

Bestuursrapportage

2018-1



gemeente- en
waterschapsbelastingen

Inhoudsopgave

Bestuurlijke samenvatting	3
1 Bedrijfsvoering	5
1.1 Speerpunten uit de begroting	5
1.2 Kwaliteit van dienstverlening	5
1.3 Overige thema's uit de begroting	11
1.4 Risico management stand van zaken	13
1.5 Thema's uit de reguliere bedrijfsvoering	14
2 Belastingopbrengsten	18
3 Financiële rapportage	20

Colofon

Auteur

Leon Bramer

Datum

24-4-2018

Bestuurlijke samenvatting

Belastinguitvoering en verantwoording (operationeel plan)

Het jaar 2018 is goed begonnen bij het Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus – Tricijn. De eerste helft van elk jaar wordt in beslag genomen door het versturen van de initiële aanslagen in het nieuwe heffingsjaar. Dat verloopt volgens plan. Ook de combinatie-aanslagen voor de deelnemende gemeenten zijn volgens plan verstuurd.

De belastingverantwoordingen 2017 en de jaarstukken zijn op tijd afgerond. De bijgeleverde verklaringen van de accountant waren eveneens op tijd en getuigden van een getrouwe en rechtmatige verantwoording.

Verbetering van de bedrijfsvoering (tactisch plan)

In de begroting 2018 zijn de verbeterdoelen voor de bedrijfsvoering benoemd. Het jaar is nog jong en de uitvoering onderhanden. Bijzonder is de gerealiseerde in gebruik name van nieuwe software voor WOZ-waardering. De inrichting van de processen voor gegevensbeheer vordert gestaag, met nadruk op de kwaliteitsbewaking. Nog steeds menen we dat hier de belangrijkste waarborg ligt voor de juiste aanslag voor elke belastingplichtige. De sturing van de verbeterprojecten en vooral de toewijzing van schaarse deskundigen aan de verschillende projecten blijft een punt van aandacht. En dat aandachtspunt wordt nijpender nu de voorbereidingen zijn gestart voor de aanbesteding dit jaar van het belangrijkste onderdeel in onze ICT huishouding, de belastingsoftware. De komende 18 maanden is dat het belangrijkste project.

Realiseren kwaliteit van dienstverlening (strategische ontwikkeling)

In 2017 is geconstateerd dat meerdere kleine stappen op weg naar klanttevredenheid konden worden gemaakt. Deze stapsgewijze aanpak zetten we voort. Het klantreisonderzoek door een extern bureau hebben we enkele maanden uitgesteld, met het oog op de interne beschikbaarheid van sleutelspelers (zie 1.2.1).

Bestuurlijke cyclus

De begrotingsuitvoering geeft geen aanleiding om afwijkingen te rapporteren. Er zijn wel ontwikkelingen die noodzaken om de begroting 2018 aan te passen. Het betreft de taakoverdracht heffingstechnologie. Het onderwerp is bestuurlijk meerdere keren besproken, maar de wijziging van de deelnemer-bijdragen ligt nu voor, inclusief zienswijzeprocedure. Een tweede aanpassing van de begroting 2018 wordt aangekondigd bij de tweede bestuursrapportage. Dan gaat het over de doorberekening van kosten Wet Digitale Overheid, waarover nu nog onvoldoende zekerheid bestaat. Het geprognosticeerde exploitatieresultaat geeft wederom een overschot aan invorderbaten. In de Kadernotitie 2019 wordt aangekondigd dat deze stijging voor een deel als structureel mag worden beschouwd.

Leeswijzer

In deze bestuursrapportage wordt in hoofdstuk 1 ingegaan op de speerpunten uit de begroting en thema's uit de reguliere bedrijfsvoering.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de voor onze deelnemers te realiseren belastingopbrengsten en in hoofdstuk 3 wordt gerapporteerd over de exploitatie- kosten en baten van GBLT.

1 Bedrijfsvoering

1.1 Speerpunten uit de begroting

GBLT kent één programma, de heffing en inning van belastingen en de uitvoering van de Wet WOZ voor lokale overheden. In de begroting 2018 zijn de volgende ambities genoemd:

1.2 Kwaliteit van dienstverlening

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

De ontwikkelopgave realiseren wij langs zes ontwikkelpaden:

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

In 2017 en het eerste kwartaal van 2018 is geconstateerd dat meerdere kleine stappen op weg naar klanttevredenheid konden worden gemaakt. Deze stapsgewijze aanpak zetten we voort. De voortgang van de ontwikkelopgave en de stappen die hierin zijn gezet zijn in de volgende paragrafen opgenomen.

1.2.1 DIENSTVERLENING: ONTWIKKELING VAN DE KLANTREIS

We maken het concept klantreis structureel onderdeel van onze klantprocessen.

Door beperkte interne beschikbaarheid hebben we het klantreisonderzoek enkele maanden moeten uitstellen. In het tweede kwartaal van 2018 wordt een vervolg aan dit speerpunt gegeven door bewustwording en de visie op communicatie verder uit te rollen. Hiermee nemen we duidelijk, proactief en klantvriendelijk alle medewerkers mee in de klantreis. We zetten daarvoor ambassadeurs, kleine projecten, succesverhalen en training en opleiding in. Ook betrekken wij nadrukkelijk de input van de klant bij het vorm geven van de ontwikkeling van de klantreis. Met een aantal bedrijven en particulieren, klantpanel van de klanten uit waterschappen en gemeenten,

worden interviews gedaan. Het doel is de “voice of the customer” inzichtelijk te maken met een face to face benadering.

We voeren een klanttevredenheidsonderzoek uit.

