



# Begroting GBLT 2015

en

# Meerjarenraming 2016-2018

“De ontwikkeling van GBLT in een nieuw huis”

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>Bestuurssamenvatting</b>	<b>3</b>
Inleiding	3
Opbouw begrotingsdocument	3
Economische situatie	3
Belangrijke ontwikkelingen voor GBLT in 2015	3
Financiële effecten 2015	4
<b>Hoofdstuk 1 – Programma's</b>	<b>5</b>
Programma 1 Heffing en inning van belastingen	5
<b>Paragrafen</b>	<b>6</b>
Paragraaf 1 Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar	7
Paragraaf 2 Uitgangspunten en normen	7
Paragraaf 3 Incidentele baten en lasten	8
Paragraaf 4 Kostentoerekening	8
Paragraaf 5 Onttrekkingen aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen	9
Paragraaf 6 Waterschaps- en gemeentebelastingen	9
Paragraaf 7 Weerstandsvermogen	10
Paragraaf 8 Financiering	10
Paragraaf 9 Verbonden partijen	11
Paragraaf 10 Bedrijfsvoering	11
Paragraaf 11 EMU saldo	14
<b>Begroting 2015</b>	<b>15</b>
Begroting naar programma's	15
Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten	15
Begroting in één oogopslag	15
De lasten en baten	16
Begroting naar kostendragers	18
<b>Bijlagen</b>	<b>21</b>
Prestatie-indicatoren	23
Staat van activa <sup>27</sup>	
Staat van personeelslasten	28
Staat van investeringen	29
Ontwikkeling deelnemersbijdragen	30

# Bestuurssamenvatting

## Inleiding

De titel van de begroting is: "De ontwikkeling van GBLT in een nieuw huis".

De begroting 2014 kreeg als titel "De (door)ontwikkeling van GBLT" mee.

Deze ontwikkeling gaat in 2015 nog steeds door.

Directie en management hebben er voor gekozen de jaren 2014 en 2015 te gebruiken om de nieuwe organisatiestructuur verder vorm te geven, de dienstverlening te verbeteren en de werkprocessen te optimaliseren.

De nieuwe huisvesting, vanaf 2015, is zo ingericht dat samenwerken aan de verbeteringen gestimuleerd wordt. Daarnaast is het op één locatie gevestigd zijn goed voor de interne afstemming en samenwerking door 'Slim te werken' waardoor een kwaliteitsslag gemaakt kan worden.

De basis voor ontwikkeling is het 'Veranderplan GBLT NeXt 2012-2015' dat op 9 juli 2012 door het bestuur werd vastgesteld.

Het Veranderplan vormt de basis voor de wijze waarop de komende jaren de (door)ontwikkeling wordt vormgegeven van de huidige organisatie naar een andere en betere omgeving voor burgers, opdrachtgevers en medewerkers.

Kernwaarden als trots, passie en lef worden daarbij steeds nadrukkelijk zichtbaar. Mensen spreken elkaar aan en zorgen mede op deze manier voor het constant verbeteren van de resultaten van de organisatie.

De begroting kenmerkt zich door ambitie als het gaat om het realiseren van te verwachte resultaten uit het GBLT NeXt/Slim werken traject.

Bestuur, directie en management wensen transparant met opdrachtgevers en medewerkers te communiceren en kiezen ervoor de uitgangspunten van het 'Veranderplan GBLT NeXt 2012-2015' één op één te vertalen in de begroting.

In de begroting en het meerjarenperspectief is een relatieve besparing verweven met een omvang van ongeveer € 1,5 mln. op de primaire processen, daarnaast worden besparingen op de WOZ uitvoering en de ondersteuning gerealiseerd. Deze besparingen zijn ambitieus maar realistisch.

GBLT bestaat in 2015 uit 10 deelnemers: 6 waterschappen en 4 gemeenten.

## Opbouw begrotingsdocument

De begroting is opgebouwd in overeenstemming met de opbouw van de programmarekening. De begroting houdt daarmee aansluiting met de RBVW (Regeling Beleidsvoorbereiding en Verantwoording Waterschappen) en titel IV van de Waterschapswet "de financiën van een waterschap" (samen ook wel BBVW genoemd).

Door de overeenkomsten met het door de gemeenten gehanteerde BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) is de begroting ook voor gemeenten herkenbaar.

## Economische situatie

GBLT is een uitvoeringsorganisatie en is daarom 'beleidsarm'. Dit betekent niet dat directie en management geen aandacht hebben voor economische en maatschappelijke ontwikkelingen waar de deelnemers nadrukkelijk mee te maken hebben.

Op het moment van het opmaken van deze begroting verkeert Nederland in fase waarin licht herstel van de economie zichtbaar is. Er is sprake van een bescheiden economische groei, de verwachting is dat dit voor 2014 en 2015 zo zal blijven.

## Belangrijke ontwikkelingen voor GBLT in 2015

Naast de toetreding van de gemeente Zwolle zullen in de loop van 2014 nog meer ontwikkelingen plaatsvinden die van invloed zijn op het begrotingsjaar 2015.

- De contouren van het nieuwe GBLT worden steeds duidelijker. Eind 2014 zal de werkomgeving voor de medewerkers flink veranderen door de overgang naar een centrale huisvesting. Er zal aangesloten worden op moderne werkconcepten, waarbij werkplekken horen die passen bij de aard van de uit te voeren werkzaamheden, zoals concentratieplekken en overlegplekken.

- De doorontwikkeling van de organisatie, GBLT NeXt door 'Slim werken', wordt gecontinueerd waarbij de processen steeds meer 'Slim' worden uitgevoerd en met minder mensen worden gedaan.
- Tot slot zullen de ontwikkelingen ook duidelijk maken of vanaf 2016 meer gemeenten en/of samenwerkingsverbanden aansluiting zoeken en krijgen bij GBLT.

## Financiële effecten 2015

De bijdrage van de deelnemers werd in de begroting 2014 (na 1<sup>e</sup> wijziging) op een bedrag van € 17.062.352 vastgesteld. Daarbij werd in het meerjarenperspectief voor het jaar 2015 een deelnemersbijdrage van € 17.114.468 begroot.

De bijdrage van de huidige deelnemers daalt ten opzichte van het bij de begroting 2014 voor 2015 gegeven perspectief naar € 16.713.526. Hierbij is rekening gehouden met de opbouw van een bestemmingsreserve (ten behoeve van de eventuele personele effecten van de uitvoering van het project GBLT-NeXt) die in 2015 het maximum van € 1.500.000 bereikt.

# Hoofdstuk 1 – Programma's

## Programma 1 Heffing en inning van belastingen

Het GBLT kent één programma, de heffing en inning van belastingen en de uitvoering van de Wet WOZ voor lokale overheden. Het programma kent op hoofdlijnen de volgende activiteiten.

- Waarderen
- Heffing, inclusief het gegevensbeheer
- Inning

### Waarderen

Deze activiteit heeft betrekking op het uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken (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 waardering onroerende zaken
- bepalen van de WOZ-waarden

### Heffing, inclusief het gegevensbeheer

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

- verwerken van gegevens uit de Basisregistratie Kadaster (BRK)
- verwerken van gegevens uit de Gemeentelijke basisadministratie van persoonsgegevens (GBA)
- verwerken van mutatieleveringen uit andere bronnen
- verwerken van waardeleveringen in het kader van de WOZ van nog niet aangesloten gemeenten

### Inning

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
- behandeling van verzoeken om kwijtschelding van belastingen
- verzenden van aanmaningen en dwangbevelen indien aanslagen onbetaald blijven
- het treffen van andere invorderingsmaatregelen
- het beoordelen van oninbaarheid van aanslagen

## Paragrafen

Naast het programma “heffing en invordering van belastingen en uitvoering Wet WOZ” en de exploitatiebegroting bestaat de begroting uit een aantal paragrafen.

De paragrafen geven een dwarsdoorsnede van de begroting, gezien vanuit een bepaald perspectief.

Doel van de paragrafen is om inzicht te geven in aspecten die op het programma betrekking hebben.

Via de paragrafen kan het algemeen bestuur ook uitgangspunten vaststellen ten aanzien van beheersmatige aspecten. Het gaat vooral om de beleidslijnen van het beheersproces waarbij sprake kan zijn van een grote financiële impact, een grote politieke betekenis of een aanzienlijk belang voor de realisatie van het programma.

