



# Kadernotitie 2023

## Inhoudsopgave

1. Voorwoord.....	3
2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen.....	4
3. Prestaties 2023 -2026.....	8
4. Financiën .....	13
Bijlage A: Financiële rekenparameters .....	18

# 1. Voorwoord

De waterschappen Drents Overijsselse Delta, Rijn en IJssel, Vallei en Veluwe, Vechtstromen en Zuiderzeeland en de gemeenten Bunschoten, Dalfsen, Dronten, Nijkerk, Leusden en Zwolle hebben aan GBLT de opdracht gegeven om hun belastingen uit te voeren. GBLT is hun gemeenschappelijke regeling. Zij zijn de deelnemers en de opdrachtgevers. Deze twee aanduidingen gebruiken wij om onderscheid te maken tussen de rol van eigenaar en investeerder in de organisatie en de rol van afnemer van het belastingproces.

De kadernotitie 2023 presenteert de beleidsmatige en financiële kaders voor GBLT en de effecten daarvan voor de opdrachtgevers in de periode 2023–2026. Net als voorgaande jaren jaar bieden wij de kadernotitie, jaarstukken en begroting gelijktijdig aan. De kadernota blijft daardoor compact, zonder herhalingen in de begroting of jaarverslag.

In de kadernotitie behandelen wij de strategische doelen voor de periode 2023–2026 en wat er voor nodig is om die uit te werken en te realiseren. In de begroting 2023 staan de concrete plannen om de doelstellingen te bereiken met de bijbehorende financiële middelen nader uitgewerkt. Het algemeen bestuur van GBLT stelt de begroting vast, nadat zienswijzen van de deelnemers zijn ingewonnen. De deelnemers kunnen hun visie daarbij betrekken op de meerjarige ontwikkeling van GBLT, zoals weergegeven in deze kadernotitie.

Naast kadernotitie en begroting ontvangt elk van de opdrachtgevers een kerncijferbegroting voor het jaar 2023. Daarin staat concreet benoemd welke belastingopbrengsten worden verwacht. In de kerncijferbegroting komt de uitkomst voor de opdrachtgever meer tot zijn recht. De kerncijferbegrotingen verschijnen in het najaar, zodat deze qua actualiteit aansluiten bij het begrotingsproces van de individuele opdrachtgevers.

## 2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen die bij GBLT of in het domein van lokale belastingen spelen weergegeven inclusief de doorontwikkeling van GBLT in de komende vier jaar. Een ambitie die niet wezenlijk afwijkt van voorgaande jaren, maar dit betekent niet dat er geen veranderingen te constateren zijn.

### 2.1. Ontwikkelingen

Sinds de uitbraak van het coronavirus is thuiswerken het nieuwe normaal geworden. Niet alleen bij GBLT, ook bij de partners waarmee we samenwerken. Als eerste reflex in 2020 is een sterke focus gelegd op het eigen primaire proces en de onmiddellijke gevolgen daarvan voor de burgers en medewerkers. In 2021 is ruimte ontstaan om de transitie naar het nieuwe normaal vorm te geven. Met aandacht en noodzaak voor cohesie, solidariteit, samenhang en samenwerken in een nieuwe vorm. De verwachting is dat de transitie naar het nieuwe normaal en samenwerking de aankomende jaren nog verder vorm gaat krijgen.

De gemeente Ommen heeft bij GBLT geïnformeerd naar de mogelijkheden per 1-1-2022 aan te sluiten en de uitvoering van het belastingproces door GBLT te laten verzorgen. Gezien de korte tijdslijnen is in afstemming met het algemeen bestuur besloten Ommen niet direct toe te laten treden tot de gemeenschappelijke regeling (GR), maar als tijdelijke overbrugging voor twee jaar een dienstverleningsovereenkomst (DVO) aan te bieden. Besluitvorming over toetreding vindt in de loop van 2022 plaats en is daarmee bepalend voor de samenstelling van deelnemers in 2024 en verder.

De gemeenschappelijke regeling GBLT functioneert goed. De belangen van de vijf waterschappen en zes gemeenten lopen in hoge mate parallel. Dat draagt bij aan harmonieuze bestuurlijke verhoudingen. Uit de bestuurlijke positiebepaling GBLT van 2019 kan allereerst worden geconcludeerd dat de samenstelling van deelnemers toereikend is. Uitbreiding wordt echter niet helemaal uitgesloten, zo is ook uitgesproken in de informatiebrief aan de deelnemers. In dat kader heeft het algemeen bestuur een bestuurlijke werkgroep gevraagd met een vertegenwoordiging vanuit het algemeen bestuur een onderzoek te doen naar de noodzaak voor het aanpassen van de bestuurlijke governance indien de kring van deelnemers uitbreidt. Het is van belang om slagvaardig te kunnen handelen wanneer de situatie zich voordoet. De bestuurlijke afronding wordt voorzien in de loop van 2022.

Voor de aankomende jaren zien we een aantal ontwikkelingen in de wereld van lokale belastingen. Een paar springen hier echt uit, aangezien zij de opdracht van GBLT mogelijk beïnvloeden:

#### *WOZ-uitvoering:*

De WOZ-uitvoering krijgt naar verwachting de aankomende jaren te maken met verschillende effecten. De energietransitie gaat invloed krijgen op de waardebeoordeling op WOZ-objecten. Denk aan het gebruik van duurzaamheidskenmerken en een energie-index. Daarnaast vertoont de woningmarkt een onstuimige stijging als gevolg van onder andere een lage rente en tekorten in aanbod. Door economische ontwikkelingen kan die markt op een gegeven moment ook weer omslaan met een effect op de WOZ-waardebeoordeling.

