



# Begroting 2012

## meerjarenperspectief 2013 - 2015

*Toonaangevend in belastingen*

Opsteller	Bram van Bilsen
Datum	12-5-2011
Versie	Concept AB <del>20-63-05</del> -2011

**Lococensus-Tricijn**  
Gemeenschappelijk Belastingkantoor

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
Kerngegevens .....	433
Voorwoord .....	544
Leeswijzer .....	655
1 Organisatie .....	766
1.1 Missie, visie en strategie .....	766
1.2 Strategie en beleid .....	766
1.3 Personeelsmanagement .....	124141
1.4 Procesmanagement .....	131212
1.5 Management van middelen .....	141313
1.5.1 Algemeen .....	141313
1.5.2 Inleiding begroting 2012 en meerjarenperspectief 2013 - 2015 .....	161515
1.5.3 Begroting 2012 naar programma .....	181616
1.5.4 Begroting 2012 naar opbrengst- en kostensoorten .....	191616
1.5.2 Meerjarenperspectief .....	262020
2.1 Medewerkers .....	282121
2.2.2 Waterschap Reest en Wieden .....	312424
2.2.3 Waterschap Regge en Dinkel .....	322525
2.2.4 Waterschap Rijn en IJssel .....	332626
2.2.5 Waterschap Vallei en Eem .....	342727
2.2.6 Waterschap Veluwe .....	352828
2.2.7 Waterschap Velt en Vecht .....	362929
2.2.8 Waterschap Zuiderzeeland .....	373030
2.3 Maatschappij .....	383131
2.4 Bestuur en financiers .....	393232
3 Leren - verbeteren - vernieuwen .....	403333
4 Vaststellingsbesluit .....	413434
Biilage A .....	423535
Lijst met gebruikte afkortingen .....	423535
Biilage B .....	433636
Overzicht kwantitatieve formatie .....	433636
Biilage C .....	443737
Staat van vaste activa .....	443737
Biilage D .....	453838
Totaaltelling kosten, baten en bijdrage waterschappen .....	453838
Inhoudsopgave .....	2
Kerngegevens .....	3
Voorwoord .....	4
Leeswijzer .....	5
1 Organisatie .....	6
1.1 Missie, visie en strategie .....	6
1.2 Strategie en beleid .....	6
1.3 Personeelsmanagement .....	11
1.4 Procesmanagement .....	12
1.5 Management van middelen .....	13
1.5.1 Algemeen .....	13
1.5.2 Inleiding begroting 2012 en meerjarenperspectief 2013 - 2015 .....	15
1.5.3 Begroting 2012 naar programma .....	16
1.5.4 Begroting 2012 naar opbrengst- en kostensoorten .....	17
1.5.2 Meerjarenperspectief .....	21
2.1 Medewerkers .....	22
2.2.2 Waterschap Reest en Wieden .....	25
2.2.3 Waterschap Regge en Dinkel .....	26
2.2.4 Waterschap Rijn en IJssel .....	27
2.2.5 Waterschap Vallei en Eem .....	28

<a href="#">2.2.6 Waterschap Veluwe</a>	29
<a href="#">2.2.7 Waterschap Velt en Vecht</a>	30
<a href="#">2.2.8 Waterschap Zuiderzeeland</a>	31
<a href="#">2.3 Maatschappij</a>	32
<a href="#">2.4 Bestuur en financiers</a>	33
<a href="#">3 Leren – verbeteren – vernieuwen</a>	34
<a href="#">4 Vaststellingsbesluit</a>	35
<a href="#">Bijlage A</a>	36
<a href="#">Lijst met gebruikte afkortingen</a>	36
<a href="#">Bijlage B</a>	37
<a href="#">Overzicht kwantitatieve formatie</a>	37
<a href="#">Bijlage C</a>	38
<a href="#">Staat van vaste activa</a>	38

## Kerngegevens

Deelnemende waterschappen	Groot Salland Reest en Wieden Regge en Dinkel Rijn en IJssel Vallei en Eem Veluwe Velt en Vecht Zuiderzeeland
Provincies	Drenthe Flevoland Gelderland Overijssel Utrecht
Grootte van het verzorgingsgebied	1.175.250 hectare
Aantal gemeenten in het verzorgingsgebied	90
Aantal inwoners in het verzorgingsgebied	3.840.000
Aantal aanslagbiljetten op jaarbasis	2.661.000
Aantal aanslagregels op jaarbasis	5.320.000
Aantal verzonden aanmaningen op jaarbasis	210.000
Aantal dwangbevelen op jaarbasis	63.500
Totaal begroot aanslagbedrag deelnemers	€ 470.000.000,--

## Voorwoord

Voor u ligt de tweede begroting van Lococensus –Tricijn, het gemeenschappelijk belastingkantoor voor de waterschappen Groot Salland, Reest en Wieden, Regge en Dinkel, Rijn en IJssel, Vallei en Eem, Veluwe, Velt en Vecht en Zuiderzeeland (GBLT).

Deze begroting omvat het jaar 2012 en geeft een perspectief naar de jaren 2013 tot en met 2015 en is opgebouwd rondom het INK managementmodel.

Bij de oprichting van het GBLT is de keuze gemaakt om de doorbelasting van de kosten aan de deelnemers te relateren aan een tevoren vastgesteld percentage.

Na het jaar 2011 belooft ook het jaar 2012 een enerverend jaar te worden. Ontwikkelingen die in 2011 zijn ingezet, krijgen in dit begrotingsjaar hun beslag.

Twee van dergelijke activiteiten zijn:

1. het staken van de meeliftactiviteiten met Vitens per 1 januari 2012;
2. het zodanig gereedmaken van de belastingbestanden, dat daarmee per 1 januari 2013 belastingen voor de gemeenten Dronten, Nijkerk en Leusden geheven kunnen gaan worden.

Daarnaast wordt de interne organisatie verder ontwikkeld. Activiteiten om het primaire proces (het heffen en innen van belastingen) zullen dit jaar worden gestart en mogelijk (deels) afgerond.

Het GBLT presenteert een begroting met een omvang van € 25,566 mln. Dat is € 1,109 mln. meer dan in het vorige begrotingsjaar. Daartegenover staat dat de deelnemersbijdrage, in vergelijking met het jaar 2011, daalt met € 1.197 mln.

De meerjarenraming 2013 tot en met 2015 biedt zicht op de toekomstige ontwikkeling van de kosten en opbrengsten.

Op basis van deze begroting zullen op operationeel niveau afdelingsplannen worden gemaakt die door de directie zullen worden vastgesteld.

Wij vertrouwen erop dat met deze begroting door ons inhoud kan worden gegeven aan de ambities die zijn vastgesteld bij de oprichting van het GBLT.

Zwolle/Harderwijk, ~~20 juni~~ 12 mei 2011

Namens het dagelijks bestuur,  
De directeur,

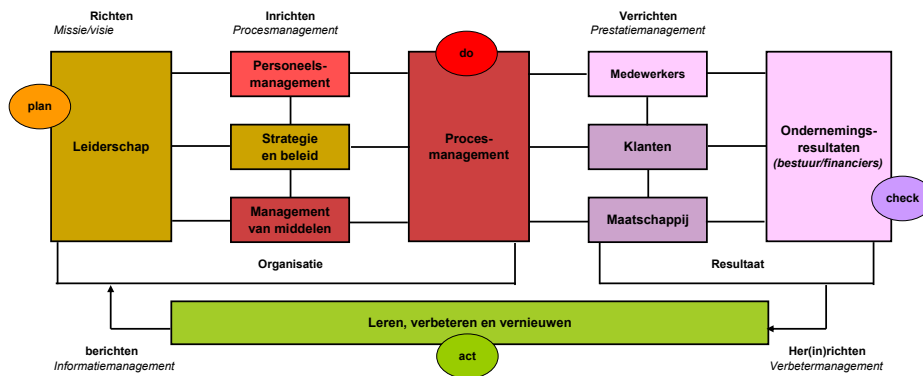
De voorzitter,

B.S.C. Groeneveld

mw. J.P.M. Moons

## Leeswijzer

De begroting is opgebouwd vanuit de elementen van het INK managementmodel dat hieronder schematisch is weergegeven.



Achtereenvolgens kent de rapportage de volgende hoofdstukken:

1. Organisatie  
In dit onderdeel van de begroting komen de onderwerpen "Leiderschap" en "Strategie en beleid" aan de orde. Ook worden de in het INK managementmodel genoemde managementaspecten besproken.
2. Resultaat  
Onder deze noemer wordt een vooruitblik gegeven over de prestaties van de organisatie ten behoeve van de medewerkers, de opdrachtgevers, de maatschappij en het bestuur.
3. Leren, verbeteren en vernieuwen

# 1 Organisatie

In dit onderdeel wordt ingegaan op de wijze waarop het GBLT koers houdt en wordt geïnspireerd tot voortdurende verbetering. De bestaansredenen (missie) zijn gedefinieerd en daarop is een visie ontwikkeld die de unieke kracht van het GBLT schetst.

De strategie die daarbij met het oog op de toekomstige ontwikkelingen zal worden gevolgd, wordt voortdurend met het bestuur van het GBLT en daardoor met de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling afgestemd.

Directie en afdelingsmanagers (samen het managementteam) stemmen de interne organisatie hierop af en zijn manifest bij de uitvoering van de missie, de visie en de strategie betrokken.

## 1.1 Missie, visie en strategie

De missie, de visie en strategie zijn voor de organisatie als volgt vastgesteld.

**Missie** Wij heffen en innen belastingen en geven uitvoering aan de wet WOZ voor lagere overheden, tegen zo laag mogelijke kosten.

**Visie** Lococensus-Tricijn: Toonaangevend in Belastingen.

Toonaangevend betekent voor ons:

- Richtinggevend, onderscheidend, origineel en wij tonen lef, trots en passie.
- Wij hebben een goede prijs/kwaliteitverhouding in onze primaire taken, producten en diensten;
- Wij zijn continu op zoek zijn naar inhoudelijke verbetering en vernieuwing van (werk-) processen;
- Wij zijn klantgericht;
- Wij optimaliseren de schaalvoordelen van de organisatie door samenwerking met andere overheden;
- Wij zijn een lerende organisatie waarbij medewerkers kansen krijgen om zich te ontwikkelen in het kader van persoonlijke en organisatorische groei.

**Strategie** Onze hoofddoelstellingen en strategie tot 2015 zijn:

1. Onze processen zijn zodanig ingericht dat wij maximaal heffen, optimaal innen en de wet WOZ uitvoeren tegen minimale kosten (Operational Excellence).
2. De contacten met de burgers zijn daarbij betrouwbaar en respectvol.
3. Wij hebben samenwerkingsovereenkomsten met minimaal 8 gemeenten en/of met andere overheden/samenwerkingsverbanden, waarvan één 100.000+ gemeente.

## 1.2 Strategie en beleid

### 1.2.1 Interne ontwikkelingen

#### Leiderschap

Leiderschap laat zich samenvatten door het vermogen van het management om de organisatie te kunnen richten, in te richten en die taken te verrichten, die passen binnen de visie en missie van de organisatie. Essentiële begrippen daarbij zijn bedrijfszekerheid, efficiency, toekomstgerichtheid en dienstverlening. Dé kracht van het management is het actief uitdragen van die missie en visie in woord en gedrag met een op samenwerking, resultaat- en klantgerichte houding. Naar zowel de opdrachtgevers als de belastingbetalers als medewerkers zijn we innovatief en proactief in het signaleren van problemen en het leveren van oplossingen. Daarbij zijn we responsief in ons gedrag en acties en we laten ons daar ook op aanspreken.

Zoals in het fusiedocument is aangegeven is er ingezet op een organische fusie. Om hieraan vorm te geven zal de directeur zich vooral richten op de bestuurlijke en strategische zaken. De adjunct-directeur zal zich met name richten op de het management van de primaire processen.

Het hoofd bedrijfsbureau is belast met de leiding en inrichting van het bedrijfsbureau. De benodigde overlegvormen die hiervoor zijn ingericht zijn het Directieoverleg (directeur, adjunct-directeur en concerncontroller), Management Team overleg (directie en afdelingshoofden, Operationeel overleg (adjunct-directeur en hoofden primaire processen). Daarnaast zijn er in de afdelingen diverse vormen van gestructureerd overleg (werkoverleg, bilateraal overleg, etc.)

### Missie en visie verder concretiseren

Om de missie en visie, zoals deze zijn vastgesteld, verder te concretiseren worden in 2012 de zogenaamde succesbepalende factoren (SBF) verder ontwikkeld.

Bij die verdere doorontwikkeling worden de kritische prestatie-indicatoren (KPI's) en prestatie-indicatoren (PI's) zodanig betrokken dat de prestaties van de organisatie objectief meetbaar zullen worden, dan wel blijven.