Doel van de paragrafen is voorts, het bestuur een instrument te geven om de beleidskaders vast te stellen en om de uitvoering daarvan te kunnen controleren.

### Thema's van de paragrafen:

De volgende paragrafen dienen volgens artikel 4.11 van het Waterschapsbesluit verplicht in de begroting te worden opgenomen, tenzij het desbetreffende aspect niet aan de orde is.

1. ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar
2. uitgangspunten en normen
3. incidentele baten en lasten
4. kostentoerekening
5. onttrekkingen aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen
6. waterschaps- en gemeentebelastingen
7. weerstandsvermogen
8. financiering
9. verbonden partijen
10. bedrijfsvoering
11. EMU saldo

Bij het opstellen van de jaarrekening dient nog een paragraaf 12 over eventueel uitbetaalde topinkomens te worden opgenomen. Deze paragraaf is bij het opstellen van de begroting niet aan de orde en wordt daarom niet in de tekst opgenomen.

## Paragraaf 1 Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar

Het gaat in deze paragraaf om internationale en nationale ontwikkelingen, beleidsvoornemens en actualiteiten die van belang zijn voor de besluitvorming over het beleid.

### Schatkistbankieren

Het kabinet heeft begin 2013 afspraken gemaakt met waterschappen en gemeenten over het gezamenlijk terugdringen van het begrotingstekort en over verplicht 'schatkistbankieren'.

Gevolg van die afspraken is dat provincies, gemeenten en waterschappen ook bijdragen aan het terugdringen van het begrotingstekort, maar dat ze dat minder fors doen dan in het regeerakkoord was voorgesteld.

Daarnaast worden de overheden, waartoe ook gemeenschappelijke regelingen behoren, verplicht om geld dat ze (tijdelijk) over hebben op een spaarrekening bij het Rijk te zetten.

Om de saldi op de bankrekeningen van GBLT zo laag mogelijk te houden worden de ten behoeve van de deelnemers ontvangen belastinggelden meerdere malen per week aan de deelnemers overgemaakt.

## Paragraaf 2 Uitgangspunten en normen

Het algemeen bestuur heeft in de vergadering van 9 april 2014 besloten de volgende kaders voor de begroting vast te stellen.

- In de begroting 2014 is de eerste stap gezet naar de taakstellende structurele besparing in 2016 van € 1,5 mln. (prijspeil 2013) op het productieproces. De vervolgstappen zullen plaatsvinden in 2015 en 2016.
- Bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming zal, op basis van de decemberraming 2013 van het CPB, uitgegaan worden van een prijspeilontwikkeling van 1,5% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de vorige begroting werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 2% per jaar. Mocht het Centraal Economisch Plan 2014 van het CPB, dat in maart wordt gepresenteerd, daartoe aanleiding geven dan zal de prijspeilontwikkeling worden heroverwogen.
- Voor de loonpeilontwikkeling wordt uitgegaan van 1% stijging. Dit is exclusief de pensioenpremies. In de vorige begroting werd voor het meerjarenperspectief uitgegaan van in totaal 1,5% per jaar.
- Voor de pensioenpremie zal vanaf 2015 met een lager (0,5%) percentage worden gerekend dan bij de begroting 2014 en de daarbij behorende meerjarenraming het geval was. De reden hiervan is gelegen in het herstel van de beurs en de hogere dekkingsgraad van het ABP. Dit leidt er waarschijnlijk toe dat de incidentele premieverhoging wordt geschrapt.
- GBLT wordt vanaf 1 januari 2015 (effectief iets eerder) gehuisvest op de 5<sup>e</sup> en 6<sup>e</sup> verdieping van het Stadskantoor bij het centraal station van Zwolle. De gemeente Zwolle rekent hiervoor een marktconforme huurprijs die gebaseerd is op een taxatie uitgevoerd door een onafhankelijke taxateur. Voor de bijkomende kosten rekent de gemeente Zwolle haar kostprijs door zonder winstopslag.  
Mede door het verlagen van het door GBLT te huren aantal vierkante meters met circa 30% door de invoering van het Nieuwe Werken wordt een besparing op de kosten gerealiseerd.  
Deze besparing is al verwerkt in het bij de begroting 2014 gegeven meerjarenperspectief 2015-2017.
- Met ingang van de eerste begrotingswijziging 2014 wordt geen percentage meer van het begrotingstotaal als onvoorzien opgenomen, maar structureel een bedrag van € 200.000 jaarlijks.
- De rijksoverheid heeft vastgesteld dat lagere overheden waaronder de waterschappen, gemeente en ook GBLT verplicht zijn om hun 'overtollige' gelden in de schatkist van het Rijk onder te brengen.  
De verwachting is dat daardoor niet, of nauwelijks renteopbrengsten meer zullen worden ontvangen.
- De te verwachten invorderopbrengsten zijn voor de begroting 2014 en de meerjarenraming 2015 tot en met 2017 opnieuw berekend. Door een hogere graad van automatische incasso's zullen de opbrengsten dalen. Dat uitgangspunt wordt niet gewijzigd. Mogelijk zullen de in de meerjarenraming 2015 tot en met 2017 genoemde bedragen wel wijzigen.  
Het aantal bezwaren tegen WOZ beschikkingen is fors gedaald. Ook het aantal bezwaren van zogenaamde 'no cure no pay'-bureaus daalt. Deze bureaus ontlenen hun bestaansrecht aan de proceskostenvergoeding die moet worden betaald in bezwaar en beroepsprocedures. Het louter en alleen indienen van een bezwaarschrift levert hen alleen al € 243 (per 1 januari 2014) op. In (het aan de gemeenten toe te rekenen deel van) de begroting wordt een bedrag van € 100.000 opgenomen voor de vergoeding van dergelijke proceskosten. In de begroting 2013 en 2014 en de daarbij behorende meerjarenramingen werden hiervoor nog geen bedragen geraamd.

## Paragraaf 3 Incidentele baten en lasten

Voor het jaar 2015 worden geen incidentele baten en 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 aanmaningen en dwangbevelen.

De netto exploitatielasten worden op basis van een vastgestelde verdeelsleutel aan de deelnemers in rekening gebracht.

### Systematiek GBLT sleutel

Deze verdeelsleutel heeft als grondslag gegevens die inzichtelijk en transparant zijn.

Als start worden de kosten van GBLT verdeeld over de verschillende producten die de dienstverlening van GBLT kent. Deze dienstverlening wordt gekoppeld aan de deelnemers welke gebruik maken van de dienstverlening. De specifieke dienstverlening wordt alleen doorbelast naar de gebruikers die gebruik maken van deze specifieke dienstverlening. Naast specifieke dienstverlening kent GBLT als overige post de generieke dienstverlening. Dit betreft vooral de componenten Heffen, Innen en Overhead.

Het generieke deel wordt verdeeld tussen alle deelnemers door een gewogen gemiddelde van aandelen van aantal huishoudens en aantal WOZ objecten per deelnemer. Na deze eerste, initiële verdeling volgt er tussen de waterschappen een tweede verdeling met wegingsfactoren aan de categorieën Waterzuivering en Watersysteem. Met de verdere detaillering wordt beoogd recht te doen aan de specifieke geografische en demografische kenmerken van de verschillende waterschappen. Andere componenten worden op eenvoudigere wijze doorbelast naar de deelnemers die gebruik maken van de dienstverlening.

De kosten die voor rekening van de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling komen worden (schematisch weergegeven) als volgt verdeeld.

KOSTENCATEGORIE						
Specifiek	Specifiek	Generiek			Specifiek	Specifiek
Heffings-technologie	Kosten gegevens aanlevering				DIFTAR	WOZ afdeling
GEBRUIKERS						
W 2	W 6	G 4 en W 6			G 1	G 4
VERDELINGS GRONDSLAG						
Aantal VE Bedrijven	Aantal mutaties	Waterschappen		Gemeenten	aantal aanslagen	WOZ Objecten
		Waterzuivering 50%	Watersysteem 50 %	WOZ Objecten		
		obv VE's zowel bedrijfs als huish. (zowel verontreinigingsheffing als zuiveringsheffing)	Ingezetenen 45 % WOZ Objecten 35 % HA Ongeb. 18 % HA Natuur 2 %			
DRAGERS						
W 2	W 6	W 6	W 6	G 4	G 1	G 4

Ten behoeve van de verdelingen worden de grondslagen daar waar mogelijk ontleend aan de authentieke basisregistraties. Voor een aantal van de gebruikte grondslagen wordt uitgegaan van begrotingen (T-1) van de deelnemers.



