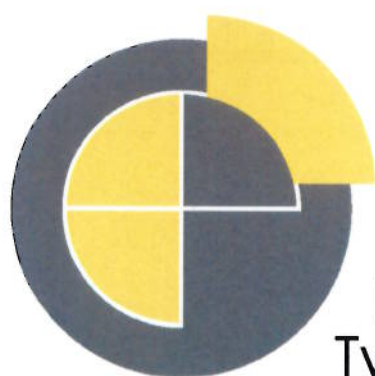


BEGROTING GBT

2014



Gemeentelijk
Belastingkantoor
Twente

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1 Hoofddijnen Begroting 2014	4
2 Toelichting op de Begroting 2014	7
2.1 Uitgangspunten bij deze begroting	7
2.2 Loon- en prijsontwikkelingen	8
2.3 Perspectief	8
3 Bedrijfsvoering	9
3.1 Algemeen	9
3.2 Organisatieontwikkeling	9
3.3 Ontwikkeling digitalisering	9
3.4 Personeelskosten	10
3.5 Kwaliteitsborging	10
3.6 Risico's	11
4 Organisatie-eenheden	12
4.1 Inkomensoverdracht deelnemende gemeenten	12
4.2 Organisatie-eenheid Staf en Algemeen	14
4.3 Organisatie-eenheid Gegevensbeheer	14
4.4 Organisatie-eenheid Waardebepaling	15
4.5 Organisatie-eenheid Heffingen	15
4.6 Organisatie-eenheid Invordering	16
5 Producten	17
5.1 Product Waardebepaling	17
5.2 Product Combi-aanslagen	17
5.3 Product Ad Hoc aanslagen	18
5.4 Product Hondenbelasting	18
5.5 Product Kwijtschelding	19
5.6 Product Debiteurenbeheer	19
5.7 Product Dwanginvordering	20

Inleiding

Hierbij presenteren wij u de begroting 2014. In de gewijzigde begroting 2012 is de basis gelegd voor de vaststelling van de gemeentelijke bijdrage op basis van tariefdifferentiatie. In deze begroting heeft een verbeter slag plaatsgevonden. De begroting is hierdoor op onderdelen veranderd ten opzichte van voorgaande jaren. Dit is het gevolg van een herziene methode van kostenverdeling binnen de organisatie (organisatie-eenheden) van het GBT en de toerekening naar haar producten (dienstverlening). Hierover in de toelichting op de begroting meer.

In het meerjarenperspectief 2014 – 2016 was een besparing opgenomen van € 250.000 voor 2014, welke bij toetreding van een nieuwe gemeente gerealiseerd kan worden. Bij het opstellen van de begroting 2014 is er geen definitieve besluitvorming over de toetreding van een gemeente. Daarom is ervoor gekozen om in deze begroting een besparing van € 170.000 te verwerken. De overige € 80.000 wordt verwerkt bij toetreding van een nieuwe gemeente.

Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken wordt achtereenvolgens ingegaan op:

1. de hoofdlijnen van de begroting bestaande uit de realisatie 2012, eerste gewijzigde begroting 2013 (inclusief Almelo) en begroting 2014, uitgesplitst in organisatie en producten;
2. een toelichting op de gehanteerde kostenverdeling en uitgangspunten voor deze begroting;
3. de bedrijfsvoering. In dit hoofdstuk wordt de organisatieontwikkeling, kwaliteit en risico's verder toegelicht;
4. een toelichting per organisatie-eenheid, bestaande uit de financiële begroting en een beknopte toelichting op de lasten en baten;
5. een toelichting per product, bestaande uit de financiële begroting en een beknopte toelichting op de lasten en baten.

1 Hoofdpijnen Begroting 2014

De bedragen in de tabellen in dit hoofdstuk en de detailtabellen bij de organisatie-eenheden en producten moeten met € 1.000 vermenigvuldigd worden. De eerste tabel toont de begroting van de organisatie-eenheden van het GBT, de tweede tabel de productbegroting. De onderlinge vergelijkbaarheid tussen de gewijzigde begroting 2013 inclusief Almelo en de begroting 2014 is lastig. Dit wordt veroorzaakt door de toetreding van Oldenzaal (deze begroting nog moet worden vastgesteld) en het feit dat directe kosten rechtstreeks aan een product toegewezen zijn.

De begroting van de organisatie bevat voor € 3.148.434 aan interne doorbelastingen tussen organisatie-eenheden. € 7.887.200 wordt vanuit de organisatie doorbelast aan de producten. De totale productbegroting bedraagt € 9.265.100. Hiervan wordt € 8.237.100 gedekt door de gemeentelijke bijdrage van de deelnemende gemeenten.