### INK als sturingsinstrument

Een belangrijke wens van het GBLT is dat de organisatie een platte vorm heeft en houdt. De organisatie is transparant en de sturing op de bedrijfsprocessen vindt plaats via korte communicatie lijnen. De organisatie is er één waar openheid, zeggen wat we doen en doen wat we zeggen belangrijke leidende beginselen zijn, in zowel de relatie met de opdrachtgevers, de belastingbetalers, als binnen de organisatie zelf.

Voor het GBLT is er voor gekozen om de organisatie door middel van het INK managementmodel aan te sturen.

Het INK managementmodel is een model dat organisaties de mogelijkheid biedt zogenaamde zelfevaluatie over het functioneren uit te voeren. Het model maakt gebruik van tien aandachtsgebieden die bepalend zijn voor het succes van een organisatie. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de onderdelen "organisatie", "resultaat" en het aandachtsgebied "leren, verbeteren en vernieuwen".

Door zelfevaluatie uit te voeren, dit gebeurt op basis van een positiebepaling, kan ervaren worden hoe de stand van zaken is met betrekking tot de ontwikkeling van de organisatie en op welke onderdelen de organisatie moet veranderen, verbeteren of vernieuwen.

Half mei 2011 heeft de eerste INK positiebepaling voor het GBLT plaatsgevonden. Naar aanleiding van deze positiebepaling zullen plannen worden ontwikkeld die er op gericht zijn de organisatie te verbeteren, te versterken.

### Strategische groei

In de strategie van de organisatie ligt besloten dat in 2015 de samenwerking op het gebied van belastingen is uitgebreid met 8 andere (overheids)partners, waaronder één gemeente met meer dan 100.000 inwoners.

De gesprekken die in de jaren voor het ontstaan van de huidige organisatie zijn gevoerd door de directie van zowel Lococensus als Tricijn met de gemeenten binnen beide beheersgebieden hebben uiteindelijk geleid tot serieuze onderzoeken met een viertal gemeenten.

Het gaat hierbij om drie gemeenten uit het voormalig beheersgebied van Tricijn (Dronten, Leusden en Nijkerk) en één gemeente (Zwolle) uit het voormalig beheersgebied van Lococensus.

Daarnaast zijn/worden in 2011 diverse contacten gelegd met andere (groepen van) gemeenten voor haalbaarheidsonderzoeken.

#### Dronten, Leusden en Nijkerk

De gemeentebesturen van deze drie gemeenten en het algemeen bestuur van het GBLT hebben besloten om in principe in te stemmen met samenwerking per 1-1-2013.

De toekomstige samenwerking wordt projectmatig opgepakt en begeleid door bureau Berenschot. Berenschot heeft een projectplan opgesteld waarin de activiteiten zijn beschreven die in de komende periode uitgevoerd zullen worden. De belastingorganisatie start formeel uiterlijk 1 januari 2013 (of zoveel eerder als nodig wordt geacht).

#### Gemeente Zwolle

In de tweede helft van 2010 heeft het GBLT, samen met de gemeente Zwolle, een haalbaarheidsonderzoek naar de mogelijkheden tot samenwerking laten uitvoeren. De besluitvorming over deze samenwerking is thans (mei 2011) nog gaande.

### Fase II van de organisatieontwikkeling

Bij de fusie van Lococensus en Tricijn is afgesproken dat de integratie van de processen gefaseerd verloopt, eerst het Bedrijfsbureau en vervolgens, in 2012, het primair proces. Deze ontwikkeling wordt samengevat onder de titel "Fase II in de organisatieontwikkeling van het GBLT".

Uitgangspunt bij die organisatieontwikkeling is dat deze organisch wordt vormgegeven. Dat betekent dat het geen top-down proces is met blauwdrukken, maar dat er betrokkenheid en cocreatie is van medewerkers in de organisatie. Dit proces is volop in ontwikkeling en wordt opgestart in de zomer van 2011, waarbij door de directie in samenwerking met het MT, richtinggevende kaders zijn geformuleerd waarbinnen de uitvoering van de verdere groei van GBLT kan plaatsvinden.

Voor de organisatieprocessen en het –model anno 2012 en volgende jaren zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

1. De focus is gericht op het tegen minimale kosten maximaal heffen en optimaal innen en de wet WOZ uitvoeren waarbij een duidelijk herkenbare klantfocus zowel in proces als structuur zichtbaar is;
2. De organisatie kent een platte structuur met korte communicatielijnen;
3. De organisatie kent zodanige processen en structuur dat groei (uitbreiding met gemeenten) mogelijk moet zijn zonder dat ingrijpende organisatiewijzigingen nodig zijn (modulair aanklikken zowel op locatie als in de werkprocessen);
4. Vorm en inhoud van de organisatie worden bepaald door:
  - efficiëntie en kwaliteit van processen;
  - het denken in termen van toegevoegde waarde (lean management);
    - maximale transparantie;
    - korte doorlooptijden en geringe uitval;
    - vraaggerichtheid;
    - klantgerichtheid;
    - innovatie, flexibel en continu verbeteren.
5. Teneinde de focus op de klantoriëntatie optimaal te kunnen benutten/ dan wel in te zetten worden zowel de contacten als de rechtstreekse werkzaamheden t.b.v. de burger/bedrijf in beginsel in één organisatorische eenheid ondergebracht (1<sup>e</sup> lijn) en specialistische taken (bijvoorbeeld omwille van de techniek of kennis) worden in de 2<sup>e</sup> lijn georganiseerd (zie uitgebreider hierna onder Toonaangevend in Klantcontact);

Op basis van de genoemde uitgangspunten zijn dan ook de volgende kenmerken van de toekomstige organisatie benoemd:

- Één organisatie op één locatie onder één dak, tenzij om strategische overwegingen het wenselijk is te werken met (een) (tijdelijke) satellietvestiging(en);
- Een cluster van taken die primair gericht zijn op de burger en het bedrijf als klant\*;
- Een cluster van taken waar het specialisme/ expertise is georganiseerd\*;

### Veranderorganisatie

Om deze organisatieontwikkeling verder vorm en inhoud te geven en te faciliteren is in 2011 een aparte veranderorganisatie opgericht. Ten behoeve van de externe ondersteuning en kosten voor bij- en omscholing is een budget geraamd van vooralsnog € 500.000,-. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar Bijlage D.

In de bestuursrapportages wordt periodiek gerapporteerd over de ontwikkelingen.

### Toonaangevend in Klantcontact (TIK)

Door een interne werkgroep is een visie ontwikkeld ten aanzien van de contacten tussen het GBLT en de belastingbetalers (klanten)

De door de werkgroep ontwikkelde opvatting over klantcontacten luidt als volgt:

- Wij streven naar juiste en begrijpelijke uitgaande klantcontacten
- Wij streven naar zo weinig mogelijk inkomende klantcontacten
- Wij organiseren een continue verbetercyclus tussen en door middel van contacten met klanten en onze uitvoeringsprocessen.
- Wij organiseren onze klantcontacten centraal

In de huidige situatie (mei 2011) worden de klantcontacten verspreid in de organisatie onderhouden wat een aantal knelpunten in de hand werkt. Daarnaast zijn er op diverse punten grote verschillen tussen beide locaties, bijvoorbeeld in werkwijze en telefonische bereikbaarheid.

Binnen de huidige structuur is een aantal knelpunten zeker te verbeteren en deels ook op te lossen. Echter lang niet alle, waarbij het probleem van inefficiëntie, loyaliteitsconflicten, onvoldoende vaardigheden in telefoonteam en het ontbreken van integrale aansturing, bewaking en monitoring, blijven bestaan

Het werkelijk realiseren van de ideale situatie, het concreet tot stand brengen van onze visie op klantcontacten, vereist een andere structuur. Deze structuur zal stapsgewijs gedurende de jaren 2011 (voorbereiding) en 2012 samen met de herstructurering van het primaire proces, worden gerealiseerd.

Gedacht wordt aan één centrale afdeling (Front-Office) waarbinnen niet alleen een professioneel telefoonteam minimaal 85% van alle vragen in één keer afhandelt, maar waar ook vele generieke vragen, verzoeken en bezwaren via andere kanalen snel, met bewaking van doorlooptijden en kwaliteit worden afgehandeld. Uitgaande contacten worden altijd op begrijpelijkheid en duidelijkheid getoetst door deze afdeling. De burger kan vele zaken via internet direct zelf afhandelen en de medewerkers kunnen via slimme systemen snel en overzichtelijk toegang krijgen tot alle relevante informatie over die burger. Management- en stuurinformatie (in het bijzonder aangaande klantcontacten) is voorhanden.

De Back-Office bestaat uit een aantal clusters waarin in elk geval gegevensbeheer, versturen van aanslagen (massaproductie), WOZ, betalingsverwerking, massale dwanginvordering en heffingstechnologie zijn ondergebracht. Tussen Front- en Back-Office is voortdurende informatie-uitwisseling georganiseerd.

In zijn algemeenheid levert het de volgende voordelen op voor de organisatie:

- efficiënter en dus goedkoper werken
- sturing vanuit een integrale visie
- professionalisering van de organisatie

Belangrijkste voordelen voor de stakeholders (belanghebbenden bij de organisatie) zijn:

Opdrachtgevers - Financiers

- Het totaalpakket van de organisatie is beter te begroten.
- De organisatie is beter te besturen en in staat om beter en sneller te leren.
- Proces wordt goedkoper

Klanten (belastingplichtigen)

- Klanten krijgen sneller, eenduidig en begrijpelijker antwoord
- Proces wordt goedkoper

Medewerkers

- Medewerkers ontvangen een eenduidige aansturing.
- Medewerkers hebben betere ontwikkelingskansen op hun vakgebied.

#### Profilering GBLT door speciale invorderingsacties

Het is momenteel niet mogelijk uitputtend alle (dwang-) invorderingsinstrumenten aan te wenden om verhaal te realiseren.

Bestuurlijk is afgesproken vooralsnog slechts in beperkte mate gebruik te maken van het invorderingsinstrument "Beslag op roerende zaken".

Slechts in die gevallen waarin sprake is van recidive, zullen deze maatregelen worden getroffen.

Cannock Chase Public uit Druten zal ook in 2012 ten aanzien van deze groep belastingsschuldigen van tevoren aangekondigde acties uitvoeren waarbij binnentreden niet zal worden geschuwd.

Deze acties hebben als doel niet zozeer het financiële resultaat, maar worden voornamelijk georganiseerd om het GBLT te profileren als invorderingsorganisatie.

Uitgebreide (pers-)publicaties moeten deze acties ondersteunen.

## 1.2.2 Externe ontwikkelingen

### Belastingapplicatie

Het project TAX-i ligt op het moment van schrijven van deze begroting stil. Een speciaal hiervoor opgerichte werkgroep vanuit het Waterschapshuis onderzoekt de te nemen stappen en de hieraan verbonden juridische en technische aspecten. Daarnaast is intern (GBLT) gezocht naar alternatieve oplossingen. Deze zoektocht heeft op 28 maart jl. geleid tot het besluit van het algemeen bestuur van het GBLT om zelfstandig een Europese aanbestedingsprocedure te starten ten behoeve van een geïntegreerde belastingapplicatie voor zowel gemeenten als waterschappen.

De eerste implementatieactiviteiten zullen starten in 2011 en worden voortgezet in 2012. Het uitgangspunt daarbij is dat er op 1 januari 2013 een stabiel en functionerend belastingpakket in gebruik is dat naast de waterschapsbelastingen ook de gemeentelijke belastingen op een geïntegreerde wijze kan uitvoeren.

### Meeliftaanslagen

De aanslagen zuiveringsheffing voor woonruimten en watersysteemheffing ingezetenen in het verleden werden geproduceerd met het automatiseringssysteem van Vitens zullen begin januari 2012 vanuit het eigen automatiseringssysteem worden opgelegd.

Dit is het gevolg van het besluit van het algemeen bestuur van 28 maart 2011.

De implementatie van de data die benodigd is om aanslagen vanuit het eigen systeem op te leggen vindt projectmatig plaats.

### Kostenwet invordering rijksbelastingen

Per 1 januari 2011 heeft een (marginale) verhoging plaatsgevonden van de tarieven uit de Kostenwet invordering rijksbelastingen. Het financiële effect op het GBLT van deze verhoging van de in rekening te brengen kosten, is te verwaarlozen.

Verwacht wordt dat wel het aantal bezwaarschriften tegen de in rekening gebrachte kosten zullen toenemen. Het effect daarvan is onzeker.

### 1.3 Personeelsmanagement

Hierna wordt de stand van zaken geschetst van de wijze waarop de organisatie vanuit de missie en visie ,de kennis, kwaliteiten en energie van de medewerkers maximaal benut en hen inspireert en in de gelegenheid stelt tot het maximaal ontwikkelen en benutten van hun competenties.

#### "Organisch fuseren"

In 2010 is de ingezette wijze van het "organisch fuseren" van het bedrijfsbureau doorgezet.

