

# Ontwerpbegroting

2018



gemeente- en  
waterschapsbelastingen

# Inhoudsopgave

<b>Bestuurlijk voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1 Het programma</b>	<b>5</b>
1.1 Kwaliteit van dienstverlening	5
1.2 Overige thema's uit de kadernotitie 2018	10
1.3 Recente ontwikkelingen met invloed op de begroting 2018	12
<b>2 De paragrafen</b>	<b>15</b>
Paragraaf 1 – Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar	15
Paragraaf 2 – Uitgangspunten en normen	15
Paragraaf 3 – Incidentele baten en lasten	16
Paragraaf 4 – Kostentoerekening	16
Paragraaf 5 – Onttrekkingen aan bestemmingsreserves en voorzieningen	16
Paragraaf 6 – Waterschaps- en gemeentebelastingen (invorderopbrengsten)	17
Paragraaf 7 – Weerstandsvermogen en risicobeheersing	17
Paragraaf 8 – Financiering	17
Paragraaf 9 – Verbonden partijen	18
Paragraaf 10 – Bedrijfsvoering	18
Paragraaf 11 – EMU saldo	19
Paragraaf 12 – Topinkomens	19
<b>3 Begroting 2018</b>	<b>20</b>
<b>4 Vaststellingsbesluit</b>	<b>26</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>27</b>
Bijlage A: Kerngegevens	28
Bijlage B: Staat van activa	29
Bijlage C: Staat van personeelslasten	30
Bijlage D: Investeringsprogramma	31
Bijlage E: Lijst van afkortingen	32

**Colofon**

*Auteur*

Bram van Bilsen

*Datum*

9-5-2017

# Bestuurlijk voorwoord

De begroting 2018 is een uitwerking van de eerste jaarschijf van de onlangs uitgebrachte Kadernotitie 2018–2021. De bestuurlijke cyclus van GBLT als gemeenschappelijke regeling bepaalt dat Kadernotitie en begroting binnen twee maanden na elkaar verschijnen. De Kadernotitie is aan de raden en besturen van de deelnemers toegestuurd, zodat zij zich kunnen oriënteren op het meerjarig perspectief en dit beeld kunnen betrekken bij de zienswijze op de begroting. De begroting herhaalt de Kadernotitie niet en geeft alleen meer detail op het eerste uitvoeringsjaar.

GBLT is een procesbedrijf en de dominante aansturing in het primaire proces is het operationele productieplan. Voor de tactische sturing van (verbeter)projecten wordt gebruik gemaakt van kwartaalplannen per team en scrumsprints door professionals uit het primaire proces. Externe capaciteit wordt bijgeschakeld waar nodig. Deze werkwijze sluit beter aan bij het proceskarakter van GBLT dan programma-/projectsturing. De strategische sturing bestaat uit de doelformulering door de deelnemers in de Kadernotitie en de prioritering van thema's en middelen. De begroting bevat bij uitstek de tactische inspanning, gericht op de veranderinspanning.

De gepresenteerde keuze voor 2018 weerspiegelt een afweging in een natuurlijke rangorde:

- Versterking van risicomanagement en informatiebeveiliging
- Verbeteren van de datakwaliteit,
- Relatieontwikkeling met en verantwoording aan opdrachtgevers
- Verbetering van de dienstverlening aan burgers.

In de voorbije jaren hebben de deelnemers behoorlijke bijdragen opgebracht om de betrouwbare belastinguitvoering en verantwoording veilig te stellen. Toenemende beheersing is een blijvende ambitie die zichzelf terugverdient. De inzet is dat de komende jaren de faalkosten zullen afnemen en de inhuur in de productie geleidelijk kan worden teruggebracht. De ruimte die daardoor ontstaat komt beschikbaar om de kwaliteit verder uit te bouwen. Dat moet ook, omdat de vragen naar meer kwaliteit vanuit verschillende hoeken aan GBLT worden voorgelegd. De begroting presenteert de prioriteiten die GBLT in 2018 stelt binnen het kader van de beschikbare middelen.

Een uitzondering op bovenstaand principe willen wij maken voor de WOZ taak. Nieuwe voorschriften worden van toepassing. De kosten die daarmee gemoeid zijn kunnen niet worden opgevangen binnen de (huidige) gemeentelijke bijdragen. Wij stellen voor de kosten te spreiden, maar wel te beginnen in 2018. Ook melden we een belangwekkend kabinetsbesluit over herverdeling van de lasten Generieke Data Infrastructuur met nog onbekende financiële consequenties.

De totale kosten van GBLT stijgen als gevolg van inflatie, ten opzichte van de begroting 2017, met 1,9 % naar € 21,3 miljoen. De reservering van € 200.000 in verband met de afbouw van de flexibele schil van het KCC heeft een structurele bestemming gekregen in de zes ontwikkelpaden 'kwaliteit van dienstverlening (zie hoofdstuk 1.1). De inkomsten van GBLT in 2018 worden begroot op € 3,2 miljoen aan geprognosticeerde baten uit de invordering en € 18,1 miljoen aan deelnemersbijdragen.

# 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. Deze begroting volgt de voorgeschreven indeling. Alle activiteiten vallen bij de opdrachtgevers binnen één programma; uitvoeren van de belastingtaken.

In de begroting wordt de opdracht aan GBLT vastgelegd voor het jaar 2018 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 2018–2021. De begroting betreft de realisatie van de eerste jaarschijf 2018 uit de Kadernotitie en de financiële effecten. Kadernotitie en Begroting moeten in samenhang worden gelezen. Wanneer de opdracht is vastgelegd in de begroting worden vervolgens de kwaliteitsaspecten en servicenormen ambtelijk uitgewerkt in dienstverleningsovereenkomsten (DVO). Dit vindt plaats in het derde en vierde kwartaal 2017.

Onderstaand is in hoofdstuk 1.1 de uitwerking opgenomen van de ontwikkelstrategie “Kwaliteit van dienstverlening”. Deze uitwerking heeft plaatsgevonden langs zes thema’s, te weten: dienstverlening, ICT-digitalisering, communicatie, opleiding en werving, data en relatie. In hoofdstuk 1.2 zijn de overige thema’s uit de kadernotitie uitgewerkt. In hoofdstuk 1.3 zijn een aantal recente ontwikkelingen opgenomen, welke tevens van invloed zijn op de begroting 2018.