Onder begeleiding van de organisatie KCM is het onderzoek naar de klantreis, –tevredenheid en –wens gestart. Naar verwachting resulteert dit nog voor de zomer in een rapport met resultaten. Een multidisciplinair team (met vertegenwoordiging vanuit alle afdelingen) is betrokken bij het onderzoek.

1.2.2 ICT-DIGITALISERING: DE TECHNIEK VAN DE TOEKOMST

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

- We breiden Mijn Overheid uit met Ondernemersportaal, met gebruik van E-herkenning bedrijven
- We gaan Digimelding gebruiken (terugmeldfunctie basisregistraties)
- We breiden geautomatiseerde schuldhulpverlening uit (Webis schuldhulp)
- We gaan e-facturering toepassen

We gebruiken hiervoor de Wet Digitale Overheid (verplicht door BZK)

Sinds februari 2018 kunnen bedrijven veilig vertrouwelijke gegevens uitwisselen met GBLT via E-herkenning. Dit is een belangrijke stap vooruit in de digitale dienstverlening. Zoals DigiD het mogelijk maakt voor burgers om hun persoonlijke belastingen te regelen, maakt E-herkenning het mogelijk voor bedrijven om veilig online hun belastingzaken te regelen bij GBLT.

We maken gebruik van gegevens uit basisregistraties. Wanneer we constateren dat een authentiek gegeven in een basisregistratie onjuist is, moeten we dit terugmelden aan de bronhouder. Terugmelden naar de basisregistraties is een wettelijke verplichting. Door op uniforme wijze terug te melden maken we de datakwaliteit verbeteren. Een multidisciplinair procesteam heeft hiervoor een digitaal formulier ontwikkeld en de organisatie geïnstrueerd.

De geplande uitbreiding van de geautomatiseerde schuldhulpverlening met selfservice voor bewindvoerders is, vanwege de inzet van de capaciteit van de applicatiebeheerder bij de eenheid Gegevensbeheer, doorgeschoven naar het tweede kwartaal van 2018.

Alle overheden zijn wettelijk verplicht om e-facturen uiterlijk 27 november 2018 te kunnen ontvangen en verwerken. E-factureren bespaart tijd en geld, de kans op fouten is kleiner en rekeningen worden sneller betaald. In het eerste kwartaal is de voorbereiding getroffen en zijn we klaar voor e-factureren.

De Wet Digitale Overheid (WDO, voorheen Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)) regelt het veilig en betrouwbaar inloggen voor Nederlandse burgers en bedrijven bij de (semi-)overheid en regelt de beschikbaarheid van een aantal basisgegevens voor het gebruik in overheidsprocessen. We volgen deze ontwikkelingen en we zetten diverse voorzieningen de komende periode in. We constateren dat het gebruik van de digitale diensten toeneemt. Deze ontwikkeling stimuleren we en we stellen nieuwe diensten zo veel mogelijk beschikbaar voor een groter gebruiksgemak voor burgers en bedrijven.

We gaan verder digitaliseren:

- We breiden onze communicatiekanalen uit naar SMS en Chat (of anders, afhankelijk van de uitkomsten uit klantreisonderzoek en KTO).
- We richten een Kennisbank in voor het KCC.

Het klantreisonderzoek is onderhanden en deze zomer verwachten we de uitkomsten van dit onderzoek. Op basis van de uitkomst voeren we de uitbreiding van de communicatiekanalen uit voor het verder optimaliseren van de kwaliteit van de dienstverlening.

We voeren op dit moment een pilot uit met een kennisbank. De bevindingen uit deze pilot nemen we eveneens mee in de aanbesteding die zal volgen op de uitbreiding van de communicatiekanalen.

1.2.3 COMMUNICATIE: WEBSITES, BRIEVEN E.A.

We gaan extra inzetten op communicatie:

- We gaan alle correspondentie omvormen naar taalniveau B1
- We gaan website en klantportaal moderniseren en innoveren, op basis van KTO en klantreisonderzoek. Daarbij horen borging en structurele aandacht voor kwaliteit van communicatie.
- We gaan de inzet van nieuwe media professionaliseren, op basis van KTO en klantreisonderzoek (denk aan webcare en sociale media)

De teksten op de aanslagbiljetten, de digitale assistent (website) en een deel van de uitgaande brieven zijn herschreven naar B1 taalniveau. De overige correspondentie wordt per afdeling aangepast en zal eind 2018 klaar zijn.

Twitter-, pers- en nieuwsberichten worden structureel op B1 niveau geschreven. Net als de uitspraken op bezwaar en klachten. De correspondentie bij de Frontoffice is aangepast naar B1 niveau.

We communiceren de kernboodschap 'Wij helpen u graag.' Teksten over belastingen (voor burgers) van/aan de opdrachtgevers schrijven we waar mogelijk op B1: zoals nieuwsberichten en informatie over belastingen.

1.2.4 OPLEIDING EN WERVING

We richten ons op stevige basiskennis en communicatieve vaardigheden:

- Alle medewerkers van GBLT hebben in 2018 de basis cursus gevolgd (kennis).
- Alle medewerkers van de backoffice hebben daarnaast een vervolgcursus voor hun vakgebied gevolgd (kennis).
- Alle medewerkers hebben de cursus schrijven op taalniveau B1 gevolgd (communicatieve vaardigheid).
- Voor medewerkers frontoffice starten we met een programma gericht naar klantgerichtheid.

De basis cursus bestaat nu uit 6 modules (o.a. basiskennis inhoudelijk, basis Lean Six Sigma (LSS), continuïteit en beveiliging) en iedere medewerker dient deze modules te volgen. De module basis LSS en de workshop continuïteit en beveiliging zijn door bijna iedereen afgerond. De overige modules, die later beschikbaar kwamen, moet door het merendeel nog afgerond worden in de loop van 2018.