De ontwikkeling naar meer gebruik van geo-informatie, statistische modellen, AI-modellen en machine-learning-taxatiemodellen is onherroepelijk ingezet. Het inrichten van en vergelijken van vier modellen of meer om tot een optimale WOZ-waarde te komen, zal binnen enkele jaren naar verwachting gewoon zijn. Hiermee verandert de aard van het werk en dit vraagt om een investering in de vakbekwaamheid van de medewerkers. Het werken met op AI-technieken gebaseerde systemen voor marktanalyse en modelmatige waardebeoordeling vereist kennis en vaardigheden. Een uitdaging, niet alleen voor de WOZ, maar voor het gehele belastingdomein gezien de krappe arbeidsmarkt.

#### *Transparantie en rechtsbescherming:*

De maatschappij vindt het steeds normaler dat alle gegevens eenvoudig toegankelijk zijn. In de verwachting is open data de norm. Er zal echter een balans moeten worden gevonden tussen transparantie en bescherming persoonsgegevens. Het contact tussen overheid en burgers wordt steeds belangrijker. Dat geldt ook voor de inwinning, het gebruik en de bescherming van gegevens door de overheden. En dan niet elke overheid voor zich, maar alle overheden gezamenlijk. Daarnaast is de trend ingezet dat meer gebruik wordt gemaakt van rechtsbescherming. Een brede maatschappelijke ontwikkeling en niet uniek voor lokale belastingen. De toename van de NCNP-bezwaren is hier een voorbeeld van.

#### *Common Ground en SOR:*

Het stelsel van basisadministraties is nog lang niet gereed. En de komst van de Samenhangende objectenregistratie (SOR) bundelt de belangen van veel partijen. Onder de noemer 'Common Ground' wordt gestreefd naar gezamenlijke standaardoplossingen (processen en systemen) voor de uitvoering van overheidsdiensten, waaronder belastingheffing.

#### *Sociaal incasseren:*

In de afgelopen jaren heeft GBLT een start gemaakt met sociaal incasseren en het bieden van een helpende hand aan de klanten met problematische schulden. Het invorderingsproces van overheden is politiek actueel, zeker in het kader van de toeslagenaffaire. Om mensen met schulden beter te helpen, is de nieuwe Wet vereenvoudiging beslagvrije voet in werking getreden. Het probleem van betalingsproblemen ligt vaak breder dan alleen de belastingorganisatie. Om de problemen echt aan te pakken vraagt dit om vroegsignalering en samenwerken met andere instanties om burgers een helpende hand te bieden.

#### *Datagedreven sturing en regie op gegevens:*

De toekomstige digitale mogelijkheden veranderen. Daarmee verandert ook de interactie tussen burger en overheid. De burger wordt 'regie op gegevens' toegedacht. Overheden staan hierbij voor de vraag welke kansen datagedreven sturing biedt en hoe ze hier effectief op kunnen inspelen.

Bovenstaande ontwikkelingen gaan over veel meer dan alleen het proces van lokale belastingen. Ze raken de maatschappelijke vragen zoals energietransitie, participatie, gemeenschappelijke architecturen, sociaal incasseren en informatieveiligheid. Lokale overheden kunnen deze vraagstukken niet alleen oplossen en dit vraagt dan ook van GBLT om samenwerking op landelijke schaal.

De ontwikkelingen laten echter ook zien dat steeds meer een beroep wordt gedaan op het verandervermogen van GBLT. Externe wetten en regels over belastingen, over de verhoudingen tussen overheid en burgers en over het gebruik van gegevens bepalen meer en meer het langetermijnperspectief voor GBLT. Maar denk ook aan het nieuwe belastingstelsel van waterschappen en de uitbreiding van het gemeentelijk belastingdomein. Deze nieuwe ontwikkelingen in combinatie met ambities en verantwoordelijkheden voor onze primaire taken levert druk op de operatie en op onze medewerkers. Dit vraagt om een meer wendbare organisatie. Dat we gemakkelijker kunnen

omgaan met ontwikkelingen die op ons afkomen zonder dat dit leidt tot problemen in ons gewone werk of een te hoge werkdruk voor de medewerkers.

## 2.2. Strategische doelstellingen en ontwikkelstrategie

GBLT geeft prioriteit aan kwaliteit van dienstverlening; dat is goede dienstverlening (producten en diensten) aan zowel de opdrachtgevers als aan de belastingplichtigen. De kwaliteit die nodig is om het burgers en bedrijven makkelijker te maken de belasting te begrijpen en te betalen.

Dit is de ontwikkelstrategie die GBLT sinds 2016 heeft ingezet en vast is blijven houden. De ontwikkelstrategie heeft echter niet geleid tot een herformulering van de missie en visie. Deze laatste dateren dan ook nog van 2013 of eerder en sluiten niet meer aan bij de ingezette koers, maar ook niet bij de uitgevoerde strategische positiebepaling. In dat kader is eenduidigheid gewenst en daarom verwoorden we de missie en visie opnieuw, in lijn met de ontwikkelstrategie *kwaliteit van dienstverlening*:

### *Missie:*

*We verzorgen het hele lokale belastingproces voor onze deelnemende waterschappen en gemeenten. Dat doen we met aandacht voor de maatschappelijke vraagstukken. En met een zo hoog mogelijke service voor onze klanten.*

### *Visie:*

*GBLT maakt zich sterk voor goede uitvoering van lokale belastingen: eenvoudig als het kan, persoonlijk als het nodig is.*

### *Dit betekent voor ons:*

- *Wij zijn servicegericht voor klanten en onze deelnemers;*
- *Wij hebben een goede prijs-kwaliteitverhouding voor onze dienstverlening;*
- *Wij zijn continu op zoek naar verbetering en vernieuwing;*
- *Wij optimaliseren schaalvoordelen door samenwerking met andere overheden en partners;*
- *Wij zijn een lerende organisatie waarbij medewerkers kansen krijgen om zich te ontwikkelen in het kader van persoonlijke en organisatorische groei.*

Het voorkomen van fouten is de meest effectieve manier om die kwaliteit te leveren. Door faalkosten te vermijden, realiseren we volledige belastingopbrengsten en tegen lage kosten bovendien. Wij blijven werken vanuit de gedachte dat daling van maatschappelijke kosten het gevolg is van goede kwaliteit en dus ook in die volgorde wordt behartigd. Als de kwaliteit en de toegankelijkheid van de producten toeneemt, neemt bij de belastingplichtige het vertrouwen toe en de inspanning af.

