



Kadernotitie 2026

Inhoudsopgave

1. Voorwoord.....	3
2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen.....	4
3. Prestaties 2026 –2030	11
4. Financiën.....	18
Bijlage A: Financiële rekenparameters	24

1. Voorwoord

De waterschappen Drents Overijsselse Delta, Rijn en IJssel, Vallei en Veluwe, Vechtstromen en Zuiderzeeland en de gemeenten Bunschoten, Dalfsen, Dronten, Leusden, Nijkerk, Ommen, Renswoude, Veenendaal, Woudenberg en Zwolle hebben GBLT als hun gemeenschappelijke regeling de opdracht gegeven om hun belastingen uit te voeren. Zij zijn de deelnemers en de opdrachtgevers van GBLT.

De kadernotitie 2026 presenteert de beleidsmatige en financiële kaders voor GBLT en de effecten daarvan voor de opdrachtgevers in de periode 2026–2030. Net als voorgaande jaren bieden wij de kadernotitie, jaarstukken en begroting gelijktijdig aan. De kadernota blijft daardoor compact, zonder herhalingen in de begroting of jaarverslag. Conform het besluit begroting en verantwoording wordt de meerjarenraming voor vijf jaren opgesteld, wat betekent dat in deze kadernotitie de meerjaren 2026 tot en met 2030 worden gepresenteerd.

In de kadernotitie behandelen wij eveneens de strategische doelen voor de periode 2026–2030 en wat er voor nodig is om die uit te werken en te realiseren. De begroting 2026 bevat de uitwerking van de concrete plannen om de doelstellingen te bereiken, met de bijbehorende financiële middelen nader beschouwd. Het algemeen bestuur van GBLT stelt de begroting vast, nadat zienswijzen van de deelnemers zijn ingewonnen. De deelnemers kunnen hun visie daarbij betrekken op de meerjarige ontwikkeling van GBLT, zoals weergegeven in deze kadernotitie.

Naast de kadernotitie en begroting ontvangt elk van de opdrachtgevers in 2025 een kerncijferbegroting voor het jaar 2026. Daarin staat concreet benoemd welke belastingopbrengsten worden verwacht. In de kerncijferbegroting komt de uitkomst voor de individuele deelnemer meer tot zijn recht. De kerncijferbegrotingen verschijnen in het voor- en najaar, zodat deze qua actualiteit aansluiten bij het begrotingsproces van de individuele deelnemers.

2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen

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

2.1. Ontwikkelingen

De gemeenschappelijke regeling (GR) GBLT functioneert goed. De belangen van de waterschappen en gemeenten lopen in hoge mate parallel. Dat draagt bij aan harmonieuze bestuurlijke verhoudingen. In 2023 is, in het kader van de herziening van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr), de GR herzien en hebben gemeenteraden en algemene besturen meer inhoudelijke sturingsmogelijkheden tot hun beschikking gekregen. In 2025 zijn de drie gemeenten Veenendaal, Woudenberg en Renswoude toegetreden tot de GR. De GR is hiervoor aangepast in 2024 en is per 1 januari 2025 van kracht.

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

WOZ-uitvoering

De laatste jaren zijn de bezwaren tegen de WOZ-waardering explosief gestegen. Een groot deel van deze groei is afkomstig van de no-cure-no-pay-bureaus (NCNP). Daarnaast zien wij ook een toename in het aantal bezwaren afkomstig van de eigenaren zelf. Een aangepaste wetswijziging inzake de proceskostenvergoeding zal mogelijk het aandeel van de bezwaren van de NCNP-bureaus in de toekomst dempen.

Het stijgende aantal bezwaren is voor een groot deel gebaseerd op de secundaire kenmerken (kenmerken van bijvoorbeeld een badkamer en keuken). Deze kenmerken zijn doorgaans niet van de buitenkant te beoordelen. Meer inzicht in deze kenmerken vraagt dan ook meer participatie van de eigenaren bij de totstandkoming van de WOZ-waarde. In dit kader is GBLT samen met de LVLB een project gestart dat in 2025 wordt uitgerold. Dit geeft eigenaren de mogelijkheid permanent de secundaire objectkenmerken van hun woning in te zien en eventuele correcties of wijzigingen op een eenvoudige en veilige manier door te geven aan GBLT. De wijziging worden vervolgens meegenomen door de taxateurs van GBLT in de herwaardering van de woningen. Hiermee kan de kwaliteit van de waardering worden verbeterd en mogelijk het aantal bezwaren worden verminderd.

Naast het aantal bezwaren krijgt de WOZ-uitvoering naar verwachting de aankomende jaren te maken met verschillende ontwikkelingen. De energietransitie gaat invloed hebben op de waardebeoordeling van WOZ-objecten. Denk aan het gebruik van duurzaamheidskenmerken en een energie-index. De economische ontwikkelingen, de hypotheekrente en fluctuerende prijzen hebben daarmee effect op de WOZ-waardebeoordeling. Landelijk wordt gewerkt aan een nieuwe standaard voor het taxatieverslag. Dit verslag maakt het voor belanghebbenden inzichtelijker welke gegevens zijn gebruikt bij de waardebeoordeling, wat de transparantie en daarmee de controleerbaarheid van de WOZ-waarde ten goede komt.