Collega's zijn enthousiast over de taaltraining (schrijven op B1 niveau en goed spellen) en zijn actief aan de slag met de reis van de taal; zowel intern, als extern. Een groot deel van de collega's (93 deelnemers) heeft de taaltraining gevolgd. De collega's die dat nog niet hebben gedaan, gaan dit jaar alsnog de training volgen.

De cursus basisregistraties en belastingen is tot nu door 32 medewerkers gevolgd en dat vinden we te weinig. In de komende maanden wordt hier door het management op gestuurd.

Naast de basis cursussen, komt er per functie een overzicht met welke opleidingen noodzakelijk zijn. In een totaaloverzicht wordt daarbij inzichtelijk gemaakt wie welke cursus nog moet volgen, zodat we kunnen sturen en faciliteren dat de medewerkers de benodigde trainingen tijdig aangeboden krijgen.

1.2.5 DATA: DE DATA ALS GRONDSTOF (VOOR JUISTE BELASTINGAANSLAGEN, VOOR GEPERSONALISEERDE BENADERING)

We verbinden maximale privacy met maximale transparantie van data:

- We richten ons bij het gebruik van gegevens op de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) (per 25 mei 2018 van toepassing).
- We stellen – binnen wettelijke kaders en het kader van de AVG – zoveel mogelijk data beschikbaar voor burgers en bedrijven (open data en transparantie).

Informatiebeveiliging maakt transparantie naar burgers mogelijk.

Om te voldoen aan de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die per 25 mei 2018 van kracht is, is in 2017 een Privacy Impact Assessment uitgevoerd naar de mate waarin de verwerkingen van persoonsgegevens binnen onze organisatie voldoet aan de privacywetgeving. Op basis van dit onderzoek zijn aanbevelingen gegeven voor maatregelen om het niveau

overeenkomstig de wettelijke vereisten te brengen. Op basis van de aanbevelingen is een 10-stappenplan opgesteld. Inmiddels is een groot deel van deze aanbevelingen opgevolgd. Denk hierbij aan het formaliseren van de rollen zoals privacy officer en CISO, een register voor gegevensverwerking, het aanpassen van de autorisaties, het verbreden van de besturing op informatiebeveiliging, de rapportage datalekken maar ook privacy en het evalueren van de bewerkersovereenkomsten.

Voor het kunnen verstrekken van gegevens binnen de wettelijke kaders aan de deelnemers van GBLT is daarnaast het besluit gegevensverstrekking opgesteld samen met de deelnemende gemeenten en waterschappen in GBLT.

De aankomende periode worden de laatste aanbevelingen opgevolgd zoals het aanstellen van een functionaris gegevensbescherming en het publiceren van het privacy beleid. Daarmee liggen we voor de implementatie van de aanbevelingen ten aanzien van de AVG voor een groot deel op schema. Het opschonen van het archief, zowel digitaal als fysiek gaat echter meer tijd en inspanning vragen (zie 1.3.3).

1.2.6 RELATIE: DE OPDRACHTGEVERS

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

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

Ad1. Van relatiebeheer naar accountmanagement

We gaan relatiebeheer door ontwikkelen:

- We ontwikkelen relatiebeheer door naar accountmanagement:
 - Relatiemanagement
 - Contractmanagement
 - Performance management
- Samen met deelnemers gaan we demand management vormgeven
- We gaan proactief de dienstverlening met deelnemers verbeteren

Begin 2018 is er voor gekozen om van relatiebeheer naar accountmanagement te gaan en deze rol bij de business controllers onder te brengen. GBLT heeft geïnvesteerd in de functie van business controller en zij zijn dan ook het eerste aanspreekpunt voor onze opdrachtgevers.

Er is hierbij gekozen voor een verdeling over de business controllers, waardoor iedere opdrachtgever een eerste aanspreekpunt heeft. Dit laatste om de kwaliteit en snelheid van beantwoorden richting de opdrachtgever te verbeteren, de kwaliteit van dienstverlening te bewaken (contract- en performance management) en hiermee kennisborging voor onze opdrachtgevers te realiseren.

Om daarnaast de dienstverlening te verbeteren wordt meer proactief de afstemming en samenwerking gezocht met de deelnemers, Denk hierbij aan de verantwoording, maar ook de vaststelling van begroting en kerncijfers.

Ad2. Verbeteren P&C cyclus en producten

We gaan de P&C cyclus en producten verbeteren:

- Meer capaciteit beschikbaar stellen voor het waarborgen van de kwaliteit en tijdigheid van de P&C producten
- Vernieuwen van de P&C producten (o.a. op basis van data analyses)
- Het automatiseren van de cyclus voor sneller en continue inzicht en overzicht

Het centraal organiseren van de rapportage en verantwoordingsfunctie past bij de uitbereiding van de business control functie; door meer (dedicated) capaciteit voor de rapportage en verantwoordingsfunctie kan meer kwaliteit en tijdigheid worden bereikt. Daarnaast wordt door het centraal organiseren van de rapportage en verantwoordingsfunctie beoogt meer diepgang in de analyse te kunnen bereiken door het gebruik van analyse-tools. Deze tools moeten een grotere bijdrage leveren in het analyseren en verklaren van ontwikkelingen en het opstellen van verwachtingen (o.a. prognoseprotocollen), in lijn met de informatiebehoefte van de deelnemers. De ontwikkeling van CRV vindt geleidelijk plaats. In het eerste kwartaal van 2018 is hier een eerste stap in gezet voor de jaarrapportages voor de deelnemers. Voor de eerste voortgangsrapportage zal de ontwikkeling verder worden doorgezet.