In lijn met de nieuwe missie en visie is en blijft de ontwikkelstrategie van GBLT dan ook kwaliteit van dienstverlening. Zoals in de vorige paragraaf aangegeven zien we wel veel nieuwe ontwikkelingen in onze omgeving. Deze nieuwe ontwikkelingen vragen om het bijstellen of het verleggen van accenten in onze focus voor de toekomst. En ze leiden tot een lichte verschuiving in onze strategische doelstellingen naar de urgenties van dit moment. De strategische ontwikkeldoelstellingen zijn als volgt opnieuw verwoord:

- Wendbare organisatie
- Aantoonbare datakwaliteit
- Klantdienstverlening

- Dienstverlening opdrachtgevers
- Sociaal gezicht
- Lerende organisatie

Daarnaast versterken wij de sturing door doelstellingen te concretiseren. Enerzijds door de ontwikkelingen per begrotingsjaar te benoemen. Anderzijds door het groot aantal subdoelstellingen uit eerdere P&C-documenten terug te brengen naar een stuurbaar niveau. Om de doelen te verwezenlijken zijn de succesfactoren van GBLT niet anders dan voorgaande jaren. GBLT investeert aanhoudend in een evenwichtige groei in:

- Vakbekwame medewerkers
- Foutloze data
- Klantgerichte processen
- Betrouwbare systemen
- Gelijkgestemde partners

## 3. Prestaties 2023 –2026

In dit hoofdstuk worden de doelstellingen nader uitgewerkt tot 2026. In de begroting wordt vervolgens toegelicht wat GBLT daarvoor gaat doen in het jaar 2023. Voor aanvullende informatie over een doelstelling wordt dan ook verwezen naar de begroting van 2023 van GBLT waar de betreffende doelstelling verder is uitgewerkt in concrete activiteiten. Deze keus is gemaakt om de kadernotitie compact te houden en doublures te voorkomen. Jaarstukken, kadernotitie en begroting worden als een samenhangend geheel aangeboden.

### 2.2.1 Wendbare organisatie

De ontwikkelingen vragen veel van ons als belastingorganisatie en haar medewerkers. Een deel van ons succes is dan ook afhankelijk van ons vermogen om de veranderingen vorm te geven. Zeker in een tijd waarbij meer op afstand wordt gewerkt, maar ook de aard van het vak steeds meer verschuift van administratief naar gegevensmanagement.

Om in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen moet dan ook worden geïnvesteerd in een meer wendbare organisatie. Dat houdt in dat we gemakkelijker kunnen omgaan met ontwikkelingen die op ons afkomen. Zonder dat dit leidt tot problemen in ons gewone werk of een te hoge werkdruk voor de medewerkers. Een organisatie met flexibiliteit en de juiste capaciteit en kennis op de juiste plek.

Complexiteireductie van informatievoorziening draagt hieraan bij. De systemen waar we mee werken worden echter niet alleen door ons gebruikt. Andere belastingsamenwerkingen gebruiken dezelfde of vergelijkbare informatiehuishouding. Op landelijke schaal wordt gewerkt aan oplossingen die de afhankelijkheid van leveranciers reduceren en de wendbaarheid vergroten om nieuwe technieken toe te kunnen passen (Common Ground). Samenwerking die noodzakelijk is om verder invulling te kunnen geven aan een gemeenschappelijke informatiehuishouding en maatschappelijke opgaven. Dit vraagt aansluiting op landelijke ontwikkelingen via organisaties als UvW, VNG, LVLB en HWH.

#### Overall 2023 – 2026:

- GBLT werkt samen in de keten aan een gemeenschappelijke informatiehuishouding: samen en met collega-belastingkantoren en koepelorganisaties actief werken aan landelijke ontwikkelingen voor een gemeenschappelijke informatiehuishouding
- GBLT werkt aan het reduceren van complexiteit: vereenvoudiging van de informatievoorziening en data en applicatie scheiden
- Kennis en expertise benodigd voor ontwikkelingen is geborgd: voor complexere ontwikkelingen kennis en expertise van buiten halen en borgen
- GBLT onderzoekt de inzet van robotica en andere innovaties die elders hun waarde bewezen hebben.

#### 2023:

- Aan welke knoppen GBLT kan draaien om de wendbaarheid te vergroten.
- Vaststellen sourcingbeleid: wat willen we zelf doen, wat besteden we uit?
- Vergroten van ketendenken: inzichtelijk maken van koppelvlakken en sturen op basis van KPI's over de keten heen.



- Inzet van RPA om taken slimmer te doen en tijd vrij te maken voor nieuwe taken.
- In co-creatie verder werken aan het ontwikkeltraject van de belastingapplicatie.
- Klantgerichte processen conform LLBP inrichten.