In onderstaande tabel treft u per verdeelsleutel de bron aan:

Grondslag	Basis bepaling omvang
Aantal ingezetenen	GBA per 1 januari 2014
WOZ Objecten	WOZ basis registratie per 1 januari 2014
Hectaren ongebouwd	Begrotingen waterschappen 2014
Hectaren Natuur	Begrotingen waterschappen 2014
VE huishoudens	Begrotingen waterschappen 2014
VE bedrijven	Begrotingen waterschappen 2014
Aantal aanslagen Diftar	Begroting gemeente 2014

Binnen de verdeling tussen de waterschappen zijn geen grote veranderingen zichtbaar. De verdelingen tussen de gemeenten op basis van WOZ objecten kent een toename van het aandeel Dronten en dalingen voor Leusden en Nijkerk.

Onderstaand treft u het overzicht en de tabel van met daarin de uitwerking van de grondslagen ten behoeve van de bijdragen van de deelnemers in 2015.

Deelnemer	Aandeel primaire verdeling generieke kosten	WOZ objecten alleen gemeenten tbv WOZ	WOZ objecten tbv generieke kostendeel gemeenten	Gewogen gemiddelde watersysteemlasten WS	Heffings-technologie kosten obv Ve's bedrijven	Totaal aandeel VE's tbv zuiveren	
waterschap Groot Salland	93,65			11,18		10,31	
waterschap Reest en Wieden				7,62		6,60	
waterschap Regge en Dinkel					0,00		0,00
waterschap Rijn en IJssel					18,32		18,47
waterschap Vallei en Veluwe					27,69	77,68	31,04
waterschap Velt en Vecht					22,90		22,88
waterschap Zuiderzeeland					12,30	22,32	10,70
gemeente Dronten	1,08	16,96	16,96				
gemeente Leusden	0,77	12,40	12,40				
gemeente Nijkerk	1,03	16,91	16,91				
gemeente Zwolle	3,46	53,73	53,73				
Totaal	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

Het algemeen bestuur van GBLT bepaalt bij het vaststellen van deze begroting ook de bijdrage van de deelnemers.

## Paragraaf 5 Onttrekkingen aan overige 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.

De bestemmingsreserve, die in verband met de mogelijke reorganisatie-effecten vanuit het project Slim werken 2.15, in de jaren 2014 werd en 2015 wordt opgebouwd zal boekhoudkundig als eigen vermogen worden gezien.

Deze bestemmingsreserve heeft het kenmerk van een voorziening waardoor er geen sprake is van vrij eigen vermogen. Daarnaast is de bestemmingsreserve ten behoeve van het project GBLT NeXt in 2014 niet geheel uitgeput. Dat zal wel het geval zijn in 2015.

Ten behoeve van de aankomende verhuizing naar de centrale locatie werd een bedrag van € 375.000 uit het resultaat over 2013 bestemd.

## Paragraaf 6 Waterschaps- en gemeentebelastingen

Deze paragraaf gaat in op de, aan belastingplichtigen in rekening te brengen invorderkosten. Deze kosten worden aan belastingsschuldigen, wanneer belastingaanslagen niet tijdig zijn voldaan, in rekening worden gebracht voor het verzenden van onder meer aanmaningen en dwangbevelen.

## Paragraaf 7 Weerstandvermogen

GBLT beschikt in principe niet over vermogen. Dientengevolge beschikt zij ook niet over een weerstandvermogen. Dit impliceert dat risico's welke niet in de begroting zijn opgenomen, en niet gedragen kunnen worden vanuit de post onvoorzien, gedragen moeten worden door de deelnemers van de gemeenschappelijke regeling.

Wel wordt een bestemmingsreserve opgebouwd die bedoeld is om eventuele frictiekosten die ontstaan vanuit de formatiereductie in verband met de besparingsdoelstelling, te dekken.

Als risico voor de deelnemers vallen de volgende omstandigheden te benoemen.

- Het aantal bezwaren tegen WOZ beschikkingen is gedaald. Ook het aantal bezwaren van zogenaamde 'no cure no pay'-bureaus neemt af. Deze bureaus ontlenen bureaus hun bestaansrecht aan de proceskostenvergoeding die moet worden betaald in bezwaar en beroepsprocedures. Desalniettemin wordt verwacht dat in 2015 voor een bedrag van circa € 100.000 zal moeten worden uitgekeerd.
- Daarnaast loopt GBLT, op grond van de Wet dwangsom en beroep bij niet tijdig beslissen, een beperkt risico bij het niet binnen de wettelijke termijnen nemen van een besluit op bezwaar.. Indien door een belastingplichtige met succes een beroep op deze wet wordt gedaan kan de maximale te verbeuren dwangsom per geval oplopen tot een bedrag van € 1.260. In 2013 is 7 maal een beroep gedaan op deze regeling wat uiteindelijk tot een last heeft geleid van € 3.270.

Verder worden geen financiële risico's binnen de bedrijfsvoering van GBLT voorzien.

## Paragraaf 8 Financiering

GBLT conformeert zich aan het Waterschapsbesluit en de Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (Stct. 11 december 2008, nr. 1730).

De organisatie is bij het aantrekken van vreemd (kort en lang) vermogen gehouden aan de financieringsvoorschriften zoals die zijn vastgesteld in de "Wet Financiering decentrale overheden" (wet Fido).

De wet Fido heeft tot doel het bevorderen van een solide financiering en kredietwaardigheid van de decentrale overheden. Daarvoor staan twee instrumenten ter beschikking:

- de kasgeldlimiet ten behoeve van de beperking van het renterisico in geval van financiering met kort geld (< 1 jaar);
- de renterisiconorm ten behoeve van de beperking van het renterisico in geval van financiering met lang geld (> 1 jaar).

### Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet geeft de grens aan tot welk bedrag lagere overheden hun activiteiten met kort geld mogen financieren. Voor gemeenschappelijke regelingen is de limiet bepaald op 8,2% van het begrotingstotaal.

Voor GBLT betekent dit, dat in 2015 de kasgeldlimiet € 1.685.838 (8,2% van € 20.559.000) bedraagt. GBLT heeft dus juridisch de mogelijkheid dit bedrag te lenen in een zogenaamde "kortgeld constructie". De verwachting is dat hiervan geen gebruik gemaakt wordt.

### 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 leningbedrag, 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 2014 betekent dit dat de renterisiconorm voor GBLT € 4.111.800 bedraagt.

De verwachting is dat GBLT in binnen de renterisiconorm blijft.

### Liquiditeitspositie

Ten aanzien van de liquiditeitspositie geldt dat met de deelnemende waterschappen en gemeenten is overeengekomen dat er halverwege de eerste maand van een kwartaal 25% van het begrote jaaraandeel van de jaarkosten wordt gestort. Dit is nodig om de bedrijfsvoering van GBLT zeker te stellen.

Deze wijze van bevoorschotting houdt in dat GBLT gedurende het hele jaar voldoende liquiditeit voorhanden heeft om aan de lopende verplichtingen te voldoen.

## Risicobeheer

GBLT mag alleen gelden aantrekken voor haar uitvoeringstaak. Dit betekent dat alleen geld wordt aangetrokken voor activiteiten die door het bestuur zijn goedgekeurd. Er vindt geen uitzetting van gelden plaats en er wordt geen gebruik gemaakt van financiële instrumenten (derivaten, opties en dergelijke).

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 bestuur.

## Paragraaf 9 Verbonden partijen

Een verbonden partij is een privaot- dan wel publiekrechtelijke organisatie waarin de organisatie in casu GBLT een bestuurlijk én een financieel belang heeft.

Van bestuurlijk belang is sprake als een bestuurslid of ambtenaar namens GBLT zitting heeft in het bestuur van die verbonden partij of als namens GBLT stemrecht wordt uitgeoefend door een bestuurslid of ambtenaar.

Een financieel belang is aanwezig wanneer een ter beschikking gesteld bedrag niet verhaalbaar is bij faillissement, dan wel als financiële aansprakelijkheid bestaat indien de verbonden partij haar verplichtingen niet nakomt.

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

## Paragraaf 10 Bedrijfsvoering

In deze paragraaf wordt ingegaan op de wijze waarop GBLT koers houdt en wordt geïnspireerd tot voortdurende verbetering. De bestaansredenen (missie) zijn gedefinieerd en daarop is een visie ontwikkeld die de unieke kracht van GBLT schetst.

