



Kadernotitie 2024

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	3
2.	Strategische doelstellingen en ontwikkelingen	4
3.	Prestaties 2024 –2027	8
4.	Financiën	14
	Bijlage A: Financiële rekenparameters	19

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: GBLT is hun gemeenschappelijke regeling en zij hebben aan GBLT de opdracht gegeven om hun belastingen uit te voeren. Zij zijn de deelnemers en de opdrachtgevers van GBLT. Daarnaast worden vanuit de gemeenschappelijke regeling via een dienstverleningsovereenkomst de belastingen uitgevoerd voor de gemeente Ommen.

De kadernotitie 2024 presenteert de beleidsmatige en financiële kaders voor GBLT en de effecten daarvan voor de opdrachtgevers in de periode 2024–2027. Net als voorgaande jaren bieden wij de kadernotitie, jaarstukken en begroting gelijktijdig aan. De kadernota blijft daardoor compact, zonder herhalingen in de begroting of jaarverslag.

In de kadernotitie behandelen wij de strategische doelen voor de periode 2024–2027 en wat er voor nodig is om die uit te werken en te realiseren. De begroting 2024 bevat de uitwerking van de concrete plannen om de doelstellingen te bereiken, met de bijbehorende financiële middelen nader beschouwd. Het algemeen bestuur van GBLT stelt de begroting vast, nadat zienswijzen van de deelnemers zijn ingewonnen. De deelnemers kunnen hun visie daarbij betrekken op de meerjarige ontwikkeling van GBLT, zoals weergegeven in deze kadernotitie.

Naast kadernotitie en begroting ontvangt elk van de opdrachtgevers in 2023 een kerncijferbegroting voor het jaar 2024. Daarin staat concreet benoemd welke belastingopbrengsten worden verwacht. In de kerncijferbegroting komt de uitkomst voor de individuele deelnemer meer tot zijn recht. De kerncijferbegrotingen verschijnen in het voor- en najaar, zodat deze qua actualiteit aansluiten bij het begrotingsproces van de individuele deelnemers.

2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen

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

2.1. Ontwikkelingen

De gemeenschappelijke regeling GBLT functioneert goed. De belangen van de waterschappen en gemeenten lopen in hoge mate parallel. Dat draagt bij aan harmonieuze bestuurlijke verhoudingen.

Ruim een jaar geleden startte het bestuur van GBLT het proces om de governance toekomstbestendig te maken. Hiervoor heeft het bestuur van GBLT een voorstel opgesteld met een goed evenwicht van onderlinge solidariteit, uiteenlopende belangen en bedrijfsmatige efficiency. Dit voorstel is verwerkt in een ontwerp voor de gewijzigde gemeenschappelijke regeling GBLT en is een handvest voor potentiële nieuwe deelnemers. Deze documenten zijn in oktober 2022 vastgesteld door het bestuur.

Na afronding van het proces voor een toekomstbestendige governance, is eind 2022 een werkgroep gestart om op basis van de herziening van de Wgr, die per 1 juli 2022 van kracht is, de wijzigingen ten aanzien van de GR voor te bereiden. GBLT heeft hierbij tot 1 juli 2024 de tijd voor het doorvoeren van de wijzigingen. De planning is medio 2023 het voorstel bestuurlijk te behandelen.

Medio 2021 heeft het bestuur besloten om tijdelijk een DVO af te sluiten met de gemeente Ommen voor het uitvoeren van de Wet WOZ en het belastingproces vanaf 1 januari 2022. Besluitvorming over toetreding vindt in de loop van 2023 plaats en is daarmee bepalend voor de samenstelling van deelnemers in 2024 en verder. De tabellen in deze begroting zijn opgesteld op basis van het uitgangspunt dat de besluitvorming positief is en Ommen deelnemer wordt.

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

WOZ-uitvoering

De WOZ-uitvoering krijgt naar verwachting de aankomende jaren te maken met verschillende ontwikkelingen. De energietransitie gaat invloed krijgen op de waardebeoordeling van WOZ-objecten. Denk aan het gebruik van duurzaamheidskenmerken en een energie-index. De economische ontwikkelingen zoals de inflatie, daling van koopkracht en een stijging van de hypotheekrente leiden tot een keerpunt in de woningmarkt. De fluctuerende prijzen hebben daarmee effect op de WOZ-waardebeoordeling.

