12-2018 | Nog<br>op te<br>leggen | Nog te<br>vermin-<br>deren | Prognose<br>einde<br>belasting-<br>jaar | Afwijking<br>van de<br>begroting |
|---------------------------------------|----------------------------------|--|------------------------|----------------------------|---|----------------------------------|
| <b>Onroerendzaakbelasting</b>         |                                  |  |                        |                            |   |                                  |
| eigenaar woningen                     | 35.461                           | 35.935                                 | 46                     | -49                        | 35.932                                  | 471                              |
| eigenaar niet woningen                | 21.581                           | 22.272                                 | 228                    | -382                       | 22.118                                  | 537                              |
| gebruiker niet woningen               | 13.925                           | 14.627                                 | 191                    | -363                       | 14.454                                  | 529                              |
| <b>Totaal onroerendzaakbelasting</b>  | <b>70.968</b>                    | <b>72.834</b>                          | <b>465</b>             | <b>-794</b>                | <b>72.505</b>                           | <b>1.537</b>                     |
| <b>Overige belastingen</b>            |                                  |  |                        |                            |   |                                  |
| rioolheffing                          | 15.377                           | 15.370                                 | 189                    | -3                         | 15.556                                  | 179                              |
| afvalstoffenheffing/reinigingsheffing | 24.151                           | 23.710                                 | 418                    | -18                        | 24.110                                  | -41                              |
| diftar                                | 1.408                            | 0                                      | 1.432                  | 0                          | 1.432                                   | 24                               |
| hondenbelasting                       | 901                              | 926                                    | 5                      | -2                         | 929                                     | 27                               |
| toeristenbelasting                    | 1.482                            | 878                                    | 715                    | 0                          | 1.593                                   | 110                              |
| overige heffingen                     | 1.932                            | 1.798                                  | 58                     | -2                         | 1.853                                   | -78                              |
| <b>Totaal overige belastingen</b>     | <b>45.252</b>                    | <b>42.682</b>                          | <b>2.817</b>           | <b>-25</b>                 | <b>45.473</b>                           | <b>221</b>                       |
|                                       |                                  |  |                        |                            |   |                                  |
| <b>Totale belastingopbrengst</b>      | <b>116.220</b>                   | <b>115.515</b>                         | <b>3.282</b>           | <b>-819</b>                | <b>117.978</b>                          | <b>1.758</b>                     |

Voor de gemeentelijke heffingen 2018 is op 31 december 2018 ten opzichte van de totale begroting 99,4% opgelegd. Het totaalbedrag aan nog op te leggen aanslagen voor 2018 van € 3,3 mln. is met € 320.000 afgenomen ten opzichte van 2017. Dit is een afname van 0,3% ten opzichte van de begroting van het vorige heffingsjaar 2017. Hieruit blijkt dat de volledigheid in aanslagoplegging ten opzichte van de begroting in het lopende heffingsjaar is toegenomen.

Voor de voorgaande heffingsjaren (2016 en 2017) is bij de jaarcijfers 2017 een inschatting gemaakt van in totaal € 2,3 mln. aan nog te realiseren aanslagen. Op 31 december 2018 was hiervan € 3,3 mln. gerealiseerd (145%).

## 5 Exploitatie

GBLT gaf in 2018 € 22,4 mln. uit aan exploitatielasten voor de heffing en inning van belastinggelden en de ondersteuning van dat proces. Een onderdeel hiervan zijn de kosten voor de Wet digitale overheid van € 0,5 mln. waarmee in de begroting geen rekening gehouden is.

De kosten worden voor een belangrijk deel (€ 18,0 mln.) gedragen door de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling. De inkomsten van GBLT bestaan voor ongeveer € 5,0 mln. uit in rekening gebrachte (wettelijke) invorderkosten. Deze kosten komen voort uit het niet op tijd betalen van belastingaanslagen. Uit landelijke afspraken over de Wet digitale overheid is het gemeentelijke deel van € 0,2 mln. aan het ministerie van BZK doorbelast.

De jaarrekening sluit af met een positief resultaat van € 1,5 mln. Dit resultaat verrekenen we met de deelnemersbijdrage van 2018. De herberekening van de bijdragen is in de volgende tabel weergegeven. Hierin is het deel van de waterschappen voor de Wet digitale overheid van € 0,3 mln. apart weergegeven.

| Deelnemer                 | Betaalde voorschotten 2018 | Bijdrage op basis van Jaarrekening 2018 | Te verrekenen bijdrage | WDO nog in rekening brengen | Na vaststelling Jaarrekening 2018 overgemaakt / verrekend |
|---------------------------|----------------------------|---|------------------------|-----------------------------|---|
| Drents Overijsselse Delta | 2.418.964                  | 2.152.953                               | 266.011                | 56.491                      | 209.520   |
| Rijn en IJssel            | 2.539.115                  | 2.259.890                               | 279.224                | 59.297                      | 219.927   |
| Vallei en Veluwe          | 3.957.489                  | 3.522.287                               | 435.202                | 92.421                      | 342.781   |
| Vechtstromen              | 3.067.180                  | 2.729.885                               | 337.295                | 71.629                      | 265.666   |
| Zuiderzeeland             | 1.555.424                  | 1.384.375                               | 171.049                | 36.324                      | 134.724   |
| Bunschoten                | 291.064                    | 292.988                                 | -1.924                 |                             | -1.924  |
| Dalfsen                   | 422.609                    | 425.401                                 | -2.792                 |                             | -2.792  |
| Dronten                   | 567.269                    | 571.233                                 | -3.964                 |                             | -3.964  |
| Leusden                   | 410.761                    | 413.632                                 | -2.871                 |                             | -2.871  |
| Nijkerk                   | 608.242                    | 612.260                                 | -4.018                 |                             | -4.018  |
| Zwolle                    | 1.871.837                  | 1.884.919                               | -13.082                |                             | -13.082   |
| <b>Totaal</b>             | <b>17.709.954</b>          | <b>16.249.824</b>                       | <b>1.460.130</b>       | <b>316.162</b>              | <b>1.143.968</b>  |



## Deel II Jaarverslag

# 1 Programma

GBLT kent één programma, namelijk de heffing en inning van belastingen en de uitvoering van de Wet WOZ voor lokale overheden. Het programma kent op hoofdlijnen de activiteiten waarderen, heffen en innen. Deze activiteiten worden ondersteund door Gegevensbeheer en het Klantcontactcenter (KCC).

## 1.1 Waarderen

Deze activiteit heeft betrekking op het uitvoeren van de Wet WOZ ten behoeve van deelnemende gemeenten en, indirect, voor de in het GBLT deelnemende waterschappen. De volgende werkzaamheden vallen hieronder:

- verzamelen, registreren, bewerken en optimaliseren van basisgegevens ten behoeve van de uitvoering van de Wet WOZ;
- bepalen van de WOZ-waarden;
- afhandelen van WOZ-bezwaren en beroepen.

## 1.2 Heffen

Deze activiteit heeft betrekking op het verzamelen, registreren, beoordelen, bewerken en optimaliseren van basisgegevens ten behoeve van de belastingheffing voor alle deelnemers in het GBLT. De volgende werkzaamheden worden daarvoor uitgevoerd:

- verwerken van uitval van gegevens uit de basisregistraties (BRK, BRP en LV WOZ);
- verwerken van mutatieleveringen uit andere bronnen;
- fiscaal-juridische advisering over lokale belastingen en verordeningen;
- het voeren van beroepsprocedures;
- heffingstechnologische beoordeling van processen bij bedrijven;
- het tijdig, volledig en juist opleggen en verzenden van aanslagen.

## 1.3 Innen

Deze activiteit heeft betrekking op alle werkzaamheden in het kader van de inning en de (dwang)invordering van belastinggelden. Tot dit procesonderdeel behoort de incasso, het voeren van een volledige en accurate administratie en het uitvoeren van dwanginvorderingswerkzaamheden.

De volgende werkzaamheden vallen hieronder:

- bewaken van de debiteurenadministratie;
- verzenden van aanmaningen en dwangbevelen indien aanslagen onbetaald blijven;
- het treffen van andere invorderingsmaatregelen;
- het beoordelen van oninbaarheid van aanslagen.

## 1.4 Gegevensbeheer

Gegevensbeheer is opgericht voor het op een procesgerichte wijze organisatiebreed, eenduidig en van voldoende kwaliteit (tijdig, volledig en juist) beheren van de gegevens. Data vormen de grondstof voor onze primaire taak: het heffen en innen van belastingen. De volgende activiteiten worden uitgevoerd door gegevensbeheer:

- verwerken van de levering van de gegevens uit de BRK;
- verwerken van de levering van de gegevens uit de BRP;
- verwerken van de levering van de gegevens uit de NHR;
- verwerken van de levering van de gegevens uit de BAG;
- verwerken van de levering van de gegevens uit de WOZ;
- terugmelden van gereede twijfel over gegevens uit bovenstaande basisregistraties.

## 1.5 Klantcontacten

Deze activiteit heeft betrekking op alle werkzaamheden die ontstaan door reacties van klanten (burgers en bedrijven). Het gaat om:

- beoordeling en afhandeling van aanvragen kwijtschelding;
- beoordeling en afhandeling van de beroepen (kwijtschelding);
- beoordeling en afhandeling van ingediende bezwaren;
- beoordeling en afhandeling van klachten;
- behandeling van alle overige binnenkomende reacties via alle kanalen (Mijn Loket, post, telefoon, Twitter).

## 2 Paragrafen

Het Waterschapsbesluit bepaalt dat GBLT een aantal verplichte paragrafen in het jaarverslag moet opnemen, behalve als het betreffende aspect niet aan de orde is. De paragrafen Uitgangspunten en normen en Kostentoerekening zijn bij het opstellen van de jaarstukken niet aan de orde.

### 2.1 Ontwikkelingen in het vorige begrotingsjaar

GBLT heeft de speerpunten uit de Begroting 2018 grotendeels gerealiseerd. De belastingoplegging is nagenoeg volgens de productieplanning uitgevoerd. Dit is het effect van de verbeterde datakwaliteit en de inhaalslag op oude jaren. Ook de invordering verliep voorspoedig en het debiteurensaldo is teruggelopen. De waardering van de onroerende zaken voor de zes aangesloten gemeenten verliep volgens de afgesproken tijdlijn. Ten opzichte van de bestuursrapportages eerder in 2018 bevat de jaarrekening geen verrassingen. Dat is een signaal dat GBLT er steeds beter in slaagt om de belastinguitvoering beheerst te laten verlopen. Voor een uitvoerige toelichting verwijzen we naar deel I hoofdstuk 3 'Overige ontwikkelingen in de organisatie'.

### 2.2 Incidentele baten en lasten

Voor een overzicht van de incidentele baten en lasten verwijzen we naar deel II hoofdstuk 3 Jaarrekening 3.2 Exploitatierkening (naar kosten- en opbrengstsoorten).

### 2.3 Onttrekkingen en bestemmingsreserves en voorzieningen

Naar aanleiding van het besluit van het algemeen bestuur is een reorganisatiereserve 2014–2016 gevormd. Deze reorganisatie reserve is ingesteld om de aanwezige boventaligheid in de organisatie op te lossen tot en met het boekjaar 2016. De onttrekking betreft improductieve lasten van vertrekkende medewerkers en de kosten van oud-medewerkers waarvoor nog een WW-verplichting is. Bij het vaststellen van de jaarrekening 2016 heeft het algemeen bestuur besloten deze reserve nog twee jaar aan te houden. In 2018 zijn de laatste middelen uit deze reserve ingezet. De reserve kan daarmee komen te vervallen.

Daarnaast is een bestemmingsreserve WOZ opgebouwd tot het maximale bedrag van € 300.000 om onverwachte schommelingen bij uitbetalingen in verband met proceskostenvergoedingen WOZ op te vangen en te egaliseren. Onttrekkingen aan deze reserve vinden pas plaats wanneer sprake blijkt van bovenmatige lasten. De onttrekking aan de reserve betreft een hogere uitbetaling dan begroot. Voor het boekjaar 2018 is besloten om de wettelijke verplichting van het overzetten van de waardering naar m2 voor € 225.000 te bekostigen uit deze reserve. Het restant is in 2018 gebruikt voor hogere uitbetalingen voor proceskosten. Eind 2018 is deze reserve volledig uitgeput en kan komen te vervallen.

In de volgende tabel is het verloop van deze reserves weergegeven.

| <i>Bedragen x € 1.000</i>  | Reorganisatie-<br>reserve<br>2014-2016 | Bestemmings-<br>reserve WOZ | Totaal<br>bestemmings-<br>reserve |
|--|--|-----------------------------|-----------------------------------|
| <b>Stand per 31 december 2017</b>                                      |  |                             |                                   |
| Saldo bestemmingsreserve aan het<br>eind van het vorige begrotingsjaar | 349                                    | 231                         | 580                               |
| <b>Mutaties 2018</b>   |  |                             |                                   |
| Bestedingen ten laste van reserve                                      | -349                                   | -231                        | -580                              |
| <b>Stand per 31 december 2018</b>                                      |  |                             |                                   |
| Saldo bestemmingsreserve aan het<br>einde van het begrotingsjaar       | 0                                      | 0                           | 0                                 |

## 2.4 Waterschaps- en gemeentebelastingen

De deelnemers beschrijven in hun begrotingen de soorten waterschaps- en gemeentelijke belastingen en het kwijtscheldingsbeleid. Daarbij wordt ingegaan op de kostendekkendheid van de tarieven voor de nog op te leggen belastingen. 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 andere invorderingsmaatregelen. De in rekening te brengen kosten zijn wettelijk vastgelegd in de Kostenwet invordering rijksbelastingen, 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.

## 2.5 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

GBLT loopt bij het uitoefenen van taken financiële risico's. Onder risico wordt hier bedoeld de kans dat een onverwachte en onzekere gebeurtenis plaatsvindt, waarbij gevolgen ontstaan waarvan de financiële omvang nog niet is vast te stellen. Hierbij valt te denken aan fraude, claims van derden, rechtsgedingen en onzekerheden in investeringen. GBLT is daarop alert en voert daarom daarop gerichte interne controles, audits en fraude-analyses uit.

### Risicomanagement

In de Kadernota 2019 is de doelstelling opgenomen om te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau. Om dit te bereiken is in 2017 een start gemaakt met het ontwikkelen van het organisatie brede risicobewustzijn, onder andere door het organiseren van presentaties voor het management en de afdelingen.

Het risicomanagement- en controlesysteem richt zich op de belangrijkste risico's (de key-risks). Op grond van de eerste inventarisatie en analyse eind 2017 zijn 69 (detail)risico's in beeld gebracht verdeeld over de zeven key-risks:

1. data- en informatie veiligheid niet op orde;
2. onvolledige/onjuiste/niet tijdige dataverwerking;
3. onvolledige/onjuiste/niet tijdige oplegging;
4. onvolledige/onjuiste/niet tijdige inning;
5. onvolledige/onjuiste/niet tijdige afhandeling klantreactie;
6. onvolledige/onjuiste/niet tijdige verantwoording;
7. continuïteit.

Alle afdelingen hebben aan het eind van het eerste kwartaal van 2018 gerapporteerd over de status van de detailrisico's en de werking van de beheersmaatregelen. In deze periode heeft bij sommige afdelingen tevens een heroverweging plaats gevonden op de oorspronkelijke risico beoordeling. Dit past binnen de risicomanagementcyclus en helpt de organisatie om risicomanagement op een steeds hoger niveau te tillen.

Ten aanzien van key-risk 6 (verantwoording) is gewerkt aan de verdere professionalisering van rapporteren en verantwoorden. Zo is een uitgebreide inventarisatie op het huidige proces uitgevoerd en een derde business controller aangesteld. We kunnen stellen dat ook de risico's op dit vlak in voldoende mate in beeld zijn en dat in het huidige proces, om te komen tot de verantwoordingsrapportages, beheersmaatregelen worden toegepast om de eventuele risico's te mitigeren.

Bij een tweede evaluatie/rapportage over de risico's is geconcludeerd dat voor key-risk 6 het risico afgenomen is door de ingezette acties van het management. Tevens blijkt dat diverse risico's zich bevinden op het snijvlak tussen de huidige afdelingen en het in ontwikkeling zijnde Gegevensbeheer. Tevens is in 2018 een frauderisico analyse uitgevoerd. Op basis van deze analyse zijn geen (significante) bevindingen gedaan. In 2019 wordt deze analyse geïntegreerd binnen risicomanagement.

Om de risicomanagementcyclus adequaat te begeleiden en doorlopend te verbeteren, is eind 2018 een adviseur risicomanagement aangesteld. Helaas heeft dit langer geduurd dan we in eerste instantie verwacht hadden. De adviseur risicomanagement is tevens de opvolger van de huidige capaciteit interne controle, die halverwege 2019 uitstroomt. De intensivering van risicomanagement past in een meerjarige ontwikkeling naar een hoger volwassenheidsniveau in lijn met de ambitie van GBLT.

## **2.6 Financiering**

### **Bedrijfsfinanciering**

GBLT trekt alleen geld aan voor activiteiten die door het bestuur zijn goedgekeurd. Bij het, eventueel, aantrekken van vreemd vermogen toetst GBLT aan de financieringsvoorschriften zoals die zijn vastgesteld in de Wet financiering decentrale overheden (wet Fido). Daarvoor staan haar 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**

De wettelijke kasgeldlimiet bepaalt hoeveel maximaal met 'kort geld' gefinancierd mag worden. De norm daarvoor is uitgedrukt in een percentage van het begrotingstotaal aan het begin van het

begrotingsjaar (8,2% voor gemeenschappelijke regelingen). De kasgeldlimiet voor GBLT bedroeg in 2018 € 1,75 mln. (8,2% van € 21,34 mln.). In 2018 werd geen kort geld aangetrokken.

### **Renterisiconorm**

De renterisiconorm zorgt ervoor dat een zodanige opbouw van de leningenportefeuille tot stand komt dat het renterisico voor renteaanpassing en herfinanciering in voldoende mate is beperkt. De renterisiconorm is berekend over 20% van het begrotingstotaal van 2018. De norm voor GBLT bedraagt daardoor € 4,27 mln.

### **Herfinanciering**

GBLT heeft een permanente kredietfaciliteit bij de huisbankier. Deze kredietfaciliteit is een oplossing die voldoet aan overwegingen van principiële, praktische en financiële aard. In 2018 is de kredietfaciliteit niet aangesproken.

### **Liquiditeitspositie**

GBLT heeft de plicht tussentijdse overschotten bij de schatkist te stallen. Het saldo dat moet worden gestort in de schatkist schommelt rond de € 4 mln. met een enkele uitschieter tot € 30 mln. Dit zijn gelden die benodigd zijn voor de exploitatie van GBLT en ontvangen belastinggelden (verwerkingstijd 2 tot 3 dagen).

De door de deelnemers te betalen bijdragen, ten behoeve van de exploitatiekosten van GBLT, worden maandelijks verrekend met de voor de deelnemers ontvangen en doorbetaalde 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.

Voor wat betreft de externe toetsing van renterisico's geldt dat GBLT zal voldoen aan de wettelijke kasgeldlimiet en renterisiconorm. Wordt hiervan afgeweken dan zal dit met redenen onderbouwd worden gerapporteerd aan het bestuur.

## **2.7 Verbonden partijen**

GBLT kent geen verbonden partijen zoals bedoeld in het Waterschapsbesluit en RBVW. Een verbonden partij is een privaot- dan wel publiekrechtelijke organisatie waarin de organisatie GBLT een bestuurlijk en een financieel belang heeft.

Voor GBLT zijn de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling geen verbonden partij, andersom is dat wel het geval.

## **2.8 Bedrijfsvoering**

De missie, visie en strategie van de organisatie zijn door het algemeen bestuur voor de jaren 2016-2020 als volgt geformuleerd.

### **Missie**

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

## Visie

GBLT is toonaangevend in belastingen.

## Strategie

- Onze processen zijn zodanig ingericht dat wij tegen minimale kosten maximaal heffen, optimaal innen en basisregistratieve taken uitvoeren;
- de contacten met de burgers zijn daarbij betrouwbaar en respectvol;
- wij hebben samenwerkingsovereenkomsten met minimaal 8 gemeenten en/of andere overheden/samenwerkingsverbanden.

Voor de beschrijving van de bedrijfsvoering van GBLT in 2018 verwijzen wij u naar deel I Bestuursverslag van deze jaarstukken.

## 2.9 EMU-saldo

Het EMU-saldo geeft weer wat het saldo van de inkomsten en uitgaven in een bepaalde periode was. In onderstaande tabel is het EMU-saldo voor GBLT weergegeven.

| <i>Bedragen x € 1.000</i>                          |              |
|--|--------------|
| 1 Exploitatiesaldo voor bestemming van reserves    | 1.460        |
| 2 Invloed Investerings                             |              |
| – bruto investeringsuitgaven                       | -150         |
| + verkoop materiële en immateriële vaste activa    |              |
| + afschrijvingen                                   | 366          |
| 3 Invloed voorzieningen                            |              |
| + toevoegingen aan voorzieningen t.l.v.exploitatie |              |
| – ontrekkingen aan voorzieningen t.b.v.exploitatie |              |
| – ontrekkingen rechtstreeks uit voorziening        |              |
| 4 Invloed reserves                                 |              |
| + toevoegingen aan reserves t.l.v.exploitatie      |              |
| – ontrekkingen aan reserves t.b.v.exploitatie      |              |
| – ontrekkingen rechtstreeks uit reserves           | -580         |
| 5 Deelnemingen en aandelen                         |              |
| – boekwinst  |              |
| + boekverlies                                      |              |
| <b>EMU Saldo</b>                                   | <b>1.096</b> |

## 2.10 Wet Normering Topinkomens

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) stelt regels aan de openbaarheid en aan de hoogte van deze inkomens. Voor GBLT worden de leden van het algemeen en dagelijks bestuur en de directeur als topfunctionarissen beschouwd, zodat de openbaarheid daarop van toepassing is. De verplichte rapportage in het kader van de WNT is opgenomen in Deel II hoofdstuk 3 Jaarrekening.



# 3 Jaarrekening

## 3.1 Balans

De balans voor resultaatbestemming van GBLT per 31 december 2018 ziet er in vergelijking met de balans per 31 december 2017 als volgt uit.

| <i>Bedragen x € 1.000</i>                         | 31-12-2018   | 31-12-2017   |
|---|--------------|--------------|
| <b>Activa</b>                                     |              |              |
| <b><i>Vaste activa</i></b>                        |              |              |
| Immateriële vaste activa                          | 135          | 90           |
| Materiële vaste activa                            | 1.120        | 1.382        |
| <b>Totale vaste activa</b>                        | <b>1.255</b> | <b>1.472</b> |
| <b><i>Vlottende activa</i></b>                    |              |              |
| Uitzettingen met een looptijd korter dan een jaar | 2.915        | 5.551        |
| Overige vorderingen                               | 1.572        | 1.439        |
| Liquide middelen                                  | 0            | 10           |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                    | <b>4.487</b> | <b>7.000</b> |
| <b>Totaal activa</b>                              | <b>5.742</b> | <b>8.472</b> |

| <i>Bedragen x € 1.000</i>                                     | 31-12-2018   | 31-12-2017   |
|---|--------------|--------------|
| <b>Passiva</b>  |              |              |
| <b><i>Vaste passiva</i></b>                                   |              |              |
| Eigen vermogen  |              |              |
| Bestemmingsreserves   | 0            | 580          |
| Nog te bestemmen resultaat lopend boekjaar                    | 1.460        | 1.416        |
| <b>Totale vaste passiva</b>                                   | <b>1.460</b> | <b>1.996</b> |
| <b><i>Vlottende passiva</i></b>                               |              |              |
| Netto-vlottende schulden met een looptijd korter dan een jaar | 3.399        | 5.413        |
| Overlopende passiva   | 883          | 1.063        |
| <b>Totaal vlottende passiva</b>                               | <b>4.282</b> | <b>6.476</b> |
| <b>Totaal passiva</b>   | <b>5.742</b> | <b>8.472</b> |

### Waarderingsgrondslagen

De jaarrekening is onder andere gebaseerd op de Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen en hoofdstuk 4 van het Waterschapsbesluit.

