



# Kadernotitie 2021

## Inhoudsopgave

1. Voorwoord.....	3
2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen.....	4
3. Financiën.....	7
Bijlage A: Informatiebrief Bestuurlijke positiebepaling .....	12
Bijlage B: Koersdocument .....	14
Bijlage C: Financiële rekenparameters .....	14

# 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 worden gebruikt om onderscheid te maken tussen de rol van eigenaar en investeerder in de organisatie en de rol van afnemer van het belastingproces.

De kadernotitie 2021 presenteert de meerjarige (2021–2024) financiële en beleidsmatige kaders voor GBLT en de effecten daarvan voor de opdrachtgevers. Net als vorig jaar is gekozen om kadernotitie en begroting gelijktijdig aan te bieden. Door deze werkwijze kan de kadernota compact blijven, zonder herhalingen in de begroting. De begroting is bovendien enkele weken eerder gereed, zodat voldoende doorlooptijd beschikbaar is voor de zienswijzeprocedure op deze begroting.

In de kadernotitie 2021 staan de beleidsmatige en financiële kaders 2021 (tot en met 2024), die van belang zijn om de strategische doelstellingen te bereiken. In de begroting 2021 staan de concrete plannen om de doelstellingen te bereiken nader uitgewerkt.

## 2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen

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

### 2.1. Positiebepaling

GBLT heeft in 2019 de deelnemers, ambtelijk vertegenwoordigd op secretaris-/directieniveau, gevraagd naar hun visie op samenwerken voor GBLT. Het algemeen bestuur van GBLT initieerde deze strategische consultatie, zodat het bestuur conclusies kan formuleren voor eventuele toetreding of andere vormen van samenwerking. Het ambtelijk advies is met enkele kleine aanpassingen overgenomen en neergelegd in een Bestuurlijke positiebepaling GBLT.

De positiebepaling luidt samengevat:

De kwaliteit van dienstverlening van GBLT staat voorop. Er is een inhoudelijke visie nodig op de ontwikkeling van GBLT naar een volgend niveau van ketensamenwerking voor belastinguitvoering en de digitale overheid. Het gaat daarbij om nieuwe wet- en regelgeving, maar ook om digitalisering, informatisering, innovatie en samenwerking met de bestaande deelnemers. De huidige schaal van GBLT lijkt voor de korte termijn toereikend en dat betekent dat er nu niet actief wordt ingezet op schaalvergroting, wel wordt er blijvend gekeken naar slimme vormen van samenwerking. In alle gevallen geldt dat een toetreding niet verstorend of belemmerend mag zijn op de inhoudelijke ontwikkeling van GBLT of op de kwaliteit van de uitvoering.

In bijlage A is een afschrift opgenomen van een informatiebrief aan de deelnemers.

GBLT heeft genoemde visie op inhoudelijke ontwikkeling neergelegd in een zelfstandig koersdocument met de titel "Wij maken ons sterk voor lokale belastingen". Daarin wordt bepleit dat GBLT voor een verdere ontwikkeling de denkkracht, de competenties en de netwerkrelaties moet opbouwen om te kunnen samenwerken met gelijkgestemde partners in de gehele belastingketen. Het algemeen bestuur van GBLT stemt in met het koersdocument, parallel aan deze kadernotitie.

In bijlage B is het koersdocument toegevoegd.

### 2.2. Ontwikkelstrategie en strategische doelstellingen

In de kadernotitie 2021 geeft GBLT opnieuw prioriteit aan kwaliteit van dienstverlening; dat is de dienstverlening 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.

De strategische doelstellingen, zoals opgenomen sinds de begroting 2018, luiden:

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

Om deze doelen te verwezenlijken investeert GBLT aanhoudend in vakbekwame medewerkers, foutloze data, klantgerichte processen en betrouwbare systemen. Het koersdocument geeft aan dat naast deze vier kritische succesfactoren een vijfde nodig is; dat is het vermogen om te kunnen samenwerken met gelijkgestemde partners in de belastingketen. Voor elke van de bovengenoemde doelstellingen is het noodzakelijk om een evenwichtige groei te realiseren op alle vijf de succesfactoren.

In onderstaande paragrafen benoemt GBLT ruim 20 voornemens om de succesfactoren te versterken, zodat de doelstellingen worden gerealiseerd in de periode tot 2024. In de begroting 2021 is uitgewerkt hoe die voornemens concreet worden ingezet in 2021.

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

In 2024

1. kan GBLT aantonen dat zij beschikt over (nagenoeg) foutloze data volgens een afgesproken kwaliteit die passend is voor fiscale doeleinden.
2. heeft GBLT samenwerkingsrelaties opgebouwd met (bron)houders van data, zodat toeleverprocessen, afnemerprocessen en terugmeldprocessen borgen dat de data voldoen aan fiscale kwaliteit.
3. heeft GBLT zich ontwikkeld tot een deskundige adviseur voor opdrachtgevers en hun landelijke koepelorganisaties, zodat zij ondersteund worden in hun ambities voor een beter belastingstelsel (verduurzaming, kostenallocatie, belastingspreiding en sociale impact).
4. wordt GBLT door de toezichthouder erkend als een goede uitvoerder en lerende organisatie voor WOZ-kwaliteit, zodat belastingbetalers gesterkt worden in hun vertrouwen in GBLT.
5. heeft GBLT deskundigheid opgebouwd voor modelmatig taxeren, die het mogelijk maakt om data, technieken en (private) diensten in te zetten voor onbetwiste WOZ-waarden.

