Bundel - Politieke Avond - Sessie 1 (Raadzaal) van 6 oktober 2026

1 Opening

2 Strategieplan GBTwente 2027-2030
- Voorstel en besluit - Strategieplan GBTwente 2027-2030
- Bijlage 1 begeleidende brief Raden zienswijzen concept strategieplan GBTwente 2027-2030
- Bijlage 2 Concept Strategieplan GBTwente 2027-2030

3 Sluiting

Raadsvoorstel

Zaaknummer	:	1466077		
Raadsvergadering	:	6 oktober 2026		
Onderwerp	:	Strategieplan GBTwente 2027-2030		
Collegevergadering	:	15 september 2026		
Portefeuillehouder	:	Wethouder J.B. Boer		
Steller	:	Bram Spexgoor Team Financieel beheer	tel. :	0545-250250

Te nemen besluit
1. Kennisnemen van het Strategieplan GBTwente 2027-2030;
2. Geen zienswijze indienen op het Strategieplan GBTwente 2027-2030;
3. Het GBTwente informeren over het raadsbesluit.

Waarom dit voorstel en wat is het effect
Het Gemeentelijk Belastingkantoor Twente (GBTwente) verzorgt de heffing en invordering van gemeentelijke belastingen voor de gemeente Berkelland. Daarnaast voert GBTwente de taken van de Wet WOZ, zoals waardebepaling van onroerende zaken en bezwaar- en beroepsprocedures uit.

De gemeente Berkelland is per 1 januari 2026 toegetreden tot de gemeenschappelijke regeling GBTwente.

Op grond van artikel 10 lid 5 van de Wet gemeenschappelijke regelingen jo. artikel 10 van de Gemeenschappelijke Regeling GBTwente 2026, besluit het Algemeen Bestuur, bij besluiten met een aanzienlijk financieel belang, politieke gevoeligheid of beleidsmatige keuzes, hoe en wanneer de raden in het besluitvormingsproces betrokken worden. Op 1 juli jl. heeft het Algemeen Bestuur besloten het concept strategieplan 2027-2030 GBTwente voor zienswijzen naar de deelnemende gemeenten te versturen

De raad wordt verzocht om vóór 26 oktober 2026 haar eventuele zienswijze in te dienen bij GBTwente Met het indienen van een zienswijze kan de raad invloed uitoefenen op de besluitvorming over het Strategieplan GBTwente 2027-2030.

Het Algemeen Bestuur stelt in haar vergadering van 9 december 2026 het strategieplan 2027 vast.

Argumentatie
Het huidige strategieplan van GBTwente loopt tot en met 2026. Door de afgelopen gemeenteraadsverkiezingen is er een nieuw bestuur aangetreden. GBTwente wil inwoners, gemeenten en zichzelf voorzien van een herkenbare koers. Daarom is er in 2025 gestart met de voorbereidingen voor het strategieplan 2027-2030.

De nieuwe strategie draagt de titel ‘Vertrouwd, Verbindend en Vooruitstrevend’.

- Vertrouwd: GBTwente levert kwalitatief hoogwaardige dienstverlening op het gebied van medewerkers, processen, data, klanten en financiën. Inwoners en gemeenten moeten kunnen vertrouwen op de organisatie.
- Verbindend: Door begrijpelijke en betrouwbare dienstverlening op het gebied van waarderen, heffen en innen wil GBTwente bijdragen aan verbinding in een samenleving waarin individualisering en polarisatie toenemen.

In te vullen door Griffie:

Raadsvergadering
0 zonder hoofdelijke stemming
0 met algemene stemmen
0 stemmen voor, stemmen tegen
0 aangenomen
0 verworpen

- Vooruitstrevend: Als innovatieve kennisorganisatie blijft GBTwente werken aan toekomstgerichte oplossingen en onderzoekt zij mogelijkheden voor gecontroleerde groei in opdrachtgevers en taken.

De strategische koers voor 2027-2030 is gebaseerd op:
- Visie: Wij maken gemeentelijke belastingen persoonlijk en begrijpelijk.
- Missie: Betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt waarderen, heffen en innen.
- Kernwaarden: Deskundig, Integer en Behulpzaam.

Deze nieuwe strategie is duidelijk en herkenbaar en zonder ingrijpende (financiële) gevolgen en daarom het advies aan de raad om geen zienswijze in te dienen.

Kanttekeningen en risico's
Het indienen van een zienswijze geeft invulling aan de kaderstellende rol van de raad. Het biedt de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op GBTwente.

Financiën
Niet van toepassing.

VN verdrag rechten van mensen met een beperking
Niet van toepassing.

Duurzaamheid
Niet van toepassing.

Communicatie
De gemeente Berkelland maakt geen gebruik van de mogelijkheid om een zienswijze in te dienen op het Strategieplan GBTwente 2027-2030.

Initiatief, participatie en rol gemeente
Berkelland is deelnemer aan de Gemeenschappelijke Regeling GBTwente.

Planning en evaluatie
Uw besluit maken wij vóór 26 oktober 2026 kenbaar aan GBTwente.

Alternatieven
De gemeenteraad van Berkelland kan bij het Dagelijks Bestuur van GBTwente een zienswijze over het Strategieplan GBTwente 2027-2030 naar voren brengen.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Berkelland,
de secretaris, de burgemeester,

drs. J. Jonker drs. J.H.A. van Oostrum

Raadsvergadering : 6 oktober 2026

De raad van de gemeente Berkeland;

gelezen het voorstel van burgemeester en wethouders van 15 september 2026

b e s l u i t:

1. Kennisnemen van het Strategieplan GBTwente 2027-2030;
2. Geen zienswijze indienen op het Strategieplan GBTwente 2027-2030;
3. Het GBTwente informeren over het raadsbesluit.

Aldus vastgesteld in de raadsvergadering van 6 oktober 2026

de griffier,	de voorzitter,
drs. J.A. Satijn	drs. J.H.A. van Oostrum

Toelichting raadsvoorstel

Onderwerp	:	Strategieplan GBTwente 2027-2030

Niet van toepassing.

GBTwente

Postadres
Postbus 845
7550 AV Hengelo
Bezoekadres
Demmersweg 140
7556 BN Hengelo
gbtwente.nl/contact

IBAN
NL72BNGH0285141228
t.n.v. GBTwente

Raden van de deelnemende gemeenten GBTwente
Raadsgriffies

Datum	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Behandeld door
1-7-2026		DB2026032-2 AB2026024-2	Mw. mr. K. van der Ent

Onderwerp
Concept strategieplan 2027-2030 GBTwente

Geachte raadsleden,

Op grond van artikel 10 lid 5 van de Wet gemeenschappelijke regelingen jo. artikel 10 van de Gemeenschappelijke Regeling GBTwente 2026, besluit het algemeen bestuur, bij besluiten met een aanzienlijk financieel belang, politieke gevoeligheid of beleidsmatige keuzes, hoe en wanneer de raden in het besluitvormingsproces betrokken worden.