Naast CRV willen we, in lijn met de begroting 2018, de kwaliteit van de P&C producten verbeteren door automatisering. Momenteel is het proces van totstandkoming van P&C producten zoals begroting, jaarrekening, maar ook rapportages zoals de voortgangsrapportage en de bestuursrapportage niet efficiënt. De aankomende periode wordt gewerkt aan de selectie en implementatie van P&C software.

De initiële implementatie vindt plaats voor de P&C-producten Begroting 2018/ Berap II en Jaarverslag 2018. De implementatie dient hierdoor plaats te vinden voor de zomer 2018.

1.3 Overige thema's uit de begroting

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

1.3.1 STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

De strategische personeelsplanning (SPP) is gebaseerd op 2 pijlers: een meerjarige prognose personeel en een vlootshouw. Beide zijn in 2017 uitgevoerd en vormen de basis voor activiteiten in 2018 en volgende jaren. Voor het invullen van vacatures worden de selectie eisen, bijvoorbeeld over opleidingsniveau en competenties, gebaseerd op de toekomstige ontwikkelingen in de organisatie. De meerjarige prognose personeel wordt in 2018 geactualiseerd.

Eind 2017 is gestart met individuele gesprekken met medewerkers, om te zorgen dat zij zich bewust zijn van hun positie, mogelijkheden en kansen in een veranderende organisatie. Dat besef is nodig om te bereiken dat medewerkers breder inzetbaar worden en zich bekwamen in meerdere kennisgebieden en gedragsstijlen. Er zijn diverse mogelijkheden om medewerkers (deels via maatwerk) te ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling en opleiding. Waar mogelijk krijgen medewerkers de gelegenheid om in te groeien in een nieuwe functie.

Medewerkers die hun loopbaan een nieuwe wending geven worden als inspirerend voorbeeld gepresenteerd aan de rest van de organisatie, bijvoorbeeld via het personeelsblad.

1.3.2 LEAN-SIX-SIGMA

We koersen op het verbeteren van kwaliteit van processen en dienstverlening. Begin 2016 is besloten om Lean-Six-Sigma (LSS) te adopteren als verandermethodologie om de productiviteit te verhogen, klanttevredenheid te verhogen en kosten te besparen. Medio september 2017 is een 2e groep medewerkers (6 medewerkers) gestart met LSS-trainingen. Zij hebben allen het theoriecertificaat behaald en zijn gestart met het uitvoeren van een LSS-project.

De focus in 2018 ligt met name op het afronden van alle lopende LSS-projecten. Bij de selectie van vervolgprojecten ten aanzien van het klantgericht inrichten en verbeteren van processen vindt voor de projecten binnen de afdeling gegevensbeheer en de Scrumteams een integrale projectprioritering plaats. Daarnaast wordt in 2018 meer aandacht besteed aan de zogenaamde bottom-up up benadering: op digitale verbeterborden kunnen medewerkers verspillingen benoemen, voorstellen doen voor procesverbeteringen, etc.

1.3.3 INFORMATIEMANAGEMENT EN INFORMATIE- EN ARCHIEFBEHEER

De afgelopen periode is een eerste aanzet gemaakt het informatiemanagement binnen GBLT te organiseren.

Een belangrijke voorwaarde om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen is dat de basis datakwaliteit op orde is. Hiervoor is een centrale eenheid gegevensbeheer ingericht. Gegevensbeheer

zorgt voor de processen; analyseren data, automatisch verwerken data, gegevens verstrekken en terugmelden.

Om de datakwaliteit te verbeteren zijn betrouwbare systemen en opgeleide medewerkers nodig. De afgelopen maanden is door verschillende teams gewerkt aan het opzetten van procesgericht gegevensbeheer om de datakwaliteit te kunnen verbeteren.

Naast het verbeteren van informatiemanagement en de datakwaliteit is het noodzakelijk dat de informatie op een verantwoorde wijze wordt beheerd en gearhiveerd.

Om als GBLT te voldoen aan de wettelijke verplichtingen voor informatie- en archiefbeheer is in 2017 een KPI-rapportage opgesteld en door het dagelijks bestuur vastgesteld. GBLT heeft hiervoor in 2018 een visiedocument en het 'Concept Verbeterplan informatie- en archiefbeheer (DIV) GBLT 2018-2020' opgesteld, in afstemming met de archiefinspectie. Hieruit volgt dat de archiefverplichtingen aandacht verdienen met meer deskundigheid dan voorheen.

De noodzakelijke verbeteringen, die volgen uit de KPI-rapportage, betreffen onder andere het bewerken van het analoge archief, verdere stappen zetten voor het digitale archief en starten met de aanbesteding van een nieuw organisatiebreed archiefbeheersysteem. 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 in 2018 het plan voort te kunnen zetten moeten extra kosten worden gemaakt. Hiervoor wordt een beroep gedaan op de benutting van de post onvoorzien (zie hoofdstuk 3).

1.3.4 RISICOMANAGEMENT

Het risicomanagement- en controlesysteem richt zich op de belangrijkste risico's (de key-risks). In het 4^e kwartaal van 2017 is een inventarisatie en analyse uitgevoerd en zijn de key-risks vastgesteld. In paragraaf 1.4 wordt de stand van zaken van deze key-risks over de eerste rapportage periode beschreven.

