



# Kadernota 2022

Noordelijk Belastingkantoor



## Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Visie en ambitie
3. Financieringsvorm
4. Bedrijfsvoering
5. Financiële kaders
6. Risico's

## 1 Inleiding

Volgens de Wet Gemeenschappelijke Regeling art 80a zendt het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie vóór 15 april van het jaar voorafgaande aan dat waarvoor de begroting dient, de algemene financiële en beleidsmatige kaders en de voorlopige jaarrekening aan de raden van de deelnemende gemeenten en aan de algemene besturen van de deelnemende waterschappen.

In deze kadernota worden de algemene en financiële kaders uiteen gezet. Hiermee wordt inzicht gegeven in de ontwikkelingen en kaders die in 2022 bepalend zijn voor de activiteiten van het Noordelijk Belastingkantoor en de financiële vertaling daarvan. De jaarrekening 2020 staat ook op de agenda van de vergadering van 29 maart.

## 2 Visie en ambitie

Het Noordelijk Belastingkantoor is in 2017 opgericht door de gemeente Groningen en de drie noordelijke waterschappen Hunze en Aa's, Noorderzijlvest en Wetterskip Fryslân. Met ingang van 1 januari 2018 verzorgt het Noordelijk Belastingkantoor voor deze organisaties de belastingheffing en -inning. Als rechtsvorm is gekozen voor een bedrijfsvoeringsorganisatie op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen.

Het doel dat ten grondslag ligt aan het Noordelijk Belastingkantoor is het behalen van meer efficiency door middel van samenwerking. Een van de manieren om dat doel te verwezenlijken is het verder uitbreiden van de samenwerking met andere overheden in de toekomst. Hiervoor moeten potentiële toetreders (gemeenten) interesse tonen in het Noordelijk Belastingkantoor. Dit betekent dat het een deskundige, betrouwbare en flexibele organisatie moet zijn, die haar werk verricht tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten.

De ambitie is dat het Noordelijk Belastingkantoor hét lokale belastingkantoor van het Noorden wordt. Om die organisatie te worden, is het nodig dat we investeren in de mensen die de organisatie vormen. Door het creëren van een kenniscentrum, ondersteuning van goede automatisering en goed werkgeverschap scheppen we de voorwaarden om de taak met de juiste mensen en bijbehorende cultuur uit te oefenen. Klantgerichtheid, flexibiliteit en wendbaarheid staan daarbij voorop.

## 3 Financieringsvorm

Het Noordelijk Belastingkantoor heeft zelf geen tot zeer beperkte middelen om niet-begrote kosten te kunnen dekken. De mogelijke risico's zijn in relatie tot de omstandigheden waarbinnen de bedrijfsvoering plaatsvindt ook van geringe omvang. In normale omstandigheden heeft het Noordelijk Belastingkantoor vooral te maken met reguliere kosten die vooraf redelijk goed te ramen zijn, zoals personeelskosten, huisvesting, ICT en kantoorkosten. Onverwachte kosten van substantiële omvang waarvoor geen dekking is, doen zich naar verwachting niet voor. Een uitzondering hierop zijn de benoemde risico's in de risicoparagraaf.

De deelnemers financieren de exploitatiekosten voor. Op basis van de vastgestelde begroting wordt aan de maandelijks deelnemers voorschot in rekening gebracht. Bij de vaststelling van de jaarrekening stellen we de definitieve bijdrage vast. Zo spoedig mogelijk daarna vindt de afrekening plaats.

Doordat we de begroting vroeg in het jaar voorafgaand aan het begrotingsjaar moeten opstellen is het niet mogelijk in te spelen op de ontwikkelingen in de loop van dat jaar. Om toch de mogelijkheid te geven eventuele tegenvallers binnen de eigen begroting op te vangen en enige ruimte te geven in het alsnog inpassen van nieuwe ontwikkelingen die zich voordoen tussen vaststelling en inwerkingtreding van de begroting is de post onvoorzien in de begroting opgenomen. De afgelopen jaren is gebleken dat het Noordelijk Belastingkantoor daarmee voldoende ruimte heeft om zelf tegenvallers op te vangen of om nieuwe ontwikkelingen en innovatie te kunnen financieren.