Dit proces wordt naar verwachting eind 2011 afgerond, waarna in 2012 een start zal worden gemaakt met de (her)inrichting van het primaire proces. De ervaringen die zijn opgedaan bij de inrichting van het bedrijfsbureau zullen hierbij worden gebruikt.

#### Medewerkertevredenheid/motivatie

In 2012 wordt een medewerkertevredenheids of – motivatie onderzoek gehouden. De daaruit voortvloeiende acties worden in 2012 opgepakt.

#### Inzetbaarheid

Het GBLT beschikt over goed gekwalificeerde medewerkers die over een brede kennis beschikken van de fiscale vakgebieden. De organisatie is thans overeenkomstig de huidige werkprocessen ingericht waardoor die brede inzetbaarheid slechts gedeeltelijk wordt benut.

In 2012 worden de eerste stappen gezet in de herinrichting van het primaire proces. De focus zal daarbij onder meer liggen op het beter benutten van de kennis en vaardigheden van de medewerkers.

#### Verzuim en verzuimbeheersing

Het verzuimcijfer over de korte- en middenlange termijn over voorgaande jaren geeft geen aanleiding om extra beheersmaatregelen in te zetten. Het lange termijn verzuimcijfer op de locatie Zwolle is weliswaar hoog maar slecht ten dele beïnvloedbaar door het management. De ziektegevallen liggen buiten de arbeidsgerelateerde sfeer.

Het streven van het management vooral gericht op het omlaag brengen van de meldingsfrequentie tot onder de 1,5 per persoon. Dit laatste vraagt de voortdurende aandacht en begeleiding van het management.

## 1.4 Procesmanagement

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop het GBLT vanuit de strategie en het beleid de processen identificeert, ontwerpt, beheerst en -waar nodig- verbetert of vernieuwt.

De effectiviteit van de primaire processen is voor interne en externe klanten is een belangrijke graadmeter voor het succes van de organisatie.

### Administratieve organisatie en interne beheersing

In 2012 wordt hard gewerkt aan het vormgeven en uniformeren van de verschillende werkwijzen binnen het primaire proces.

Zaken die daarbij van belang zijn betreffen het beschrijven van de werkprocessen. Daarbij worden de risico's in de processen vastgesteld, controlemomenten en methoden ingebouwd en worden per proces objectieve normen vastgesteld.

### Benchmark

Het GBLT wil een lerende organisatie zijn. Door het deelnemen aan zogenaamde benchmarks met andere en soortgelijke organisaties kunnen op basis van objectieve kengetallen processen met elkaar worden vergeleken. Overwogen kan dan worden de zogenaamde "best practice", zo deze al niet voor rekening komt van de eigen organisatie, in te voeren om zodoende de eigen prestaties te verbeteren door de kwaliteit te verhogen of de kosten te verlagen.

In 2012 zal actief toenadering tot vergelijkbare organisaties worden gezocht om een dergelijke benchmark op te zetten.

### Investerings in ICT

Invoering van TAX-i is jarenlang een absolute voorwaarde geweest voor het toetreden van gemeenten. Nu het algemeen bestuur heeft besloten, vanuit strategisch oogpunt, een Europese aanbesteding te starten om de aanschaf van een belastingpakket dat op 1 januari 2013 wel de mogelijkheden bezit, mogelijk te maken zullen in 2012 investeringen moeten worden gedaan en implementatiekosten worden gemaakt.

### Beheren klantreacties/ E-dienstverlening

Het GBLT streeft ernaar aanslagen zo vroeg mogelijk in het jaar te verzenden. Een nadeel daarvan is dat er sprake is van grote pieken in reacties daarop (vragen, ingediende bezwaar- en verzoekschriften, klachten, verzoeken om kwijtschelding enz.) via telefoon, post, website en mail. Sinds de start van zowel Lococensus als Tricijn is al geëxperimenteerd met diverse methoden om de piek optimaal op te vangen/te beheersen (wijziging virtuele Front-Office, wijziging telefoontijden, wijzigen website, flexibel personeel, e.d.) om.

Het in de nabije toekomst aangaan van duurzame relaties met strategische partners om E-dienstverlening verder vorm te geven zal in 2012 een belangrijke bijdrage leveren aan het optimaal beheersen van de klantreacties op beide locaties.

Gelet op de wet dwangsom en beroep blijft het tijdig afhandelen van klantcontacten een doorlopend punt van aandacht.

## 1.5 Management van middelen

### 1.5.1 Algemeen

Als uitgangspunt voor het opstellen van de begroting 2012 is de begroting 2011 genomen zoals deze op 5 januari 2011 door het algemeen bestuur werd gewijzigd.

De economische verwachtingen duiden, volgens het Centraal Economisch Plan 2011 van het Centraal Planbureau (CPB) dat op 22 maart 2011 werd gepubliceerd, op een verhoging van de inflatie, daarom is, gebaseerd op die cijfers rekeninggehouden met 2 % inflatiecorrectie. Dit percentage is afwijkend van de 1,5 % inflatie waarmee rekening werd gehouden bij het opstellen van het meerjarenperspectief bij de gewijzigde begroting 2011.

Een aantal uitgaven (met name in de kostensoort diensten van derden) zijn sterker gestegen dan verwacht. Hierbij dient gedacht te worden aan de kosten voor gegevensaanlevering door derden, kosten voor drukwerk en extra kosten die worden gemaakt in verband met uitbesteding van deurwaarderswerkzaamheden.

#### Afschrijvingstermijnen

Voor de afschrijvingslasten het GBLT zijn de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

• Afkoopsom BTW	6 jaar
• Gebouw/verbouwkosten	6 jaar
• Inventaris	10 jaar
• Hardware	5 jaar
• Infrastructuur	5 jaar
• Software/IBS/licenties	5 jaar
• Tax-i	9 jaar
• Dienstauto's	6/7 jaar

Activering vindt plaats op het moment van ingebruikname. Kosten van eigen personeel worden niet geactiveerd.

#### Reserves en voorzieningen

Het GBLT beschikt niet over reserves in de zin van het Waterschapsbesluit. Eventuele resultaten op de begroting van voorgaande jaren worden afgerekend met de deelnemers.

Er zijn geen voorzieningen getroffen.

#### Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan hoe robuust de financiële positie van de gemeenschappelijke regeling is. Dit is van belang als er zich een financiële tegenvaller voordoet. De begroting is gebaseerd op de huidige inzichten.

De ervaring leert echter dat de realiteit op bepaalde punten hiervan zal afwijken.

Het GBLT beschikt niet over eigen vermogen. Dientengevolge beschikt zij ook niet over een weerstandsvermogen. Dit impliceert dat risico's welke niet in de begroting zijn opgenomen, en niet gedragen kunnen worden vanuit de post onvoorzien, gedragen moeten worden door de deelnemers van de gemeenschappelijke regeling.

Bij risico's kan onder meer worden gedacht aan:

- *Inflatie*

Als uitgangspunt van de begroting van het GBLT is gerekend met een inflatiepercentage van 2,0% in 2012 en volgende jaren.

- *Nieuw belastingpakket*

Voor het nieuwe belastingpakket is een Europese aanbesteding gestart. Voor welke prijs het pakket uiteindelijk zal moeten worden aangeschaft is ongewis.

- *CAO-verhoging*

De huidige CAO loopt eind 2011 af. Het resultaat van de onderhandelingen die tot een nieuwe CAO moeten leiden zijn is nog niet bekend.

- *Huisvesting*

Een bijzonder risico is de huisvesting. Vanaf 2012 zal de organisatie, door het intreden van nieuwe deelnemers, gestaag groeien. Ook het stoppen met meeliften veroorzaakt een groei. Hierin voorziet

de huidige huisvesting op onvoldoende wijze. In de begroting en het meerjarenperspectief is in verband met de vele onzekerheden nog geen geld voor de huur van extra kantoorruimte geraamd.

#### Financiering

Het GBLT is een samenwerkingverband voor gezamenlijke rekening van waterschappen. Dit is vastgelegd in een gemeenschappelijke regeling. Het GBLT conformeert zich aan het Waterschapsbesluit en de Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (Stct. 11 december 2008, nr. 1730).

Lococensus is bij het aantrekken van vreemd (kort en lang) vermogen gehouden aan de financieringsvoorschriften zoals die zijn vastgesteld in de "Wet Financiering decentrale overheden" (wet Fido).

De wet Fido heeft tot doel het bevorderen van een solide financiering en kredietwaardigheid van de decentrale overheden. Daarvoor staan twee instrumenten ter beschikking:

- de kasgeldlimiet ten behoeve van de beperking van het renterisico in geval van financiering met kort geld (< 1 jaar);
- de renterisiconorm ten behoeve van de beperking van het renterisico in geval van financiering met lang geld (> 1 jaar).

De kasgeldlimiet geeft de grens aan tot welk bedrag lagere overheden hun activiteiten met kort geld mogen financieren. Voor waterschappen is die limiet bepaald op 23% van het begrotingstotaal. Voor gemeenschappelijke regelingen is de limiet bepaald op 8,2%. Voor het GBLT betekent dit, dat in 2011 de kasgeldlimiet € 2.096.412,- (8,2% van € 25,566 mln.) bedraagt.

Het GBLT heeft dus juridisch de mogelijkheid dit bedrag te lenen in een zogenaamde "kortgeld constructie".

Uitgangspunt voor het invoeren van de renterisiconorm is het streven naar een spreiding van de looptijden van langlopende leningen met als doel een beperking van renterisico's.

Het bedrag aan aflossingen en het leningbedrag, dat in aanmerking komt voor renteherziening mag in het betreffende jaar de renterisiconorm niet overschrijden.

Voor gemeenschappelijke regelingen is de renterisiconorm bepaald op 20% van de vaste schuld per 1 januari van enig jaar met een minimum van € 2.500.000,-.

Het GBLT voldoet hier ruimschoots aan met een vaste lening van € 2 mln.

#### Liquiditeitspositie

Ten aanzien van de liquiditeitspositie geldt dat met de deelnemende waterschappen is overeengekomen dat er halverwege de eerste maand van een kwartaal 25%, van het begrote jaaraandeel van de jaarkosten wordt gestort. Dit is nodig om de bedrijfsvoering van het GBLT zeker te stellen. Deze wijze van bevoorschotting houdt in dat het GBLT gedurende het hele jaar voldoende liquiditeit voorhanden heeft om aan de lopende verplichtingen te voldoen.

#### Risicobeheer

Het GBLT mag alleen gelden aantrekken voor haar uitvoeringstaak. Dit betekent dat alleen geld wordt aangetrokken voor activiteiten die door het bestuur zijn goedgekeurd.

Er vindt geen uitzetting van gelden plaats en er wordt geen gebruik gemaakt van financiële instrumenten (derivaten, opties en dergelijke). Het risicobeleid is erop gericht toekomstige risico's inzichtelijk te maken, te beheersen, te verminderen of te spreiden.

Voor wat betreft de externe toetsing van renterisico's geldt dat het GBLT zal voldoen aan de wettelijke kasgeldlimiet en renterisiconorm. Wordt hiervan afgeweken dan zal dit met redenen onderbouwd worden gerapporteerd aan bestuur.

#### Verbonden partijen

De in het GBLT deelnemende waterschappen werken op het gebied van heffen en invorderen van belastingen een samen in het GBLT. Dit is gedaan middels een gemeenschappelijke regeling.

Met een aantal gemeenten in het beheersgebied zijn samenwerkingscontracten afgesloten op het gebied van verwerking van kwijtscheldingsverzoeken.

### EMU saldo

Een belangrijke Europese afspraak is dat het EMU-tekort ('overheidstekort') van een lidstaat in principe niet meer mag bedragen dan 3% van het bruto binnenlands product (bbp). Waterschappen mogen in tijden van nood een maximaal tekort van 0,05% van het bbp hebben. Bij een dreigende overschrijding van het overheidstekort op landelijk niveau kan de minister van Financiën beheersingsmaatregelen nemen. De minister kan eveneens een eventuele Europese boete doorberekenen aan decentrale overheden. Deze maatregelen worden vooraf in bestuurlijk overleg besproken.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft reeds bij oprichting te kennen gegeven dat de gemeenschappelijke regeling Het Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn niet gehouden is aan de EMU regels. De effecten van het GBLT komen tot uitdrukking in de begrotingen van de acht deelnemende waterschappen.

## 1.5.2 Inleiding begroting 2012 en meerjarenperspectief 2013 - 2015

In deze paragraaf worden de meest belangrijke financiële wijzigingen ten opzichte van de begroting 2011 toegelicht.

### Vooraf:

Bij de start van het GBLT is de geconsolideerde begroting + 1<sup>e</sup> begrotingswijziging vastgesteld. Dit vormt het startpunt voor de hierna volgende mutaties.