Zienswijze
Op 1 juli jl. heeft het algemeen bestuur besloten het concept strategieplan 2027-2030 GBTwente voor zienswijzen naar de deelnemende gemeenten te versturen.

U wordt verzocht binnen acht weken, maar gezien het zomerreces, ***vóór 26 oktober a.s.*** per e-mail (k.vanderent@gbtwente.nl), uw eventuele zienswijze kenbaar te maken aan het dagelijks bestuur. De eventuele zienswijzen worden samen met de reactie van het dagelijks bestuur, toegevoegd aan het concept strategieplan 2027-2030 en vervolgens aangeboden aan het algemeen bestuur.

Het algemeen bestuur stelt in haar vergadering van 9 december 2026 het concept strategieplan 2027-2030 vast.

Concept strategieplan 2027-2030
Het huidige strategieplan van GBTwente loopt van 2023 tot en met 2026. In de loop van dit jaar zal er naar aanleiding van de onlangs gehouden gemeenteraadsverkiezingen een nieuw bestuur aantreden. Als uitvoeringsorganisatie zijn we gebaat bij een herkenbare koers richting onze inwoners, gemeenten en onze eigen organisatie. Daarom is er in 2025 gestart met de voorbereidingen voor het strategieplan 2027-2030.

GBTwente

Met het vaststellen van dit concept-strategieplan 2027-2030 geeft het huidige bestuur het nieuwe bestuur een vliegende start. Gepland is dat het nieuwe bestuur het definitieve strategieplan 2027-2030 op 9 december a.s. ter vaststelling aangeboden krijgt.

Samenvatting concept strategieplan GBTwente 2027-2030
GBTwente staat als een huis! De koers van afgelopen jaren is stabiel gebleken en het strategieplan 2023-2026 bleek een goed fundament te bieden voor een nieuw strategieplan. Resultaten van afgelopen jaren zijn in beeld gebracht en met diverse stakeholders (MT, adviseurs, bestuursleden) zijn analyses gemaakt en zijn quotes, steekwoorden, aandachtspunten en toekomstbeelden verzameld die als input zijn gebruikt voor dit nieuwe concept strategieplan GBTwente 2027-2030.

Als gemeentelijke uitvoeringsorganisatie geeft GBTwente de komende jaren invulling aan het nieuwe Strategieplan 2027-2030 met als titel 'Vertrouwd, Verbindend en Vooruitstrevend'.

Vertrouwd: Dat legt de solide basis: Kwaliteit staat voorop bij GBTwente, of het nu gaat om medewerkers, processen, data, klanten of de financiële huishouding. GBTwente levert hoogwaardige dienstverlening, waarop haar 530.000 inwoners en opdrachtgevende gemeenten mogen én kunnen vertrouwen.

Verbindend: In de huidige maatschappij waar individualisme en polarisatie hoogtij vieren spant GBTwente zich met haar kwalitatieve dienstverlening op het gebied van Waarderen, Heffen en Innen in om het verschil te maken. Verbindend door begrijpelijkheid en betrouwbaarheid.

Vooruitstrevend: GBTwente staat bekend als innovatieve kennisorganisatie. Vol energie en ambitie en met een bevlogen houding blijft GBTwente werken aan oplossingen die klaar zijn voor de (nabije) toekomst. Waarbij gedoseerde groei in aantal opdrachtgevers en in taken verkend worden. Met als effect dat GBTwente ook in de toekomst optimaal invulling geeft aan het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor haar medewerkers én aan het zijn van een toonaangevende gemeentelijke uitvoeringsorganisatie.

Afgelopen maanden is er intensief gewerkt aan dit concept strategieplan. Resultaat van deze reis is de volgende strategische koers voor de komende jaren:

Visie:	*Wij maken gemeentelijke belastingen persoonlijk en begrijpelijk*
Missie:	*Betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt Waarderen, Heffen en Innen*
Kernwaarden:	*Deskundig, Integer en Behulpzaam*

Stratiegie:

Dienstverlening:	Begrijpelijk en Betrouwbaar	
Focus in uitvoering:	Medewerkers:	Bevlogen & Toekomstgericht
	Processen:	Optimaal ingericht
	Data:	Kwalitatief & Innovatief
	Klanten:	Vertrouwen & Verbinding
	Financieel:	Transparant & Solide

GBTwente

Mocht u nog een toelichting wensen op het concept strategieplan, dan zijn wij uiteraard bereid om deze toe te (komen) lichten.

Met vriendelijke groet,



De heer D. Vermorken
Plaatsvervangend voorzitter Gemeentelijk Belastingkantoor Twente

Bijlagen:

1. Concept strategieplan 2027-2030 GBTwente

Concept Strategieplan 2027-2030

Vertrouwd
Verbindend
Vooruitstrevend

GBTwente

GBTwente

Inhoudsopgave

Samenvatting 3
Inleiding en werkwijze 4
Analyse 5
Vanuit het strategieplan 2023-2026 5
Visie 5
Missie 5
Kernwaarden 5
Strategie 6
Resultaten op de strategie 2023-2026 6
Resultaat op medewerkers: 6
Resultaat op processen: 6
Resultaat op klanten: 7
Resultaat op financiën: 7
SWOT 7
PESTEL 12
Om rekening mee te houden 13
Koers 2027-2030 14
Koers 2027-2030 17
Invulling koers 2027-2030 18

GBTwente

Samenvatting

GBTwente staat als een huis! De koers van afgelopen jaren is stabiel gebleken en het strategieplan 2023-2026 bleek een goed fundament te bieden voor een nieuw strategieplan. Resultaten van afgelopen jaren zijn in beeld gebracht en met diverse stakeholders (MT, adviseurs, bestuursleden) zijn analyses gemaakt en zijn quotes, steekwoorden, aandachtspunten en toekomstbeelden verzameld die als input zijn gebruikt voor dit nieuwe concept strategieplan 2027-2030.

Als gemeentelijke uitvoeringsorganisatie geeft GBTwente de komende jaren invulling aan het nieuwe Strategieplan 2027-2030 met als titel 'Vertrouwd, Verbindend en Vooruitstrevend.