### *Baten en lasten*

De baten en de lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winst wordt genomen zodra deze is gerealiseerd, terwijl een verlies wordt verwerkt zodra dit bekend is.

### *Activa en passiva*

Voor zover niet anders is vermeld, zijn de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarden. Voor de investeringen en de nieuwe investeringen gelden de afschrijvingstermijnen zoals opgenomen in de Verordening financieel beheer.

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen historische kostprijs onder aftrek van afschrijvingen gebaseerd op de verwachte economische levensduur en duurzame waardeverminderingen.

De uitzettingen met een kortere looptijd dan 1 jaar, de overige kortlopende vorderingen en de overlopende activa zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. De liquide middelen betreffen direct opeisbare tegoeden.

### Afschrijving

Er vindt lineaire afschrijving plaats. Ook wordt als uitgangspunt gehanteerd dat pas na ingebruikname van de investering, de exploitatie wordt belast voor rente en afschrijving.

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd.

| Activa   | Termijn in jaren |
|--|------------------|
| Gebouwen en verbouwingskosten  | 10               |
| Inventaris   | 10               |
| Hardware   | 5                |
| Infrastructuur   | 5                |
| Laptops en mobiele telefoons   | 3                |
| Aanschaf- en implementatiekosten Belastingstelsel  | 5                |
| Software, licenties en dergelijke  | 5                |
| Dienstauto's   | 6                |
| Onderzoek en ontwikkeling  | 5                |
| Overige immateriële vaste activa tenzij gemotiveerd wordt dat een andere periode passender is. | 4 tot 5          |

### **Toelichting op de activa**

#### *Immateriële vaste activa*

In de staat van vaste activa is een nadere specificatie opgenomen van de immateriële vaste activa, zoals software en licenties. De staat is als bijlage B in deze jaarrekening opgenomen.

De immateriële vaste activa worden alle gecategoriseerd onder de 'overige immateriële vaste activa'.

Het verloop van de immateriële vaste activa is in onderstaande tabel weergegeven.

| <i>Bedragen x € 1.000</i>              | Overige immateriële activa |
|--|----------------------------|
| <b>Stand per 31 december 2017</b>      |                            |
| Historische aanschafwaarde             | 2.433                      |
| Cumulatieve afschrijvingen             | -2.343                     |
| <b>Boekwaarde</b>                      | <b>90</b>                  |
| <b>Mutaties 2018</b>                   |                            |
| Investerings                           | 150                        |
| Afschrijvingen                         | -105                       |
| <i>Desinvesteringen Aanschafwaarde</i> | <i>-238</i>                |
| <i>Desinvestering Afschrijvingen</i>   | <i>238</i>                 |
| <b>Saldo mutaties 2018</b>             | <b>45</b>                  |
| <b>Stand per 31 december 2018</b>      |                            |
| Historische aanschafwaarde             | 2.345                      |
| Cumulatieve afschrijvingen             | -2.210                     |
| <b>Boekwaarde</b>                      | <b>135</b>                 |

De afschrijvingen hebben betrekking op de uit het verleden geïnvesteerde immateriële activa zoals in bijlage B staat vermeld. Voor het opschonen van de balans wordt het 4 jarige project drukwerk gedesinvesteerd.

#### *Materiële vaste activa*

In de staat van vaste activa (bijlage B) is een nadere specificatie opgenomen van de materiële vaste activa, zoals bedrijfsgebouwen en vervoermiddelen. Het verloop van de materiële vaste activa in 2018 is in onderstaande tabel weergegeven.

| <i>Bedragen x € 1.000</i>         | Bedrijfsgebouwen | Vervoermiddelen | Overige materiële vaste activa | Totaal       |
|-----------------------------------|------------------|-----------------|--------------------------------|--------------|
| <b>Stand per 31 december 2017</b> |                  |                 |                                |              |
| Historische aanschafwaarde        | 1.341            | 14              | 888                            | 2.243        |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -418             | -12             | -431                           | -861         |
| <b>Boekwaarde</b>                 | <b>923</b>       | <b>2</b>        | <b>457</b>                     | <b>1.382</b> |
| <b>Mutaties 2018</b>              |                  |                 |                                |              |
| Afschrijvingen                    | -132             | -2              | -128                           | -262         |
| <b>Saldo mutaties 2018</b>        | <b>-132</b>      | <b>-2</b>       | <b>-128</b>                    | <b>-262</b>  |
| <b>Stand per 31 december 2018</b> |                  |                 |                                |              |
| Historische aanschafwaarde        | 1.341            | 14              | 888                            | 2.243        |
| Cumulatieve afschrijvingen        | -550             | -14             | -559                           | -1.123       |
| <b>Boekwaarde</b>                 | <b>791</b>       | <b>0</b>        | <b>329</b>                     | <b>1.120</b> |

De boekwaarde van de bedrijfsgebouwen heeft voornamelijk betrekking op huurdersinvesteringen, waarvan GBLT derhalve geen juridisch eigenaar is.

*vlottende activa*

| <i>Bedragen x € 1.000</i>                              | 31-12-2018   | 31-12-2017   |
|--|--------------|--------------|
| <b>Uitzettingen met een looptijd korter dan 1 jaar</b> |              |              |
| Uitzettingen schatkistbankieren                        | 2.915        | 5.551        |
| <b>Kortlopende vorderingen</b>                         |              |              |
| Openstaande invorderingsdebiteuren                     | 1.237        | 1.343        |
| Debiteuren   | 16           | 85           |
| Vooruitbetaalde bedragen                               | 3            | 11           |
| Overige vorderingen                                    | 316          | 0            |
| <b>Liquide middelen</b>                                | <b>0</b>     | <b>10</b>    |
| <b>Totaal</b>  | <b>4.487</b> | <b>7.000</b> |

*Uitzettingen met een looptijd korter dan één jaar*

Sinds eind 2013 zijn alle decentrale overheden, waaronder gemeenschappelijke regelingen, verplicht om hun overtollige middelen in de schatkist aan te houden. Tegelijkertijd met de wet is de ministeriële regeling Schatkistbankieren decentrale overheden van kracht geworden. Onderdeel van die regeling is de rekening-courant overeenkomst die iedere decentrale overheid heeft met de Staat der Nederlanden. De regeling bevat ook de verplichting voor decentrale overheden om een bankrekening aan te houden die gekoppeld kan worden aan de schatkist.

Niet alle overtollige middelen behoeven in de schatkist te worden gestort. Er geldt een drempel. Het drempelbedrag is een minimumbedrag (afhankelijk van de omvang van de decentrale overheid) dat gemiddeld buiten de schatkist mag worden gehouden. In onderstaande tabel is het drempelbedrag voor het schatkistbankieren per kwartaal weergegeven, alsmede de ruimte onder het drempelbedrag.

| <b>Berekening benutting drempelbedrag schatkistbankieren (bedragen x € 1000)</b> |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|
| <b>Verslagjaar 2018</b>  |            |            |            |            |
| <b>Drempelbedrag</b>   | <b>250</b> |            |            |            |
|  | Kwartaal 1 | Kwartaal 2 | Kwartaal 3 | Kwartaal 4 |
| <b>Kwartaalcijfer op dagbasis buiten 's Rijks schatkist aangehouden middelen</b> | <b>20</b>  | <b>19</b>  | <b>31</b>  | <b>13</b>  |
| Ruimte onder het drempelbedrag   | 230        | 231        | 219        | 237        |
| Overschrijding van het drempelbedrag   | -          | -          | -          | -          |

*Kortlopende vorderingen*

De kortlopende vorderingen betreffen onder andere de nog te realiseren invorderopbrengsten van € 1.237.000 en het te verrekenen waterschapsgedeelte van de Wet digitale overheid van € 316.000. Alle kortlopende vorderingen zijn op balansdatum direct opeisbaar, behalve de vordering op de waterschappen betreffende de Wet digitale overheid.

Hieronder zijn de openstaande invorderingsdebiteuren per 31 december 2018 opgenomen onder vermindering van de inschatting van de niet te realiseren inning.

| <i>Bedragen x € 1.000</i>                                   | Openstaand<br>bedrag<br>31-12-2018 | Openstaand<br>bedrag<br>31-12-2017 |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| Openstaande invorderingsdebiteuren 2018                     | 1.784                              |                                    |
| Openstaande invorderingsdebiteuren 2017                     | 585                                | 1.669                              |
| Openstaande invorderingsdebiteuren 2016                     | 223                                | 525                                |
| Openstaande invorderingsdebiteuren 2015                     | 171                                | 315                                |
| Openstaande invorderingsdebiteuren 2014                     | 102                                | 221                                |
| Openstaande invorderingsdebiteuren 2013 en voorgaande jaren | 95                                 | 172                                |
| <b>Totaal</b>   | <b>2.960</b>                       | <b>2.902</b>                       |
| Percentage verwachte inning                                 | 42%                                | 46%                                |
| Voorziening   | 1723                               | 1559                               |
| <b>Openstaande invorderingsdebiteuren</b>                   | <b>1.237</b>                       | <b>1.343</b>                       |

Voor de verwachte inning op het openstaande bedrag is een nieuwe berekeningsmethode ontwikkeld waarbij de verwachte ontvangsten worden berekend op basis van de ervaringscijfers en op basis van de fase waarin de vordering zich bevindt.

#### *Liquide middelen*

Dit betreft de saldi op de bankrekeningen.

#### **Toelichting op de passiva**

##### *Eigen vermogen*

Het eigen vermogen op de balans bestaat uit het nog te bestemmen resultaat en de bestemmingsreserves. In onderstaand overzicht wordt het verloop van het te bestemmen resultaat weergegeven.

| <i>Bedragen x € 1.000</i>   | Bedrag       |
|---|--------------|
| <b>Stand per 31 december 2017</b>   |              |
| Saldo eigen vermogen ( <i>nog te bestemmen resultaat</i> ) aan het eind van het vorige begrotingsjaar | 1.416        |
| <b>Mutaties 2018</b>  |              |
| Interne vermeerderingen   |              |
| Uitbetaald resultaat  | -1.416       |
| Voorstel voor de toevoeging/onttrekking via de resultaatbestemming                                    | 1.460        |
| <b>Stand per 31 december 2018</b>   |              |
| Saldo eigen vermogen ( <i>nog te bestemmen resultaat</i> ) aan het einde van het begrotingsjaar       | <b>1.460</b> |

### *Bestemmingsreserves*

Het verloop van de bestemmingsreserves in 2018 is als volgt weer te geven.

| <i>Bedragen x € 1.000</i>  | Reorganisatie-<br>reserve<br>2014-2016 | Bestemmings-<br>reserve<br>WOZ | Totaal<br>bestemmings-<br>reserve |
|--|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Stand per 31 december 2017</b>                                      |  |                                |                                   |
| Saldo bestemmingsreserve aan het<br>eind van het vorige begrotingsjaar | 349                                    | 231                            | 580                               |
| <b>Mutaties 2018</b>   |  |                                |                                   |
| Bestedingen ten laste van reserve                                      | -349                                   | -231                           | -580                              |
| <b>Stand per 31 december 2018</b>                                      |  |                                |                                   |
| Saldo bestemmingsreserve aan het<br>einde van het begrotingsjaar       | 0                                      | 0                              | 0                                 |

#### Reorganisatiereserve 2014-2016

Naar aanleiding van het besluit van het algemeen bestuur is een reorganisatiereserve 2014-2016 gevormd. Deze reorganisatiereserve is ingesteld om de aanwezige boventalligheid in de organisatie op te lossen. Bij de jaarrekening 2016 is het gebruik van deze reserve met twee jaar verlengd tot en met het boekjaar 2018.

De kosten in 2018 betreffen improductieve lasten en afspraken van vertrekkende medewerkers en de kosten van oud-medewerkers waarbij nog een WW verplichting is. In 2018 zijn de laatste middelen uit deze reserve ingezet. De reserve kan daarmee komen te vervallen.

#### Bestemmingsreserve WOZ

Er is een bestemmingsreserve WOZ opgebouwd tot het maximale bedrag van € 300.000 om onverwachte schommelingen in uitbetalingen in verband met proceskostenvergoedingen WOZ op te vangen en te egaliseren. Voor het boekjaar 2018 is besloten om de wettelijke verplichting van het overzetten van de waardering naar m2 voor € 225.000 te bekostigen uit deze reserve. Het restant is in 2018 gebruikt voor hogere uitbetalingen van proceskosten in 2018. Eind 2018 is deze reserve volledig uitgeput en kan komen te vervallen.

#### *Vlottende passiva*

Hier zijn onder meer de bedragen opgenomen van de nog te betalen bedragen aan leveranciers, sociale premies en nog te maken verrekeningen inzake belastingontvangsten.

In onderstaande tabel treft u een overzicht van deze balanspost aan.

| <i>Bedragen x € 1.000</i>  | 31-12-2018   | 31-12-2017   |
|--|--------------|--------------|
| <b>Netto vlottende schulden met een looptijd korter dan een jaar</b>   |              |              |
| Schulden aan leveranciers  | 51           | 304          |
| Schulden i.v.m. te betalen belastingen en sociale premies  | 715          | 669          |
| Nog te verwerken belastinginkomsten  | 1.155        | 2.711        |
| Overige kortlopende schulden   | 939          | 1.282        |
| Verloftegoeden personeel   | 285          | 248          |
| Nog te besteden PBB reservering  | 248          | 187          |
| Tegoed personeelsvereniging  | 6            | 12           |
| <b>Subtotaal</b>   | <b>3.399</b> | <b>5.413</b> |
| <b>Overlopende passiva</b>   |              |              |
| Verplichtingen die in het begrotingsjaar zijn opgebouwd en die in een volgend begrotingsjaar tot uitbetaling komen | 883          | 1.057        |
| Vooruitontvangen bedragen  | 0            | 6            |
| <b>Subtotaal</b>   | <b>883</b>   | <b>1.063</b> |
|  |              |              |
| <b>Totaal</b>  | <b>4.282</b> | <b>6.476</b> |

#### Overlopende passiva

De verplichtingen die in het begrotingsjaar zijn opgebouwd en die een volgend begrotingsjaar tot uitbetaling komen, kunnen als volgt worden gespecificeerd:

| <i>Bedragen x € 1.000</i>                | 31-12-2018 | 31-12-2017   |
|--|------------|--------------|
| Personele kosten                         | 255        | 349          |
| Inhuur personeel                         | 89         | 147          |
| Druk- en bindwerk                        | 6          | 14           |
| Onderhoud automatisering                 | 90         | 76           |
| Porti- en vrachtkosten                   | 20         | 23           |
| Bankkosten                               | 15         | 16           |
| Kwijtschelding gemeenten                 | 200        | 130          |
| Accountantskosten                        | 66         | 60           |
| Uitbestede werkzaamheden                 | 44         | 74           |
| Overige (facilitair, servicekosten e.d.) | 31         | 10           |
| Diensten derden                          | 62         | 151          |
| Telefonie en dataverkeer                 | 5          | 7            |
| <b>totaal</b>                            | <b>883</b> | <b>1.057</b> |

#### **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

##### *Huurverplichtingen*

Met ingang van december 2014 is GBLT gevestigd aan het Lübeckplein te Zwolle. Daarvoor is een 10-jarige huurovereenkomst aangegaan met gemeente Zwolle. GBLT heeft nog een 6-jarige huurverplichting, waarvan € 608.000 in 2019 is verschuldigd. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd. De zuivere huurverplichting voor 2019 bedraagt € 326.000. Voor de gehele looptijd van het huurcontract bedraagt de totale zuivere huurverplichting € 1.962.000.

### Leaseverplichtingen

De opbouw van het totaal aan verplichtingen van de leaseovereenkomsten is in onderstaande tabel weergegeven.

| <i>bedragen in € x 1.000</i> | Looptijd<br>in jaren | Einddatum  | Jaarlijkse<br>verplichting | Totale<br>verplichting |
|------------------------------|----------------------|------------|----------------------------|------------------------|
| Leaseauto 1                  | 4,5                  | 31-12-2019 | 10                         | 10                     |
| Leaseauto 2                  | 4                    | 2-1-2021   | 11                         | 22                     |
| Leaseauto 3                  | 4                    | 9-1-2021   | 8                          | 16                     |
| <b>Totaal</b>                |                      |            | <b>29</b>                  | <b>48</b>              |

### 3.2 Exploitatierkening (naar kosten- en opbrengstsoorten)

| <i>Bedragen in € x1.000</i>                        | Jaar-<br>rekening<br>2017 | Begroting<br>2018 | Gewijzigde<br>begroting<br>2018 | Jaar-<br>rekening<br>2018 | Vershil<br>begroting<br>en<br>jaarrekening |
|--|---------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------|--|
| <b>Lasten</b>                                      |                           |                   |                                 |                           |  |
| <b>1 Rente en afschrijvingen</b>                   |                           |                   |                                 |                           |  |
| 1.1 Externe rentelasten                            | 5                         | 12                | 12                              | 0                         | 12   |
| 1.2 Interne rentelasten                            | 193                       | 196               | 196                             | 103                       | 93   |
| 1.3 Afschrijvingen van activa                      | 426                       | 575               | 553                             | 366                       | 187  |
| <b>Totaal rente- en afschrijvingslasten</b>        | <b>624</b>                | <b>783</b>        | <b>761</b>                      | <b>469</b>                | <b>292</b>                                 |
| <b>2 Personeelslasten</b>                          |                           |                   |                                 |                           |  |
| 2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders     | 8.216                     | 8.372             | 8.126                           | 8.572                     | -446                                       |
| 2.2 Sociale premies                                | 2.070                     | 2.113             | 2.047                           | 2.278                     | -231                                       |
| 2.4 Overige personeelslasten                       | 661                       | 584               | 566                             | 579                       | -13  |
| 2.5 Personeel van derden                           | 2.182                     | 1.415             | 1.415                           | 2.242                     | -827                                       |
| 2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders | 62                        | 0                 | 0                               | 148                       | -148                                       |
| <b>Totaal personeelslasten</b>                     | <b>13.191</b>             | <b>12.484</b>     | <b>12.154</b>                   | <b>13.819</b>             | <b>-1.665</b>                              |
| <b>3 Goederen en diensten van derden</b>           |                           |                   |                                 |                           |  |
| 3.1 Duurzame gebruiksgoederen                      | 0                         | 32                | 32                              | 7                         | 25   |
| 3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen  | 447                       | 389               | 372                             | 235                       | 137  |
| 3.3 Energie  | 29                        | 20                | 7                               | 11                        | -4   |
| 3.4 Huren en rechten                               | 324                       | 328               | 328                             | 319                       | 9  |
| 3.5 Leasebetalingen operational lease              | 38                        | 22                | 22                              | 34                        | -12  |
| 3.7 Verzekeringen                                  | 23                        | 22                | 15                              | 16                        | -1   |
| 3.8 Belastingen                                    | 12                        | 19                | 14                              | 10                        | 4  |
| 3.9 Onderhoud door derden                          | 2.074                     | 2.307             | 2.245                           | 1.801                     | 444  |
| 3.10 Overige diensten door derden                  | 4.484                     | 4.732             | 4.770                           | 5.516                     | -746                                       |
| <b>Totaal goederen en diensten derden</b>          | <b>7.431</b>              | <b>7.871</b>      | <b>7.805</b>                    | <b>7.949</b>              | <b>-144</b>                                |
| <b>5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien</b>     |                           |                   |                                 |                           |  |
| 5.2 Onvoorzien                                     | 167                       | 200               | 200                             | 200                       | 0  |
| <b>Totaal toevoegingen voorz./onvoorzien</b>       | <b>167</b>                | <b>200</b>        | <b>200</b>                      | <b>200</b>                | <b>0</b>                                   |
| <b>Totaal lasten</b>                               | <b>21.413</b>             | <b>21.338</b>     | <b>20.920</b>                   | <b>22.437</b>             | <b>-1.517</b>                              |



| <i>Bedragen in € x1.000</i>                   | Jaar-<br>rekening<br>2017 | Begroting<br>2018 | Gewijzigde<br>begroting<br>2018 | Jaar-<br>rekening<br>2018 | Verschil<br>begroting<br>en<br>jaarrekening |
|---|---------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------|---|
| <b>Baten</b>                                  |                           |                   |                                 |                           |   |
| <b>2 Personeelsbaten</b>                      |                           |                   |                                 |                           |   |
| 2.1 Baten i.v.m. salarissen en sociale lasten | 23                        |                   |                                 | 63                        | 63  |
| <b>Totaal personeelsbaten</b>                 | <b>23</b>                 | <b>0</b>          | <b>0</b>                        | <b>63</b>                 | <b>63</b>                                   |
| <b>3 Goederen en diensten aan derden</b>      |                           |                   |                                 |                           |   |
| 3.6 Diensten derden – bijdragen deelnemers    | 17.748                    | 18.128            | 17.710                          | 18.026                    | 316   |
| <b>Totaal goederen en diensten aan derden</b> | <b>17.748</b>             | <b>18.128</b>     | <b>17.710</b>                   | <b>18.026</b>             | <b>316</b>                                  |
| <b>4 Bijdragen van derden</b>                 |                           |                   |                                 |                           |   |
| 4.1 bijdragen van overigen                    | 7                         | 0                 | 0                               | 220                       | 220   |
| <b>Totaal bijdragen van derden</b>            | <b>7</b>                  | <b>0</b>          | <b>0</b>                        | <b>220</b>                | <b>220</b>                                  |
| <b>5 Waterschapsbelastingen</b>               |                           |                   |                                 |                           |   |
| 5.1 Invorderopbrengsten                       | 4.643                     | 3.210             | 3.210                           | 5.008                     | 1.798                                       |
| <b>Totaal waterschapsbelastingen</b>          | <b>4.643</b>              | <b>3.210</b>      | <b>3.210</b>                    | <b>5.008</b>              | <b>1.798</b>                                |
| <b>6 Interne verrekeningen</b>                | <b>0</b>                  | <b>0</b>          | <b>0</b>                        | <b>0</b>                  | <b>0</b>                                    |
| <b>Totaal baten</b>                           | <b>22.421</b>             | <b>21.338</b>     | <b>20.920</b>                   | <b>23.317</b>             | <b>2.397</b>                                |
| <b>Totaal saldo van baten en lasten</b>       | <b>1.008</b>              | <b>0</b>          | <b>0</b>                        | <b>880</b>                | <b>880</b>                                  |
| <b>Toevoegingen en onttrekkingen reserves</b> |                           |                   |                                 |                           |   |
| Toevoegingen aan bestemmingsreserve           | 0                         | 0                 | 0                               | 0                         | 0   |
| Onttrekkingen aan bestemmingsreserve          | 408                       | 0                 | 0                               | 580                       | 580   |
| <b>Resultaat</b>                              | <b>1.416</b>              | <b>0</b>          | <b>0</b>                        | <b>1.460</b>              | <b>1.460</b>                                |

### Toelichting op de lasten

Hierna worden de afwijkingen ten opzichte van de gewijzigde begroting weergegeven voor zover zij een bedrag van € 25.000 te boven gaan.