Omdat er meerdere veranderingen van toepassing zijn en hun doorwerking hebben op begroting en meerjarenperspectief, b.v. enerzijds de (gewijzigde) financiële uitgangspositie per 1-1-2011 (ten opzichte van de oorspronkelijke begroting 2011 van de individuele organisaties), de bezuinigingstaakstelling, de besparingen ten aanzien van het stoppen met meeliften Vitens, de extra kosten IBS i.v.m. uitstel Tax-i, de kosten van de organisatieontwikkeling teneinde de bezuinigingstaakstelling te halen etc. is het van belang deze expliciet duidelijk te maken. U treft dat aan in bijlage D.

Met opmaak: Superscript

### Algemeen

In plaats van de aanschaf van TAX-i is een aanbestedingstraject gestart voor een nieuw (tijdelijk) belastingpakket. Omdat dit pakket pas medio 2012 in productie genomen wordt, is een extra last in de exploitatie opgenomen omdat een deel van de aanslagoplegging in 2012 nog met IBS zal plaats vinden.

Een aantal waterschappen intensiveren de communicatie over de mogelijkheden om voor kwijtschelding van waterschapsbelastingen in aanmerking te komen. Hierdoor zullen meer verzoeken worden ontvangen, waardoor de uitvoeringskosten zullen stijgen.

Daarnaast wordt door nog beter gebruik te maken van de voor handen zijnde van invorderingsinstrumenten een structurele toename van de invorderopbrengsten verwacht.

In het beslisdocument, dat ten grondslag heeft gelegen aan de fusie van Lococensus en Tricijn, is een besparingsdoelstelling voor het jaar 2012 genoemd van een bedrag dat gelegen is tussen € 320.000,-- en € 600.000,--.

De besparingsdoelstelling is in deze begroting verwerkt, maar is verweven in een groot aantal kostensoorten zoals bijvoorbeeld een bedrag ruim € 400.000,-- aan lagere afschrijvingskosten doordat niet meer wordt afgeschreven op het TAX-i project. Verder dalen de kosten van onderhoud voor de diverse automatiseringspakketten met een bedrag van € ruim € 215.000,--.

Daar staat tegenover dat op onderdelen ook hogere kosten worden ingeschat, zoals hogere kosten voor verzekeringen, energie en brandstoffen.

Door een tweetal in het verleden structureel te laag ingeschatte kosten (kosten gegevens aanlevering derden voor de locatie Harderwijk € 60.000 en druk- en bindwerk voor de locatie Zwolle € 106.000), komt de in de begroting opgenomen besparing uit op € 434.000,--.

Een forse aanvullende besparing ontstaat door te stoppen met het meeliften met Vitens per 2012. Door deze ontwikkelingen zal de bijdrage van de waterschappen met circa € 1,2 mln. structureel dalen.

In deze begroting en met name het meerjarenperspectief is nog geen rekening gehouden met de toetreding van gemeenten.

### 1.5.3 Begroting 2012 naar programma

Voor de gemeenschappelijke regeling Het Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus-Tricijn wordt gewerkt met één programma. Het betreft hier het programma Heffen en Invorderen Belastingen. De totale lasten van dit programma bedragen € 25.566.000,--.

## 1.5.4 Begroting 2012 naar opbrengst- en kostensoorten

In onderstaande tabel worden de totale exploitatiekosten van het GBLT weergegeven:

Begroting GBLT 2012					
<i>bedragen x € 1.000</i>	Begroting 2011	Begroting 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
<b>LASTEN</b>					
<b>1 Rente en afschrijvingen</b>					
1.1 Externe rentelasten	143	121	123	126	128
1.2 Interne rentelasten	256	236	216	196	196
1.3 Afschrijvingen van activa	1.232	1.134	1.157	1.180	1.203
1.4 Afschrijvingen van boekverliezen	0	0	0	0	0
<b>Totaal rente en afschrijvingslasten</b>	<b>1.631</b>	<b>1.491</b>	<b>1.496</b>	<b>1.501</b>	<b>1.527</b>
<b>2 Personeelslasten</b>					
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	6.360	6.539	6.669	6.803	6.939
2.2 Sociale premies	1.616	1.534	1.564	1.596	1.627
2.3 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur	0	0	0	0	0
2.4 Overige personeelslasten	469	504	514	524	535
2.5 Personeel van derden	486	601	613	626	638
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders	0	0	0	0	0
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>8.931</b>	<b>9.177</b>	<b>9.361</b>	<b>9.548</b>	<b>9.739</b>
<b>3 Goederen en diensten van derden</b>					
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	0	0	0	0	0
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	563	646	659	672	686
3.3 Energie	38	51	52	53	54
3.4 Huren en rechten	455	479	489	498	508
3.5 Leasebetalingen operational lease	68	30	31	31	32
3.6 Pachten en erfpachten	0	0	0	0	0
3.7 Verzekeringen	17	23	23	24	24
3.8 Belastingen	8	13	13	14	14
3.9 Onderhoud door derden	1.847	1.688	1.035	1.056	1.077
3.10 Overige diensten door derden	10.418	10.977	11.196	10.584	10.795
<b>Totaal oederen en diensten derden</b>	<b>13.415</b>	<b>13.907</b>	<b>13.499</b>	<b>12.932</b>	<b>13.191</b>
<b>4 Bijdragen aan derden</b>					
<b>Totaal bijdragen aan derden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5 Toevoegingen voorzieningen/Onvoorzien</b>					
5.1 Toevoegingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0
5.2 Onvoorzien	480	492	482	475	484
5.3 Fusiekosten fase II		500			
5.3 Besparingdoelstelling 2013-2015	0	0	-240	-245	-250
<b>Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien</b>	<b>480</b>	<b>992</b>	<b>242</b>	<b>230</b>	<b>234</b>
<b>TOTALE LASTEN</b>	<b>24.457</b>	<b>25.566</b>	<b>24.598</b>	<b>24.212</b>	<b>24.692</b>

## Toelichting op de kosten

### Rente en Afschrijving

Een belangrijke vermindering van de afschrijvingslasten komt voort uit de voorlopige annulering van het project TAX-i. Dit project zal vooralsnog van de balans worden afgevoerd. Dit leidt voor 2012 tot lagere afschrijving- en rentelasten. De gevolgen die dit heeft voor de claim op het Waterschapshuis, en de positie daarin van de vijf (voorheen Lococensus) waterschappen komen in de jaarrekening 2012 aan de orde.

Daar staat tegenover dat medio 2011 gestart wordt met de aanbesteding en implementatie van een nieuwe belastingapplicatie. Dit veroorzaakt in 2012 afschrijving- en rentelasten. Voor de financiering van deze applicatie ontstaat in al 2011 een financieringsbehoefte.

### Personeelslasten

Ten aanzien van de personele kosten zijn de volgende zaken relevant. De stijging van de salariskosten wordt deels veroorzaakt door de verhoging van de deeltijdfactor van deeltijdwerkers zoals gemeld in de eerste bestuursrapportage over 2011.

De huidige CAO loopt op 31 december 2011 af.

Voor 2012 zal er een nieuwe CAO worden vastgesteld. De onderhandelingen hierover starten in het najaar van 2011. Vooruitlopend hierop gaat de begroting uit van een stijging van 2% in de salariskosten en een verhoging van de eindejaarsuitkering naar 6%. Deze staan in de huidige CAO op 4% plus een eenmalige uitkering van 1,68% in december.

De nieuwe woon-werk vergoedingsregeling heeft voor de korte termijn een kostenverhogend aspect.

In 2011 is een actie gestart om burgers in het gebied van waterschap Regge en Dinkel de mogelijkheden om voor kwijtschelding van waterschapsbelastingen expliciet onder de aandacht te brengen. De projectkosten hiervan worden in 2011 bekostigd uit het positieve rekeningresultaat 2010 van Lococensus. De verwachting is echter wel dat er structureel meer kwijtscheldingsverzoeken uit het gebied van dat waterschap zullen moeten worden verwerkt.

Hiervoor is een bedrag van

€ 106.000,-- aan flexibele inhuur benodigd.

### Goederen en diensten van derden

Het doorwerken met IBS belastingpakket in 2012 speelt een belangrijke factor in de hogere kosten aan onderhoud in 2012.

De annulering van Tax-i en de daardoor benodigde investering in een nieuw belastingpakket en het gebruiken van IBS in 2012 veroorzaakt een kostenstijging van ongeveer € 278.000,--.

Bij het opmaken van de begroting van 2011 van Lococensus zijn de kosten voor druk en bindwerk te laag begroot. Dit is gemeld in de eerste bestuursrapportage over 2011. De gevolgen hiervan werken structureel door. Dit is met de begroting 2012 en het daarbij behorende meerjarenperspectief volledig recht getrokken.

De kosten die voor dienstreizen moeten worden vergoed zijn verhoogd in verband met toename van reisverkeer tussen de vestigingen Harderwijk en Zwolle.

Bij het proces invorderen op de locatie Zwolle zijn door de uitbreiding van het werkpakket (stoppen meeliften WMD en Vitens) ten aanzien van de forfaitaire bedrijven extra middelen nodig voor dwanginvordering door derden. Dit voor een totaal bedrag van € 170.000.

Binnen het proces invorderen zijn door daling in de bezetting en de in voorgaande jaren niet in de begroting verwerkte uitbreiding van het werkpakket door het afhaken van het meeliften bij de WMD en forfaitaire bedrijven extra middelen nodig voor dwanginvordering door derden.

### Fusiekosten fase II (organisatieontwikkeling)

In 2012 zullen de primaire processen worden geïntegreerd in een nieuwe organisatiestructuur. Het GBLT wil toe naar een nieuwe organisatie-model dat tijdens de aanloopfase naast de bestaande organisatie zal worden vormgegeven. Voor de begeleiding en beheersing van dit proces wordt er een project gestart waarbij extra inzet en middelen nodig zijn om dit in goede banen te leiden.

De projectleiding en secretariaat zal extern worden belegd. Daarnaast vallen kosten voor

communicatie, specifieke hulpmiddelen, training, opleiding, bij- en omscholing van de medewerkers

| **en frictiekosten** hier onder. De kosten hiervoor worden vooralsnog ingeschat op een bedrag van € 500.000,-- dat geheel ten laste komt van 2012.

|

Onvoorzien

Conform de bestendige beleidslijn hierover is 2% van het begrotingstotaal als onvoorzien opgenomen.

|  
|

In onderstaande tabel worden de totale opbrengsten van het GBLT weergegeven:

Begroting GBLT 2012					
<i>bedragen x € 1.000</i>	Begroting 2011	Begroting 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
<b>BATEN</b>					
Resultaat voorgaand boekjaar	0	0	0	0	0
<b>1 Financiële baten</b>					
1.1 Externe rentebaten	66	50	50	50	50
1.2 Interne rentebaten	0	0	0	0	0
<b>Totaal financiële baten</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>2 Personeelsbaten</b>					
2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten	0	0	0	0	0
<b>Totaal Personeels Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3 Goederen en diensten aan derden</b>					
3.6 Diensten voor derden Bijdragen Waterschappen	21.473	20.276	19.561	19.985	20.465
3.6 Diensten voor derden	204	204	204	204	204
<b>Totaal Goederen en diensten aan derden</b>	<b>21.676</b>	<b>20.479</b>	<b>19.765</b>	<b>20.189</b>	<b>20.669</b>
<b>4 Bijdragen van derden</b>					
<b>Totaal Bijdragen van derden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>5 Waterschapsbelastingen</b>					
5.1 Invorderkosten (Tricijn: Aanmaningkosten)	926	783	783	1.089	1.089
5.2 Opbr. Dwangbevelkosten	1.694	1.801	1.801	2.584	2.584
5.3 Opbr. overige kosten	94	300	300	300	300
5.4 Opbr. project stoppen meeliften Vitens		2.153	1.899	0	0
<b>Totaal Waterschapsbelastingen Invorderkosten</b>	<b>2.714</b>	<b>5.037</b>	<b>4.783</b>	<b>3.973</b>	<b>3.973</b>
<b>6 Interne verrekeningen</b>					
6.1 Onttrekkingen aan voorzieningen	0	0	0	0	0
6.2 Geactiveerde lasten	0	0	0	0	0
<b>Totaal interne verrekeningen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE BATEN</b>	<b>24.457</b>	<b>25.566</b>	<b>24.597</b>	<b>24.212</b>	<b>24.692</b>

### Toelichting op de baten

#### Opbrengst Invorderkosten

Verwacht wordt dat door een efficiëntere bedrijfsvoering een hogere opbrengst aan invorderingskosten te realiseren. Tevens worden de bewoners in het verzorgingsgebied bewogen tot een tijdige betaling over te gaan en het toepassen van automatische incasso machtigen gestimuleerd.

De opbrengst invorderkosten is herberekend voor beide vestigingen waarbij rekening is gehouden met het percentage automatische incassomachtigingen en ervaringcijfers van afgelopen jaren.