1.3.5 NETWERKSAMENWERKING

Ons land kent ongeveer 20 grotere en kleinere samenwerkingsverbanden voor lokale belastingen die in hoge mate dezelfde vraagstukken oplossen voor hun deelnemende gemeenten en waterschappen. Waar mogelijk kiezen zij voor een gezamenlijke aanpak. GBLT is actief in dit netwerk bij de leveranciersbenadering voor belastingsoftware en op het gebied van opleidingen. Het cursusaanbod wordt onderling afgestemd, uitgewisseld en ingekocht. De samenwerking op het gebied van softwarebeheer en onderhoud is in 2018 minder intensief omdat GBLT een aanbesteding voorbereidt. In de praktijk betekent dit dat het onderhoud wordt geminimaliseerd of opgeschort. De aanbesteding kan immers betekenen een ander softwarepakket.

1.4 Risico management stand van zaken

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 fraude, claims van derden, rechtsgedingen en onzekerheden in investeringen. GBLT is daarop alert en voert daarom gerichte interne controle, audits en fraude-analyses uit.

In 2017 is de focus gelegd op het ontwikkelen van het organisatie brede risicobewustzijn. Aansluitend is de focus gelegd op het proactief inventariseren en analyseren van risico's per afdeling en het vaststellen van de beheersmaatregelen en verbeteracties, voor de belangrijkste risicogebieden. Het risicomanagement- en controlesysteem richt zich op de belangrijkste risico's (de key-risks). In het 4^e kwartaal van 2017 zijn vanuit de inventarisatie en analyse de volgende key-risks vastgesteld:

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.

Op grond van de eerste inventarisatie en analyse waren eind 2017 bij elkaar 69 (detail)risico's in beeld gebracht verdeeld over de zeven key-risks.

Alle afdelingen hebben aan het eind van het eerste kwartaal 2018 gerapporteerd over de status van de detailrisico's en de werking van de beheersmaatregelen. In deze periode heeft bij sommige afdelingen tevens een heroverweging plaats gevonden op de oorspronkelijke risico beoordeling. Deze heroverwegingen maken een vergelijking tussen eind 2017 en eind Q1 2018 op aantallen en status weinig zinvol. Dit is echter inherent aan een organisatie die voortdurend tracht risicomanagement op een steeds hoger niveau te tillen.

Om de risicomanagement cyclus adequaat te begeleiden en doorlopend te verbeteren, is besloten een adviseur risicomanagement te werven. Momenteel vinden er gesprekken plaats met kandidaten voor de functie van risicomanager. Naar verwachting zal in het tweede kwartaal van 2018 een risicomanager worden aangesteld, die het streven om een hoger niveau van risico volwassenheid te realiseren intensief zal begeleiden. De adviseur risicomanagement is tevens de opvolger van de huidige capaciteit interne controle, die geleidelijk uitstroomt.

1.5 Thema's uit de reguliere bedrijfsvoering

1.5.1 WOZ-BEZWAREN EN BEROEPEN

Door de aanschaf van de nieuwe waarderingsapplicatie en de gewijzigde werkwijze voor het bezwaar- en beroepenproces is er op dit moment, in tegenstelling tot vorig jaar, goed inzicht in de binnengekomen bezwaren 2018. Het inboekproces is in volle gang en met de afhandeling is een start gemaakt. Rapportage over de afhandeling zal plaatsvinden in juli bij de tweede bestuursrapportage.

Het totaal aantal ontvangen bezwaren over belastingjaar 2018, ligt op dit moment op ca. 50% van het totaal aantal (4.668) ontvangen bezwaren over belastingjaar 2017, zoals gepresenteerd in de jaarrekening 2017. De bezwaartermijn van de aanslagen onroerendezaakbelasting voor het belastingjaar 2018 is nog niet verstreken, waardoor een volledig beeld van de bezwaren op dit moment nog niet gegeven kan worden.

belastingjaar 2018	ontvangen bezwaarschriften	bezwaarschriften (gedeeltelijk toegewezen)	bezwaarschriften afgewezen	vermietigen	ingetrokken	voorraad te verwerken bezwaarschriften
woningen - niet NCNP	1.103					1.103
woningen - NCNP	752					752
huurdersbezwaar	5					5
niet woningen - niet NCNP	244					244
niet woningen - NCNP	235					235
totaal	2.339	0	0	0	0	2.339

Over het belastingjaar 2018 zijn nog geen beroepen ontvangen.

1.5.2 OVERIGE BEZWAREN EN BEROEPEN

Het verloop van de overige onderhanden bezwaren over het eerste kwartaal 2018 is als volgt weer te geven:

	onderhanden werk vorig jaar	binnenkomend lopend jaar	totaal te verwerken	verwerkt	onderhanden werk
totaal heffingsbezwaren	3.809	10.047	13.856	10.314	3.542
totaal invorderingsbezwaren	657	512	1.169	1.082	87

De onderhanden bezwaren van vorig jaar zijn in het eerste kwartaal volledig afgehandeld. De bezwaren ontvangen in 2018 worden binnen de wettelijke termijn afgehandeld.

Ten opzichte van 2017 zijn er in het eerste kwartaal 18% minder heffingsbezwaren ontvangen. De analyse voor 2017 is nog onderhanden. Zodra deze gereed is kan de daling in het eerste kwartaal 2018 specifieker worden onderbouwd.

Het aantal bezwaren tegen invorderingskosten ligt in het eerste kwartaal 2018 48% lager dan in 2017. Deze daling wordt veroorzaakt door een samenspel van redenen. Begin 2017 ontvingen we veel bezwaren vanwege de perikelen rondom de berichtenbox. Deze worden inmiddels veelal telefonisch afgehandeld, waarbij we een coulantere houding hebben aangenomen ten aanzien van het afboeken van kosten. Daarnaast zijn de aanslagen over oude jaren vaak aanleiding voor

bezwaren. De piek in die inhaalslag is inmiddels voorbij, wat zichtbaar wordt in een daling van het aantal bezwaren. Structureel gezien zijn we strakker in het tijdig opstarten van het invorderproces. Ook dit uit zich in minder bezwaren.