### 1.1 Kwaliteit van dienstverlening

Op 21 januari 2016 heeft het Algemeen Bestuur van GBLT, tijdens een themabijeenkomst, expliciet gekozen voor ‘Kwaliteit van Dienstverlening’ als speerpunt voor de jaren 2017– 2020. Op basis van de resultaten van de Relatiedag 2016, het imago-onderzoek en drijvende krachten, trends en ontwikkelingen, hebben wij een visiedocument opgesteld. In deze visie op dienstverlening formuleren wij de ambities met een horizon tot 2022. Wij sluiten aan bij de strategische doelen van de organisatie<sup>1</sup>. De ontwikkelopgave realiseren wij langs zes ontwikkelpaden:

1. Dienstverlening: ontwikkeling van de klantreis
2. ICT-digitalisering: de techniek van de toekomst
3. Communicatie: websites, brieven e.a.
4. Opleiding en werving
5. Data: de data als grondstof (voor juiste belastingaanslagen, voor gepersonaliseerde benadering)
6. Relatie: de opdrachtgevers

---

<sup>1</sup> Het visiedocument is separaat beschikbaar

Voor 2018 (eventueel doorlopend in 2019) stellen wij de volgende activiteiten voor.

## 1. Dienstverlening: ontwikkelen van de klantreis<sup>2</sup>

We maken het concept klantreis structureel onderdeel van onze klantprocessen.

Door het eerst in kaart brengen van de klantreis zijn we in staat om gericht te bepalen waar de verbetering nodig is en in welke mate. Nieuwe technieken, concurrenten of trends kunnen grote invloed op de reis uitoefenen. Belangrijker nog: dit is een continu proces van meten, aanpassen en bijsturen omdat 'de reis' steeds verandert. Hiervoor is nieuwe expertise nodig. Na het in kaart brengen, moeten wij de resultaten vertalen in acties die daadwerkelijk leiden tot een verbetering van de dienstverlening en deze inbedden in de organisatie. Dit vergt structureel extra aandacht en tijd; het continu bijhouden, aanpassen en updateten van bestaande en nieuwe kanalen wordt onderdeel van het dagelijks werk.

Voor het onderzoeken, implementeren en borgen van het concept van de klantreis in de komende jaren en daaruit voortkomende verbeteracties is een specialist nodig die dit proces in gang zet en begeleidt en de implementatie en structurele inbedding tot stand brengt en bewaakt. Wij denken aan een structurele extra inzet van 0,5 fte. Financiering hiervan vindt plaats vanuit de financiële afbouw van de flexibele schil van het KCC.

We voeren een klanttevredenheidsonderzoek uit.

Bij het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek wordt de klantreis methode toegepast. Met het uitvoeren van het klanttevredenheidsonderzoek willen wij in het laatste kwartaal van 2017 van start gaan.

## 2. ICT- digitalisering: de techniek van de toekomst

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)

<sup>2</sup> De customer journey (klantreis) wordt vaak uitgelegd als de reis die de klant maakt vanaf het eerste contactmoment tot en met de aankoop. Maar daarmee wordt dit veelzijdige begrip tekortgedaan. Het hele proces moet namelijk kloppen, dus ook minder voor de hand liggende factoren als de oriëntatie van een klant, klachtenmanagement en after sales bijvoorbeeld (bron: [www.klantenservicefederatie.nl](http://www.klantenservicefederatie.nl))

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft voor de samenwerkende belastingkantoren een bedrag van ongeveer € 3 mln. geschat voor de kosten voor GDI. Deze kosten zullen gezamenlijk door de belastingsamenwerkingen betaald worden. [Zie hier de link naar dit besluit.](#) (Overleg BZK – RIVG). Omdat het aandeel van GBLT in de totale kosten van GDI onduidelijk is, is dit bedrag als ‘pm’ meegenomen in de begroting 2018. Wanneer meer bekend is over het aandeel van GBLT in de kosten zullen wij een begrotingswijziging voorleggen.

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.

Met een Kennisbank beschikken zowel belastingplichtigen online, als KCC medewerkers altijd over de benodigde kennis en actuele informatie om een optimale dienstverlening te kunnen leveren. Aan de aanschaf, implementatie en het beheer van kennisbank zijn extra kosten verbonden. Deze eenmalige aanschaf en implementatiekosten worden geschat op € 50.000 en wordt betaald van de afbouw van de flexibele schil van het KCC. Het beheer en opbouw van de kennisbank kost extra inzet van medewerkers. Deels zal deze worden opgevangen door de hiervoor genoemde extra 0,5 fte, deels door zittende medewerkers. De structurele jaarlijkse kosten voor beheer en onderhoud van de applicatie zullen op € 5.000 uitkomen.

### 3. Communicatie

Een van de aanbevelingen van het imago-onderzoek is het inzetten op extra communicatie.

Het betreft onder andere:

- Proactief PR-beleid en woordvoering;
- Interne communicatie; GBLT is in beweging; heldere communicatie intern is hierbij een bepalende succesfactor.

Daarnaast betekent het verbeteren van dienstverlening structurele aandacht voor professionele klantcommunicatie; extern en intern. Dat houdt niet op met modernisering van middelen, maar vergt continue bewaking van de kwaliteit. Maar ook zoeken we meer persoonlijk contact met onze klanten. Met de huidige bezetting van 0,67 fte is dit niet haalbaar. Op zowel strategisch niveau als in de uitvoering is structurele extra inzet van 0,5 fte nodig. Ook deze extra inzet wordt gefinancierd uit de afbouw van de flexibele schil.

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)

#### 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.

#### 5. Data als grondstof voor juiste belastingaanslagen en voor gepersonaliseerde benadering

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.

Om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren en het vertrouwen van de burger te vergroten is data nodig die voldoet aan de kenmerken: juist tijdig en volledig. Hiervoor wordt een nieuwe afdeling/team opgericht. De nieuwe afdeling Gegevensbeheer gaat aan de slag om procesmatig de gegevens te beheren, te controleren en continu te verbeteren. Hiervoor wordt in 2017 een kwartiermaker aangesteld.

Het gebruik van data moet in lijn liggen met de Europese Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) waarbij (decentrale) overheden en bedrijven tot 25 mei 2018 de tijd hebben om aan de regels in de verordening te voldoen. Jaarlijkse kosten voor dit specialisme bedragen € 50.000 en worden vanuit de bestaande middelen voldaan.

In 2018 gaat GBLT verder in het aansluiten op de basisregistraties. We gaan aansluiten op het Handelsregister en implementeren de definitieve oplossing voor de BRK-WOZ koppeling (nu MO converter). We gaan een aansluitstrategie bepalen om aan te sluiten op de BRP en we bereiden ons voor op de afnemersfunctionaliteit (voor de 87 gemeenten) van de LV WOZ.