Vertrouwd: Dat legt de solide basis: Kwaliteit staat voorop bij GBTwente, of het nu gaat om medewerkers, processen, data of de financiële huishouding. GBTwente levert hoogwaardige dienstverlening, waarop haar 530.000 inwoners en opdrachtgevende gemeenten mogen én kunnen vertrouwen.

Verbindend: In de huidige maatschappij waar individualisme en polarisatie hoogtij vieren spant GBTwente zich met haar kwalitatieve dienstverlening op het gebied van Waarderen, Heffen en Innen in om het verschil te maken. Verbindend door begrijpelijkheid en betrouwbaarheid.

Vooruitstrevend: GBTwente staat bekend als innovatieve kennisorganisatie. Vol energie en ambitie en met een bevlogen houding blijft GBTwente werken aan oplossingen die klaar zijn voor de (nabije) toekomst. Waarbij gedoseerde groei in aantal opdrachtgevers en in taken verkend worden. Met als effect dat GBTwente ook in de toekomst optimaal invulling geeft aan het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor haar medewerkers én aan het zijn van een toonaangevende gemeentelijke uitvoeringsorganisatie.

Afgelopen maanden is er intensief gewerkt aan dit concept strategieplan. Resultaat van deze reis is de volgende strategische koers voor de komende jaren:

VISIE:	**Wij maken gemeentelijke belastingen persoonlijk en begrijpelijk**
MISSIE:	**Betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt Waarderen, Heffen en Innen**
KERNWAARDEN:	**Deskundig, Integer en Behulpzaam**
STRATEGIE:	
Dienstverlening:	**Begrijpelijk en Betrouwbaar**
Focus in uitvoering:	**Medewerkers: Bevlogen & Toekomstgericht** **Processen: Optimaal ingericht** **Data: Kwalitatief & Innovatief** **Klanten: Vertrouwen & Verbinding** **Financieel: Transparant & Solide**

GBTwente

Inleiding en werkwijze

De afgelopen jaren werkte GBTwente op basis van het strategieplan 2023 – 2026. Dit plan was praktisch en pragmatisch ingericht en had de uitgangspunten 'koersvastheid, stabiliteit, duidelijkheid en transparantie voor gemeenten en inwoners'. Het plan gaf het bestuur en de organisatie in al haar facetten *koers en richting wat betreft visie, missie, strategie en kernwaarden.* Het plan stond aan de basis voor de meer gedetailleerde jaarplannen van de jaren 2023, 2024, 2025 en 2026.

De uitvoeringsorganisatie GBTwente is gebaat bij een herkenbare koers richting haar inwoners en richting haar eigen organisatie. Met de gemeenteraadsverkiezingen in het voorjaar van 2026 en een nieuw bestuur voor GBTwente later dit jaar in het vooruitzicht zijn de voorbereidingen voor een nieuw strategieplan al in 2025 gestart.

Met diverse stakeholders (algemeen bestuursleden, diverse medewerkers, adviseurs en (proces)managers) zijn SWOT-analyses opgesteld op het plan van 2023-2026. Op deze wijze zijn zij in de gelegenheid gesteld om hun kennis, (toekomst)beelden en ervaringen te delen als input voor het nieuwe strategieplan 2027-2030.

Daarnaast is via een PESTEL-analyse (Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch en Juridisch (Legal)) een analyse uitgevoerd om externe kansen en bedreigingen voor GBTwente te identificeren.

In de voorbereiding op het nieuwe plan zijn vele onderwerpen bediscussieerd. Diverse quotes, steekwoorden, aandachtspunten en toekomstbeelden hiervan zijn benoemd en genoteerd en krijgen waar nodig een plek in het nieuwe plan.

Vanzelfsprekend is in de voorbereiding op het nieuwe plan ook teruggekeken naar de behaalde resultaten in de afgelopen jaren op de benoemde focuspunten van medewerker, proces, klant en financiën.

Het resultaat van dit alles heeft geleid tot dit concept strategieplan 2027-2030, dat u nu leest. Dit concept strategieplan stelt het algemeen bestuur van GBTwente per 1 april 2026 vast, als warme overdracht aan het nieuwe bestuur dat het definitieve strategieplan 2027-2030 later dit jaar ter vaststelling aangeboden krijgt.

Op deze wijze wordt geborgd dat GBTwente ook voor de komende jaren als gemeentelijke uitvoeringsorganisatie invulling kan geven aan Vertrouwd, Verbindend en Vooruitstrevend.

Hans Cloosterman
Directeur GBTwente

April 2026

GBTwente

Analyse

Vanuit het strategieplan 2023-2026

De afgelopen jaren (2023-2026) stonden vanuit het strategieplan 'koersvastheid, stabiliteit, duidelijkheid en transparantie voor gemeenten en inwoners' centraal. Er werd gewerkt met de volgende *visie, missie, kernwaarden en strategie.*

Visie

Onze visie is: *Wij maken gemeentelijke belastingen persoonlijk en begrijpelijk*

GBTwente staat voor direct contact met haar inwoners en gemeenten, wat het belang van een persoonlijke en begrijpelijke aanpak benadrukt. Iedereen moet namelijk betalen vanuit de eigen situatie en een persoonlijke en begrijpelijke aanpak maakt dit voor (nagenoeg) iedereen uitvoerbaar.

Missie

Onze missie is: *Betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt Waarderen, Heffen en Innen*

Dit is wat GBTwente in essentie doet. Betrouwbaar spreekt voor zich. Dienstverlenend omdat GBTwente in opdracht van de gemeente(n) werkt en daarmee ook een 'visitekaartje' van de gemeente is. Efficiënt, dus zo optimaal mogelijk. Waarderen, Heffen en Innen verwijst naar het primaire proces.

Kernwaarden

De kernwaarden van GBTwente zijn: *Deskundig, integer en behulpzaam*

Deskundig: GBTwente streeft ernaar om hét kenniscentrum op het gebied van (gemeentelijke) belastingen te zijn. Hiervoor is kennis en kunde nodig. GBTwente investeert organisatie breed in deskundigheid en talentontwikkeling door het trainen en scholen van medewerkers in de kennis en vaardigheden die zij nodig hebben om alle stakeholders te bedienen. Er is ruimte voor (persoonlijke) ontwikkeling. Door te zorgen voor deskundige medewerkers, kunnen zowel gemeente als inwoner erop vertrouwen dat GBTwente waardeert, heft en int op een betrouwbare, dienstverlenende en efficiënte wijze. Deskundigheid is niet alleen kennis en kunde, het betekent ook trots zijn op elkaar en op de organisatie. In houding en gedrag professioneel en representatief.