#### Stoppen meeliften Vitens

Door het stoppen met meeliften met Vitens wordt ingeschat dat een voordeel te realiseren is in 2012 van € 2.153.000. Dit bedrag bestaat uit een besparing in de lasten van € 522.000,-- en een toename in de opbrengsten invorderkosten ter hoogte van € 1.631.000,--. [De meeropbrengsten voor 2014 en volgende jaren zijn opgenomen in 5.1 Invorderkosten en 5.2. opbrengst Dwangbevelkosten.](#)

## Financieel resultaat

Begroting GBLT 2012					
<i>bedragen x € 1.000</i>					
	Begroting 2011	Begroting 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
TOTALE LASTEN	24.457	25.566	24.598	24.212	24.692
TOTALE BATEN	24.457	25.566	24.597	24.212	24.692
RESULTAAT	0	0	0	0	0

## Gevolgen voor deelnemersbijdragen

In onderstaand overzicht zijn de bijdragen van de deelnemende waterschappen op grond van de begroting 2012 weergegeven. Bij de oprichting van het GBLT is een kostenverdeelsleutel met betrekking tot de organisatiekosten afgesproken.

De kosten worden verdeeld tussen de deelnemers op basis van vaste percentages. Onderstaande tabel geeft per waterschap het procentuele aandeel en de daarmee gepaard gaande kosten weer. Daarnaast worden ook per waterschap de kosten per aanslag aangegeven.

Bijdragen Waterschappen 2012	Procentueel aandeel	Kostenaandeel x € 1.000	Netto belastingopbrengst * x € 1.000	Perceptiekosten in procenten	Aantal aanslagen	Kosten per aanslag
Groot Salland	10,1	2.048	58.959	3,47%	286.400	€ 7,15
Reest en Wieden	6,3	1.277	40.991	3,12%	175.300	€ 7,29
Regge en Dinkel	16,3	3.305	77.892	4,24%	463.000	€ 7,14
Rijn en IJssel	17,3	3.508	70.996	4,94%	489.600	€ 7,16
Vallei en Eem	18,0	3.650	60.917	5,99%	483.000	€ 7,56
Velt en Vecht	5,6	1.135	35.943	3,16%	159.300	€ 7,13
Veluwe	14,0	2.839	53.642	5,29%	346.000	€ 8,20
Zuiderzeeland	12,4	2.514	72.450	3,47%	295.000	€ 8,52
<b>Totaal</b>	<b>100,0</b>	<b>20.276</b>	<b>471.790</b>	<b>4,30%</b>	<b>2.697.600</b>	<b>€ 7,52</b>

\*Netto belastingopbrengst begroot = begroting 2011 plus 2%

Uit voorgaande tabel volgt dat de perceptie kosten van GBLT in 2012 uitkomen op 4,30%. Dit is lager dan de door de Unie van waterschappen in de waterspiegel geambieerde 5%. Qua perceptiekosten is het GBLT toonaangevend.

De perceptiekosten op basis van de begroting 2012 vallen lager uit dan de begroting 2011 en (gewijzigde) begroting 2011.

Percentage perceptiekosten			
incl. heffingstechnologie		excl. heffingstechnologie	
(gewijzigde) Begroting	Begroting	(gewijzigde) Begroting	Begroting
2011	2012	2011	2012
4,67%	4,47 %	4,51%	4,30 %

Op grond van de begroting 2012 zullen de kosten per aanslag voor 2012 uitkomen op een bedrag van € 7,52 (incl. heffingstechnologie en € 7,29 excl. Heffingstechnologie).

De kosten per aanslag zijn gebaseerd op de begrootte deelnemersbijdrage. Ten aanzien van het aantal aanslagbiljetten is uitgegaan van een prognose op basis van realisatiecijfers 2010.

Kosten per aanslagbiljet			
incl. heffingstechnologie		excl. heffingstechnologie	
(gewijzigde) Begroting	Begroting	(gewijzigde) Begroting	Begroting
2011	2012	2011	2012
€ 8,04	€ 7,52	€ 7,81	€ 7,29

Met opmaak

Met opmaak: Standaard

## 1.5.2 Meerjarenperspectief

In het meerjarenperspectief is er ten aanzien van de begroting 2012 rekening gehouden met de volgende uitgangspunten

Voor alle kosten is rekening gehouden met een inflatiepercentage van 2, ook voor de rente- en afschrijvingslasten. Vanaf 2013 is de onderhoud van het nieuwe belastingsysteem in de plaats gekomen voor de onderhoudskosten van IBS. Hierdoor dalen de onderhoudskosten wezenlijk. Voor 2012 en 2013 is het totale voordeel van stoppen meeliften Vitens verantwoord in de opbrengsten.

Vanaf 2014 is het stoppen met meeliften van Vitens in de kosten onder diensten van derden opgenomen, de opbrengsten zijn begrepen onder de opbrengsten invorderkosten.

Overigens kent het meerjarenperspectief een hoog onzekerheidsgehalte omdat de organisatie volop in ontwikkeling is met projecten die effect zullen hebben voor de financieel lange termijn/

### Deelnemersbijdragen in het meerjarenperspectief

Bijdragen Waterschappen 2011 en verder	Procentueel Aandeel	2011	2012	2013	2014	2015
Bedragen x € 1000						
Groot Salland	10,1	2.169	2.048	1.976	2.018	2.067
Reest en Wieden	6,3	1.353	1.277	1.232	1.259	1.289
Regge en Dinkel	16,3	3.500	3.305	3.188	3.258	3.336
Rijn en IJssel	17,3	3.715	3.508	3.384	3.457	3.540
Vallei en Eem	18,0	3.865	3.650	3.521	3.597	3.684
Velt en Vecht	5,6	1.202	1.135	1.095	1.119	1.146
Veluwe	14,0	3.006	2.839	2.739	2.798	2.865
Zuiderzeeland	12,4	2.663	2.514	2.426	2.478	2.538
Totalen	100,0	21.473	20.276	19.561	19.985	20.465

In 2012 daalt de deelnemersbijdrage ten opzichte van 2011 met € 1.197.000,-- naar een bedrag van € 20.276.000,--.

De deelnemersbijdrage daalt in 2013 verder met € 715.000,-- tot een bedrag van € 19.561.000,--. Daarna treedt door het doorberekenen van de inflatiecorrectie van 2% en de aanname dat in de loop der jaren de invorderopbrengsten zullen dalen in verband met een hogere graad van automatische incasso, een stijging op.

De verwachting is dat de bijdrage in 2015 ruim € 1 mln. onder het niveau van 2011 zal liggen.

### De kosten per aanslag op basis van het meerjarenperspectief:

Met opmaak: Lettertype: Vet

Kosten per aanslag (excl. heffingstechnologie)	
2013	7,25
2014	7,21
2015	7,18

### Herijking kostenverdeelsleutel:

Met opmaak: Lettertype: Vet

Bij de besluitvorming rondom de fusie is afgesproken dat de vigerende kostenverdeelsleutel per 1-1-2014 e.v. wordt heroverwogen. De bijdragen van de individuele waterschappen kunnen om die reden met ingang van 2014 derhalve veranderen.

Met opmaak: Lettertype: Vet

Per 1-1-2013 sluiten drie gemeenten aan. De met de gemeenten afgesproken kostenverdeelsleutel dient dan te zijn geïncorporeerd in de huidige sleutel. Ook bij de huidige opdrachtgevers (de waterschappen) vinden mutaties plaats door middel van fusie(s). Wellicht is het opportuun om begin 2012 de kostenverdeelsystematiek in generieke zin te heroverwegen zodat een 'toekomst proof' systeem kan worden ontworpen.

|

## 2 Resultaat

### 2.1 Medewerkers

De medewerkers van het GBLT werken in een steeds meer eisende omgeving. Druk om vanuit klantperspectief de processen in te richten, druk om rechtmatig te handelen, druk om voor te bereiden op een nieuw belastingsysteem, druk om klaar te zijn voor groei met meer deelnemers, etc. Het is dus van groot belang oog te hebben voor de loyaliteit en ontwikkeling daarin van onze medewerkers.

Belangrijke stappen om hierin te faciliteren zijn:

- meten van loyaliteit en tevredenheid en daarop sturen
- talenten breder inzetten dan alleen op de eigen afdeling
- verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie beleggen
- ondersteunen door voldoende opleiding en training.

Door de beoogde groei met nieuwe deelnemers nemen de carrièremogelijkheden toe door toenemende mogelijkheid tot specialisatie en de heffing en inning van nieuwe belastingen van gemeenten.

Stakeholder	SBF	PI	NORM
Medewerkers	Goede en veilige werkomstandigheden	Werkplekken aangepast aan de (nieuwe) medewerker	100%
		Ingerichte en werkende BHV organisatie	Wettelijke norm
		Aantal bedrijfsongevallen	0
		Ri&E en vervolgacties conform planning	100%
		Aantal consulten bij vertrouwenspersoon	Nulmeting in 2011
		Ziekteverzuimcijfer	< 5%
		Verzuimfrequentie	< 1,5

## 2.2 Opdrachtgevers

Deelnemers in het GBLT hebben als doel hun belastingheffing en inning zo goed en goedkoop mogelijk te organiseren. Goed omdat de belastingheffing en uitvoering daarvan altijd afstraalt op de eigen organisatie. Het GBLT verricht werkzaamheden voor de betreffende deelnemer en haar klanten.

Deelnemers hebben graag inzichtelijk hoe de inkomsten vanuit de heffing vorderen, hoe deze is opgebouwd en waardoor eventuele verschillen tussen begroting en realisatie ontstaan. Daarnaast is het van belang dat de uitvoer van deze diensten zo goedkoop mogelijk gebeurt zodat de belastinggelden maximaal kunnen worden ingezet waarvoor het is bedoeld.

Om de heffing en inning zo goed mogelijk uit te voeren wordt het primaire proces vanaf 2012 heringericht.

Om het inzicht en besturing verder te ontwikkelen, zal ook in 2012 tijd en aandacht worden besteed aan de inhoudelijke wensen van de deelnemers. Hiervoor zal, naast de reguliere contactmomenten, formeel aan relatiebeheer worden gewerkt.

Door de waterschappen Vallei en Eem, Veluwe en Zuiderzeeland worden in 2010 toenemende mate discrepantieonderzoeken uitgevoerd. Bij de uitvoering van deze discrepantieonderzoeken worden ook medewerkers heffingstechnologie van de locatie Harderwijk betrokken. Door de toename van het aantal onderzoeken en de wijze waarop de onderzoeken worden uitgevoerd is het aantal door het GBLT te leveren uren voor die onderzoeken sterk toegenomen.

## 2.2.1 Waterschap Groot Salland

Hierna wordt in het overzicht heffingseenheden de raming voor de jaren 2012 t/m 2015 gegeven. Deze eerste voorlopige cijfers voor de begroting 2012 en de meerjarenraming 2013-2015 zijn met een blik op het verleden ontstaan.

Bij de tweede bestuursrapportage 2011 zal een duidelijker beeld ontstaan over de ontwikkeling van het aantal heffingseenheden en de kerngegevens met betrekking tot de watersysteemheffing. In samenspraak met het waterschap zullen, voorafgaand aan die rapportage, de ramingen worden doorgesproken en in voorkomende gevallen worden bijgesteld. Dit mede ten behoeve van het begrotingsproces 2012 van de waterschappen.

Overzicht heffingseenheden 2012 - 2015				
waterschap Groot Salland				
eenheden x 1.000	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Omschrijving	2012	2013	2014	2015
<b>Zuiveringsheffing</b>				
v.e. woonruimten	371,2	373,1	375,0	376,8
v.e. bedrijfsruimten	126,0	126,0	126,0	126,0
Totaal / v.e.	497,2	499,1	501,0	502,8
<b>Verontreinigingsheffing</b>				
v.e. woonruimten	1,6	1,6	1,6	1,6
v.e. bedrijfsruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal / v.e.	1,6	1,6	1,6	1,6
<b>Watersysteemheffing</b>				
eenheden ingezetenen	156,3	157,1	157,8	158,6
WOZ waarde binnendijs gebouwd	45.618.000,0	45.618.000,0	45.618.000,0	45.618.000,0
WOZ waarde buitendijs gebouwd	472.000,0	472.000,0	472.000,0	472.000,0
ha ongebouwd binnendijs	82,2	82,2	82,2	82,2
ha ongebouwd buitendijs	5,3	5,3	5,3	5,3
ha natuurterreinen	12,8	12,8	12,8	12,8

## 2.2.2 Waterschap Reest en Wieden

Hierna wordt in het overzicht heffingseenheden de raming voor de jaren 2012 t/m 2015 gegeven. Deze eerste voorlopige cijfers voor de begroting 2012 en de meerjarenraming 2013-2015 zijn met een blik op het verleden ontstaan.