De volgende afkortingen worden gebruikt:

I/S = incidenteel/structureel en

V/N = voordeel/nadeel

#### 1 Rente en afschrijvingen

| Omschrijving  | I/S | V/N | Bedrag in<br>€ x 1.000 |
|---|-----|-----|------------------------|
| <b>1.2 Interne rentelasten</b><br>Er is een voordeel op de interne rentelasten. Dit komt door het beter op elkaar laten aansluiten van de voorlopige en definitieve aanslagen. Hierdoor zijn de te betalen lasten lager.  | I   | V   | 93                     |
| <b>1.3 Afschrijvingen van activa</b><br>Er is een voordeel op de afschrijvingskosten. Dit komt omdat er in de begroting rekening is gehouden met nog in te vullen investeringsruimte vanuit de afgelopen jaren. Een deel van deze investeringsruimte is uitgesteld. Hierdoor komen de kosten lager uit. | I   | V   | 187                    |

## 2 Personeelslasten

| Omschrijving   | I/S | V/N | Bedrag in<br>€ x 1.000 |
|--|-----|-----|------------------------|
| <b>2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders &amp; 2.2 Sociale premies</b><br>Er is een nadeel op het salaris van personeel. Dit is veroorzaakt door het aannemen van extra personeel bij Business Control, Gegevensbeheer en ICT.  | I/S | N   | 677                    |
| <b>2.5 Personeel van derden</b><br>Er is een nadeel op het personeel van derden. Dit nadeel is veroorzaakt door een verschuiving van de kosten van inhuur naar uitbesteden diensten. Daarnaast zijn er hogere kosten op de inhuur van de frontoffice bij de afdeling KCC en de afdelingen I&A en Waarden.  | I/S | N   | 827                    |
| <b>2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders</b><br>Dit betreffen kosten in verband met wachtgeld verplichtingen. In de begroting is ervan uitgegaan dat deze kosten rechtstreeks ten laste van de bestemmingsreserve reorganisatie zouden komen. In de jaarrekening zijn deze kosten eerst in de exploitatie verantwoord. Vervolgens heeft er een onttrekking aan de bestemmingsreserve reorganisatie plaatsgevonden. Het betreft dus een afwijking als gevolg van een andere presentatie van baten en lasten. | I   | N   | 148                    |

## 3 Goederen en diensten van derden

| Omschrijving   | I/S | V/N | Bedrag in<br>€ x 1.000 |
|--|-----|-----|------------------------|
| <b>3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen</b><br>Er is een voordeel op overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen. Dit komt door een verschuiving van de kosten tussen druk- en bindwerk en digitale postverwerking. De kosten voor digitale postverwerking valt onder de post overige diensten door derden. | S   | V   | 137                    |
| <b>3.9 Onderhoud door derden</b><br>Er is een voordeel op onderhoud door derden. Dit komt door een verschuiving in de kosten van inhuur naar uitbesteden diensten.   | I/S | V   | 444                    |

| Omschrijving   | I/S        | V/N      | Bedrag in<br>€ x 1.000 |
|--|------------|----------|------------------------|
| <p><b>3.10 Overige diensten door derden</b></p> <p>Er is een nadeel op overige diensten door derden. Dit is als volgt te specificeren naar voor- en nadelige afwijkingen groter dan € 100.000 per kostensoort:</p> <p>Voordeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lagere bankkosten – € 386.000</li> <li>- lagere onderzoekskosten samenwerking gemeenten – € 146.000</li> <li>- verschuiving inhuur naar diensten derden – €486.000</li> </ul> <p>Nadeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- niet begrote kosten Wet digitale overheid – € 527.000</li> <li>- projectkosten aanbesteding belastingpakket – € 203.000</li> <li>- niet begrote kosten project Waardenen op gebruiksooppervlakten – € 249.000</li> <li>- hogere kosten dwanginvordering – € 300.000</li> <li>- hogere kosten bezwaarafhandeling – € 140.000</li> <li>- hogere kosten gegevensopwerking – € 180.000</li> </ul> | <b>S/I</b> | <b>N</b> | <b>746</b>             |

*5 Toevoeging voorzieningen/onvoorzien*

| Omschrijving  | I/S      | V/N      | Bedrag in<br>€ x 1.000 |
|---|----------|----------|------------------------|
| <p><b>5.2 Onvoorzien</b></p> <p>In 2018 zijn er bestedingen aangevraagd vanuit de post onvoorzien. De post onvoorzien is met goedkeuring van het dagelijks bestuur gebruikt voor: Voormeldingen € 40.000, informatie- en archiefbeheer € 50.000, inrichting Datamart gegevensbeheer € 35.000 en langdurige ziekte € 75.000.</p> | <b>I</b> | <b>N</b> | <b>0</b>               |

**Toelichting op de baten**

*2 Personeelsbaten*

| Omschrijving   | I/S      | V/N      | Bedrag in<br>€ x 1.000 |
|--|----------|----------|------------------------|
| <p><b>2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten</b></p> <p>Dit betreft het uitlenen van een personeelslid voor een half jaar en ontvangen premies voor ziekte en zwangerschap.</p> | <b>I</b> | <b>V</b> | <b>63</b>              |

### 3 Goederen en diensten aan derden

| Omschrijving  | I/S | V/N | Bedrag in € x 1.000 |
|---|-----|-----|---------------------|
| <b>3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers</b><br>Dit betreft het waterschapsdeel van het voorschot van de Wet digitale overheid welke worden verrekend in de jaarrekening. | I   | V   | 316                 |

### 4 Bijdragen van derden

| Omschrijving   | I/S | V/N | Bedrag in € x 1.000 |
|--|-----|-----|---------------------|
| <b>4.1 Bijdragen van overigen</b><br>Primair het gemeentelijk deel van het voorschot van de Wet digitale overheid. | I   | V   | 220                 |

### 5 Waterschapsbelastingen

| Omschrijving   | I/S | V/N | Bedrag in € x 1.000 |
|--|-----|-----|---------------------|
| <b>5.1 Invorderopbrengsten</b><br>De invorderopbrengsten liggen hoger dan begroot. Er zijn meer vorderingen in het invorderproces behandeld en hebben geleid tot meer invorderbaten dan begroot. | S/I | V   | 1.798               |

## 3.3 Exploitatierekening (naar kostendragers)

Voor de jaarrekening wordt de kostendrager gezien als de deelnemers die de lasten van GBLT voor haar rekening nemen.

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 in de Bijdrageverordening GBLT 2016 neergelegde verdeelsleutel aan de deelnemers in rekening gebracht.

Dit leidt tot de volgende bijdragen per deelnemer.

| Deelnemer                 | Betaalde voorschotten 2018 | Bijdrage op basis van Jaarrekening 2018 | Te verrekenen bijdrage | WDO nog in rekening brengen | Na vaststelling Jaarrekening 2018 overgemaakt / verrekend |
|---------------------------|----------------------------|---|------------------------|-----------------------------|---|
| Drents Overijsselse Delta | 2.418.964                  | 2.152.953                               | 266.011                | 56.491                      | 209.520   |
| Rijn en IJssel            | 2.539.115                  | 2.259.890                               | 279.224                | 59.297                      | 219.927   |
| Vallei en Veluwe          | 3.957.489                  | 3.522.287                               | 435.202                | 92.421                      | 342.781   |
| Vechtstromen              | 3.067.180                  | 2.729.885                               | 337.295                | 71.629                      | 265.666   |
| Zuiderzeeland             | 1.555.424                  | 1.384.375                               | 171.049                | 36.324                      | 134.724   |
| Bunschoten                | 291.064                    | 292.988                                 | -1.924                 |                             | -1.924  |
| Dalfsen                   | 422.609                    | 425.401                                 | -2.792                 |                             | -2.792  |
| Dronten                   | 567.269                    | 571.233                                 | -3.964                 |                             | -3.964  |
| Leusden                   | 410.761                    | 413.632                                 | -2.871                 |                             | -2.871  |
| Nijkerk                   | 608.242                    | 612.260                                 | -4.018                 |                             | -4.018  |
| Zwolle                    | 1.871.837                  | 1.884.919                               | -13.082                |                             | -13.082   |
| <b>Totaal</b>             | <b>17.709.954</b>          | <b>16.249.824</b>                       | <b>1.460.130</b>       | <b>316.162</b>              | <b>1.143.968</b>  |

De uitdaging voor GBLT bestaat uit het realiseren van kwaliteit van dienstverlening. De toename zal leiden tot een stijging van de vaste kosten en een afname van de (variabele) faalkosten. Het netto effect is een efficiency verbetering voor de deelnemers.

De gemeenten kunnen op de in rekening gebrachte bijdrage nog btw compensatie toepassen. Deze is in onderstaande tabel opgenomen.

| Deelnemer     | Compensabele btw inschatting 2018 | Compensabele btw o.b.v jaarrekening 2018 |
|---------------|-----------------------------------|--|
| Bunschoten    | 17.983                            | 26.397                                   |
| Dalfsen       | 25.815                            | 38.328                                   |
| Dronten       | 33.896                            | 51.244                                   |
| Leusden       | 24.619                            | 37.106                                   |
| Nijkerk       | 37.677                            | 55.163                                   |
| Zwolle        | 112.754                           | 169.091                                  |
| <b>Totaal</b> | <b>252.745</b>                    | <b>377.328</b>                           |

### 3.4 Wet Normering Topinkomens

Het Waterschapsbesluit bepaalt dat in het jaarverslag een paragraaf moet worden opgenomen die informatie bevat over topinkomens, zoals bedoeld in de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi publieke sector (WNT). Op grond van de WNT mag het inkomen van topfunctionarissen in de (semi) publieke sector niet meer bedragen dan € 189.000.

De WNT definieert het begrip topfunctionaris voor instellingen in de (semi)publieke sector als:

1. de leden van de hoogste uitvoerende en toezichthoudende organen;
2. de hoogste ondergeschikte of de leden van de groep hoogste ondergeschikten aan dat orgaan en;
3. degene of degenen belast met de dagelijkse leiding.

Onderstaand overzicht toont de leden van het algemeen bestuur van GBLT.

| Leden algemeen bestuur GBLT  | Duur dienstverband 2018  |
|--|--------------------------|
| <b>Voorzitter</b><br><b>B.J. Bussink</b><br>(DB-lid waterschap Rijn en IJssel) | 1-1-2018 t/m 31-12-2018  |
| <b>W. Stegeman</b><br>(DB-lid waterschap Vechtstromen)                         | 1-1-2018 t/m 31-12-2018  |
| <b>C.A.A.A. Maenhout</b><br>(DB-lid waterschap Zuiderzeeland)                  | 1-1-2018 t/m 31-12-2018  |
| <b>K.H. Odink</b><br>(DB-lid waterschap Drents Overijsselse Delta)             | 1-1-2018 t/m 31-12-2018  |
| <b>B. van Vreeswijk</b><br>(DB-lid waterschap Vallei en Veluwe)                | 1-1-2018 t/m 31-12-2018  |
| <b>T. van Amerongen</b><br>(Wethouder gemeente Dronten)                        | 1-1-2018 t/m 31-12-2018  |
| <b>A.J. Dragt</b><br>(Wethouder gemeente Leusden)                              | 1-1-2018 t/m 30-04-2018  |
| <b>W.R. Vos</b><br>(Wethouder gemeente Leusden)                                | 1-5-2018 t/m 31-12-2018  |
| <b>W. van Veelen</b><br>(Wethouder gemeente Nijkerk)                           | 1-1-2018 t/m 18-6-2018   |
| <b>W. Oosterwijk</b><br>(Wethouder gemeente Nijkerk)                           | 19-6-2018 t/m 31-12-2018 |
| <b>J.E. Brink</b><br>(Wethouder gemeente Zwolle)                               | 1-1-2018 t/m 11-6-2018   |
| <b>K. Sloots</b><br>(Wethouder gemeente Zwolle)                                | 12-6-2018 t/m 31-12-2018 |
| <b>R.W.J. van Leeuwen</b><br>(Wethouder gemeente Dalfsen)                      | 1-1-2018 t/m 31-12-2018  |
| <b>M. Nagel</b><br>(Wethouder gemeente Bunschoten)                             | 1-1-2018 t/m 5-6-2018    |
| <b>R.J. Beukers</b><br>(Wethouder gemeente Bunschoten)                         | 6-6-2018 t/m 31-12-2018  |

De leden van het algemeen en dagelijks bestuur van GBLT ontvangen geen bezoldiging en geen onkostenvergoeding van GBLT.

In onderstaand overzicht worden de beloningsgegevens van de topfunctionarissen, zoals bedoeld in de WNT, weergegeven.

| <i>Bedragen in €</i><br>Functiegegevens                      | M.A. van Helden<br>Directeur |
|--|------------------------------|
| Aanvang en einde functievervulling in 2018                   | 1/1 – 31/12                  |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)             | 1                            |
| Dienstbetrekking?  | Ja                           |
| <b>Bezoldiging</b>   |                              |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                | 118.190                      |
| Beloningen betaalbaar op termijn                             | 17.852                       |
| <i>Subtotaal</i>   | <i>136.042</i>               |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 189.000                      |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t                        |
| <b>Totale bezoldiging</b>                                    | <b>136.042</b>               |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan     | N.v.t.                       |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling  | N.v.t.                       |
| <i>Bedragen in €</i><br>Functiegegevens                      | M.A. van Helden<br>Directeur |
| <b>Gegevens 2017</b>   |                              |
| Aanvang en einde functievervulling in 2017                   | 1/1 – 31/12                  |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)             | 1                            |
| Dienstbetrekking?  | Ja                           |
| <b>Bezoldiging</b>   |                              |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                | 113.992                      |
| Beloningen betaalbaar op termijn                             | 16.656                       |
| <i>Subtotaal</i>   | <i>130.648</i>               |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 181.000                      |
| <b>Totale bezoldiging</b>                                    | <b>130.648</b>               |

# 4 Overige gegevens

## 4.1 Controleverklaring

Wordt toegevoegd na goedkeuring van de jaarrekening 2018 door Deloitte Accountants.



## 4.2 Vaststellingsbesluit

Op grond van artikel 104 van de Waterschapswet zijn de Jaarstukken 2018, met daarin opgenomen de Jaarrekening 2018, op 27 maart 2019 in openbare vergadering vastgesteld door het algemeen bestuur van GBLT.

De Jaarrekening 2018 sluit af met een resultaat voor resultaatbestemming van € 1,46 mln. positief. Het algemeen bestuur besluit dit resultaat op basis van de bepalingen in de Bijdrageverordening GBLT 2016 te verrekenen met de deelnemers.

Zwolle, 27 maart 2019

Het algemeen bestuur,

De voorzitter,

De directeur,

B.J. Bussink

M.A. van Helden

## **Bijlagen**

## Bijlage A Kengetallen 2018

|   |  |
|---|--|
| Deelnemende waterschappen   | Drents Overijsselse Delta<br>Rijn en IJssel<br>Vallei en Veluwe<br>Vechtstromen<br>Zuiderzeeland |
| Deelnemende gemeenten   | Bunschoten<br>Dalfsen<br>Dronten<br>Leusden<br>Nijkerk<br>Zwolle                                 |
| Provincies waarin de deelnemers zijn gelegen                          | Drenthe<br>Flevoland<br>Gelderland<br>Overijssel<br>Utrecht                                      |
| Grootte van het verzorgingsgebied                                     | 1,175 mln. hectare   |
| Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied per 31-12-2018              | 92   |
| Aantal inwoners in het verzorgingsgebied per 31-12-2018               | 3,6 mln.   |
| Aantal verzonden aanslagbiljetten belastingjaar 2018                  | 1,9 mln.   |
| Aantal opgenomen aanslagregels op aanslagbiljetten belastingjaar 2018 | 6 mln.   |
| Aantal verzonden aanmaningen belastingjaar 2018                       | 189.624  |
| Aantal verzonden dwangbevelen belastingjaar 2018                      | 64.786   |
| Totaal opgelegd aanslagbedrag belastingjaar 2018                      | € 651 mln.   |
| <i>Waarvan:</i>   |  |
| <i>ten behoeve van de waterschappen</i>                               | € 535 mln.   |
| <i>ten behoeve van de gemeenten</i>                                   | € 116 mln.   |
| Totaal aantal bezette formatieplaatsen per 31-12-2018                 | 164  |
| Telefonische bereikbaarheid belastingjaar 2018                        | 88%  |
| Aantal formele klachten belastingjaar 2018                            | 57   |
| Waarvan gegrond verklaard   | 47%  |

## Bijlage B Staat van vaste activa

| Omschrijving                          | Afschrijvings-<br>duur<br>in jaren | Jaar van<br>investering of<br>activering | Historisch<br>investerings-<br>bedrag | Afschrijvingen<br>voorgaande<br>jaren | Balans per<br>31-12-2017 | Investerings-<br>2018 | Des-<br>investerings-<br>2018 | Afwaarderingen<br>wegens duurz.<br>waardever-<br>minderingen<br>2018 | Afschrijvingen<br>2018 | Balans per<br>31-12-2018 |
|---------------------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------------|--|------------------------|--------------------------|
| <b>Immateriële vaste activa</b>       |                                    |  |                                       |                                       |                          |                       |                               |  |                        |                          |
| Project nieuwe belastingapplicatie    | 5                                  | 2012/2013                                | 2.120.079                             | 2.120.079                             | 0                        |                       |                               |  | 0                      | 0                        |
| BGT Implementatie                     | 5                                  | 2015                                     | 75.025                                | 45.015                                | 30.010                   |                       |                               |  | 15.005                 | 15.005                   |
| Project Addcomm drukwerk              | 4                                  | 2015                                     | 238.007                               | 178.505                               | 59.502                   |                       |                               |  | 59.502                 | 0                        |
| Waarderingapplicatie                  | 5                                  | 2018                                     |                                       |                                       |                          | 101.165               |                               |  | 20.233                 | 80.932                   |
| Voormelding                           | 5                                  | 2018                                     |                                       |                                       |                          | 49.160                |                               |  | 9.832                  | 39.328                   |
| Subtotaal                             |                                    |  | 2.433.110                             | 2.343.599                             | 89.512                   | 150.324               | 0                             | 0  | 104.572                | 135.265                  |
| <b>Materiële vaste activa</b>         |                                    |  |                                       |                                       |                          |                       |                               |  |                        |                          |
| <b>Bedrijfsgebouwen</b>               |                                    |  |                                       |                                       |                          |                       |                               |  |                        |                          |
| Verbouwing Zwolle Lubeckplein         | 10                                 | 2014                                     | 1.341.390                             | 418.559                               | 922.831                  |                       |                               |  | 131.833                | 790.998                  |
| <b>Vervoermiddelen</b>                |                                    |  |                                       |                                       |                          |                       |                               |  |                        |                          |
| Dienstauto's                          | 6                                  | 2012                                     | 14.490                                | 12.267                                | 2.223                    |                       |                               |  | 2.223                  | 0                        |
| <b>Overige materiële vaste activa</b> |                                    |  |                                       |                                       |                          |                       |                               |  |                        |                          |
| Kantoormeubilair Lubeckplein Zwolle   | 10                                 | 2014                                     | 347.726                               | 107.216                               | 240.511                  |                       |                               |  | 34.773                 | 205.738                  |
| Infrastructuur Lubeckplein Zwolle     | 5                                  | 2014                                     | 176.474                               | 108.983                               | 67.491                   |                       |                               |  | 35.295                 | 32.196                   |
| Schermen vergaderruimtes en lounges   | 5                                  | 2014                                     | 79.415                                | 48.972                                | 30.442                   |                       |                               |  | 15.883                 | 14.559                   |
| Werkplekken lubeckplein Zwolle        | 3                                  | 2014                                     | 158.843                               | 158.843                               | 0                        |                       |                               |  | 0                      | 0                        |
| Mobiele telefoons                     | 3                                  | 2017                                     | 125.755                               | 6.986                                 | 118.769                  |                       |                               |  | 41.918                 | 76.850                   |
| Subtotaal                             |                                    |  | 2.824.087                             | 861.825                               | 1.382.267                | 0                     | 0                             | 0  | 261.925                | 1.120.342                |
| <b>Totalen</b>                        |                                    |  | <b>5.257.198</b>                      | <b>3.205.424</b>                      | <b>1.471.779</b>         | <b>150.324</b>        | <b>0</b>                      | <b>0</b>   | <b>366.497</b>         | <b>1.255.607</b>         |



# Kadernotitie 2020

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| 1. Voorwoord .....                                    | 3  |
| 2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen..... | 4  |
| 3. Financiën .....                                    | 9  |
| Bijlage A: Financiële rekenparameters.....            | 13 |

# 1. Voorwoord

In de kadernotitie 2020 zijn de meerjarige (2020–2023) financiële en beleidsmatige kaders, en de effecten daarvan op de deelnemers, neergelegd. In ambtelijk en bestuurlijk overleg met de deelnemende waterschappen en gemeenten, in de gemeenschappelijke regeling GBLT, is besloten de kadernotitie en begroting 2020 tegelijkertijd op te pakken. Door deze werkwijze kan de kadernota compact blijven, zonder herhalingen in de begroting. De begroting is bovendien enkele weken eerder gereed, zodat voldoende doorlooptijd beschikbaar is voor de zienswijzprocedure op deze begroting.

Bovenstaande wijziging betekent dat in de kadernotitie 2020 wordt beschreven welke beleidsmatige en financiële kaders in 2020 (tot en met 2023) van belang en (mogelijk) van invloed zijn om de strategische doelstellingen te bereiken. In de begroting 2020 worden de concrete plannen om de doelstellingen te bereiken nader uitgewerkt. Hierbij worden ook de beleidsmatige en financiële gevolgen uitgewerkt om dit mogelijk te maken.

## 2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke doorontwikkeling GBLT de komende vier jaar ziet in de ambitie voor een toonaangevend belastingkantoor. Die ambitie wijkt overigens beperkt af van voorgaande jaren, maar dit betekent niet dat er geen veranderingen te constateren zijn.

### 2.1. Positiebepaling

GBLT werkt aan de toekomst en niet langer aan het opruimen van het verleden. Dat punt willen we markeren. De belastinguitvoering door GBLT is aantoonbaar op orde, altijd vatbaar voor verbetering, maar niet meer achterstallig. De opdrachtgevers zien het, ook in de opbrengst, en de accountant bevestigt dit beeld. Dat rechtvaardigt een pas op de plaats. Waar staan we nu en hoe gaan we verder?

GBLT is ontstaan als een fusie van twee belastingkantoren voor waterschappen, Lococensus en Tricijn. Het doel was een robuust belastingkantoor dat de belastinguitvoering aankan met 4 K's (Kwaliteit, Kwetsbaarheid, Kosten en Klantgerichtheid). Vanaf 2013 zijn 6 gemeenten toegetreden met gelijklopende verwachtingen. De business-cases, geschreven om de samenwerkingsbeslissingen te onderbouwen, gingen uit van 'meer van hetzelfde' waarbij de schaalvoordelen werden geprojecteerd in financiële termen. Achteraf bezien blijken behoorlijke inspanningen nodig om ingrijpende veranderingen van buitenaf op te vangen en GBLT op een hoger plateau te brengen. GBLT is hiermee niet langer een optelsom van belastingafdelingen maar een professioneel data-verwerkend belastingbedrijf.

Als begin 2016 het bestuur beslist dat kwaliteit van dienstverlening belangrijker is dan verdere schaalvergroting keert GBLT de blik vooral naar binnen. GBLT geeft de volle aandacht aan verbetering van processen, medewerkers, informatie en software. Inmiddels is de basis op orde en de strategische ontwikkelingen, zoals hierna opgenomen, laten zien dat de toekomstige jaren voldoende uitdaging bieden. Duurzame belastingheffing staat op de agenda bij alle overheidslagen. Maatschappelijk verantwoord invorderen is een opgave die GBLT in samenwerking moet oppakken. De digitalisering van overheidsinformatie is een domein waar GBLT met veel partijen moet samenwerken. Deelnemers in GBLT moeten zich opnieuw afvragen waarom en met wie zij deze inspanning willen aangaan.

