

Begroting

2019



gemeente- en
waterschapsbelastingen

Inhoudsopgave

Bestuurlijk voorwoord	3
1 Het programma	4
Structuur van de begroting	4
1.1 Kwaliteit van dienstverlening	5
1.2 Aanbesteding belastingpakket	12
1.3 Ontwikkelingen Waarden	13
1.4 Risico management	14
2 De paragrafen	15
Paragraaf 1 – Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar	15
Paragraaf 2 – Uitgangspunten en normen	16
Paragraaf 3 – Incidentele baten en lasten	16
Paragraaf 4 – Kostentoerekening	17
Paragraaf 5 – Onttrekkingen aan bestemmingsreserves en voorzieningen	17
Paragraaf 6 – Waterschaps- en gemeentebelastingen	17
Paragraaf 7 – Weerstandsvermogen en risicobeheersing	18
Paragraaf 8 – Financiering	19
Paragraaf 9 – Verbonden partijen	20
Paragraaf 10 – Bedrijfsvoering	20
Paragraaf 11 – EMU saldo	20
Paragraaf 12 – Topinkomens	20
3 Begroting 2019	21
Begroting naar programma's	21
Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten	21
Meerjarenraming 2020 – 2022	26
Bijlagen	32
Bijlage A: Kerngegevens	33
Bijlage B: Staat van activa	34
Bijlage C: Staat van personeelslasten	35
Bijlage D: Investeringsprogramma	37
Bijlage E: Lijst van afkortingen	38

Colofon

Auteur Roelof Krist

Datum 18-4-2018

Bestuurlijk voorwoord

Voor u ligt de begroting 2019. De begroting omvat de gezamenlijke opdracht van de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling aan hun belastingorganisatie. Het belangrijkste deel van de opdracht is de jaarlijks weerkerende belastingtaak. Dat deel krijgt in de begroting weinig aandacht, omdat dit per deelnemer wordt uitgewerkt in de kerncijfers en de DVO. In deze begroting besteden we aandacht aan de gewijzigde omstandigheden, de gewenste verbeteringen voor de belastinguitvoering en de financiële effecten, die zich vertalen naar bijdragen voor deelnemers.

In de onlangs vastgestelde kadernotitie 2019 zijn de meerjarige verwachtingen ontvouwd en toegelicht. De begroting kan eigenlijk niet los van de kadernotitie worden gelezen. De plannen die daar zijn aangekondigd zijn in deze begroting uitgewerkt voor de jaarschijf 2019. Voor de deelnemers is belangrijk te onderkennen dat de kadernotitie een schets is en de begroting een besluit, dat de deelnemers bindt.

Een korte samenvatting van die begroting luidt als volgt. GBLT zal in 2019 doorgaan met de voortdurende verbetering van de data-huishouding en bewijsvoering. Digitale beveiliging en archivering krijgt daarbij een structurele impuls. De kwaliteit van dienstverlening zal groeien door stapsgewijze verbeteringen in processen en communicatie, ingegeven door de aanbevelingen uit het klantreisonderzoek. En de randvoorwaarden voor een lange termijn succes worden ingevuld met vakbekwame medewerkers en betrouwbare systemen. De kernsoftware voor belastingtransacties wordt in 2018 aanbesteedt en in 2019 ingericht, getest en in gebruik genomen. Dat laatste zal in de bestuurlijke rapportages de boventoon voeren.

De uitvoering van de WOZ waardering zal veranderen, ingegeven door dwingende regelgeving en best-practises. Dit zijn onvermijdelijke meerjarige ontwikkelingen, die op beperkte schaal al in gang zijn gezet.

De financiële effecten van de genoemde plannen, opgeteld bij de inflatie, zijn kostenverhogend. Het beslag op middelen voor de deelnemende gemeenten stijgt gedurende meerdere jaren. Daar staan bescheiden besparingen tegenover en een hogere opbrengst bij de invordering. De bijdrage verdeling over de deelnemers toont een gedifferentieerd beeld. Ons bestuur heeft dat bij de vaststelling van de Kadernotitie 2019 gesignaleerd en daarop bijgestuurd door onder meer geen aanvulling op de NCNP reserve en het verlagen van de projectkosten door het opnemen van een risicopost. Daarnaast is afgesproken dat deelnemende gemeenten en GBLT tot een uniforme taakverdeling komen bij het inwinnen van objectgegevens en de registratie in de basisadministraties BAG en WOZ.

Het is met inbegrip van deze wijzigingen dat deze begroting is opgesteld voor de uitvoeringsorganisatie van en voor de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling GBLT.

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.

In de begroting wordt de opdracht aan GBLT vastgelegd voor het jaar 2019 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 2019–2022. De begroting betreft de realisatie van de eerste jaarschijf 2019 uit de Kadernotitie en de financiële effecten. Kadernotitie en begroting moeten in samenhang worden gelezen. De kwaliteitsaspecten en servicenormen zijn ambtelijk uitgewerkt in dienstverleningsovereenkomsten (DVO). Jaarlijks wordt getoetst of bijstelling moet plaatsvinden.

In 2016 heeft het bestuur van GBLT als ontwikkelingsrichting gekozen voor “Kwaliteit van Dienstverlening”. Deze ontwikkelingsrichting zal plaatsvinden op basis van een optelsom van vele kleine stappen die we continue zetten. De weg van de ontwikkeling is (mede) beschreven in de klantreis.

Voor 2019 blijven bovenstaande koers en de strategische doelen van GBLT ongewijzigd. Wel voorzien we de komende jaren dialogen met deelnemers om gezamenlijke en richtinggevende kaders en de koers van GBLT te bepalen.

In hoofdstuk 1.1 is de uitwerking opgenomen van de ontwikkelstrategie “Kwaliteit van dienstverlening”. Naast deze ontwikkelstrategie staan in 2019 en verder nog twee belangrijke veranderingen gepland. In hoofdstuk 1.2 wordt de aanbesteding van de belasting applicatie beschreven en in hoofdstuk 1.3 de ontwikkelingen bij waarden in het kader van de waardering van gebruikersoppervlakte en de voormelding. In hoofdstuk 1.4 is het onderwerp risicomanagement beschreven.

1.1 Kwaliteit van dienstverlening

De ontwikkelstrategie realiseren wij langs vijf ontwikkelpaden:

- Dienstverlening
- ICT
- Opleiding en werving
- Data: de data als grondstof
- Relatie

Op basis van de reeds ingezette koers in 2016 en 2017 en de activiteiten in 2018 stellen wij de volgende activiteiten in 2019 voor (eventueel doorlopend in 2020):

Dienstverlening:

- We maken het concept klantreis structureel onderdeel van onze klantprocessen
- Digitale zelfservice voor burgers en bedrijven
- We gaan in gesprek over de wijze van incasseren

Klantreis structureel onderdeel van onze klantprocessen

Het onderzoek naar de klantreis is in 2018 gestart. Naar verwachting is er nog voor de zomer 2018 een rapport met resultaten. Op basis van deze klantreis wordt gericht bepaald waar de verbetering nodig is en in welke mate. Na het in kaart brengen, moeten de resultaten worden vertaald in acties die daadwerkelijk leiden tot een verbetering van de dienstverlening en worden ingebed in de organisatie.

De uitgaven voor de verbetering die zijn voortgekomen uit de klantreis:

1. Kosten software t.b.v. klanttevredenheidsonderzoek en de klantinterviews ad. € 20.000
2. Implementatiekosten en onderhouden van kennisbank ad. € 40.000
3. Onderzoeken naar inzet andere communicatiekanalen zoals e-mail, chat, Twitter en de daarbij behorende opleidingen voor de medewerkers ad. € 40.000.

Deze uitgaven begroten we voor 2019 en 2020 jaarlijks op € 100.000 voor maatregelen die de kwaliteitsbeleving echt verbeteren. Met bovenstaande middelen is het mogelijk om structureel de klantreis te monitoren, met inzet van nieuwe digitale kanalen kan de klant zelf snel en gemakkelijk zaken doorgeven, middels de inzet van de kennisbank de medewerkers snel en juist het antwoord uniform aan de klant kunnen geven (efficiëntie) en onder meer om op ieder moment de inzet van je kanalen te kunnen meten.