Integer: GBTwente stelt zich als organisatie integer op bij de uitvoering van haar werkzaamheden. Handelend in overeenstemming met alle relevante en van toepassing zijnde wetsartikelen, (interne) afspraken en gedragscodes. Dit draagt de organisatie (als geheel en per individu) uit naar inwoners, door transparant te zijn over haar werkzaamheden.

Behulpzaam: Dagelijks verleent GBTwente diensten aan diverse stakeholders (inwoners, opdrachtgevers en collega's). Al deze groepen en individuen hebben uiteenlopende wensen en behoeften. Behulpzaamheid is een houding die altijd past. De basisgedachte is 'zelfredzaamheid van de ander' (voordoen > samen doen > zelf doen), met daarnaast behulpzaam zijn en aanspreekbaar zijn op eigen verantwoordelijkheid. Zo wordt gedaan wat nodig is, op een juiste manier. Zowel intern als extern draagt dit bij aan toekomstbestendige dienstverlening, die mensgericht, klantgericht en vraaggericht is.

GBTwente

Strategie

De strategie van GBTwente was gebaseerd op twee pijlers:

1. Dienstverlening op maat [wat]
    a. Persoonlijk
    b. Begrijpelijk
2. Optimale uitvoering [hoe]
    a. Medewerkers: Betrokken en trots
    b. Proces: Effectief
    c. Klant: Tevreden (opdrachtgevers en inwoners)
    d. Financiële middelen: Efficiënte inzet

Resultaten op de strategie 2023-2026

De strategische koers in de uitvoering lag de afgelopen jaren op medewerkers, processen, klanten en financiële middelen.

Resultaat op medewerkers:

	2023	2024 Q1	2024 Q3	2025 Q2	2025 Q4
Betrokken	x	8,0	7,6	8,1	7,8
Trots	x	7,7	7,6	7,6	7,7
Verbonden met missie	x	7,6	7,6	7,7	7,9
Ziekteverzuim GBTwente *Landelijk*	 3,7 *5,9*	 3,9 *5,8*		 6,6 * *6,3*	
FTE in formatie	107,68	108,05		109,21	
FTE bezetting	100,04	101,39		101,73	
Uit dienst	4	10		4	
In dienst	9	10		5	
Gemiddelde leeftijd	46	46		47	

*Veroorzaakt door meerdere langdurige ziektegevallen

Resultaat op processen:

- GBTwente is ISO9001-gecertificeerd.
  Her-certificatie heeft in 2024 plaatsgevonden en de tussentijdse audits in 2025 en 2026.
- Interne controle en verbijzonderde interne controle op orde:
  Control geborgd in rechtmatigheidstool, waarmee voortgang en aanbevelingen worden gemonitord.
- Maximale kwaliteitsscore van de Waarderingskamer: 5 sterren.
  De onafhankelijke toezichthouder geeft het oordeel 'goed' over meerdere jaren. GBTwente levert meerdere jaren achter elkaar WOZ-taxaties van goede kwaliteit en voldoet daarnaast op alle onderdelen aan de kwaliteitseisen.
- Business-, financial- en procescontrol is op orde.

Resultaat op klanten:

- Opdrachtgevende gemeenten:
  Geregeld meet GBTwente de tevredenheid onder (de accounthouders van) haar opdrachtgevende gemeenten. Op de vraag 'Hoe waarschijnlijk is het dat je GBTwente aanbeveelt bij andere gemeenten die niet tot GBTwente behoren?' (schaal 0-10) zijn de cijfers:
  - 2021: 8,1
  - 2023: 8,4
  - 2025: 8,8

Resultaat op financiën:

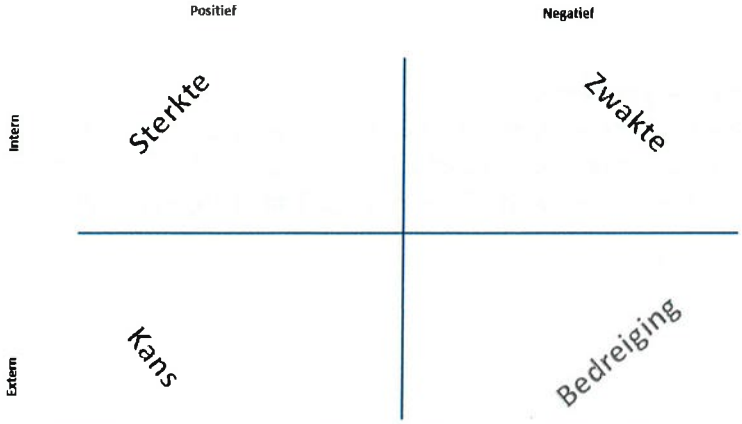
	2022	2023	2024	2025	2026
WOZ-kosten per object *landelijk*	€ 19,86	€ 20,49	€ 22,74		
Begroot: (x € 1.000)					
lasten	12.982	14.658	15.003	14.913	16.207
baten	13.029	14.119	15.872	16.685	16.207
Saldo	47	-538	869	1.773	
Gerealiseerd: (x € 1.000)					
lasten	13.064	14.003	14.720	14.390	
baten	13.271	14.899	15.953	16.746	
Resultaat	207	896	1.233	2.356	
Belastingopbrengst (netto) (x € 1.000) (opgelegd minus verminderingen) Voor 2023, 2024 en 2025 kunnen nog aanslagen opgelegd worden	*310.483*	*324.324*	*333.946*	*349.000*	
Gerealiseerde kwijtschelding	8.818	8.495	7.981	6.778	
Gerealiseerd oninbaar	959	1.025	886		

SWOT

Met diverse stakeholders (algemeen bestuursleden, diverse medewerkers, adviseurs en (proces)managers) zijn SWOT-analyses opgesteld op basis van het plan van 2023-2026. Op deze wijze zijn zij in de gelegenheid gesteld om hun kennis en ervaring van de afgelopen jaren en hun toekomstbeelden te delen. Deze feedback is als input meegenomen in het nieuwe concept strategieplan.

GBTwente

Analyse: SWOT



In alle SWOT-sessies is dezelfde methodiek gebruikt. Na een uitleg hebben de deelnemers (zo'n 30 in totaal) per kwadrant (Sterkte, Zwakte, Kans en Bedreiging) gewerkt. Individueel schreven ze hun feedback voor het betreffende kwadrant op, waarna dit op flipovervellen verzameld werd. Per kwadrant werd dit vervolgens plenair besproken. In die bespreking werd feedback geclusterd, samengebracht en van overkoepelende thema's voorzien.