Schaalvergroting is een middel en niet een doel. Uitbreiding van deelnemers is slechts een van de opties om door samenwerking betere dienstverlening te realiseren. Een gezamenlijke oriëntatie door deelnemers op samenwerking maakt van GBLT een sterker bedrijf, dat weet wat de opdrachtgevers willen. Een gezamenlijke visie op de toekomst motiveert medewerkers om aan hun eigen toekomst te werken. In 2019 gaat GBLT die discussie aan met de deelnemers zodat in 2020 de bestuurlijke en juridische randvoorwaarden kunnen worden ingevuld als voorbereiding op mogelijke uitkomsten.

### 2.2. Ontwikkelstrategie en strategische doelstellingen

Voor de kadernotitie 2020 wordt uitgegaan van de huidige ontwikkelstrategie, Kwaliteit van dienstverlening. De ontwikkelstrategie omvat de dienstverlening aan zowel de belastingplichtigen als aan de opdrachtgevers en betreft voortdurend verbeteringen doorvoeren in processen, systemen en medewerkers. Dit alles om het de burger makkelijker te maken de belasting te begrijpen en te betalen.



De huidige strategische doelstellingen zoals opgenomen in de begroting 2018 en 2019 zijn met kleine nuances opnieuw geformuleerd, zodat deze beter aansluiten bij de reeds bereikte effecten en het beoogde resultaat:

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

Voor de analyse van de ontwikkelingen heeft GBLT gebruik gemaakt van de Lange Termijn Agenda Belastingen vanuit de beweging Samen Organiseren. De agenda zet de belangrijkste thema's, ontwikkelingen en wetwijzingen voor belastingorganisaties op een rij en zorgt dat belastingorganisaties meer grip krijgen op hun toekomst.

Uit de analyse zijn onderstaande ontwikkelingen naar voren gekomen en vormen het kader voor de begroting 2020.

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

Toonaangevende belastinguitvoering wordt mogelijk door foutloze data, vakbekwame medewerkers, klantgerichte processen en betrouwbare systemen. Het doel is een nog verdere aansluiting tussen de verwachtingen van de opdrachtgevers, de realisatie van de belastingopbrengsten en het vertrouwen van de belastingplichtigen.

Datakwaliteit staat vooraan in de rij. De inspanningen om aan te sluiten op de basisregistraties zijn nog niet voorbij en zullen ook nooit meer afnemen. De samenleving zal steeds hogere eisen stellen aan het gebruik en de bescherming van informatie. Wel verschuift de aandacht de komende jaren van de BAG, WOZ en BRK naar het handelsregister en het afnemerschap van de LV-WOZ ten behoeve van de Watersysteemheffing.

De aanbesteding, inrichting en start productie van de belastingsoftware is de belangrijkste succesfactor voor het primaire proces. GBLT wil met de te selecteren leverancier afspreken hoe de software in de toekomst kan worden aangepast door scheiding van data en services. GBLT (en andere gebruikers) worden daardoor minder afhankelijk van single-source oplossingen.

### **2.4. Toonaangevende kwaliteit van klantbeleving**

In de afgelopen periode is fors geïnvesteerd in de kwaliteit van GBLT. De effecten van deze verbetering zijn reeds zichtbaar in de belastingopbrengsten en het aantal klantreacties. Het verbeteren van kwaliteit is echter een continu proces dat voortdurend bewaakt moet worden.

#### *Klantreis*

Binnen GBLT is kanaalverschuiving naar digitaal steeds meer zichtbaar. Dit uit zich in een toename in het gebruik van onze website en zelfservice (Mijn Loket) door klanten. Om de klanttevredenheid verder te verhogen is goede automatisering van de klantprocessen randvoorwaardelijk. Klanttevredenheid wordt ook bepaald door de kwaliteit van medewerkers en dan met name door de

klantcontactprofessional. Een hogere kwaliteit zal leiden tot een hogere klanttevredenheid en meer voldoening in de uitvoering van werk bij de medewerkers.

Naast kanaalverschuiving worden data en analyse steeds belangrijker, ook als het gaat om klantcontact en dienstverlening. Om continu klantgericht te kunnen verbeteren is het noodzakelijk om verschillende databronnen samen te brengen met ervaringen van klantcontactprofessionals.

#### *Maatwerkbenadering en sociaal invorderen*

De ontwikkelingen in de maatschappij vragen steeds meer om een gerichte benadering. De verschuiving van “één standaardproces voor iedereen” naar “digitaal waar het kan, persoonlijk waar het nodig is” wordt bij steeds meer organisaties zichtbaar en klantvriendelijkheid krijgt prioriteit. Ook GBLT wil bij haar invordering aandacht geven aan de verschillende situaties van haar klanten.

#### *WOZ naar waardering “Goed”*

GBLT stelt zichzelf ten doel door de Waarderingskamer met een ‘Goed’ beoordeeld te worden. Dit vereist dat GBLT de specifieke gegevens van de objecten verder compleet maakt.

#### *Waarderen met gebruik van oppervlakte in plaats van inhoud*

De Waarderingskamer schrijft voor dat taxatieberekeningen moeten plaatsvinden op basis van m<sup>2</sup> in plaats van m<sup>3</sup>. Het doel hiervan is onder meer een betere aansluiting op de Basis Administratie Adressen en Gebouwen (BAG). Hiervoor geldt een overgangperiode van vijf jaar. Dit betekent dat uiterlijk vanaf 1 januari 2022 met gebruik van oppervlakte getaxeerd (en beschikt) dient te worden.

## **2.5. Informatiepositie van opdrachtgevers realiseren**

GBLT heeft gewerkt aan het verbeteren van de verantwoording aan het bestuur en haar deelnemers. De stappen die hierin zijn gemaakt worden inmiddels erkend door de accountant en gezien door de deelnemers. De verantwoording is echter nog altijd vatbaar voor verbetering, waarbij de focus meer komt te liggen op efficiency, reproduceerbaarheid en de toegankelijkheid van de benodigde verantwoordingsinformatie voor de opdrachtgevers. Hierin blijven we continu streven naar verbeteren en doorontwikkelen van de analyses ten behoeve van de verantwoordingsrapportages.

Opdrachtgevers zelf worden voor hun beleidsvoornemens en processen ook meer data-gedreven en dus afhankelijker van beschikbaarheid van informatie. GBLT stelt zich ten doel om te weten wat de opdrachtgevers drijft. Hoe kan GBLT ondersteunen met informatie en deskundigheid, natuurlijk met behoud van maatschappelijk vertrouwen in het belastingproces. Voorbeelden van die informatievoorziening zijn transparantie in belastingspreiding, lokale lastendruk en ondersteuning bij vergroening of schuldenproblematiek.

## **2.6. Medewerkers in beweging**

Voor toonaangevende belastinguitvoering zijn vakbekwame medewerkers nodig. Hierbij zien wij dat de inzet van medewerkers steeds meer verschuift van (tijdig) oplossen van uitval naar het voorkomen van uitval. Beheersing van data en IT nemen voortdurend toe in belang van productieprocessen en voor klantbeleving. Dat heeft zijn uitwerking op de toekomstige samenstelling van medewerkers in aantallen en competenties.

De verdere professionalisering vergt een andere manier van werken en vraagt om medewerkers, eigen en ingehuurd, die vakbekwaam en vaardig zijn toegerust en passend beloond worden voor de taak die dan van hen wordt gevraagd. Uitgangspunt hierbij is dat zij met perspectief en motivatie hun prestaties kunnen leveren. GBLT stimuleert dat medewerkers breder inzetbaar worden, ook met het oog op hun loopbaanperspectief.

## **2.7. 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. Hierbij wordt het stelsel van basisregistraties optimaal benut met waarborgen voor de informatieveiligheid. Deze informatieveiligheid zal moeten meegroeien met de ontwikkeling van de digitale overheid.

### *Basisregistraties*

Het stelsel van basisadministraties is de belangrijkste voorwaarde om te komen tot een integrale informatiehuishouding van de overheid. Voor GBLT is optimalisering van de aansluiting op dat stelsel de basis voor verbetering van de datakwaliteit en procesinrichting.

Het NHR wordt de basisregistratie van ondernemingen en rechtspersonen en maakt dan deel uit van het stelsel van basisregistraties. In 2021 moeten alle overheidsinstanties aangesloten zijn op het NHR.

### *Wet modernisering elektronisch bestuur*

In 2021 zal de Wet modernisering elektronisch bestuur in werking treden. Met deze digitalisering van de overheidsdienstverlening wordt beoogd een grote stap te zetten in de richting van een open, transparante overheid waarbinnen met inachtneming van de privacy-regels gegevens sneller en veiliger kunnen worden uitgewisseld, zowel intern als extern. Binnen de wettelijke kaders zoeken we samen met de deelnemers naar mogelijkheden voor gegevensuitwisseling. Elektronisch bestuurlijk verkeer kan daarnaast bijdragen aan de vermindering van administratieve lasten van burgers.

### *Wetsvoorstel Open Overheid (Woo)*

Met Woo wil de overheid op den duur de Wet openbaarheid van bestuur (Wob) vervangen. Mogelijk dat hier ontsluitingskosten mee gemoeid zijn. De impact hiervan is echter nog onzeker voor GBLT.

### *Wet digitale overheid (WDO)*

WDO heeft als doel het verbeteren van de digitale overheid door standaarden voor elektronisch verkeer verplicht te stellen. Ook geeft het regels over informatieveiligheid en over de toegang van burgers en bedrijven tot online dienstverlening bij de (semi)overheid. Ook voor GBLT draagt de WDO bij aan de realisatie van een goed werkende en samenhangende digitale overheid die burgers en bedrijven verwachten.

### *Wijziging Wet WOZ*

Op moment van schrijven van de kadernotitie is een wetsvoorstel opgesteld om de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ) op enkele fundamentele punten te wijzigen. Dit is ingegeven doordat het WOZ-gegeven steeds breder wordt gebruikt, maar de wet hier onvoldoende op is toegerust. Voor waterschappen zijn de wijzigingen van belang omdat het WOZ-gegeven gebruikt wordt voor het opleggen van de aanslag watersysteemheffing (gebouwd) en (bij enkele waterschappen) de wegenheffing. Het kan voorkomen dat een eigenaar van een WOZ-object een ander belang heeft dan de gebruiker. Bijvoorbeeld de huurder van een woning kan een belang hebben bij een zo laag mogelijke WOZ-waarde, omdat dit de maximaal redelijke huurprijs beïnvloedt. De eigenaar/verhuurder

heeft in dat geval juist belang bij een hogere WOZ-waarde, zodat de huurprijs mogelijk verhoogd kan worden.

In het huidige systeem van de wet is het voor een gemeente lastig om met de belangen van zowel de huurder als de verhuurder/eigenaar rekening te houden in bijvoorbeeld een bezwaarprocedure. Een eenzijdige benadering straalt af op de betrouwbaarheid of kwaliteit van de WOZ-gegevens. De voorgestelde wetwijziging heeft betrekking op het beter organiseren van de rechtsbescherming door voor ieder object per kalenderjaar één WOZ-waarde, een zaaksgebonden beschikking vast te stellen, in plaats van de huidige op naam gestelde WOZ-beschikking. Hiermee wordt bereikt dat per object jaarlijks één WOZ-waarde wordt vastgesteld, waarop alle belanghebbenden input hebben kunnen leveren.

#### *Omgevingswet*

De verwachting is dat de invoeringsdatum van de Omgevingswet per 1-1-2021 zal zijn. Met deze wet worden de regels voor ruimtelijke ontwikkelingen vereenvoudigd, bijvoorbeeld vergunningsvrij bouwen wordt verruimd. Deze aanpassing in de regelgeving vraagt mogelijk ook om een aanpassing in de processen van GBLT. Mutaties zullen steeds meer op basis van vergelijking van luchtfoto's en cyclorama's en zo nodig veldcontroles moeten plaatsvinden. Aangezien deze problematiek ook speelt voor de BAG en BGT, wordt ook gekeken naar samenwerking met de deelnemers.

#### *Informatiemanagement, privacy en archief*

Informatiemanagement speelt een steeds belangrijkere rol binnen GBLT. Gegevens zijn onze basis en het blijven verbeteren van de informatievoorziening heeft dan ook een zeer hoge prioriteit. Hierbij hoort ook het voldoen aan de actuele wet- en regelgeving met betrekking tot privacy en archief. Het bestaande programma om aan die eis te voldoen wordt afgerond. GBLT streeft naar volledige substitutie naar digitaal archiveren.

## **2.8. Daling van de maatschappelijke kosten**

Daling van maatschappelijke kosten is het meest gediend door reductie van fouten. Als we de focus verleggen van kosten naar maatschappelijke lasten, ontstaan nieuwe mogelijkheden zoals duurzaamheid en sociaal incasseren. Hoofddoelstelling blijft; in één keer goed, zonder (verborgen) faalkosten.

#### *Lokale samenwerkingen en samenwerkingsverbanden*

Het is denkbaar dat de maatschappelijke kosten dalen door schaalvergroting van de uitvoering of door meervoudig gebruik van dezelfde inspanning. Een voorbeeld dicht bij huis is het combineren van aanslagen op één biljet, voor waterschappen én (meer) gemeenten. Een voorbeeld op landelijke schaal is het meervoudig gebruik van overheidsdata in basisregistraties. GBLT wil meewerken aan de maatschappelijke opdracht om de lasten voor de burger laag te houden, eventueel door het intensiveren van (nieuwe) lokale samenwerking/samenwerkingsverbanden.

#### *Koepelvrijstelling voor de BTW*

Koepelvrijstelling is een regeling waarmee bedrijven en decentrale overheden in een samenwerkingsverband diensten aan hun leden kunnen vrijstellen van BTW. De mogelijkheid bestaat dat deze vrijstelling komt te vervallen. De BTW komt als gevolg daarvan vervolgens ten laste van de afnemer. Dit betekent een toename van de deelnemersbijdrage in de Gemeenschappelijke Regeling GBLT.

### 3. Financiën

Het vertrekpunt voor het financiële kader van 2020 is jaarschijf 2020 zoals deze vastgesteld is in de begroting 2019. Het bereiken van de doelstellingen en ontwikkelingen die wij beogen, hebben mogelijk een budgettaire impact op GBLT en haar deelnemers. In deze paragraaf wordt een update gegeven van de begroting 2019 met impact op 2020 en verder, waaronder de cao ontwikkeling en prijsindexatie. Daarnaast zijn de nieuwe ontwikkelingen ook in de begroting 2020 en verder verwerkt.

Als investeringen wenselijk of verplicht zijn wachten we niet tot 2020. In een aantal gevallen betekent het besluit om maatregelen in te zetten dat de begroting 2019 moet worden aangepast inclusief de bijdragen van deelnemers.

Het vertrekpunt voor het kader 2020 en het meerjarenperspectief is het perspectief zoals opgenomen in de begroting 2019, zie onderstaande tabel. Het meerjarenperspectief ging uit van een deelnemersbijdrage van € 19.168.000.

*bedragen in € x 1.000*

|                                  | begroting 2018 | begroting 2019 | meerjaren 2020 | meerjaren 2021 | meerjaren 2022 |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Totaal van de kosten             | 22.028         | 22.321         | 22.978         | 23.267         | 23.826         |
| Totaal van de opbrengsten        | -3.810         | -3.810         | -3.810         | -3.810         | -3.810         |
| <b>Totale deelnemersbijdrage</b> | <b>18.218</b>  | <b>18.511</b>  | <b>19.168</b>  | <b>19.457</b>  | <b>20.016</b>  |

#### *Kader 2020 en meerjarenperspectief 2021-2023*

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire uitkomsten van de aangepaste begroting 2019 en de begroting 2020 opgenomen. Het effect op het meerjarenperspectief tot en met 2023 is ook weergegeven.

*bedragen in € x 1.000*

|                                  | JR 2018 concept | begroting 2019 | begroting 2020 concept | meerjaren 2021 | meerjaren 2022 | meerjaren 2023 |
|----------------------------------|-----------------|----------------|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Totaal van de kosten             | 22.437          | 22.321         | 23.727                 | 24.626         | 25.468         | 26.121         |
| Verrekenen met reserves          | -580            |                |                        |                |                |                |
| Totaal van de opbrengsten        | -5.291          | -3.810         | -4.000                 | -4.000         | -4.000         | -4.000         |
| <b>Totale deelnemersbijdrage</b> | <b>16.566</b>   | <b>18.511</b>  | <b>19.727</b>          | <b>20.626</b>  | <b>21.468</b>  | <b>22.121</b>  |

bedragen in € x 1.000

|   | begroting<br>2019<br>aanpassing | begroting<br>2020<br>concept | meerjaren<br>2021 | meerjaren<br>2022 | meerjaren<br>2023 |
|---|---------------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Totale deelnemersbijdrage prijspeil 2019                | 18.511                          |                              |                   |                   |                   |
| cao aanpassing 2018                                     | 204                             |                              |                   |                   |                   |
| prijspeilaanpassing 2019 (verschil decemberraming 2017) |                                 |                              |                   |                   |                   |
| Totale deelnemersbijdrage prijspeil 2019 na aanpassing  | 18.715                          | 18.715                       | 18.715            | 18.715            | 18.715            |
| <b>Ontwikkelingen:</b>                                  |                                 |                              |                   |                   |                   |
| 1. Prijsontwikkeling                                    | structureel                     | 588                          | 1.186             | 1.800             | 2.430             |
| 2. Wet digitale overheid (GDI)                          | structureel                     | 200                          | 350               | 550               | 550               |
| 3. Waarderen gebruiksoppervlakte                        | incidenteel                     | 169                          | -200              | -200              | -200              |
| 4. Waarderen primaire objectkenmerken                   | structureel                     |                              | 82                | 84                | 86                |
| 5. KCC telefonie / klantreis                            | structureel                     |                              | 0                 | 0                 | 0                 |
| 6. Extra kosten KCC ivm klantreacties invordering       | structureel                     | 100                          | 203               | 213               | 218               |
| 7. Opbrengsten invordering                              | structureel                     | -190                         | -190              | -190              | -190              |
| 8. Alternatieve besparingen                             | structureel                     |                              | -110              | -116              | -118              |
| 9. Substitutie documentopslag                           | structureel                     |                              | -45               | -43               | -42               |
| 10. Vaktechnische kennis en expertise                   | structureel                     |                              | 100               | 105               | 108               |
| 11. Intensivering ICT Kosten                            | structureel                     |                              | 150               | 530               | 565               |
| 12. Kosten areaaluitbreiding                            | structureel                     | p.m.                         | p.m.              | p.m.              | p.m.              |
| <b>Totale deelnemersbijdrage</b>                        | <b>18.794</b>                   | <b>19.727</b>                | <b>20.626</b>     | <b>21.468</b>     | <b>22.121</b>     |

Bovenstaande tabellen worden kort toegelicht in deze kadernotitie een uitgebreidere onderbouwing is opgenomen in de ontwerpbegroting 2020.

Op basis van de actuele inzichten en ontwikkelingen in het afgelopen jaar is duidelijk dat de oorspronkelijke begroting van 2019 een aanpassing behoeft. Deze aanpassingen moeten nog met een begrotingswijziging worden bekrachtigd.

#### *Cao aanpassing*

Na vaststelling van de begroting 2019 is de huidige cao van kracht geworden. Het effect op de begroting 2019 is ruim € 200.000. Aangezien dit een structurele verhoging is, heeft dit ook zijn weerslag op de begroting 2020.

#### *prijspeilontwikkeling (nr.1)*

Het percentage voor de prijspeilontwikkeling is naar boven bijgesteld naar aanleiding van de door het CBS onlangs gepubliceerde meerjarenraming.

#### *Wet digitale overheid GDI (nr.2)*

De inschatting van de toename van de kosten, op basis van het bedrag van € 750.000 in de begroting 2019, is niet gewijzigd ten opzichte van de meerjarenraming zoals in de begroting 2019 is gepresenteerd.

#### *Waarderen gebruiksoppervlakte (nr. 3)*

Het project loopt voor op schema, waardoor de projectkosten eerder worden genomen. Dit betekent een verhoging in 2019 en 2020. Het totale projectbudget is niet gewijzigd.

#### *Waarderen primaire objectkenmerken (nr. 4)*

In het project waarderen gebruiksoppervlakte wordt met behulp van mutatietectie de objectkenmerken geactualiseerd. Gebleken is dat het aantal mutaties hoog. Om dit naar de toekomst te borgen en te beheren wordt een bedrag opgenomen in de begroting van € 80.000 vanaf 2021. Dit betreft een voorlopige inschatting. In 2019 wordt het beheerplan uitgewerkt inclusief een verdeling van de werkzaamheden, waarmee een nauwkeurige berekening van de kosten gemaakt wordt.

#### *Ontwikkeling van de kosten in het klantproces (nr. 5 en 6)*

De in 2020 geplande besparing bij KCC van € 100.000 lijkt niet langer wenselijk, gezien vanuit de klant. Gespreksduur en complexiteit nemen structureel toe. Een besparing zal een negatief effect hebben op de bereikbaarheid en de kwaliteit van dienstverlening. De mondige burger verwacht meer en dat is terecht.

De kostenontwikkeling houdt ook verband met ziekte, verloop en opleiding in het telefooncentrum. Arbeidsmarktontwikkelingen dwingen tot een heroverweging op de flexibele schil, zowel vanuit kosten oogpunt als mede om de kwaliteit te borgen. Aanvullend is sprake van een toename van klantcontact als gevolg van sociaal invorderen. Deze extra kosten kunnen gedekt worden vanuit verwachte structurele toename van de invorderbaten.

#### *Opbrengsten invordering (nr. 7)*

De verbeteringen in de invorderingen zijn effectief en leveren structureel meer invorderbaten. De klantreacties met betrekking tot invordering hebben zichtbaar effect op het aantal gesprekken en de gespreksduur.

#### *Alternatieve besparingen (nr. 8)*

De aangekondigde besparing in het bezwaarproces van € 110.000 is naar verwachting te realiseren. Het aantal bezwaren laat een dalende trend zien.

#### *Substitutie documentopslag (nr. 9)*

Ten opzichte van de begroting 2019 dalen de kosten in 2020 vanwege de incidentele projectkosten die komen te vervallen. De kosten voor beheer hebben vanaf 2020 een structureel karakter.

#### *Vaktechnische kennis en expertise (nr. 10)*

In deze ontwikkeling is onder andere het project GIS/GEO ter verbetering van de volledigheid en juistheid in het proces heffen opgenomen. Daarnaast zijn hierbij de werkzaamheden van een (privacy) jurist opgenomen. Dit houdt verband met de genoemde ontwikkelingen bij paragraaf 2.7.

#### *Intensivering IT kosten (nr. 11)*

De IT kosten zullen structureel toenemen. Dat is in lijn met toenemende oriëntatie op datakwaliteit, toegankelijkheid voor burgers en koppeling aan bronnen en gebruikers. De groei van die kosten valt moeilijk te voorspellen. De eisen ten aanzien van de IT zijn echter toegenomen wat tot uitdrukking is gekomen tot een hogere inschrijving bij aanbestedingen. Het gesignaleerde kostenpeil is meegenomen in bovenstaande projectie in de tabel.