De strategie die daarbij met het oog op de toekomstige ontwikkelingen zal worden gevolgd, wordt voortdurend met het bestuur van GBLT en daardoor met de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling afgestemd.

Directie en afdelingsmanagers (samen het managementteam) stemmen de interne organisatie hierop af en zijn manifest bij de uitvoering van de missie, de visie en de strategie betrokken.

De missie, de visie en strategie zijn voor de organisatie als volgt vastgesteld.

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

**Visie** GBLT: Toonaangevend in Belastingen.

Toonaangevend betekent voor ons:

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

**Strategie** Onze hoofddoelstellingen en strategie tot en met 2015 zijn:

1. Onze processen zijn zodanig ingericht dat wij maximaal heffen, optimaal innen en de wet WOZ uitvoeren tegen minimale kosten (Operational Excellence).
2. De contacten met de burgers zijn daarbij betrouwbaar en respectvol.
3. Wij hebben samenwerkingsovereenkomsten met minimaal 8 gemeenten en/of met andere overheden/samenwerkingsverbanden, waarvan één 100.000+ gemeente.

In 2014 wordt samen met het bestuur de missie, visie en strategie geactualiseerd voor de jaren 2016 – 2020.

### **INK managementmodel**

Voor GBLT is er voor gekozen om de organisatie door middel van het INK managementmodel, als hulpmiddel bij de begrips-, oordeels- en besluitvorming, aan te sturen.

In fase 1 van het ontwikkelmodel staat de kwaliteit op de werkplek centraal. De goed opgeleide medewerkers van GBLT zijn er op gericht zijn de hen opgedragen taken (heffen en innen van belastingen) zo goed mogelijk uit te voeren.

In de tweede fase wordt door zelfevaluatie uit te voeren (regelmatige positiebepaling) ervaren hoe de stand van zaken is met betrekking tot de ontwikkeling van de organisatie en op welke onderdelen de organisatie moet veranderen, verbeteren of vernieuwen.

In 2013 heeft een zogenaamde positiebepaling plaatsgevonden. Naar aanleiding van deze positiebepaling zijn plannen ontwikkeld die er op gericht zijn de organisatie te verbeteren en te versterken.

Daarnaast is besloten, met in achtneming van fase 3 (Plan, Do, Act, Check) in het model het "lean" model te betrekken. Hierbij is de organisatie alert op het toevoegen van "waarde" voor de klant.

### **GBLT NeXt**

De laatste fase van de gewijzigde organisatiestructuur als gevolg van de fusie is in 2014 uitgevoerd.

Voor 2015 kan dit betekenen dat voor eventueel boventallig geraakte medewerkers een maatwerkoplossing wordt gezocht. Met de daarvoor te maken (frictie-)kosten is, op basis van een inschatting, rekening gehouden in de begroting.

De GBLT-Academie, die in 2014 wordt opgezet, zal in 2015 leiden tot intensievere opleidingen en trainingen, waarmee medewerkers beter dan tot nu toe worden toegerust op hun taken. Het verandertraject rondom houding en gedrag zal – wat betreft het projectmatig door een externe partij gerealiseerde deel – in 2015 kunnen worden afgerond.

### **Slim werken 2.15**

Als verdere uitwerking van GBLT NeXt is het project Slim werken 2.15 ontwikkeld. De aanleiding hiertoe is de nieuwe huisvesting, die eind 2014 gerealiseerd zou moeten zijn.

Het grootste deel van dit project zal voorafgaand aan de verhuizing zijn uitgevoerd. Deelprojecten zijn bijvoorbeeld lean werken, resultaatsturing/output gericht werken, digitalisering (zo veel mogelijk papierloos werken) en uitwerkingen van de effecten van een bepaalde mate van tijd- en plaats onafhankelijk werken.

Financiële gevolgen hiervan zijn de lagere huurkosten (vanwege minder aantal m<sup>2</sup>), deze zijn reeds in de begroting verwerkt. Gewijzigd HRM- en mobiliteitsbeleid (thuiswerk- en reiskostenvergoedingen bijvoorbeeld) maken daar deel van uit.

Voor de huisvesting bestaat het risico dat de planning van de verbouwing niet wordt gehaald. In dat geval dienen wij de huidige panden langer door te huren, wat financieel nadelig is (hiermee is in de begroting geen rekening gehouden).

Vooralsnog zijn er geen aanwijzingen dat dit risico zich gaat voordoen

### **Kosten deelnemers**

De uitdaging voor GBLT bestaat uit het realiseren van maximale opbrengsten tegen zo laag mogelijke kosten.

De kosten voor de deelnemers worden uitgedrukt in kosten per aanslagregel. Hiermee worden de kosten gekoppeld aan een productieve indicatie.

Daarnaast worden de kosten in vergelijking met de belastingopbrengst uitgedrukt. Dit zijn de zogenaamde perceptiekosten. Ook hier vindt koppeling aan output plaats

In de volgende tabel worden de perceptiekosten per deelnemer aangegeven.

Perceptiekosten	Kostenaandeel x € 1.000	Netto belastingopbrengst * x € 1.000	Perceptiekosten in procenten	Aantal aanslagregels	Kosten per aanslagregel
<i>Waterschap:</i>					
Groot Salland	1.391	64.217	2,17%	556.646	€ 2,50
Reest en Wieden	920	46.173	1,99%	352.644	€ 2,61
Rijn en IJssel	2.381	76.973	3,09%	960.521	€ 2,48
Vallei en Veluwe**	3.788	124.456	3,04%	1.520.698	€ 2,49
Vechtstromen	2.963	109.077	2,72%	1.221.610	€ 2,43
Zuiderzeeland**	1.485	70.001	2,12%	521.752	€ 2,85
<b>Totaal waterschappen</b>	<b>12.928</b>	<b>490.896</b>	<b>2,63%</b>	<b>5.133.871</b>	<b>€ 2,52</b>
<i>Gemeente:</i>					
Dronten	535	16.609	3,22%	81.689	€ 6,55
Leusden	391	9.821	3,98%	57.674	€ 6,78
Nijkerk	602	13.463	4,47%	129.141	€ 4,66
Zwolle	1.694	54.038	3,14%	197.887	€ 8,56
<b>Totaal gemeenten</b>	<b>3.222</b>	<b>93.932</b>	<b>3,43%</b>	<b>466.391</b>	<b>€ 6,91</b>

\* netto belastingopbrengst op basis van de kerncijfers 2014 deelnemers

\*\* Kostenaandeel is exclusief de kosten van heffingstechnologie

De kosten per aanslagregel van Zuiderzeeland ligt boven het gemiddelde. Dit is het gevolg van een relatief laag aantal aanslagregels ten opzichte van de overige waterschappen.

De kosten per aanslagregel voor de gemeente Nijkerk zijn lager dan gemiddeld doordat jaarlijks vier maal aanslagen Diftar worden verzonden.

### Huisvesting

Vanaf 2015 is GBLT gevestigd aan het Lübeckplein nr. 2 in Zwolle op een tweetal verdiepingen in een pand van de gemeente Zwolle.

### ICT

Binnen GBLT neemt ICT een steeds grotere rol in. De organisatie is daar in sterke mate van afhankelijk. Vanaf begin 2014 is het grootste deel van het systeem-netwerkbeheer uitbesteed. Hierdoor werd het mogelijk 1 formatieplaats te laten vervallen. De continuïteit en de bedrijfszekerheid zijn gewaarborgd. In 2014 zal er meer aandacht komen voor andere beveiligings- en continuïteitsaspecten. De toename van het aantal applicaties, de grotere complexiteit van die applicaties leidt tot een toename van de vraag gedegen kennis van processen en applicaties.

### Basisregistraties

Met de huidige verbeteringen in het stelsel van basisregistraties (kwaliteit, volledigheid, koppelingen) is het mogelijk door goed gebruik hiervan de eigen registratielast te minimaliseren en zo kosten te besparen. Ook vanuit het oogpunt van rechtmatigheid wordt het gebruik van basisregistraties steeds belangrijker. GBLT zal stap voor stap aansluiten bij de basisregistraties.