Ter illustratie een voorbeeld van de flipovervellen voor het kwadrant 'Sterkte'



Op deze wijze zijn voor alle kwadranten 4 flipovervellen als input ontvangen. Per kwadrant is die input vervolgens geclusterd, met het volgende resultaat:

GBTwente

STERKTE

Wendbare organisatie: Open voor innovatie Beheersbare omvang Platte organisatie / Korte lijnen In staat ad-hoc te reageren	**Betrokken medewerkers:** Betrokken en trots Professioneel: Deskundig Cultuur: informeel & professioneel Doorgroei in functie Ruimte voor persoonlijke groei Focus op medewerkers zonder door te slaan
Koploper in Nederland: 5-sterren van de Waarderingskamer Samenwerking gemeenten Betrouwbaar / stabiel Kennis van Waarderen, Heffen en Innen Pro-actief Landelijk toonaangevend Keurmerken	**Sterk fundament:** Financiële stabiliteit Bestuurlijk sensitief Efficiënt Transparante en betrouwbaar Balans (in leeftijd, man/vrouw) Naamsbekendheid Leiderschap

ZWAKTE

Datakwaliteit (awareness): Data is King: altijd te optimaliseren! Ketenafhankelijkheid Kwaliteit input KPI-management: Meten = Weten	**Verlengd lokaal bestuur:** Wisselingen in bestuur agv gemeenteraadsverkiezingen 2026 Harmonisatie lokaal beleidskader Gedwongen focus op Twentse gemeenten Beleid gemeente, GBTwente de uitvoering WGR: intensiteit en doorlooptijd
Robuustheid organisatie: Kritische processen 1-persoons-functies Onderlinge verbinding en afstemming Zakelijk handelen Robuustheid richting toekomst Blijf ambitieus	**Aansluiting op arbeidsmarkt:** Verloren gaan kennis door pensionering Aantrekkelijk blijven Ontbreken stagebeleid Niet doorslaan

KANSEN

Taak- en klantuitbreiding: Uitbreiding Gemeenschappelijke regeling Uitvoering administratieve BAG-werkzaamheden Digitale toegankelijkheid	**Technologische innovaties:** Artificial Intelligence Cloud- en SAAS-toepassingen Branchebrede chatbots Digitalisering
Verbinding: Inwoners Meer communicatie / marketing Andere samenwerkingsverbanden Landelijk	**Kenniscentrum zijn / worden:** Vakbekwaamheid uitbreiden > leerbedrijf Professionalisering Benut (internationale) best practices Ontwikkelen toekomstvisie (2040)

BEDREIGING

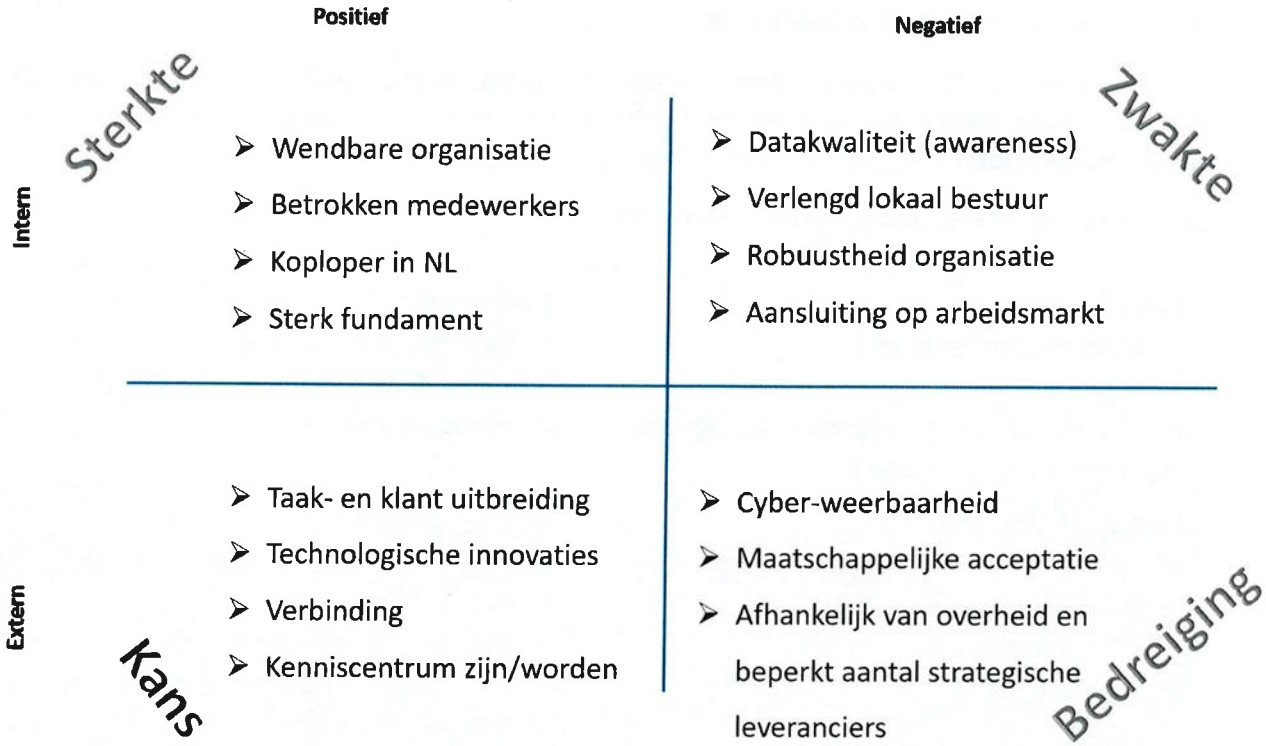
Cyber-weerbaarheid: Cyberterrorisme Datalekken Waarheidsgetrouwe informatievoorziening Digi-weerbaarheid AI ≠ persoonlijk	**Maatschappelijke acceptatie:** Vertrouwen in overheid Polarisatie (autonomen/soevereinen) Individualisering (generaties) Juridisering van de maatschappij Imago Krapte arbeidsmarkt Beeld van GR-en in 't algemeen bij raden
Afhankelijkheid van overheid en beperkt aantal strategische leveranciers: Wetgeving: oa uitblijven vernieuwingen Afhankelijkheid kritische leveranciers Kennisniveau gemeenten Ketenafhankelijkheid	

Per kwadrant zijn overkoepelende thema's benoemd.

GBTwente

De SWOT-analyse met de thema's per kwadrant ziet er als volgt uit:

SWOT



PESTEL

Naast de feedback van de interne stakeholders, waaruit de getoonde SWOT-analyse is ontstaan, is het bij het bepalen van een nieuwe strategie ook van belang om strategisch inzicht te krijgen in de externe factoren die van invloed zijn op GBTwente.