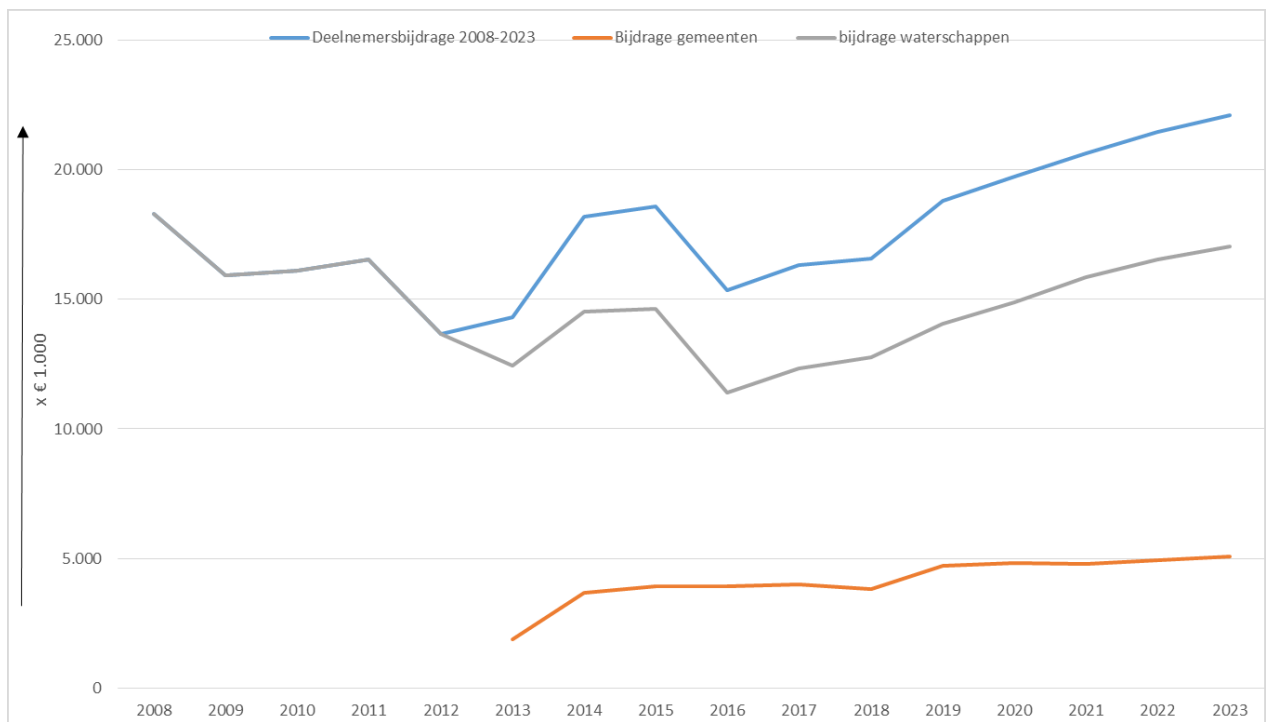
#### *Areaaluitbreiding (nr. 12)*

De kosten van areaaluitbreiding zijn opgenomen zonder een specifiek bedrag te benoemen. In 2019 gaan we onderzoeken of de extra kosten die areaaluitbreiding met zich meebrengt nader gespecificeerd kunnen en moeten worden. Het heeft daarbij de voorkeur om het geraamde budget jaarlijks zichtbaar als besispunt in de begroting terug te laten keren.

### **Conclusie**

De ontwikkeling en integratie van overheidsdata is wettelijk noodzakelijk en vragen aanhoudende investeringen in kennis en middelen. De belastinguitvoering wordt de komende jaren duurder. De ervaring van de afgelopen jaren leert dat de belastinguitvoering ook effectiever wordt.

## Deelnemersbijdrage





# Bijlage A: Financiële rekenparameters

De volgende ontwikkelingen hebben invloed op de begroting 2020 en de meerjarenraming 2021 tot en met 2023 en daarmee op de bijdragen van de deelnemers.

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming zal, op basis van de decemberraming 2018 van het CPB, worden uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 2,3% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2019 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 1,5% per jaar.
- Rente en afschrijvingen:
  - de rentekosten laten geen substantiële wijziging zien ten opzichte van de meerjarenbegroting die in de kadernotitie en begroting van 2019 zijn opgenomen.
  - de afschrijvingskosten nemen vanaf 2020 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. De huidige cao eindigt ultimo 2019, waardoor de verwachting voor 2020 en verder onzekerheden bevat.
  - Voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 2,3%.
- Goederen en diensten van derden:
  - in algemene zin is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 2,3%
  - inhuur derden/personeel is overeenkomstig cao (zie hierboven)
- 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.
- 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.

# Begroting 2020



gemeente- en  
waterschapsbelastingen

# Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Begroting 2020 .....   | 1  |
| Inhoudsopgave .....  | 2  |
| Bestuurlijk voorwoord .....  | 4  |
| 1 Het programma .....  | 5  |
| Structuur van de begroting .....   | 5  |
| 1.1 Belastingaanslagen juist, volledig en tijdig opgelegd en geïnd ..... | 6  |
| Implementatie belastingsysteem .....                                     | 6  |
| Gegevensbeheer - ontwikkeling en analyse .....                           | 7  |
| Basisregistratie Personen .....  | 7  |
| Inzet GEO informatie .....   | 8  |
| Juridische expertise en capaciteit .....                                 | 8  |
| 1.2 Toonaangevende kwaliteit van klantbeleving .....                     | 9  |
| Klantreis .....  | 9  |
| <i>Maatwerkbenadering</i> .....  | 11 |
| sociaal invorderen .....   | 11 |
| Waardering WOZ .....   | 12 |
| Manier van waarderen .....   | 13 |
| Voormelden .....   | 14 |
| 1.3 Informatiepositie van opdrachtgevers realiseren .....                | 14 |
| Proactief dienstverlening deelnemers verder optimaliseren .....          | 14 |
| 1.4 Medewerkers in beweging .....  | 15 |
| Strategische personeelsplanning .....                                    | 16 |
| 1.5 Ontwikkeling van de digitale overheid mede vormgegeven .....         | 16 |
| Wet Digitale Overheid .....  | 16 |
| Ontwikkeling basisregistraties .....                                     | 17 |
| Verdere digitalisering overheidsdienstverlening .....                    | 17 |
| Informatiemanagement, privacy en archief .....                           | 18 |
| 1.6 Daling van de maatschappelijke kosten mogelijk maken .....           | 19 |
| samenwerkingsverbanden .....   | 19 |
| Mogelijke afschaffing Koepelvrijstelling voor BTW .....                  | 19 |
| 2 De paragrafen .....  | 20 |
| Paragraaf 1 - Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar .....       | 20 |

|  |    |
|--|----|
| Paragraaf 2 - Uitgangspunten en normen.....                                | 20 |
| Paragraaf 3 - Incidentele baten en lasten .....                            | 21 |
| Paragraaf 4 - Kostentoerekening.....                                       | 21 |
| Paragraaf 5 - Onttrekkingen aan bestemmingsreserves en voorzieningen ..... | 21 |
| Paragraaf 6 - Waterschaps- en gemeentebelastingen .....                    | 21 |
| Paragraaf 7 - Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....                 | 22 |
| Paragraaf 8 - Financiering.....  | 24 |
| Paragraaf 9 - Verbonden partijen.....                                      | 24 |
| Paragraaf 10 - Bedrijfsvoering.....  | 25 |
| Paragraaf 11 - EMU saldo .....   | 25 |
| Paragraaf 12 - Topinkomens .....   | 25 |
| 3 Financiële begroting .....   | 26 |
| 3.1 Begroting naar programma's.....  | 26 |
| 3.2 Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten .....                       | 26 |
| 3.3 Meerjarenraming 2021-2023 .....  | 31 |
| 3.4 Begroting naar kostendragers .....                                     | 32 |
| 4 Vaststellingsbesluit.....  | 34 |
| Bijlagen .....   | 35 |
| Bijlage A Kernegegevens .....  | 36 |
| Bijlage B Staat van activa.....  | 37 |
| Bijlage C Investeringsprogramma.....                                       | 38 |
| Bijlage D Lijst van afkortingen .....                                      | 39 |

# Bestuurlijk voorwoord

In deze begroting vraagt GBLT instemming met de plannen voor 2020. De begroting 2020 wordt gemaakt in het eerste kwartaal 2019, tegelijk met de kadernotitie 2020 en de jaarstukken 2018. Daartussen ligt jaar 2019 waarvan we de contouren kennen, maar niet de realisatie.

Op hoofdlijnen zal 2020 er anders uitzien dan 2018 of 2019. Operationeel gezien wordt 2020 een spannend jaar, spannender dan beide voorgaande jaren die gekenmerkt worden door focus op volledigheid van de belastinguitvoering. In 2020 wordt het nieuwe belastingsysteem ingericht, getest en in gebruik genomen. We zullen alle zeilen bijzetten om te zorgen dat het primaire proces zonder nieuwe achterstanden kan worden doorgezet.

Daarmee is meteen aangeduid wat het grootste project van 2020 wordt. Het belastingsysteem wordt in 2019 aanbesteed en in 2020 ingericht, inclusief de verworvenheden van het proces- en ketengericht werken met gegevensbeheer. Verbetering van de klantdienstverlening is ingezet in 2018 en gaat voort met een zorgvuldige selectie van kleinere projecten; haalbaar en doeltreffend.

Deze ontwikkelingen voeren we uit met een organisatie die zich blijft ontwikkelen. De kennis binnen de organisatie groeit door opleiding en instroom. De logistiek in de organisatie verschuift van productiegericht naar klantgericht. Het denken en doen wordt daarbij meer en meer bepaald door data en de deskundigheid op informatiegebied.

GBLT is een grote speler in de wereld van lokale belastingen, groot genoeg om de uitdagingen op te pakken. In 2019 bevroegen we de deelnemers of zij daar ook zo over denken. In 2020 zullen de randvoorwaarden worden ingevuld om een samenwerkingsstrategie mogelijk te maken. Zichtbare aanpassingen in de constellatie verwachten we niet voor 2022.

Genoemde projecten en veranderingen zijn in deze begroting opgesomd met inbegrip van de financiële effecten. De kosten en de deelnemer bijdragen nemen toe. Dat is voor ruwweg de helft toe te schrijven aan autonome ontwikkelingen. De andere helft is er op gericht om de dienstverlening te verbeteren en het belastingproces effectiever te maken, zodat de burger een juiste aanslag krijgt en de opdrachtgever de juiste opbrengst.

Namens het dagelijks bestuur

B.J Bussink, voorzitter.

M.A. van Helden, directeur.

# 1 Het programma

## Structuur van de begroting

De begroting van GBLT dient de mandatering en besturing van de uitvoerende organisatie en is tevens een middel om de kostenverdeling vast te leggen met de deelnemende overheden. De begroting van GBLT is in die zin een verlengstuk van de begroting van de deelnemende overheden en moet om die reden voldoen aan het RBVW (Regeling Beleidsvoorbereiding en Verantwoording Waterschappen).

In de begroting wordt de opdracht aan GBLT vastgelegd voor het jaar 2020 plus de daarmee gemoeide kosten en opbrengsten en de verrekening met opdrachtgevers. De opdracht voor GBLT verandert niet door de loop van de jaren, wel de wijze waarop deze wordt uitgevoerd en de wettelijke vereisten waaraan moet worden voldaan. Ontwikkelingen strekken zich uit over meerdere jaren. De beleidsmatige keuzes worden daarom benoemd in de Kadernotitie 2020–2023. De begroting betreft de realisatie van de eerste jaarschijf 2020 uit de Kadernotitie en de financiële effecten. Kadernotitie en begroting moeten in samenhang worden gelezen. De kwaliteitsaspecten en servicenormen zijn ambtelijk uitgewerkt in dienstverleningsovereenkomsten (DVO). Jaarlijks wordt getoetst of bijstelling moet plaatsvinden.

Voor het jaar 2020 wordt uitgegaan van de huidige ontwikkelstrategie, Kwaliteit van dienstverlening. De ontwikkelstrategie omvat de dienstverlening aan zowel de belastingplichtigen als aan de opdrachtgevers en betreft voortdurend verbeteringen doorvoeren in processen, systemen en medewerkers. Dit alles om het de burger makkelijker te maken om de belastingen te begrijpen en betalen.

De huidige strategische doelstellingen zoals opgenomen in de begroting 2018 en 2019 zijn met kleine nuances opnieuw geformuleerd, zodat deze beter aansluiten bij de reeds bereikte effecten en het beoogde resultaat:

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

Voor de analyse van de ontwikkelingen heeft GBLT gebruik gemaakt van de Lange Termijn Agenda Belastingen vanuit de beweging Samen Organiseren. De agenda zet de belangrijkste thema's, ontwikkelingen en wetswijzingen voor belastingorganisaties op een rij en zorgt dat belastingorganisaties meer grip krijgen op hun toekomst. De uit de analyse voortgekomen ontwikkelingen zijn opgenomen in de kadernotitie 2020.

In de paragrafen hierna wordt op basis van deze ontwikkelingen weergegeven welke doorontwikkeling GBLT de komende vier jaar ziet in de ambities voor een toonaangevend

belastingkantoor. Die ambities wijken overigens beperkt af van voorgaande jaren, waardoor voor de lezer mogelijk de indruk kan ontstaan dat er weinig is veranderd. Er is echter wel degelijk het een en ander veranderd. GBLT werkt aan de toekomst en niet langer aan het opruimen van het verleden. Dat punt willen we markeren. De belastinguitvoering door GBLT is aantoonbaar op orde, altijd vatbaar voor verbetering, maar niet meer achterstallig. De opdrachtgevers zien het, ook in de opbrengst en de accountant bevestigt dit beeld.

## 1.1 Belastingaanslagen juist, volledig en tijdig opgelegd en geïnd

Toonaangevende belastinguitvoering wordt mogelijk door foutloze data, vakbekwame medewerkers, klantgerichte processen en betrouwbare systemen. Op elk van deze actoren wordt geïnvesteerd met de beschikbare middelen. Met als doel een nog verdere aansluiting tussen de verwachtingen van de opdrachtgevers, de realisatie van de belastingopbrengsten en het vertrouwen van de belastingplichtigen.

Datakwaliteit staat vooraan in de rij. De inspanningen om aan te sluiten op de basisregistraties zijn nog niet voorbij en zullen ook niet meer afnemen. De samenleving zal steeds hogere eisen stellen aan het gebruik en de bescherming van informatie. Wel verschuift de aandacht van de BAG, WOZ en BRK naar het handelsregister en het afnemerschap van de LV-WOZ ten behoeve van de Watersysteemheffing.

GBLT wil als toonaangevend belastingkantoor de kwaliteiten in huis hebben om een volwaardige partner te zijn voor bronhouders, toezichthouders, leveranciers en collega's. Steeds meer middelen worden benut aan het creëren van randvoorwaarden (data en ict) en geleidelijk aan minder van het handmatig correctief behandelen van uitval. Effectief voorzien we een verschuiving van de inspanning door externe ondersteuning naar interne professionals.

### IMPLEMENTATIE BELASTINGSYSTEEM

#### Aanbesteding belastingstelsel

In 2018 is het aanbestedingstraject voor een nieuw belastingstelsel stilgelegd. In 2019 zal het belastingstelsel opnieuw worden aanbesteed en de implementatie volgt in 2020. De implementatie van dit primaire stelsel zal een stevige impact hebben op de organisatie.

#### *Wat gaat dit kosten?*

Voor de aanbesteding en implementatie van het nieuwe belastingstelsel hebben we te maken met een investeringsplanning van € 1.500.000.

#### Ontwikkeling belastingstelsel

De verwachting is dat de aankomende jaren de IT kosten structureel zullen toenemen. Dat is in lijn met toenemende oriëntatie op datakwaliteit, toegankelijkheid voor burgers en koppeling aan bronnen en gebruikers. De groei van die kosten valt moeilijk te voorspellen. De eisen ten aanzien van de IT zijn echter toegenomen wat tot uitdrukking is gekomen in een hogere inschrijving bij aanbestedingen.

We willen ons minder afhankelijk maken van de leverancier. Hiervoor willen we de gegevens loskoppelen van het belastingstelsel. Dit maakt ons flexibeler en zijn we daardoor beter in staat

onze processen te optimaliseren. Door het datamodel zodanig te ontwikkelen dat het een logisch geheel vormt, waarop met verschillende services onze processen kunnen worden uitgevoerd, kunnen we dit realiseren. Hierbij is het nadrukkelijk de wens aan te haken bij de Common Ground-ontwikkelingen, een nieuwe, toekomstbestendige ICT-infrastructuur voor de overheid.

De ontwikkelingen op het gebied van gegevensbeheer stellen GBLT onder andere in staat om gepersonaliseerde gegevens aan de klant te leveren, bijvoorbeeld via een portal, waardoor de selfservicegraad wordt verhoogd. Tevens wordt het eenvoudiger een DMS applicatie in te richten die aansluit op de data. Door ons te focussen op de inrichting van ons datamodel en daarmee op onze datakwaliteit, zullen we beter in staat zijn om goede analyses te maken, verbanden te leggen en daardoor weer nieuwe kwaliteitsslagen te maken.

#### *Wat gaat dit kosten?*

Voor het ontwikkeltraject van het belastingsysteem is het lastig een goede inschatting van de kosten te maken. Voor een deel betreft het vervanging van eigen mensen die een (groot) deel van hun taak hiervoor worden ingezet. Daarnaast verwachten we tijdelijk externe expertise in te huren (denk aan een informatiearchitect) om ons datamodel mede vorm te geven. Het ontwikkeltraject maakt integraal onderdeel uit van de aanbesteding en wordt dan ook als zodanig meegenomen. De verwachting is wel een hoger kostenpeil, de eerste indicaties op basis van de aanbesteding in 2018 waren € 530.000 meerjarig.

Vooralsnog gaan we voor het belastingsysteem uit van een SAAS oplossing, ten behoeve van continuïteit en stabiliteit. Met de uitkomst van de aanbesteding van het belastingsysteem in 2018, gaan we in 2019 onderzoeken of alternatieven mogelijk zijn tegen eventueel lagere kosten.

### **GEGEVENSBEHEER – ONTWIKKELING EN ANALYSE**

In de komende jaren willen we onze data optimaliseren. Vanuit het proces gegevensbeheer wordt de datakwaliteit gecontroleerd en wordt actie ondernomen om de fouten te herstellen.

In 2019 vervolgen we de inrichting van een datamart (een verzameling van gegevens, vergelijkbaar met een datawarehouse, echter in kleinere hoeveelheden en voor een specifiek doel) die we in 2020 en verder willen uitbreiden. Er is dan nog maar één bron van waarheid, dat wil zeggen dat de datamart zorgt voor één gevalideerde gegevensset voor GBLT.

#### *Wat gaat dit kosten?*

Voor de verdere ontwikkeling van de datamart verwachten we tijdelijke inhuur van externe expertise nodig te hebben in 2020 voordat deze kennis voldoende intern is opgebouwd. Dit wordt opgevangen in de reguliere begroting.

### **BASISREGISTRATIE PERSONEN**

Het financieringsmodel voor de BRP gaat uit van een abonnementenstructuur op basis van een indeling in klassen. Deze klassen zijn gebaseerd op het aantal ontvangen en verzonden BRP-berichten. Per klasse geldt een vastgesteld tarief. De huidige abonnementskosten (2018) zijn € 121.500 per jaar. In verband met de implementatie van het nieuwe belastingsysteem kan het noodzakelijk zijn het bestand volledig opnieuw op te bouwen vanuit de BRP, waardoor het aantal



berichten zal groeien tot ruim boven het plafond van de huidige staffel. Gevolg is dat GBLT in 2020 (eenmalig) in een hogere klasse valt.

*Wat gaat dit kosten?*

De hogere klasse van de staffel van het financieringsmodel voor de BRP brengt mogelijk een bedrag van € 486.000 aan extra kosten met zich mee. Aangezien we nog niet zeker weten of GBLT met het aantal berichten in de hogere klasse gaat vallen worden deze kosten als risicopost in deze begroting meegenomen.

### **INZET GEO INFORMATIE**

In 2019 doet GBLT onderzoek naar het gebruik van GIS als ondersteuning voor haar belastingtaak. Een GIS-systeem kan voordelen bieden bij het inzichtelijk en aantoonbaar maken van de volledigheid van belastingoplegging, discrepantie onderzoeken en bij het uitvoeren van analyses.

Uit het onderzoek volgt een voorstel waarin duidelijk wordt of GBLT zelf een GEO-informatiesysteem gaat aanschaffen of dat we gebruik maken van de aanwezige applicatie en ondersteuning vanuit één van de (waterschap) deelnemers. Voor het uitvoeren van het onderzoek wordt in 2019 één medewerker van GBLT gedurende 1,5 dag per week gedetacheerd bij Waterschap Vallei en Veluwe.

*Wat gaat dit kosten?*

De inschatting van de kosten hangt af van de nog te kiezen opties van enerzijds het aanschaffen, inrichten en beheer van een Geo-informatiesysteem door GBLT of anderzijds inzetten van een Geo-informatiesysteem samen met de waterschappen. Bij deze tweede optie wordt ervan uitgegaan dat er gebruik kan worden gemaakt van het Geo-informatiesysteem van de ondersteunende waterschap deelnemer. Met deze deelnemer moeten dan ook afspraken worden gemaakt over de inzet van één of meerdere medewerkers naast de inzet van medewerkers van GBLT.

De eenmalig inrichting en implementatiekosten zijn nog onduidelijk. Het onderzoek in 2019 moet hier meer inzicht ingeven. Voor nu worden de jaarlijkse kosten ingeschat op € 50.000 aan extra vaktechnische expertise en kennis. In de investeringsbegroting wordt € 100.000 meegenomen voor de aanschaf en implementatie van een GEO informatiesysteem.

### **JURIDISCHE EXPERTISE EN CAPACITEIT**

De afgelopen tijd zijn er een aantal ontwikkelingen, onder meer op het gebied van wet- en regelgeving (beroepszaken, ontwikkelingen in wet- en regelgeving) die meer capaciteit en expertise vragen op het juridische vlak:

- De inwerkingtreding van de AVG heeft geleid tot meer bewustwording in de maatschappij met betrekking tot privacy en gegevensbescherming. Ook binnen GBLT heeft dit een vaste plaats gekregen. Dit levert een extra structurele werkbelasting op. Thans is dit geraamd op 1 a 2 werkdagen per week en dit komen thans ten laste van de huidige formatie voor de fiscaal juridische beleidsmedewerkers. De werkzaamheden bestaan onder andere uit het adviseren van de interne organisatie over privacyvraagstukken, beoordelen van en rapporteren over datalekken en het behandelen van verzoeken van burgers.

- GBLT constateert een verdere toename van complexe fiscale bezwaar- en beroepsprocedures. Enerzijds bij de uitvoering van de Wet WOZ; het belang van een juiste uitvoering van deze wet, de blijvende aanwezigheid van de no-cure-no-pay dienstverleners, en dito juridisering van dergelijke procedures; de aanwezigheid van complexe objecten in het verzorgingsgebied en de daaraan gekoppelde procedures met accountantskantoren. Anderzijds bij de waterschapsbelastingen door de ambitie van de waterschappen om (nog) intensiever de problematiek met betrekking tot discrepantie aan te pakken.
- De fiscaliteit wordt in toenemende mate gezien als mogelijkheid om verduurzaming te stimuleren. De verduurzaming van de lokale belastingen zal in toenemende mate fiscaal-juridische advisering vragen van de fiscaal juridisch beleidsmedewerkers van GBLT.

#### *Wat gaat dit kosten?*

De bovenstaande ontwikkelingen vragen extra capaciteit en expertise op juridisch vlak. De jaarlijkse extra kosten hiervan worden ingeschat op € 50.000.