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

In 2024

6. worden burgers en bedrijven door GBLT uitgenodigd en in staat gesteld om hun belastingzaken digitaal af te wikkelen via een kanaal naar hun keuze (web portaal / app / ...).
7. ervaren burgers en bedrijven, als zij contact zoeken, dat GBLT de servicebeloften waarmaakt.
8. voert GBLT de inning en de kwijtschelding uit overeenkomstig de opdracht van de opdrachtgevers en in een zodanige samenwerking met overheden en instanties dat de problemen met schulden niet groter worden.
9. heeft GBLT de interne en externe processen in de keten zo ingericht dat de klant de producten en diensten ontvangt op een wijze en een tijdstip dat hem past.

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

In 2024

10. geeft GBLT de opdrachtgevers digitaal toegang tot relevante informatie voor verantwoording, zodat zij inzicht, overzicht en vooruitzicht hebben in hun belastingbelang.
11. kent GBLT de steeds ontwikkelende informatiebehoefte van de opdrachtgevers, zodat GBLT kan anticiperen op hun vragen en beleidsambities.

12. Beschikt GBLT over een toekomstvaste GR, zodat het algemeen bestuur van GBLT kan besluiten in het collectieve belang van de deelnemers en het algemeen belang van de samenleving.

## **2.6. Medewerkers in beweging**

In 2024

13. Kennen en ontwikkelen de medewerkers van GBLT de eigen vakbekwaamheid, competenties en vitaliteit, zodat zij toonaangevende kwaliteit kunnen leveren.
14. beschikt GBLT over specialistische kennis en vaardigheden, in eigen dienst of bij gelijkgestemde partners, zodat GBLT de processen en systemen kan innoveren en beheren
15. is GBLT een inclusieve werkgever, omdat we de diversiteit aan talent in de samenleving willen benutten voor het inlevingsvermogen en dienstverlening van onze organisatie.

## **2.7. Ontwikkeling van de digitale overheid mede vormgeven**

In 2024

16. heeft GBLT samen met collega belastinguitvoerders beschikking over softwareoplossingen, waarbij data en services gescheiden zijn, zodat functionaliteiten van verschillende makelij kunnen worden toegevoegd en losgekoppeld.
17. Onderkennen de deelnemers met GBLT het belang van een gemeenschappelijke informatiearchitectuur. Samen en met collega-belastingkantoren wordt actief gewerkt aan landelijke ontwikkelingen voor een gemeenschappelijke oplossing informatiehuishouding.
18. Levert GBLT een gewaardeerde bijdrage aan de UvW, de VNG, de LVLB en partijen die verantwoordelijk zijn voor/zich bezighouden met de basisadministraties, de samenhangende objectenregistratie, common-ground en MijnOverheid.
19. Heeft GBLT geanticipeerd op de voorschriften van de landelijke overheid, die de burger in staat moeten stellen om zelf regie te voeren op zijn gegevens, in gebruik bij de overheden.
20. heeft GBLT een actieve bijdrage geleverd aan het stelsel van basisadministraties, de opvolging van de wet modernisering elektronisch bestuur, de wet open overheid, de wet digitale overheid, de wijziging wet WOZ enz. enz.

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

In 2024

21. kan GBLT laten zien hoe de prestaties zich verhouden tot die van collega belastinguitvoerders (benchlearning), zodat innovaties en procesverbeteringen worden uitgewisseld en toegepast.
22. beheerst GBLT het projectmatig werken bij veranderingen, zodat het projectresultaat kan worden geleverd met voorspelbare kwaliteit, kosten en levertijd.
23. Levert GBLT een kwaliteit van diensten in verhouding tot een kostenbijdrage die de opdrachtgevers niet elders kunnen ontvangen.

### 3. Financiën

Het vertrekpunt voor het financiële kader van 2021 is jaarschijf 2020 zoals deze vastgesteld is in de begroting 2020. Het bereiken van de doelstellingen en ontwikkelingen die wij beogen, hebben mogelijk een budgettaire impact op GBLT en haar deelnemers. In deze paragraaf wordt het effect van reeds bekende ontwikkelingen voor de begroting 2020, waaronder de cao ontwikkelingen en de verwachting voor de kosten van de Wet Digitale Overheid (WDO), weergegeven. De financiële impact van nieuwe ontwikkelingen, die nodig zijn om de strategische doelstellingen te bereiken, is verwerkt in de begroting 2021 en de meerjaren begroting.

Het vertrekpunt voor het kader 2021 en het meerjarenperspectief is het perspectief zoals opgenomen in de begroting 2020 is onderstaande meerjarenperspectief voor 2021 tot en met 2023 opgenomen. Zoals gezegd vormt dit het vertrekpunt voor de begroting 2021 en het meerjarenperspectief tot en met 2024. Het meerjarenperspectief ging uit van een deelnemersbijdrage van € 20.544.000 voor 2021.