x € 1.000		REALISATIE 2012		1e GEWIJZIGDE BEGROTING 2013 (incl Almelo)		BEGROTING 2014	
ORGANISATIE-EENHEID		Lasten	Baten	Lasten	Baten	Lasten	Baten
STAF EN ALGEMEEN		2.907	0	2.539	0	2.538	2.538
1	Salarissen en sociale lasten	609		752		871	50
2	Rente, winstuitkeringen en afschrijvingen	-47		0		0	
3	Goederen en diensten	2.077		1.416		1.374	
3.0	Personeel van derden	87		60		40	
3.1	Energie	0		0		0	
3.4	Overige goederen en diensten	1.989		1.356		1.334	
6	Verrekeningen	269		289		251	2.488
6.1	Kapitaallasten	269		289		251	
6.3	Doorberekening aan andere afdelingen						2.488
6.4	Doorberekening aan producten						0
10	Onvoorzien / afronding	0		82		42	
GEGEVENSBEHEER		1.112	0	1.729		2.503	2.503
1	Salarissen en sociale lasten	666		893		977	
3	Goederen en diensten	446		836		700	
3.0	Personeel van derden	191		183		162	
3.1	Energie	4		2		2	
3.4	Overige goederen en diensten	251		651		536	
6	Verrekeningen					826	2.503
6.2	Doorberekening vanuit andere afdelingen					826	
6.3	Doorberekening aan andere afdelingen						380
6.4	Doorberekening aan producten						2.122
WAARDEBEPALING		1.290	0	1.702	0	1.898	1.898
1	Salarissen en sociale lasten	620		880		1.053	8
3	Goederen en diensten	670		821		251	
3.0	Personeel van derden	481		399		40	
3.1	Energie	0		0			
3.4	Overige goederen en diensten	189		422		211	
6	Verrekeningen					594	1.891
6.2	Doorberekening vanuit andere afdelingen					594	0
6.4	Doorberekening aan producten						1.891
HEFFINGEN		1.197	0	1.452	0	2.115	2.115
1	Salarissen en sociale lasten	674		823		975	
3	Goederen en diensten	414		583		258	0
3.0	Personeel van derden	192		173		62	
3.4	Overige goederen en diensten	222		410		196	
4	DIFTAR	109		47		47	47
6	Verrekeningen					835	2.068
6.2	Doorberekening vanuit andere afdelingen					835	
6.3	Doorberekening aan andere afdelingen						176
6.4	Doorberekening aan producten						1.892
INVORDERING		171	0	558	0	1.982	1.982
1	Salarissen en sociale lasten	702		915		989	
2	Vergoede invorderingsrente	14		0		5	
3	Goederen en diensten	-546		-357		199	
3.0	Personeel van derden	54		54		0	
3.4	Overige goederen en diensten	-600		-411		199	
6	Verrekeningen					789	1.982
6.2	Doorberekening vanuit andere afdelingen					789	
6.3	Doorberekening aan andere afdelingen						0
6.4	Doorberekening aan producten						1.982
BIJDRAGEN GEMEENTEN			6.739		7.979		0
11	Netto inkomensoverdracht Enschede		3.541		3.477		0
	Inkomensoverdracht Hengelo				1.827		0
	Diftar				47		0
12	Netto inkomensoverdracht Hengelo		1.906		1.873		0
13	Netto inkomensoverdracht Borne		372		376		0
14	Netto inkomensoverdracht Losser		376		362		0
15	Netto inkomensoverdracht Haaksbergen		435		420		0
16	Netto inkomensoverdracht Almelo				1.472		0
17	Netto inkomensoverdracht Hengelo Diftar		109				0
TOTALE BATEN			6.739		7.979		11.036
TOTALE LASTEN		6.676		7.979		11.036	

x € 1.000		REALISATIE 2012		1e GEWIJZIGDE BEGROTING 2013 (incl Almelo)		BEGROTING 2014	
PRODUCTEN		Lasten	Baten	Lasten	Baten	Lasten	Baten
	WAARDEBEPALING	0	0	0	0	4.283	4.283
3	Goederen en diensten					597	
3.0	<i>Personeel van derden</i>					361	
3.4	<i>Overige goederen en diensten</i>					236	
6	Verrekeningen					3.686	
6.2	<i>Doorberekening vanuit andere afdelingen</i>					3.686	
	Inkomstenoverdracht gemeenten						4.283
	COMBI AANSLAGEN	0	0	0	0	503	503
3	Goederen en diensten					130	
3.0	<i>Personeel van derden</i>					0	
3.4	<i>Overige goederen en diensten</i>					130	
6	Verrekeningen					373	
6.2	<i>Doorberekening vanuit andere afdelingen</i>					373	
	Inkomstenoverdracht gemeenten						503
	AD HOC AANSLAGEN	0	0	0	0	1.172	1.172
3	Goederen en diensten					47	
3.0	<i>Personeel van derden</i>					0	
3.4	<i>Overige goederen en diensten</i>					47	
6	Verrekeningen					1.126	
6.2	<i>Doorberekening vanuit andere afdelingen</i>					1.126	
	Inkomstenoverdracht gemeenten						1.172
	HONDENBELASTING	0	0	0	0	199	199
3	Goederen en diensten					63	
3.0	<i>Personeel van derden</i>					0	
3.4	<i>Overige goederen en diensten</i>					63	
6	Verrekeningen					136	
6.2	<i>Doorberekening vanuit andere afdelingen</i>					136	
	Inkomstenoverdracht gemeenten						199
	KWIJTSCHELDING	0	0	0	0	681	681
3	Goederen en diensten					90	
3.0	<i>Personeel van derden</i>					5	
3.4	<i>Overige goederen en diensten</i>					85	
6	Verrekeningen					591	
6.2	<i>Doorberekening vanuit andere afdelingen</i>					591	
	Inkomstenoverdracht gemeenten						681
	DEBITEURENBEHEER	0	0	0	0	865	865
3	Goederen en diensten					121	
3.0	<i>Personeel van derden</i>					5	
3.4	<i>Overige goederen en diensten</i>					116	
6	Verrekeningen					745	
6.2	<i>Doorberekening vanuit andere afdelingen</i>					745	
	Inkomstenoverdracht gemeenten						865
	DWANGINVORDERING	0	0	0	0	1.562	1.562
3	Goederen en diensten					298	
3.0	<i>Personeel van derden</i>					46	
3.4	<i>Overige goederen en diensten</i>					252	
6	Verrekeningen					1.264	
6.2	<i>Doorberekening vanuit andere afdelingen</i>					1.264	
	Inkomstenoverdracht gemeenten						534
8	Opbrengsten dwanginvordering						1.028
	TOTALE BATEN		0		0		9.265
	TOTALE LASTEN	0		0		9.265	