## 6. Relatie: de opdrachtgevers

Om de kwaliteit van dienstverlening voor de opdrachtgevers te verbeteren worden twee verbetertrajecten uitgevoerd:

1. Van relatiebeheer naar accountmanagement
2. Verbeteren P&C cyclus en producten

### *Ad1. Van relatiebeheer naar accountmanagement*

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

Begin 2016 is voor het verbeteren van de relatie met de deelnemers de functie van relatiemanager gepositioneerd. Na een jaar van verkenning is de ambitie deze rol verder door te ontwikkelen naar accountmanagement en partnership met de deelnemers. Een proactieve rol ten aanzien van het verbeteren van de dienstverlening en verbinding te realiseren en borgen tussen de deelnemers en GBLT.

De doelstelling hierbij is door ontwikkelen naar verbinding op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel): een partnerschap om de gezamenlijk de doelstellingen te behalen. Dit vraagt om demand management: invulling van de vraagzijde bij de deelnemers en de accountmanagement vanuit GBLT. Hiervoor dient ontwikkeling plaats te vinden op functies zoals:

- Relatiemanagement: Verdiepen in wat er speelt bij de deelnemers en op de hoogte zijn van de relevante thema's.
- Contractmanagement: Doelstellingen van de deelnemers en GBLT vertalen in realistische (service)afspraken en normen. Uniformeren waar nodig, differentiëren waar mogelijk.
- Performance management: Sturen op het realiseren van (service)afspraken en normen en het continu verbeteren hiervan.
- Gegevensvraag: Het beheren, bewaken en opvolgen van gegevensvragen waarbij wordt voldaan aan de verwachtingen en verbeteringen worden geïnitieerd.

### *Ad2. Verbeteren P&C cyclus en producten*

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

Naast de ontwikkeling in accountmanagement willen wij doorontwikkelen in de kwaliteit van de P&C producten voor de deelnemers. Momenteel is het proces van totstandkoming van P&C producten zoals begroting, jaarrekening, maar ook rapportages zoals de VORAP en de BERAP niet efficiënt. De totstandkoming kost teveel tijd waardoor interne en externe deadlines met deelnemers niet worden gehaald. De combinatie van inefficiency en hoge tijdsdruk komt daarmee de kwaliteit en betrouwbaarheid niet ten goede. In dit kader willen we het proces van de P&C cyclus inclusief de bijbehorende P&C producten verbeteren, met meer capaciteit en verder vernieuwen en automatiseren met software.

De doelstellingen die we hierbij hebben zijn in elk geval:

- Meer transparantie
- Sneller en continue inzicht en overzicht (managementinformatie)
- Minder overdrachtsmomenten en handmatige bewerkingen
- Vastlegging van kennis en herhaalbaarheid

Het verbeteren van de ondersteuning van de P&C cyclus zal uiteindelijk bijdrage aan het vereenvoudigen van de inspanning om uiteindelijk de (bij)stuuringsmogelijkheden en management control te versterken.

De huidige werkzaamheden van de P&C cyclus worden uitgevoerd door één business controller (1 fte). Om bovenstaande ontwikkelingen mogelijk te maken is structureel extra capaciteit noodzakelijk in de vorm van één extra business controller (1 fte). Deze extra capaciteit wordt opgevangen vanuit de afbouw van de flexibele schil van het KCC.

Voor de ondersteuning van de P&C cyclus is verschillende software op de markt (LIAS, Pepperflow, Navigus, etc.). Dergelijke software ondersteunt veelal niet alleen de P&C cyclus, maar heeft vaak ook ondersteuningsmogelijkheden voor contract-/accountmanagement en risicomanagement. De doelstelling is dan ook geïntegreerde software die de verschillende functies ondersteunt. De kosten voor dergelijke software wordt geschat van € 80.000 voor de eenmalige implementatie en toepassing, opgevangen door de uitgestelde investering in het belastingpakket en € 20.000 structureel aan licentiekosten die kunnen worden opgevangen vanuit de afbouw van de flexibele schil van het KCC.

## 1.2 Overige thema's uit de kadernotitie 2018

Onderstaand is een uitwerking opgenomen van de overige thema's uit de kadernotitie 2018, te weten: strategische personeelsplanning, Lean-Six-Sigma, informatiemanagement, risicomanagement en netwerksamenwerking.

### Strategische personeelsplanning

Begin 2017 is een meerjarige prognose personeel opgesteld met een tijdshorizon van vier jaar. Interne en externe factoren beïnvloeden de benodigde samenstelling van ons team medewerkers. GBLT wil een actieve houding aannemen naar deze ontwikkelingen, dat wil zeggen: de ontwikkelingen aangrijpen en benutten om beter aan te sluiten bij de gewenste kwaliteit van dienstverlening.

De verwachting is dat op termijn de uitvoerende functies zullen slinken in aantal en dat de meer kennis intensieve functies groeien in aantal. Om deze veranderingen het hoofd te bieden is het nodig dat medewerkers breder inzetbaar worden en zich bekwamen in meerdere kennisgebieden en gedragsstijlen. Het opleidingsaanbod van de GBLT Academie zal dat faciliteren. De rol van leidinggevendend daarin is evident en zal aandacht krijgen.

Op een beperkt aantal plaatsen zal ruimte worden gecreëerd om kennis en verandercapaciteit op HBO/WO niveau aan te trekken die nodig is voor het borgen en monitoren van data, processen en systemen. De geschetste veranderingen zullen binnen de structureel beschikbare middelen gerealiseerd worden.

#### Lean-Six-Sigma

Ook in 2018 zullen medewerkers worden getraind en worden begeleid bij het doorvoeren van verbetertrajecten en het toepassen van de Lean Six Sigma tools. Afhankelijk van de instroom van nieuwe medewerkers, zal evenals in 2017 een Yellow Belt training worden aangeboden (in deze trainingen wordt het doel en de aanpak van Lean Six Sigma uitgelegd).

#### Informatiemanagement

De nieuwe afdeling Gegevensbeheer is aan de slag om procesmatig de gegevens te beheren en er is aandacht om het management en opdrachtgevers met betrouwbare informatie te adviseren en informeren. Hierbij worden de informatiebehoeften die vanuit verschillende werk- en bedrijfsprocessen ontstaan, vertaald in informatievoorziening. Om op een gerichte wijze data te verzamelen en te analyseren, wordt gebruik gemaakt van een Business Intelligence systeem. De kosten voor de inzet van een Business Intelligence systeem zullen binnen de structureel beschikbare middelen gerealiseerd worden.

#### Risicomanagement

Risicomanagement neemt een steeds belangrijker plaats in binnen organisaties, GBLT ziet dit belang ook en is een traject gestart om risicomanagement naar een hoger niveau te tillen. Ook vanuit onze opdrachtgevers en de toezichthouders (waarderingkamer, accountant) wordt het belang van risicomanagement benadrukt. Om aanschouwelijk te maken dat GBLT betrouwbaar en in control is, dient zij haar risico's goed te beheersen. In een risicobewuste organisatie staan de volgende vragen centraal:

- wat zou er kunnen gebeuren als we onze doelstellingen niet halen en
- wat zijn de gevolgen van ongewenste en ongeplande gebeurtenissen.