De Landelijke Voorziening WOZ (LV WOZ) wordt het centrale loket waar de WOZ-gegevens verkregen kunnen worden van alle gemeenten. Eén landelijk loket is gemakkelijk voor de grote afnemers van WOZ-gegevens, zoals waterschappen, de Belastingdienst en CBS. Eén landelijk loket is ook gemakkelijk voor de nieuwe afnemers van de Basisregistratie WOZ, zoals het notariaat en banken en verzekeraars.

Nu GBLT ook de Wet WOZ uitvoert voor een viertal gemeenten worden de ontwikkelingen ten aanzien van LV WOZ nauwgezet gevolgd. De verwachting is dat GBLT in 2015 aansluit op de LV WOZ.

Randvoorwaarden:

- 1) De BAG-WOZ koppeling dient voor 95% op orde te zijn.
- 2) Vulling van WOZ gegevens dient te geschieden vanaf 1 januari 2009. Aangezien GBLT pas vanaf 1 januari 2013 de WOZ uitvoert dienen hierover met de Waarderingskamer afzonderlijke afspraken te worden gemaakt.

### Wijziging Algemene wet bestuursrecht

Bij de Tweede Kamer is een wetsvoorstel aanhangig dat wijzigingen aanbrengt in het heffingsstelsel voor belastingen (Kamerstukken 33 714). Voor gemeenten is aanpassingswetgeving nodig.

#### Korte inhoud wetsvoorstel

Het wetsvoorstel wijzigt de Algemene wet inzake rijksbelastingen (AWR). Deze wet geldt ook bij de heffing van gemeentelijke belastingen en (voor een deel bij) de Wet WOZ. Het gaat om de volgende wijzigingen:

- Wijziging aanslagtermijn (15 maanden na ontvangst aangifte) en introductie informele herziening op verzoek (18 maanden na ontvangst aangifte) in plaats van bezwaar. Alleen bij geschil over herzieningsbesluit ontstaat bezwaarmogelijkheid.
- Verkorting navorderingstermijn voor belastingplichtigen te goeder trouw (3 jaar na ontvangst aangifte). Bij kwade trouw 12 jaar.
- Verplicht elektronisch berichtenverkeer (dus belastingaanslagen digitaal, bezwaar digitaal, invorderingsbeschikkingen digitaal). Uitzonderingen mogelijk bij ministeriële regeling (lees: collegebesluit).

De ontwikkelingen op dit terrein zullen nauwgezet worden gevolgd en daar waar noodzakelijk zullen processen worden aangepast om te blijven voldoen aan de nieuwe wetgeving.

### **Paragraaf 11 EMU saldo**

GBLT is niet gehouden is aan de EMU regels. De effecten van GBLT behoren tot uitdrukking te komen via de individuele bijdragen aan GBLT in de begrotingen van de zes waterschappen en de vier gemeenten.

# Begroting 2015

## Begroting naar programma's

GBLT kent één programma, namelijk de heffing en inning van belastingen en de uitvoering van de Wet WOZ voor lokale overheden.

De totale lasten van dit programma bedragen € 20.393.562. Door de deelnemende waterschappen en gemeenten wordt hieraan een bedrag van € 16.713.526 bijgedragen.

## Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten

### Begroting in één oogopslag

Op deze pagina treft u de financiële gegevens op hoofdlijnen aan.

GBLT werkt met een begroting van ongeveer € 20,4 mln. en gebruikt dit geld volledig voor de heffing en de inning van belastinggelden en de uitvoering van de Wet WOZ voor in de gemeenschappelijke regeling deelnemende waterschappen en gemeenten.

Deze deelnemers dragen daarvoor een bedrag van ruim € 16 mln. bij aan GBLT. Daarnaast wordt ruim € 3,6 mln. ontvangen door, wegens niet tijdige betaling van belastingaanslagen, in rekening gebrachte kosten van aanmaningen en dwangbevelen.

bedragen in € x 1.000

	jaarrekening 2013	begroting 2014	begroting 2014 na wijziging	begroting 2015
<b>LASTEN</b>				
1 Rente en afschrijvingen	1.044	1.155	1.329	1.319
2 Personeelslasten	11.013	11.066	11.700	11.304
3 Goederen en diensten van derden	11.934	11.612	7.030	6.685
4 Bijdragen aan derden	0	0	0	0
5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien	210	477	568	200
6 Toevoegingen aan bestemmingsreserves	0	617	615	885
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>24.201</b>	<b>24.927</b>	<b>21.242</b>	<b>20.394</b>
<b>BATEN</b>				
0 Resultaat voorgaand boekjaar	0			
1 Financiële baten	31	0	0	0
2 Personeelsbaten	3	0	0	0
3 Goederen en diensten aan derden	20.117	20.927	17.062	16.714
4 Bijdragen van derden	16	0	0	0
5 Waterschaps- en gemeentebelastingen	5.137	4.000	4.180	3.680
6 Interne verrekeningen	0	0	0	0
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>25.305</b>	<b>24.927</b>	<b>21.242</b>	<b>20.394</b>
<b>RESULTAAT</b>	<b>1.104</b>			

Op de volgende bladzijden wordt meer in detail ingegaan op de diverse begrotingsposten.

## De lasten en baten

In onderstaande tabel worden de lasten en de baten weergegeven.

bedragen in € x 1.000

	jaarrekening 2013	begroting 2014	begroting 2014 na wijziging	begroting 2015
<b>LASTEN</b>				
<b>1 Rente en afschrijvingen</b>				
1.1 Externe rentelasten	95	87	92	86
1.2 Interne rentelasten	165	196	196	196
1.3 Afschrijvingen van activa	784	872	1.041	1.038
1.4 Afschrijvingen van boekverliezen	0	0	0	0
<b>Totaal rente en afschrijvingen</b>	<b>1.044</b>	<b>1.155</b>	<b>1.329</b>	<b>1.319</b>
<b>2 Personeelslasten</b>				
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	7.396	7.543	8.004	7.745
2.2 Sociale premies	1.885	1.926	2.047	1.950
2.3 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur	0	0	0	0
2.4 Overige personeelslasten	350	562	571	566
2.5 Personeel van derden	1.381	1.036	1.078	1.045
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders	0	0	0	0
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>11.013</b>	<b>11.066</b>	<b>11.700</b>	<b>11.304</b>
<b>3 Goederen en diensten van derden</b>				
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	32	31	31	31
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	618	711	704	669
3.3 Energie	8	15	15	15
3.4 Huren en rechten	504	525	520	331
3.5 Leasebetalingen operational lease	20	32	32	33
3.6 Pachten en erfpachten	0	0	0	0
3.7 Verzekeringen	7	25	25	25
3.8 Belastingen	15	15	15	11
3.9 Onderhoud door derden	1.004	1.042	1.220	1.238
3.10 Overige diensten door derden	9.727	9.215	4.468	4.331
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>11.934</b>	<b>11.612</b>	<b>7.030</b>	<b>6.685</b>
<b>4 Bijdragen aan derden</b>	0	0	0	0
<b>Totaal bijdragen aan derden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>
<b>5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien</b>				
5.1b Toevoegingen aan voorzieningen			218	
5.2 Onvoorzien	210	477	350	200
<b>Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien</b>	<b>210</b>	<b>477</b>	<b>568</b>	<b>200</b>
<b>6 Toevoegingen bestemmingsreserves</b>				
6.1 Toevoegingen aan bestemmingsreserve	0	617	615	885
<b>Totaal toevoeging bestemmingsreserves</b>	<b>0</b>	<b>617</b>	<b>615</b>	<b>885</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>24.201</b>	<b>24.927</b>	<b>21.241</b>	<b>20.394</b>
<b>BATEN</b>				
<b>0 Resultaat voorgaand boekjaar</b>	0			
<b>1 Financiële baten</b>				
1.1 Externe rentebaten	31	0	0	0
1.2 Interne rentebaten	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2 Personeelsbaten</b>				
2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten	3	0	0	0
<b>Totaal personeelsbaten</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3 Goederen en diensten aan derden</b>				
3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers	20.018	20.927	17.062	16.714
3.6 Diensten voor derden	99	0	0	0
<b>Totaal goederen en diensten aan derden</b>	<b>20.117</b>	<b>20.927</b>	<b>17.062</b>	<b>16.714</b>
<b>4 Bijdragen van derden</b>	16	0	0	0
<b>Totaal bijdragen van derden</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5 Waterschaps- en gemeentebelastingen</b>				
5.1 Invorderopbrengsten	5.137	4.000	4.180	3.680
<b>Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen</b>	<b>5.137</b>	<b>4.000</b>	<b>4.180</b>	<b>3.680</b>
<b>6 Interne verrekeningen</b>				
6.1 Onttrekkingen aan voorzieningen	0	0	0	0
6.2 Geactiveerde lasten	0	0	0	0
<b>Totaal interne verrekeningen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>25.305</b>	<b>24.927</b>	<b>21.242</b>	<b>20.394</b>
<b>RESULTAAT</b>	<b>1.104</b>			



## De lasten

### Rente en afschrijving

De rente en afschrijvingslasten stijgen ten opzichte van de jaarrekening 2013 en de primaire begroting 2014. Ten opzichte van de begroting na (2<sup>e</sup>) wijziging blijven de lasten nagenoeg gelijk.