### 2.2.2 Aantoonbare datakwaliteit

Belastingaanslagen juist, volledig en tijdig opleggen en innen is onze primaire taak. De afgelopen jaren hebben we hier fors op geïnvesteerd. De basis van deze doelstelling ligt echter in datakwaliteit. Zoals eerder genoemd is het voorkomen van fouten de meest effectieve manier om kwaliteit te leveren. Door goede datakwaliteit leveren we ook kwaliteit aan onze klanten en opdrachtgevers.

We willen dan ook verder werken aan foutloze data, maar ook aantoonbare kwaliteit van data. Een groot deel van die data wordt niet door ons gecreëerd of beheerd. Het zijn de klanten zelf die door tussenkomst van tal van organisaties hun gegevens over gebeurtenissen in hun leven, werk of situatie beschikbaar maken.

#### Overall 2023 – 2026:

- GBLT kan aantonen dat het beschikt over (nagenoeg) foutloze data volgens een afgesproken kwaliteit die passend is voor fiscale doeleinden.
- GBLT heeft samenwerkingsrelaties opgebouwd met (bron)houders van data, zodat het beheer van gegevens in de gehele keten borgt dat de data voldoen aan fiscale kwaliteit.
- GBLT beschermt en beheert de gegevens van burgers en bedrijven op actieve wijze voor het bedoelde gebruik, anticiperend op de voortdurende ontwikkeling van techniek en regelgeving, zoals ‘regie op gegevens’ voor de burger.

#### 2023:

- Inzichtelijk maken van datakwaliteit.
- Samenwerkingsrelaties geïnitieerd met alle (bron)houders van data.

### 2.2.3 Klantdienstverlening

Wij werken vanuit het principe dat daling van maatschappelijke kosten het gevolg is van goede kwaliteit en dus ook in die volgorde behartigd wordt. Als de kwaliteit van klantbeleving en de toegankelijkheid van de producten toeneemt, neemt bij de belastingbetaler het vertrouwen toe en de inspanning af.

Burgers en bedrijven ervaren, als zij contact zoeken, dat GBLT de servicebeloften waarmaakt. Zij ervaren goede producten en diensten die tijdig worden geleverd en waarover gecommuniceerd wordt op een manier die hen past. Onze processen benaderen wij vanuit klantperspectief met behulp van klantreizen. Dit is een werkwijze waarbij het klantbelang voorop staat. Het gaat om klantbelang in brede zin, waarbij wij optimalisaties zorgvuldig toetsen. Zo investeren wij in verbeteringen die de meeste toegevoegde waarde hebben voor de klant.

Servicebeloften hebben hierbij een tweeledig doel. Ze helpen de klanttevredenheid te vergroten en helpen GBLT richting te geven bij het verbeteren van de klantprocessen. Met de servicebeloften versterken wij onze klantdienstverlening. Wij zetten de toon door snelle, nauwkeurige en gemakkelijke dienstverlening. Zowel intern als extern, de klant staat centraal.

Tot slot zien wij ook de behoefte aan meer innovatie in het klantcontact. Denk aan de inzet van kunstmatige intelligentie, spraakherkenningssoftware en goede digitale toegankelijkheid voor klanten, met uitgebreide selfservicemogelijkheden. Toekomstige ontwikkelingen die bijdragen aan complexiteitsreductie en innovatie maar ook aan de klantbediening van GBLT.

#### Overall 2023 – 2026:

- Burgers en bedrijven worden door GBLT uitgenodigd en in staat gesteld om hun belastingzaken digitaal af te wikkelen via een kanaal naar hun keuze.
- Burgers en bedrijven ervaren, als zij contact zoeken, dat GBLT de servicebeloften waarmaakt.
- GBLT heeft de processen in de keten zo goed mogelijk afgestemd op de klant.
- GBLT ondersteunt het contact met klanten door kunstmatige intelligentie en digitale selfservice op een manier die klanten ervaren als snel, gemakkelijk en vertrouwd.

#### 2023:

- Invulling geven aan de servicebeloften (implementatie intern en extern in 2022 en 2023).
- Verder uitrollen van de klantreis:
  - Het verbeteren van de klantprocessen door structureel te luisteren naar klantbehoeften
  - Het uitvoeren van het kanalenbeleid (opstellen in 2022)
  - Het uitbouwen van selfservicemogelijkheden voor klanten
- Onderzoeken en toepassen van mogelijkheden van robotica (RPA) en kunstmatige intelligentie inclusief spraakherkenning

#### **2.2.4 Dienstverlening opdrachtgever**

De doelstelling voor het verbeteren van de informatiepositie ten aanzien van de opdrachtgever blijft staan. Wij zien echter dat de doelstelling verdergaat. Het gaat namelijk om de gehele klantbediening, inclusief de informatiepositie. Denk bijvoorbeeld aan de wijze van dienstverlening, selfservice, maar ook advies aan opdrachtgevers bij belastinggerelateerde maatschappelijke vraagstukken.

#### Overall 2023 – 2026:

- GBLT bepaalt met de deelnemers de rollen ten aanzien van de objectenregistratie, zodat die optimaal gaat functioneren.
- GBLT kent de zich steeds ontwikkelende behoefte van de opdrachtgevers, zodat GBLT kan anticiperen op hun vragen en beleidsambities.

#### 2023:

- Selfservice voor opdrachtgevers: Toegang verlenen tot de rapportages over de belastingopbrengsten.
- Samen met opdrachtgevers de mogelijkheden onderzoeken voor een optimale invulling van het toekomstige objectenbeheer.
- Invulling geven aan de rol van deskundig adviseur voor de opdrachtgever.