Deze uitgaven worden bekostigd uit de besparing bij KCC/telefonie. In het verleden hebben de deelnemers € 400.000 beschikbaar gesteld voor het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid en de kwaliteit van dienstverlening. Het betrof meerjarig incidentele middelen, die in 4 jaar teruggebracht moeten worden naar nul. De middelen die vrijkomen bij deze besparing kunnen ingezet worden voor de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening/klantreis.

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

De bereikbaarheid is op het zelfde niveau als in 2017. Echter, in de loop van 2017 is gebleken dat het aantal telefonische reacties weliswaar iets afneemt maar dat we de toegezegde daling ad. € 100.000 invullen door in te zetten op andere digitale kanalen en hierdoor de middelen voor klantdienstverlening de komende 2 jaar op peil houden, (gezien het belang hiervan), maar dat de verwachting in de praktijk niet haalbaar blijkt in dit tempo.

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

Digitale zelfservice voor burgers en bedrijven

We willen met de opdrachtgevers in gesprek De technologische ontwikkelingen gaan snel en de centrale overheid stelt steeds verdergaande eisen op het gebied van digitale dienstverlening door overheden aan zijn inwoners. GBLT moet en wil mee in deze ontwikkelingen. Dit betekent dat (ook) in 2019 de digitale dienstverlening zal worden door ontwikkeld, meer diensten digitaal beschikbaar worden gesteld en een groter gebruiksgemak voor burgers wordt gerealiseerd.

Naast de digitale diensten vanuit de WDO gaan we ook verder werken aan digitalisering. Sinds februari 2018 kunnen bedrijven daarnaast veilig vertrouwelijke gegevens uitwisselen met GBLT via “eHerkenning”. Dit is een belangrijke stap vooruit in de digitale dienstverlening. Zoals DigiD het mogelijk maakt voor burgers om hun persoonlijke belastingen te regelen, maakt eHerkenning het mogelijk voor bedrijven om veilig online hun belastingzaken te regelen bij GBLT. In 2019 wordt gewerkt aan de mogelijkheden van e–facturatie en de realisatie van Webis schuldhulpverlening. Deze technologische ontwikkelingen worden binnen de begroting opgevangen.

Gesprek over de wijze van incasseren

We willen met onze opdrachtgevers in gesprek gaan over de ontwikkeling die op het moment breed de aandacht trekt: onze zorgplicht als overheidsinstantie. Deze zorgplicht, ook bekend als Sociaal incasseren of Maatschappelijk verantwoord incasseren, staat steeds vaker hoog op de (beleids)agenda van gemeentes en Rijksoverheid. Gecombineerd met onze interne wensen zoals verwoord in de Reis naar de Toekomst zoeken we daarmee niet alleen naar manieren om klantvriendelijker te zijn, maar ook naar manieren om ons aandeel te leveren in het oplossen en zelfs voorkomen van schuldenproblematiek. Het sleutelwoord hierin is “segmentering”: het herkennen van bepaalde groepen. Het gesprek hierover willen we aangaan tijdens de relatiedag in 2018 om zo de koers in 2019 uit te kunnen zetten.

ICT:

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

- WDO: Wet Digitale Overheid (digitale diensten, standaarden en oplossingen)
- We gaan Digimelding gebruiken (terugmeldfunctie basisregistraties)
- We gaan verder digitaliseren
- Het verder volgen van de roadmap van Centric voor de aansluiting op de basisregistraties en het aanbesteden van het belastingpakket

Wet Digitale Overheid

Het vorige kabinet heeft in de loop van 2017 besloten om met ingang van 2018 de jaarlijkse kosten van de digitalisering van de overheid in rekening te brengen bij de gebruikers, d.w.z. de lokale overheden en verzekeringsmaatschappijen. Het gaat hierbij om de Wet Digitale Overheid (voorheen Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)) en het betreft het gebruik van landelijke voorzieningen. GBLT volgt deze ontwikkelingen en heeft reeds een aantal voorzieningen in gebruik zoals MijnOverheid.nl en Digid.

De belastingkantoren krijgen een substantieel deel van het gebruik van deze voorzieningen (door burgers en bedrijven) voor de kiezen. Gemeenten hebben in VNG-verband besloten om in het eerste jaar 2018 de verrekening via het gemeentefonds af te wikkelen. Waterschappen betalen de factuur van het rijk via GBLT in 2018. Vanaf 2019 wordt de doorrekening van de lasten voor de deelnemers via GBLT uitgevoerd.

Op basis van het gebruik (1-10-2016 t/m 30-09-2017) van MijnOverheid, Berichtenbox en DigiD en de kosten in 2017 zijn de totale kosten voor 2018 geraamd op € 565.000. Het deel voor de waterschappen is geschat op € 508.000. De tarieven en de routing voor verrekening wijzigen op dit moment nog maandelijks. Een exacte kosteninschatting is hierdoor momenteel nog niet te maken en ook omdat dit afhankelijk is van het gebruik van de generieke data-infrastructuur door de belastingplichtigen. Ondanks dat de verdeling nog onzeker is moet deze post echter wel worden begroot. Als later blijkt dat aanpassingen nodig zijn, dan doen wij dit bij de Berap.

Vanuit GBLT sturen we ook continue op een toename van de digitale dienstverlening, waarbij meer diensten digitaal beschikbaar worden gesteld. Logischerwijs wordt verwacht dat het gebruik van de generieke data de aankomende jaren zal stijgen en daarmee ook de kosten.

Deze kosten worden vanaf 2018 als volgt geraamd:

Verwachting WDO	30%	40%	50%	60%	70%
Doorberekening aan gebruikers	565.000	750.000	950.000	1.100.000	1.300.000

Hierbij wordt uitgegaan van een jaarlijkse stijging van 10%, waarbij de bedragen zijn afgerond. Het betreft hier een inschatting o.b.v. beleidsmatige doelen. De begroting van de Wet Digitale Overheid kent hierdoor een hoge mate van onzekerheid, echter is dit een gegeven.

De verdeling tussen Gemeenten en Waterschappen is eveneens nog niet duidelijk. Hiervoor hanteren we vooralsnog de generieke verdeelsleutel. De werkelijke kosten en verdeling wordt achteraf bepaald.

Terugmeldfunctie basisregistraties

In 2019 (en mogelijk al in 2018) wordt verder gewerkt aan de ontwikkeling van de terugmeldfunctie voor de basisadministraties, waarvan de kosten binnen de begroting worden opgevangen.

Professionaliseren van informatiemanagement en archieffunctie

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

Daarnaast is duidelijk geworden dat de archiefverplichtingen aandacht verdienen met meer deskundigheid dan voorheen. Documenten worden bijna volledig digitaal verwerkt. Daarnaast beschikt GBLT over een behoorlijk analogo archief nog uit de tijd van de rechtsvoorgangers. Met name de naspeurbaarheid van persoonlijke gegevens en de tijdige vernietiging dwingen ons tot een andere (digitale) bewaking van de documenten van de wieg tot het graf.

Om de noodzakelijke verbeteringen, zoals opgenomen in het concept-verbeterplan, te bewerkstelligen, worden de volgende hoofdactiviteiten ondernomen:

1. opstellen en operationaliseren van beheersregels en monitoring KPI-rapportage
2. Het bewerken en opschonen van het analoge archief
3. Het digitale archief opslaan in een nieuwe applicatie (vervanging DMS), waarmee vernietiging en naspeurbaarheid is geborgd
4. De transitie van DIV naar Informatiebeheer, dit betekent investeren in medewerkers met andere capaciteiten

	2019	2020	2021	2022
Loonkosten	40.000	41.000	42.025	43.076
Inhuur DIV adviseur	10.560			
Licentiekosten applicatie	13.310	13.510	13.712	13.918
Opschonen archief	36.300			
Totaal	100.170	54.510	55.737	56.994

Om tot uitvoering van het verbeterplan te komen is in 2019 een bedrag van € 100.000 nodig.

Privacy & informatiebeveiliging

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

informatieveiligheid en privacybescherming zoals vanuit de AVG maken aanvullende kosten noodzakelijk.

We zijn tot de conclusie gekomen dat een aan te stellen functionaris gegevensbescherming als dienst ingekocht zal worden. In 2018 is deze structurele investering reeds onderkend en wordt vanuit de bestaande middelen voldaan.