De stijging ten opzichte van de jaarrekening 2013 en de primaire begroting 2014 zijn voornamelijk het gevolg van investeringen die met betrekking tot de centrale huisvesting in 2015 gedaan moeten worden. Te denken valt daarbij aan verbouwkosten, nieuw meubilair en vervanging van computers en beeldschermen.

### Personeelslasten

De personeelslasten stijgen licht ten opzichte van de jaarrekening 2013 en de primaire begroting 2014. Ten opzichte van de begroting 2014 na wijziging vindt een lichte daling plaats.

### Goederen en diensten van derden

De lasten dalen met ongeveer € 180.000 ten opzichte van de begroting 2014. Dit is grotendeels het gevolg van het niet meer aan GBLT in rekening brengen van laboratoriumkosten voor heffings-technologie ten behoeve van de waterschappen Vallei en Veluwe en Zuiderzeeland.

### 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.

### Toevoegingen aan bestemmingsreserves

In 2015 wordt een bedrag van € 885.000 toegevoegd aan een bestemmingsreserve ten behoeve van eventuele reorganisatie-effecten vanuit het project GBLT-NeXt. De bestemmingsreserve belooft dan een bedrag van € 1.5 mln.

## De baten

### Financiële baten

Begin 2013 heeft het kabinet een belangrijk financieel akkoord gesloten met de provincies, gemeenten en waterschappen. In dit akkoord zijn afspraken gemaakt over het gezamenlijk terugdringen van het begrotingstekort en over het zogenaamde verplicht 'schatkistbankieren', waarbij lagere overheden hun overtollige gelden af storten aan 's Rijks schatkist.

In verband met deze ontwikkeling is, op basis van het voorzichtigheidsprincipe, ingeschat dat geen rentebaten zullen worden ontvangen.

### Personeelsbaten

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

### Goederen en diensten aan derden

Het hier opgenomen bedrag bestaat voor 2015 volledig uit de bijdragen van de deelnemers.

### Waterschaps- en gemeentebelastingen

Voor het inschatten van de invorderopbrengsten voor de begroting en meerjarenraming is het referentiekader gewijzigd vanwege het project gespreid en gecombineerd opleggen van aanslagen vanaf 2014. In 2015 worden ten opzichte van het heffingsjaar 2014 in totaal circa 710.000 aanslagen minder verstuurd. Dit heeft uiteraard ook effect op het aantal dwanginvorderingdocumenten.

De verwachting is dat vanaf 2015 het aantal automatische incassomachtigingen zal stijgen doordat:

1. het totaalbedrag van de vorderingen hoger wordt, waardoor de noodzaak om een machtiging tot automatische incasso af te geven zal toenemen;
2. in 2014 wordt bij alle aanmaningen ook een machtigingsformulier voort automatische incasso meegezonden, waardoor ook het aantal machtigingen tot automatische incasso zal toenemen.

De effecten zijn niet exact aan te geven maar hebben zeker invloed op het percentage te verzenden aanmaningen, dwangbevelen en hernieuwde bevelen ten opzichte van het aantal verzonden aanslagen. met als gevolg lagere invorderopbrengsten.

Ook is gekeken naar het resultaat van de jaarrekening 2013. De inschattingen van de nog te realiseren opbrengsten in 2014 over het heffingsjaar 2013 en is een herijking gemaakt voor het percentage verzonden invorderdocumenten.

Voor 2015 is een inschatting gemaakt die resulteert in 8 % aanmaningen, 4 % dwangbevelen post en 2% hernieuwde bevelen ten opzichte van het totaal aantal verstuurd aanslagen.

Dit resulteert in een te verwachten opbrengst van € 3,68 mln. aan invorderopbrengsten voor 2015.

## 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 2015 wordt in deze begroting vastgesteld op een totaalbedrag van € 16.713.526.

De totale verdeling van de deelnemersbijdragen zien er, met inachtneming van de verdeelsleutel die in paragraaf 4 is beschreven, in meerjarenperspectief als volgt uit.

deelnemer	bijdrage begroting 2014 na wijziging	bijdrage begroting 2015	bijdrage begroting 2016	bijdrage begroting 2017	bijdrage begroting 2018
Groot Salland	1.327	1.391	1.288	1.306	1.315
Reest en Wieden	917	920	852	864	870
Rijn en IJssel	2.378	2.381	2.204	2.235	2.251
Vallei en Veluwe	4.570	4.354	4.071	4.128	4.159
Vechtstromen	2.983	2.963	2.743	2.781	2.801
Zuiderzeeland	1.645	1.647	1.536	1.558	1.570
Dronten (incl. compensabele BTW)	579	507	495	500	505
<i>Dronten (excl. compensabele BTW)</i>	<i>548</i>	<i>480</i>	<i>468</i>	<i>472</i>	<i>477</i>
Leusden (incl. compensabele BTW)	427	370	361	366	369
<i>Leusden (excl. compensabele BTW)</i>	<i>404</i>	<i>350</i>	<i>341</i>	<i>346</i>	<i>348</i>
Nijkerk (incl. compensabele BTW)	656	574	562	569	575
<i>Nijkerk (excl. compensabele BTW)</i>	<i>617</i>	<i>541</i>	<i>529</i>	<i>535</i>	<i>541</i>
Zwolle (incl. compensabele BTW)	1.580	1.606	1.566	1.585	1.600
<i>Zwolle (excl. compensabele BTW)</i>	<i>1.482</i>	<i>1.520</i>	<i>1.479</i>	<i>1.497</i>	<i>1.511</i>
<b>Totalen</b>	<b>17.062</b>	<b>16.713</b>	<b>15.678</b>	<b>15.892</b>	<b>16.015</b>

# Meerjarenraming 2016 - 2018

Het meerjarenperspectief ziet er als volgt uit.

bedragen in € x 1.000

	begroting 2016	begroting 2017	begroting 2018
<b>LASTEN</b>			
<b>1 Rente en afschrijvingen</b>			
1.1 Externe rentelasten	86	85	81
1.2 Interne rentelasten	196	196	196
1.3 Afschrijvingen van activa	948	953	868
1.4 Afschrijvingen van boekverliezen	0	0	0
<b>Totaal rente en afschrijvingen</b>	<b>1.230</b>	<b>1.234</b>	<b>1.144</b>
<b>2 Personeelslasten</b>			
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	7.556	7.631	7.708
2.2 Sociale premies	1.901	1.920	1.939
2.3 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur	0	0	0
2.4 Overige personeelslasten	564	573	581
2.5 Personeel van derden	1.010	1.025	1.041
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders	0	0	0
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>11.031</b>	<b>11.149</b>	<b>11.268</b>
<b>3 Goederen en diensten van derden</b>			
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	32	32	32
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	608	618	627
3.3 Energie	15	16	16
3.4 Huren en rechten	336	341	346
3.5 Leasebetalingen operational lease	33	34	34
3.6 Pachten en erfpachten	0	0	0
3.7 Verzekeringen	26	26	27
3.8 Belastingen	12	12	12
3.9 Onderhoud door derden	1.257	1.276	1.295
3.10 Overige diensten door derden	4.079	4.135	4.193
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>6.397</b>	<b>6.489</b>	<b>6.582</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 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	0	0	0
<b>Totaal toevoeging bestemmingsreserves</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>18.858</b>	<b>19.072</b>	<b>19.195</b>
<b>BATEN</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	0	0	0
<b>Totaal personeelsbaten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3 Goederen en diensten aan derden</b>			
3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers	15.678	15.892	16.015
3.6 Diensten voor derden	0	0	0
<b>Totaal goederen en diensten aan derden</b>	<b>15.678</b>	<b>15.892</b>	<b>16.015</b>
<b>4 Bijdragen van derden</b>			
<b>Totaal bijdragen van derden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5 Waterschaps- en gemeentebelastingen</b>			
5.1 Invorderopbrengsten	3.180	3.180	3.180
<b>Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen</b>	<b>3.180</b>	<b>3.180</b>	<b>3.180</b>
<b>6 Interne verrekeningen</b>			
6.1 Onttrekkingen aan voorzieningen	0	0	0
6.2 Geactiveerde lasten	0	0	0
<b>Totaal interne verrekeningen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>18.858</b>	<b>19.072</b>	<b>19.195</b>

# Vaststellingsbesluit

De begroting 2015 wordt, samen met het meerjarenperspectief 2016 tot en met 2018 vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van de Gemeenschappelijke regeling Gemeenschappelijk belastingkantoor Lococensus – Tricijn (hierna te noemen GBLT).