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

Transparantie en rechtsbescherming

Er is een veranderende behoefte aan transparantie en rechtsbescherming. De maatschappij vindt het steeds normaler dat alle gegevens eenvoudig toegankelijk zijn. In de verwachting is open data de norm. Er zal echter een balans moeten worden gevonden tussen transparantie en bescherming en beveiliging van persoonsgegevens. Het contact tussen overheid en burgers wordt steeds belangrijker. Dat geldt ook voor de inwinning, het gebruik en de bescherming van gegevens door de overheden. En dan niet elke overheid voor zich, maar alle overheden gezamenlijk. Dat biedt veel kansen, maar brengt ook risico's met zich mee. GBLT blijft dan ook werken aan transparantie maar ook aan navenante informatiebeveiliging voor onze belastingomgeving.

Daarnaast is de trend ingezet dat meer gebruik wordt gemaakt van rechtsbescherming. Een brede maatschappelijke ontwikkeling en niet uniek voor lokale belastingen. De op landelijk niveau gemeten toename van de NCNP-bezwaren bij de WOZ is hier een voorbeeld van. Een ontwikkeling die zonder aanpassing in de regelgeving nog grotere vormen kan gaan aannemen, zeker in het licht van de recente ontwikkeling van de gemiddelde woningwaarde. Deze ontwikkeling kan zich echter nog verder verbreden naar lokale belastingen en processen zoals kwijtschelding.

Common Ground en SOR

Het stelsel van basisadministraties is nog lang niet gereed. En de komst van de Samenhangende objectenregistratie (SOR) bundelt de belangen van veel partijen. Onder de noemer 'Common Ground' wordt gestreefd naar gezamenlijke standaardoplossingen, het ontkoppelen van werkprocessen en applicaties en data bevragen bij de bron i.p.v. veelvuldig kopiëren en opslaan.

Sociaal incasseren

Het invorderingsproces van overheden is politiek actueel, zeker in het kader van de toeslagenaffaire. Om mensen met schulden beter te helpen, is de nieuwe *Wet vereenvoudiging beslagvrije voet* in werking getreden. In de afgelopen jaren heeft GBLT al stappen gezet in sociaal incasseren door het bieden van een helpende hand aan de klanten met problematische schulden met interventies als voorbellen en huisbezoeken. Schuldenproblematiek en betalingsproblemen liggen vaak breder dan alleen de belastingplicht.

Om de problemen echt aan te pakken vraagt dit om vroegsignalering en samenwerking met andere instanties om burgers een helpende hand te bieden. Tot op heden hebben we hier echter nog te maken met juridische beperkingen vanuit de algemene verordening gegevensbescherming en fiscale geheimhoudingseisen. Vanuit GBLT is echter de hoop dat we in de periode 2024 en verder alsnog stappen kunnen zetten in een samenwerking met partners om vroegtijdig financiële problemen bij klanten te signaleren.

Datagedreven sturing en regie op gegevens

De toekomstige digitale mogelijkheden veranderen. Daarmee verandert ook de interactie tussen burger en overheid. Door de burger de mogelijkheid voor 'regie op gegevens' te geven ontstaat bij overheden de vraag welke kansen dit geeft voor datagedreven sturing en hoe hier effectief op kan worden ingespeeld.

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

Aanpassingen aan het belastingstelsel

Op het moment van schrijven wordt door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat een wijziging van de Waterschapswet en de Waterwet voorbereid. De waterschapsbelastingen worden hiermee aangepast en knelpunten in de watersysteemheffing, de zuiveringsheffing en verontreinigingsheffing worden opgelost.

Op basis van het nieuwe belastingstelsel moeten de belastingssystemen worden aangepast voor de watersysteemheffing, onder meer voor de mogelijke tariefdifferentiatie. Daarnaast moeten er wellicht aanvullende gegevens worden bijgehouden. De invoering van het nieuwe belastingstelsel staat gepland voor 2025. Hiervoor dienen de aanpassingen in de systemen plaats te vinden.

Naast de waterschapsbelasting wordt ook nagedacht over de mogelijkheden om het gemeentelijk belastinggebied te verruimen. Verruiming van het gemeentelijk belastinggebied staat niet op zichzelf, maar vormt een bouwsteen binnen de hervorming van het gehele belastingstelsel en houdt tevens verband met de wijziging van de financiële verhouding tussen Rijk en gemeenten. Hierbij was het de wens van het kabinet Rutte III om de belasting op arbeid te verlagen en als gevolg hiervan de rijksuitkering aan gemeenten te verlagen.