Bij de tweede bestuursrapportage 2011 zal een duidelijker beeld ontstaan over de ontwikkeling van het aantal heffingseenheden en de kerngegevens met betrekking tot de watersysteemheffing. In samenspraak met het waterschap zullen, voorafgaand aan die rapportage, de ramingen worden doorgesproken en in voorkomende gevallen worden bijgesteld. Dit mede ten behoeve van het begrotingsproces 2012 van de waterschappen.

Overzicht heffingseenheden 2012 - 2015				
waterschap Reest en Wieden				
eenheden x 1.000	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Omschrijving	2012	2013	2014	2015
<b>Zuiveringsheffing</b>				
v.e. woonruimten	223,1	224,2	225,3	226,5
v.e. bedrijfsruimten	108,1	108,1	108,1	108,1
Totaal / v.e.	331,2	332,3	333,4	334,6
<b>Verontreinigingsheffing</b>				
v.e. woonruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
v.e. bedrijfsruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal / v.e.	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Watersysteemheffing</b>				
eenheden ingezetenen	89,7	90,2	90,6	91,1
WOZ waarde gebouwd	25.630.000,0	25.630.000,0	25.630.000,0	25.630.000,0
ha ongebouwd	84,8	84,5	84,3	84,0
ha natuurterreinen	39,4	39,4	39,4	39,4

### 2.2.3 Waterschap Regge en Dinkel

Hierna wordt in het overzicht heffingseenheden de raming voor de jaren 2012 t/m 2015 gegeven. Deze eerste voorlopige cijfers voor de begroting 2012 en de meerjarenraming 2013-2015 zijn met een blik op het verleden ontstaan.

Bij de tweede bestuursrapportage 2011 zal een duidelijker beeld ontstaan over de ontwikkeling van het aantal heffingseenheden en de kerngegevens met betrekking tot de watersysteemheffing. In samenspraak met het waterschap zullen, voorafgaand aan die rapportage, de ramingen worden doorgesproken en in voorkomende gevallen worden bijgesteld. Dit mede ten behoeve van het begrotingsproces 2012 van de waterschappen.

Overzicht heffingseenheden 2012 - 2015				
waterschap Regge en Dinkel				
eenheden x 1.000	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Omschrijving	2012	2013	2014	2015
<b>Zuiveringsheffing</b>				
v.e. woonruimten	607,1	610,2	613,2	616,3
v.e. bedrijfsruimten	227,3	227,3	227,3	227,3
Totaal / v.e.	834,4	837,5	840,5	843,6
<b>Verontreinigingsheffing</b>				
v.e. woonruimten	1,2	1,2	1,2	1,2
v.e. bedrijfsruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal / v.e.	1,2	1,2	1,2	1,2
<b>Watersysteemheffing</b>				
eenheden ingezetenen	249,6	250,9	252,1	253,4
WOZ waarde gebouwd	67.560.000,0	67.560.000,0	67.560.000,0	67.560.000,0
ha ongebouwd	84,9	84,9	84,8	84,8
ha ongebouwd wegen	7,2	7,2	7,2	7,2
ha ongebouwd waterberging	0,5	0,5	0,5	0,5
ha ongebouwd wegen+waterberging	0,0	0,0	0,0	0,0
ha natuurterreinen	20,3	20,3	20,3	20,3

## 2.2.4 Waterschap Rijn en IJssel

Hierna wordt in het overzicht heffingseenheden de raming voor de jaren 2012 t/m 2015 gegeven. Deze eerste voorlopige cijfers voor de begroting 2012 en de meerjarenraming 2013-2015 zijn met een blik op het verleden ontstaan.

Bij de tweede bestuursrapportage 2011 zal een duidelijker beeld ontstaan over de ontwikkeling van het aantal heffingseenheden en de kerngegevens met betrekking tot de watersysteemheffing. In samenspraak met het waterschap zullen, voorafgaand aan die rapportage, de ramingen worden doorgesproken en in voorkomende gevallen worden bijgesteld. Dit mede ten behoeve van het begrotingsproces 2012 van de waterschappen.

Overzicht heffingseenheden 2012 - 2015				
waterschap Rijn en IJssel				
eenheden x 1.000	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Omschrijving	2012	2013	2014	2015
<b>Zuiveringsheffing</b>				
v.e. woonruimten	630,0	632,0	634,0	636,0
v.e. bedrijfsruimten	275,0	275,0	275,0	275,0
Totaal / v.e.	905,0	907,0	909,0	911,0
<b>Verontreinigingsheffing</b>				
v.e. woonruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
v.e. bedrijfsruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal / v.e.	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Watersysteemheffing</b>				
eenheden ingezetenen	262,2	262,2	262,2	262,2
WOZ waarde binnendijs gebouwd	79.000.000,0	79.500.000,0	80.000.000,0	80.500.000,0
WOZ waarde buitendijs gebouwd	220,0	222,0	224.000,0	226.000,0
ha ongebouwd binnendijs	128,5	128,0	127,5	127,0
ha ongebouwd buitendijs	2,8	2,8	2,7	26,5
ha natuurterreinen	28,0	28,5	29,0	29,5

## 2.2.5 Waterschap Vallei en Eem

Hierna wordt in het overzicht heffingseenheden de raming voor de jaren 2012 t/m 2015 gegeven. Deze eerste voorlopige cijfers voor de begroting 2012 en de meerjarenraming 2013-2015 zijn ambtelijk met het waterschap afgestemd.

Bij de tweede bestuursrapportage 2011 zal een duidelijker beeld ontstaan over de ontwikkeling van het aantal heffingseenheden en de kerngegevens met betrekking tot de watersysteemheffing. In samenspraak met het waterschap zullen, voorafgaand aan die rapportage, de ramingen worden doorgesproken en in voorkomende gevallen worden bijgesteld. Dit mede ten behoeve van het begrotingsproces 2012 van de waterschappen.

Overzicht heffingseenheden 2012 - 2015				
waterschap Vallei en Eem				
Omschrijving	Begroting 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
<b>Zuiveringsheffing</b>				
v.e. woonruimten	612,0	615,0	618,0	621,0
v.e. bedrijfsruimten	204,0	205,0	206,0	207,0
Totaal / v.e.	816,0	820,0	824,0	828,0
<b>Verontreinigingsheffing</b>				
v.e. woonruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
v.e. bedrijfsruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal / v.e.	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Watersysteemheffing</b>				
eenheden ingezetenen	251,0	253,0	255,0	258,0
WOZ waarde gebouwd	90.504.980,0	91.317.205,0	92.136.740,0	92.963.650,0
ha ongebouwd onbemalen	41,5	41,5	41,0	41,0
ha ongebouwd bemalen	9,0	9,0	8,5	8,5
ha natuurterreinen	33,0	33,0	33,0	33,0

## 2.2.6 Waterschap Veluwe

Hierna wordt in het overzicht heffingseenheden de raming voor de jaren 2012 t/m 2015 gegeven. Deze eerste voorlopige cijfers voor de begroting 2012 en de meerjarenraming 2013-2015 zijn ambtelijk met het waterschap afgestemd.

Bij de tweede bestuursrapportage 2011 zal een duidelijker beeld ontstaan over de ontwikkeling van het aantal heffingseenheden en de kerngegevens met betrekking tot de watersysteemheffing. In samenspraak met het waterschap zullen, voorafgaand aan die rapportage, de ramingen worden doorgesproken en in voorkomende gevallen worden bijgesteld. Dit mede ten behoeve van het begrotingsproces 2012 van de waterschappen.

Overzicht heffingseenheden 2012 - 2015				
waterschap Veluwe				
Omschrijving	Begroting 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
<b>Zuiveringsheffing</b>				
v.e. woonruimten	436,1	438,3	440,5	442,7
v.e. bedrijfsruimten	232,9	234,0	235,2	236,4
Totaal / v.e.	669,0	672,3	675,7	679,1
<b>Verontreinigingsheffing</b>				
v.e. woonruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
v.e. bedrijfsruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal / v.e.	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Watersysteemheffing</b>				
eenheden ingezetenen	176,4	177,3	178,2	179,1
WOZ waarde gebouwd onbemalen	42.000.000,0	42.300.000,0	42.600.000,0	42.900.000,0
WOZ waarde gebouwd bemalen	18.539.999,0	18.784.858,0	19.034.621,0	19.289.332,0
ha ongebouwd onbemalen	26,3	26,0	25,8	25,5
ha ongebouwd bemalen	29,8	29,5	29,3	29,0
ha natuurterreinen	50,0	50,0	50,0	50,0

## 2.2.7 Waterschap Velt en Vecht

Hierna wordt in het overzicht heffingseenheden de raming voor de jaren 2012 t/m 2015 gegeven. Deze eerste voorlopige cijfers voor de begroting 2012 en de meerjarenraming 2013-2015 zijn met een blik op het verleden ontstaan.

Bij de tweede bestuursrapportage 2011 zal een duidelijker beeld ontstaan over de ontwikkeling van het aantal heffingseenheden en de kerngegevens met betrekking tot de watersysteemheffing. In samenspraak met het waterschap zullen, voorafgaand aan die rapportage, de ramingen worden doorgesproken en in voorkomende gevallen worden bijgesteld. Dit mede t.b.v. het begrotingsproces 2012 van de waterschappen. Dit mede ten behoeve van het begrotingsproces 2012 van de waterschappen.

Overzicht heffingseenheden 2012 - 2015				
waterschap Velt en Vecht				
Omschrijving	Begroting 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
<b>Zuiveringsheffing</b>				
v.e. woonruimten	198,6	199,6	200,6	201,6
v.e. bedrijfsruimten	83,4	83,4	83,4	83,4
Totaal / v.e.	282,0	283,0	284,0	285,0
<b>Verontreinigingsheffing</b>				
v.e. woonruimten	0,1	0,1	0,1	0,1
v.e. bedrijfsruimten	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal / v.e.	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Watersysteemheffing</b>				
eenheden ingezetenen	81,2	81,6	82,0	82,5
WOZ waarde binnendijs gebouwd	21.050.000,0	21.050.000,0	21.050.000,0	21.050.000,0
WOZ waarde buitendijs gebouwd	24.150,0	24.150,0	24.150,0	24.150,0
ha ongebouwd binnendijs	63,9	63,7	63,7	63,7
ha ongebouwd buitendijs	1,2	1,2	1,2	1,2
ha natuurterreinen	13,5	13,5	13,5	13,5

## 2.2.8 Waterschap Zuiderzeeland

Hierna wordt in het overzicht heffingseenheden de raming voor de jaren 2012 t/m 2015 gegeven. Deze eerste voorlopige cijfers voor de begroting 2012 en de meerjarenraming 2013-2015 zijn met een blik op het verleden ontstaan.

Bij de tweede bestuursrapportage 2011 zal een duidelijker beeld ontstaan over de ontwikkeling van het aantal heffingseenheden en de kerngegevens met betrekking tot de watersysteemheffing. In samenspraak met het waterschap zullen, voorafgaand aan die rapportage, de ramingen worden doorgesproken en in voorkomende gevallen worden bijgesteld. Dit mede ten behoeve van het begrotingsproces 2012 van de waterschappen.

Overzicht heffingseenheden 2012 - 2015				
waterschap Zuiderzeeland				
Omschrijving	Begroting 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
<b>Zuiveringsheffing</b>				
v.e. woonruimten	368,0	371,0	374,0	377,0
v.e. bedrijfsruimten	119,0	119,0	119,0	119,0
Totaal / v.e.	487,0	490,0	493,0	496,0
<b>Verontreinigingsheffing</b>				
v.e. woonruimten	6,0	6,0	6,0	6,0
v.e. bedrijfsruimten	7,0	7,0	7,0	7,0
Totaal / v.e.	13,0	13,0	13,0	13,0
<b>Watersysteemheffing</b>				
eenheden ingezetenen	151,3	152,8	154,3	155,8
WOZ waarde gebouwd	40.400.000,0	40.766.685,0	41.136.854,0	41.510.354,0
ha ongebouwd	105,8	105,5	105,3	105,0
ha natuurterreinen	27,0	27,0	27,0	27,0

## 2.3 Maatschappij

Hierna is een overzicht opgenomen van de voor het onderdeel "maatschappij" in de begroting 2011 vastgestelde resultaatvelden, indicatoren en normen:

Stakeholder	SBF	PI	NORM	
Belasting betaler	Goede telefonische bereikbaarheid	Servicelevel telefoon	< 20 seconden >= 80% beantwoord	
	Goede informatievoorziening	Voor iedere bulkrun staat actuele info op de homepage	100%	
	Correcte bejegening	Aantal bejegeningklachten	0	
	Juiste en volledige aanslag	Percentage onbestelbaar retour		< 0,2%
		Percentage gegronde bezwaar en beroepschriften (gegevens)		< 0,5%
		Percentage gegronde bezwaar en beroepschriften (overig)		nulmeting
		Percentage verzoekschriften (excl. kwijtschelding)		< 1,0%
		Uitgevoerde controles op volledigheid en juistheid		100%
	Tijdige afhandeling	Percentage uitgevoerde afvalwateronderzoeken		Conform jaarplan
		Verzending aanslagen conform productieplanning		Conform planning
		Tijdige afhandeling aanvragen van 3 naar 1 VE		Wettelijke termijn
		Tijdige afhandeling bezwaarschriften		Wettelijke termijn
		Tijdige afhandeling van klachten		< 6 wk
	Vragen naar de tevredenheid			Openstaand bedrag 6 maanden na laatste vervalddag < 0,5%
Tijdige afhandeling van de invordering			< 0,5%	
Vragen naar de tevredenheid	Resultaten uitgevoerd KTO		Nulmeting in 2011	
Stakeholder	SBF	PI	NORM	
Maatschappij	Transparante organisatie	Beleidsregels, verordeningen en aankondigingen gepubliceerd	Wettelijke norm	
		Voor iedere bulkrun staat actuele info op de homepage	100%	
		Resultaten uitgevoerde KTO terugkoppelen via de website	binnen 2 maanden na uitvoering	
	Betrouwbare organisatie	Controle jaarrekening door accountant		Goedkeurende verklaring inclusief verklaring rechtmatigheid
		Uitgevoerde controles op volledigheid en juistheid		Conform interne controleplan
		Aantal gemeenten waarmee een SWO of DVO is		Conform strategie
	Aantal gegronde klachten via de Nationale Ombudsman		0	

## 2.4 Bestuur en financiers

Het GBLT heeft als doelstelling zorg te dragen voor een efficiënte en effectieve heffing en invordering van belastingen, waarvan de deelnemers elk voor hun verzorgingsgebied, belastingverordeningen en de kwijtscheldingsregels hebben vastgesteld.