2 Toelichting op de Begroting 2014

Zoals in de inleiding aangegeven is er een verbeterde methode van kostendoorbelasting ingevoerd. In deze nieuwe systematiek is een onderscheid gemaakt tussen de organisatie (bedrijfsvoering) en haar producten ofwel output (dienstverlening). De organisatie van het GBT bestaat uit 2 ondersteunende organisatie-eenheden: 'Staf en Algemeen' en 'Gegevensbeheer' en 3 uitvoerende organisatie-eenheden: 'Waardebepaling', 'Heffingen' en 'Invordering'. De kosten van de ondersteunende eenheden worden eerst volgens bepaalde verdeelsleutels (naar rato van tijd of aantal fte) naar de uitvoerende eenheden toegerekend, zodat uiteindelijk hier de totale organisatiekosten (personeelskosten, huisvesting, afschrijving etc) op verzameld zijn. Als er vanuit de ondersteunende eenheden bepaalde kosten direct aan producten toe te wijzen zijn, gebeurt dit ook. Bijvoorbeeld bepaalde kosten voor hondenbelasting vanuit de eenheid 'Gegevensbeheer'.

De producten zijn een nieuw onderdeel van de bedrijfsvoering in de begroting en het kostenverdeelstelsel. Voor elke vorm van dienstverlening van het GBT is een apart 'product' gemaakt. Op zo'n product komen alle specifieke kosten voor die dienstverlening terecht. Dus zowel de organisatiekosten (indirecte kosten) als direct aan deze 'producten' toe te wijzen kosten zoals bijvoorbeeld: uitbesteding van deurwaardersactiviteiten bij 'product Invordering' maar ook portiekosten, drukwerk of bankkosten. Op deze wijze is er een heldere en logische methode van de kostenopbouw van de diverse producten ofwel dienstverlening van het GBT.

De gemeentelijke bijdragen (inkomsten) zijn in de nieuwe systematiek ook over de producten (dienstverlening) verdeeld, op basis van het tarief per eenheid product vermenigvuldigd met het aantal afgenomen eenheden per gemeente. Zo ontstaat er in de begroting een overzichtelijk totaalbeeld van lasten en baten per product.

De producten ofwel dienstverlening, bestaat uit:

1. Waardebepaling op basis van het aantal objecten;
2. Combi aanslagen op basis van het aantal aanslagregels afvalstoffenheffing, rioolheffing, onroerende zaakbelastingen, marktgelden en baatbelasting;
3. Ad hoc aanslagen op basis van het aantal aanslagregels begraafrechten, naheffingsaanslagen parkeerbelastingen, bouwleges, BIZ-bijdrage, precario, overige leges, havengelden, toeristenbelasting, forensenbelasting, reclamebelasting en rioolheffing grootverbruik;
4. Hondenbelasting op basis van het aantal aanslagregels hondenbelasting;
5. Kwijtschelding op basis van het aantal kwijtscheldingsverzoeken;
6. Debiteurenbeheer op basis van het aantal aanslagbiljetten;
7. Dwanginvordering op basis van het aantal dwangbevelen.

In onderstaande paragrafen worden uitgangspunten van de begroting toegelicht.

2.1 Uitgangspunten bij deze begroting

Voor deze begroting zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd.

1. De begroting is in evenwicht. Besparingen worden op het niveau van organisatie-eenheid en hoofdkostensoort verwerkt, zodat algemene besparingen (stelposten) worden vermeden.
2. Er wordt vooralsnog van uitgegaan dat er geen nieuwe toetreders zijn per 1 januari 2014.
3. DIFTAR-uitvoering voor Hengelo wordt in de begroting verwerkt. Dit betreft een aanvullende dienstverlening, waarvan de vergoeding ad € 46.500 wordt toegevoegd aan de financiële bijdrage van de gemeente Hengelo en wordt budgetneutraal in de begroting verwerkt. Hierdoor heeft deze aanvullende dienstverlening geen invloed op de gehanteerde kostprijzen.

4. De tarieven voor de deelnemende gemeenten worden vastgesteld op basis van tariefdifferentiatie. De tarieven voor 2014 worden bepaald aan de hand van de budgetomvang voor 2014, de aantallen afgenomen producten in 2012 en de geraamde productieve uren voor 2013.
5. Aanvullende taken t.o.v. de huidige worden in principe doorberekend op basis van de tarieven conform de tariefdifferentiatie.
6. In het meerjarenperspectief 2014-2016 is er voor 2014 een efficiencybesparing van € 250.000 verwerkt. Deze besparing is haalbaar wanneer er rendement gehaald wordt uit toetreding van een nieuwe gemeente. Op dit moment is er geen definitieve besluitvorming over toetreding van een gemeente. Er wordt daarom op deze begroting een besparing van € 170.000 verwerkt omdat de efficiencyvoordelen, die het GBT uit groei haalt voor nu niet aanwezig zijn.
De besparing wordt met name gerealiseerd op het budget facilitaire zaken.