Risicomanagement helpt om financiële voordelen te behalen, ongewenste gebeurtenissen te voorkomen en proactief te sturen in plaats van achteraf te moeten corrigeren. Risicomanagement kan GBLT helpen om "in control" te komen, waaronder het juist, volledig en tijdig verantwoorden van de belastingopbrengsten van de deelnemers.

Hiervoor willen wij gaan investeren in een organisatie breed risicomanagementsysteem en bijbehorende tooling. De implementatie vindt grotendeels binnen de huidige capaciteit plaats. Daarnaast zal worden geïnvesteerd in kennis (advies en opleiding). Hiervoor worden de reguliere opleidings- en adviesbudgetten aangeroepen. Daarnaast is voor een efficiënte invulling van risicomanagement ondersteunende software noodzakelijk. Aangezien risicomanagement veelal als

module is opgenomen in P&C cyclus software worden voor risicomangement geen additionele kosten ingeschat.

#### Netwerksamenwerking

Het belang van samenwerken wordt in de moderne netwerksamenleving steeds groter. GBLT zoekt daarom samenwerking met diverse partners. Allereerst geldt dit ten aanzien van de leveranciers. Steeds meer werken we in een relatie van ketenpartners in plaats van in de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Dit heeft al geleid tot verbeterde softwareoplossingen. Met een zevental collega-belastingkantoren zullen wij de samenwerking versterken. Het gaat o.a. om het harmoniseren van processen en de inrichting van het softwaresysteem, om regievoering op ketenpartners (Centric, Waarderingskamer, Kamer van Koophandel, Kadaster), delen van kennis en samen opleiden, samen optrekken bij nieuwe ontwikkelingen. Het doel hierbij is het verbeteren van de kwaliteit, grotere efficiëntie en betere regie op leveranciers en andere ketenpartners.

### **1.3 Recente ontwikkelingen met invloed op de begroting 2018**

#### Heffingstechnologie

De waterschappen Vallei & Veluwe en Zuiderzeeland laten sinds de oprichting van Tricijn de belastingtaken op het gebied van heffingstechnologie bij meetbedrijven uitvoeren door GBLT. Deze waterschappen intensiveren hun beleid tegen discrepantie en vervuiling bij indirecte lozingen. Onder leiding van een tripartite bestuurlijke stuurgroep wordt onderzocht of dit leidt tot herpositionering van de monsternamen meetbedrijven, mogelijk al met ingang van 2018. Een besluit over herschikking van de deelnemerbijdragen van waterschappen zal in dat geval als begrotingswijziging worden verwerkt.

#### Inrichten afdeling gegevensbeheer

Wij hebben besloten tot de inrichting van een eigen en centraal gepositioneerd team dat verantwoordelijk wordt voor de uniforme kwaliteit van het gegevensbeheer. In 2017 is een kwartiermaker aangetrokken en het team zal voor aanvang van de begroting 2018 op sterkte zijn. In dit team willen we zeker stellen dat de deskundigheid verzekerd is en de versnippering beëindigd wordt. Het team wordt ingericht met medewerkers die nu al in dienst zijn bij andere afdelingen. De huidige specialistische inhuur vullen we in met extra eigen professionals. De verandering gaat dus wel gepaard met een ander, maar niet (veel) hoger kostenpatroon.

De komst van het team gegevensbeheer valt samen met het afronden van het programma gegevensbeheer. De programmataken worden overgedragen aan de lijnorganisatie op zodanige wijze dat de noodzakelijke kwaliteiten op het gebied van projectmanagement en scrumtechniek behouden blijven. Uitgangspunt is om dat binnen de bestaande middelen op te lossen in 2017.

#### Generieke Digitale Dienstverlening (GDI)

De Ministerraad heeft een besluit genomen over het Programma digitale overheid. In het verleden heeft de bouw van voorzieningen meer geld gekost dan van tevoren was begroot. Ook bleken kosten voor beheer, onderhoud en doorontwikkeling hoger te liggen dan verwacht. De Digicommissaris maakt met overheden afspraken over de financiering van GDI-voorzieningen, zodat financiële tekorten in de toekomst worden voorkomen. De afspraken staan in de Leidraad Financiën. Deze leidraad is een aanvulling op geldende regelgeving zoals die is voorgeschreven in de

Comptabiliteitswet en de Rijksbegrotingsvoorschriften van het Ministerie van Financiën. Op dit moment is echter nog onduidelijk wat de bijdrage van GBLT gaat worden.

#### Ontwikkelingen op het gebied van het waarderen van WOZ-objecten

Binnen het gemeentelijk domein zijn er drie nieuwe ontwikkelingen, waarvoor geen extra middelen beschikbaar zijn. Deze ontwikkelingen zijn onderstaand nader toegelicht.

##### *Wijziging in de systematiek van waarderen van m<sup>3</sup> naar m<sup>2</sup>*

Wet- en regelgeving heeft bepaald dat uiterlijk 1 januari 2022 de waardering van WOZ objecten plaats moet vinden op basis van m<sup>2</sup>. Hiervoor moeten diverse activiteiten worden opgestart, waarvan het inmeten van de woningen het omvangrijkst is. De activiteiten voor het gehele traject zullen in samenwerking met de gemeenten en gefaseerd moeten worden opgepakt. Wij verwachten dat de begeleidingskosten in de periode 2018 – 2021 maximaal € 125.000 op jaarbasis zullen zijn. Om de gepresenteerde deelnemersbijdragen niet te laten afwijken van die welke in de Kadernotitie 2018 werden gepresenteerd wordt in 2018 eenmalig een bedrag van € 125.000 onttrokken aan de bestemmingsreserve WOZ. In 2018 wordt dan een plan van aanpak opgesteld waarbij de kosten die gemoeid zijn met het wijzigen van de systematiek met meer zekerheid kunnen worden ingeschat. Indien nodig zal dan bij de eerste bestuursrapportage in 2018 een wijziging van de begroting worden voorgesteld.

##### *WOZ voormelding*

Ons doel is goede data en uitstekende dienstverlening. Daarmee bereiken wij weinig bezwaren, tevreden burgers en tevreden opdrachtgevers. Dit kunnen wij op diverse manieren bereiken. In hoofdstuk 1.1 kwaliteit van dienstverlening) hebben wij een aantal activiteiten benoemd. Hier lichten wij de activiteiten rond het proces van de WOZ voormelding nader toe.