### 2.2.5 Sociaal gezicht

Inmiddels is aangetoond dat door kwaliteit faalkosten kunnen worden vermeden en we volledige belastingopbrengsten tegen lagere kosten kunnen leveren. Het belang van maatschappelijk aanvaarde principes en kwaliteit van dienstverlening voor onze klanten weegt echter net zo zwaar als lage kosten. Service aan de klant is als thema onderkend. De maatschappelijke ontwikkelingen in ogenschouw nemende wordt hier het sociale gezicht oftewel de menselijke maat van GBLT aan toegevoegd. Dat sociale gezicht komt tot uiting in onze klantbenadering en in de omgang met onze medewerkers. Duurzaamheid ten aanzien van energie en milieu, maar ook goed en inclusief werkgeverschap zoals duurzame inzetbaarheid horen hierbij.

#### Overall 2023 – 2026:

- GBLT voert de inning uit overeenkomstig het sociale beleid van de opdrachtgevers en in samenwerking met instanties om de problemen met schulden terug te dringen en neemt hierbij een proactieve houding aan.
- GBLT is een inclusieve werkgever, omdat we de diversiteit aan talent in de samenleving willen benutten voor het inlevingsvermogen en de dienstverlening van onze organisatie.

#### 2023:

- Nadere uitwerking sociaal incasseren.
- Het onderzoeken van mogelijkheden in samenwerking met betrokken partijen op het vlak van multischuldenproblematiek.
- Verdere inzet van diversiteit aan talent binnen onze organisatie in lijn met de wet banenafpraak (norm 2023).

### 2.2.6 Lerende organisatie

De ontwikkelingen in het domein van lokale belastingen vragen om specialistische kennis en vaardigheden, in eigen dienst of bij gelijkgestemde partners, zodat GBLT de processen en systemen kan innoveren en beheren. Ook moet GBLT anticiperen op verschuivingen en krimp onder de administratieve taken. Dit vraagt om ontwikkeling van medewerkers: vakbekwame professionals die goed toegerust zijn voor hun taken.

De ontwikkelingen vragen echter ook om ketensamenwerking voor het leveren van kwaliteit van dienstverlening tot over de grenzen van onze organisatie. Samenwerking die noodzakelijk is om verder invulling te kunnen geven aan maatschappelijke opgaven. Daarnaast willen we leren van anderen door vergelijken en samenwerking. Bij voorkeur organisaties die vergelijkbaar zijn of nog betere kwaliteit leveren. Oftewel leren van binnen en buiten (benchlearning) helpt om onze ontwikkelopgaven waar te kunnen maken.

Tot slot wil GBLT medewerkers optimaal inzetten, waar ze nodig zijn en waar ze sterk in zijn. Bewegen en uitwisselen (mobiliteit) maakt het mogelijk om de belangen van medewerkers en GBLT op lange termijn te dienen.

#### Overall 2023 – 2026:

- De medewerkers van GBLT zijn betrokken, kennen en ontwikkelen de eigen vakbekwaamheid, competenties en vitaliteit, zodat zij toonaangevende kwaliteit kunnen leveren.
- GBLT beschikt over specialistische kennis en vaardigheden, in eigen dienst of bij gelijkgestemde partners, zodat GBLT de processen en systemen kan innoveren en beheren.

- GBLT anticipeert op verschuivingen en krimp.
- GBLT maakt zichtbaar en transparant hoe de prestaties zich verhouden tot die van collega-belastinguitvoerders (benchlearning), zodat innovaties en procesverbeteringen worden uitgewisseld en toegepast.
- Met kengetallen maakt GBLT de verhoudingen tussen kwaliteit, volume en kosten inzichtelijk.

2023:

- Invulling geven aan strategische personeelsplanning.
- Opstellen van een visie op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.
- Inzichtelijk maken van kwaliteit, volume en kosten.

## 4. Financiën

Het meerjarig financiële kader wordt opgebouwd uit begrotingsbesluiten als gevolg van aanpassingen in de bedrijfsvoering en exogene ontwikkelingen. Onderstaande paragraaf geeft inzicht in genoemde aanpassingen. De financiële parameters voor prijsontwikkeling en productievolume staan in bijlage A.

In een tweede paragraaf wordt de kostenontwikkeling geduid in de vorm van de kosten per aanslagregel, waarbij een relatie wordt gelegd tussen het productievolume en financiën.

### 4.1. Financieel kader

In de begroting 2022 is onderstaand meerjarenperspectief voor 2023 tot en met 2025 opgenomen. Zoals gezegd vormt dit het vertrekpunt voor de begroting 2023 en het meerjarenperspectief tot en met 2026. Het meerjarenperspectief ging uit van een deelnemersbijdrage van € 20.474.000 voor 2023.

*bedragen in € x 1.000*

	<b>begroting 2021</b>	<b>begroting 2022</b>	<b>meerjaren 2023</b>	<b>meerjaren 2024</b>	<b>meerjaren 2025</b>
Totaal van de kosten	24.182	25.580	26.244	26.765	27.351
Totaal van de opbrengsten	-4.000	-5.770	-5.770	-5.770	-5.770
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>20.182</b>	<b>19.810</b>	<b>20.474</b>	<b>20.995</b>	<b>21.581</b>

#### *Kader 2023 en meerjarenperspectief 2024–2026*

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire uitkomsten van de begrotingswijziging 2022 en de begroting 2023 opgenomen, inclusief het meerjarenperspectief tot en met 2026.