## 4 Bedrijfsvoering

Het Noordelijk Belastingkantoor heeft één programma, namelijk het heffen en innen (inclusief kwijtschelden) van de lokale belastingen en de uitvoering van de wet WOZ voor de gemeenten Groningen en Eemsdelta.

Met ingang van 1 januari 2021 heeft een wijziging in de organisatie plaatsgevonden. De doelstelling van deze wijziging is het hebben van meer aandacht voor de medewerker en een betere dienstverlening aan de klant. We gaan werken met een frontoffice en een backoffice. De frontoffice is gericht op de contacten met onze klanten en de backoffice op de achterkant van de dienstverlening en de dataverzameling en -sturing. Onder de frontoffice en de backoffice hangen kleinere gespecialiseerde teams met maximale aandacht voor de medewerkers.

De hoofdtaken van de frontofficeteams:

- **Klantcontact:** Het afhandelen van alle klantcontacten. Hierbij maakt het niet uit via welk kanaal de klant contact met ons zoekt. Het is ons gezicht naar buiten toe.
- **Bezwaar & Beroep:** Wanneer een klant bezwaar maakt of in beroep gaat zorgt dit team ervoor dat het bezwaar of beroep volgens de procedures en binnen de wettelijke termijnen wordt afgehandeld. Maar ook de vraag achter de vraag is van belang om maatwerk in complexe zaken op te lossen.
- **Invordering:** Dit team zorgt ervoor dat de klant kan betalen. Ze vorderen de waterschaps- en gemeentelijke belastingen in. Dit team heeft oog voor de betalingsproblematiek van de klant /instelling/organisatie en verwijst ook door naar het team Kwijtschelding en Insolventie.
- **Kwijtschelding en Insolventie:** Dit team neemt kwijtscheldingsaanvragen in behandeling en wijst kwijtschelding toe en af. Daarnaast regelt dit team schuldhelpverlening (insolventie) voor klanten die de belasting niet kunnen betalen.
- **Dwanginvordering:** Wil de klant de belasting niet betalen, dan zorgt dit team ervoor dat wij toch kunnen invorderen en passen daarbij maatwerk toe.

De hoofdtaken van de backofficeteams:

- **Waarderen:** Het team Waarderen is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet WOZ. Zij waarderen/taxeren woningen en niet-woningen en bepalen de WOZ waarde voor de waterschaps- en gemeentelijke belastingen.
- **Objectbeheer:** Dit team is verantwoordelijk voor het vastleggen, beheren en onderhouden van informatie, gegevens en data over objecten.
- **Heffen:** Het team Heffen legt de waterschaps- en gemeentelijke belastingen op. Zij zorgen ervoor dat alle klanten een belastingaanslag krijgen.



In hoofdlijnen ligt in 2022 de focus op de volgende onderwerpen:

- *Technologie en innovatie*

Hoe kunnen technologie en innovatie onze dienstverlening aan de klant verder optimaliseren? Op verschillende manieren gaan we technologie en innovatie inzetten om onze dienstverlening te verbeteren en de effectiviteit en efficiency van onze processen te vergroten. Met de lopende programma's "Dienstverlening" en "Data-gestuurd werken" anticiperen we hier reeds op. Daarnaast voeren we verkenningen uit naar de invoering van robotisering in onze processen. Een aandachtspunt daarbij is de borging van privacy en de bescherming van persoonsgegevens.

Voor de ICT-dienstverlening zijn we afhankelijk van externe partijen. De komende jaren moet de kwaliteit van de dienstverlening verder verbeteren.