Het verloop van de onderhanden beroepen over het eerste kwartaal 2018 is als volgt weer te geven:

	onderhanden werk vorig jaar	binnenkomend lopend jaar	totaal te verwerken	verwerkt	onderhanden werk
beroepen	36	24	60	19	41
hoger beroepen	9	0	9	7	2

De (hoger) beroepen van het vorige jaar betreffen lopende procedures. Ten opzichte van vorig jaar zijn in het eerste kwartaal minder beroepen binnen gekomen. De lopende procedures vanuit voorgaand jaar is wel hoger dan een jaar geleden. Vanwege de afhankelijkheid van externe partijen kan in de doorlooptijd van de beroepen beperkt gestuurd worden.

1.5.3 KLANTENCONTACTEN

De volgende tabel geeft de door GBLT ontvangen en beantwoorde telefoontjes en de telefonische bereikbaarheid van 2017 en 2018 aan. Daaronder is een overzicht opgenomen van de digitale contacten in dezelfde periode.

telefonisch	2018 Q1	2017 Q1
inkomende telefoontjes	55.466	85.636
beantwoorde telefoontjes	52.570	80.710
gemiddeld aantal beantwoorde telefoontjes per dag	821	1.246
servicelevel bereikbaarheid	95%	96%

De ingekomen telefoontjes in 2018 zijn 36% gedaald ten opzichte van 2017. We zien een toename van het gebruik van de digitale kanalen, mede door kanaalsturing. De klanten stellen daarbij hogere eisen ten aanzien van bereikbaarheid en snelheid dan voorheen. De verbetering van het invorderproces heeft zichtbaar een positief effect op het aantal telefoontjes. Anderzijds neemt de complexiteit van de telefoontjes toe en daarmee ook de gesprekstijd.

Het percentage beantwoorde telefoontjes in het 1e kwartaal van 2018 is ten opzichte van 2017 toegenomen van 94% naar 95%. Het servicelevel bereikbaarheid was 95%. Dit is een beperkte daling ten opzichte van vorig jaar, waarbij minder inkomende telefoon is ontvangen. De daling wordt veroorzaakt door enerzijds een toename van de gespreksduur als gevolg van een hogere complexiteit per gesprek en anderzijds door besparing op kosten. Neemt niet weg dat ruimschoots wordt voldaan aan de gestelde kpi (90%-95%).

<u>digitaal</u>	2018 Q1	2017 Q1
aantal bezoekers website GBLT	177.249	166.221
Berichtenbox van Mijn Overheid	278.709	243.391
overige (digitale) kanalen GBLT	117.275	115.050
totaal	573.233	524.662

Gebruik van de digitale kanalen en de website is ten opzichte van 2017 gestegen. In het eerste kwartaal zijn er 932.154 (838.928 1^e kwartaal 2017) documenten verzonden waarvan 30,89 % digitaal. Ten opzichte van 2017 zijn 19% meer documenten digitaal gestuurd.

1.5.4 KWIJTSCHELDING

Het verloop van de onderhanden kwijscheldingverzoeken – gesplitst naar gemeenten en waterschappen – over het eerste kwartaal 2018 is als volgt weer te geven:

GEMEENTEN	Onderhanden werk vorig jaar	Binnenkomend lopend jaar	Totaal te verwerken	Verwerkt lopend jaar	Onderhanden werk
totaal	186	6.066	6.252	3.432	2.820

De onderhanden kwijscheldingsverzoeken van vorig jaar zijn in het eerste kwartaal van 2018 afgehandeld. De huidige onderhanden verzoeken hebben betrekking op verzoek- en beroepschriften kwijschelding die in het 1^e kwartaal van 2018 zijn ontvangen. De verwerkte verzoek- en beroepschriften zijn binnen de wettelijke termijn afgehandeld.

WATERSCHAPPEN	Onderhanden werk vorig jaar	Binnenkomend lopend jaar	Totaal te verwerken	Verwerkt lopend jaar	Onderhanden werk
totaal	6.524	67.076	73.600	50.325	23.275

Van de onderhanden kwijscheldingsverzoeken van vorig jaar zijn op dit moment nog 1.292 verzoek- en/of beroepschriften bij de samenwerkende gemeenten in behandeling. De door GBLT verwerkte verzoek- en beroepschriften zijn binnen de wettelijke termijn afgehandeld.

Het aantal binnengekomen kwijscheldingsverzoeken in het 1^e kwartaal van 2018 is voor gemeenten met 21% en voor waterschappen met 16% toegenomen ten opzichte van het 1^e kwartaal 2017.

De stijging van 16% en 21% inzake de aanvragen kwijschelding voor respectievelijk de waterschappen en gemeenten heeft als belangrijkste oorzaak dat ieder jaar het aantal toewijzingen inzake de geautomatiseerde kwijschelding via het Inlichtingenbureau (vroeg signalering of op de aanslag al kwijschelding komt te staan) toe neemt. Voor 2018 is dit een stijging van circa 10%. Daarnaast heeft GBLT met ingang van 2018 haar kwijscheldingsproces vereenvoudigd. Door deze administratieve lastenverlichting voor de klant is de wijze van aanvragen meer digitaal gegaan dan in

2017. Hierdoor vraagt de klant sneller en gemakkelijker kwijtschelding aan en is deze eerder bij GBLT binnen om af te handelen. Deze proceswijziging heeft te maken met de uitwerking van de “klantreis” van GBLT. Daar waar voor 2018 eerst een aanvraagformulier werd toegezonden aan de klant, waarnaar deze alle gevraagde kopieën moest toevoegen, kwamen deze aanvragen pas in het tweede kwartaal binnen. Dit lijkt nu niet meer het geval te zijn, daar waar vorig jaar de instroom van verzoeken veelal in het 2^e kwartaal op gang kwam, krijgt dit nu in het 1^e kwartaal al gestalte.