In 2016 heeft op kleine schaal een pilot voormelding WOZ plaatsgevonden, waardoor de burger meer wordt betrokken bij de waardering. De Waarderingskamer juicht dit soort initiatieven toe en ook onze gemeentelijke opdrachtgevers stimuleren deze werkwijze.

GBLT zal dan ook – afhankelijk van de uitkomsten van de evaluatie van de eerste pilot – de pilot van WOZ voormelding de komende jaren geleidelijk verder uitbreiden. Een einddoel kan zijn om in 2020 de voormelding voor alle burgers in het verzorgingsgebied beschikbaar te maken. Daarnaast zullen wij ook andere mogelijkheden onderzoeken en inzetten in het kader van betrekken van de burger bij het proces van Waarderen. Een voormelding is geen doel op zich.

Om de eerste vervolgstappen te realiseren zullen kosten gemaakt worden, die naar verwachting bestaan uit de aanschaf van programmatuur, eerste opzet van nieuwe werkprocessen en uitvoeringskosten. De kosten van de eerste twee activiteiten zullen al in 2017 worden uitgevoerd, binnen het budget van dat jaar. De begeleiding van de doorontwikkeling en de daadwerkelijke verwerking van data en taxaties zullen in 2018 worden gedaan. De jaren daarna zal deze werkwijze steeds verder worden uitgebreid en ingebed in de reguliere werkprocessen. Omdat we nog niet kunnen voorzien hoeveel voormeldingen wij in 2017 kunnen realiseren en hoeveel reacties en werk daar uit zullen komen, is het heel lastig om een kosteninschatting te maken. We verwachten deze in 2018 binnen de reguliere begroting en met de gevraagde uitbreiding in het kader van de kwaliteit van dienstverlening te kunnen opvangen. Uit de praktijk van andere gemeenten blijkt dat de financiële baten van het werken met voormeldingen en andere innovatieve werkwijzen niet (binnen tweejaar) zichtbaar zijn.

### *Vergunningsvrije bouwwerken*

Vergunningsvrije bouwwerken zijn bouwwerken waarvoor, de naam zegt het al, geen vergunning nodig is. Echter, deze bouwwerken kunnen wel van invloed zijn op de WOZ-waarde. Om deze bouwwerken in beeld te krijgen dienen de gemeentelijke opdrachtgevers deze gegevens aan te leveren. Recent hebben wij deze gegevens ontvangen van twee van de zes opdrachtgevers. De overige vier opdrachtgevers hebben al enkele jaren geen gegevens aangeleverd. Over de aanlevering en uitvoering van dit werk zullen afspraken gemaakt moeten worden evenals over de kosten hiervan.

De werkzaamheden hiervoor zullen naar verwachting in 2017 en 2018 worden uitgevoerd. Een globale kosteninschatting is € 100.000 voor deze periode wanneer deze activiteiten door GBLT worden uitgevoerd. Wanneer aanlevering vanuit de gemeenten plaatsvindt zullen de kosten vele malen lager uitvallen. Over de uitvoering van de werkzaamheden moeten nog afspraken worden gemaakt. Het bedrag van € 100.000 is daarom niet meegenomen in de begroting.

## 2 De paragrafen

### Opzet van 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 vermeldenswaardige ontwikkelingen voorgedaan sinds het vorige begrotingsjaar.

### Paragraaf 2 – Uitgangspunten en normen

#### *Financiële rekenparameters*

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

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming zal, op basis van de decemberraming 2016 van het CPB, worden uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 1,2% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2017 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 0,9% per jaar. Uit het Centraal Economisch Plan van het CPB blijkt een prijsstijging van 1,4%. Gezien de impact op de begroting van GBLT (€ 14.000) is besloten hier geen bijstelling voor te doen.
- Rente en afschrijvingen:
  - de rentekosten zijn vanaf 2018 met € 40.000 naar beneden bijgesteld als gevolg van het besluit van het algemeen bestuur om de langlopende lening van € 2 miljoen te vervangen door een permanente kredietfaciliteit bij de huisbankier;
  - de afschrijvingskosten nemen vanaf 2019 structureel toe met € 300.000 als gevolg van de voorgenomen investering van € 1,5 miljoen in een nieuw belastingpakket;
  - de toegenomen afschrijvingskosten worden binnen de begroting opgevangen.
- Personeelskosten:
  - Voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt meerjarig uitgegaan van een loonpeilontwikkeling van 2,5% per jaar. Hierbij is rekening gehouden met te verwachten cao-effecten, pensioenstijging en periodieke salarisverhogingen. Mochten de cao onderhandelingen een andere uitkomst opleveren, dan zal de loonpeilontwikkeling worden heroverwogen.
  - Voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,2%.
- Goederen en diensten van derden: in algemene zin is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,2%
- Toevoeging voorzieningen/onvoorzien: er is uitgegaan van een vast bedrag van € 200.000
- Goederen en diensten aan derden: dit betreft de bijdragen van de deelnemers in GBLT.

- Waterschaps- en gemeentebelastingen: dit betreft de invorderopbrengsten, die structureel op het begrotingsniveau 2017 zijn gehandhaafd.
- Daarnaast is een bestemmingsreserve WOZ ingesteld om onverwachte schommelingen in verband met proceskostenvergoedingen WOZ, die onder andere worden geclaimd door de NCNP bureaus, op te vangen. Op basis van het toekomstig gebruik kan bezien worden of de deelnemer bijdrage NCNP op hetzelfde niveau blijft gehandhaafd. Momenteel is deze tot het maximale bedrag van € 300.000 gevuld. In de toekomst kan de hoogte van deze reserve worden heroverwogen.
- De afbouw van de flexibele schil in het klantcontactcentrum wordt geleidelijk doorgevoerd in combinatie met een structurele opbouw van de kwaliteit van de dienstverlening (zie hoofdstuk 1.1). Deze af- en opbouw vindt als volgt plaats:

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

### Paragraaf 3 – Incidentele baten en lasten

Voor het begrotingsjaar 2018 worden geen vermeldenswaardige 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 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 2018 bedraagt € 18.128.000.

Voor de verdeling tussen de individuele deelnemers verwijzen wij naar hoofdstuk 3 de 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.



In 2016 is de bestemmingsreserve om onverwachte schommelingen in het uit te betalen bedrag in verband met proceskostenvergoedingen WOZ op te vangen en te egaliseren, opgebouwd tot het maximale bedrag van € 300.000.

## **Paragraaf 6 – Waterschaps- en gemeentebelastingen (invorderopbrengsten)**

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.

Voor een toelichting op risicomanagement verwijzen wij naar hoofdstuk één.