De algemene besturen van de deelnemende waterschappen en de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten hebben de ontwerpbegroting 2015 van GBLT, inclusief het meerjarenperspectief 2016 tot en met 2018, behandeld in de vergaderingen van:

Waterschap Groot Salland  
Waterschap Reest en Wieden  
Waterschap Rijn en IJssel  
Waterschap Vallei en Veluwe  
Waterschap Vechtstromen  
Waterschap Zuiderzeeland

Gemeente Dronten  
Gemeente Leusden  
Gemeente Nijkerk  
Gemeente Zwolle

De deelnemende waterschappen en gemeenten zijn in de gelegenheid geweest hun zienswijze over de ontwerpbegroting aan het dagelijks bestuur van GBLT kenbaar te maken. Het dagelijks bestuur heeft de ontvangen zienswijzen bij de ontwerpbegroting gevoegd en het geheel aan het algemeen bestuur aangeboden.

Het algemeen bestuur van GBLT,

- gezien het voorstel van het dagelijks bestuur van XXX,
- gezien de zienswijzen van de algemene besturen van XXX ,
- gezien de zienswijze van de gemeenteraad van XXX,
- overwegende dat de begroting 2015, inclusief het meerjarenperspectief 2016 tot en met 2018, na voorafgaande kennisgeving, 14 dagen bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling voor een ieder ter inzage heeft gelegen,
- gelet op de artikelen 83 en 100 van de Waterschapswet,

besluit:

1. de begroting 2015 vast te stellen,
2. kennis te nemen van het meerjarenperspectief 2016 tot en met 2018,
3. het dagelijks bestuur te machtigen voor het beheer van de inkomsten en uitgaven,
4. het dagelijks bestuur te machtigen om onvoorziene uitgaven te doen tot maximaal € 200.000 van de jaarlijkse exploitatiekosten.

Zwolle, 9 juli 2014

Het algemeen bestuur,

De directeur,

De voorzitter,

B.S.C. Groeneveld

T.J. Boersma

## **Bijlagen**

**Kerngegevens**  
**Prestatie-indicatoren**  
**Staat van activa**  
**Staat van personeelslasten**  
**Investeringsprogramma**  
**Ontwikkeling deelnemersbijdragen**

## Kerngegevens

Deelnemende waterschappen	Groot Salland Reest en Wieden Rijn en IJssel Vallei en Veluwe Vechtstromen Zuiderzeeland
Deelnemende gemeenten	Dronten Leusden Nijkerk Zwolle
Provincies	Drenthe Flevoland Gelderland Overijssel Utrecht
Grootte van het verzorgingsgebied	1,175 mln. hectare
Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied	93
Aantal inwoners in het verzorgingsgebied	3,5 mln.
Aantal verzonden aanslagbiljetten	1,6 mln.
Aantal aanslagregels	5,6 mln.
Aantal aanmaningen	128.000
Aantal dwangbevelen	65.000
Totaal begroot aanslagbedrag deelnemers	€ 575 mln.
Totaal aantal formatieplaatsen	149,6

## Prestatie-indicatoren

Stakeholder:

Bestuur en financiers

Element uit missie, visie en strategie:

Maximaal Heffen, optimaal innen en uitvoeren van de wet WOZ

**Succesbepalende factoren:**

- Processen zijn efficiënt ingericht
- Processen worden periodiek getoetst op zorgvuldigheid en rechtmatigheid, actualiteit en verbetermogelijkheden
- Verantwoording vindt tijdig plaats

KPI:	PI:	Norm:
De processen zijn beschreven en periodieke toetsing vindt plaats op het bestaan, opzet en efficiënte werking er van.	Alle (deel)processen zijn geïnventariseerd, vastgesteld en beschreven.	100% van de vastgestelde lijst met te beschrijven processen
	Alle (deel)processen staan op intranet.	100% van de vastgestelde lijst met te beschrijven processen
	Periodiek vindt toetsing plaats	Jaarlijks
	Kwaliteitsaudits (inclusief efficiencytoets) vinden plaats.	Volgens vastgesteld jaarplan
	Er vindt opvolging plaats over de adviezen van de accountant.	Binnen één jaar na het advies
Uitvoering van de processen vindt zorgvuldig en rechtmatig plaats.	Interne controle vindt plaats.	Volgens een met de accountant afgestemd jaarplan
	Verbijzonderde interne controle vindt plaats.	Volgens een met de accountant afgestemd jaarplan
	Jaarrekening wordt door de accountant gecontroleerd.	Goedkeurende verklaring jaarrekening (inclusief rechtmatigheid)
	Verantwoording belastingontvangsten wordt door de accountant gecontroleerd.	Goedkeurende verklaring belastingopbrengsten (inclusief rechtmatigheid)
Verantwoording vindt tijdig plaats.	Rapportages aan de opdrachtgevers worden tijdig verstrekt.	Financiële- en voortgangsrapportage
	Jaarverslag (inclusief jaarrekening) wordt tijdig aan gedeputeerde staten verstrekt.	Binnen 14 dagen na vaststelling, doch uiterlijk 15 juli

Stakeholder:

Bestuur en financiers

Element uit missie, visie en strategie:

Operational Excellence tegen minimale kosten

Succesbepalende factoren:

- zo laag mogelijke kosten, zo hoogmogelijke opbrengst
- voortdurend op zoek naar schaalvoordelen

KPI:	PI:	Norm:
De kosten zijn zo laag mogelijk	De aanslagen en vervolgingsstukken worden tijdig verstuurd.	Afwijking vastgesteld productieplan < 14 dagen
	Zo laag mogelijke kosten per aanslagregel.	Bruto < € 4,64 Netto < € 3,76
	Perceptiekosten waterschapsbelastingen lager dan de norm van de Unie van waterschappen.	< 5%
	Kosten per WOZ object voor de gemeentelijke belastingen zijn lager dan de norm.	2014 =< € 16 (ex BTW)
De opbrengst is optimaal	Periodiek wordt de volledigheid van de bestanden getoetst	Alle controles uitgevoerd conform vastgesteld controleplan
	Periodiek wordt de volledigheid van de aanslagoplegging getoetst	Alle controles uitgevoerd conform vastgesteld controleplan



Stakeholder:

Medewerkers

Element uit missie, visie en strategie:

Toonaangevend in belastingen

**Succesbepalende factoren:**

- De organisatie is voortdurend met medewerkers in gesprek over ontwikkeling en voortgang
- Er worden goede opleidingsmogelijkheden geboden
- De werkomgeving is wordt als goed en veilig ervaren
- Medewerkers zijn tevreden en loyaal

KPI:	PI:	Norm:
Er wordt zorgvuldig met de belangen van de medewerkers omgegaan.	Jaarlijks vinden gesprekken plaats over het functioneren binnen de organisatie van de individuele medewerkers	Minimaal één maal
Het opleidingsbudget is hoger dan het normbudget (2,5% van de loonsom) uit de SAW.	% gereserveerd voor opleidingsbudget	=> 3% van de loonsom
	% uitputting van het opleidingsbudget, aansluitend op de behoefte van de organisatorische eenheden.	=> 90%
Er is voortdurende aandacht voor goede en veilige werkomstandigheden. Er wordt geleerd van eventueel voorkomende fouten.	% verzuim	< 4,5%
	Verzuimfrequentie	< 1,5 per persoon/jaar
	Externe uitvoering RI&E	1 x per 3 jaar
	Opvolging RI&E	Conform PvA
	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	Conform PvA