Gemeenten zouden de verlaging kunnen compenseren door meer belasting te heffen. Hierbij wordt gedacht aan onder meer een ingezetenenbelasting en een ozb-gebruikersheffing op woningen met een stijging van de belastingopbrengsten met circa 40%. In het regeerakkoord van het nieuwe kabinet Rutte IV is opgenomen dat in de komende jaren een nieuwe financieringssysteematiek voor de periode na 2025 wordt uitgewerkt en dat de financiering van de medeoverheden in de huidige kabinetsperiode grotendeels zal worden vormgegeven via de accres-systeematiek. GBLT houdt de ontwikkeling nauwgezet in de gaten via betrokken organisaties als de VNG en de LVLB.

Deskundige, duurzaam inzetbare medewerkers

De ontwikkelingen laten zien dat steeds meer een beroep wordt gedaan op het verandervermogen van GBLT. Externe wetten en regels over belastingen, over de verhoudingen tussen overheid en burgers en over het gebruik van gegevens bepalen meer en meer het langetermijnperspectief voor GBLT. Deze ontwikkelingen stellen ook steeds meer eisen aan de uitvoering van het werk. Hierbij is het de uitdaging op korte en langere termijn voldoende, deskundig en duurzaam inzetbare medewerkers te hebben. Maar ook te houden en bij uitstroom te vervangen door nieuwe talentvolle medewerkers. Dit vraagt om tijdig inspelen op veranderingen en het behouden en breder inzetten van huidige medewerkers. Dit ook in het licht van de verwachte pensioenuitstroom.

2.2. Strategische doelstellingen en ontwikkelstrategie

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

Dit is de ontwikkelstrategie die GBLT sinds 2016 heeft ingezet en vast is blijven houden. In 2022 is de missie en visie van GBLT opnieuw verwoord, in lijn met de ontwikkelstrategie *kwaliteit van dienstverlening*.

Missie:

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

Visie:

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

Dit betekent voor ons:

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

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

In lijn met de nieuwe missie en visie is en blijft de ontwikkelstrategie van GBLT dan ook kwaliteit van dienstverlening. Zoals in de vorige paragraaf aangegeven zien we veel nieuwe ontwikkelingen in onze omgeving. Eerder hebben wij onze strategische doelstelling geherformuleerd en die sluiten nog aan bij de urgenties van dit moment. De strategische ontwikkeldoelstellingen zijn als volgt verwoord:

- Wendbare organisatie
- Aantoonbare datakwaliteit
- Klantdienstverlening
- Dienstverlening opdrachtgevers
- Sociaal gezicht
- Lerende organisatie

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

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

3. Prestaties 2024 –2027

In dit hoofdstuk worden de doelstellingen tot 2027 nader uitgewerkt. In de begroting wordt vervolgens toegelicht wat GBLT daarvoor gaat doen in het jaar 2024. Voor aanvullende informatie over een doelstelling wordt dan ook verwezen naar de begroting van 2024 van GBLT. In dit document is de betreffende doelstelling verder uitgewerkt in concrete activiteiten. Deze keus is gemaakt om de kadernotitie compact te houden en doublures te voorkomen. Jaarstukken, kadernotitie en begroting worden als een samenhangend geheel aangeboden.

3.1 Wendbare organisatie

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

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

Complexiteitsreductie van informatievoorziening onder meer door procesgericht werken met generieke processen en voldoen aan standaarden dragen hieraan bij. De systemen waar we mee werken worden echter niet alleen door ons gebruikt. Andere belastingsamenwerkingen gebruiken dezelfde of een vergelijkbare informatiehuishouding.

Op landelijke schaal wordt gewerkt aan oplossingen die de afhankelijkheid van leveranciers reduceren en de wendbaarheid vergroten. Maar denk ook aan SaaS-oplossingen waarmee steeds meer generieke oplossingen worden geboden, maatwerk wordt voorkomen en tegelijkertijd het (technische) beheer bij de leverancier wordt belegd. Ontwikkelingen die bijdragen aan de wendbaarheid van GBLT.

Samenwerking is echter nodig om verder invulling te kunnen geven aan een gemeenschappelijke informatiehuishouding en maatschappelijke opgaven. Dit vraagt aansluiting op landelijke ontwikkelingen via organisaties als Unie van Waterschappen, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Landelijke Vereniging Lokale Belastingen en Het Waterschapshuis.