*bedragen in € x 1.000*

	<b>begroting 2019</b>	<b>begroting 2020</b>	<b>meerjaren 2021</b>	<b>meerjaren 2022</b>	<b>meerjaren 2023</b>
Totaal van de kosten	22.321	23.727	24.544	25.384	26.035
Totaal van de opbrengsten	-3.810	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>18.511</b>	<b>19.727</b>	<b>20.544</b>	<b>21.384</b>	<b>22.035</b>

#### *Kader 2021 en meerjarenperspectief 2022-2024*

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire uitkomsten van de begrotingswijziging 2020 en de begroting 2021 opgenomen, inclusief het meerjarenperspectief tot en met 2024.

*bedragen in € x 1.000*

	<b>JR 2019 concept</b>	<b>begroting 2020 wijziging</b>	<b>begroting 2021 concept</b>	<b>meerjaren 2022</b>	<b>meerjaren 2023</b>	<b>meerjaren 2024</b>
Totaal van de kosten	22.057	23.517	24.182	24.781	25.493	26.101
Totaal van de opbrengsten	-5.602	-4.222	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>16.455</b>	<b>19.295</b>	<b>20.182</b>	<b>20.781</b>	<b>21.493</b>	<b>22.101</b>

bedragen in € x 1.000

	begroting 2020 wijziging	begroting 2021 concept	meerjaren 2022	meerjaren 2023	meerjaren 2024
Totale deelnemersbijdrage prijspeil 2020	19.727				
Cao aanpassing 2020	63				
Totale deelnemersbijdrage prijspeil 2020 na aanpassing	19.791	19.791	19.791	19.791	19.791
<b>Ontwikkelingen:</b>					
1. Prijsontwikkeling	structureel	574	1.162	1.766	2.385
2.(1) Wet digitale overheid (GDI)	structureel	-395	-340	-285	-238
2.(2) Wet digitale overheid (GDI) 40% MBZ	incidenteel	-222			
3. Waarderen gebruiksoppervlakte	incidenteel	-86	-231	-317	-317
4. Hogere kosten NCNP	structureel	200	203	207	210
5. Inzet GEO informatie	structureel		13	13	14
6. Kanaalsturing	structureel		35	71	72
7. Wet banenafpraak	incidenteel		0	0	65
8. Kosten KCC (duurdere inhuur etc)	structureel	107	110	113	116
9.(1) Intensivering ICT Kosten	structureel		375	381	388
9.(2) Gebruik nieuwe belastingpakket (incl. afschrijving)	structureel		-200	-203	-207
9.(3) Kostenbesparing personeelsbestand (2 fte)	structureel		-150	-153	-155
10. Kosten areaaluitbreiding	structureel	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
11. Aangepaste boeking software Licenties	incidenteel	-100			
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>19.295</b>	<b>20.181</b>	<b>20.780</b>	<b>21.491</b>	<b>22.100</b>

Bovenstaande tabellen worden kort toegelicht in deze kadernotitie. Een uitgebreidere onderbouwing is opgenomen in de ontwerpbegroting 2021.

Op basis van de actuele inzichten en ontwikkelingen in het afgelopen jaar is duidelijk dat de oorspronkelijke begroting van 2020 een aanpassing behoeft. Deze aanpassingen, die al in bovenstaande tabel zijn opgenomen, moeten nog met een begrotingswijziging worden bekrachtigd. De begrotingswijziging 2020 wordt samen met de begroting 2021 voor zienswijze aangeboden.

#### *Cao aanpassing*

Na vaststelling van de begroting 2020 is de huidige cao van kracht geworden. Het effect op de begroting 2020 is € 63.000. Aangezien dit een structurele verhoging is, heeft dit ook zijn weerslag op de begroting 2021 en meerjaren.

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

Het percentage voor de prijspeilontwikkeling is naar beneden bijgesteld (-0,6%) naar aanleiding van de door het CBS onlangs gepubliceerde decemberraming.

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

De eerdere inschatting van de toename van de kosten, lijkt op basis van het gefactureerde gebruik in 2018 en 2019 te hoog. Vanaf 2020 wordt uitgegaan van een lager bedrag (€ 555.000 in plaats van € 950.000) die in de komende jaren gematigder toeneemt (tot € 711.000 in 2024 in plaats van € 1,3 miljoen). Voor 2020 zal de verdeling tussen waterschappen en gemeenten gelijk zijn aan 2018 en 2019, waarbij het deel van de gemeenten van 40% in rekening gebracht kan worden bij het ministerie van BZK. In de aanpassing van de begroting 2020 is hier rekening mee gehouden (2.2)

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

Het project "Waarderen gebruiksoppervlakte" wordt in 2020 getemporeerd, waardoor een deel van de kosten verschuiven van 2020 naar 2021. De reden van het temporiseren is dat het project dan met het



bestaande team kan worden uitgevoerd dat inmiddels veel ervaring heeft. Indien wel gekozen wordt voor afronding in 2020, zal extra ingehuurd moeten worden. Omdat deze inhuur onervaren is, brengt dit extra kosten met zich mee. Voor de uitvoering van het project heeft de verschuiving geen effect. De planning wanneer de beschikkingen op basis van gebruiksoppervlakte per gemeente worden verzonden blijft gelijk.