Hiervoor is een PESTEL-analyse (Politiek, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch en Juridisch (Legal)) gebruikt. Deze bureau-analyse geeft inzicht in externe omgevingsfactoren die de activiteiten van GBTwente (Waarderen, Heffen en Innen) kunnen beïnvloeden.

De uitgevoerde PESTEL-analyse geeft het volgende beeld:

Politiek: ➢ Uitkomst verkiezingen ➢ Veranderingen in politieke prioriteiten ➢ Publieke opinie en politieke gevoeligheid ➢ Regelgevingswijzigingen	**Economisch:** ➢ Budgettaire beperkingen ➢ Stijgende kosten (Inflatie/CAO enz) ➢ Reputatierisico's
Sociaal / Cultureel: ➢ Gebrek aan maatschappelijk draagvlak ➢ Onvoldoende verbinding ➢ Verlies vertrouwen ➢ Invloed media	**Technologisch:** ➢ Cyberbeveiliging en gegevensbescherming ➢ IT-uitval en storingen ➢ Afhankelijkheid leveranciers ➢ Technologische integratieproblemen ➢ Snelheid van de ontwikkelingen
Milieu (Environmental): ➢ Naleving wet- en regelgeving	**Juridisch (Legal):** ➢ Compliance risico's: civiele en bestuurlijke aansprakelijkheid, naleven contractuele verplichtingen, arbeidsrechtelijk ➢ Privacy ➢ Integriteit ➢ Europese wetgeving (zoals NIS2)

Om rekening mee te houden

In de aanloop naar het nieuwe strategieplan is vanaf medio 2025 met diverse stakeholders in en rondom GBTwente gesproken. In die gesprekken zijn vele onderwerpen aan de orde gekomen. Diverse quotes, steekwoorden en aandachtspunten hiervan zijn genoteerd omdat ze passen in de context van een nieuw meerjarig strategieplan voor GBTwente.

Hieronder volgt een overzicht van die aandachtspunten:



De petrolgekleurde aandachtspunten representeren rationele zaken (gebaseerd op rede, logica en feiten), de oranjegekleurde aandachtspunten representeren meer emotionele zaken (gevoelsmatig).

GBTwente

Koers 2027-2030

De koers van de afgelopen jaren (met het strategieplan 2023-2026 als basis) is stabiel gebleken. De uitkomsten van de SWOT- en PESTEL analyses en de quotes, steekwoorden en aandachtspunten en de behaalde resultaten, samen met gewijzigde omstandigheden, klantbehoeften, wetgeving, innovaties en bedreigingen geven argumenten om in de koers 2027-2030 op te anticiperen.

De bestaande visie, missie en kernwaarden zijn toekomstbestendig en bieden nog steeds een goed fundament voor GBTwente. Ook in de periode 2027 – 2030 luiden de visie, missie en kernwaarden:

VISIE:	**Wij maken gemeentelijke belastingen persoonlijk en begrijpelijk**
MISSIE:	**Betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt Waarderen, Heffen en Innen**
KERNWAARDEN:	**Deskundig, Integer en Behulpzaam**

STRATEGIE:
De wijze waarop GBTwente bovenstaande de komende jaren gaat realiseren vraagt op basis van de opgehaalde feedback enige aanpassing.

Dienstverlening op maat [WAT]
'Dienstverlening op maat' is voor GBTwente vanzelfsprekend. Persoonlijk en begrijpelijk is vanuit de visie het uitgangspunt, of het nu voor de 10 opdrachtgevende gemeenten is, of voor de 530.000 inwoners in het verzorgingsgebied. Afgelopen jaren is wel gebleken dat het vertrouwen van inwoners in de overheid dalende is, waardoor de maatschappelijke acceptatie van het 'belastingproduct' onder druk staat. GBTwente streeft ernaar om bij te dragen aan een betrouwbare én begrijpelijke overheid. Inwoners kunnen rekenen op een deskundige overheid, die meegroeit met de opmars van de digitale dienstverlening, maar ook fysiek beschikbaar blijft. En op een overheid die haar dienstverlening op een begrijpelijke manier uitlegt: Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet. Kortom:
GBTwente staat voor: Begrijpelijke en betrouwbare dienstverlening.

Optimale uitvoering [HOE]
Vervolgens is de vraag waar GBTwente in de realisatie van haar strategie de komende jaren de focus op legt?

<u>Medewerkers:</u>
Om te beginnen zijn en blijven **'medewerkers'** een focuspunt. Medewerkers zijn het kapitaal van de organisatie! Binnen GBTwente werken ongeveer 110 betrokken en trotse professionals met elkaar aan het 'belastingproduct'. Proactieve professionals die dagelijks zakelijk, vakbekwaam en ook empathisch de toonaangevende kennisorganisatie GBTwente representeren en die opgewassen zijn voor hun taak, vandaag én morgen! Ambitieuze en goed opgeleide mensen, slim gebruikmakend van de nieuwe technologische innovaties, die samen vormgeven aan de missie van betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt Waarderen, Heffen en Innen.
Kortom:
Bevlogen & Toekomstgerichte professionals die er bewust voor kiezen bij GBTwente te werken.

Processen:
Als uitvoerder van de **'processen'** van Waarderen, Heffen en Innen voor 10 gemeenten binnen de gemeenschappelijke regeling, zijn en blijven de processen en de uitvoering daarvan van groot strategisch belang. Voor 10 gemeenten hetzelfde proces, vanzelfsprekend met de mogelijkheid tot maatwerk voor de opdrachtgevende gemeenten.

De in april 2025 bestuurlijk vastgestelde IT Visie 2025 zet in op een moderne, flexibele en op standaarden gebaseerde ICT-omgeving. Uitgangspunt is dat het belastingproces ondersteund wordt met een modulair, cloudgericht applicatielandschap. De visie bestaat uit acht samenhangende focusgebieden (architectuur, hosting/infrastructuur, leveranciers, werkplek van de toekomst, governance & inrichting, kernapplicaties, AI en klantbeleving) die de komende jaren vormgegeven worden.

Dit focuspunt leent zich bij uitstek voor nieuwe technieken zoals bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering en Artificial Intelligence, maar is ook omgeven door risico's bijvoorbeeld op het gebied van cyberterrorisme, leveranciersafhankelijkheid en wetgeving zoals de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS).

GBTwente beseft dat er op proces-gebied altijd winst te behalen is door bijvoorbeeld het inzetten van LEAN-technieken, om verspilling in processen te minimaliseren en faalkosten te reduceren. Ook samenwerking in de regio om samen kritische processen op te pakken past hierin.
Kortom:
GBTwente blijft inzetten op zo optimaal mogelijk ingerichte processen.