Inzet van Geografische informatie

GBLT voert haar taken uit met een enorme hoeveelheid gegevens. Tot nu toe wordt daarbij vooral gewerkt met administratief georiënteerde informatiesystemen als Key2belastingen. Geografische informatie is een interessante en kansrijke toevoeging aan het palet. Zowel bij het eenvoudig presenteren van bestaande informatie, als bij het analyseren van de volledigheid. De intentie is om geo-informatie blijvend in te bedden binnen GBLT. Werken met geo-informatie vraagt zowel software als kennis van zaken om daar mee te werken. Met behulp van de waterschappen willen we in 2018 al enige kennis op doen van de werking van de applicatie en de mogelijkheden. De aanschaf van de applicatie en de implementatie volgt in 2019.

De investering in de applicatie wordt geschat op € 50.000. Voor de begeleiding van de implementatie worden de eenmalige kosten geschat op € 20.000. De investering en de implementatie kunnen vanuit het investeringsbudget worden opgevangen. Vanaf 2019 werkt GBLT met Geo-informatie.

Het verder volgen van de roadmap van Centric voor de aansluiting op de basisregistraties en het aanbesteden van het belastingpakket

Hiervoor is beschreven dat aansluiten op het stelsel van basisadministraties de basis is voor de beoogde datakwaliteit en procesinrichting. Centric heeft in 2016 samen met een achttal grote belastingkantoren (waaronder GBLT) een roadmap gemaakt voor de aansluiting op de basisregistraties. De roadmap is gestart in 2016 en loopt door tot aan 2020. In 2018 zal GBLT aansluiten op de Basisregistratie Kadaster (BRK) en het Handelsregister (HR).

In 2019 wordt het belastingpakket opnieuw aanbesteed, zie hiervoor paragraaf 1.2. Tot die tijd wordt de huidige roadmap gevolgd binnen de bestaande middelen. De uitkomst van de aanbesteding zou kunnen leiden tot een bijstelling van deze roadmap.

Opleiding en werving:

We richten ons in 2019 op:

- Verstevigen van de basiskennis
- Verbreden van inzetbaarheid en intensiveren van vakkennis
- Heroriënteren ons op de cao van de waterschappen in het kader van de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA) die op 1-1-2020 ingaat.

Verstevigen van de basiskennis

Tijdens het strategische transformatieproces van de organisatie varieert de personeelsbehoefte, zowel qua omvang als qua gevraagde competenties. Dat kan zich ook voordoen gedurende een lopend kalenderjaar.

De toekomst is lastig te voorspellen en daarom is het plannen vormgegeven als een proces; het schetst de acties en koers op hoofdlijnen en beoogt middels strategische personeelsplanning een brug te slaan tussen de huidige personeelsbezetting en de toekomstig benodigde personeelsbezetting, door maatregelen gericht op instroom, doorstroom en uitstroom. Minimaal 1 keer per jaar worden de inzichten geactualiseerd. Door de cyclische aanpak kan de veranderende personeelsbehoefte steeds beter in kaart gebracht worden. En wordt voorkomen dat ad-hoc besluiten vallen over de personeelsbezetting die later betreurd worden.

Uitgaande van de strategische doelen is een prognose opgesteld van de toekomstige personeelsbehoefte. Het overall beeld is dat de uitvoerende functies zullen slinken in aantal en dat de meer kennis intensieve functies groeien in aantal, een trend die al langer gaande is. Bovendien zullen de interacties met de belastingplichtige, waar oplossingsgericht mogelijkheden worden afgewogen, gaan toenemen. Dat laatste stelt hogere eisen aan de communicatieve vaardigheden en vergt bredere kennis van het belastingproces.

Voor de huidige medewerkers is het noodzakelijk dat zij, bijvoorbeeld door opleiding en/of mobiliteit, hun inzetbaarheid verbreden en vakkennis intensiveren. GBLT stimuleert en faciliteert trajecten die gericht zijn op loopbaan en employability. Voor bemensing van kennis intensieve functies, die nodig zijn om de transitie van de organisatie te realiseren, zal een beroep op de externe markt nodig kunnen zijn. Bovenstaande ontwikkelingen kunnen binnen de (meerjaren)begroting worden opgevangen.

Verbreden van inzetbaarheid en intensiveren van vakkennis

De GBLT Academie heeft zijn positie verworven, waarbij de zelf ontwikkelde modules worden aangeboden evenals (samen met collega belastingkantoren) ingekochte cursussen en trainingen. Via het persoonlijk opleidingsbudget (PBB) zullen medewerkers worden gestimuleerd zich te blijven ontwikkelen. In 2019 wordt deze lijn verder doorgezet.

Heroriënteren ons op de cao van de waterschappen (WNRA)

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

Data:

Data vormt de grondstof voor onze primaire processen:

- We werken verder aan centraal gegevensbeheer voor goede data

We werken verder aan centraal gegevensbeheer voor goede data

Voor GBLT is het zeer belangrijk dat gewerkt wordt met gegevens die actueel en accuraat zijn en blijven. Want alleen met data van goede kwaliteit kunnen onze medewerkers de juiste beslissingen nemen en hun werkzaamheden effectief uitvoeren. Data vormen de grondstof van onze primaire taak: het heffen en innen van belastingen. Goede data zijn onmisbaar bij de bewijsvoering onder de verantwoordingsinformatie. Goede data zijn ook voorwaarde voor kwalitatief betere dienstverlening (minder uitval, kortere doorlooptijd, voorspelbaarheid, goedkoper, etc.) en voor resultaten in brede zin.

We zijn in 2017 gestart met het formeren van een centraal team Gegevensbeheer. Gegevensbeheer is verantwoordelijk voor een functionerend stelsel van basisadministraties dat beschikbaar is voor gebruik in de processen van GBLT. Gegevensbeheer fungeert binnen en buiten GBLT als aanspreekpunt voor het stelsel en borgt dat gegevens uit basis- en kernregistraties worden ingewonnen, beheerd en verstrekt. Ook in 2019 blijven wij werken aan de centraal gegevensbeheer voor goede data binnen de bestaande middelen.

Relatie:

We gaan relatiebeheer verbeteren:

- We gaan relatiebeheer door ontwikkelen naar accountmanagement
- We gaan proactief de dienstverlening met deelnemers verbeteren
- Samenwerking met (netwerk/keten)partners

Relatiebeheer door ontwikkelen naar accountmanagement

Het aantal gegevensvragen laat vanaf 2017 een dalende trend zien. De complexiteit van de gegevensvragen neemt echter veelal toe, waarbij specifieke kennis van de ontwikkelingen per opdrachtgever op de inhoud gewenst is.

In 2017 is besloten om de verantwoording en het rapporteren aan de opdrachtgevers te centraliseren bij Business Control. Vanuit dit perspectief wijzigt in 2018 het relatiebeheer. Zowel voor de gegevensvraag alsmede het aanspreekpunt voor de verantwoordingsinformatie, wordt de rol van relatiebeheerder ondergebracht bij de functie Business Control. Deze rol wordt verder vormgegeven als accountmanagement voor de opdrachtgevers.

Proactief de dienstverlening met deelnemers verbeteren

Met bovenstaande wijziging wordt beoogd (in de komende jaren) de dienstverlening te verbeteren en de opdrachtgevers sneller, vollediger en proactief te kunnen voorzien van het benodigde inzicht in

de belastingverantwoording. Deze beweging wordt in 2018 reeds in gang gezet en zal in 2019 volledig operationeel zijn en zal de intensivering en pro-activiteit vorm krijgen.

1.2 Aanbesteding belastingpakket

We gaan het belastingstelsel in 2018 opnieuw aanbesteden en in 2019 inrichten.

Naast de ontwikkelstrategie kwaliteit van dienstverlening staan in 2019 en verder nog twee belangrijke veranderingen gepland. Eén hiervan betreft de aanbesteding van het belastingstelsel. De directe aanleiding voor deze vervanging is het feit dat de contracttermijn voor het gebruik van het huidige systeem per september 2019 afloopt. We streven ernaar om bij deze aanbesteding nieuwe eisen en wensen te formuleren ten aanzien van de functionaliteit van het systeem en een schoon schip te maken met erfenissen uit het verleden. Ook moet de nieuwe belastingapplicatie gekoppeld kunnen worden aan de bestaande applicaties die gebruikt worden in het belastingproces.

GBLT wil te allen tijde in staat zijn om in de toekomst haar processen, met inbegrip van de digitale ondersteuning beheerst te laten verlopen. Daarvoor moet het mogelijk zijn, dat zij indien nodig, binnen een redelijk tijdsbestek noodzakelijke verbeteringen en vernieuwingen kan doorvoeren zonder dat dat leidt tot een ingrijpende herstructurering en/of herschikking van bestaande systemen en/of faciliteiten.