2.2 Loon- en prijsontwikkelingen

De loon- en prijsstijgingen volgens de meest actuele prognoses van het CPB zijn:

- Loonvoet sector overheid: **0,50 %**
- Prijs netto materiële overheidsconsumptie: **3,25 %**.

(Bron: CPB, Korte termijn raming: Kerncijfers, december 2012)

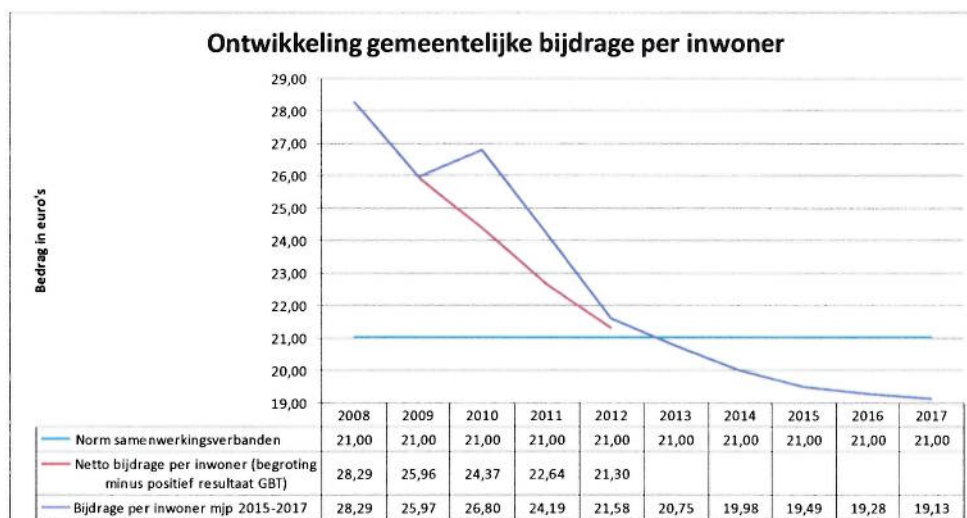
In afwijking van het besluit "wijze van indexering" van 28 augustus 2008 zijn zowel de loonkosten als de prijsindex op de nullijn gehouden. Dit is overeenkomstig het gehanteerde beleid bij de deelnemende gemeenten.

De gemeentelijke bijdrage van de deelnemende gemeenten zijn vastgesteld op basis van tariefdifferentiatie. De grondslag voor de tariefdifferentiatie wordt gevormd door de aantallen afgenomen producten in 2012, de geraamde productieve uren van 2013 voor de diverse producten en de programmabudgetten van de diverse organisatie-eenheden.

2.3 Perspectief

Het meerjarenperspectief 2015 – 2017 van het GBT en de daarbij gehanteerde uitgangspunten worden in een separaat document gepresenteerd.

Onderstaande grafiek laat de ontwikkeling zien van het kostenniveau per inwoner over de periode 2009 – 2017.



3 Bedrijfsvoering

3.1 Algemeen

Het GBT heeft de ambitie om als modern Twentse overheidsorganisatie de taken uit te voeren voor overheden op het gebied van vastgoed, financiën en belastingen. We willen onze partners ontzorgen door deskundigheid in te brengen en beheertaken over te nemen. Op deze manier worden overheden in de gelegenheid gesteld om zich te richten op de ontwikkelingen van de Twentse samenleving. De bedrijfsvoering kenmerkt zich in 2014 door deze ambitie verder vorm te geven. In het jaarplan 2014 worden bovengenoemde punten verder uitgewerkt.

3.2 Organisatieontwikkeling

Vanwege de groei van de organisatie, de toename van het aantal klanten van het GBT en de wens om in de toekomst nieuwe dienstverlening en producten aan te kunnen bieden, is ervoor gekozen om de bestaande begroting en systematiek van kostenbeheersing en -toerekening onder de loep te nemen en aan te passen aan de huidige en toekomstige wensen en eisen.

Bij het ontwerpen zijn transparantie en flexibiliteit als uitgangspunt gebruikt. *Transparantie* waar het gaat om: hoe worden de kosten over de organisatieonderdelen verdeeld en hoe zijn de tarieven van de producten opgebouwd.

Flexibiliteit van de begroting en wijze van kostenbeheersing en -toerekening, is noodzakelijk om relatief eenvoudig wijzigingen in- en uitbreiding van deze dienstverlening en producten te kunnen doorvoeren in de bedrijfsvoering van het GBT. Zo kunnen bijvoorbeeld teams of nieuwe organisatie-eenheden aan de organisatie worden toegevoegd of van samenstelling veranderd worden evenals nieuwe producten en diensten, waarbij het goed inzichtelijk blijft wat hiervan de gevolgen zijn voor bijvoorbeeld de tarieven en de opbouw hiervan.

Door de splitsing van organisatie en dienstverlening in de begroting en kostentoerekening, wordt het inzicht in de bedrijfsvoering van het GBT vergroot en ook de kostenopbouw van haar dienstverlening. Sturing- en beheersingsmogelijkheden nemen hierdoor toe en het stelt het GBT in staat om in de toekomst haar producten en dienstverlening tegen heldere en concurrerende tarieven te blijven aanbieden en uitbreiden.