Data:
Met **'data'** wordt een nieuw focuspunt binnen de strategie van GBTwente geïntroduceerd. Niet dat data de afgelopen jaren buiten beeld was, maar wel om veel meer aandacht te kunnen geven aan het grote belang van datakwaliteit, -veiligheid en -integriteit. De betrouwbaarheid en kwaliteit van de gegevens staan aan de basis van het 'belastingproduct'. GBTwente werkt op het gebied van data met een model van input – throughput en output. In de totstandkoming van haar product is GBTwente voor een belangrijk deel afhankelijk van de kwaliteit van de data die van gemeenten en via landelijke voorzieningen betrokken wordt. Van groot belang dus om focus te leggen op de kwaliteit van die keten, van input tot en met output.

Daarnaast wordt vanuit de toezichthouder op de uitvoering van de wet WOZ, de Waarderingskamer, steeds meer ingezet op de kwaliteit van de kernmerken die ten grondslag liggen aan de waardebepaling. De uitvoeringsregeling is hierop eind 2025 aangepast, met als gevolg dat uitvoerders (zoals GBTwente) aantoonbaar werk moeten maken van het verifiëren van taxatiedata, waaronder de (secundaire) kenmerken van onroerende zaken. De landelijke pilot 'Check uw woning' die in het werkproces van GBTwente geïmplementeerd wordt en waarbij inwoners de gelegenheid krijgen actief bij te dragen aan de kwaliteit van de data van hun vastgoed, kan hierin uitkomst bieden.

Data, een punt van aandacht voor de komende jaren.
Kortom:
Inzet op de kwaliteit van de data, innovatief verkregen, bewerkt en geleverd.

Klanten:
Uiteindelijk draait het bij GBTwente allemaal om haar **'klanten'**. Dat zijn de 10 opdrachtgevende gemeenten én de 530.000 inwoners.

Opdrachtgevende gemeenten:
Sinds 1 januari 2026 bestaat de GR van GBTwente met de toetreding van de gemeenten Berkelland en Bronckhorst uit 10 gemeenten. Voor deze gemeenten levert GBTwente kwalitatief hoogstaande dienstverlening op het gebied van Waarderen, Heffen en Innen. In de voorbereiding op deze toetreding zijn de contouren van een toekomstig GBTwente bestuurlijk besproken. Geconcludeerd is dat zonder aanpassing van de managementstructuur en met behoud van de sociale cohesie er (in theorie) ruimte is voor verdere uitbreiding van de gemeenschappelijke regeling van GBTwente dan de huidige 10 gemeenten en zelfs verder dan de overige 6 Twentse gemeenten. Afgesproken is dat de groeistrategie zich in eerste instantie gedoseerd richt op overige 6 Twentse gemeenten die nog niet tot de GR GBTwente behoren en dat er terughoudend wordt omgegaan met andere verzoeken tot toetreding. In de periode van dit strategieplan (2027-2030) zal helder worden of andere Twentse gemeenten (op termijn) gaan toetreden.

De kerntaken van GBTwente zijn Waarderen, Heffen en Innen. Die administratie is bij GBTwente goed op orde. In de uitvoering van het proces van Waarderen is GBTwente in grote mate afhankelijk van de input voorkomend uit het BAG-proces (Basisregistratie Adressen en Gebouwen) bij haar 10 gemeenten. De correcte en tijdige uitvoering van dit proces staat bij een aantal van de gemeenten onder druk. Vanuit haar kerntaak Waarderen beschikt GBTwente over de inhoudelijke kennis en kunde voor de uitvoering van BAG-werkzaamheden. In de periode van dit strategieplan (2027-2030) zal ook helder worden of GBTwente BAG-werkzaamheden voor (enkele van) haar gemeenten gaat uitvoeren.

Inwoners:
GBTwente heeft 530.000 inwoners in haar verzorgingsgebied. Dat geeft de organisatie een grote verantwoordelijkheid waar het de uitvoering van haar taken betreft. GBTwente wil op een professionele wijze invulling geven aan haar rol van een betrouwbare én begrijpelijke overheid. Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet. Een professioneel uitvoeringsbedrijf dat zich richting haar inwoners richt op hoogwaardige dienstverlening, dat inwoners probeert te betrekken bij haar product en dat qua houding en gedrag de nadruk legt op vertrouwen en uitlegbaarheid.

Kortom:
Voor haar gemeenten en inwoners bouwt GBTwente aan vertrouwen en verbinding

Financiële middelen:
GBTwente voert voor haar opdrachtgevende gemeenten wettelijke taken uit. Ook op het gebied van **'financiële middelen'** is de (ver)binding met die gemeenten groot. GBTwente ziet het als 'verlengd lokaal bestuur'. Een maatschappelijke organisatie die zich bewust is van haar maatschappelijke positie en de maatschappelijke middelen die erin omgaan. Dat verplicht de organisatie steeds scherp te zijn op kwaliteit versus kosten, op efficiëntie en effectiviteit, op reputatie en betrouwbaarheid. Het verplicht GBTwente ook op financieel gebied om proactief en stabiel te zijn.
Kortom:
Transparant en solide zijn de uitgangspunten op financieel gebied.

GBTwente

Koers 2027-2030

Op basis van bovenstaande ontstaat de volgende strategische koers voor de komende jaren:

VISIE:	**Wij maken gemeentelijke belastingen persoonlijk en begrijpelijk**
MISSIE:	**Betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt Waarderen, Heffen en Innen**
KERNWAARDEN:	**Deskundig, Integer en Behulpzaam**
STRATEGIE:	
Dienstverlening:	**Begrijpelijk en Betrouwbaar**
Focus in uitvoering:	**Medewerkers: Bevlogen & Toekomstgericht** **Processen: Optimaal ingericht** **Data: Kwalitatief & Innovatief** **Klanten: Vertrouwen & Verbinding** **Financieel: Transparant & Solide**

GBTwente

Invulling koers 2027-2030

'Parijs en Rome zijn niet op 1 dag gebouwd'. En dat geldt net zo voor GBTwente. De organisatie is opgericht in 2009 en ontwikkelt zich iedere dag door.
De richting (koers) voor 2027 – 2030 wordt in dit document geschetst. Het legt de basis voor een herkenbare koers richting onze inwoners, opdrachtgevers en onze eigen organisatie.

De strategie 2027-2030 vraagt om een nadere concretisering en uitwerking. Om dat te bereiken stelt GBTwente voorafgaand aan ieder jaar een jaarplan op.

In de komende jaarplannen krijgen de onderstaande onderwerpen in ieder geval aandacht.