Overall 2024 – 2027:

- GBLT werkt samen in de keten aan een gemeenschappelijke informatiehuishouding: samen en met collega-belastingkantoren en koepelorganisaties actief werken aan landelijke ontwikkelingen voor een gemeenschappelijke informatiehuishouding
- GBLT werkt onder architectuur voor haar informatievoorziening en procesinrichting.
- GBLT werkt aan het reduceren van complexiteit: vereenvoudiging van de informatievoorziening en data en applicatie scheiden (common ground)
- Kennis en expertise benodigd voor ontwikkelingen is geborgd: voor complexere ontwikkelingen kennis en expertise van buiten halen en borgen
- GBLT onderzoekt de inzet van robotica en andere innovaties die elders hun waarde bewezen hebben.
- GBLT werkt samen met leveranciers om de informatiesystemen tijdig aan te passen aan nieuwe belastingwetgeving.

2024:

- Implementeren van 'werken onder architectuur' o.b.v. de uitgangspunten voor de informatievoorziening en de doelarchitectuur.
- Inrichten van processen conform LLBP (Landelijke Lokale Belastingprocessen) en vereenvoudigen van de informatievoorziening op basis van generieke landelijke processen.
- Sturen op kennis, capaciteit en inzetbaarheid over de keten van GBLT.
- Verder inzetten of optimaliseren van RPA om taken slimmer te doen en tijd vrij te maken voor nieuwe taken.
- Verder toepassen van het gebruik van geo-informatie, statistische modellen, AI-modellen en machine-learning-taxatiemodellen.
- Realiseren van de doelstellingen over de informatie-architectuur rondom de WOZ zoals vastgelegd in het "Convenant samenwerking WOZ-ICT standaarden"
- Aanpassen van de digitale aanpak voor de zuiveringsheffing bedrijven (30-50K)

3.2 Aantoonbare datakwaliteit

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

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

Overall 2024 – 2027:

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

2024:

- Het verder aansluiten op basis- en kernadministraties (inclusief teurgmeldvoorzieningen en IMWOZ 3.20) en het aantoonbaar maken van de datakwaliteit
- Anticiperen c.q. doorontwikkelen om "regie op gegevens" voor burgers mogelijk te kunnen maken.
- Structureel uitvragen van gegevens verder vormgeven door de belanghebbenden permanente inzage in de objectkenmerken te geven inclusief de mogelijkheid voor het doorgeven van wijzigingen.
- Zorgdragen dat objectkenmerken die gebruikt worden bij de WOZ-taxaties een bouwsteen vormen binnen de samenhangende objectenregistratie;
- Onderzoek en implementatie van de benodigde wijzigingen vanuit nieuwe belastingstelsels

3.3 Klantdienstverlening

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

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

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

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

Overall 2024 – 2027:

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

2024:

- Het verder uitrollen van de klantreis
 - Het uitbouwen van de service beloften en uitbreiden van de bewijslast
 - Uitvoeren van het kanalenbeleid: welke kanaal gaan we verder implementeren
 - De feedback van klanten gebruiken als brandstof voor verbeteren van onze processen en optimalisatie van dienstverlening
- Onderzoeken en toepassen van de mogelijkheden van robotica (RPA) en kunstmatige intelligentie in het klantcontact inclusief spraakherkenning

3.4 Dienstverlening opdrachtgever

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

Overall 2024 – 2027:

- GBLT bepaalt met de deelnemers de rollen ten aanzien van de objectenregistratie, zodat die optimaal gaat functioneren.
- GBLT kent de zich steeds ontwikkelende behoefte van de opdrachtgevers, zodat GBLT kan anticiperen op hun vragen en beleidsambities.
- GBLT geeft verder invulling aan de informatiebehoefte van de opdrachtgevers, passend binnen de juridische beperkingen vanuit de algemene verordening gegevensbescherming en fiscale geheimhoudingseisen
- GBLT geeft invulling aan een verdere samenwerking met opdrachtgevers ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken

2024:

- Samen met opdrachtgevers de mogelijkheden onderzoeken voor een optimale invulling van het toekomstige objectenbeheer.
- Verder invulling geven aan de informatiebehoefte van de opdrachtgevers, passend binnen de juridische en fiscale geheimhoudingsbeperkingen

3.5 Sociaal gezicht

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

Overall 2024 – 2027:

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

2024:

- Borging van de activiteiten van sociaal incasseren in de invorderprocessen van GBLT
- Het onderzoeken van mogelijkheden in samenwerking met betrokken partijen op het vlak van multischuldenproblematiek en vroegsignalering om in een zo vroeg mogelijk stadium voor mensen met financiële problemen hulpverlening mogelijk te maken
- Verdere inzet van diversiteit aan talent binnen onze organisatie in lijn met de wet banenafpraak (norm 2024).