#### *Hogere NCNP kosten (nr. 4)*

In 2019 zijn de NCNP kosten bijna € 200.000 boven het budget van € 356.000 uitgekomen. Ook in 2018 was het budget onvoldoende om de kosten te dekken. De voorspelbaarheid is lastig, echter zien we dat het aantal NCNP bezwaren toeneemt. Op basis van deze ontwikkelingen, is een verhoging van het NCNP budget met € 200.000 opgenomen vanaf 2020.

#### *GEO-informatie (nr. 5)*

Komende jaren willen we verder ontwikkelen met GEO-informatie ter verbetering van de juistheid en volledigheid. De kosten voor beheer en licenties van een applicatie zijn in de begroting opgenomen. De kosten worden doorbelast aan de waterschappen.

#### *Kanaalsturing (nr. 6)*

Naar aanleiding van het onderzoek en de visie over kanaalsturing, die in 2020 wordt ontwikkeld, maakt GBLT een keuze in de kanaaluitbreiding. In 2021 wordt eerst een pilot gedaan om zo efficiënt mogelijk te investeren in het uitbreiden van kanalen. De implementatie in 2021 kost eenmalig € 30.000. De jaarlijkse structurele kosten voor de kanaaluitbreiding worden begroot op € 70.000 en de uitbreiding is naar verwachting medio 2021 gereed.

#### *Wet banenafpraak (nr. 7)*

GBLT wil een inclusieve werkgever zijn en dat betekent onder andere dat we voldoen aan de Wet banenafpraak. Daarvoor dient GBLT in 2023 6,7 fte (1 fte is conform deze wet 25,5 uur) aan het werk te hebben. Dat is momenteel 1,9 fte. Er is dus nog 4,8 fte in te vullen, bij voorkeur op reguliere vacatures. De voorspelbare reguliere uitstroom tot 2022 bedraagt 7,3 fte. Gezien de aard van de functies die vacant komen is het niet realistisch om allen te vervullen met personen uit de doelgroep van de banenafpraak. In 2021 en 2022 gaan we er vanuit dat we dit kostenneutraal kunnen opvangen. Vanaf 2023 worden wel tijdelijk extra kosten geraamd.

#### *Kosten KCC, duurdere inhuur (nr. 8)*

In 2019 is de inhuur voor het KCC opnieuw aanbesteed met als uitkomst een nieuwe leverancier vanaf 2020. Mede als gevolg van de keuze voor een nieuw leverancier liggen de kosten per uur ruim € 5 hoger. Dit betekent dat de kosten vanaf 2020 toenemen met € 107.000.

#### *Intensivering ICT kosten (nr. 9.1)*

De IT kosten zullen structureel toenemen. Dat is in lijn met toenemende oriëntatie op datakwaliteit, toegankelijkheid voor burgers en koppeling aan bronnen en gebruikers. De groei van die kosten valt moeilijk te voorspellen. De eisen ten aanzien van de IT zijn echter toegenomen en zal een opwaarts effect hebben op de ICT kosten, zowel in middelen als inhuur van specialisten. Aan de andere kant leiden de investeringen ook tot een besparing in personeelskosten. De begroting van de kostentoeename van € 375.000 is ongewijzigd ten opzichte van de begroting 2020. De kostentoeename wordt gedeeltelijk gecompenseerd door de onderstaande ontwikkelingen (9.2 en 9.3)

#### *Gebruik nieuwe belastingpakket, inclusief afschrijving (nr. 9.2)*

In 2019 is de aanbesteding van het belastingpakket afgerond en gegund aan de huidige leverancier Centric. De implementatie wordt in 2020 uitgevoerd en vanaf eind 2020 wordt het nieuwe belastingpakket in gebruik genomen. Zowel de implementatiekosten als de jaarlijkse (onderhouds)kosten zijn lager uitgevallen dan was begroot. Per saldo betekent dit een besparing van € 200.000. De kosten van het nieuwe belastingpakket waren vorig jaar opgenomen in de “*intensivering van de ICT-kosten*”

#### *Kostenbesparing personeelsbestand (nr. 9.3)*

GBLT heeft een kostenbesparing in het personeelsbestand opgenomen van € 150.000 (2 fte). Als gevolg van de verdere digitalisering en automatisering krimpt het handmatige werk in de komende jaren. Uitval van data zal afnemen of geautomatiseerd worden uitgevoerd. Dit maakt een kostenbesparing in het personeelsbestand mogelijk. Dit wordt gerealiseerd met reguliere uitstroom van medewerkers.

#### *Areaaluitbreiding en autonome groei (nr. 10)*

De kosten van areaaluitbreiding zijn opgenomen zonder een specifiek bedrag te benoemen. In 2019 is een start gemaakt met het onderzoeken van de verschillende kostendrijvers in de primaire processen. Het doel is een rekenmodel te ontwikkelen, die de voorspelbaarheid van kosten inzichtelijk maakt. Daarmee kan GBLT bijvoorbeeld de extra kosten die areaaluitbreiding en autonome groei met zich meebrengen nader specificeren.