Het is de ambitie van het GBLT om de belastingopbrengsten te maximaliseren.

Wekelijkse afdrachten en periodieke rapportages over de voortgang van de heffing en inning zorgen er voor dat bestuur en deelnemers adequaat geïnformeerd worden.

Tussen de waterschappen als opdrachtgever en het GBLT als opdrachtnemer zijn in een Servicelevel Agreement (SLA) afspraken gemaakt over de wijze van dienstverlening.

Daarnaast heeft het GBLT voor het jaar 2011 een aantal prestatie-indicatoren vastgesteld waarover periodiek (in de bestuursrapportages en de jaarrekening) zal worden gerapporteerd.

Hierna is een overzicht opgenomen van de vastgestelde resultaatvelden, indicatoren en normen van het GBLT:

Stakeholder	SBF	PI	NORM
Bestuur en financiers	Dienstverlenend	Uitgevoerde controles op volledigheid en juistheid van de bestanden	100%
		Aantal metingen en controles bij bedrijven	Conform planning
		Verzending aanslagen conform productieplanning	Conform planning
		Tijdige rapportages (bestuursrapportage en PI rapportage)	Conform P&C cyclus
		Beleidsregels, verordeningen en aankondigingen gepubliceerd	conform wettelijke norm
	Bedrijfszeker	Processen vastgelegd in en uitgevoerd conform procesbeschrijvingen	100%
		INK model wordt ingezet als sturingmodel	Jaarlijkse positiebepaling & verbetering
		Aantal gemeenten waarmee een SWO of DVO is	Conform strategie
	Efficiënt	Percentage onbestelbaar retour	< 0,2%
		Percentage gegronde bezwaar en beroepschriften	< 0,5%
		Percentage verzoekschriften (excl. kwijtschelding)	< 1,0%
		Tijdige afhandeling verzoeken	Wettelijke termijn
		Tijdige afhandeling bezwaarschriften	Wettelijke termijn
		Tijdige afhandeling van klachten	< 6 weken
		Tijdige afhandeling van de invordering	Openstaand bedrag 6 maanden na laatste vervaldag < 0,5%
		Deelname aan verbetergroepen	Conform jaarplan
	Toekomstgericht	Gemiddeld percentage perceptiekosten voor de deelnemers	4,90 %
	Mogelijkheden tot (loopbaan) ontwikkeling	Uitgevoerde KTO	Nulmeting in 2011
		Uitgevoerde MTO	Nulmeting in 2011
	Mate van betrokkenheid en zeggenschap	Aantal uitgevoerde PVB gesprekken per medewerker	Conform planning
		Realisatie uitputting opleidingsbudget	> 90% en < 100%
		Aantal interne verplaatsingen / promoties	nulmeting
		Deelname aan verbetergroepen	Conform jaarplan
	Vragen naar de tevredenheid	Frequentie werkoverleg	Minimaal maandelijks
		Functionerende OR	min 6x per jaar overleg met directie
		Functionerende OR	Wettelijke norm art. 24 overleg
	Resultaten uitgevoerd MTO	Nulmeting in 2011	

### 3 Leren - verbeteren - vernieuwen

Verbetering en vernieuwing zijn (op basis van het INK-managementmodel) belangrijke kernbegrippen in het continu (bij)sturen van de organisatie.

Jaarlijks, te beginnen in het oprichtingsjaar 2011, vindt daarom een doorlichting van de primaire processen plaats (zijn ze actueel en kunnen ze beter of efficiënter).

Voorts vinden jaarlijks een aantal interne audits plaats die ook gericht zijn op het verbeteren van de organisatie.

Ten aanzien van innovatieve mogelijkheden op het gebied van E-dienstverlening zal in eerste aanleg de doelstelling zijn om beide organisaties naar hetzelfde niveau en werkwijzen te organiseren. Bij deze integratie geldt de doelstelling om de beste oplossing bij de andere fusiepartner te implementeren. In 2011 lag de focus op de integratie van het bedrijfsbureau.

In 2012 zal een start worden gemaakt met de herinrichting van het primaire proces.

Hierdoor zal een robuuste organisatie ontstaan waarbij voor de opdrachtgevers synergiewinst kan worden behaald.

## 4 Vaststellingsbesluit

De begroting 2012 wordt, samen met het meerjarenperspectief 2013 tot en met 2015, vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van de Gemeenschappelijke regeling Gemeenschappelijk belastingkantoor Lococensus – Tricijn (hierna te noemen het GBLT).

De algemene besturen van de deelnemende waterschappen hebben de ontwerpbegroting 2012 van het GBLT, inclusief het meerjarenperspectief 2013 tot en met 2015, behandeld in hun vergaderingen van:

Waterschap Groot Salland  
Waterschap Reest en Wieden  
Waterschap Regge en Dinkel  
Waterschap Rijn en IJssel  
Waterschap Vallei en Eem  
Waterschap Veluwe  
Waterschap Velt en Vecht  
Waterschap Zuiderzeeland

De deelnemers zijn in de gelegenheid geweest hun zienswijze omtrent de ontwerpbegroting aan het dagelijks bestuur van het GBLT kenbaar te maken. Het dagelijks bestuur heeft de ontvangen zienswijzen bij de ontwerpbegroting gevoegd en het geheel aan het algemeen bestuur aangeboden.

Het algemeen bestuur van het GBLT,

- gezien het voorstel van het dagelijks bestuur van ~~de mm~~20 juni 2011,
- gezien de zienswijzen van de algemene besturen van de waterschappen xxx,
- overwegende dat de begroting 2012, inclusief het meerjarenperspectief 2012 tot en met 2015, na voorafgaande kennisgeving, 14 dagen bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling voor een ieder ter inzage heeft gelegen,
- gelet op de artikelen 83 en 100 van de Waterschapswet,

besluit:

1. de begroting 2012, inclusief het meerjarenperspectief 2013 tot en met 2015, vast st stellen,
2. het dagelijks bestuur te machtigen voor het beheer van de inkomsten en uitgaven,
3. het dagelijks bestuur te machtigen om onvoorziene uitgaven te doen tot maximaal 2% van de jaarlijkse exploitatiekosten.

Zwolle/Harderwijk, ~~14 november~~ ..... ~~4 juli~~ 2011

Het algemeen bestuur,

De directeur,

B.S.C. Groeneveld

De voorzitter,

mw. J.P.M. Moons

## Bijlage A

### Lijst met gebruikte afkortingen

DVO	dienstverleningsovereenkomst
HwH	het waterschapshuis
IBS	Integraal BelastingSysteem
INK-model	managementmodel ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit
PI	Prestatie-indicator
KPI	Kritische prestatie-indicator
KSF	Kritische succesfactor
MT	managementteam
SBF	Succes bepalende facor
SLA	Service level agreement
TAX-i	nieuwe belastingapplicatie onder supervisie van het HwH
WSHG	watersysteemheffing gebouwd
WSHI	watersysteemheffing ingezetenen
WSHN	watersysteemheffing natuur
WSHO	watersysteemheffing ongebouwd
WVOB	verontreinigingsheffing bedrijfsruimten
WVOW	verontreinigingsheffing woonruimten
ZHB	zuiveringsheffing bedrijfsruimten
ZHW	zuiveringsheffing woonruimten
werkgroep TIK	Toonaangevend in klantcontact

## Bijlage B

### Overzicht kwantitatieve formatie

Organisatorische eenheid	Functie schaal	Personele sterkte in FTE's		
		GEWIJZIGDE BEGROTING		
		2012		
		toegestane formatie in f.t.e.	formatie eigen personeel in f.t.e.	formatie tijdelijk personeel in f.t.e.
Algemeen Bestuur Dagelijks bestuur Presentiegelden				
Directeur	16	1,0	1,0	
Adjunct directeur	14	1,0	1,0	
Directie		<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	
Hoofd Bedrijfsbureau/Controller	13	1,0	1,0	
Adviseur P&C	12	1,0	1,0	
Medewerker AO/IC	11	1,0	1,0	
Medewerker Financien	10	1,0	1,0	
Medewerker Financieel beheer	7	2,0	0,9	1,0
Adviseur P&O	11	1,0	1,0	
Communicatie medewerker	9	0,5	0,5	
Kwaliteitsmedewerker	10	1,0	1,0	
Niet ingevulde formatie	8	4,2		
Directiesecretaresse	7	1,0	1,0	
<b>Totaal bedrijfsbureau overig **</b>		<b>13,7</b>	<b>8,4</b>	<b>1,0</b>
Netwerk en systeembeheerder DBA	10	1,0	1,1	
Netwerk en systeembeheerder	9	2,0	1,0	1,0
Applicatiebeheerder	8/9	3,0	3,0	
Functioneel applicatiebeheerder	9	3,0	3,1	
<b>Totaal ICT</b>		<b>9,0</b>	<b>8,2</b>	<b>1,0</b>
Coordinator Klantencontacten/webmanager	10	1,0	1,0	
Frontoffice medewerker	6	2,0	1,9	
Facilitair Dienstverlener	5	1,0	1,0	
Officemanager	7	1,0	1,1	
Medewerker receptie/bode	5	2,0	1,8	
<b>Totaal facility</b>		<b>7,0</b>	<b>6,8</b>	
<b>Ondersteuning</b>		<b>29,7</b>	<b>23,4</b>	<b>2,0</b>
<b>Totaal ondersteuning en Directie</b>		<b>31,7</b>	<b>25,4</b>	<b>2,0</b>

Organisatorische eenheid	Functie schaal	Personele sterkte in FTE's		
		GEWIJZIGDE BEGROTING		
		2012		
		toegestane formatie in f.t.e.	formatie eigen personeel in f.t.e.	formatie tijdelijk personeel in f.t.e.
<b>Totaal ondersteuning en Directie</b>		<b>31,7</b>	<b>25,4</b>	<b>2,0</b>
Afdelingshoofd	11	1,0	1,0	
Allround belasting medewerker	8	1,0	2,0	
Behandelfunctionaris	7	8,0	7,8	
Administratief belastingmedewerker	6	4,0	3,1	
<b>Gegevensbeheer Harderwijk</b>		<b>14,0</b>	<b>13,9</b>	
Afdelingshoofd	13	1,0		1,0
Kwaliteitsmedewerker (input)	10	3,0	2,8	
Medewerker bestandsbewerking	7	15,0	15,6	
Kwaliteitsmedewerker (Output)	10	3,0	3,0	
<b>Bestandsbeheer Zwolle</b>		<b>22,0</b>	<b>21,4</b>	<b>1,0</b>
Afdelingshoofd	11	1,0	1,0	
Heffingstechnoloog	10	1,0	1,0	
Medewerker heffingstechnologie	8	7,0	7,0	
Allround belasting medewerker	8	2,0	1,8	
Behandelfunctionaris	7	4,0	4,2	
Administratief belastingmedewerker	6	1,0	0,6	
<b>Aanslagregeling Harderwijk</b>		<b>16,0</b>	<b>15,6</b>	
Afdelingshoofd	12	1,0	1,0	
1e medewerker heffingen	9	1,0	1,0	
Medewerker Heffingen	7	11,0	11,7	
<b>Heffingen Zwolle</b>		<b>13,0</b>	<b>13,7</b>	
Afdelingshoofd Bezwaar en beroep	12	1,0		
Allround belasting medewerker	8	3,0	3,6	
Fiscaal Juridisch beleidsmedewerker	10	1,0	1,0	
Fiscaal Juridisch medewerker	9	2,0	1,6	
<b>Bezwaar en Beroep Harderwijk</b>		<b>7,0</b>	<b>6,2</b>	
Afdelingshoofd	11	1,0	1,0	
Allround belasting medewerker	8	1,0	1,5	
Behandelfunctionaris	7	7,3	6,3	
Administratief belastingmedewerker	6	3,5	2,5	
Deurwaarder	8	2,0	3,5	
<b>Invoering Harderwijk</b>		<b>14,8</b>	<b>14,8</b>	
Afdelingshoofd	12	1,0	1,0	
1e medewerker invoering	9	1,0	0,9	
Medewerker invoering	7	10,0	9,4	
Deurwaarder	8	2,0	3,0	
<b>Invoering Zwolle</b>		<b>14,0</b>	<b>14,3</b>	
<b>Totaal Afdelingen</b>		<b>100,8</b>	<b>99,9</b>	<b>1,0</b>
<b>Totaal generaal</b>		<b>132,5</b>	<b>125,3</b>	<b>3,0</b>