3.6 Lerende organisatie

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

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

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

Overall 2024 – 2027:

- De medewerkers van GBLT zijn betrokken, kennen en ontwikkelen de eigen vakbekwaamheid, competenties en vitaliteit, zodat zij toonaangevende kwaliteit kunnen leveren.
- GBLT beschikt over specialistische kennis en vaardigheden, in eigen dienst of bij gelijkgestemde partners, zodat GBLT de processen en systemen kan innoveren en beheren.
- Voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers werkt GBLT samen met partners en collega-kantoren
- GBLT heeft een visie op duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen onze organisatie en heeft deze geïmplementeerd. GBLT anticipeert op verschuivingen en krimp.
- GBLT maakt zichtbaar en transparant hoe de prestaties zich verhouden tot die van collega-belastinguitvoerders (benchlearning), zodat innovaties en procesverbeteringen worden uitgewisseld en toegepast.
- Met kengetallen (KPI's) maakt GBLT de verhoudingen tussen kwaliteit, volume en kosten inzichtelijk.

2024:

- Implementatie van de visie op duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- Medewerkers hebben regie op eigen ontwikkeling door betrokkenheid en ontwikkeling van eigen vakbekwaamheid en inzetbaarheid.
- Sturen op kennis, capaciteit en inzetbaarheid over de keten van GBLT.
- Samenwerking op het gebied van kennisontwikkeling met partners en collega-kantoren
- Toepassen van benchlearning zodat innovaties en procesverbeteringen worden uitgewisseld en toegepast.
- Verhoudingen tussen kwaliteit, volume en kosten verder inzichtelijk maken.

4. Financiën

Het meerjarig financiële kader wordt opgebouwd uit begrotingsbesluiten als gevolg van aanpassingen in de bedrijfsvoering en exogene ontwikkelingen. Onderstaande paragraaf geeft inzicht in genoemde aanpassingen. De financiële parameters voor prijsontwikkeling en productievolume staan in bijlage A. In een tweede paragraaf wordt de kostenontwikkeling geduid in de vorm van de kosten per aanslagregel, waarbij een relatie wordt gelegd tussen het productievolume en financiën.

In de begroting 2023 is onderstaand meerjarenperspectief voor 2024 tot en met 2026 opgenomen. Zoals gezegd vormt dit het vertrekpunt voor de begroting 2024 en het meerjarenperspectief tot en met 2027. Het meerjarenperspectief ging uit van een deelnemersbijdrage van € 21.127.000 voor 2024.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	begroting 2022	begroting 2023	meerjaren 2024	meerjaren 2025	meerjaren 2026
Totaal van de kosten	25.580	25.825	26.197	26.711	27.265
Totaal van de opbrengsten	-5.770	-5.070	-5.070	-5.070	-5.070
Totale deelnemersbijdrage	19.810	20.755	21.127	21.641	22.195

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire uitkomsten van de begrotingswijziging 2023 en de begroting 2024 opgenomen, inclusief het meerjarenperspectief tot en met 2027. De kosten dalen met € 350.000 ten opzichte van de oorspronkelijke raming 2024, maar door het verlagen van de invorderbaten met € 500.000, stijgt de deelnemersbijdrage met € 150.000 ten opzichte van de meerjarenraming.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	JR 2022 concept	begroting 2023 wijziging	begroting 2024 concept	meerjaren 2025	meerjaren 2026	meerjaren 2027
Totaal van de kosten	22.840	25.163	25.847	25.923	26.453	26.685
Totaal van de opbrengsten	-5.013	-4.570	-4.570	-4.570	-4.570	-4.570
Totale deelnemersbijdrage	17.827	20.593	21.277	21.353	21.883	22.115