#### *Aangepaste boeking software licenties (nr. 11)*

Tijdens de jaarrekeningcontrole 2019 heeft de accountant opgemerkt dat vooruitbetaalde kosten, voornamelijk softwarelicenties, die betrekking hebben op het boekjaar 2020 in feite in 2020 opgenomen moeten worden. Een aanpassing in de jaarrekening 2019 wordt niet noodzakelijk geacht, echter is een aanpassing vanaf 2020 wel wenselijk. Het effect van deze aangepaste boeking is een eenmalige daling van de kosten met € 100.000 in 2020, aangezien dit deel al in 2019 als kosten is geboekt.

## Conclusie

De ontwikkeling en integratie van overheidsdata is wettelijk noodzakelijk en vragen aanhoudende investeringen in kennis en middelen. De belastinguitvoering wordt de komende jaren duurder, echter zien we ten opzichte van de vorig jaar opgestelde begroting 2020 een lager kostenniveau en een meer gematigde groei. De investeringen in ICT, kennis, opleiding en samenwerking leiden tot een effectievere belastinguitvoering, foutloze data en een toename van de klanttevredenheid.

## Deelnemersbijdrage

<i>bedragen in € x 1.000</i>	<b>begroting 2020</b>	<b>begroting 2020 wijziging</b>	<b>Begroting 2021 Concept</b>	<b>Begroting 2022 Concept</b>	<b>Begroting 2023 Concept</b>	<b>Begroting 2024 Concept</b>
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.626	2.543	2.689	2.783	2.882	2.967
waterschap Rijn en IJssel	2.862	2.771	2.938	3.041	3.148	3.241
waterschap Vallei en Veluwe	4.345	4.207	4.465	4.621	4.785	4.925
waterschap Vechtstromen	3.348	3.242	3.432	3.551	3.677	3.785
waterschap Zuiderzeeland	1.711	1.657	1.763	1.824	1.889	1.944
gemeente Bunschoten	335	338	336	341	351	360
gemeente Dalfsen	479	483	486	493	507	520
gemeente Dronten	652	658	670	678	699	716
gemeente Leusden	496	500	501	508	524	537
gemeente Nijkerk	706	712	709	719	741	759
gemeente Zwolle	2.167	2.184	2.193	2.222	2.290	2.347
<b>Totale deelnemersbijdrage</b>	<b>19.727</b>	<b>19.295</b>	<b>20.182</b>	<b>20.781</b>	<b>21.493</b>	<b>22.101</b>

# Bijlage A: Informatiebrief Bestuurlijke positiebepaling

Geacht College,

Uw gemeente / waterschap is deelnemer in de belastingsamenwerking GBLT. In de afgelopen periode heeft het Algemeen Bestuur van GBLT zich gebogen over het vraagstuk van schaal en samenwerking voor GBLT. Wij, als Algemeen Bestuur, willen u informeren over de voorlopige uitkomsten.

GBLT is een gemeenschappelijke regeling waarbinnen de waterschappen Drents Overijsselse Delta, Rijn en IJssel, Vallei en Veluwe, Vechtstromen en Zuiderzeeland en de gemeenten Bunschoten, Dalfsen, Dronten, Nijkerk, Leusden en Zwolle samenwerken op het gebied van het heffen en innen van belastingen en het uitvoeren van de WOZ voor lokale overheden.

Bij GBLT heeft de afgelopen jaren het leveren van kwalitatief goede dienstverlening en het zorgen voor een lage kostprijs veel aandacht gekregen. We zijn positief over de tot op heden bereikte resultaten op dat gebied, maar zullen dat blijvend aandacht geven.

In 2018 deed zich een situatie voor waarin een gemeente zich meldde bij GBLT met een potentiële vraag tot toetreding. Die vraag heeft er mede toe geleid dat we als Algemeen Bestuur onszelf een aantal vragen hebben gesteld. Deze luiden:

1. Welke ontwikkelingen komen er op ons af op het gebied van belastingen?
2. Welke consequenties hebben die ontwikkelingen voor ons als deelnemer en voor GBLT?
3. Wat betekent dat voor de toekomst van GBLT?
4. Wat betekent dat ook voor het vraagstuk van schaal en samenwerking voor GBLT?
5. Welke strategie dienen we daarbij te volgen?
6. Wat betekent dat dan voor eventuele nieuwe toetreders? Willen we die of juist niet? Gaat ons dat helpen of juist belemmeren en welke consequenties heeft dat voor de huidige dienstverlening en de huidige kostenopbouw?
7. Wat betekent het bovenstaande voor de bestuurlijke governance? En voor de huidige opzet van de gemeenschappelijke regeling?

Als Algemeen Bestuur hebben wij de deelnemers, ambtelijk vertegenwoordigd op secretaris-/directie-niveau, gevraagd naar hun visie en advies, waarna wij een voorlopige positiebepaling hebben ingenomen.