Het GBT is actief bezig gemeenten binnen Twente te benaderen voor toetreding tot het GBT. Deze groei is noodzakelijk voor het behalen van efficiencyvoordelen en het verminderen van kwetsbaarheid. Daarbij houdt het GBT oog voor de huidige deelnemende gemeenten. De dienstverlening wordt gecontinueerd met gelijkblijvende kwaliteit. De ervaringen die het GBT heeft opgedaan bij de toetreding van de gemeenten Losser, Haaksbergen, Almelo en Oldenzaal zullen gebruikt worden om de toetreding van nieuwe deelnemers soepel te laten verlopen.

Het GBT heeft de intentie uitgesproken om tot en met 2015 gebruik te blijven maken van de dienstverleningsovereenkomsten met de gemeenten Hengelo (huisvesting, facilitaire zaken en financiën) en Enschede (HRM en ICT), mits de afgesproken condities gunstig blijven.

3.3 Ontwikkeling digitalisering

Het GBT heeft mogelijkheden om de kwaliteit van de dienstverlening en de efficiency te verbeteren door meer gebruik te maken van digitale hulpmiddelen. Dat doen we door:

- gerichte acties om het digitaal loket te stimuleren;
- uitbreiding en verbetering van het digitaal loket;
- doorontwikkeling van het medewerkersportaal voor de deelnemende gemeenten en medewerkers van het GBT;

- digitalisering van fysieke post;
- optimalisering van de mid-office met het oog op digitale zaakafhandeling;
- het optimaliseren van het gebruik van landelijke voorzieningen voor het verkrijgen en verstrekken van gegevens voor de basisregistraties (WOZ, BAG);
- aansluiting op MijnOverheid.nl.

Door meer digitaal te werken wordt geleidelijk op diverse materiële kosten bespaard, zoals bijvoorbeeld drukwerk en portkosten.

3.4 Personeelskosten

In deze begroting is, overeenkomstig het beleid bij de deelnemende gemeenten, een stijgingspercentage van 0% gehanteerd voor de budgetten van het eigen personeel.

De budgetten voor eigen personeel zijn opnieuw bepaald op basis van de formatiegrootte binnen de organisatie, waarbij rekening is gehouden met het historische salarisniveau van de medewerkers. Wanneer medewerkers in dienst treden bij het GBT is het salarisniveau, dat gehanteerd werd bij de gemeente, overgenomen. Dit resulteert erin dat de oorspronkelijke budgetten voor eigen personeel op basis van de formatie te laag waren om de totale loonsom te kunnen dekken. Verhogingen van personeelsbudgetten binnen diverse organisatie-eenheden worden gedekt door verlaging van diverse materiële budgetten binnen het GBT.

Evenals in voorgaande jaren is voor opleidingen 2% van de loonsom gereserveerd.

Het beleid is om flexibiliteit en mobiliteit in de personeelsbezetting te houden. Dit wordt verhoogd door de mogelijkheid van "breder werken". Breder werken houdt in dat een medewerker tijdelijk bij één van de andere organisatie-eenheden wordt geplaatst om werkzaamheden van die organisatie-eenheid uit te voeren. Hierdoor verlaagt het GBT haar kwetsbaarheid, kunnen piekmomenten binnen de organisatie opgevangen worden en kan de schil aan externe inhuur dunner gemaakt worden.

Ook wordt aan de medewerkers de mogelijkheid geboden om één dag per week thuis te werken. In 2012 heeft een pilot "Het nieuwe werken" gelopen, die in de eerste helft van 2013 geëvalueerd gaat worden. Het nieuwe werken heeft als doelstelling het zo optimaal mogelijk inzetten van medewerkers. Deze arbeidsvoorwaarde heeft voordelen voor zowel de medewerker als de organisatie. De evaluatie zal uitwijzen in hoeverre de doelstelling gerealiseerd is.

3.5 Kwaliteitsborging

ISO-9001:2008

Met ingang van 1 juni 2012 is het GBT ISO-gecertificeerd. Met dit onafhankelijke kwaliteitskeurmerk maken we zichtbaar borg te staan voor kwaliteit en continue procesbeheersing en –verbetering. Dit certificaat heeft een geldigheidsduur van drie jaar. In de twee jaar na certificatie vindt (tenminste) jaarlijks een externe vervolg-audit plaats, waarin de functionaliteit, effectiviteit en prestatie van de bedrijfsprocessen worden onderzocht. Naast deze externe audits worden intern alle processen in de loop van de drie jaar tenminste één keer geaudit en daar waar nodig verbeterd. Ook worden één keer per jaar alle processen door de proceseigenaar beoordeeld en actueel verklaard. Ruim voor het vervallen van het certificaat wordt een externe hercertificatie audit uitgevoerd, waarna we weer voor drie jaar gecertificeerd worden.

Interne controle

Het GBT is verantwoordelijk voor een juiste en volledige uitvoering en inning van gemeentelijke belastingen. Om dit te garanderen en te bevestigen voert het GBT interne kwaliteitscontroles uit aan de hand van een IC-plan. Tevens controleert de accountant de

werkzaamheden en werkwijze door middel van steekproeven en beoordeelt de Waarderingskamer jaarlijks de kwaliteit van de WOZ-registratie en de beschrijving van processen.