*bedragen in € x 1.000*

	<b>JR 2021 concept</b>	<b>begroting 2022 wijziging</b>	<b>begroting 2023 concept</b>	<b>meerjaren 2024</b>	<b>meerjaren 2025</b>	<b>meerjaren 2026</b>
Totaal van de kosten	22.671	25.105	25.825	26.197	26.711	27.265
Totaal van de opbrengsten	-5.810	-5.070	-5.070	-5.070	-5.070	-5.070
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>16.861</b>	<b>20.035</b>	<b>20.755</b>	<b>21.127</b>	<b>21.641</b>	<b>22.195</b>

bedragen in € x 1.000

	begroting 2022	begroting 2023 concept	meerjaren 2024	meerjaren 2025	meerjaren 2026	
Totale deelnemersbijdrage primaire begroting 2022	19.810					
Totale deelnemersbijdrage prijspeil 2022	19.810	19.810	19.810	19.810	19.810	
<b>Ontwikkelingen:</b>						
<b>Gemeenten en waterschappen</b>						
1 Prijsontwikkeling	structureel	0	645	1.219	1749	2318
2 Wet digitale overheid (WDO)	structureel	-70	-70	-71	-73	-74
3 Reis- en parkeerkosten	structureel	-93	-95	-96	-98	-100
4 Kanaalsturing, klantproces en servicebeloften	incidenteel	0	60	0	0	0
5 Wet banenafpraak	structureel	0	35	36	36	37
6 Innovaties	incidenteel	0	85	0	0	0
7 Toename kosten externe deurwaarder	structureel	0	230	236	242	248
8 Afname kosten externe postverwerking	structureel	-200	-204	-207	-211	-215
9 Verhoging automatische incasso	structureel	37	38	38	39	40
10 Uitvoering DVO gemeente Ommen	structureel	104	106	108	110	112
11 Efficiency verbeteringen processen	structureel	-364	-695	-712	-730	-748
12 Wet open overheid (WOO)	pm	pm	pm	pm	pm	
<b>Gemeenten</b>						
13 Innovaties	structureel	18	38	19	19	20
14 Lagere kosten NCNP	structureel	-11	-11	-11	-11	-11
15 Uitvoering DVO gemeente Ommen	structureel	158	161	164	167	170
16 Efficiency verbetering WOZ-proces	structureel	-55	-80	-105	-108	-112
<b>Generieke baten</b>						
17 Invorderbaten	structureel	700	700	700	700	700
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>20.035</b>	<b>20.755</b>	<b>21.127</b>	<b>21641</b>	<b>22195</b>	

Bovenstaande tabellen worden kort toegelicht in deze kadernotitie. Een uitgebreidere onderbouwing is opgenomen in de ontwerpbegroting 2023 (en de begrotingswijziging 2022).

Op basis van de actuele inzichten en ontwikkelingen in het afgelopen jaar is duidelijk dat de oorspronkelijke begroting van 2022 een aanpassing behoeft. Deze aanpassingen, die al in bovenstaande tabel zijn opgenomen, moeten nog met een begrotingswijziging worden bekrachtigd. De begrotingswijziging 2022 wordt samen met de begroting 2023 voor zienswijze aangeboden.

Bovenstaande tabel is verdeeld in ontwikkelingen die betrekking hebben op zowel de waterschappen als de gemeenten. Het merendeel van deze kosten heeft een generiek karakter. De ontwikkelingen die specifiek voor de gemeentelijke deelnemers gelden zijn gegroepeerd. Daarnaast zijn de generieke baten afzonderlijk gepresenteerd.

### Gemeenten en waterschappen

#### *Prijspeilontwikkeling (nr.1)*

Voor de prijspeilontwikkeling zijn de rekenparameters opgenomen in de bijlage.

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

De kosten van de digitalisering van de WDO worden in rekening gebracht bij de gebruikers. Aan GBLT wordt een deel van het gebruik van de beheer- en exploitatiekosten van DigiD en MijnOverheid in rekening gebracht.

De kosten die in rekening worden gebracht door Logius zijn na de vaststelling van de begroting 2022 gewijzigd. Met ingang van 2022 wordt een deel van de MijnOverheid-gegevens niet meer doorbelast

aan de gebruiker maar is een onderdeel geworden van de niet-transactiegerichte voorzieningen. Per saldo is dit een verlaging van circa € 70.000.

Het is onduidelijk of door deze wijziging het deel van de gemeenten van 40% in rekening gebracht kan worden bij het ministerie van BZK. In begroting 2022 en begrotingswijziging is hier geen rekening mee gehouden. Voor de kosten vanaf 2023 en meerjarig wordt voorsnog uitgegaan van een verdeling op basis van de generieke verdeelsleutel.

#### *Reis- en parkeerkosten (nr. 3)*

De afgelopen jaren hebben we door de corona maatregelen minder op kantoor gewerkt. De verwachting is dat richting de toekomst de kosten reis- en parkeerkosten lager zullen blijven.

#### *Kanaalsturing, klantproces en servicebeloften (nr. 4)*

In de begrotingen van 2023 is rekening gehouden met de kosten (implementatie) voor kanaalsturing, klantproces servicebeloften en zien we ten opzichte van de begroting 2022 een incidentele toename van € 60.000.

#### *Wet banenafpraak (nr. 5)*

In de begroting 2022 is de Wet banenafpraak reeds opgenomen en welke kosten dit met zich meebrengt voor de komende jaren. We verwachten een toename van € 35.000 ten opzichte van de begroting 2022 om aan de Wet banenafpraak te voldoen.

#### *Innovaties (nr. 6)*

GBLT is een data gedreven organisatie. In 2023 gaan we onderzoeken of robotica en andere innovaties, die elders hun waarde hebben bewezen, ingezet kunnen worden in de operationele processen van GBLT. Te denken valt aan robotic process automation (RPA). Voor ons KCC nemen we in 2023 het kanaal *chat* in gebruik en starten met een onderzoek naar de mogelijkheid voor een contactformulier op onze website.