bedragen in € x 1.000

		begroting 2023 gewijzigd	begroting 2024 concept	meerjaren 2025	meerjaren 2026	meerjaren 2027
Totale deelnemersbijdrage primaire begroting 2023		20.755				
Totale deelnemersbijdrage prijspeil 2023		20.755	20.755	20.755	20.755	20.755
Ontwikkelingen:						
Gemeenten en waterschappen						
1 Loon- en prijsontwikkeling	structureel	807	1.396	1.692	2.194	2.697
2 Wet digitale overheid (WDO)	structureel	-540	-550	-560	-570	-580
3 Postverzending en druk en bindwerk	structureel	-325	-331	-337	-343	-349
4 Digitaal berichtenverkeer	incidenteel	-100	-102	-104	-105	-107
5 Sociaal incasseren	structureel	-670	-650	-650	-650	-650
6 Overige personeelskosten	structureel	-62	-63	-64	-65	-67
7 Ontwikkeling kosten externe deurwaarder	structureel	103	-80	-81	-83	-84
8 Bankkosten	structureel	65	66	67	69	70
9 Initiatieven begroting 2024	incidenteel		375	200	250	
Gemeenten						
10 Initiatieven begroting 2024	struct/incid		50	25	26	26
11 Lagere kosten NCNP	structureel	-28	-29	-29	-30	-30
12 Mutaties inhuurbudget	structureel	-64	-217	-222	-228	-234
13 Mutaties vaste formatie	structureel	152	156	160	164	168
Generieke baten						
14 Invorderbaten	structureel	500	500	500	500	500
Totale deelnemersbijdrage		20.593	21.277	21.353	21.883	22.115

Bovenstaande tabellen worden kort toegelicht in deze kadernotitie. Een uitgebreidere onderbouwing is opgenomen in de ontwerpbegroting 2024 (en de begrotingswijziging 2023). Op basis van de actuele inzichten en ontwikkelingen in het afgelopen jaar is duidelijk dat de oorspronkelijke begroting van 2023 een aanpassing behoeft. Deze aanpassingen, die al in bovenstaande tabel zijn opgenomen, moeten nog met een begrotingswijziging worden bekrachtigd.

De begrotingswijziging 2023 wordt samen met de begroting 2024 voor zienswijze aangeboden. Bovenstaande tabel is verdeeld in ontwikkelingen die betrekking hebben op zowel de waterschappen als de gemeenten. Het merendeel van deze kosten heeft een generiek karakter. De ontwikkelingen die specifiek voor de gemeentelijke deelnemers gelden zijn gegroepeerd. Daarnaast zijn de generieke baten afzonderlijk gepresenteerd.

Ontwikkelingen generiek deel

1. Prijsontwikkeling

In de prijsontwikkeling is zowel de bijstelling van de inflatiegevoelige budgetten voor 2023 meegenomen als de ontwikkeling van de CAO in 2023 en het effect daarvan op komende jaren. Voor 2024 en verder is gerekend met de verschillende rekenparameters uit bijlage 1.

2. Wet digitale overheid

De kosten voor de Wet digitale overheid worden vanaf 2023 niet meer in rekening gebracht bij GBLT. Dit levert een voordeel op van € 540.000 op jaarbasis vanaf 2023.

3. Postverzending druk en bindwerk

De kosten voor postverzending en druk- en bindwerk vallen vanaf 2023 lager uit, als resultaat van een aanbesteding. Dit effect is meerjarig meegenomen.

4. Digitaal berichtenverkeer

Het digitaal berichtenverkeer wordt vanaf 2023 een minder hoge kostenpost dan vooraf voorzien, doordat het tarief voor de berichten lager is dan oorspronkelijk mee gerekend en er minder berichten worden verstuurd.

5. Sociaal incasseren

Het lastenbudget voor het sociaal incasseren wordt met € 650.000 structureel afgeramd. € 500.000 hiervan is om de daling van de invorderopbrengsten op te vangen, € 150.000 omdat vanaf 2024 met een projectbudget van € 100.000 wordt gewerkt in plaats van de € 250.000 die daar in eerste instantie voor was voorzien.

6. Overige personeelskosten

De overige personeelskosten dalen met € 62.000. Dit budget bleek hoger dan noodzakelijk geraamd te zijn.

7. Ontwikkelingen kosten externe deurwaarder

De kosten van de externe deurwaarder vallen vanaf 2023 structureel lager uit dan in de begroting was voorzien. Doordat er in 2023 sprake is van het overnemen van eenmalig werk van de vorige deurwaarder, is er sprake van een incidenteel nadeel in 2023.