De interne controle is gericht op de belangrijkste processen en risico's. Van alle relevante processen zijn beschrijvingen en interne controleplannen binnen de organisatie aanwezig. De interne controleplannen worden geactualiseerd op basis van wijzigingen in de procesgang of in het normenkader. De interne controle is daarbij gericht op het vaststellen van de rechtmatigheid, volledigheid, juistheid en tijdigheid. De bevindingen van de interne controle worden per kwartaal verzameld in de RICK-rapportage¹ en moeten leiden tot verbeteringen in de processen of interne regelgeving. De interne controles zijn zoveel mogelijk geïntegreerd in de bedrijfsprocessen en worden binnen de diverse organisatie-eenheden uitgevoerd. Daarnaast vinden er autonome controles plaats door kwaliteitsfunctionarissen. Daarbij is sprake van een centrale aansturing vanuit de staf (coördinatie) om de kwaliteit en onafhankelijke positie te waarborgen.

Jaarplan

Het jaarplan wordt opgesteld volgens de A3-methodiek. Deze methodiek is gebaseerd op het INK-model. Via het jaarplan worden de succesbepalende factoren voor het GBT bepaald en worden er prestatie-indicatoren benoemd. Deze helpen het GBT het optimale uit haar organisatie en medewerkers te halen.

3.6 Risico's

De korte-termijn financiële en bedrijfsvoeringsrisico's zijn gering. Hierna wordt ingezoomd op de belangrijkste aspecten van risicobeheer:

- Het GBT beschikt over een bestemmingsreserve jaarresultaten die met het vaststellen van de jaarrekening 2011 gevuld is met € 382.000. Deze reserve dient als buffer om risico's en knelpunten te kunnen opvangen alsmede voor innovatie van de dienstverlening.
- Het GBT loopt geen bijzonder renterisico omdat geen sprake is van een behoefte aan "lang geld". Er kan slechts enig effect optreden voor de rentekosten als de korte rente die de bank in rekening brengt wijzigingen ondergaat. De rentevoorzwaarden zijn gelijk aan die van de opdrachtgevende gemeenten.
- Het GBT heeft geen langlopende leningen aangetrokken. Wel zijn er langlopende verplichtingen. Dit zijn:
 - DVO met de gemeente Hengelo (huisvesting, facilitair en financiën). De DVO huisvesting en facilitaire zaken is verlengd tot en met 2015. De DVO financiën loopt tot en met 2013, met jaarlijks stilzwijgende verlenging.
 - DVO met de gemeente Enschede (HRM en ICT). De DVO HRM loopt tot en met 2013, met jaarlijks stilzwijgende verlenging. Over de DVO ICT wordt nog onderhandeld.
 - Contracten met de softwareleveranciers Gouw-IT en Ortec. Het contract met Ortec loopt tot en met 2011, met jaarlijks stilzwijgende verlenging. Het contract met Gouw-IT heeft een looptijd tot 8 december 2013, ook met jaarlijks stilzwijgende verlenging.
 - Raamovereenkomsten met SMQ, Thorbecke, Involon, Cannock Chase en ANG in verband met inhuur gespecialiseerd personeel en uitbesteding van kwietscheldingswerkzaamheden en WOZ-bezwaren voor de periode 2011, 2012 en 2013 met de mogelijkheid om nog één keer met één jaar te verlengen.
 - Contract met Cannock Chase voor de uitbesteding van deurwaarderswerkzaamheden vanaf hernieuwd bevel. Het contact loopt tot 1 juli 2013 met de mogelijkheid om met één jaar te verlengen.

¹ RICK staat voor Rechtmatigheid, Interne Controle en Kwaliteit

- In de exploitatie van het GBT is een opbrengst voor vervolgingskosten opgenomen. Deze opbrengst kan sterk fluctueren omdat deze afhankelijk is van de invorderingswerkzaamheden waaronder het versturen van aanmaningen en dwangbevelen. Door de directe relatie tussen kosten en opbrengsten is het financieel risico op deze begrotingspost beperkt.

4 Organisatie-eenheden

De vijf organisatie-eenheden binnen het GBT hebben elk een eigen sluitende begroting met zowel lasten als baten. De lasten bestaan uit de personeelskosten van de betreffende organisatie-eenheid, begroot op basis van de vastgestelde formatie en diverse specifieke budgetten die niet direct aan een product toe te wijzen zijn. Ook kunnen er doorbelastingen uit andere organisatieonderdelen verantwoord zijn. De organisatie-eenheden hebben een kostenverzamel- en verdeelkarakter. Uiteindelijk worden alle lasten van een organisatie-eenheid toegewezen aan de producten of output die door deze organisatie-eenheid worden gegenereerd. Daar waar kosten direct aan deze producten kunnen worden toegewezen, gebeurt dit ook.

In de begrotingen per organisatie-eenheid zijn de interne doorberekeningen van baten en lasten van en naar andere organisatie-eenheden en producten zichtbaar. De verdeelsleutels hiervoor zijn geweest: het aantal fte van een organisatie-eenheid of de totale productieve uren die worden besteed aan de andere organisatie-eenheden en/of producten.

4.1 Inkomensoverdracht deelnemende gemeenten

De totale gemeentelijke bijdrage van de deelnemende gemeenten in 2014 bedraagt € 8.283.600. De gemeentelijke bijdrage 2014 per gemeente wordt bepaald aan de hand van het aantal afgenomen producten vermenigvuldigd met de kostprijs per product.