## Bijlage C

### Staat van vaste activa

Met opmaak: Breedte: 21 cm,  
Hoogte: 29,7 cm

Omschrijving	Afschrijvings-duur in jaren	Jaar van investerings/ activering	Historisch investerings- bedrag	Afschrijving voorgaande jaren	Balans 1-1-2012	investering 2012	afschrijving 2012	Balans 31-12-2012
<b>Immateriele vaste activa</b>								
Business Objects (2008)	5	2008	20.642	16.514	4.128		4.128	-
Licenties ondersteuning etc (2008)	5	2008	99.430	79.549	19.887		19.887	-
Licenties ondersteuning etc (2008)	5	2008	8.196	6.557	1.639		1.639	-
Proces optimalisatie (2010)	5	2010	255.352	102.141	153.211		51.070	102.141
Uitwijk en Back-up (2011)	5	2011	150.000	30.000	120.000		30.000	90.000
Exact (2011)	5	2011	70.000	14.000	56.000		14.000	42.000
Time Tell (2011)	5	2011	20.000	4.000	16.000		4.000	12.000
Document Management systeem	5	2011/2012	100.000	20.000	80.000	20.000	24.000	76.000
Digitale aangifte	5	2012			0	100.000	20.000	80.000
software licenties (2012)	5	2012				50.000	10.000	40.000
Afkoopsoom BTW pand Assendorperdijk	6	2007	561.414	467.845	93.569		93.569	-
<b>Materiele vaste activa</b>								
<b>Bedrijfsgebouwen</b>								
Verbouwing Zwolle (2007)	6	2007	183.429	152.857	30.571		30.571	-
Verbouwing Hardewijk (2008)	6	2008	245.481	183.654	61.827		40.914	40.914
<b>Vervoermiddelen</b>								
Peugeot Partner (2008-3) 61-VNH-8	6	2008	23.551	15.046	8.505		3.925	4.579
Peugeot Partner (2008-3) 62-VNH-8	6	2008	23.551	15.046	8.505		3.925	4.579
Peugeot Partner (2008-3) 64-VNH-8	6	2008	23.551	15.046	8.505		3.925	4.579
Peugeot Partner (2008-3) 07-VNG-8	6	2008	23.551	15.046	8.505		3.925	4.579
Peugeot Boxer (2009-12) 85-BX-VF overn.	6	2010	13.090	7.982	5.108		3.831	1.277
<b>Overige materiele vaste activa</b>								
Kantoormeubilair (2007)	10	2007	352.242	176.121	176.121		35.224	140.897
Kantoormeubilair (2008)	10	2008	223.746	134.248	89.498		22.375	111.873
kantoormeubilair (2011)	10	2011	25.000	2.500	22.500		2.500	20.000
kantoormeubilair (2012)	10	2012				50.000	5.000	45.000
Telefoon/call Centre (2008)	5	2008	158.698		31.740		31.740	-
PC's /netwerk (2008)	5	2008	230.896		46.179		46.179	-
Vervanging Hardware (2011)	5	2011	162.500		162.500		32.500	130.000
Apparatuur Zwolle (2012)	5	2012				85.000	17.000	68.000
Vervanging Hardware (2012)	5	2012				80.000	16.000	64.000
Infrastructuur (Zwolle) (2012)	5	2012				60.000	12.000	48.000
Belastingapplicatie	5	2011/2012	1.000.000		1.000.000	1.750.000	550.000	2.200.000
<b>Totalen</b>			<b>3.974.325</b>	<b>1.303.905</b>	<b>2.269.247</b>	<b>2.195.000</b>	<b>1.133.828</b>	<b>3.330.419</b>

Met opmaak: Nederlands (standaard)

Met opmaak: Kop 1 +Huisstijl

## Bijlage D

**Met opmaak:** Tekstkleur: Aangepaste kleur (RGB(0;153;153)), Nederlands (standaard)

### Totaaltelling kosten, baten en bijdrage waterschappen

**Met opmaak:** Nederlands (standaard)

**Met opmaak:** Nederlands (standaard)

bedragen x € 1.000.--	NGR 2011		Berekend 2012	GBL 2012
<b>kosten</b>	<b>24.457</b>		2% <b>24.946</b>	
extra kosten afdeling Gegevensbeheer Harderwijk		61		
extra kosten afdeling Heffingen Zwolle		106		
extra kosten uitbesteden dwangbevelen afdeling Invordering Zwolle		170		
extra kosten verwerking kwijtscheldingsverzoeken Zwolle		106		
extra kosten IBS i.p.v. TAX-i		278	+	
<b>kostenverhogende aspecten:</b>		>	<b>721</b>	
<b>totale kosten</b>	<b>24.457</b>		<b>25.667</b>	<b>25.067</b>
<b>opbrengsten</b>	<b>2.984</b>		<b>3.138</b>	<b>3.138</b>
<b>te dekken kosten</b>			<b>22.529</b>	<b>21.929</b>
<b>bijdrage waterschappen (voor fusiebesparingen)</b>	<b>21.773</b>		<b>22.529</b>	
<b>fusiebesparingen:</b>				
rekenrente verlaging 4% > 3,1%		30		
1 fte invordering locatie Zwolle		45		
verlaging rekenpremies (ABP) en sociale lasten (incl 1fte)		105		
besparing halfjaar IBS bij uitfasering per 1-7-2012		135		
besparing op gebruiks- en verbruiks- goederen		35		
minder onderhoudskosten automatisering		135		
besparing op verkrijging van gegevens van derden		60		
besparing telefonie		5		
besparing kwijtscheldingsbehandeling gemeenten locatie Zwolle)		50		
<b>besparingsdoelstelling</b>	<b>300</b>	>	<b>600</b>	
<b>bijdrage waterschappen (na fusiebesparingen)</b>	<b>21.473</b>		<b>21.929</b>	<b>21.929</b>
<b>frictiekosten GBLT fusie primaire proces</b>				<b>500</b>
<b>voordeel opbrengsten project afhaken meeliften Vitens</b>				<b>2.153</b>
<b>bijdrage waterschappen na verwerking frictiekosten van de fusie in het primair proces en project afhaken meeliften</b>				<b>20.276</b>

**Met opmaak:** Engels (V.S.)

#### Toelichting:

Bij het opstellen van de begroting 2012 en het meerjarenperspectief is als basis genomen de geconsolideerde begroting van de nieuwe Gemeenschappelijke Regeling Lococensus-Tricijn en de eerste begrotingswijziging 2011, beiden vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 5 januari 2011.

De totale kosten van de geconsolideerde begroting 2011 na wijziging zijn geïndexeerd met een percentage van 2% structureel vanaf 2012. Dit is van toepassing op zowel de loonkostenontwikkeling als de prijspeilontwikkeling.

Naast deze indexering zijn er een aantal kostenverhogende aspecten waarmee nog geen rekening is gehouden in eerdere ramingen.

In Berap 2011-1 zijn de volgende structureel te laag ingeschatte kosten gemeld:

- kosten voor gegevensaanlevering door derden voor de locatie Harderwijk € 60.000
- kosten voor druk- en bindwerk voor de locatie Zwolle € 106.000.

Met opmaak: opsommingstekens en nummering

Bij het proces invorderen locatie Zwolle zijn door de uitbreiding van het werkpakket (stoppen meeliften WMD en Vitens) ten aanzien van de forfaitaire bedrijven extra middelen nodig voor dwanginvordering door derden. Dit voor een totaal bedrag van € 170.000.

In 2011 is een actie gestart om kwietschelding van waterschapsbelastingen expliciet onder de aandacht van de burger te brengen. De verwachting is dat daardoor jaarlijks meer kwietscheldingsverzoeken moeten worden verwerkt. Hiervoor is een bedrag van structureel € 106.000.-- aan (flexibele) inhuur benodigd.

De annulering van Tax-i en de daardoor benodigde investering in een nieuw belastingpakket en het gebruiken van IBS in 2012 veroorzaakt een kostenstijging van ongeveer € 278.000.--

De totale kosten 2012 komen door deze kostenverhogende aspecten uit op een bedrag van € 25.667.000.--

Fusiebesparingen:

In het beslisdocument, dat ten grondslag heeft gelegen aan de fusie van Lococensus en Tricijn, is een besparingsdoelstelling voor het jaar 2012 genoemd van een bedrag dat gelegen is tussen € 320.000.-- en € 600.000.--. Deze voorgenomen besparingen voor de jaren 2012 e.v. zijn in beginsel gerelateerd aan de herstructurering van het primaire proces dat thans in voorbereiding is (zie hierna onder Fusiekosten fase II). Omdat de realisering daarvan nog niet heeft plaatsgevonden, heeft de organisatie, gelet op de financiële taakstellingen, vooruitlopend daarop wel al een efficiëncyslag uitgevoerd, die mogelijk was door de fusie.

Met opmaak: Onderstrepen

Deze kostenverlagende aspecten zijn in deze begroting verwerkt, maar zijn verweven in een groot aantal kostensoorten:

- De rekenrente op de investeringen is verlaagd van 4 naar 3,1 %.
- Verlaging van 1 fte op vaste formatie van de afdeling invordering locatie Zwolle
- Reële verlaging van de rekenpremies (ABP) naar 14,6% en sociale lasten naar 11%
- Uitfasering van IBS per 1-7-2011 geeft lagere onderhoudskosten.
- Besparing op overige gebruiks- en verbruiksgoederen zoals drukwerk locatie Harderwijk en print- en duplicatiekosten en kosten van contributies en abonnementen.
- Lagere onderhoudskosten automatisering (besparing ad € 135.000.-- voor 2013 naar voren gehaald).
- Besparing op verkrijging van gegevens van derden.
- Besparing op telefonie.
- Besparing op de kwietscheldingbehandeling door gemeenten (locatie Zwolle).

Met opmaak: opsommingstekens en nummering

De totale kostenverlagende aspecten bedragen € 600.000.--

Naast deze wijzigingen in de kosten wordt in de opbrengsten een hoger bedrag verwacht van in totaal € 164.000.-- ten opzichte van de begroette opbrengsten van 2011.

Fusiekosten fase II (organisatieontwikkeling)

In 2012 zullen de primaire processen worden geïntegreerd in een nieuwe organisatiestructuur.

De (voornamelijk externe) kosten hiervoor worden vooralsnog ingeschat op een bedrag van € 500.000.-- dat geheel ten laste komt van 2012 en wordt gefinancierd uit de extra meeropbrengst van het stoppen meeliften in 2012.

De kosteninschatting is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Projectleider	€ 150.000
- Projectsecretaris	€ 100.000
- Hulpmiddelen (versnellingskamer, begeleiding, extern onderzoek)	€ 50.000
- Communicatie	€ 25.000
- Training, opleiding, omscholing of andere personeel ontwikkelende activiteiten	€ 175.000

Met opmaak: opsommingstekens en nummering

In de begroting is dit bedrag bij de kosten gepresenteerd. De totale kosten komen door deze fusiekosten fase II uit op € 25.567.000 uit na besparing.

**Stoppen meeliften Vitens**

Door het stoppen met meeliften met Vitens wordt ingeschat dat een voordeel te realiseren is in 2012 van € 2.153.000,--. Dit bedrag bestaat uit een besparing in de lasten van € 522.000,-- en een toename in de opbrengsten invorderkosten ter hoogte van € 1.631.000,--. Het totale voordeel wordt in de begroting in de opbrengsten gepresenteerd.

**Bijdrage waterschappen**

De bijdrage van de waterschappen is na verwerking van alle kosten en opbrengsten € 20.276.000,--. Dit betekent een verlaging van de bijdrage met € 1.197.000,-- ten opzichte van de begroting 2011.