In de periode februari – juli 2018 wordt het programma van eisen voor de aanbesteding samengesteld en gepubliceerd. Het doel is om uiteindelijk te komen tot een succesvolle aanbesteding van een belastingapplicatie. De selectie en gunning zal plaats vinden in de periode augustus – september 2018. Na deze periode kunnen we ons richten op de implementatie/migratie welke nog door zal lopen in 2019 en er een verantwoorde overgang van oud naar nieuw wordt gerealiseerd en gegarandeerd. Hier is rekening mee gehouden in de investeringsplanning van € 1.500.000. Een uitsplitsing van dit bedrag is hieronder weergegeven:

Conversie kosten	€ 135.000
Facilitaire kosten	€ 15.000
Frictie kosten	€ 300.000
Implementatie kosten	€ 100.000
Investering kosten	€ 600.000
Projectleiding kosten	€ 200.000
Onvoorzien (10%)	€ 150.000
Begrote investeringsuitgave	€ 1.500.000

Ook bij de selectie van de huidige leverancier (Centric) zijn conversie kosten nodig omdat de inrichting (datamodel) aangepast zal worden. Daarnaast worden er kosten gemaakt t.b.v. de opschoning van de huidige data. Het valt te bezien of in deze situatie het gehele begrote bedrag benut gaat worden.

1.3 Ontwikkelingen Waarderen

- In lijn met de eisen vanuit de waarderingskamer gaan we over naar waardering op basis van gebruiksoppervlakte.
- Het verbeteren kwaliteit van objectgegevens
- Toepassen van voormelden om uitvoering te geven aan een betere registratie van secundaire objectkenmerken

Waardering gebruiksoppervlakte

De Waarderingskamer heeft als doelstelling geformuleerd dat in 2022 alle woningen op basis van gebruiksoppervlakte worden gewaardeerd in plaats van op inhoud. We gaan dit als een project realiseren, waarbij we hebben gekozen gefaseerd, per gemeente, over te gaan naar de nieuwe methodiek. In 2018 zal voor de gemeenten Bunschoten en Dalfsen de gebruiksoppervlakte worden bepaald, waarna in 2019 tot en met 2021 de overige gemeenten volgen.

Gemeenten beschikken over de gebruiksoppervlakte van woningen. Deze is geregistreerd in de BAG. Deze gebruiksoppervlakte is niet direct bruikbaar. De WOZ dient de gebruiksoppervlakte verfijnder te registreren, namelijk op WOZ deelobjecten. Daarnaast is de gebruiksoppervlakte in de BAG veelal gebaseerd op een eerder uitgevoerde conversie van inhoud naar oppervlakte.

De projectaanpak is om per gemeente van alle WOZ objecten door een tool de gebruiksoppervlakte te berekenen. Daarna door eigen personeel (of aangenomen personeel) de gebruiksoppervlakte te controleren en op te splitsen in WOZ-deelobjecten. Tevens worden tegelijk diverse controles uitgevoerd op de objecten zodat eventuele fouten worden opgelost of gerapporteerd. Gevolg hiervan is dat tevens de kwaliteit van de WOZ data verbetert. Nadat de gebruiksoppervlakte is bepaald per gemeente zal daarna een waardering uitgevoerd worden op gebruiksoppervlakte om te controleren of er geen grote verschillen zijn. Daarna zal gefaseerd per gemeente de WOZ waarde gecommuniceerd worden op basis van gebruiksoppervlakte waarbij de laatste gemeenten overgaat in 2022.

Het bepalen van de kosten heeft met veel factoren te maken. Deze factoren hebben we nu bepaald op basis van onze huidige kennis en ervaringen van andere gemeenten. De kosten voor het totale project, die voornamelijk inhuur betreffen, zijn geraamd op € 895.000. Vooralsnog wordt in de begroting een bedrag gereserveerd van € 200.000 in 2019, met de vermelding dat het uitvoeringsplan niet wordt aangepast en dat het hier een voorlopige kosten inschatting betreft die gedurende 2018 wordt bijgesteld op basis van de feitelijke cijfers (omhoog of omlaag). De verlaging van de projectkosten in 2019 met € 100.000, wordt opgenomen als risico-post. In de uiteindelijk exploitatiekosten zal geen verschil bestaan tussen het taxeren op gebruiksoppervlakte en inhoud.

Activiteit	Kosten (euro's)
Aanschaf rekentool	110.000
Steekproef 1%	25.000
Bepalen gebruiksoppervlakte op basis van de tool	375.000
Uitval verwerken	105.000

Controle nieuwe waarderungen	45.000
Communicatie	100.000
Projectleiding	135.000
Totaal	895.000

Vooralsnog gaan we er van uit dat het afhandelen van bezwaarschriften, naar aanleiding van de wijziging van methodiek van waarden, binnen de bestaande middelen kan worden opgevangen. Gedurende het project, na elke fase, kunnen we de kosten nauwkeuriger begroten, omdat we dan eigen ervaringscijfers hebben. De geschatte marge in de kosten is 15%.

Waarderen primaire objectkenmerken

De afdeling Waarderen wil de gegevens van de objecten verder compleet maken. Dit is ook een eis van de Waarderingskamer en benodigd om de door GBLT gewenste score “goed” te ontvangen. Hiertoe dienen alle gemeenten via luchtfoto’s de mutaties (vergunningsvrij) aan te leveren. Om deze gegevens te verwerken is structureel extra capaciteit nodig van 1 fte. De kosten hiervan worden in het eerste jaar geschat op € 78.000. In het komende jaar zal overeenstemming moeten worden bereikt over uniforme taakverdeling tussen gemeenten en GBLT bij het inwinnen van objectkenmerken, zoals BAG gegevens. Er loopt nog een onderzoek naar het beheren m2 (BAG gegevens) incl. de WOZ deelobjecten n.a.v. het project “Waarderen op gebruikersoppervlakte. Voor de onderdelen vergunningsvrij (ver)bouwen en analyse van luchtfoto’s moeten nog luchtfoto’s worden besproken. Zowel gemeenten als GBLT staan, vanuit verschillend perspectief, voor intensivering van de data inwinning.

Inclusief de inflatiecorrectie is het bedrag voor 2020 begroot op € 80.000. Kanttekening hierbij is dat de kosten mogelijk conform de initiële planning gemaakt moeten worden in 2019 om de doelstelling te bereiken. Voor 2019 geldt dit dan ook als een risico-post.

Voormelden

Om uitvoering te geven aan een betere registratie van secundaire objectkenmerken is er een pilot “Voormelden” opgestart waarin we een aantal vragen aan de klant stellen die gaan over de secundaire objectkenmerken (kwaliteit, onderhoud, ligging, voorzieningen etc). De beantwoording van deze vragen draagt bij om te komen tot een juiste WOZ waardebeoordeling. De uitwerking van deze pilot gebeurt in Q2 van 2018. De kosten hiervan worden vanaf 2019 gedekt uit de reguliere exploitatie.

1.4 Risico management

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

De key risks zijn op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt. Vanaf 2019 zal sprake zijn van proactief en “volwassen” risicomanagement, waarbij alle risico’s zijn geïnventariseerd en worden beheerst. Ter ondersteuning wordt in 2018 gestart met het invoeren van een organisatie breed risicomanagementsysteem en vindt de werving van een risico manager plaats.

2 De paragrafen

Naast de beschrijving van het programma “heffing en invordering van belastingen” en de exploitatiebegroting bestaat het begroting uit een aantal verplichte paragrafen.

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

Doel van de paragrafen in de begroting is het bestuur een instrument te geven om de beleidskaders die in de begroting werden vastgesteld te kunnen controleren.

Thema's van de paragrafen:

De volgende paragrafen moeten volgens de artikelen 4.30 van het Waterschapsbesluit verplicht in het begroting worden opgenomen, tenzij het desbetreffende aspect niet aan de orde is.

1. Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar
2. Uitgangspunten en normen
3. Incidentele baten en lasten
4. Kostentoerekening
5. Onttrekkingen aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen
6. Waterschaps- en gemeentebelastingen
7. Weerstandsvermogen en risicobeheersing
8. Financiering
9. Verbonden partijen
10. Bedrijfsvoering
11. EMU saldo
12. Top inkomens

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

Paragraaf 1 – Ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar

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

Wel hebben zich een aantal noemenswaardige ontwikkelingen voorgaande te weten:

- Twee van de deelnemende waterschappen hebben besloten om met ingang van 2018 de taken voor heffingstechnologie terug te nemen. De financiële effecten op de herverdeling van kosten treedt in werking vanaf 2018 en is toegelicht in een separaat voorstel voor een begrotingswijziging.
- In 2018 heeft de implementatie van de nieuwe taxatie module 4Value plaatsgevonden voor de processen van de afdeling Waarden.
- In 2018 heeft de opstart van de aanbesteding van de nieuwe belastingapplicatie plaatsgevonden.

Paragraaf 2 – Uitgangspunten en normen

Financiële rekenparameters

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

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming zal, op basis van de decemberraming 2017 van het CPB, worden uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 1,5% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2017 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 1,2% per jaar.
- Rente en afschrijvingen:
 - we rekenen met een maximaal rentepercentage van 2,5%.
 - de afschrijvingskosten nemen vanaf 2019 structureel toe met € 300.000 als gevolg van de voorgenomen investering van € 1,5 miljoen in een nieuw belastingpakket;
 - de toegenomen afschrijvingskosten worden binnen de begroting opgevangen.
- Personeelskosten:
 - Voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt meerjarig uitgegaan van een loonpeilontwikkeling van 2,5% per jaar. Hierbij is rekening gehouden met te verwachten cao-effecten, pensioenstijging en periodieke salarisverhogingen. Mochten de cao onderhandelingen een andere uitkomst opleveren, dan zal de loonpeilontwikkeling worden heroverwogen.
 - Voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,2%.
- Goederen en diensten van derden: in algemene zin is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,5%
- Voorzieningen/onvoorzien: er is uitgegaan van een vast bedrag van € 200.000
- Goederen en diensten aan derden: dit betreft de bijdragen van de deelnemers in GBLT.
- Waterschaps- en gemeentebelastingen: dit betreft de invorderopbrengsten, die ten opzichte van de realisatie in 2017 door het wegwerken van de achterstanden een dalende lijn laat zien.
- Daarnaast is een bestemmingsreserve WOZ ingesteld om onverwachte schommelingen in verband met proceskostenvergoedingen WOZ, die onder andere worden geclaimd door de NCNP bureaus, op te vangen. Het maximale bedrag van de reserve is € 300.000. Momenteel is het saldo € 231.000. In 2018 wordt er € 200.000 uit de reserve gehaald voor het project waardenen gebruiksooppervlakte. Indien in 2018 geen extra beroep wordt gedaan op deze reserve is € 31.000 beschikbaar.

Paragraaf 3 – Incidentele baten en lasten

Voor het begrotingsjaar 2019 worden geen andere incidentele lasten verwacht dan reeds genoemd in hoofdstuk 1 zoals de investering voor DIV/archief en de projecten bij Waardenen etc.

In 2017 heeft GBLT wederom meer invorderbaten gehad dan begroot. Daarin zien we twee ontwikkelingen, waarvan er een structureel is. GBLT heeft relatief veel aanmaningen en dwangbevelen uitgestuurd op vorderingen oude jaren en daarnaast is er een trendmatige vertraging in het betalingsgedrag van belastingplichtigen. Ons beleid, vanuit klantbelang, is gericht op het versnellen

van de invordering, zodat betalingsachterstanden eerder worden onderschept. Duidelijk mag zijn dat de invorderbaten geen structurele financieringsvorm kunnen vormen voor de exploitatie van GBLT. Toch houden we, op basis van de realisatie in 2017 en het wegwerken van de achterstanden, nog altijd rekening met een toename op de dwanginvordering (€ 225.000 diensten derden) en hogere invorderbaten. Voorzichtigheidshalve ramen we daarvan driekwart (€ 600.000). Per saldo levert dit in 2019 een besparing op van € 375.000. Deze besparing nemen wij structureel mee in de meerjarenraming van 2020 – 2022.

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 2019 bedraagt € 18.511.000. 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.

Zoals aangegeven in paragraaf 2 is in 2016 een bestemmingsreserve WOZ ingesteld om onverwachte schommelingen in verband met de proceskostenvergoedingen WOZ, die onder andere worden geclaimd door de NCNP bureaus, op te vangen. Het maximale bedrag van de reserve is € 300.000. Momenteel is het saldo € 231.000. In 2018 wordt er € 200.000 uit de reserve gehaald voor het project waarden gebruiksoppervlakte. Er is besloten de reserve niet aan te vullen en aan te merken als risico post.

Paragraaf 6 – Waterschaps- en gemeentebelastingen

De deelnemers beschrijven in hun begrotingen de soorten waterschaps- en gemeentebelastingen en het kwijtscheldingsbeleid. Daarbij wordt ingegaan op de kostendekkendheid van de tarieven voor de nog op te leggen belastingen. De belastingopbrengsten worden in aparte voortgangsrapportages en jaarrapportages aan de deelnemers verantwoord.

In de exploitatierekening wordt de door GBLT gerealiseerde opbrengst aan in rekening gebrachte invorderkosten verantwoord. Deze opbrengst ontstaat doordat aan belastingschuldigen, 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 er op 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.

In de Kadernota 2018 is de doelstelling voor 2018 opgenomen om te groeien naar het niveau “basis op orde”. In 2019 wil GBLT de stap maken naar een volwassen risico management systeem. Om te komen tot het operationaliseren van risicomanagement is vervolgens een implementatieplan opgesteld. Daarnaast wordt in 2018 een risico manager geworven om het proces en cyclus verder te professionaliseren.

Het risicomanagement- en controlesysteem richt zich op de belangrijkste risico's (de key-risks):

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

Voor de geïnventariseerde risico's zijn in alle gevallen reeds beheersmaatregelen getroffen en/of acties uitgezet om het risico verder te mitigeren. In 2019 wordt risico management verder geïntensiveerd. Deze intensivering van risicomanagement past in een meerjarige ontwikkeling naar een hoger volwassenheidsniveau in lijn met de ambitie van GBLT.

Aangezien de initiële bijdrage verdeling over de deelnemers een gedifferentieerd beeld vertoonde heeft het bestuur daarop bijgestuurd door de reserve niet aan te vullen of budget voor projecten te verlagen. Het gaat hierbij om de volgende risico-posten die dan ook niet in de begroting zijn meegenomen:

- *Aanvulling van de reserve NCNP:* In 2018 wordt er € 200.000 uit de reserve gehaald voor het project waardenen gebruiksoppervlakte. De reserve wordt niet opnieuw aangevuld.
- *Project waardenen op gebruiksoppervlakte:* De kosten voor het totale project zijn geraamd op € 895.000, waarvan € 300.000 in 2019. Vooralsnog gaat de begroting uit van € 795.000, waarvan € 200.000 in 2019, met de vermelding dat het uitvoeringsplan niet wordt aangepast en dat het hier een voorlopige kosten inschatting betreft die gedurende 2018 wordt bijgesteld op basis van de feitelijke cijfers (omhoog of omlaag).
- *Waardenen primaire objectkenmerken:* Om de gegevens van de objecten verder compleet maken, in lijn met de eisen van de Waarderingskamer, dienen alle gemeenten via luchtfoto's de mutaties (vergunningsvrij) aan te leveren. Hiervoor is structureel extra capaciteit nodig van 1 fte. In de oorspronkelijke planning is het eerste jaar vastgesteld op 2019. Uitgangspunt in de begroting is dat deze planning vooralsnog met een jaar wordt

opgeschoven naar 2020. Inclusief de inflatiecorrectie is het bedrag voor 2020 begroot op € 80.000. De kans bestaat echter dat de kosten conform de initiële planning gemaakt moeten worden in 2019 om de doelstelling te bereiken.

- *Extra personeelslasten:* Door de onzekerheid over de nog niet afgeronde cao afspraken lijkt het op dit moment dat de meegenomen stijging van 2,5% in de begroting te laag is. De verwachting is dat de stijging mogelijk 3,9% gaat worden. Voor 2019 zal een extra bedrag gereserveerd worden van circa € 200.000 om de extra stijging van 1,4% te dekken.
- *Koepelvrijstelling BTW:* In afwachting van het besluit van de staatsecretaris over de aanpassing van de koepelvrijstelling presenteren wij een risico van 21% bruto kostenstijging op de deelnemersbijdrage.