8. Bankkosten

De bankkosten vallen hoger uit, met name door een hoger aantal iDealtransacties. De verwachting is dat die trend stabiliseert.

9. Initiatieven conceptbegroting 2024

De initiatieven uit de begroting 2024 tellen op tot een totaalbedrag van incidenteel 375.000. In de bijlage is een lijst opgenomen met de initiatieven.

Ontwikkeling gemeentelijk deel

10. Initiatieven conceptbegroting 2024

De initiatieven uit de conceptbegroting 2024 tellen op tot een totaalbedrag van € 50.000, waarvan € 25.000 structureel. In de bijlage is een lijst opgenomen met de initiatieven.

11. Lagere kosten NCNP

Op basis van de inschatting begin 2023, kan het budget voor NCNP-kosten voor 2023 worden vastgezet op € 690.000. Dit is een berekening die jaar op jaar op basis van ervaringcijfers wordt geüpdatet. Daarom is geen inflatiecorrectie toegepast en de verwachte last gefixeerd.

12. Mutaties inhuurbudget

Het inhuurbudget wordt structureel verlaagd met ingang van 2023, om de FTE-uitbreiding met 2 FTE te dekken. Voor 2023 is dat niet volledig mogelijk, gezien de inwerktijd die de nieuwe medewerkers nodig hebben.

13. Mutaties formatie

De formatie is met ongeveer 2 FTE structureel gestegen om meer van het werk met vaste medewerkers te kunnen uitvoeren.

Generieke baten

14. Invorderopbrengsten

De invorderopbrengsten dalen met € 500.000. Dit is voorzichtigheidshalve € 100.000 lager dan de realisatie 2022 en correspondeert met de daling van het lastenbudget sociaal incasseren. Bovenstaande effecten leiden tot de volgende verwachte deelnemersbijdrage vanaf 2024.

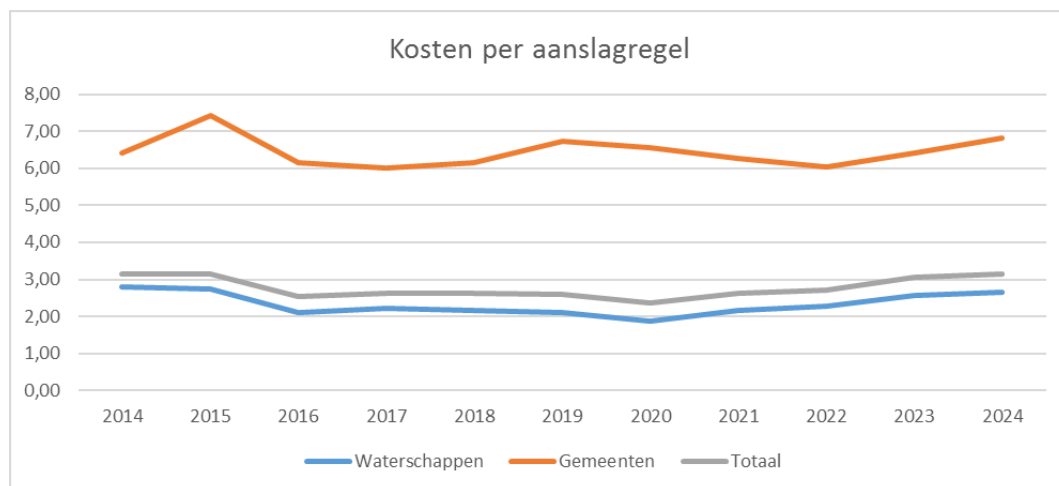
<i>bedragen in € x 1.000</i>	Begroting 2023	Begroting 2023 wijziging	begroting 2024 concept	begroting 2025 concept	begroting 2026 concept	begroting 2027 concept
deelnemer						
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.717	2.683	2.756	2.753	2.826	2.860
waterschap Rijn en IJssel	2.837	2.801	2.859	2.856	2.932	2.967
waterschap Vallei en Veluwe	4.544	4.487	4.636	4.631	4.754	4.811
waterschap Vechtstromen	3.387	3.344	3.438	3.434	3.526	3.568
waterschap Zuiderzeeland	1.826	1.803	1.871	1.869	1.918	1.941
gemeente Bunschoten	332	334	350	356	363	366
gemeente Dalfsen	481	484	506	514	525	530
gemeente Dronten	685	689	727	738	753	759
gemeente Leusden	512	515	539	548	559	564
gemeente Nijkerk	726	731	763	775	791	798
gemeente Ommen	357	359	373	379	387	390
gemeente Zwolle	2.351	2.365	2.460	2.500	2.550	2.576
Totale deelnemersbijdrage	20.755	20.593	21.277	21.353	21.883	22.131