## **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 2018 de kasgeldlimiet € 1.750.000 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 2018 betekent dit dat de renterisiconorm voor GBLT € 4.267.600 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. Het GBLT kent geen verbonden partijen zoals bedoeld in het Waterschapsbesluit en de RBVW .

## **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

In onderstaande tabel is het EMU saldo voor GBLT weergegeven.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	
1 Exploitatiesaldo voor bestemming van reserves	-
2 Invloed Investerings	
- netto investeringsuitgaven	-325
+ verkoop materiële en immateriële vaste activa	-
+ afschrijvingen	575
3 Invloed voorzieningen	
+ toevoegingen aan voorzieningen t.l.v.exploitatie	-
- onttrekkingen aan voorzieningen t.b.v.exploitatie	-
- onttrekkingen rechtstreeks uit voorziening	-
4 Invloed reserves	
+ toevoegingen aan reserves t.l.v.exploitatie	-
- onttrekkingen aan reserves t.b.v.exploitatie	-
- onttrekkingen rechtstreeks uit reserves	-254
5 Deelnemingen en aandelen	
- boekwinst	-
+ boekverlies	-
<b>EMU Saldo</b>	<b>-4</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 2018 zal plaatsvinden in het uit te brengen jaarverslag en de jaarrekening.

## 3 Begroting 2018

### 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 € 21.338.000. Door de deelnemers wordt hieraan een bedrag van € 18.128.000 bijgedragen. Daarnaast wordt € 3.210.000 ontvangen door, wegens niet tijdige betaling van belastingaanslagen, in rekening gebrachte kosten van aanmaningen en dwangbevelen.

### Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten

In onderstaande tabel worden de lasten en de baten weergegeven.

*bedragen in €*

	jaarrekening 2016	begroting 2017	begroting 2018
<b>LASTEN</b>			
<b>1 Rente en afschrijvingen</b>			
1.1 Externe rentelasten	86	53	12
1.2 Interne rentelasten	185	196	196
1.3 Afschrijvingen van activa	931	553	575
<b>Totaal rente en afschrijvingen</b>	<b>1.202</b>	<b>802</b>	<b>783</b>
<b>2 Personeelslasten</b>			
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	7.933	8.173	8.372
2.2 Sociale premies	1.995	2.062	2.113
2.4 Overige personeelslasten	551	577	584
2.5 Personeel van derden	1.702	1.380	1.415
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders	47		
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>12.228</b>	<b>12.192</b>	<b>12.484</b>
<b>3 Goederen en diensten van derden</b>			
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	4	32	32
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	438	384	389
3.3 Energie	19	20	20
3.4 Huren en rechten	322	324	328
3.5 Leasebetalingen operational lease	27	22	22
3.7 Verzekeringen	21	21	22
3.8 Belastingen	13	19	19
3.9 Onderhoud door derden	2.099	2.161	2.307
3.10 Overige diensten door derden	4.207	4.765	4.732
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>7.150</b>	<b>7.748</b>	<b>7.871</b>
<b>5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien</b>			
5.2 Onvoorzien	25	200	200
<b>Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien</b>	<b>25</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>20.605</b>	<b>20.942</b>	<b>21.338</b>

bedragen in €

	jaarrekening 2016	begroting 2017	begroting 2018
<b>BATEN</b>			
<b>2 Personeelsbaten</b>			
2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten	21	0	0
<b>Totaal personeelsbaten</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3 Goederen en diensten aan derden</b>			
3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers	17.371	17.732	18.128
<b>Totaal goederen en diensten aan derden</b>	<b>17.371</b>	<b>17.732</b>	<b>18.128</b>
<b>4 Bijdragen van derden</b>			
4.1 bijdragen van overigen	5	0	0
<b>Totaal bijdragen van derden</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5 Waterschaps- en gemeentebelastingen</b>			
5.1 Invorderopbrengsten	4.755	3.210	3.210
<b>Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen</b>	<b>4.755</b>	<b>3.210</b>	<b>3.210</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>22.152</b>	<b>20.942</b>	<b>21.338</b>
<b>TOTAAL SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>	<b>1.547</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Toevoegingen en onttrekking reserves</b>			
Toevoeging aan bestemmingsreserve	-51	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserve	528	0	0
<b>RESULTAAT</b>	<b>2.024</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Toelichting

In de Kadernotitie 2018 – 2021 heeft ons algemeen bestuur besloten de kwaliteit van dienstverlening te vergroten. Aan de directie is gevraagd om plannen te ontwikkelen en keuzes voor te leggen. De inschatting is dat de kwaliteitsverbetering aan de voorkant geld kost en aan de achterkant geld oplevert. De investering vooraf kan gefinancierd worden uit een daling van de kosten van de flexibele schil.

In 2017 en volgende jaren was voorzien dat de lasten van (telefonische) dienstverlening jaarlijks met € 100.000 zouden afnemen gedurende 4 jaar. De jaarlijkse bestemming van de vrijgekomen middelen uit de daling van de kosten van (telefonische) bereikbaarheid wordt bij bestuursbesluit vastgelegd. In de begroting 2018 wordt de cumulatieve afbouw van de kosten ad € 200.000 bestemd voor:

- de dekking van eenmalige kosten voor software voor de Kennisbank;
- de inzet van structurele deskundigheid ad € 50.000 voor transparante informatiebeveiliging;
- een verdubbeling van de business control met structureel 1 fte en € 20.000 licentiekosten;
- een structurele uitbreiding met 0,5 fte ten behoeve van de klantcommunicatie;
- de specialistische structurele inzet van 0,5 fte ten behoeve van de klantreis.

In het licht van genoemde ontwikkelstrategie worden deze middelen ingezet voor de kwaliteitsverbetering, zodat de bijdragen van deelnemers vooralsnog gelijk blijven (behoudens inflatie).

Een uitzondering op bovenstaand principe willen wij maken voor de WOZ taak. Nieuwe voorschriften worden van toepassing. De kosten die daarmee gemoeid zijn gepresenteerd in hoofdstuk 1.3 en worden gespreid over de jaren 2018 t/m 2021.

### *De lasten*

#### Rente en afschrijvingen

De lasten van kapitaalinvesteringen zijn in 2017 en 2018 lager dan in voorgaande of latere jaren. Dit houdt verband met een uitgestelde aanbesteding van de belastingsoftware. In deze jaren wordt deze ruimte benut voor ICT onderhoud op de kostensoort diensten van derden. Her-aanbesteding van de belastingsoftware in 2019 is onvermijdelijk. In de investeringsplanning wordt daar rekening mee gehouden.