## 1.2 Toonaangevende kwaliteit van klantbeleving

### **KWALITEIT VAN DIENSTVERLENING**

De ontwikkelstrategie kwaliteit van dienstverlening omvat de 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 uitgevoerde klantreis. Hierbij worden meerdere kleine stappen gezet op weg naar een hogere klanttevredenheid. Deze stapsgewijze aanpak zetten we voort in verschillende trajecten die zo zijn gekozen dat deze min of meer onafhankelijk vooruit kunnen, zonder directe relatie of impact op de implementatie van het nieuwe belastingstelsel. Uiteraard wordt hierdoor ook de dienstverlening aan onze opdrachtgevers verbeterd en wordt specifiek voor de opdrachtgevers gewerkt aan de ontwikkeling van de informatievoorziening.

De ontwikkelingen in de kwaliteit van dienstverlening is onderverdeeld in de klantreis en maatwerkbenadering. Deze ontwikkelingen worden hieronder toegelicht.

### **KLANTREIS**

#### *Efficiënte kanaalsturing*

Het Nationaal Benchmark en Trendonderzoek Klantreactie 2018 (KSF) heeft een landelijk onderzoek uitgevoerd waaruit blijkt dat de website en 'mijn omgeving' de belangrijkste klantreactiekanalen zijn geworden. Tevens wensen de meeste klanten bij klantcontacten direct persoonlijk contact.

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.

Aangezien persoonlijk contact via de telefoon belangrijk blijft voor de klant en hij verwacht dat zijn vraag in een keer goed wordt afgehandeld is de gesprekstijd langer geworden dan voorgaande jaren. De telefoonvragen zijn ingewikkelder geworden, persoonlijke benadering en klantvriendelijkheid vraagt meer tijd en tevens andere kennis en competenties van onze medewerkers.

In 2020 zet GBLT het verbeteren van de website en zelfservice voort. Het vertrekpunt vormen de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek (in 2019) en de behoefte van de klant. Het doel is een efficiëntere kanaalsturing waardoor wij onze dienstverlening nog verder kunnen verbeteren.

Naast deze vertrekpunten is het ook noodzakelijk dat GBLT een visie ontwikkelt over het gebruik van communicatiekanalen en media. Een uitbreiding naar nieuwe kanalen heeft invloed op bestaande processen, waarbij ook rekening gehouden moet worden met wet- en regelgeving zoals AVG. Daarnaast is informatiebeveiliging een belangrijke aspect. De vertrekpunten, visie, wet- en regelgeving en informatiebeveiliging tezamen betekenen een meerwaarde voor GBLT als open, transparante en service verlenende organisatie.

#### Automatiseren klantprocessen

Het goed automatiseren van klantprocessen bespaart tijd (en daarmee kosten) en verhoogt de klanttevredenheid. Goed kunnen automatiseren, begint bij het in kaart te brengen en analyseren van bestaande processen. Na deze analyse is inzichtelijk wat er precies nodig is voor optimalisatie van het klantproces.

In 2020 gaan wij verder met het automatiseren van klantprocessen. Hierbij richt GBLT zich eerst op de processen die het meest urgent zijn. Zowel vanuit efficiency, verbeteren dienstverlening naar onze opdrachtgevers en vanuit een wettelijke verplichting.

#### Klantcontactprofessionals

De dynamiek rond de klantcontactprofessionals verandert. De beschikbaarheid van medewerkers voor klantcontact wordt schaarser door het aantrekken van de arbeidsmarkt. Daarnaast moeten klantcontactprofessionals over een steeds breder pakket aan vaardigheden beschikken. Dit komt door de toenemende complexiteit van klantgesprekken en digitalisering. Hierbij gaat de kunde van de medewerkers verder dan gesprekstechniek, empathie en analytische vermogen. Ook (zelf) regelend vermogen of mandaat is hierbij cruciaal.

In 2020 gaat GBLT de klantcontactprofessional verder opleiden en coachen om zich te kunnen ontwikkelen. Daarnaast gaat GBLT meer mandaat aan deze medewerker geven; dit leidt tot een hogere klanttevredenheid en meer voldoening in de uitvoering van werk bij de medewerkers. Hierbij wordt ook onderzocht hoe de flexibele schil het meest effectief kan worden ingevuld, met eigen medewerkers of externe inhuur.

#### Gebruik van data/analyse om te verbeteren

Data en analyse wordt steeds belangrijker, ook als het gaat om klantcontact en dienstverlening. In 2020 brengen wij verschillende databronnen samen met ervaringen van klantcontactprofessionals. Dit doen wij met als doel om continu klantgericht te kunnen verbeteren. De verbeteringen zijn er in verschillende gradaties. Van het aanpassen van teksten in onze brieven en op de website tot het optimaliseren van (automatische) klantprocessen.

#### Wat gaat dit kosten?

Ondanks de daling van de telefoongesprekken zijn de kosten voor flexibele schil niet gedaald terwijl dit in de kadernotitie van 2016 wel de verwachting was. Deze verwachte terugloop zou een besparing oplevering door minder inhuur van de 'flexibele schil'. Deze besparing is in de begroting van 2019

uitgesteld. Op basis van de huidige inzichten is duidelijk dat de besparing niet realistisch is en niet bijdraagt aan dienstverlening die het de belastingplichtige gemakkelijker gaat maken of leidt tot een hogere klanttevredenheid.

### Maatwerkbenadering

De ontwikkelingen in de maatschappij vragen steeds meer om een maatwerk benadering. Wat vraagt dit van de dienstverlening en zorgplicht van GBLT?

Bij een maatwerkbenadering gaat het om persoonlijke benadering en naar behoefte. De verschuiving van “één standaardproces voor iedereen” naar “digitaal waar het kan, persoonlijk waar het nodig is” wordt bij steeds meer organisaties zichtbaar en klantvriendelijkheid krijgt steeds meer prioriteit.

GBLT streeft naar een grotere klanttevredenheid. Dat betekent voor ons snelle en klantvriendelijke afhandeling, maar ook aansluiting bij de wensen van de klant in het gebruik van digitale middelen en communicatie. We gebruiken data en data-analyse voor het maken van klantprofielen. Op grond van de klantprofielen wordt de klant benaderd via het kanaal dat bij hem past en op het juiste moment. Zo spelen wij in op zijn persoonlijke situatie. We zijn bijvoorbeeld in staat om gericht te bepalen in hoeveel termijnen de klant zijn aanslag wil betalen. De maatwerkbenadering vormt een onlosmakelijk onderdeel van de klantreis.

### **SOCIAAL INVORDEREN**

Tot 2018 werd door GBLT voornamelijk gereageerd op de hulpvraag vanuit de klant. In 2019 gaat GBLT zelf actief hulp bieden aan klanten de weg wijzen die dat nodig hebben. Uitgangspunt hierbij is dat de schulden van een klant niet onnodig oplopen. In 2020 willen we de volgende stap zetten naar preventief handelen; door actief samen te werken met andere partijen zoveel mogelijk voorkómen dat de klant in de schulden raakt. Ook wel “vroegsignalering” genoemd.

GBLT wil bij haar invordering meer aandacht geven aan de verschillende situaties van haar klanten. Daarbij worden de klanten opgedeeld in verschillende groepen en passend benaderd. We maken daarbij als eerste onderscheid in “betalers” en “niet-betalers”. Deze laatste verdelen we nog verder in “niet-kunners” en “niet-willers”.

In 2019 zetten we de eerste stappen op de weg naar klantvriendelijk en sociaal invorderen. We ontwerpen en testen benaderingen per doelgroep. Bijvoorbeeld door klanten met (structurele) betalingsproblemen actief te benaderen. Daarnaast kijken we naar verbeteringen die voor al onze klanten prettiger zijn, zoals het standaard betalen in 10 termijnen. Op een aantal vlakken voeren we de verbeteringen ook al echt in. Zoals vernieuwde aanslagbiljetten, aanmaningen en dwangbevelen. Door de opzet en het gebruik van iconen wordt het “hoeveel, waarom, wanneer en waarheen” van de betaling in één oogopslag duidelijk.

### *Wat gaat dit kosten?*

1. Voor de schriftelijke variant van de kosteloze herinnering ontwerpen we een nieuwe brief en we passen het systeem aan zodat deze brief ook automatisch verstuurd kan worden. De kosten voor de benodigde technische ontwikkeling maken we in de loop van 2019 inzichtelijk. Het produceren en versturen van de brief brengt kosten met zich mee bij de frontoffice. We schatten dit met de huidige kennis op €100.000 voor 2020. In 2020 ontwikkelen we ook een

digitale versie van de herinnering. Op dit moment is het nog niet duidelijk welke kosten dit met zich meebrengt, maar naar verwachting kan dit in de reguliere begroting worden opgevangen.

Het versturen van een kosteloze herinnering heeft mogelijk ook invloed op de hoogte van de invorderbaten. Betaalt de klant op basis van de herinnering, dan versturen we geen aanmaning. De effecten zijn echter nog onzeker en hierdoor nog niet financieel vertaald in deze begroting.

2. Bij het standaard incasseren in 10 termijnen stijgen de bankkosten. Aanslagen die bijvoorbeeld opgelegd worden in juni of later, innen we nu in 6 termijnen, straks in 10. Dat betekent per aanslag 4 extra incasso-bijbeschrijvingen. Hoe hoog de totale extra bankkosten worden, berekenen we in 2019. Voor het invoeren van een datumkeuze voor de klant moet het belastingstelsel aangepast worden. We houden nu rekening met een extra kostenpost van tussen de €25.000 en €50.000 op jaarbasis. De kosten hiervoor worden, naar aanleiding van een pilot, in 2019 geraamd en worden opgevangen in de reguliere begroting voor 2020. De bestuurlijke besluitvorming ten aanzien van bovenstaande wijzigingen vindt op de reguliere wijze plaats.
3. In 2019 onderzoeken we hoe we onze klanten het beste kunnen helpen bij het begrijpen én tijdig betalen van hun aanslag. De uitkomsten hiervan verwerken we in een plan van aanpak, waarbij we ook de benodigde financiële gevolgen in kaart brengen.

#### **WAARDERING WOZ**

GBLT stelt zichzelf ten doel door de Waarderingskamer met een 'Goed' beoordeeld te worden. Tal van initiatieven hiertoe zijn al genomen en lopen nog. Denk aan de aanschaf van een nieuwe waarderingsapplicatie en de implementatie daarvan eind 2017 begin 2018.

Het beoogde doel vereist dat GBLT de specifieke gegevens van de objecten verder compleet maakt. In het project Waarderen met gebruik van oppervlakte in plaats van inhoud worden naast de m<sup>2</sup> ook de primaire objectkenmerken gecontroleerd. Dit betekent dat in 2021 alle primaire kenmerken in de WOZ administratie gefaseerd zijn toegevoegd.

#### Mutatiedetectie

In 2019 zal overeenstemming moeten worden bereikt over uniforme taakverdeling tussen gemeenten en GBLT bij het inwinnen van objectkenmerken, zoals BAG gegevens. Zowel gemeenten als GBLT staan, vanuit verschillend perspectief, voor intensivering van de data inwinning.

Vanuit het project dat zorgdraagt voor registratie van de gebruiksoppervlakte (m<sup>2</sup>) t.b.v. de waardering van woningen wordt voor de verschillende gemeentelijke deelnemers nu een mutatiedetectie uitgevoerd voor de BAG en WOZ. Deze mutatiedetectie levert veel mutaties op, waardoor de kwaliteit van de data wordt verbeterd.

Mutatiedetectie is echter geen nieuw middel. In sommige gemeenten wordt ook een mutatiesignalering voor de BAG en BGT uitgevoerd, echter niet bij alle gemeenten. Het verwerken van de mutaties in de BAG en BGT is echter tijdrovend waardoor de mutaties soms blijven liggen.

Gezien de belangen van zowel GBLT als de gemeenten is het een overweging om de mutatiedetectie gezamenlijk uit te voeren vanaf 2020. Door de mutatiedetectie tegelijk voor de WOZ, BAG en BGT uit te voeren kan het goedkoper worden uitgevoerd en kan een kostenvoordeel worden behaald. Het

voorstel is dan ook om een gezamenlijke aanbesteding op te starten met de gemeentelijke deelnemers voor mutatie detectie. Hierbij is het nog onzeker welke gemeenten hier aan deel willen of kunnen nemen, bijvoorbeeld vanwege reeds lopende contractuele afspraken.

#### *Wat gaat dit kosten?*

De kosten van de mutatie detectie moeten gaan blijken uit de aanbesteding. Echter bij gezamenlijke aanbesteding en uitvoering is de verwachting dat de kosten lager uit gaan vallen dan de huidige situatie waarbij detectie los van elkaar plaatsvindt.

Om de gegevens te verwerken is structureel extra capaciteit nodig. Afhankelijk van de kwaliteit van de uitgevoerde mutatie detectie en de gegevens zoals deze worden aangeleverd door de gemeenten kunnen deze kosten in de toekomst lager gaan uitvallen. Voor 2020 wordt de detectie en het beheer binnen het project waarden oppervlakte uitgevoerd en de kosten hiervan zijn naar verwachting € 40.000. Dit is lager dan de kosten die in de meerjarenbegroting al waren meegenomen ad € 80.000 onder de noemer beheren primaire objectkenmerken. De lagere kosten worden veroorzaakt door een wijziging in de planning van het project, waardoor het beheer voor de Gemeente Zwolle pas structureel vanaf 2021 opgepakt wordt, nadat het project is afgerond. Het verschil van € 40.000 wordt wel als risicopost aangemerkt voor het geval de planning wijzigt en het beheer van de Gemeente Zwolle alsnog structureel vanaf 2020 opgepakt moet worden.

In de meerjarenraming zijn de kosten opgenomen voor € 82.000 vanaf 2021.

#### **MANIER VAN WAARDEREN**

Per 2022 is het verplicht dat in de basisregistratie WOZ de oppervlakte (m<sup>2</sup>) wordt geregistreerd t.b.v. de waardering van woningen. Het doel hiervan is onder meer een betere aansluiting op de Basisadministratie Adressen en Gebouwen (BAG). Hiervoor geldt een overgangperiode van vijf jaar. Dit betekent dat uiterlijk vanaf 1 januari 2022 met gebruik van oppervlakte getaxeerd (en beschikt) dient te worden. Dit is ondergebracht in het project Waarden met gebruik van oppervlakte.

Voor alle ongeveer 120.000 woningen dient de oppervlakte bepaald te worden. Bij het schrijven van deze begroting is dit reeds voor 1 a 2 gemeenten gereed. Om de oppervlakte correct te bepalen dienen de primaire kenmerken van de woning correct te zijn. Daarom worden ook in het project voor alle woningen de primaire kenmerken van de woning gecontroleerd en gecorrigeerd. GBLT maakt hiermee een kwaliteitsslag in de data van de WOZ, waardoor de WOZ-waarde beter bepaald kan worden.

#### Update totale kosten project.

De oorspronkelijke begroting van het project was € 895.000. Voor de begroting 2018 is een budget van € 795.000 toegekend. Inmiddels zijn de eerste ervaringen opgedaan en is de conclusie dat per gemeente de situatie anders is en kunnen de kosten fluctueren, waardoor onzekerheid ontstaat in de werkelijke kosten. Vanwege een verschuiving van de kosten voor mutatie detectie en het beheer van de primaire objectkenmerken naar het project waarden oppervlakte, komen de kosten in 2020 € 40.000 hoger uit. Daarnaast is de uitvoering van het project meer naar voren geschoven en komen de kosten voor 2021 en verder lager uit dan oorspronkelijk begroot. Zie onderstaande planning.

| Jaar | Budget benodigd  | Werkelijk        | Primaire obj. Kenmerken | Totaal           |
|------|------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| 2018 | € 200.000        | € 249.000        |                         | € 249.000        |
| 2019 | € 200.000        | € 369.000        |                         | € 369.000        |
| 2020 | € 300.000        | € 277.000        | € 40.000                | € 317.000        |
| 2021 | € 195.000        |                  |                         |                  |
| 2022 |                  |                  |                         |                  |
|      | <b>€ 895.000</b> | <b>€ 895.000</b> | <b>€ 40.000</b>         | <b>€ 935.000</b> |

## VOORMELDEN

GBLT is in 2018 gestart met de pilot "voormelden". Het doel van "voormelden" is onder andere om uitvoering te geven aan een betere registratie van de secundaire objectkenmerken. Dit past ook uitstekend in de klantreis waarbij het denken vanuit het perspectief van de klant centraal staat. Bij het "voormelden" wordt de klant betrokken bij de registratie (en het verbeteren) van de secundaire objectkenmerken. De beantwoording van deze vragen draagt bij aan een juiste WOZ waardebepaling.

Vanaf 2019 en dus ook in 2020 willen we jaarlijks 20% van het totale woningenbestand aanschrijven. Dit komt neer op circa 24.000 aanschrijvingen.

### *Wat gaat dit kosten?*

De kosten voor de uitgaande communicatie worden opgevangen in de reguliere begroting. Naast deze kosten worden extra klantreacties verwacht. Deze aanvullende kosten zijn meegenomen in deze begroting bij het KCC.

## 1.3 Informatiepositie van opdrachtgevers realiseren

GBLT heeft gewerkt aan het verbeteren van de verantwoording aan het bestuur en haar deelnemers. De stappen die hierin zijn gemaakt worden inmiddels erkend door de accountant en gezien door de deelnemers. De verantwoording is echter nog altijd vatbaar voor verbetering, waarbij de focus meer komt te liggen op efficiency, reproduceerbaarheid en de toegankelijkheid van de benodigde verantwoordingsinformatie voor de opdrachtgevers.

### **PROACTIEF DIENSTVERLENING DEELNEMERS VERDER OPTIMALISEREN**

#### Vergroten van de toegankelijkheid van de verantwoordingsinformatie

In de afgelopen jaren zijn stappen gezet in de kwaliteit van de verantwoordingsinformatie. Op dit moment wordt verantwoordingsinformatie aangeleverd op gezette tijden. We willen onze opdrachtgevers, in 2021 of 2022 toegang geven tot de gegevens van en over GBLT op een wijze die hen ondersteunt bij hun ambities. Onder de voorwaarde natuurlijk dat oplossingsmogelijkheden beschikbaar zijn binnen de gestelde wettelijke kaders. We schakelen door van "periodiek rapporteren" naar integrale toegankelijkheid van gegevens voor wie daar recht op heeft. We denken hierbij aan een oplossing waarbij informatie op afroep beschikbaar is.

### *Wat gaat dit kosten?*

De verbeteringen worden in eerste instantie binnen de reguliere begroting opgevangen. Mocht er additionele ICT ondersteuning nodig zijn, leggen we deze investeringen die we hiervoor nodig

hebben voor aan de opdrachtgevers.

#### Verbeteren van de efficiency en reproduceerbaarheid van de rapportages

De huidige verantwoordingsrapportages vragen nog veel handwerk in het verzamelen van de noodzakelijke data, wat het reproduceren niet ten goede komt. We willen dan ook werken aan verbetering van de beschikbare data door deze te centraliseren en als één bron van waarheid te gebruiken in alle (verantwoording)rapportages. Hiervoor gaan we gebruik maken van het eerder benoemde datamart (Gegevensbeheer en ontwikkeling gegevensbeheer). De rapportages die hieruit volgen dragen vervolgens ook bij aan het blijven doorontwikkelen van de belastingverantwoording en een verdieping van de analyses.

#### *Wat gaat dit kosten?*

De verbeteringen worden in de reguliere begroting opgevangen.

#### Informatie ten behoeve van de opdrachtgevers

Opdrachtgevers zelf worden voor hun beleidsvoornemens en processen ook meer data-gedreven en dus afhankelijker van beschikbaarheid van informatie. GBLT stelt zich ten doel om te weten wat de opdrachtgevers drijft. Hoe kan GBLT ondersteunen met informatie en deskundigheid, natuurlijk met behoud van maatschappelijk vertrouwen in het belastingproces en eisen aan privacy vanuit wet- en regelgeving. Voorbeelden van die informatievoorziening zijn transparantie in belastingspreiding, lokale lastendruk en ondersteuning bij vergroening of schuldenproblematiek.

Geleidelijk aan zullen we in onze relaties met opdrachtgevers ons richten op de wijze waarop GBLT hen kan ondersteunen bij de realisatie van hun opgave, vooral als het betreft het (mede) gebruik van overheidsgegevens. Als door proactief meedenken oplossingen worden gevonden of gecreëerd, worden de maatschappelijke belangen gediend en de verhoudingen met opdrachtgevers. Deze werkwijze is extra relevant, wanneer het betreft het fiscale beleid van de opdrachtgevers. De kennis over belastingen en belastinguitvoering neemt toe bij GBLT en wordt steeds toegankelijker ontsloten. Opdrachtgevers worden effectiever in hun belasting ambities als die kennis ook voor hen beschikbaar komt. Wij stimuleren professionals en management om hun netwerk te versterken, bij opdrachtgevers, collega kantoren en landelijke platforms.

## **1.4 Medewerkers in beweging**

Voor toonaangevende belastinguitvoering zijn vakbekwame medewerkers nodig. Hierbij zien wij dat de inzet van medewerkers steeds meer verschuift van (tijdig) oplossen van uitval naar het voorkomen van uitval. Beheersing van data en ICT nemen voortdurend toe in belang van productieprocessen en voor klantbeleving. De verdere professionalisering vergt een andere manier van werken en vraagt om medewerkers, eigen en ingehuurd, die vakbekwaam en vaardig zijn toegerust en passend beloond worden voor de taak die dan van hen wordt gevraagd. Uitgangspunt hierbij is dat zij met perspectief en motivatie hun prestaties kunnen leveren. GBLT stimuleert dat medewerkers breder inzetbaar worden, ook met het oog op hun loopbaanperspectief.



## **STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING**

Veel medewerkers werken al jarenlang en met overgave in hetzelfde takenpakket. De geschetste strategische ontwikkelingen vragen om andere kennis, vaardigheden en (klantgerichte) competenties dan nu in huis zijn. De laatste jaren is soms nieuw talent aangetrokken, waarbij een tijdelijk dienstverband de norm is. Ook is gekozen om de duurzame inzetbaarheid van eigen medewerkers te stimuleren, bijvoorbeeld door opleiding, taakverbreding en –roulatie, coaching of een andere balans tussen uitbesteden en zelf doen. Op die weg wordt voortgegaan, opdat we de toegevoegde waarde van medewerkers kunnen blijven benutten. Een volwassen relatie tussen werkgever en werknemer kan ook tot de slotsom leiden dat een gezamenlijke toekomst niet meer nagestreefd wordt.

De strategische ontwikkelingen en de kwaliteitsverbetering van de dienstverlening leidt mogelijk tot wijzigingen van het personeelsbeleid en de planning, waarbij grotere pieken in de capaciteitsbehoefte gedurende het jaar ontstaan. Een bezinning op de verhouding tussen flexibele en vaste krachten wordt daarom voorzien.

### *Wat gaat dit kosten?*

Bovenstaande ontwikkeling wordt binnen de reguliere begroting opgevangen.

## **1.5 Ontwikkeling van de digitale overheid mede vormgegeven**

### **WET DIGITALE OVERHEID**

De Wet Digitale Overheid (WDO) heeft als doel het verbeteren van de digitale overheid door standaarden voor elektronisch verkeer verplicht te stellen. Ook geeft het regels over informatieveiligheid en over de toegang van burgers en bedrijven tot online dienstverlening bij de (semi)overheid.

WDO draagt voor GBLT bij aan de realisatie van een goed werkende en samenhangende digitale overheid die burgers en bedrijven verwachten. We volgen deze ontwikkelingen en we zullen de nieuwe voorzieningen gebruiken om onze dienstverlening verder te verbeteren.