- *Investeren in de medewerker van de toekomst*

Onze medewerker staat centraal in een goede dienstverlening aan onze klanten. De komende jaren hebben we veel aandacht voor strategische personeelsplanning. Een voorbeeld hiervan is de in 2020 gestarte NBK-academie. Deze gaat zich richten op leergangen voor zowel managers als senioren en medewerkers en moet een impuls geven aan het kennisniveau en het werkplezier van de medewerker.

- *Samenwerking*

Nu de organisatie na een lastige aanlooperperiode weer 'in control' is gaan we kijken in hoeverre we onze dienstverlening of onderdelen ervan kunnen uitbreiden naar andere overheden. Door een verdere schaalvergroting kan de kwaliteit van de dienstverlening worden verhoogd tegen lagere kosten.

## 5 Financieel

Naar aanleiding van de lastige start van het Noordelijk Belastingkantoor is in 2019 door het bestuur het externe rapport Second Opinion vastgesteld. Dit heeft geresulteerd in extra incidentele bijdragen van de deelnemers voor de jaren 2019-2022 voor (aanvullende)beheersmaatregelen. Het betreft hier extra middelen voor externe inhuur om achterstanden weg te werken en te voorkomen. In de begroting 2021 zijn de financiële doelstellingen van de Second Opinion verwerkt. Voor de MJR 2022-2024 is, ten opzichte van de begroting 2021, daarom alleen nog rekening gehouden met de CAO-ontwikkeling voor de loonkosten en een indexering voor de overige kosten.

Voor de begroting 2022 zien we de volgende financiële ontwikkelingen:

- *Loonkosten ontwikkeling*

Ten opzichte van de begroting 2021 wordt rekening gehouden met een ontwikkeling van 3% van de loonkosten.

- *Formatie en budgetten externe inhuur*

Voor de begroting van 2022 willen we de vaste formatie verhogen en de budgetten voor tijdelijke inhuur verlagen. De afgelopen jaren hebben we een aanzienlijk deel van de personeelsbehoefte ingevuld met tijdelijke krachten. Enerzijds om de bestaande vacature ruimte op te vangen, anderzijds omdat er vanuit het verleden budgetten voor externe inhuur zijn overgekomen voor werkzaamheden die eigenlijk een structureel karakter hebben.

Een voorbeeld hiervan zijn de taxatiewerkzaamheden voor de DAL-gemeenten (vanaf 1-1-2021 gemeente Eemsdelta). Het gevolg hiervan is dat we via externe bureaus tijdelijke krachten inhuren en opleiden en daarna het risico lopen dat ze vertrekken. Deze inhuur is relatief duur vanwege de marges van de externe bureaus en de opleidingskosten. Voor de begroting 2022 willen we de werkzaamheden die een structureel karakter hebben zoveel mogelijk opnemen in de vaste formatie. Hierdoor gaat de vaste formatie stijgen ten opzichte van de formatie van 2021. De dekking vindt plaats door de budgetten voor externe inhuur te verlagen. In principe is deze verschuiving kostenneutraal, maar waar mogelijk gaat het ook een financieel voordeel opleveren.

- *Opbrengst vervolgingskosten*

Bij de oprichting van het Noordelijk Belastingkantoor is, op basis van de op dat moment beschikbare informatie, een inschatting gemaakt van de opbrengst vervolgingskosten. De afgelopen jaren zien we de opbrengst vervolgingskosten ieder jaar wat toenemen. Dit is aanleiding om deze post structureel te verhogen voor de begroting 2022.





- *Thuiswerken*

Zodra we weer op kantoor kunnen werken is het de doelstelling om te streven naar een verhouding 50/50 tussen thuiswerken en op kantoor. Dit heeft een effect op de reiskosten woon-werk. Deze kunnen we structureel met € 100.000 verlagen.