#### Personeelslasten

De lasten van vast personeel zijn doorgerekend op basis van de kennis van nu. Op een aantal plaatsen wordt deskundigheid geworven in het jaar 2017. Dit veroorzaakt ten opzichte van 2016 een stijging in de personele lasten tegenover een daling in de ingehuurde capaciteit. In de uitvoerende functies is sprake van geringe krimp. De bezetting blijft ongeveer constant. (zie ook bijlage 3). De personeelslasten in 2018 stijgen ten opzichte van de begroting 2017 door de trendmatige verhoging, zoals genoemd in de paragraaf uitgangspunten en normen.

#### Goederen en diensten van derden

Voor goederen en diensten is rekening gehouden met een inflatie aanpassing, zoals genoemd in de paragraaf uitgangspunten en normen.

Ondanks de aanschaf van de kennisbank voor het KCC, de investering die benodigd is voor de vergunningsvrije bouwwerken en de aanschaf van software ten behoeve van de P&C cyclus komen de goederen en diensten lager uit dan in de jaarschijf 2018 in de begroting 2017 was aangenomen.

#### 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.

Waterschaps- en gemeentebelastingen (invorderopbrengsten)

Dit bestaat voor GBLT volledig uit invorderopbrengsten.

Nadat in 2016 de achterstand in de invordering is opgelost moet geleidelijk aan duidelijk worden of en op welk niveau de invorderbaten gaan stabiliseren. Onzekerheden daarin zijn de landelijke trends in de betalingsdiscipline en inbaarheid en de effecten van verjonging van vorderingen. In eerste aanleg gaan we uit van een gelijkblijvende opbrengst.

## Meerjarenraming 2019 – 2021

bedragen in € x 1.000

	begroting 2019	begroting 2020	begroting 2021
<b>LASTEN</b>			
<b>1 Rente en afschrijvingen</b>			
1.1 Externe rentelasten	12	12	12
1.2 Interne rentelasten	196	196	196
1.3 Afschrijvingen van activa	875	875	875
<b>Totaal rente en afschrijvingen</b>	<b>1.083</b>	<b>1.083</b>	<b>1.083</b>
<b>2 Personeelslasten</b>			
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	8.576	8.784	8.998
2.2 Sociale premies	2.166	2.220	2.276
2.4 Overige personeelslasten	591	598	605
2.5 Personeel van derden	1.450	1.487	1.524
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders			
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>12.783</b>	<b>13.089</b>	<b>13.403</b>
<b>3 Goederen en diensten van derden</b>			
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	32	33	33
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	393	398	403
3.3 Energie	21	21	21
3.4 Huren en rechten	332	336	340
3.5 Leasebetalingen operational lease	22	22	23
3.7 Verzekeringen	22	22	22
3.8 Belastingen	20	20	20
3.9 Onderhoud door derden	2.035	2.059	2.084
3.10 Overige diensten door derden	4.801	4.875	4.950
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>7.678</b>	<b>7.786</b>	<b>7.896</b>
<b>5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien</b>			
5.2 Onvoorzien	200	200	200
<b>Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>21.744</b>	<b>22.158</b>	<b>22.582</b>
<b>BATEN</b>			
<b>3 Goederen en diensten aan derden</b>			
3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers	18.533	18.948	19.372
<b>Totaal goederen en diensten aan derden</b>	<b>18.533</b>	<b>18.948</b>	<b>19.372</b>
<b>5 Waterschaps- en gemeentebelastingen</b>			
5.1 Invorderopbrengsten	3.210	3.210	3.210
<b>Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen</b>	<b>3.210</b>	<b>3.210</b>	<b>3.210</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>21.743</b>	<b>22.158</b>	<b>22.582</b>



## 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 2018 wordt in deze begroting vastgesteld op een totaalbedrag van € 18.128.000.

De totale verdeling van de deelnemersbijdragen zien er, met inachtneming van de verdeelsleutel die in paragraaf 4 is beschreven, in meerjarenperspectief als volgt uit. De jaarlijkse stijging is van de totale bijdrage is iets meer dan 2%.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	<b>begroting 2017</b>	<b>begroting 2018</b>	<b>meerjaren 2019</b>	<b>meerjaren 2020</b>	<b>meerjaren 2021</b>
<b>deelnemer</b>					
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.334	2.366	2.420	2.475	2.531
waterschap Rijn en IJssel	2.374	2.484	2.540	2.598	2.657
waterschap Vallei en Veluwe	4.398	4.474	4.572	4.671	4.774
waterschap Vechtstromen	2.967	3.000	3.069	3.139	3.209
waterschap Zuiderzeeland	1.659	1.697	1.734	1.772	1.811
gemeente Dronten	541	558	571	584	597
gemeente Leusden	399	404	413	423	432
gemeente Nijkerk	582	599	613	626	640
gemeente Zwolle	1.811	1.842	1.884	1.926	1.969
gemeente Dalfsen	404	416	426	435	445
gemeente Bunschoten	262	287	293	300	306
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>17.732</b>	<b>18.128</b>	<b>18.533</b>	<b>18.948</b>	<b>19.372</b>

De hierboven vermelde bedragen zijn voor de gemeenten inclusief de compensabele BTW. De bijdragen zijn in de volgende tabel weergegeven exclusief de compensabele BTW.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	<b>begroting 2017</b>	<b>begroting 2018</b>	<b>begroting 2019</b>	<b>begroting 2020</b>	<b>begroting 2021</b>
<b>deelnemer</b>					
gemeente Bunschoten	249	274	280	287	292
gemeente Dalfsen	384	396	406	414	411
gemeente Dronten	505	522	534	547	560
gemeente Leusden	373	378	386	396	405
gemeente Nijkerk	554	571	584	597	611
gemeente Zwolle	1.696	1.726	1.767	1.807	1.849
<b>Totale netto gemeentelijke bijdrage</b>	<b>3.761</b>	<b>3.867</b>	<b>3.957</b>	<b>4.048</b>	<b>4.128</b>

## 4 Vaststellingsbesluit

De begroting 2018 is vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van GBLT.