Op het begrotingstotaal van de begroting 2014 is een besparing van € 170.000 verwerkt. Dit is lager dan in het meerjarenperspectief is opgenomen, omdat het GBT in deze begroting het rendement van een nieuwe toetredster mist. Wanneer de besluitvorming over de toetreding van een nieuwe gemeente definitief is, zal er een gewijzigde begroting 2014 worden opgesteld, waarin de overige € 80.000 aan besparing zal worden verwerkt.

Op basis van kostprijsberekening zijn de tarieven per product voor 2014:

	TARIEF 2013 (na toetreding Almelo)	Tarief 2014
Waardebepaling	€ 22,07	€ 20,34
Combi-aanslagen	€ 0,92	€ 0,79
Ad hoc-aanslagen	€ 25,52	€ 26,29
Aanslagen Hondenbelasting	€ 7,38	€ 6,29
Debiteurenbeheer	€ 3,31	€ 3,41
Dwanginvordering	€ 31,61	€ 33,64
Kwijtscheldingverzoeken	€ 39,01	€ 33,23

De wijziging in kostprijs per eenheid product wordt enerzijds deels veroorzaakt door een andere manier van kostentoekening aan het product. De directe kosten zijn rechtstreeks aan het product toegerekend. De indirecte kosten worden op basis van geraamde productieve uren 2013 toegerekend aan het product. Andere factoren die ook van invloed zijn op de kostprijs per eenheid product zijn de toegekende besparingen en de efficiencyvoordelen, die behaald worden door de toetreding van de gemeente Oldenzaal. Ook heeft het totaal aantal afgenomen producten een invloed op het tarief per eenheid product, aangezien de totale lasten binnen een product worden gedeeld door het aantal afgenomen producten om het tarief per eenheid product te bepalen. Al deze factoren zorgen bij de

producten waardebeoordeling, combi-aanslagen, hondenbelasting en kwijtschelding voor een lagere kostprijs en bij de producten ad hoc-aanslagen, debiteurenbeheer en dwanginvordering voor een hogere kostprijs. Door de wijziging van de kostentoerekening en de diverse andere factoren, die in deze begroting van invloed zijn op het tarief per eenheid product, is niet exact aan te geven welke component de meeste invloed heeft gehad op de wijziging van de tarieven.

De verlaging van de kostprijs kwijtscheldingsverzoeken wordt ook deels veroorzaakt door een hoger aantal kwijtscheldingsverzoeken in 2012 en de werkwijze met Stichting Inlichtingenbureau.

De gemeentelijke bijdrage voor de deelnemende gemeenten bedragen voor 2014:

x € 1.000		Begroting 2014
Gemeentelijke bijdrage		
Inkomensoverdracht van Enschede		3.304
Bijdrage aan producten	1.772	
Difter Hengelo	47	
Inkomensoverdracht van Hengelo		1.819
Inkomensoverdracht van Borne		347
Inkomensoverdracht van Losser		354
Inkomensoverdracht van Haaksbergen		381
Inkomensoverdracht van Oldenzaal		612
Inkomensoverdracht van Almelo		1.467
TOTAAL		8.284

De bijdrage van alle gemeenten dalen ten opzicht van 2013.

De bijdrage van de gemeente Almelo daalt minder hard dan in eerdere perspectieven aangegeven. Dit wordt met name veroorzaakt door een hoger aantal kwijtscheldingsverzoeken en dwangbevelen ten opzichte van de gewijzigde begroting 2013.

4.2 Organisatie-eenheid Staf en Algemeen

Binnen de organisatie-eenheid Staf en Algemeen is het budget salarissen en sociale lasten en opleiding verhoogd. Dit komt door een formatieoverheveling vanuit de organisatie-eenheid Invordering en aanpassing aan het historische salarisoniveau. Dit wordt opgevangen door diverse overige materiële budgetten te verlagen, onder andere het budget personeel van derden, drukwerk, huisvesting en kosten voor facilitaire zaken.

Een aantal direct aan een product toe te kennen budgetten, zijn uit deze eenheidsbegroting gehaald en aan de productbegroting toegevoegd, bijvoorbeeld de kapitaallasten voor de waarderingapplicatie.

x € 1.000		BEGROTING 2014	
		Lasten	Baten
	STAF EN ALGEMEEN	2.538	2.538
1	Salarissen en sociale lasten	871	50
3	Goederen en diensten	1.374	
3.0	Personeel van derden	40	
3.4	Overige goederen en diensten	1.334	
	Drukwerk en portiekosten	110	
	Facilitaire zaken Hengelo	37	
	Financiële administratie Hengelo	99	
	Huisvestingskosten Hengelo	357	
	ICT Enschede	55	
	Onderhoud hard- en software	294	
	Opleidingskosten	16	
	P&O Enschede	186	
	Overige goederen en diensten	180	
6	Verrekeningen	251	2.488
6.1	Kapitaallasten	251	
6.3	Doorberekening aan afdeling Gegevensbeheer		650
6.3	Doorberekening aan afdeling Waardebepaling		594
6.3	Doorberekening aan afdeling Heffingen		618
6.3	Doorberekening aan afdeling Invorderingen		626
6.4	Doorberekening aan producten		0
	Onvoorzien / afronding	42	

4.3 Organisatie-eenheid Gegevensbeheer

Bij eenheid Gegevensbeheer is het budget salarissen en sociale lasten en opleiding voor 2014 verhoogd. Dit wordt veroorzaakt door formatiewijzigingen als gevolg van de toetreding van gemeente Oldenzaal. Het budget personeel van derden en facilitaire is verlaagd om de aanpassingen aan het historische salarisoniveau op te vangen.