1.5.5 KLACHTEN

Het verloop van de werkvoorraad klachten over het eerste kwartaal 2018 is als volgt weer te geven:

	ontvangen	informeel afgehandeld	formeel afgehandeld ongegrond	formeel afgehandeld - gegrond				in behandeling
				bejegening	kwijtschelding	communicatie	overig	
totaal	162	122	18	0	0	3	11	8

GBLT registreert alle ontvangen klachten, ongeacht de wijze van afhandelen. Van de 162 ontvangen klachten in het eerste kwartaal zijn er 32 formeel afgehandeld. Van deze klachten is 56% ongegrond verklaard. Bij de overige afgehandelde klachten is op informele wijze tot een oplossing gekomen.

Ten opzichte van het eerste kwartaal 2017 is het aantal klachten verdubbeld. Het is nog vroeg in het jaar om hier conclusies aan te verbinden. Indien deze lijn zich wel voortzet, volgt een nadere analyse in de volgende bestuursrapportage.

2 Belastingopbrengsten

Onderstaand is een toelichting opgenomen over de voortgang van de aanslagoplegging van de waterschapsbelastingen en de gemeentebelastingen op GBLT totaal niveau. De verschillen tussen de kerncijfers en de realisatie op deelnemer niveau zullen in de voortgangsrapportages worden verklaard.

2.1 Waterschapsbelastingen

In de hierna volgende tabel zijn de tot en met 31 maart 2018 gegenereerde opbrengsten voor het belastingjaar 2018 voor de waterschapsdeelnemers weergegeven. In de eerste drie maanden van het jaar is de prioriteit uitgegaan naar het opleggen van de primaire kohieren voor het belastingjaar 2018 conform productieplanning. In de periode april tot en met juni 2018 worden conform deze planning nog meerdere primaire (gecombineerde) kohieren voor de zuiveringsheffing woonruimten, watersysteemheffing eigenaren en ingezetenenheffing opgelegd. De kerncijferbesprekingen en de inschatting van de prognose 2018 is op dit moment onderhanden. Vooralsnog worden geen materiële wijzigingen verwacht. Eventuele wijzigingen worden in de 2^e bestuursrapportage gemeld.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	Kerncijfers begroting 2017	Realisatie tot en met 31-mrt-17	Percentage realisatie t.o.v. kerncijfers begroting 2017	Kerncijfers begroting 2018	Realisatie tot en met 31-mrt-18	Percentage realisatie t.o.v. kerncijfers begroting 2018
zuiveringsheffing						
woonruimten	178.867	76.852	43%	181.885	77.136	42%
bedrijfsruimten	69.537	68.049	98%	72.430	71.359	99%
totaal zuiveringsheffing	248.404	144.900	58%	254.315	148.495	58%
watersysteemheffing						
verontreinigingsheffing woonruimten	597	202	34%	584	181	31%
verontreinigingsheffing bedrijfsruimten	964	197	20%	1.013	305	30%
ingezetenen	95.727	46.674	49%	99.015	47.328	48%
gebouwd	137.258	13.777	10%	139.395	13.843	10%
ongebouwd	40.988	3.881	9%	41.296	3.951	10%
ongebouwd natuurterreinen	1.599	98	6%	1.639	116	7%
totaal watersysteemheffing	277.133	64.828	23%	282.942	65.724	23%
totale belastingopbrengst	525.537	209.728	40%	537.257	214.219	40%

In bovenstaande tabel is ook een vergelijking weergegeven tussen de realisatiecijfers tot en met maart 2017 van belastingjaar 2017. De procentuele realisatie ten opzichte van de begroting is in lijn met vorig jaar, zowel op totaalniveau als ook per belastingsoort (m.u.v. verontreinigingsheffing bedrijfsruimten). In absolute zin is in 2018 € 4,5 miljoen meer opgelegd (+2,1%).

Het voornaamste deel van opbrengsten verontreinigingsheffing bedrijfsruimten is afkomstig van bronneringen die lozen op oppervlaktewater. Deze opbrengst is daardoor meer onderhevig aan fluctuaties per momentopname en zegt nog niets over de prognose einde belastingjaar.

In 2017 is de productieplanning vier tot zes weken naar achteren geschoven doordat gemeenten zijn aangesloten op de LV-WOZ. Dit heeft consequenties gehad voor het moment van aanslagoplegging en de inning. In 2018 constateren we een sterke verbetering en op basis van de huidige gegevens verwachten we geen substantiële vertraging. Wel zijn enkele beperkte verschuivingen in de planning noodzakelijk zijn geweest vanwege vertraagde aanlevering van de WOZ gegevens door enkele inliggende gemeenten. Dit heeft dit niet geleid tot het opschuiven van de gehele planning en overschrijding van de geplande data van de kohieren in de komende maanden. Het liquiditeitseffect is eveneens gering.