#### *Kosten externe deurwaarder (nr. 7)*

In 2022 zal de aanbesteding plaatsvinden. Uit de gesprekken die zijn gevoerd met de huidige partij is naar voren gekomen dat we een prijsstijging van 40% mogen verwachten. Voor 2023 (en meerjarig) wordt uitgegaan van een toename ten opzichte van de primaire begroting 2022 van ongeveer € 230.000.

#### *Porti- en vrachtkosten (nr. 8)*

Ondanks de autonome groei van het aantal te verzenden poststukken en een toename van de digitale postverzending dalen de kosten als gevolg van een uitgevoerde aanbesteding.

#### *Verhoging automatische incasso (nr. 9)*

In 2022 start het project dat ervoor moet zorgen dat het gebruik van de automatische incasso stijgt. Hiervoor is onder andere extra communicatie ingezet. Als gevolg van het besluit *altijd 10 termijnen automatische incasso* hebben we de bankkosten zien stijgen. Ervan uitgaande dat in 2022 het project meer automatische incasso succesvol zal zijn worden de extra bankkosten geraamd op € 37.000 voor 2023 en verder. Deze stijging wordt mede veroorzaakt door de toename van het aantal iDEAL-betalingen, als gevolg van de invoering van het nieuwe aanslagbiljet.

#### *Uitvoering DVO gemeente Ommen (nr. 10 en 15)*

In 2021 is besloten om voor de belastingjaren 2022 en 2023 de belastinguitvoering van de gemeente Ommen te verzorgen. De financiële impact is in de begrotingswijziging 2022 meegenomen. Op basis van de actuele gegevens wordt voor de uitvoering van de DVO een stijging van de kosten verwacht van € 262.000. Daar staat echter aan de batenkant een bijdrage van de gemeente Ommen tegenover van € 347.000.

#### *Efficiency verbetering processen (nr. 11)*

In de begroting 2022 was al een bedrag opgenomen voor een afname van de kosten als gevolg van efficiencyverbeteringen van € 120.000. Voor 2023 gaan we uit van extra efficiencyvoordelen van ongeveer € 330.000 en dat heeft voornamelijk betrekking op het vertrekken van medewerkers die niet worden vervangen in combinatie met minder inhuur en minder uitbesteden aan derden.

#### *Wet open overheid (WOO) (nr. 12)*

Het is op dit moment nog onduidelijk wanneer de Wet open overheid in werking treedt. Hiermee is het ook nog onduidelijk welke investeringen en kosten dit met zich meebrengt. Vooralsnog zijn de kosten pro memorie opgenomen.

### **Gemeenten**

#### *Innovaties (nr. 13)*

De WOZ-waarde van woningen wordt volgens het klassieke model bepaald. Naast het klassieke model experimenteren we met waarderingen op basis van artificial intelligence (AI) en machine learning (ML). Een belangrijk gegeven is dat de waardebeoordeling op basis van AI/ML het klassieke model versterkt en niet vervangt.

#### *Lagere kosten NCNP (nr. 14)*

In de afgelopen jaren is de vergoeding van de proceskosten aan de no cure, no pay-bureaus sterk toegenomen. In 2021 is gestart met een traject voor het verlagen van het aantal formele WOZ-bezwaren. Hierbij wordt ook gericht gecommuniceerd naar de klanten die de afgelopen jaren gebruik hebben gemaakt van NCNP-bureaus. Sinds 2021 zien we bij GBLT een stabilisatie/verlaging van deze kosten. Dit gaat tegen de landelijk trend in. Vooralsnog is vanuit voorzichtigheid minimaal rekening gehouden met een structurele kostendaling.

#### *Efficiency verbetering WOZ-proces (nr. 16)*

In 2021 is gebleken dat het reguliere WOZ-proces uitgevoerd kan worden tegen lagere kosten. Deze lijn kan ook doorgezet worden voor de komende jaren. Ten opzichte van de initiële begroting 2022 betekent dit een kostenbesparing van € 80.000.

### **Generieke baten**

#### *Invorderbaten (nr. 17)*

Op basis van de resultaten van 2019 en 2020 zijn hogere invorderbaten begroot. Op basis van de realisatie 2021 is een nieuwe inschatting gemaakt voor 2022 en verder. De uitvoering van onder andere het sociaal incasseren, de kosteloze herinnering en de verhoging van de aantallen automatische incasso hebben mogelijk effect op de invorderbaten.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben invloed op de deelnemersbijdragen. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