De positiebepaling luidt als volgt:

- De inhoudelijke ontwikkeling van GBLT en het tegelijkertijd blijvend verbeteren van de kwaliteit van de taakuitvoering door GBLT en het vasthouden van het huidige kostenniveau, staan voorop als het gaat om het vraagstuk schaal en samenwerking.
- Er is een inhoudelijke visie nodig op de ontwikkeling van GBLT naar een volgend niveau van ketensamenwerking voor belastinguitvoering en de digitale overheid. Het gaat daarbij om nieuwe wet- en regelgeving, maar ook om digitalisering, informatisering, innovatie en samenwerking met de bestaande deelnemers.
- Bij die visie moet een adaptieve strategie worden gekozen om alert te kunnen inspringen op komende ontwikkelingen.
- De huidige schaal van GBLT lijkt voor de korte termijn toereikend en dat betekent dat er nu niet actief wordt ingezet op schaalvergroting, wel wordt er blijvend gekeken naar slimme vormen van samenwerking.

- Als het gaat om schaalvergroting wordt een passieve strategie gekozen. Dat wil zeggen dat er geen actieve toenadering is tot een partij, maar dat wel wordt uitgewerkt onder welke randvoorwaarden en criteria een deelnemer zou kunnen toetreden als deze zich zou aandienen.
- Als criteria gelden:
  - het ondersteunen in de verdere inhoudelijke ontwikkeling van GBLT;
  - het versterken van de landelijke positie van GBLT;
  - het vergroten van de robuustheid van GBLT qua bedrijfsvoering of het WOZ-team.
- Naast deze inhoudelijke strategische criteria kan maatschappelijke verantwoordelijkheid richting een potentiële deelnemer een aanleiding zijn om toetreding niet uit te sluiten.
- In alle gevallen geldt dat een toetreding niet verstorend of belemmerend mag zijn op de inhoudelijke ontwikkeling van GBLT of op de kwaliteit van de uitvoering.
- De strategie inzake schaalvergroting en/of samenwerking kan opnieuw bekeken worden, wanneer de uitvoering van de adaptieve strategie daartoe aanleiding geeft.
- De huidige governance van GBLT functioneert naar tevredenheid bij de huidige samenstelling. Met het oog op het bovenstaande moet onderzocht worden hoe de opzet van de GR en de stemverhouding moet worden herzien en uitgewerkt, in het geval de samenstelling gaat veranderen. Dat onderzoek wordt uitgevoerd, vooruitlopend op een aanmelding, zodat deze herziening (pas) bij een eventuele toetreders snel bestuurlijk kan worden toegepast.

Wat wij vaststellen is dat het zeer vruchtbaar is om actief na te denken over de ontwikkeling van GBLT, de koers en de strategie inzake schaal en samenwerking. Bewustzijn hierop maakt bestuurlijke aansturing effectief en maakt het mogelijk om snel te anticiperen als dat nodig is en daarmee invulling te geven aan genoemde adaptieve strategie.

Wij zijn als Algemeen Bestuur van GBLT van plan om bovenstaande positiebepaling bestuurlijk vast te stellen in onze vergadering van april 2020 en het dagelijks bestuur vervolgens opdracht te geven deze positiebepaling actief in te vullen middels een agenda met actiepunten.

Wij wijzen u er op dat de instemming van de bestuurlijke organen van de deelnemers eerst wordt gevraagd, wanneer een eventuele wijziging van de GR opportuun is, ten behoeve van toetreding of anderszins.

Wij zien de inhoudelijke visie op de ontwikkeling van GBLT, naar een volgend niveau van ketensamenwerking voor belastinguitvoering en de digitale overheid, tegemoet bij de Kadernota 2021 – 2024, eveneens in april 2020.

Als u vragen heeft of aanvullende informatie wenst dan kunt u zich wenden tot uw wethouder / heemraad in ons bestuur.

Namens het Algemeen Bestuur van GBLT,  
De voorzitter,  
B.J. Berends

De directeur  
M.A. van Helden

## Bijlage B: Koersdocument

### Wij maken ons sterk voor lokale belastingen

*Inhoudelijke visie op de ontwikkeling van GBLT naar een volgend niveau van ketensamenwerking.*

Wij van GBLT zijn uitvoerders van lokale belastingen. Dat doen we voor vijf waterschappen en zes gemeenten. Deze lokale overheden zijn niet alleen onze opdrachtgever, zij zijn ook deelnemer in onze organisatie. Zij participeren in het bestuur en jaarlijks formuleert ons bestuur de opdracht voor GBLT met een meerjarig kader en een begroting.

In de achtereenvolgende kadernota's zijn onze doelen benoemd als:

- Belastingaanslagen juist, volledig en tijdig opleggen en innen;
- Toonaangevende kwaliteit van klantbeleving;
- Informatiepositie van opdrachtgevers realiseren
- Medewerkers in beweging
- Ontwikkeling van de digitale overheid mede vormgeven.
- Daling van maatschappelijke kosten mogelijk maken.

Met de eerste twee doelen benoemen we het belang voor onze opdrachtgevers en van de belastingplichtigen. Maar er is meer. Als grote verwerker van informatie van en over burgers en bedrijven kunnen wij een positieve bijdrage leveren aan de veilige informatiehuishouding van de overheid en de daarmee verbonden maatschappelijke kosten. Dat is een steeds ontwikkelende context, waarin wij als organisatie en als medewerkers meebewegen en meegroeien.

Kwaliteit van dienstverlening is in 2016 benoemd als ontwikkelstrategie van GBLT. Wij willen goede producten en diensten leveren aan de belastingplichtigen, net als aan de opdrachtgevende waterschappen en gemeenten. 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.