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 2019 de kasgeldlimiet € 1.830.316 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 2019 betekent dit dat de renterisiconorm voor GBLT € 4.464.185 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.

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	0
2 Invloed Investerings	
– netto investeringsuitgaven	-1.825
+ verkoop materiële en immateriële vaste activa	0
+ afschrijvingen	753
3 Invloed voorzieningen	
+ toevoegingen aan voorzieningen t.l.v. exploitatie	0
– onttrekkingen aan voorzieningen t.b.v. exploitatie	0
– onttrekkingen rechtstreeks uit voorziening	0
4 Invloed reserves	
+ toevoegingen aan reserves t.l.v. exploitatie	0
– onttrekkingen aan reserves t.b.v. exploitatie	0
– onttrekkingen rechtstreeks uit reserves	0
5 Deelnemingen en aandelen	
– boekwinst	0
+ boekverlies	0
EMU Saldo	-1.072

Paragraaf 12 – Topinkomens

Op 1 januari 2013 is de wet Normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector in werking getreden. Rapportage over het begrotingsjaar 2019 zal plaatsvinden in het uit te brengen jaarverslag en de jaarrekening.

3 Begroting 2019

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 € 22.321.000 (afgerond). Door de deelnemers wordt hieraan een bedrag van € 18.511.000 bijgedragen. Daarnaast wordt € 3.810.000 ontvangen door, wegens niet tijdige betaling van belastingaanslagen, in rekening gebrachte kosten van aanmaningen en dwangbevelen.

Begroting naar kosten- en opbrengstsoorten

In volgende tabellen worden de lasten en de baten weergegeven.

bedragen in € x 1.000

	Jaarrekening 2017	begroting 2018	begroting 2019
LASTEN			
1 Rente en afschrijvingen			
1.1 Externe rentelasten	5	13	13
1.2 Interne rentelasten	193	196	196
1.3 Afschrijvingen van activa	426	575	753
1.4 Afschrijvingen van boekverliezen			
Totaal rente en afschrijvingen	624	783	961
2 Personeelslasten			
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	8.216	8.372	9.023
2.2 Sociale premies	2.069	2.113	2.332
2.3 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur	0	0	0
2.4 Overige personeelslasten	661	584	573
2.5 Personeel van derden	2.182	1.415	1.001
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders	62	0	0
Totaal personeelslasten	13.191	12.484	12.929
3 Goederen en diensten van derden			
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	0	32	33
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	447	389	378
3.3 Energie	29	21	14
3.4 Huren en rechten	324	328	333
3.5 Leasebetalingen operational lease	38	22	38
3.6 Pachten en erfpachten	0	0	0
3.7 Verzekeringen	23	22	16
3.8 Belastingen	12	20	14
3.9 Onderhoud door derden	2.074	2.267	2.089
3.10 Overige diensten door derden	4.484	4.772	5.317
Totaal goederen en diensten van derden	7.431	7.871	8.231
4 Bijdragen aan derden			
Totaal bijdragen aan derden	0	0	0
5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien			
5.1 b Toevoegingen aan voorzieningen			
5.2 Onvoorzien	167	200	200
Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien	167	200	200
6 Toevoegingen bestemmingsreserves			
6.1 Toevoegingen aan bestemmingsreserve			
Totaal toevoeging bestemmingsreserves	0	0	0
TOTAAL LASTEN	21.413	21.338	22.321

BATEN			
0 Resultaat voorgaand boekjaar			
1 Financiële baten			
1.1 Externe rentebaten	0	0	0
1.2 Interne rentebaten	0	0	0
Totaal financiële baten	0	0	0
2 Personeelsbaten			
2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten	23	0	0
Totaal personeelsbaten	23	0	0
3 Goederen en diensten aan derden			
3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers	17.748	18.128	18.511
3.6 Diensten voor derden	0	0	0
Totaal goederen en diensten aan derden	17.748	18.128	18.511
4 Bijdragen van derden			
4.1 bijdragen van overigen	6	0	0
Totaal bijdragen van derden	6	0	0
5 Waterschaps- en gemeentebelastingen			
5.1 Invorderopbrengsten	4.643	3.210	3.810
Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen	4.643	3.210	3.810
6 Interne verrekeningen			
6.1 Onttrekkingen aan voorzieningen			
6.2 Geactiveerde lasten			
Totaal interne verrekeningen	0	0	0
TOTAAL BATEN	22.420	21.338	22.321
Totaal saldo van baten en lasten	1.008	0	0
Toevoegingen en onttrekking reserves			
Toevoeging aan bestemmingsreserve	0		
Onttrekkingen aan bestemmingsreserve	408		
Resultaat	1.416	0	0

Toelichting

Kwaliteit van dienstverlening

In 2019 wordt de eerder ingezette koers vastgehouden en wordt verder gewerkt aan het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening, vanuit de maatschappelijke opdracht en in het besef dat een reductie van faalkosten evenzeer bijdraagt aan de efficiency. De kosten van de uitvoering dalen immers vanzelf als de belastingplichtige vertrouwen heeft in de uitvoering. En vertrouwen ontstaat door kwaliteit in de ruimste zin. Kort samengevat zeggen we dat GBLT elke beschikbare euro steekt in kwaliteit in de verwachting dat de kostprijs daardoor daalt.

De uitgaven voor de klantreis verbetering bestaan uit meerdere kleine stappen en dit is in 2017 effectief gebleken. Voor 2019 en 2020 begroten we jaarlijks een verhoging van € 100.000 voor maatregelen die de kwaliteitsbeleving echt verbeteren. Deze worden bekostigd uit de besparing bij KCC/telefonie. In 2016 is voor het klantcontactcenter een bedrag beschikbaar gesteld, die vanaf 2017 jaarlijks ingeperkt wordt met € 100.000. De middelen die vrijkomen bij deze besparing kunnen ingezet worden voor de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening/klantreis. We menen dat het verstandig is om, met het oog op de bereikbaarheid, de daling van €100.000 kosten met een jaar op te schorten. In de meerjarenraming wordt dat zichtbaar als 2 jaar incidenteel.

Waardering gebruiksoppervlakte

De financiële paragraaf laat zien dat autonome ontwikkelingen en externe vereisten een stijging veroorzaken van de kosten, vooral in het gemeentelijk domein door de waardering op gebruiksoppervlakte en voormelding. De kosten van de herwaardering worden verdeeld over de jaren 2018 t/m 2021.

Wet Digitale Overheid

Op basis van het gebruik in 2017 en het uitgangspunt dat een toename wordt verwacht van het gebruik, zijn de kosten geraamd. Vanaf 2019 wordt uitgegaan van een verdeling op basis van de (generieke) verdeelsleutel, aangezien vooralsnog nauwelijks een inschatting te maken is hoe de verdeling uiteindelijk zal zien. De inschatting voor 2019 betreft totaal € 750.000.

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

AVG en Archief/informatiebeheer

Om te voldoen aan de eisen van Archiefinspectie en de wettelijke vereisten, moeten aanpassingen worden doorgevoerd. Onder andere wordt hiermee naspeurbaarheid van gegevens en tijdige vernietiging bewerkstelligd. GBLT acht het passend dat aan de vereisten wordt voldaan. Dit is in een verbeterplan uitgewerkt. Om tot uitvoering van het verbeterplan te komen is voor 2019 € 100.000 aan meerkosten gepland.

Aanvulling Reserve NCNP

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

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

Alternatieve besparingen

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

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

De kosten van de inning zijn na het wegwerken van de oude jaren aanmerkelijk overzichtelijker. Een besparing van 2 fte zien we als structureel (€ 150.000 loonkosten). Ook in het bezwaarproces verwachten we een daling van de vraag. In 2020 voorzien we natuurlijk verloop dat we niet vervangen, met de huidige inzichten (€ 110.000).

Waarderen primaire objectkenmerken

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

De lasten

Rente en afschrijvingen

De lasten van kapitaalinvesterings zijn in 2019 t.o.v. voorgaande jaren fors gestegen. Op de planning staat de vervanging van de belastingapplicatie, die opnieuw moet worden aanbesteed. De inrichting daarvan eist alle aandacht tot en met 2019. En het is een kans om fouten uit het verleden te herstellen en een fundament te leggen onder de toekomstige digitale verwerking van belastingen.