- *ICT*

De kosten voor ICT zijn de afgelopen jaren steeds lager uitgekomen dan begroot. Dit heeft te maken met een verleende korting door ICT-Groningen en door lagere volumes van de afgenomen producten. Daarnaast is de hosting van de belastingapplicatie verplaatst naar GouwIT. Bovenstaande ontwikkelingen zijn aanleiding om de kosten voor ICT in de begroting 2022 aan te passen ten opzichte van de begroting 2021.

Voor de indexering wordt vooraf geen standaardpercentage gehanteerd. Per budget wordt beoordeeld of indexering noodzakelijk is. Daarnaast wordt op basis van de realisatie 2020 en de prognose 2021 per budget beoordeeld of een aanpassing gewenst is. In de meerjarenraming 2022-2025 is gerekend met een indexering van 3% voor de personele lasten en met 2% voor de overige kosten.

## 6 Risicoparagraaf

De volgende risico's ziet het Noordelijk Belastingkantoor. Ook zijn beheersmaatregelen uitgewerkt.

### *Belastingapplicatie (GouwIT)*

Om de gewenste efficiency te halen is het nodig dat de belastingapplicatie zich verder ontwikkelt. Daarmee moet geborgd worden dat de performance zich op een duurzaam en acceptabel niveau bevindt. Het is de vraag of GouwIT aan onze eisen en wensen kan voldoen en welke middelen hiervoor nodig zijn.

### *Beheersing*

Door onze rol als opdrachtgever verder te professionaliseren en door het nemen van interne organisatorische maatregelen; zoals het instellen van een IT Board, driehoeksoverleg en het benoemen super-users in de teams worden de genoemde risico's zoveel mogelijk beperkt. Daarnaast wordt naar de toekomst toe op tijd een marktverkenning gestart naar mogelijke alternatieven voor de huidige belastingapplicatie.

### *Medewerkers*

De komende jaren wordt veel gevraagd van onze medewerkers en gaan er veranderingen optreden in de werkzaamheden. Vooral als gevolg van de toenemende automatisering krijgen medewerkers te maken met veranderende functie-eisen en uitdagingen.



## *Beheersing*

We doen er alles aan om onze medewerkers hier zo goed mogelijk op voor te bereiden en ze mee te nemen in de noodzakelijke- en gewenste ontwikkelingen. Er is veel aandacht voor opleidingen, trainingen en kennisdeling. De NBK-academie speelt hierin een centrale rol. Het personeelsbeleid omvat daarnaast een toekomstbestendig wervingsbeleid, waarin oog is voor toekomstige ontwikkelingen in het belastingenwerkveld.

## ICT-dienstverlening

De afgelopen jaren is de ICT-dienstverlening niet altijd van het gewenste niveau geweest. Dit brengt ook voor het Noordelijk Belastingkantoor risico's met zich mee.

## *Beheersing*

Samen met de gemeente Groningen is begin dit jaar een Taskforce ingesteld om de problemen op te lossen. Mocht dit niet het gewenste effect opleveren, dan wordt een andere ICT-leverancier overwogen.

## Koepelvrijstelling BTW

Er is onzekerheid over het voortbestaan van de koepelvrijstelling BTW. Mocht op termijn deze vrijstelling komen te vervallen, dan heeft dit een kostenverhogend effect voor de waterschappen. De waterschappen kunnen de BTW niet compenseren via een BTW-compensatiefonds. Het mogelijke kostenverhogende effect voor de waterschappen speelt alleen voor hun aandeel in de personele kosten.

## *Beheersing*

De fiscale actualiteit nauwlettend volgen en tijdig in overleg met een fiscalist hierop acteren.

## Corona

Daarnaast hebben te maken met de effecten van het corona. Onze organisatie heeft diverse maatregelen getroffen om de dienstverlening zo goed mogelijk doorgang te laten vinden. De medewerkers hebben grotendeels thuisgewerkt, dat heeft geen negatieve invloed gehad op de processen en de dienstverlening. De financiële effecten voor onze eigen exploitatie zijn naar verwachting beperkt.