Bovenstaande deelnemersbijdrage vertoont een trendmatige afwijking van 2023 naar 2024. Dit heeft te maken met de prijsontwikkeling van de salarissen en sociale premies: in 2023 worden twee verhogingen doorgevoerd. De inflatiecorrectie van 2,5% is toegepast op de salarislasteren van het tweede deel van 2023. Dit veroorzaakt, naast alle andere mutaties, een knik. Die knik is wel incidenteel.

Dit heeft ook te maken met de aard van de initiatieven voor het komende jaar: die zijn over het algemeen allemaal incidenteel en leiden tot eenmalige uitgaven. In de begroting is de verdere detailonderbouwing van deze initiatieven opgenomen.

Kosten per aanslagregel

Tot en met 2022 betreffen het de gerealiseerde nettokosten van de deelnemers in relatie tot het aantal aanslagregels. Er is geen correctie voor inflatie toegepast. Voor 2023 en 2024 is de deelnemersbijdrage gebaseerd op respectievelijk de begrotingswijziging en conceptbegroting 2024. Het aantal aanslagregels betreft een inschatting op basis van de historische ontwikkeling.



Bijlage A: Financiële rekenparameters

De volgende ontwikkelingen hebben invloed op de begroting 2024 en de meerjarenraming 2025 tot en met 2027 en daarmee op de bijdragen van de deelnemers:

- Bij de begrotingswijziging 2023 zijn alle lopende verplichtingen tegen het licht gehouden en verwerkt in de begrotingswijziging 2023. Hierin is de inflatie per afzonderlijke verplichting beoordeeld. Dit levert basisprijzen op voor 2023. Op deze prijzen wordt een inflatiecorrectie toegepast op basis van de meerjarendoelen uit de raming 2023 van het CPB. Hierbij is uitgegaan van een prijspeilontwikkeling van 1,8% op de daarvoor in aanmerking in 2024 komende begrotingsposten.
- Rente en afschrijvingen:
 - de rentekosten en afschrijvingslasten laten geen substantiële wijziging zien ten opzichte van de meerjarenbegroting die in de kadernotitie en begroting van 2023 is opgenomen.
- Personeelskosten:
 - voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt uitgegaan van een loonpeilontwikkeling van 2,5%. De bestaande cao (1-1-2023 t/m 31-12-2023) is vastgesteld, waardoor de loonpeilontwikkelingen in 2023 zeker zijn.
 - naast de stijging van de cao wordt bij de hoogte van de personeelskosten rekening gehouden met eventuele doorgroeimogelijkheden en ruimte binnen de schaal van de medewerkers.
 - voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 1,8 %.
- Goederen en diensten van derden:
 - de inflatiecorrectie voor 2023 is verwerkt in de begrotingswijziging, voor de meerjarenraming is uitgegaan van 1,8%.
 - inhuur derden/personeel is overeenkomstig cao 2,5% (zie hierboven)
- Voorzieningen/onvoorzien: er is uitgegaan van een vast bedrag van € 200.000
- Goederen en diensten aan derden: dit betreft de bijdrage van de deelnemers in GBLT
- Waterschaps- en gemeentebelastingen: dit betreft de invorderbaten
- Vanaf 2021 is uitvoering gegeven aan het sociaal incasseren. Hiervoor is jaarlijks een bedrag van € 750.000 meegenomen aan de lastenkant in de begroting. Inmiddels is in de begrotingswijziging 2023 een bedrag van € 100.000 aan de lastenkant meegenomen en is een bedrag van € 500.000 verminderd aan de batenkant om het effect van de lagere invorderbaten op te vangen. Om fluctuaties in de meerjarenbegroting te voorkomen is ook daar het bedrag van € 100.000 op dezelfde wijze als hierboven meegenomen vanaf 2024.

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

De groei van de economie is als gevolg van de inflatie en energiekosten onzeker. Vooralsnog is het te vroeg om het effect daarvan voor de begroting 2024 en verder in te schatten. We gaan voorlopig uit van de groeicijfers die het CPB in haar Macro Economische Verkenning 2023 heeft afgegeven.