De kosten van de digitalisering van de overheid worden in rekening gebracht bij de gebruikers, waaronder lokale overheden. De belastingkantoren krijgen een substantieel deel van het gebruik (door burgers en bedrijven) voor de kiezen. De kosten die in rekening worden gebracht en de verdeling tussen waterschappen en gemeenten blijft voer voor discussie.

### *Wat gaat dit kosten?*

De voorspelbaarheid van de kosten voor WDO blijft lastig. Voor de begroting 2020 is uitgegaan van €950.000 op basis van de eerdere berekening in de meerjarenraming van de begroting van 2019. Hiermee liggen de geraamde kosten €200.000 hoger dan de ingeschatte kosten voor 2019. Ook voor 2021 wordt nog een stijging voorzien, waarna in 2022 en 2023 een stabilisatie is ingeschat. Op basis van de nieuwe tarieven voor 2019 zou de inschatting lager uit kunnen vallen. Het belangrijkste component voor de kosten is echter het aantal berichten of authenticaties. Een nadere uitspraak kan worden gedaan nadat de nacalculatie 2018 is opgeleverd door Logius, medio 2019.

## **ONTWIKKELING BASISREGISTRATIES**

Het stelsel van basisadministraties is de belangrijkste voorwaarde om te komen tot een integrale informatiehuishouding van de overheid. Voor GBLT is optimalisering van de aansluiting op dat stelsel de basis voor de beoogde datakwaliteit en procesinrichting.

### Handelsregister (HR)

Het HR wordt de basisregistratie van ondernemingen en rechtspersonen en maakt deel uit van het stelsel van basisregistraties. In 2021 moeten alle overheidsinstanties aangesloten zijn op het HR. We zijn voornemens in 2019 dit traject te starten, zodat we uiterlijk in 2020 gebruik kunnen maken van deze verbeterde voorziening.

### Vastgoedregistratie

Het ministerie van BZK bereidt een programma 'doorontwikkeling in samenhang' voor. Onderdeel hiervan is de doorontwikkeling van enkele bestaande geo-basisadministraties tot een samenhangende objectenregistratie, waarin in ieder geval de BAG, de BGT en een gedeelte van de WOZ-administratie worden opgenomen. Dit komt de datakwaliteit ten goede.

We volgen de ontwikkelingen om te zijner tijd gebruik te kunnen maken van de verbeterde dienstverlening die vanuit het ministerie van BZK wordt geïnitieerd. Naar verwachting zal het ministerie vanaf 2020 met de eerste resultaten komen.

### *Wat gaat dit kosten?*

We verwachten geen extra kosten voor de ontwikkeling zelf, maar wel kosten die de leverancier doorberekent aan ons, om die ontwikkelingen op te nemen in het belastingsysteem. Naar schatting zijn de eenmalige kosten € 50.000. Deze kosten worden meegenomen in de aanbesteding van het belastingsysteem

## **VERDERE DIGITALISERING OVERHEIDSDIENSTVERLENING**

De Wet digitale overheid (WDO) bestaat uit producten, standaarden en voorzieningen verdeeld over vier thema's. De verwachting is dat we in 2020 gaan aansluiten op iDIN, als opvolger van DigiD. Met iDIN kunnen burgers veilig en op dezelfde manier inloggen. iDIN wordt al jaren door banken gebruikt. Ook zit in de planning om aan te sluiten op Diginetwerk. Diginetwerk is een afsprakenstelsel voor het koppelen van besloten netwerken van de overheid. Via deze gekoppelde netwerken kunnen overheidsorganisaties onderling gegevens uitwisselen.

### *Wat gaat dit kosten?*

De éénmalige kosten voor de verdere digitalisering van overheidsdiensten worden voor 2020 geschat op €50.000. De kosten zijn echter nog onzeker en worden derhalve als risicopost meegenomen in de begroting 2020.

Voor het heffen van Watersysteemheffing gebouwd is een WOZ waarde nodig. De functionaliteit voor het rechtstreeks afnemen uit de LV WOZ ontbreekt in het huidige belastingsysteem. De kosten voor het ontwikkelen van deze functionaliteit wordt doorbelast aan afnemers van de software.

*Wat gaat dit kosten?*

Er is op dit moment echter nog geen zicht op deze kosten en worden dan ook als risicopost opgenomen in deze begroting.

In 2021 zal de Wet modernisering elektronisch bestuur in werking treden. Elektronisch bestuurlijk verkeer kan bijdragen aan de vermindering van administratieve lasten van burgers en GBLT. De wet neemt wettelijke belemmeringen weg en stelt enkele randvoorwaarden aan de modernisering (en digitalisering) van de werkprocessen binnen de publieke sector. Burgers en bedrijven krijgen met de wet in feite het recht ieder formeel bericht elektronisch aan de overheid te zenden. Om een compacte, efficiënte overheid te realiseren met hoogwaardige dienstverlening, is digitalisering een vereiste en is het digitale kanaal het voorkeurskanaal.

*Wat gaat dit kosten?*

GBLT heeft de afgelopen jaren ingezet op elektronische communicatie met burgers en bedrijven. Eventuele additionele kosten voor de Wet modernisering elektronisch bestuur worden in 2020 geschat op €20.000. Deze kosten worden gedekt uit het I&A budget.

Bovengenoemde wettelijke ontwikkelen vragen een toenemende hoeveelheid IT kennis binnen de organisatie. Dat wordt zichtbaar als meer en beter opgeleide mensen met een IT achtergrond. Deze kosten worden niet als projectkosten gepresenteerd, maar elders als een generieke ontwikkeling getoond.

**INFORMATIEMANAGEMENT, PRIVACY EN ARCHIEF**

Informatiemanagement speelt een steeds belangrijkere rol binnen GBLT. Gegevens zijn onze basis en het blijven verbeteren van de datakwaliteit en de informatievoorziening heeft dan ook een zeer hoge prioriteit.

In 2019 is het wijzigingsbeheerproces gestart. In 2020 wordt dit verder geprofessionaliseerd, waarmee we alle wijzigingsverzoeken procesmatig oppakken en afhandelen. Door deze gestandaardiseerde aanpak wordt het doorvoeren van veranderingen eenvoudiger, kunnen veranderingen relatief snel afgehandeld worden en kan er efficiënt gewerkt worden.

Als we het over gegevens hebben, hebben we het automatisch over privacy. De AVG heeft binnen GBLT al de nodige aandacht gehad en zal dat uiteraard blijven houden. Bij alle processen en proceswijzigingen zullen wij ons dan ook bewust moeten zijn van de privacyaspecten. Dit kan soms tegenstrijdig (lijken te) zijn met de belangen van onze klanten, die niet altijd zullen begrijpen waarom bijvoorbeeld niet snel iets via e-mail geregeld kan worden, of die eerst schriftelijk toestemming moeten geven voor iets wat voorheen vanzelfsprekend was. Wij zullen hierin steeds een goede afweging moeten blijven maken.

In 2020 zal de transitie van archiefbeheer naar informatiebeheer verder vorm krijgen. In 2019 stellen we een recordmanager/informatieadviseur aan die in 2020 goed op stoom moet zijn en die het verbeterplan tot uitvoer brengt en waar nodig bijstelt. In 2020 zullen we naar een goede DMS-oplossing moeten kijken.

*Wat gaat dit kosten?*

De aanschaf van DMS is meegenomen in de investeringskalender. Ter ondersteuning van de recordmanager is mogelijk externe inhuur noodzakelijk bij complexe zaken. Deze extra kosten worden opgevangen in de reguliere begroting.

## 1.6 Daling van de 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.

De lasten die de burger ervaart in de vorm van tijd zal in veel gevallen zwaarder wegen, dan de lasten die voor de belastinguitvoering betaald moeten worden. Daling van maatschappelijke kosten is daarom het meest gediend door reductie van fouten. Foutloze productie kost weinig geld en ook weinig tijd, zowel voor de burger en GBLT.

### **SAMENWERKINGSVERBANDEN**

Het is denkbaar dat de maatschappelijke kosten dalen door schaalvergroting van de uitvoering of door meervoudig gebruik van dezelfde inspanning. Een voorbeeld dicht bij huis is het combineren van aanslagen op één biljet, voor waterschappen én (meer) gemeenten. Een voorbeeld op landelijke schaal is het meervoudig gebruik van overheidsdata in basisregistraties.

De voordelen bereiken de burger in veel gevallen langs een andere route dan de rekening van GBLT. In alle gevallen wil GBLT meewerken aan de maatschappelijke opdracht om de lasten voor de burger laag te houden. GBLT wil daarom onderzoeken of het realiseren van de strategische doelen effectiever of efficiënter kan plaatsvinden in samenwerking met gelijkgestemde overheden. In 2019 is hier een start mee gemaakt. Onderdeel van dat onderzoek is de deelnemers vragen welke voordelen zij willen realiseren. Dat onderzoek zal leiden tot een prioritering van verschillende scenario's voor samenwerking, variërend van opschaling van het aantal deelnemers tot gezamenlijke marktbenadering voor aanschaf van middelen. Dit proces zal in de loop van 2020 leiden tot besluitvorming en, indien nodig, juridische voorbereidingen.

Realisatie van samenwerking in een gewijzigde Gemeenschappelijke Regeling kan dus op zijn vroegst plaatsvinden na 2020. Verstandiger is om uit te gaan van 2022 of later, omdat de transitie van belastingsoftware veel meer impact heeft voor de hierboven genoemde foutloze productie.

### **MOGELIJKE AFSCHAFFING KOEPELVRIJSTELLING VOOR BTW**

Koepelvrijstelling is een regeling waarmee bedrijven en decentrale overheden in een samenwerkingsverband diensten aan hun leden kunnen vrijstellen van BTW. Bij afschaffing zijn de diensten niet meer vrijgesteld en komt de BTW als extra kosten ten laste van de afnemer.

*Wat gaat dit kosten?*

De uitkomst van Europese besluitvorming over de koepelvrijstelling voor publieke diensten heeft mogelijk een effect op de kosten van de samenwerking. Deze besluitvormingsprocessen verlopen traag en de vooruitzichten zijn nog ongewis. De ontwikkeling wordt dan ook als risicopost meegenomen in deze begroting.

## 2 De paragrafen

Dit hoofdstuk volgt de indeling van de (verplichte) paragrafen uit het BBV(W) naar analogie van de opzet bij deelnemende overheden.

### Paragraaf 1 – Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar

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

Sinds het vorige begrotingsjaar hebben zich financiële ontwikkelingen voorgedaan die van invloed zijn. Dit betreffen de volgende:

- De aanbesteding van het nieuwe belastingsysteem in 2018 is voortijdig beëindigd en zal in 2019 opnieuw worden uitgevoerd. Dit betekent dat een groot deel van de kosten met een jaar opschuiven en de implementatie grotendeels zijn beslag krijgt in 2020.
- Medio 2018 is de "nieuwe" cao met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2018 ingegaan. Deze cao heeft een looptijd tot ultimo 2019. De cao wijziging heeft impact op de personeelskosten en de doorrekening in de begroting. De financiële effecten voor 2019 (en verder) worden opgenomen in een separaat voorstel voor een begrotingswijziging.
- In 2018 is een start gemaakt met het Project Waarderen met gebruik van vierkante meters. Het project kent een doorlooptijd tot 2022. Enerzijds wordt versnelling in het project onderkend, daarnaast een verschuiving van de kosten.
- De besparing, door minder inhuur van de 'flexibele schil' in de frontoffice, is in de begroting van 2019 uitgesteld. Op basis van de huidige inzichten is duidelijk dat de besparing niet realistisch is en niet bijdraagt aan dienstverlening die het de belastingplichtige gemakkelijker gaan maken of leiden tot een hogere klanttevredenheid.

### Paragraaf 2 – Uitgangspunten en normen

#### *Financiële rekenparameters*

De volgende ontwikkelingen hebben invloed op de begroting 2020 en de meerjarenraming 2021 tot en met 2023 en daarmee op de bijdragen van de deelnemers:

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming zal, op basis van de decemberraming 2018 van het CPB, worden uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 2,3% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2019 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 1,5% per jaar.
- Rente en afschrijvingen:
  - de rentekosten laten geen substantiële wijziging zien ten opzichte van de meerjarenbegroting die in de kadernotitie en begroting van 2019 zijn opgenomen.
  - de afschrijvingskosten nemen vanaf 2020 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. De huidige cao eindigt ultimo 2019, waardoor de verwachting voor 2020 en verder onzekerheden bevat.
  - Voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 2,3%.
- Goederen en diensten van derden:
  - in algemene zin is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 2,3%
  - inhuur derden/personeel is overeenkomstig cao (zie hierboven)
- 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.
- 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.

### **Paragraaf 3 – Incidentele baten en lasten**

Voor het begrotingsjaar 2020 worden geen andere incidentele lasten verwacht.

### **Paragraaf 4 – Kostentoerekening**

De kosten van GBLT worden enerzijds door de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling gedragen en worden anderzijds verworven door aan belastingplichtigen in rekening gebrachte invorderkosten voor het verzenden van onder andere aanmaningen en dwangbevelen.

De netto exploitatielasten worden volgens de in de Bijdrageverordening GBLT 2016 neergelegde verdeelsleutel aan de deelnemers in rekening gebracht.

De totale deelnemersbijdrage voor 2020 bedraagt € 19.767.000. Voor de verdeling tussen de individuele deelnemers verwijzen wij naar hoofdstuk 3: “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.

Voorheen is er een bestemmingsreserve WOZ aangehouden om onverwachte schommelingen in verband met proceskostenvergoedingen WOZ, die onder andere worden geclaimd door de NCNP bureaus, op te vangen. De reserve was op 31-12-2018 uitgeput en bij de jaarrekening 2018 is besloten de reserve niet op nieuw aan te vullen. De kans op schommelingen in de proceskostenvergoedingen WOZ is als risicopost opgenomen in paragraaf 7.

### **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 voor de

nog op te leggen belastingen. 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 erop gericht de opgelegde aanslagen zo snel mogelijk te innen en daar waar nodig de betalingsmoraal van belastingplichtigen te verbeteren.

## **Paragraaf 7 – Weerstandsvermogen en risicobeheersing**

GBLT loopt bij het uitoefenen van taken financiële risico's. Onder risico wordt hier bedoeld de kans dat een onverwachte en onzekere gebeurtenis plaatsvindt, waarbij gevolgen ontstaan waarvan de financiële omvang nog niet is vast te stellen. Hierbij valt te denken aan claims van derden, rechtsgedingen en onzekerheden in investeringen. GBLT houdt geen eigen vermogen aan en vereffent alle kosten en baten met de deelnemers respectievelijk opdrachtgevers, naar gelang er sprake is van exploitatie- of belastinggevolgen.

Risicomanagement binnen GBLT richt zich op de belangrijkste risico's (key risks):

1. data- en informatie veiligheid niet op orde;
2. onvolledige/onjuiste/niet tijdige dataverwerking;
3. onvolledige/onjuiste/niet tijdige oplegging;
4. onvolledige/onjuiste/niet tijdige inning;
5. onvolledige/onjuiste/niet tijdige afhandeling klantreactie;
6. onvolledige/onjuiste/niet tijdige verantwoording;
7. continuïteit.

In de Kadernota 2019 is de doelstelling opgenomen om te groeien naar een hoger volwassenheidsniveau. In 2020 wil GBLT de stap maken naar een volwassen risicomanagement systeem waarbij risicomanagement een integraal onderdeel is van de planning en control cyclus. Om hier te komen wordt in 2019 de opzet en het bestaan van beheersmaatregelen ten aanzien van de key risks verder geprofessionaliseerd. Reeds bestaande rapportages ten aanzien van risico's, zoals bijvoorbeeld de rapportage interne beheersing, zal opgaan in een overkoepelende rapportage risicomanagement. In 2020 wordt de werking van de beheersmaatregelen beoordeeld en worden – indien noodzakelijk – beheersmaatregelen aangescherpt of toegevoegd. Dit leidt uiteindelijk tot een risicomanagementrapportage waarin integraal over de belangrijkste risico's van GBLT wordt gerapporteerd.

## 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 2020 zijn opgenomen. Het gaat daarbij om de volgende posten:

- *Abonnementskosten BRP-berichten:* Het financieringsmodel voor de BRP gaat uit van een abonnementenstructuur op basis van een indeling in klassen. Deze klassen zijn gebaseerd op het aantal ontvangen en verzonden BRP-berichten. Mogelijk is het noodzakelijk dat GBLT, afhankelijk van de implementatie van het nieuwe belastingsysteem, het bestand volledig opnieuw moet opbouwen vanuit de BRP. Hierdoor stijgt eenmalig het aantal BRP-berichten en zijn de extra abonnementskosten € 486.000 in 2020.
- *Koepelvrijstelling BTW:* 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:* Eind 2018 is besloten is geen reserve meer aan te houden voor de NCNP kosten. Dit neemt niet weg dat de grilligheid en onvoorspelbaarheid van de NCNP bezwaren een risico vormen. Daarmee is ook sprake van een risico dat de kosten boven het budget van de NCNP kosten uitkomen.
- *Mutatiedetectie:* De kosten van de mutatiedetectie moeten gaan blijken uit de aanbesteding. Echter bij gezamenlijke aanbesteding en uitvoering is de verwachting dat de kosten lager uit gaan vallen dan de huidige situatie waarbij detectie los van elkaar plaatsvindt. Gezien de onzekerheid zijn de kosten als risicopost meegenomen in deze begroting.
- *Beheer primaire objectkenmerken:* Voor 2020 wordt het beheer voor de reeds omgezette gemeenten binnen het project waarderen gebruiksoppervlakte uitgevoerd en de kosten hiervan zijn naar verwachting € 40.000. Dit is lager dan de kosten die in de meerjaren begroting al waren meegenomen ad € 80.000 onder de noemer beheren primaire objectkenmerken. Het verschil van € 40.000 wordt wel als risicopost aangemerkt voor het geval de planning wijzigt en het beheer van de Gemeente Zwolle alsnog structureel vanaf 2010 opgepakt moet worden.
- *LV WOZ:* Voor het heffen van Watersysteemheffing gebouwd is een WOZ waarde nodig. De functionaliteit voor het rechtstreeks afnemen uit de LV WOZ ontbreekt in het huidige belastingsysteem. De kosten voor het ontwikkelen van deze functionaliteit wordt doorbelast aan afnemers van de software. Er is op dit moment echter nog geen zicht op deze kosten, en worden dan ook als risicopost opgenomen in deze begroting.
- *WDO:* De verwachting is dat we in 2020 gaan aansluiten op iDIN, als opvolger van DigiD. Met iDIN kunnen burgers veilig en op dezelfde manier inloggen. De éénmalige kosten voor de WDO worden in 2020 geschat op €50.000. Er is op dit moment echter nog onvoldoende zekerheid dat de aansluiting in 2020 gaat plaatsvinden en tegen welke exacte kosten.
- *Extra personeelslasten:* De huidige cao eindigt per 31-12-2019. In de begroting is rekening gehouden met een cao-stijging van 2,5% voor 2020 en verder.
- *Hogere prijspeilontwikkeling 2019:* In de decemberraming van 2018 van het CPB is een prijspeilontwikkeling van 2,3% geprognostiseerd, dit in tegenstelling tot het gehanteerde uitgangspunt van 1,5% in de begroting 2019.



## 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*

Voor gemeenschappelijke regelingen is de kasgeldlimiet bepaald op 8,2% van het begrotingstotaal bij aanvang van het jaar. Voor GBLT betekent dit, dat in 2020 de kasgeldlimiet € 1.945.614 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 2020 betekent dit dat de renterisiconorm voor GBLT € 4.745.400 bedraagt.

### *Kredietfaciliteit*

In de praktijk betekent het bovenstaande dat GBLT:

- wekelijks de ontvangen belastingopbrengsten doorbetaalt aan 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 er een tekort is.

### *Liquiditeitspositie*

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

### *Risicobeheer*

Er vindt geen uitzetting van gelden plaats en 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. GBLT kent geen verbonden partijen.

## 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 hoofdstuk 1, het programma.

## Paragraaf 11 – EMU saldo

| <i>bedragen in € x 1.000</i>                       |               |
|--|---------------|
|  | 0             |
| 1 Exploitatiesaldo voor bestemming van reserves    |               |
| 2 Invloed Investerings                             |               |
| – netto investeringsuitgaven                       | -1.950        |
| + verkoop materiële en immateriële vaste activa    | 0             |
| + afschrijvingen                                   | 626           |
| 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             |
| <b>EMU Saldo</b>                                   | <b>-1.324</b> |

## Paragraaf 12 – Topinkomens

Op 1 januari 2013 is de wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector in werking getreden. Rapportage over het begrotingsjaar 2020 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 € 23.767.000 (afgerond). Door de deelnemers wordt hieraan een bedrag van € 19.767.000 bijgedragen. Daarnaast wordt € 4.000.000 ontvangen door, wegens niet tijdige betaling van belastingaanslagen, in rekening gebrachte kosten van aanmaningen en dwangbevelen.