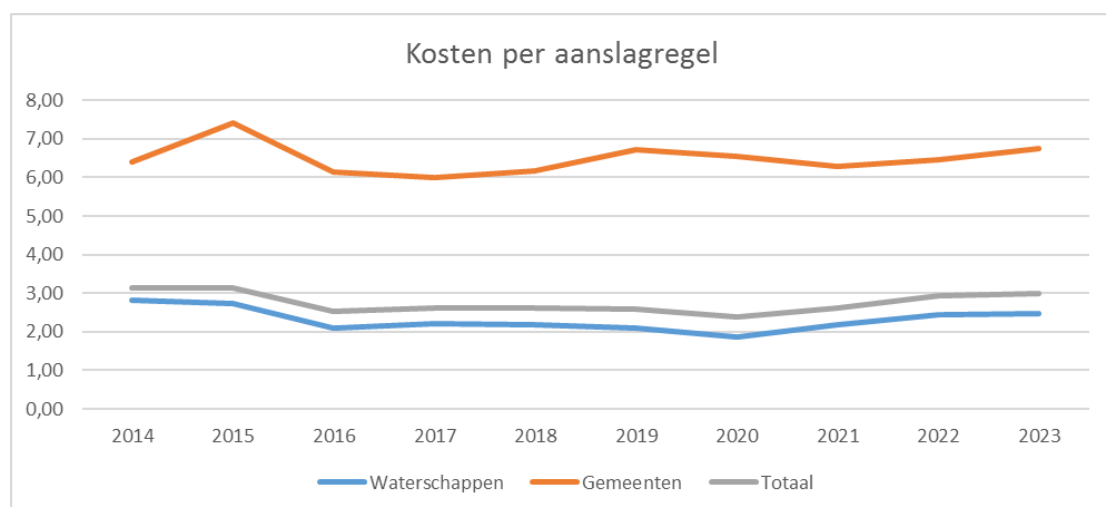


<i>bedragen in € x 1.000</i>	Begroting 2022	Begroting 2022 wijziging	begroting 2023 concept	begroting 2024 concept	begroting 2025 concept	begroting 2026 concept
<b>deelnemer</b>						
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.628	2.646	2.717	2.756	2.829	2.897
waterschap Rijn en IJssel	2.805	2.825	2.837	2.878	2.954	3.026
waterschap Vallei en Veluwe	4.348	4.378	4.544	4.609	4.731	4.846
waterschap Vechtstromen	3.289	3.312	3.387	3.435	3.526	3.611
waterschap Zuiderzeeland	1.744	1.756	1.826	1.852	1.901	1.947
gemeente Bunschoten	352	322	332	341	347	358
gemeente Dalfsen	486	466	481	494	504	518
gemeente Dronten	687	657	685	704	717	738
gemeente Leusden	514	493	512	526	536	552
gemeente Nijkerk	735	705	726	747	761	783
gemeente Ommen	0	347	357	367	373	384
gemeente Zwolle	2.222	2.126	2.351	2.417	2.462	2.533
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>19.810</b>	<b>20.035</b>	<b>20.755</b>	<b>21.127</b>	<b>21.641</b>	<b>22.195</b>

De ontwikkeling op innovatief gebied zijn noodzakelijk om mee te gaan met de tijd en vragen aanhoudende investeringen in kennis en middelen. De deelnemersbijdrage stijgt de komende jaren door onder andere het meenemen van een lagere post invorderbaten. Door de bijdrage van de gemeente Ommen is met name de stijging van de gemeentelijke deelnemersbijdrage beperkt. De investeringen in ICT, kennis, opleiding en samenwerking leiden tot een effectievere belastinguitvoering, foutloze data en een toename van de klanttevredenheid. Daarnaast investeren we de komende jaren meer in eigen personeel met minder inhuur.

#### 4.2. Kosten per aanslagregel

Tot en met 2021 betreffen het de gerealiseerde netto kosten van de deelnemers in relatie tot het aantal aanslagregels. Voor 2022 en 2023 is de deelnemersbijdrage gebaseerd op respectievelijk de begrotingswijziging en concept begroting 2023. Het aantal aanslagregels betreft een inschatting op basis van de historische ontwikkeling.



# Bijlage A: Financiële rekenparameters

De volgende ontwikkelingen hebben invloed op de begroting 2023 en de meerjarenraming 2024 tot en met 2026 en daarmee op de bijdragen van de deelnemers:

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming is op basis van de raming 2021 van het CPB, uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 1,8% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2022 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 1,5% per jaar.
- Rente en afschrijvingen:
  - de rentekosten en afschrijvingslasten laten geen substantiële wijziging zien ten opzichte van de meerjarenbegroting die in de kadernotitie en begroting van 2022 is opgenomen.
- Personeelskosten:
  - voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt uitgegaan van een loonpeilontwikkeling van 2,5% in 2023 en verder (per jaar). Dit is conform de uitgangspunten die vorig jaar voor de meerjarenbegroting 2023–2025 zijn gehanteerd. De bestaande cao is ultimo 2021 geëindigd en een nieuwe cao is nog niet vastgesteld, waardoor de loonpeilontwikkeling vanaf 2022 onzekerheden bevat.
  - naast de stijging van de cao wordt bij de hoogte van de personeelskosten rekening gehouden met eventuele doorgroeimogelijkheden en ruimte binnen de schaal van de medewerkers.
  - voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,8%.
- Goederen en diensten van derden:
  - in algemene zin is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,8%
  - inhuur derden/personeel is overeenkomstig cao 2,5% (zie hierboven)
- Voorzieningen/onvoorzien: er is uitgegaan van een vast bedrag van € 200.000
- Goederen en diensten aan derden: dit betreft de bijdrage van de deelnemers in GBLT
- Waterschaps- en gemeentebelastingen: dit betreft de invorderbaten
- Vanaf 2021 is uitvoering gegeven aan het sociaal incasseren. Hiervoor is jaarlijks een bedrag van € 750.000 meegenomen aan de lastenkant in de begroting. Vanwege corona zijn de geplande werkzaamheden in 2021 voor een groot deel doorgeschoven naar 2022. Dit heeft als gevolg dat er op dit moment nog geen evaluatie heeft plaatsgevonden van de uitgevoerde werkzaamheden. Er is dus ook nog geen zicht op het financiële effect. In 2022 zal dit duidelijker zijn en weten we welke kosten we maken en wat het effect zal zijn op de invorderopbrengst. Om fluctuaties in de meerjarenbegroting te voorkomen is ook daar het bedrag van € 750.000 aan de lastenkant meegenomen.

- Areaaluitbreiding bij de deelnemers heeft effect op de kostenontwikkeling van GBLT. Deze toename van kosten is niet specifiek opgenomen in de kaders voor de begroting.

De groei van de economie is als gevolg van de coronapandemie onzeker. Vooralsnog is het te vroeg om het effect daarvan voor de begroting 2023 en verder in te schatten. We gaan voorlopig uit van de groeicijfers die het CPB in de Macro Economische Verkenning 2022 heeft afgegeven.