Producten en service van toonaangevende kwaliteit kunnen wij leveren als wij beschikken over vakbekwame medewerkers, foutloze data, klantgerichte processen en betrouwbare systemen. Dat zijn de succesfactoren voor onze organisatie. In elk van deze vier voorwaarden investeren wij aanhoudend. Onze opdrachtgevers zien dat en ervaren de positieve resultaten. Daar gaan we mee door en daar kunnen wij nog jaren mee vooruit.

Voor de aankomende jaren zien we echter nieuwe grote ontwikkelingen in de wereld van lokale belastingen. De Landelijke Vereniging voor Lokale Belastingen (LVLB) heeft ze op een rij gezet (zie <https://www.ltabelastingen.nl>). Een grootdeel van deze ontwikkelingen liggen direct in het verlengde van de opdracht van GBLT. Een paar ontwikkelingen springen hier echt uit aangezien zij de opdracht van GBLT mogelijk beïnvloeden:

## **Centraal georganiseerde objectadministratie**

Het stelsel van basisadministraties is nog lang niet gereed en de komst van de centraal georganiseerde objectadministratie bundelt de belangen van veel partijen. Onder de noemer 'common ground' wordt gestreefd naar gezamenlijke standaard oplossingen (processen en systemen) voor de uitvoering van overheidsdiensten, waaronder belastingen.

## **Nieuwe taxatiemodellen**

Private en publieke instanties in binnen en buitenland werken aan taxatiemodellen op basis van big-data. Hiermee verandert het aard van het werk en daarmee vraagt dit een investering in de vakbekwaamheid van de medewerkers. Het werken met op AI-technieken gebaseerde systemen voor marktanalyse en modelmatige waardebeoordeling vereist een ander niveau medewerkers met andere kennis en vaardigheden.

## **Aanpassing belastingen en belastingstelsel**

Aanpassing van het belastingstelsel van de waterschappen en verruiming van het belastinggebied voor gemeenten zijn moeilijke politieke processen.

## **Datagedreven en regie op gegevens**

De toekomstige digitale mogelijkheden veranderen en daarmee de interactie tussen burger en overheid, waarbij aan de burger 'regie op gegevens' wordt toegedacht. Overheden staan hierbij voor de vraag welke kansen datagedreven sturing biedt en hoe ze hier effectief op in kunnen spelen.

De bovenstaande ontwikkelingen zijn veel groter dan alleen de belastingheffing. Ze raken de maatschappelijke vragen rond klimaatadaptatie, energietransitie, participatie, sociaal incasseren, informatieveiligheid enz. Gemeenten en waterschappen komen tot de conclusie dat zij die vraagstukken niet alleen kunnen oplossen, zowel lokaal (opgave gericht werken) als op landelijke schaal (samen organiseren). GBLT is op dat veld geen grote speler, maar wel de grootste in zijn soort, en op een positie waar veel ruimtelijke, sociale en financiële informatie over burgers en bedrijven samenkomt. Zo is de toekomst van de lokale belastingen innig verweven met de toekomst van de digitale overheid.

GBLT mag dan de grootste uitvoerder van lokale belastingen zijn in Nederland, we kunnen het niet alleen. Daarnaast is de digitale overheid van ons allemaal is. Gemeenschappelijke oplossingen bieden veel kansen, maar zijn moeilijk te realiseren. De overtreffende trap van taakverdeling is taakdeling. Het kan en het vraagt aan ieder om het eigen belang te overstijgen en te investeren in een gemeenschappelijke afgesproken architectuur.

.....GBLT is ontstaan door het samenvoegen van de elf belastingafdelingen van de deelnemers. Dat samenvoegen alleen was niet voldoende. Naast fiscale kwaliteit waren investeringen nodig in klantprocessen, ICT, business control en dergelijke om GBLT te brengen naar een hoger niveau en om te kunnen opereren op de schaal die we hadden bereikt. De volgende stap naar ketenkwaliteit vraagt om een volgend plateau; kwaliteit door samenwerking.

Die samenwerking kan verschillende vormen krijgen. Denk aan:

- langer lopende contracten met geselecteerde leveranciers;
- uitbesteden of inbesteden van diensten in deelprocessen;
- bondgenootschappen met collega's in lokale belastingen;

- gezamenlijke investeringen in overstijgende oplossingen;
- informatiedeling met deelnemers en maatschappelijke partijen;
- architectuurafspraken met deelnemers en medeoverheden;
- uitwisseling van deskundigheid bij koepelorganisaties UvW, VNG en LVLB;
- transparantie en invloed bij toezichthoudende instituties.

Zo onderkennen wij een vijfde succesfactor. Naast de eerste vier

- vakbekwame medewerkers,
- foutloze data,
- klantgerichte processen en
- betrouwbare systemen,

voegen we toe

- gelijkgestemde partners.

Bij elk van de vijf genoemde succesfactoren blijkt dat we ook gebruik maken van externe bronnen.