### 3.2 Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten

In volgende tabellen worden de lasten en de baten weergegeven.

bedragen in € x 1.000

|   | jaarrekening<br>2018 | begroting<br>2019 | begroting<br>2020 |
|---|----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>LASTEN</b>   |                      |                   |                   |
| <b>1 Rente en afschrijvingen</b>                          |                      |                   |                   |
| 1.1 Externe rentelasten                                   | 0                    | 13                | 13                |
| 1.2 Interne rentelasten                                   | 103                  | 196               | 125               |
| 1.3 Afschrijvingen van activa                             | 366                  | 753               | 626               |
| 1.4 Afschrijvingen van boekverliezen                      |                      |                   |                   |
| <b>Totaal rente en afschrijvingen</b>                     | <b>470</b>           | <b>961</b>        | <b>763</b>        |
| <b>2 Personeelslasten</b>                                 |                      |                   |                   |
| 2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders            | 8.572                | 9.023             | 9.737             |
| 2.2 Sociale premies                                       | 2.278                | 2.332             | 2.434             |
| 2.3 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur | 0                    | 0                 | 0                 |
| 2.4 Overige personeelslasten                              | 579                  | 573               | 581               |
| 2.5 Personeel van derden                                  | 2.242                | 1.001             | 1.544             |
| 2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders        | 148                  | 0                 | 0                 |
| <b>Totaal personeelslasten</b>                            | <b>13.819</b>        | <b>12.929</b>     | <b>14.296</b>     |
| <b>3 Goederen en diensten van derden</b>                  |                      |                   |                   |
| 3.1 Duurzame gebruiksgoederen                             | 7                    | 33                | 33                |
| 3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen         | 235                  | 378               | 273               |
| 3.3 Energie   | 11                   | 14                | 11                |
| 3.4 Huren en rechten                                      | 319                  | 333               | 335               |
| 3.5 Leasebetalingen operational lease                     | 33                   | 38                | 25                |
| 3.6 Pachten en erfpachten                                 | 0                    | 0                 | 0                 |
| 3.7 Verzekeringen   | 16                   | 16                | 19                |
| 3.8 Belastingen   | 10                   | 14                | 10                |
| 3.9 Onderhoud door derden                                 | 1.801                | 2.089             | 2.228             |
| 3.10 Overige diensten door derden                         | 5.516                | 5.317             | 5.536             |
| <b>Totaal goederen en diensten van derden</b>             | <b>7.949</b>         | <b>8.231</b>      | <b>8.469</b>      |
| <b>4 Bijdragen aan derden</b>                             |                      |                   |                   |
| <b>Totaal bijdragen aan derden</b>                        | <b>0</b>             | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien</b>            |                      |                   |                   |
| 5.1 b Toevoegingen aan voorzieningen                      |                      |                   |                   |
| 5.2 Onvoorzien  | 200                  | 200               | 200               |
| <b>Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien</b>         | <b>200</b>           | <b>200</b>        | <b>200</b>        |
| <b>6 Toevoegingen bestemmingsreserves</b>                 |                      |                   |                   |
| 6.1 Toevoegingen aan bestemmingsreserve                   |                      |                   |                   |
| <b>Totaal toevoeging bestemmingsreserves</b>              | <b>0</b>             | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                                      | <b>22.437</b>        | <b>22.321</b>     | <b>23.727</b>     |

|   |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|
| <b>BATEN</b>  |               |               |               |
| <b>0 Resultaat voorgaand boekjaar</b>                 |               |               |               |
| <b>1 Financiële baten</b>                             |               |               |               |
| 1.1 Externe rentebaten                                | 0             | 0             | 0             |
| 1.2 Interne rentebaten                                | 0             | 0             | 0             |
| <b>Totaal financiële baten</b>                        | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>2 Personeelsbaten</b>                              |               |               |               |
| 2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten | 63            | 0             | 0             |
| <b>Totaal personeelsbaten</b>                         | <b>63</b>     | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>3 Goederen en diensten aan derden</b>              |               |               |               |
| 3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers         | 18.026        | 18.511        | 19.727        |
| 3.6 Diensten voor derden                              | 0             | 0             | 0             |
| <b>Totaal goederen en diensten aan derden</b>         | <b>18.026</b> | <b>18.511</b> | <b>19.727</b> |
| <b>4 Bijdragen van derden</b>                         |               |               |               |
| 4.1 bijdragen van overigen                            | 220           | 0             | 0             |
| <b>Totaal bijdragen van derden</b>                    | <b>220</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>5 Waterschaps- en gemeentebelastingen</b>          |               |               |               |
| 5.1 Invorderopbrengsten                               | 5.008         | 3.810         | 4.000         |
| <b>Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen</b>     | <b>5.008</b>  | <b>3.810</b>  | <b>4.000</b>  |
| <b>6 Interne verrekeningen</b>                        |               |               |               |
| 6.1 Onttrekkingen aan voorzieningen                   |               |               |               |
| 6.2 Geactiveerde lasten                               |               |               |               |
| <b>Totaal interne verrekeningen</b>                   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                                   | <b>23.317</b> | <b>22.321</b> | <b>23.727</b> |
|   |               |               |               |
| <b>Totaal saldo van baten en lasten</b>               | <b>880</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
|   |               |               |               |
| <b>Toevoegingen en onttrekking reserves</b>           |               |               |               |
| Toevoeging aan bestemmingsreserve                     | 0             |               |               |
| Onttrekkingen aan bestemmingsreserve                  | 580           |               |               |
| <b>Resultaat</b>                                      | <b>1.460</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>      |

## Toelichting

### *De lasten*

#### Rente en afschrijvingen

De lasten van kapitaalinvesterings zijn in 2020 (en 2019) t.o.v. voorgaande jaren fors gestegen. Op de planning staat de vervanging van het belastingsysteem, die opnieuw moet worden aanbesteed. De inrichting daarvan eist alle aandacht tot en met 2020. De aanbesteding is daarmee ook een kans om fouten uit het verleden te herstellen en een fundament te leggen onder de toekomstige digitale verwerking van belastingen. De lagere lasten in 2020 ten opzichte van 2019 worden enerzijds veroorzaakt door de (heffings)rentelasten en anderzijds door lagere investeringen vanwege uitstel van het aanschaffen van het belastingsysteem.

#### Personeelslasten

Ten opzichte van de begroting 2019 nemen de totale personeelslasten, inclusief personeel van derden, toe met ongeveer € 1.400.000.

Ongeveer de helft van de toename van de personeelslasten wordt veroorzaakt door de cao en het prijspeil. Na vaststelling van de begroting 2019 is de huidige cao van kracht geworden. Het effect voor 2019 is ruim € 200.000 en wordt bij Berap-1 met een begrotingswijziging voor de begroting 2019 voorgelegd. Aangezien dit een structurele verhoging is, heeft dit ook zijn weerslag op de begroting 2020. Het effect van het prijspeil zorgt voor een stijging van de personeelslasten met ongeveer € 430.000.

Naast de cao en het prijspeil zorgen meerdere personele ontwikkelingen voor een stijging van de kosten. Voor onder andere de front office is voor het bereiken van een hogere kwaliteit en continuïteit een verschuiving gaande van externe diensten van derden naar interne capaciteit. Daarnaast kan in zijn algemeenheid worden gesteld dat uitgaande van de strategische doelen de verwachting is dat de uitvoerende functies zullen slinken en dat de meer kennis intensieve functies groeien in aantal. Dit is een trend die al langer gaande is. Voor bemensing van kennis intensieve functies, die nodig zijn om de transitie van de organisatie te realiseren, zal een beroep op de externe markt nodig kunnen zijn. Specifiek onderdeel in de begroting 2020 is de uitbreiding van functies op het gebied van juridische ondersteuning als gevolg van nieuwe wetten en wijzigingen, waaronder wet open overheid (Woo) en wet modernisering elektronisch bestuur. Ook extra capaciteit op het gebied van Geo/Gis-informatie is hierin opgenomen. Ook de aanstelling van een i-adviseur en een risicomanager heeft effect op de begroting 2020.

Het verschil in de personeelslasten wordt aanvullend met name veroorzaakt door een verschuiving van Goederen en diensten van derden naar personeel van derden. De belangrijkste wijzigingen aanvullend zijn de inhuur voor het project waarderen op gebruiksoppervlakte en de ontwikkelingen bij het KCC. De in 2020 geplande besparing bij KCC van € 100.000 lijkt niet langer wenselijk, gezien vanuit de kwaliteit van dienstverlening. Gespreksduur en complexiteit nemen structureel toe. Een besparing zal een negatief effect hebben op de bereikbaarheid en daarmee de kwaliteit van dienstverlening. De mondige burger verwacht meer en dat is terecht. De kostenontwikkeling houdt ook verband met ziekte, verloop en opleiding in het telefooncentrum. Arbeidsmarktontwikkelingen dwingen tot een heroverweging op de flexibele schil, zowel vanuit kosten oogpunt als mede om de kwaliteit te borgen. Aanvullend is sprake van een toename van klantcontact als gevolg van sociaal invorderen. De begrootte kostentoe name voor 2020 is ongeveer € 200.000.

De eerder aangekondigde besparing in het bezwaarproces van € 110.000 is naar verwachting te realiseren. Het aantal bezwaren laat een dalende trend zien.

Aangezien de huidige cao ultimo 2019 eindigt, en de verwachting voor 2020 en verder onzekerheden bevat, is voor overige personeelslasten voor 2020 en verder uitgegaan van een algemene prijsstijging van 2,3%.

#### Goederen en diensten van derden

In de begroting 2019 is voor het prijspeilontwikkeling nog uitgegaan in het meerjarenperspectief van 1,5% per jaar. Op basis van de decemberraming 2018 van het CPB, wordt nu uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 2,3% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten in de begroting 2020 en meerjarenraming. Deze prijspeilontwikkeling betreft een stijging van ongeveer € 160.000 ten opzichte van de begroting 2019.

Hoewel de aanbesteding van het belastingsysteem in 2018 vroegtijdig is beëindigd is een prijsindicatie gekregen. De verwachting is dat de IT kosten structureel zullen toenemen. Dit ligt in lijn met toenemende oriëntatie op datakwaliteit, toegankelijkheid voor burgers en koppeling aan bronnen en gebruikers. De groei van die kosten valt moeilijk te voorspellen. De eisen ten aanzien van de IT zijn echter toegenomen wat tot uitdrukking is gekomen tot een hogere inschrijving bij aanbestedingen. Het gesignaleerde kostenpeil is meegenomen in bovenstaande projectie. Voor 2020 wordt rekening gehouden met extra ICT kosten van € 150.000.

De verhoging in het kader van de Wet Digitale Overheid in 2020 van € 200.000 zorgt aanvullend voor de toename ten opzichte van 2019. De totale toename van de lasten voor goederen en diensten van derden wordt gedeeltelijk afgevlakt door een verschuiving naar inhuur derden.

#### 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*

##### Personeelsbaten

Er wordt in de begroting geen rekening gehouden met personeelsbaten (zoals zwangerschapsuitkeringen).

##### Goederen en diensten aan derden

Het hier opgenomen bedrag bestaat volledig uit de begrote bijdragen van de deelnemers.

##### Bijdragen van derden

Er wordt in de begroting geen rekening gehouden met bijdragen van derden.

##### Invorderopbrengsten (Waterschaps- en gemeentebelastingen)

De verbeteringen in de invorderingen zijn effectief en leveren structureel meer invorderbaten. De ingeschatte invorderbaten voor 2020 zijn dan ook € 190.000 hoger ingeschat dan in de begroting van 2019.

### 3.3 Meerjarenraming 2021–2023

In volgende tabellen wordt de meerjarenraming weergegeven. Hierbij worden de hiervoor genoemde uitgangspunten vertaald in de meerjarenraming 2021 tot en met 2023.

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 (waarden onroerend goed) worden gedragen door de gemeentelijke deelnemers.

*bedragen in € x 1.000*

|   | begroting<br>2021 | begroting<br>2022 | begroting<br>2023 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>LASTEN</b>                           |                   |                   |                   |
| 1 Rente en afschrijvingen               | 823               | 883               | 943               |
| 2 Personeelslasten                      | 14.815            | 15.268            | 15.735            |
| 3 Goederen en diensten van derden       | 8.788             | 9.117             | 9.243             |
| 5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien | 200               | 200               | 200               |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                    | <b>24.626</b>     | <b>25.468</b>     | <b>26.121</b>     |
| <b>BATEN</b>                            |                   |                   |                   |
| 3 Goederen en diensten aan derden       | 20.626            | 21.468            | 22.121            |
| 5 Waterschaps- en gemeentebelastingen   | 4.000             | 4.000             | 4.000             |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                     | <b>24.626</b>     | <b>25.468</b>     | <b>26.121</b>     |



### 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 2020 wordt in deze begroting vastgesteld op een totaalbedrag van € 19.727.000.

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 2020 en verder iets meer dan 4%. De belangrijkste oorzaken voor deze stijging zijn de hogere prijspeilontwikkeling van 2,3% op basis van de decemberraming van het CPB en de verwachte loonpeilontwikkeling van 2,5% meerjarig.

| <i>bedragen in € x 1.000</i>         | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2020<br>Concept | Begroting<br>2021<br>Concept | Begroting<br>2022<br>Concept | Begroting<br>2023<br>Concept |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>deelnemer</b>                     |                   |                              |                              |                              |                              |
| waterschap Drents Overijsselse Delta | 2.489             | 2.626                        | 2.794                        | 2.914                        | 3.003                        |
| waterschap Rijn en IJssel            | 2.644             | 2.862                        | 3.045                        | 3.176                        | 3.272                        |
| waterschap Vallei en Veluwe          | 4.099             | 4.345                        | 4.623                        | 4.822                        | 4.968                        |
| waterschap Vechtstromen              | 3.173             | 3.348                        | 3.563                        | 3.716                        | 3.829                        |
| waterschap Zuiderzeeland             | 1.612             | 1.711                        | 1.820                        | 1.898                        | 1.956                        |
| gemeente Bunschoten                  | 315               | 335                          | 332                          | 343                          | 353                          |
| gemeente Dalfsen                     | 452               | 479                          | 474                          | 490                          | 505                          |
| gemeente Dronten                     | 607               | 652                          | 644                          | 666                          | 687                          |
| gemeente Leusden                     | 441               | 496                          | 491                          | 508                          | 523                          |
| gemeente Nijkerk                     | 659               | 706                          | 699                          | 722                          | 744                          |
| gemeente Zwolle                      | 2.020             | 2.167                        | 2.140                        | 2.213                        | 2.281                        |
| <b>Totale deelnemersbijdrage</b>     | <b>18.511</b>     | <b>19.727</b>                | <b>20.626</b>                | <b>21.468</b>                | <b>22.121</b>                |

#### Procentuele verdeling

| <i>Procentuele verdeling</i>         | Begroting<br>2020<br>generiek | 2020<br>waterschap | 2020<br>gemeente |
|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------|
| <b>deelnemer</b>                     |                               |                    |                  |
| waterschap Drents Overijsselse Delta |                               | 17,63%             |                  |
| waterschap Rijn en IJssel            |                               | 19,22%             |                  |
| waterschap Vallei en Veluwe          |                               | 29,18%             |                  |
| waterschap Vechtstromen              |                               | 22,48%             |                  |
| waterschap Zuiderzeeland             |                               | 11,49%             |                  |
| Totaal Waterschappen                 | 92,32%                        |                    |                  |
| gemeente Bunschoten                  |                               |                    | 6,73%            |
| gemeente Dalfsen                     |                               |                    | 9,62%            |
| gemeente Dronten                     |                               |                    | 13,78%           |
| gemeente Leusden                     |                               |                    | 9,93%            |
| gemeente Nijkerk                     |                               |                    | 14,17%           |
| gemeente Zwolle                      |                               |                    | 45,77%           |
| Totaal Gemeenten                     | 7,68%                         |                    |                  |
| <b>Totale deelnemersbijdrage</b>     | <b>100%</b>                   | <b>100%</b>        | <b>100%</b>      |

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<br>2019 | begroting<br>2020<br>concept | begroting<br>2021<br>concept | begroting<br>2022<br>concept | begroting<br>2023<br>concept |
|------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>deelnemer</b>             |                   |                              |                              |                              |                              |
| gemeente Bunschoten          | 18                | 23                           | 21                           | 21                           | 22                           |
| gemeente Dalfsen             | 26                | 32                           | 29                           | 30                           | 31                           |
| gemeente Dronten             | 35                | 43                           | 39                           | 40                           | 41                           |
| gemeente Leusden             | 25                | 33                           | 31                           | 31                           | 32                           |
| gemeente Nijkerk             | 39                | 47                           | 43                           | 45                           | 46                           |
| gemeente Zwolle              | 116               | 143                          | 130                          | 133                          | 136                          |
| <b>compensabele BTW</b>      | <b>259</b>        | <b>321</b>                   | <b>293</b>                   | <b>301</b>                   | <b>307</b>                   |

De volgende tabel worden de bijdragen exclusief de compensabele BTW weergegeven.

| <i>bedragen in € x 1.000</i>        | begroting<br>2019 | begroting<br>2020<br>concept | begroting<br>2021<br>concept | begroting<br>2022<br>concept | begroting<br>2023<br>concept |
|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>deelnemer</b>                    |                   |                              |                              |                              |                              |
| gemeente Bunschoten                 | 296               | 313                          | 311                          | 322                          | 332                          |
| gemeente Dalfsen                    | 425               | 447                          | 445                          | 460                          | 474                          |
| gemeente Dronten                    | 572               | 609                          | 605                          | 626                          | 646                          |
| gemeente Leusden                    | 416               | 463                          | 461                          | 476                          | 491                          |
| gemeente Nijkerk                    | 621               | 658                          | 655                          | 677                          | 698                          |
| gemeente Zwolle                     | 1.904             | 2.024                        | 2.011                        | 2.080                        | 2.145                        |
| <b>Totale netto bijdrage (gem.)</b> | <b>4.235</b>      | <b>4.514</b>                 | <b>4.488</b>                 | <b>4.641</b>                 | <b>4.786</b>                 |

In de maandcirculaire gemeentefonds 2018 van maart staat vermeld dat eind 2016 er een vereenvoudiging afgesproken is naar aanleiding van de gezamenlijke beleidsdoorlichting BTW-compensatiefonds (BCF). Deze vereenvoudiging wordt momenteel verder uitgewerkt.

## 4 Vaststellingsbesluit

# Bijlagen

- A. Kerngegevens
- B. Staat van activa
- C. Investeringsprogramma
- D. Lijst van gebruikte afkortingen

# Bijlage A Kerngegevens

|   |  |
|---|--|
| Deelnemende waterschappen in 2019                       | Drents Overijsselse Delta<br>Rijn en IJssel<br>Vallei en Veluwe<br>Vechtstromen<br>Zuiderzeeland |
| Deelnemende gemeenten in 2019                           | Bunschoten<br>Dalfsen<br>Dronten<br>Leusden<br>Nijkerk<br>Zwolle                                 |
| Grootte van het verzorgingsgebied                       | 1,175 mln. hectare   |
| Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied per 1-1-2019  | 92   |
| Aantal inwoners in het verzorgingsgebied per 31-12-2018 | 3,6 mln.   |
| Te verzenden aanslagbiljetten in 2019                   | 2,2 mln.   |
| In de aanslagbiljetten opgenomen aanslagregels          | 6,22 mln.  |
| Te verzenden aanmaningen in 2019                        | 234.000  |
| Te verzenden dwangbevelen in 2019                       | 99.000   |
| Totaal voor 2019 begroot aanslagbedrag                  | € 661 mln.   |
| <i>Waarvan:</i>   |  |
| <i>ten behoeve van de waterschappen</i>                 | € 563 mln.   |
| <i>ten behoeve van de gemeenten</i>                     | € 116 mln.   |
| Totaal aantal medewerkers in eigen dienst in 2019       | 166  |

# Bijlage B Staat van activa

| Omschrijving                             | Afschrijvings-<br>duur in Jaren | Jaar van<br>Investering of<br>activering | Historisch<br>Investerings-<br>bedrag | Afschrijvingen<br>voorgaande<br>Jaren | Balans per<br>31-12-2019 | Investeringen<br>2020 | Afschrijvingen<br>2020 | Balans per<br>31-12-2020 |
|--|---------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|
| <i>Immateriële vaste activa</i>          |                                 |  |                                       |                                       |                          |                       |                        |                          |
| Waarderingsapplicatie                    | 5                               | 2018                                     | 101.165                               | 40.466                                | 60.699                   |                       | 20.233                 | 40.466                   |
| Voormelding                              | 5                               | 2018                                     | 49.160                                | 19.664                                | 29.496                   |                       | 9.832                  | 19.664                   |
| Software investeringsruimte 2019         | 5                               | 2019                                     | 100.000                               | 20.000                                | 80.000                   |                       | 20.000                 | 60.000                   |
| Software investeringsruimte 2020         | 5                               | 2020                                     |                                       |                                       |                          | 200.000               | 40.000                 | 160.000                  |
| Belastingpakket 2020                     | 5                               | 2020                                     |                                       |                                       |                          | 1.500.000             | 300.000                | 1.200.000                |
|  |                                 |  | 250.324                               | 80.130                                | 170.195                  | 1.700.000             | 390.065                | 1.480.130                |
| <i>Materiële vaste activa</i>            |                                 |  |                                       |                                       |                          |                       |                        |                          |
| <b>Bedrijfsgebouwen</b>                  |                                 |  |                                       |                                       |                          |                       |                        |                          |
| Verbouwing Zwolle Lubeckplein            | 10                              | 2014                                     | 1.341.390                             | 682.225                               | 659.165                  |                       | 131.833                | 527.332                  |
| <b>Vervoermiddelen</b>                   |                                 |  |                                       |                                       |                          |                       |                        |                          |
| Dienstauto's                             | 6                               | 2012                                     | 14.490                                | 14.490                                | -                        |                       |                        |                          |
| <b>Overige materiële vaste activa</b>    |                                 |  |                                       |                                       |                          |                       |                        |                          |
| Kantoormeubilair Lubeckplein Zwolle      | 10                              | 2014                                     | 347.726                               | 176.761                               | 170.965                  |                       | 34.773                 | 136.193                  |
| kantoormeubilair investeringsruimte 2019 | 10                              | 2019                                     | 50.000                                | 5.000                                 | 45.000                   |                       | 5.000                  | 40.000                   |
| kantoormeubilair investeringsruimte 2020 | 10                              | 2020                                     |                                       |                                       |                          | 50.000                | 5.000                  | 45.000                   |
| Mobiele telefoons 2017                   | 3                               | 2017                                     | 125.755                               | 90.823                                | 34.932                   |                       | 34.932                 | -                        |
| Mobiele telefoons 2020                   | 3                               | 2020                                     |                                       |                                       |                          | 125.000               | 10.417                 | 114.583                  |
| Hardware investeringsruimte 2020         | 5                               | 2020                                     |                                       |                                       |                          | 75.000                | 15.000                 | 60.000                   |
|  |                                 |  | 2.824.087                             | 969.298                               | 910.063                  | 250.000               | 236.954                | 923.108                  |
|  |                                 | <b>Totalen</b>                           | <b>3.074.412</b>                      | <b>1.049.428</b>                      | <b>1.080.257</b>         | <b>1.950.000</b>      | <b>627.019</b>         | <b>2.403.238</b>         |

## Bijlage C Investeringsprogramma

| <i>bedragen in €</i>                     | Investerings<br>2020 | Investerings<br>2021 | Investerings<br>2022 | Investerings<br>2023 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Software investeringsruimte 2020         | 200.000              |                      |                      |                      |
| Software investeringsruimte 2021         |                      | 200.000              |                      |                      |
| Software investeringsruimte 2022         |                      |                      | 200.000              |                      |
| Software investeringsruimte 2023         |                      |                      |                      | 200.000              |
| Belastingpakket 2020                     | 1.500.000            |                      |                      |                      |
| kantoormeubulair investeringsruimte 2020 | 50.000               |                      |                      |                      |
| kantoormeubulair investeringsruimte 2021 |                      | 50.000               |                      |                      |
| kantoormeubulair investeringsruimte 2022 |                      |                      | 50.000               |                      |
| kantoormeubulair investeringsruimte 2023 |                      |                      |                      | 50.000               |
| Mobiele Telefoons 2020                   | 125.000              |                      |                      |                      |
| Mobiele Telefoons 2023                   |                      |                      |                      | 125.000              |
| Hardware investeringsruimte 2020         | 75.000               |                      |                      |                      |
| Hardware investeringsruimte 2021         |                      | 75.000               |                      |                      |
| Hardware investeringsruimte 2022         |                      |                      | 75.000               |                      |
| Hardware investeringsruimte 2023         |                      |                      |                      | 75.000               |
|  | <b>1.950.000</b>     | <b>325.000</b>       | <b>325.000</b>       | <b>450.000</b>       |

## Bijlage D Lijst van afkortingen

|        |   |
|--------|---|
| BAG    | Basisadministratie Adressen en Gebouwen                       |
| BBV    | Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten   |
| BCF    | BTW-compensatiefonds  |
| BERAP  | Bestuursrapportage  |
| BRK    | Basisregistratie Kadaster                                     |
| BRP    | Basisregistratie personen                                     |
| BZK    | Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties      |
| CAO    | Collectieve arbeidsovereenkomst                               |
| CEP    | Centraal Economisch Plan                                      |
| CPB    | Centraal Planbureau   |
| DVO    | Dienstverleningsovereenkomst                                  |
| Fido   | Wet Financiering decentrale overheden                         |
| GBLT   | Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus Tricijn         |
| I&A    | Informatisering en automatisering                             |
| ICT    | Informatie- en communicatietechnologie                        |
| KCC    | Klant Contact Centrum   |
| KTO    | Klanttevredenheidsonderzoek                                   |
| LV WOZ | Landelijke voorziening WOZ                                    |
| NCNP   | No cure no pay  |
| HR     | Handelsregister   |
| RBVW   | Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen |
| VORAP  | Voortgangsrapportage ten behoeve van de deelnemers            |
| WDO    | Wet Digitale Overheid   |
| WOZ    | Wet waardering onroerende zaken                               |





gemeente- en  
waterschapsbelastingen