Personeelslasten

De lasten van vast personeel zijn doorgerekend op basis van de kennis van nu. Tijdens het strategische transformatieproces van de organisatie varieert de personeelsbehoefte, zowel qua omvang als qua gevraagde competenties. Dat kan zich ook voordoen gedurende een lopend aanslagjaar. Uitgaande van de strategische doelen is een prognose opgesteld van de toekomstige personeelsbehoefte. Het overall beeld is dat de uitvoerende functies zullen slinken in aantal en dat de meer kennis intensieve functies groeien in aantal, een trend die al langer gaande is. Voor bemensing van kennis intensieve functies, die nodig zijn om de transitie van de organisatie te realiseren, zal een beroep op de externe markt nodig kunnen zijn.

Bovenstaande ontwikkelingen kunnen binnen de bestaande meerjarenbegroting worden opgevangen. In verband met de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA) die op 1-1-2020 ingaat, beziet GBLT of het mogelijk en wenselijk is de cao voor de waterschappen te blijven volgen.

Goederen en diensten van derden

T.o.v. de begroting 2018 ontstaat een nadeel van € 360.000. Dit is voornamelijk het gevolg van kosten voor de waardering gebruiksoverlakte van € 200.000, extra investering van € 47.000 in 2019 informatiebeheer en archief en de verhoging in het kader van de Wet Digitale Overheid in 2019 naar € 750.000. Daartegenover staan voordelen zoals bankkosten van € 250.000, onderhoud door derden € 200.000 en het overige deel door diverse interne verschuiving.

Toevoegingen aan voorzieningen/onvoorzien

Op grond van een besluit van het algemeen bestuur (29 mei 2013) wordt jaarlijks een bedrag van € 200.000 in de begroting opgenomen als onvoorzien.

De baten

Personeelsbaten

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

Goederen en diensten aan derden

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

Bijdragen van derden

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

Invorderopbrengsten (Waterschaps- en gemeentebelastingen)

Nadat in 2016 de achterstand in de invordering is opgelost moet geleidelijk aan duidelijk worden of en op welk niveau de invorderbaten gaan stabiliseren. In 2017 heeft GBLT echter wederom meer invorderbaten gehad dan begroot. Duidelijk mag zijn dat de invorderbaten geen structurele financieringsvorm kunnen vormen voor de exploitatie van GBLT.

Onzekerheden daarin zijn de landelijke trends in de betalingsdiscipline en inbaarheid, conjuncturele effecten en de effecten van verjonging van vorderingen.

Meerjarenraming 2020 – 2022

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

De kosten voor het heffen en innen van belastingen worden gedragen door alle deelnemers gezamenlijk, inclusief de kosten van klantencontacten en overhead. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt naar belastingsoorten, omdat het uniform combineren van aanslagen op één biljet beoogd wordt. De kosten voor het uitvoeren van de WOZ (waarden onroerend goed) worden gedragen door de gemeentelijke deelnemers.

bedragen in € x 1.000

	begroting 2020	begroting 2021	begroting 2022
LASTEN			
1 Rente en afschrijvingen			
1.1 Externe rentelasten	13	13	13
1.2 Interne rentelasten	196	196	196
1.3 Afschrijvingen van activa	753	753	753
1.4 Afschrijvingen van boekverliezen			
Totaal rente en afschrijvingen	961	961	961
2 Personeelslasten			
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	9.220	9.445	9.675
2.2 Sociale premies	2.383	2.443	2.504
2.3 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur	0	0	0
2.4 Overige personeelslasten	580	587	594
2.5 Personeel van derden	1.023	946	970
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders			
Totaal personeelslasten	13.206	13.421	13.743
3 Goederen en diensten van derden			
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	33	33	34
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	383	389	395
3.3 Energie	14	14	15
3.4 Huren en rechten	338	343	348
3.5 Leasebetalingen operational lease	39	39	40
3.6 Pachten en erfpachten	0	0	0
3.7 Verzekeringen	16	16	16
3.8 Belastingen	15	15	15
3.9 Onderhoud door derden	2.120	2.152	2.184
3.10 Overige diensten door derden	5.653	5.683	5.874
Totaal goederen en diensten van derden	8.611	8.685	8.921
4 Bijdragen aan derden			
Totaal bijdragen aan derden	0	0	0
5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien			
5.1b Toevoegingen aan voorzieningen			
5.2 Onvoorzien	200	200	200
Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien	200	200	200
6 Toevoegingen bestemmingsreserves			
6.1 Toevoegingen aan bestemmingsreserve			
Totaal toevoeging bestemmingsreserves	0	0	0
TOTAAL LASTEN	22.978	23.267	23.826

BATEN			
0 Resultaat voorgaand boekjaar			
1 Financiële baten			
1.1 Externe rentebaten			
1.2 Interne rentebaten			
Totaal financiële baten	0	0	0
2 Personeelsbaten			
2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten			
Totaal personeelsbaten	0	0	0
3 Goederen en diensten aan derden			
3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers	19.168	19.457	20.016
3.6 Diensten voor derden			
Totaal goederen en diensten aan derden	19.168	19.457	20.016
4 Bijdragen van derden			
4.1 bijdragen van overigen			
Totaal bijdragen van derden	0	0	0
5 Waterschaps- en gemeentebelastingen			
5.1 Invorderopbrengsten	3.810	3.810	3.810
Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen	3.810	3.810	3.810
6 Interne verrekeningen			
6.1 Onttrekkingen aan voorzieningen			
6.2 Geactiveerde lasten			
Totaal interne verrekeningen	0	0	0
TOTAAL BATEN	22.978	23.267	23.826

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 2019 wordt in deze begroting vastgesteld op een totaalbedrag van € 18.511.000.

De totale verdeling van de deelnemersbijdragen zien er, op basis van de verdeelsleutel, in meerjarenperspectief als volgt uit. De jaarlijkse stijging van de totale bijdrage is iets meer dan 2%.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020	begroting 2021	begroting 2022
deelnemer					
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.366	2.489	2.555	2.623	2.717
waterschap Rijn en IJssel	2.484	2.644	2.714	2.786	2.886
waterschap Vallei en Veluwe	4.475	4.099	4.207	4.319	4.474
waterschap Vechtstromen	3.000	3.173	3.258	3.344	3.464
waterschap Zuiderzeeland	1.697	1.612	1.655	1.698	1.759
gemeente Bunschoten	287	315	334	328	331
gemeente Dalfsen	416	452	480	471	474
gemeente Dronten	558	607	646	633	637
gemeente Leusden	404	441	469	460	463
gemeente Nijkerk	599	659	700	688	692
gemeente Zwolle	1.842	2.020	2.150	2.106	2.119
Totale deelnemersbijdrage	18.128	18.511	19.168	19.456	20.016

Verdeling in procenten:

<i>Procentuele verdeling</i>	begroting 2018	begroting 2019	2019	2019
deelnemer	generiek	generiek	waterschap	gemeente
waterschap Drents Overijsselse Delta			17,76%	
waterschap Rijn en IJssel			18,86%	
waterschap Vallei en Veluwe			29,24%	
waterschap Vechtstromen			22,64%	
waterschap Zuiderzeeland			11,50%	
Totaal Waterschappen	92,40%	92,34%		
gemeente Bunschoten				6,75%
gemeente Dalfsen				9,69%
gemeente Dronten				13,74%
gemeente Leusden				9,98%
gemeente Nijkerk				14,14%
gemeente Zwolle				45,70%
Totaal Gemeenten	7,60%	7,66%		
Totale deelnemersbijdrage	100%	100%	100%	100%

De hierboven vermelde bedragen zijn voor de gemeenten inclusief de compensabele BTW. In onderstaande tabellen zijn compensabele BTW en de bijdragen exclusief de compensabele BTW weergegeven.

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

Informatie over (de gevolgen voor) de nieuwe werkwijze van het plafond van het BCF volgt in de meicirculaire 2018. De fondsbeheerders hebben in afwachting hiervan besloten de stand Startnota voor het plafond van het BCF nog niet in deze circulaire te verwerken.

De veranderde accrespercentages, als gevolg van het Regeerakkoord, werken zoals afgesproken in het plafond door. Omdat de realisatie vlak wordt doorgetrokken is de verwachting dat in de latere jaren de ruimte onder het plafond kleiner kan uitvallen dan weergegeven in de tabel.