- Wij willen vakbekwame professionals zijn, die opgewassen zijn voor hun taken. Er zijn ook activiteiten waarop we inhuren of uitbesteden om verschillende redenen. Dat gebeurt als;
  - het volume van de werkzaamheden fluctueert (frontoffice);
  - dienstverleners beter zijn toegerust op specifieke taken (deurwaarders);
  - specialisten met bijzondere deskundigheid langszij komen (ICT).
- We willen werken aan foutloze data. Veel van die data worden niet door ons gecreëerd of beheerd. Het zijn de burgers zelf die door tussenkomst van tal van organisaties hun gegevens over gebeurtenissen in hun leven, werk of woonsituatie beschikbaar maken. Wij willen de digitale overheid mede vormgeven, omdat allen belang hebben bij foutloze (en veilige) data. Enkelvoudige opslag en meervoudig gebruik in de keten kan alleen door gemeenschappelijke architectuur en naadloze samenwerking in de keten.
- Onze klantgerichte processen vormen een keten over de grenzen van onze organisatie heen. De keten van partijen is bovendien steeds in beweging. Wetgeving speelt daarin een grote rol (stelsel basisadministraties, bescherming persoonsgegevens) en ook technologische en marktgedreven ontwikkelingen (klantcommunicatie, betaalfuncties, webdiensten).
- De systemen waar we mee werken worden niet alleen door ons gebruikt. Andere belastingsamenwerkingen gebruiken dezelfde software van een beperkt aantal leveranciers. Op landelijke schaal wordt gewerkt aan oplossingen die de afhankelijkheid van leveranciers te reduceren en de wendbaarheid vergroten om nieuwe technieken toe te kunnen passen (common-ground). Wij willen meewerken aan de ontwikkeling van techniek, maar niet zelf bouwen.
- Gelijkgestemde partners: Onze vier succesfactoren zijn dus niet alleen ónze succesfactoren. Een deel van ons succes is afhankelijk van ons vermogen om de veranderingen samen met anderen vorm te geven.

Wij weten niet welke (mix van) strategieën dominant zal blijken te zijn. Daar gaan wij strikt genomen niet over. Onze trektocht naar de toekomst is niet een geplande route naar een stip op de horizon, maar een zoektocht die we gezamenlijk gaan afleggen met de deelnemers en vele anderen.

Wij van de lokale belastingen vinden ketensamenwerking met gelijkgestemde partners nodig voor het leveren van kwaliteit van dienstverlening tot over de grenzen van onze organisatie. Daarbij willen we de deelnemers ondersteunen in hun ambities en in hun maatschappelijke opgaven. We willen hun



kwaliteiten benutten (geo / sociaal) en verwachten dat zij ook de onze willen benutten. We willen aangesloten zijn op landelijke ontwikkelingen. Dat doen we via de koepelorganisaties als UvW, VNG en LVLB. En wij willen bij al ons handelen het belang van de burger hoger achten dan ons eigen belang.

Wij zien die samenwerking als essentieel voor het realiseren van een belastingkantoor dat opgewassen is voor de opgaven. Wij maken ons sterk voor die toekomst door te investeren in intelligentie, externe oriëntatie en netwerkrelaties, zodat we kunnen samenwerken. Niet door schaalomvang, maar met kwaliteit, deskundigheid en maatschappelijke betrokkenheid.

Wij maken ons sterk voor lokale belastingen.

## Bijlage C: Financiële rekenparameters

De volgende ontwikkelingen hebben invloed op de begroting 2021 en de meerjarenraming 2022 tot en met 2024 en daarmee op de bijdragen van de deelnemers:

- Algemeen: bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming wordt, op basis van de decemberraming 2019 van het CPB, uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 1,7% op de daarvoor in aanmerking komende begrotingsposten. In de begroting 2020 werd de ontwikkeling in het meerjarenperspectief geschat op 2,3% per jaar.
- Rente en afschrijvingen:
  - de rentekosten laten geen substantiële wijziging zien ten opzichte van de meerjarenbegroting die in de kadernotitie en begroting van 2020 zijn opgenomen.
  - de afschrijvingskosten nemen vanaf 2021 toe met € 185.000 als gevolg van de investering in het nieuwe belastingpakket. Vorig jaar is in de begroting uitgegaan van een toename van de afschrijvingslast met € 300.000.
- Personeelskosten:
  - Voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt uitgegaan van een loonpeilontwikkeling van 2,5% in 2021. Vanaf 2022 wordt eveneens uitgegaan van 2,5% per jaar.

De huidige cao eindigt ultimo 2020, waardoor de verwachting voor 2021 en verder onzekerheden bevat. De groei van de economie zwakt enigszins af, echter blijft sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Het uitgangspunt van 2,5% voor 2021 en de meerjarenraming, wordt realistisch geacht.
  - Voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,7%.
- Goederen en diensten van derden:
  - in algemene zin is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,7%
  - inhuur derden/personeel is overeenkomstig cao (zie hierboven)
- Voorzieningen/onvoorzien: er is uitgegaan van een vast bedrag van € 200.000
- Goederen en diensten aan derden: dit betreft de bijdragen van de deelnemers in GBLT.
- Waterschaps- en gemeentebelastingen: dit betreft de invorderopbrengsten
- Areaaluitbreiding bij de deelnemers heeft effect op de kostenontwikkeling van GBLT. Deze toename van kosten is niet specifiek opgenomen in de kaders voor de begroting.