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, voor zover ingediend, 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 3 mei 2017,
- gezien de zienswijzen/reacties van xxxx
- overwegende dat de begroting 2018, inclusief het meerjarenperspectief 2019 tot en met 2021, 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 2018 vast te stellen,
2. kennis te nemen van het meerjarenperspectief 2019 tot en met 2021,
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, 5 juli 2017

Het algemeen bestuur,  
De directeur,

De voorzitter,

M.A. van Helden

B.J. Bussink

# Bijlagen

1. Kerngegevens
2. Staat van activa
3. Staat van personeelslasten
4. Investeringsprogramma
5. Lijst van gebruikte afkortingen

# Bijlage A: Kerngegevens

Deelnemende waterschappen in 2018	Drents Overijsselse Delta Rijn en IJssel Vallei en Veluwe Vechtstromen Zuiderzeeland
Deelnemende gemeenten in 2018	Bunschoten Dalfsen Dronten Leusden Nijkerk Zwolle
Provincies waarin de deelnemers zijn gelegen	Drenthe Flevoland Gelderland Overijssel Utrecht
Grootte van het verzorgingsgebied	1,175 mln. hectare
Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied per 31-12-2016	93
Aantal inwoners in het verzorgingsgebied per 31-12-2016	3,6 mln.
Te verzenden aanslagbiljetten in 2018	2,2 mln.
In de aanslagbiljetten opgenomen aanslagregels	6,2 mln.
Te verzenden aanmaningen in 2018	250.000
Te verzenden dwangbevelen in 2018	110.000
Totaal voor 2017 begroot aanslagbedrag	€ 628 mln.
<i>Waarvan:</i>	
<i>ten behoeve van de waterschappen</i>	€ 526 mln.
<i>ten behoeve van de gemeenten</i>	€ 102 mln.
Totaal aantal medewerkers in eigen dienst in 2018	149,8

## Bijlage B: Staat van activa

Staat van vaste activa 2018									
Omschrijving	Afschrijvingsduur in jaren	Jaar van investering/activering	Historisch investeringsbedrag	Afschrijvingen voorgaande jaren	Balans 31-12-2017	Investeringen 2018	afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen 2018	Afschrijvingen 2018	Balans 31-12-2018
<b>Immateriële vaste activa</b>									
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	-
Investeringsruimte tm 2017	5	2017	400.000	80.000	320.000			80.000	240.000
Investeringsruimte 2018		2018				200.000		40.000	160.000
<b>Materiële vaste activa</b>									
<b>Bedrijfsgebouwen</b>									
Verbouwing Zwolle Lubeckplein	10	2014	1.341.390	418.559	922.831			133.421	789.410
<b>vervoermiddelen</b>									
Dienstauto's	6	2012	14.490	12.267	2.223			2.223	-
Dienstauto's	6	2015	47.943	23.971	23.971			7.990	15.981
Dienstauto's	6	2016	50.888	13.810	37.079			8.481	28.597
Dienstauto's	6	2017	33.240	5.540	27.700			5.540	22.160
<b>overige materiële vaste activa</b>									
Kantoormeubilair Lubeckplein Zwolle	10	2014	347.726	107.216	240.511			34.773	205.738
Investeringsruimte tm 2017	10	2017	100.000	10.000	90.000			10.000	80.000
Investeringsruimte 2018	10	2018				50.000		5.000	45.000
Infrastructuur Lubeckplein Zwolle	5	2014	176.474	108.983	67.491			35.213	32.278
Schemen vergaderruimtes en lounges	5	2014	79.415	48.972	30.442			15.883	14.559
Investeringsruimte tm 2017	5	2017	150.000	30.000	120.000			30.000	90.000
Investeringsruimte 2018	5	2018				75.000		15.000	60.000
Werkplekken lubeckplein Zwolle	3	2017	165.000	6.875	158.125			55.000	103.125
Mobiele telefoons	3	2017	65.000	2.708	62.292			21.667	40.625
		<b>Totalen</b>	<b>3.284.598</b>	<b>1.092.421</b>	<b>2.192.177</b>	<b>325.000</b>	<b>-</b>	<b>574.698</b>	<b>1.942.479</b>

## Bijlage C: Staat van personeelslasten

Organisatorische eenheid	Jaarrekening 2016				Begroting 2017				Begroting 2018			
	Werkelijke bezetting in fte	Jaarloon inclusief sociale lasten	Overige personeelslasten eigen personeel	Totaal	Begrote bezetting in fte	Jaarloon inclusief sociale lasten	Overige personeelslasten eigen personeel	Totaal	Begrote bezetting in fte	Jaarloon inclusief sociale lasten	Overige personeelslasten eigen personeel	Totaal
Management team	6,0	630	10	640	7,0	809	0	809	7,0	829	0	829
Bedrijfsbureau	25,7	1.970	479	2.449	28,6	2.455	577	3.032	0,0	0	0	0
Planning & Audit									4,9	433	0	433
Zelfsturend Staf Team									9,7	1.150	584	1.734
Informatisering & Automatisering									14,0	927	0	927
Heffen	36,6	2.323	6	2.329	35,9	2.212	0	2.212	35,9	2.267	0	2.267
Waarden	20,2	1.095	5	1.100	16,7	1.106	0	1.106	16,7	1.133	0	1.133
Heffingstechnologie	5,4	313	8	321	5,5	343	0	343	5,5	352	0	352
Innen	21,7	1.272	12	1.284	23,3	1.378	0	1.378	23,3	1.413	0	1.413
KCC	33,7	1.855	19	1.874	32,9	1.932	0	1.932	32,9	1.981	0	1.981
<b>Totaal</b>	<b>149,2</b>	<b>9.458</b>	<b>539</b>	<b>9.997</b>	<b>149,8</b>	<b>10.235</b>	<b>577</b>	<b>10.812</b>	<b>149,9</b>	<b>10.485</b>	<b>584</b>	<b>11.069</b>

Bedragen in € x 1.000

Het nieuwe team gegevensbeheer wordt in 2017 ingericht met grotendeels bestaande capaciteit uit de andere afdelingen. Er zal ook nieuwe deskundigheid worden aangetrokken in vaste dienst. Deze wordt gefinancierd uit een afname van ingehuurde specialisten.

## Bijlage D: Investeringsprogramma

<i>bedragen in €</i>	Investerings 2018	Investerings 2019	Investerings 2020	Investerings 2021
Software investeringsruimte 2018	200.000			
Software investeringsruimte 2019		200.000		
Software investeringsruimte 2020			200.000	
Software investeringsruimte 2021				200.000
Belastingpakket (2019)		1.500.000		
kantoormeubulair investeringsruimte 2018	50.000			
kantoormeubulair investeringsruimte 2019		50.000		
kantoormeubulair investeringsruimte 2020			50.000	
kantoormeubulair investeringsruimte 2021				50.000
Hardware investeringsruimte 2018	75.000			
Hardware investeringsruimte 2019		75.000		
Hardware investeringsruimte 2020			75.000	
Hardware investeringsruimte 2021				75.000
	<b>325.000</b>	<b>1.825.000</b>	<b>325.000</b>	<b>325.000</b>

## Bijlage E: Lijst van afkortingen

BAG	Basisadministratie Adressen en Gebouwen
BBV	Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten
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
GDI	Generieke Digitale Infrastructuur
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
NHR	Nieuw Handelsregister
PR	Public relations
SMS	Short message service
RBVW	Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen
VORAP	Voortgangsrapportage ten behoeve van de deelnemers
WOZ	Wet waardering onroerende zaken







gemeente- en  
waterschapsbelastingen