Een aantal direct aan een product toe te kennen budgetten, zijn uit de eenheidsbegroting gehaald en aan de productbegroting toegevoegd, bijvoorbeeld kosten controle hondenbelasting.

x € 1.000		BEGROTING 2014	
		Lasten	Baten
	GEGEVENSBEHEER	2.503	2.503
1	Salarissen en sociale lasten	977	
3	Goederen en diensten	700	
3.0	Personeel van derden	162	
3.1	Energie	2	
3.4	Overige goederen en diensten	536	
	Controle hondenbelasting	0	
	Drukwerk en portiekosten	13	
	Facilitaire zaken Hengelo	71	
	ICT Enschede	96	
	Onderhoud hard- en software	274	
	Opleidingskosten	19	
	Overige kosten diensten derden	10	
	Overige kosten diensten derden	54	
6	Verrekeningen	826	2.503
6.2	Doorberekening vanuit afdeling Staf	650	
6.2	Doorberekening vanuit afdeling Heffingen	176	
6.3	Doorberekening aan afdeling Invorderingen		163
6.3	Doorberekening aan afdeling Heffen		217
6.4	Doorberekening aan product Waardebepaling		1.763
6.4	Doorberekening aan product Combi		41
6.4	Doorberekening aan product Ad Hoc		208
6.4	Doorberekening aan product Hondenbelasting		110

4.4 Organisatie-eenheid Waardebepaling

Bij eenheid Waardebepaling is het budget salarissen en sociale lasten en opleiding voor 2014 verhoogd. Dit wordt veroorzaakt door formatiewijzigingen als gevolg van de toetreding van gemeente Oldenzaal en aanpassing aan historisch salarisniveau. Het budget personeel van derden en facilitaire is verlaagd om de aanpassingen aan het historische salarisniveau op te vangen. Het budget DVO ICT is verhoogd in verband met de toetreding van Oldenzaal.

x € 1.000		BEGROTING 2014	
		Lasten	Baten
	WAARDEBEPALING	1.898	1.898
1	Salarissen en sociale lasten	1.053	8
3	Goederen en diensten	251	
3.0	Personeel van derden	40	
3.4	Overige goederen en diensten	211	
	Facilitaire zaken Hengelo	69	
	ICT Enschede	109	
	Opleidingskosten	21	
	Overige kosten diensten derden	5	
	Overige goederen en diensten	7	
6	Verrekeningen	594	1.891
6.2	Doorberekening vanuit afdeling Staf	594	
6.4	Doorberekening aan product Waardebepaling / bezwaar		1.108
6.4	Doorberekening aan product Waardebepaling / waardering		783

4.5 Organisatie-eenheid Heffingen

Bij eenheid Heffingen is het budget salarissen en sociale lasten en opleiding voor 2014 verhoogd. Dit wordt veroorzaakt door formatiewijzigingen als gevolg van de toetreding van gemeente Oldenzaal en de aanpassing aan historisch salarisniveau. Het budget personeel van derden en facilitaire zaken is verlaagd om de aanpassingen aan het historische

salarisniveau op te vangen. Het budget DVO ICT is verhoogd in verband met de toetreding van Oldenzaal.

x € 1.000		BEGROTING 2014	
		Lasten	Baten
	HEFFINGEN	2.115	2.115
1	Salarissen en sociale lasten	975	
3	Goederen en diensten	305	47
3.0	Personeel van derden	62	
3.4	Overige goederen en diensten	243	
	Facilitaire zaken Hengelo	63	
	ICT Enschede	100	
	Opleidingskosten	19	
	Overige goederen en diensten	14	
	Difter	47	47
6	Verrekeningen	835	2.068
6.2	Doorberekening vanuit afdeling Staf	618	
6.2	Doorberekening vanuit afdeling Gegevensbeheer	217	
6.3	Doorberekening aan afdeling Gegevensbeheer		176
6.4	Doorberekening aan product Combi		332
6.4	Doorberekening aan product Ad Hoc		917
6.4	Doorberekening aan product Hondenbelasting		26
6.4	Doorberekening aan product Kwijtschelding		591
6.4	Doorberekening aan product Invordering		27

4.6 Organisatie-eenheid Invordering

Bij eenheid Invordering is het budget salarissen en sociale lasten en opleiding voor 2014 verhoogd. Dit wordt veroorzaakt door formatiewijzigingen als gevolg van de toetreding van gemeente Oldenzaal en aanpassing aan historisch salarisniveau. Er zijn diverse budgetten rechtstreeks aan de producten toegerekend. De kosten met betrekking tot te vergoeden invorderingsrente zijn geraamd op basis van realisaties van voorgaande jaren en wetswijzigingen.

x € 1.000		BEGROTING 2014	
		Lasten	Baten
	INVORDERING	1.982	1.982
1	Salarissen en sociale lasten	989	
3	Goederen en diensten	204	
3.0	Personeel van derden	0	
3.4	Overige goederen en diensten	204	
	Vergoede invorderingsrente	5	
	Facilitaire zaken Hengelo	66	
	ICT Enschede	105	
	Opleidingskosten	19	
	Overige goederen en diensten	9	
6	Verrekeningen	789	1.982
6.2	Doorberekening vanuit afdeling Staf	626	
6.2	Doorberekening vanuit afdeling Gegevensbeheer	163	
6.4	Doorberekening aan product Invordering		1.237
6.4	Doorberekening aan product Debiteurenbeheer		745