Stakeholder:

Belastingbetalers

Element uit missie, visie en strategie:

Klantgerichtheid

Succesbepalende factoren:

- Stipt, betrouwbaar, respectvol en begrijpelijk

KPI:	PI:	Norm:
Klantcontacten worden tijdig afgehandeld	Afhandeltermijn bezwaarschriften tegen de heffing	< 6 weken
	Afhandeltermijn kwijtscheldingsverzoeken	< 3 maanden
	Afhandeltermijn verzoekschriften	< 8 weken
	Afhandeltermijn bezwaarschriften tegen de WOZ waarde	< einde kalenderjaar
	Afhandeltermijn klachten	< 6 weken
	Aantal gegronde verzoeken op basis van de Wet dwangsom en beroep	0
GBLT is goed bereikbaar	Telefonische bereikbaarheid op werkdagen van 09:00 uur - 17:00 uur	98%
	Alle inkomende telefoongesprekken worden beantwoord	95% tot max. 5.000 gesprekken per dag
	Elektronische bereikbaarheid van de website en e-loket 24 uur per dag	100%
De aanslagen zijn correct	Percentage gegronde bezwaarschriften	< 95%
	Percentage gegronde verzoeken	< 95%
De invorderingsdocumenten zijn correct	Percentage gegronde bezwaarschriften	< 5%
De omgang met de belastingbetaler is respectvol en de communicatie uitingen aan de belastingbetaler zijn begrijpelijk	Aantal door Nationale ombudsman (deels) gegrond verklaarde klachten	0
	Aantal door GBLT (deels) gegrond verklaarde klachten	0
	Periodieke meting klanttevredenheid op basis van een vastgesteld (jaar)plan	> 6,0

## Staat van activa

Staat van vaste activa 2015										
Omschrijving	Afschrijvingsduur in jaren	Jaar van investering/ activering	Historisch investering- bedrag	Afschrijvingen voorgaande jaren	Balans 31-12-2014	Investeringen 2015	afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen 2015	Afschrijvingen 2015	Balans 31-12-2015	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
<b>Immateriële vaste activa</b>										
Project Uitwijk en backup ICT Zwolle	5	2010	196.237	156.993	39.244				39.244	-
Exact financiële administratie	5	2011	37.086	29.672	7.414				7.414	-
Decos	5	2011	96.643	77.321	19.322				19.322	-
Project Frontoffice	5	2012	181.389	108.834	72.555				36.278	36.277
Project nieuwe belastingapplicatie	5	2012/2013	2.120.075	1.231.569	888.506				424.015	464.491
Oracle Licentie's	5	2013	184.517	73.806	110.711				36.903	73.808
Digitale nota/ aangifte	5	2013	100.000	20.000	80.000				20.000	60.000
<b>Materiële vaste activa</b>										
<b>vervoermiddelen</b>										
Dienstauto Zwolle/Harderwijk	6	2012	14.490	5.031	9.459				2.415	7.044
Vervanging 5 Dienstauto's (2014)	6	2014	125.000	20.833	104.167				20.833	83.333
<b>overige materiële vaste activa</b>										
Kantoormeubilair vestiging Zwolle	10	2007	352.242	281.794	70.448				35.224	35.224
Kantoorapparatuur/machines/audio vestiging Harderwijk	10	2008	223.746	156.622	67.124				22.374	44.750
Kantoormeubilair	10	2011	59.734	23.893	35.841				5.974	29.868
kantoormeubilair inrichting Zwolle (2014)	10	2014/2015	455.000	45.500	409.500				45.500	364.000
Verbouwing ed Zwolle (2014)	5	2014/2015	500.000	100.000	400.000				100.000	300.000
Telefooncentrale GBLT (2011)	5	2011	227.553	182.042	45.511				45.511	-
Citrix Hardware (2012)	5	2012	188.508	113.105	75.403				37.702	37.702
Vervanging Hardware Zwolle (2014)	5	2014/2015	694.000	138.800	555.200				138.800	416.400
		<b>Totalen</b>	<b>5.756.220</b>	<b>2.765.815</b>	<b>2.990.405</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.037.508</b>	<b>1.952.896</b>	

## Staat van personeelslasten

Organisatorische eenheid	Jaarrekening 2013				Begroting 2014				Begroting 2015			
	Toegestane formatie in f.t.e.	Jaarloon inclusief sociale lasten	Overige personeelslasten eigen personeel	Totaal	Toegestane formatie in f.t.e.	Jaarloon inclusief sociale lasten	Overige personeelslasten eigen personeel	Totaal	Toegestane formatie in f.t.e.	Jaarloon inclusief sociale lasten	Overige personeelslasten eigen personeel	Totaal
Directie	2,0	258	5	263	2,0	266	8	274	2,0	264	6	270
Bedrijfsbureau	27,1	1.549	131	1.680	28,8	1.999	208	2.207	26,2	1.872	221	2.093
Heffen	57,5	3.397	63	3.460	58,5	3.751	129	3.880	57,0	3.651	92	3.743
Innen	26,9	1.616	90	1.706	25,9	1.593	87	1.680	25,0	1.541	34	1.575
KCC	38,1	2.082	75	2.157	36,3	2.049	72	2.121	34,6	1.974	44	2.018
Projectbureau	4,9	381	17	398	4,9	393	12	405	4,9	392	9	401
<b>Totaal</b>	<b>156,50</b>	<b>9.283</b>	<b>381</b>	<b>9.664</b>	<b>156,40</b>	<b>10.051</b>	<b>516</b>	<b>10.567</b>	<b>149,60</b>	<b>9.694</b>	<b>406</b>	<b>10.100</b>

## Staat van investeringen

<u>Omschrijving</u>	<u>Investeringen</u>	<u>Investeringen</u>	<u>Investeringen</u>	<u>Investeringen</u>
	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
software licenties(2016)		20.000		
software licenties(2017)			20.000	
software licenties(2018)				20.000
belastingpakket (2017)			2.400.000	
verbouwing Nieuwpand 2014/2015	500.000			
kantoormeubilair (2014/2015)	455.000			
kantoormeubilair (2016)		50.000		
kantoormeubilair (2017)			50.000	
kantoormeubilair (2018)				50.000
vervanging Hardware (2014/2015)	694.000			
vervanging Hardware (2016)		45.000		
vervanging Hardware (2017)			45.000	
vervanging Hardware (2018)				45.000
	<b>1.649.000</b>	<b>115.000</b>	<b>2.515.000</b>	<b>115.000</b>

## Ontwikkeling deelnemersbijdragen

<i>bedragen in € x 1.000</i>	jaarrekening 2008	jaarrekening 2009	jaarrekening 2010	jaarrekening 2011	jaarrekening 2012	jaarrekening 2013	begroting 2014	begroting 2015	mjr 2016	mjr 2017	mjr 2018
waterschap:											
Groot Salland	1.813	1.634	1.743	1.712	1.341	1.223	1.327	1.391	1.288	1.306	1.315
Reest en Wieden	1.189	1.035	1.079	1.086	856	798	917	920	852	864	870
Rijn en IJssel	2.921	2.772	2.972	2.927	2.291	2.099	2.378	2.381	2.204	2.235	2.251
Vallei en Veluwe	5.895	5.005	4.659	5.068	4.471	4.105	4.570	4.354	4.071	4.128	4.159
Vechtstromen	3.865	3.514	3.769	3.694	2.891	2.637	2.983	2.963	2.743	2.781	2.801
Zuiderzeeland	2.612	1.987	1.892	2.051	1.822	1.588	1.645	1.647	1.536	1.558	1.570
gemeente:											
Dronten						648	579	507	495	500	505
Leusden						492	427	370	361	366	369
Nijkerk						735	656	574	562	569	575
Zwolle							1.580	1.606	1.566	1.585	1.600
<b><i>totale bijdrage deelnemers</i></b>	<b>18.295</b>	<b>15.947</b>	<b>16.114</b>	<b>16.538</b>	<b>13.672</b>	<b>14.325</b>	<b>17.062</b>	<b>16.713</b>	<b>15.679</b>	<b>15.892</b>	<b>16.016</b>
<i>index</i>	<b>100</b>	<b>87,2</b>	<b>88,1</b>	<b>90,4</b>	<b>74,7</b>	<b>83,5</b>	<b>93,3</b>	<b>79,3</b>	<b>93,5</b>	<b>89,5</b>	<b>90,9</b>