2.2 Gemeentebelastingen

In de hierna volgende tabel zijn de tot en met 31 maart 2018 gegenereerde opbrengsten voor het belastingjaar 2018 voor de gemeentedeelnemers weergegeven.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	Kerncijfers begroting 2017	Realisatie tot en met 31-mrt-17	Percentage realisatie t.o.v. kerncijfers begroting 2017	Kerncijfers begroting 2018	Realisatie tot en met 31-mrt-18	Percentage realisatie t.o.v. kerncijfers begroting 2018
onroerendezaakbelasting						
eigenaren woonruimten	34.911	34.632	99%	34.648	35.399	102%
eigenaren niet woonruimten	21.156	17.008	80%	20.736	19.665	95%
gebruikers niet woonruimten	13.876	11.420	82%	13.813	13.321	96%
totaal onroerendezaakbelasting	69.943	63.060	90%	69.198	68.385	99%
overige heffingen/belastingen						
rioolheffing	15.754	13.706	87%	15.754	14.505	92%
afvalstoffenheffing/reinigingsheffing	24.281	23.683	98%	24.424	23.276	95%
diftar	1.125	0	0%	1.125	0	0%
hondenbelasting	946	934	99%	946	921	97%
toeristenbelasting	1.482	0	0%	1.482	0	0%
overige heffingen	2.015	572	28%	1.996	596	30%
totaal overige heffingen/belastingen	45.602	38.895	85%	45.726	39.299	86%
totale belastingopbrengst	115.546	101.955	88%	114.924	107.685	94%

In de tabel wordt een vergelijking weergegeven tussen de realisatiecijfers tot en met maart 2017 en 2018. Ten opzichte van vorig jaar is de totale realisatie toegenomen, zowel procentueel als absoluut.

De voortgang van de aanslagoplegging onroerendezaakbelasting ligt, met name voor de niet-woningen, in 2018 ruim voor op 2017. Het waarderingsproces was verder gevorderd dan voorgaande jaren, waardoor meer aanslagen opgelegd konden worden in het eerste kwartaal.

De aanslagoplegging voor de rioolheffing loopt eveneens voor ten opzichte van vorig jaar en de afvalstoffenheffing blijft iets achter. De tussentijds hogere of lagere realisatie is een momentopname en heeft geen effect op de prognose.

Over het geheel genomen kunnen we concluderen dat aanslagen, met name voor de gemeentebelastingen, eerder opgelegd worden. De tijdigheid laat een goede verbetering zien.

3 Financiële rapportage

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

Onderstaande tabel geeft de lasten en baten per 31 maart 2018 ten opzichte van de begroting na wijziging op hoofdlijnen weer. Verder wordt in de laatste kolom de prognose voor het eind van het boekjaar getoond.

bedragen in € x 1.000

	begroting 2018	realisatie 2018 t/m 31-maart	Prognose einde boekjaar
LASTEN			
Rente en afschrijvingen	783	107	600
Personeelslasten	12.484	3.346	12.675
Goederen en diensten van derden	7.996	2.294	8.378
Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien	200	40	200
TOTAAL LASTEN	21.463	5.787	21.853
BATEN			
Goederen en diensten aan derden	18.128	4.428	18.218
Waterschaps- en gemeentebelastingen	3.210	0	3.810
Onttrekkingen aan bestemmingsreserve	125	40	200
TOTAAL BATEN	21.463	4.468	22.228
RESULTAAT	0	-1.320	375

De realisatie tot en met 31 maart is negatief, omdat nog geen invorderopbrengsten zijn gerealiseerd die betrekking hebben op boekjaar 2018. De geboekte kosten ad € 40.000 ten laste van de post onvoorzien hebben betrekking op de voormeldingen, conform besluitvorming door het bestuur in januari 2018.

Na het vaststellen van de initiële begroting 2018 van GBLT hebben zich wijzigingen voorgedaan. Met ingang van 2018 worden de werkzaamheden heffingstechnologie weer bij de waterschappen Vallei en Veluwe en Zuiderzeeland uitgevoerd. Hierdoor dalen de lasten (en baten) met € 418.000. Deze wijziging is door het bestuur goedgekeurd en al wel verwerkt in de prognose einde boekjaar. De formele begrotingswijziging wordt voorgelegd met een zienswijze procedure, aangezien de wijziging effect heeft op de bijdragen van de deelnemers.

In de prognose is eveneens rekening gehouden met de doorbelasting van de kosten voor de Wet Digitale Overheid van de waterschappen via GBLT. Dit gaat om een bedrag van € 508.000. Hierover is het algemeen bestuur in het eerste kwartaal van 2018 geïnformeerd. Aangezien sprake is van een doorbelasting, stijgen de baten met hetzelfde bedrag. Deze wijziging is structureel en ook in de

begroting 2019 opgenomen. De formele begrotingswijziging in de begroting 2018 volgt wanneer er voldoende zekerheid is over de hoogte en wijze van verrekening. Dit wordt naar verwachting in de 2^e bestuursrapportage opgenomen.

Voor het project waarden op gebruiksoppervlakten, wordt vanuit de bestemmingsreserve € 75.000 meer onttrokken om de hoger geschatte kosten te dekken. Dit is door het bestuur geaccordeerd.

Om aan de wettelijke verplichtingen voor informatie en archiefbeheer te kunnen voldoen, conform het plan van aanpak, is voortzetting van het plan in 2018 nodig. Dit betekent dat in 2018 voor ongeveer € 50.000 aan extra kosten gemaakt zal worden. Voor deze kosten wordt een beroep gedaan op de post onvoorzien.

Daarnaast is, in lijn met de Kadernotitie 2019, in de prognose uitgegaan van een meeropbrengst voor de invorderkosten van € 600.000. De kosten voor het invorderproces stijgen evenredig mee met € 225.000. Per saldo gaat de prognose uit van een positief resultaat van € 375.000.

Op basis van de geaccordeerde wijzigingen door het bestuur (inclusief de formele begrotingswijzigingen die met een zienswijze procedure worden voorgelegd), de huidige bestedingen en de verwachte bestedingen gedurende de overige maanden van 2018 is de prognose einde boekjaar opgesteld.



gemeente- en
waterschapsbelastingen