- **Medewerkers**: **Bevlogen & Toekomstgericht**
  Uitrol stage- en traineebeleid
  Employer branding
  Introductieprogramma
  Expertises
  Vakbekwaamheid
  Ontwikkelpaden / doorgroeimogelijkheden
  Binden en boeien

- **Processen:** **Optimaal ingericht**
  Uitwerking focuspunten IT-visie
  Continu verbeteren > Lean
  Faalkosten reduceren

- **Data:** **Kwalitatief & Innovatief**
  Datakwaliteit & -soevereiniteit
  Technische innovaties
  Borging

- **Klant:** **Vertrouwen & Verbinding**
  Kennis- en adviescentrum
  Draagvlak / betrokkenheid / verbinding
  Schaalvergroting (binnen Twente)
  Taakuitbreiding (zoals BAG-werkzaamheden)
  Pro-activiteit

- **Financieel:** **Transparant & Solide**
  Openheid / Controleerbaar
  Inzicht hebben in / In control zijn
  Toekomstgericht / Duurzaam
  Kwaliteit <> Kosten

GBTwente

Postadres
Postbus 845
7550 AV Hengelo
Bezoekadres
Demmersweg 140
7556 BN Hengelo
gbtwente.nl/contact

IBAN
NL72BNGH0285141228
t.n.v. GBTwente

Raden van de deelnemende gemeenten GBTwente
Raadsgriffies

Datum	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Behandeld door
1-7-2026		DB2026032-2 AB2026024-2	Mw. mr. K. van der Ent

Onderwerp
Concept strategieplan 2027-2030 GBTwente

Geachte raadsleden,

Op grond van artikel 10 lid 5 van de Wet gemeenschappelijke regelingen jo. artikel 10 van de Gemeenschappelijke Regeling GBTwente 2026, besluit het algemeen bestuur, bij besluiten met een aanzienlijk financieel belang, politieke gevoeligheid of beleidsmatige keuzes, hoe en wanneer de raden in het besluitvormingsproces betrokken worden.

Zienswijze
Op 1 juli jl. heeft het algemeen bestuur besloten het concept strategieplan 2027-2030 GBTwente voor zienswijzen naar de deelnemende gemeenten te versturen.

U wordt verzocht binnen acht weken, maar gezien het zomerreces, ***vóór 26 oktober a.s.*** per e-mail (k.vanderent@gbtwente.nl), uw eventuele zienswijze kenbaar te maken aan het dagelijks bestuur. De eventuele zienswijzen worden samen met de reactie van het dagelijks bestuur, toegevoegd aan het concept strategieplan 2027-2030 en vervolgens aangeboden aan het algemeen bestuur.

Het algemeen bestuur stelt in haar vergadering van 9 december 2026 het concept strategieplan 2027-2030 vast.

Concept strategieplan 2027-2030
Het huidige strategieplan van GBTwente loopt van 2023 tot en met 2026. In de loop van dit jaar zal er naar aanleiding van de onlangs gehouden gemeenteraadsverkiezingen een nieuw bestuur aantreden. Als uitvoeringsorganisatie zijn we gebaat bij een herkenbare koers richting onze inwoners, gemeenten en onze eigen organisatie. Daarom is er in 2025 gestart met de voorbereidingen voor het strategieplan 2027-2030.

GBTwente

Met het vaststellen van dit concept-strategieplan 2027-2030 geeft het huidige bestuur het nieuwe bestuur een vliegende start. Gepland is dat het nieuwe bestuur het definitieve strategieplan 2027-2030 op 9 december a.s. ter vaststelling aangeboden krijgt.

Samenvatting concept strategieplan GBTwente 2027-2030
GBTwente staat als een huis! De koers van afgelopen jaren is stabiel gebleken en het strategieplan 2023-2026 bleek een goed fundament te bieden voor een nieuw strategieplan. Resultaten van afgelopen jaren zijn in beeld gebracht en met diverse stakeholders (MT, adviseurs, bestuursleden) zijn analyses gemaakt en zijn quotes, steekwoorden, aandachtspunten en toekomstbeelden verzameld die als input zijn gebruikt voor dit nieuwe concept strategieplan GBTwente 2027-2030.

Als gemeentelijke uitvoeringsorganisatie geeft GBTwente de komende jaren invulling aan het nieuwe Strategieplan 2027-2030 met als titel 'Vertrouwd, Verbindend en Vooruitstrevend'.

Vertrouwd: Dat legt de solide basis: Kwaliteit staat voorop bij GBTwente, of het nu gaat om medewerkers, processen, data, klanten of de financiële huishouding. GBTwente levert hoogwaardige dienstverlening, waarop haar 530.000 inwoners en opdrachtgevende gemeenten mogen én kunnen vertrouwen.

Verbindend: In de huidige maatschappij waar individualisme en polarisatie hoogtij vieren spant GBTwente zich met haar kwalitatieve dienstverlening op het gebied van Waarderen, Heffen en Innen in om het verschil te maken. Verbindend door begrijpelijkheid en betrouwbaarheid.

Vooruitstrevend: GBTwente staat bekend als innovatieve kennisorganisatie. Vol energie en ambitie en met een bevlogen houding blijft GBTwente werken aan oplossingen die klaar zijn voor de (nabije) toekomst. Waarbij gedoseerde groei in aantal opdrachtgevers en in taken verkend worden. Met als effect dat GBTwente ook in de toekomst optimaal invulling geeft aan het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor haar medewerkers én aan het zijn van een toonaangevende gemeentelijke uitvoeringsorganisatie.

Afgelopen maanden is er intensief gewerkt aan dit concept strategieplan. Resultaat van deze reis is de volgende strategische koers voor de komende jaren:

Visie:	*Wij maken gemeentelijke belastingen persoonlijk en begrijpelijk*
Missie:	*Betrouwbaar, dienstverlenend en efficiënt Waarderen, Heffen en Innen*
Kernwaarden:	*Deskundig, Integer en Behulpzaam*

Stratiegie:

Dienstverlening:	Begrijpelijk en Betrouwbaar	
Focus in uitvoering:	Medewerkers:	Bevlogen & Toekomstgericht
	Processen:	Optimaal ingericht
	Data:	Kwalitatief & Innovatief
	Klanten:	Vertrouwen & Verbinding
	Financieel:	Transparant & Solide

GBTwente

Mocht u nog een toelichting wensen op het concept strategieplan, dan zijn wij uiteraard bereid om deze toe te (komen) lichten.

Met vriendelijke groet,



De heer D. Vermorken
Plaatsvervangend voorzitter Gemeentelijk Belastingkantoor Twente

Bijlagen:

1. Concept strategieplan 2027-2030 GBTwente