Compensabele BTW:

<i>bedragen in € x 1.000</i>	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020	begroting 2021	begroting 2022
deelnemer					
gemeente Bunschoten	13	18	20	18	17
gemeente Dalfsen	20	26	28	26	25
gemeente Dronten	36	35	37	34	32
gemeente Leusden	26	25	27	24	23
gemeente Nijkerk	28	39	41	37	36
gemeente Zwolle	115	116	124	112	107
compensabele BTW	238	259	277	251	240

Bijdragen zonder compensabele BTW:

<i>bedragen in € x 1.000</i>	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020	begroting 2021	begroting 2022
deelnemer					
gemeente Bunschoten	274	297	314	310	314
gemeente Dalfsen	396	426	452	445	449
gemeente Dronten	522	572	609	599	605
gemeente Leusden	378	416	442	436	440
gemeente Nijkerk	571	620	659	651	656
gemeente Zwolle	1.727	1.904	2.026	1.994	2.012
Totale netto gemeentelijke bijdrage	3.868	4.235	4.502	4.435	4.476

4 Vaststellingsbesluit

De deelnemende waterschappen en gemeenten zijn in de gelegenheid geweest hun zienswijze over de begroting 2019 aan het dagelijks bestuur van GBLT kenbaar te maken. Het dagelijks bestuur heeft de ontvangen zienswijzen, voor zover ingediend, bij de begroting gevoegd en het geheel aan het algemeen bestuur aangeboden.

Het algemeen bestuur van GBLT,

- gezien het voorstel van het dagelijks bestuur van 2 mei 2019.
- gezien de zienswijzen/reacties van xx
- overwegende dat de begroting 2019, inclusief het meerjarenperspectief 2020 tot en met 2022, 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 2019 vast te stellen,
2. kennis te nemen van het meerjarenperspectief 2020 tot en met 2022,
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, 4 juli 2018

Het algemeen bestuur,
De voorzitter,

De directeur,

B.J. Bussink

M.A. van Helden

Bijlagen

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

Bijlage A: Kerngegevens

Deelnemende waterschappen in 2019	Drents Overijsselse Delta Rijn en IJssel Vallei en Veluwe Vechtstromen Zuiderzeeland
Deelnemende gemeenten in 2019	Bunschoten Dalfsen Dronten Leusden Nijkerk Zwolle
Grootte van het verzorgingsgebied	1,175 mln. hectare
Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied per 1-1-2018	92
Aantal inwoners in het verzorgingsgebied per 31-12-2017	3,6 mln.
Te verzenden aanslagbiljetten in 2018	2,2 mln.
In de aanslagbiljetten opgenomen aanslagregels	6,03 mln.
Te verzenden aanmaningen in 2018	246.000
Te verzenden dwangbevelen in 2018	135.000
Totaal voor 2018 begroot aanslagbedrag	€ 661 mln.
<i>Waarvan:</i>	
<i>ten behoeve van de waterschappen</i>	€ 545 mln.
<i>ten behoeve van de gemeenten</i>	€ 116 mln.
Totaal aantal medewerkers in eigen dienst in 2018	159,2

Bijlage B: Staat van activa

Staat van vaste activa 2019									
Omschrijving	Afschrijvingsduur in jaren	Jaar van investering/ activering	Historisch investeringsbedrag	afschrijvingen voorgaande jaren	Balans 31-12-2018	Investerings 2019	Afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen 2019	Afschrijvingen 2019	Balans 31-12-2019
	Afschrijvingsduur	Jaar van investering/							
Immateriële vaste activa									
BGT Implementatie	5	2015	75.025	60.020	15.005			15.005	0
Software investeringsruimte 2018	5	2018	200.000	40.000	160.000			40.000	120.000
Software investeringsruimte 2019	5	2019				200.000		40.000	160.000
Belastingpakket (2019)	5	2019				1.500.000		300.000	1.200.000
Materiële vaste activa									
bedrijfsgebouwen									
Verbouwing Zwolle Lubeckplein	10	2014	1.341.390	550.392	790.998			131.833	659.165
vervoermiddelen									
Dienstauto	6	2012	14.490	14.490	-			-	-
overige materiële vaste activa									
Kantoormeubilair Lubeckplein Zwolle	10	2014	347.726	141.988	205.738			34.773	170.966
kantoormeubilair investeringsruimte 2018	10	2018	50.000	5.000	45.000			5.000	40.000
kantoormeubilair investeringsruimte 2019	10	2019				50.000		5.000	45.000
Infrastructuur Lubeckplein Zwolle	5	2014	176.474	141.877	34.597			34.597	0
Schemen vergaderruimtes en lounges	5	2014	79.415	64.855	14.560			14.560	0
Mobiele telefoons 2017	3	2017	125.755	48.905	76.850			41.918	34.932
Werkplekken 2018	3	2018	180.000	60.000	120.000			60.000	60.000
Hardware investeringsruimte 2018	5	2018	75.000	15.000	60.000			15.000	45.000
Hardware investeringsruimte 2019	5	2019				75.000		15.000	60.000
Totalen			2.665.275	1.142.527	1.522.748	1.825.000	0	752.686	2.595.062

Bijlage C: Staat van personeelslasten

<i>bedragen in € x 1.000</i>	Jaarrekening	Begroting	Begroting
Personeelslasten per proces	2017	2018	2019
Management team	738	874	983
P&A	386	371	463
I&A	808	722	819
ZST(overige ondersteuning)	1.232	1.736	1.680
Waarderen	1.315	1.133	1.519
Heffen	2.399	2.267	2.498
Heffingstechnologie	360	367	0
Innen	1.329	1.413	1.298
KCC	2.103	2.186	2.668
Totaal	10.669	11.069	11.928



In de lange termijn sturing op personele bezetting streven we naar uitwisselbaarheid tussen de afdelingen. Doordat de komende jaren de uitvoerende taken afnemen en de kennisintensieve taken toenemen is de aandacht sterk gericht op de ontplooiingskansen voor medewerkers.

Het totaal van de personele bezetting neemt toe. Dit houdt verband met de keus om minder medewerkers in te huren en meer in eigen dienst te nemen. Dat gebeurt bij Klantencontacten (schaal 7) en bij specialisten (schaal 9 tot 11). Gegevensbeheer als proces krijgt in 2018 een procesmanager en enkele medewerkers. Een groter aantal medewerkers uit meerdere afdelingen werkt deeltijd in dit proces onder centrale leiding.

<i>Bezetting in fte per 1 januari</i>		Gegevensbeheer	Waarden	Heffen	Innen	Klantencontacten	Ondersteunen	Sturen	Directie en MT	Totaal 2018	Totaal 2019
Aard van de functie	Schaal										
Uitvoeren, verwerken.	1			1						1	1
	6					2				2	2
	7		10	25	14	15	2			67	72
Beoordelen, oplossen.	8				3	12	3			17	16
	9		13	2			7			22	21
Beheren, monitoren, bijstellen.	9		1	4	2	3				9	9
	10		1	1			1			3	3
Sturen/coachen	10			3	1	3		1		8	9
Analyseren, adviseren	10		1	3			4			8	9
	11						4			4	5
Verantwoorden en veranderen	11							4		4	6
	12								5	5	5
Vertegenwoordigen	13							1		1	1
	14								1	1	1
	16								1	1	1
Nader te bepalen	n.t.b.		1				1			2	1
TOTAAL			26	39	20	35	21	6	7	154	161

Bijlage D: Investeringsprogramma

<i>bedragen in €</i>	Investeringen 2019	Investeringen 2020	Investeringen 2021	Investeringen 2022
Software investeringsruimte 2019	200.000			
Software investeringsruimte 2020		200.000		
Software investeringsruimte 2021			200.000	
Software investeringsruimte 2022				200.000
Belastingpakket (2019)	1.500.000			
kantoormeubulair investeringsruimte 2019	50.000			
kantoormeubulair investeringsruimte 2020		50.000		
kantoormeubulair investeringsruimte 2021			50.000	
kantoormeubulair investeringsruimte 2022				50.000
Mobiele telefoons 2020		125.000		
Werkplek (laptops etc) 2021			200.000	
Hardware investeringsruimte 2019	75.000			
Hardware investeringsruimte 2020		75.000		
Hardware investeringsruimte 2021			75.000	
Hardware investeringsruimte 2022				75.000
	1.825.000	450.000	525.000	325.000

Bijlage E: Lijst van afkortingen

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



gemeente- en
waterschapsbelastingen