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

Technologische ontwikkelingen zoals Common Ground

Het stelsel van basisadministraties is nog lang niet gereed. Daarnaast vertonen de verschillende bestaande (geo-)basisregistraties (waaronder BGT, BAG en WOZ) tot nu toe weinig samenhang. Landelijk is de gedachte om de registraties in samenhang door te ontwikkelen tot een samenhangende objectenregistratie (SOR). Het is de bedoeling dat in de registratie ook direct de verdere doorgroei naar een driedimensionale beschrijving van objecten wordt meegenomen, zoals dat onder meer in het kader van Totaal Driedimensionaal (T3D) wordt beproefd. De komst van een SOR bundelt hierbij dan ook de belangen van veel partijen.

Onder de noemer 'Common Ground' wordt gestreefd naar gezamenlijke standaardoplossingen, het ontkoppelen van werkprocessen en applicaties en data bevragen bij de bron i.p.v. veelvuldig kopiëren en opslaan. De samenhangende objectenregistratie voldoet uiteraard ook aan de eisen die vanuit Common Ground worden gesteld aan de inrichting van de informatievoorziening. Dit geldt ook voor de uitvoering van overheidsdiensten zoals belastingheffing.

Digital decade en toenemend belang van informatiebeveiliging en privacy

De Digital Decade (digitaal decennium) is een Europees programma dat de digitale transformatie vormgeeft, gericht op een mensgerichte, duurzame en inclusieve samenleving in 2030. De Europese Commissie zet hiervoor in op wet- en regelgeving, standaarden en digitale infrastructuur om digitale soevereiniteit te waarborgen. De afspraken die in Europa worden gemaakt, bepalen de digitale toekomst, ook voor lokale overheden en heeft daarmee ook effect op de opdracht van GBLT. De belangrijkste doelstellingen kunnen worden samengevat in 4 punten:

- een digitaal geschoolde bevolking en hooggekwalificeerde digitale professionals;
- veilige en duurzame digitale infrastructuur;
- digitale transformatie van bedrijven;
- digitalisering van overheidsdiensten.

Mede door de digitale transformatie zien wij toenemende mogelijkheden voor selfservice, maar ook een toenemende macht en daarmee afhankelijkheid van techreuzen en de kwetsbaarheid voor cyberaanvallen. De mogelijkheden maken dienstverlening makkelijker en eenvoudiger, maar brengen ook uitdagingen met zich mee. Het bewaken van de privacy en beveiligen van informatie wordt steeds ingewikkelder. De Informatiebeveiligingsdienst concludeert in haar laatste *Dreigingsbeeld Informatiebeveiliging* dan ook dat er meer incidenten bij overheden zijn en dat de gevolgen ernstiger zijn. Denk hierbij aan uitval van diensten, diefstal en publicatie van gegevens. Het belang van adequate beveiliging neemt in de huidige maatschappij dan ook steeds verder toe. In dit kader worden de ambities van eerdere interbestuurlijke afspraken ten aanzien van de normen uit de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) verankerd in de door de Europese Unie (EU) vastgelegde richtlijn NIS2, bedoeld om de cyberbeveiliging en weerbaarheid van essentiële diensten in EU-lidstaten te verbeteren.

GBLT heeft informatiebeveiliging en privacy hoog in het vaandel staan en wil geen concessies doen in haar ambities ten aanzien van privacy en informatiebeveiliging. De nieuwe wet- en regelgeving vraagt dan ook om verdere ontwikkelingen van de informatiebeveiligingsmaatregelen in lijn met NIS2. Om recht te doen aan het gestelde vertrouwen van de burgers en de opdrachtgevers van GBLT is het dan ook van belang om te blijven investeren in informatiebeveiliging en privacy en de volwassenheid aantoonbaar te maken.

Transparantie en rechtsbescherming

Er is een veranderende behoefte aan transparantie en rechtsbescherming. De maatschappij vindt het steeds normaler dat alle gegevens eenvoudig toegankelijk zijn. In de verwachting is open data de norm. Gezien de risico's ten aanzien van privacy en cybercriminaliteit zal echter een balans moeten worden gevonden tussen transparantie en bescherming en beveiliging van persoonsgegevens.

Het contact tussen overheid en burgers wordt steeds belangrijker. Dat geldt ook voor de inwinning, het gebruik en de bescherming van gegevens door de overheden. En dan niet elke overheid voor zich, maar alle overheden gezamenlijk. Dat biedt veel kansen, maar brengt ook risico's met zich mee. GBLT blijft dan ook werken aan een goede balans tussen transparantie en navenante informatiebeveiliging voor onze belastingomgeving.

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

In 2024 heeft de Wet versterking waarborgfunctie Algemene wet bestuursrecht (Awb) ter consultatie voorgelegd. Dit wetsvoorstel heeft tot doel de overheid te stimuleren besluiten voor burgers begrijpelijker te maken, zich bij de uitvoering van taken meer te verplaatsen in de burger en zich minder formeel op te stellen. Deze voorgestelde wijzigingen hebben daarmee ook impact op de uitvoeringsprocessen zoals de afhandeling van bezwaren. GBLT was dan ook vertegenwoordigd in de begeleidingscommissie van de uitvoeringstoets die de Unie van Waterschappen heeft uitgevoerd. Op basis van de reacties uit de consultatie kan het ministerie nog aanpassingen doen in het wetsvoorstel voordat het naar de Tweede Kamer wordt gestuurd ter besluitvorming. De impact kan echter pas echt worden ingeschat nadat eventuele wijzigingen in het wetsvoorstel zijn aangebracht. De verwachting is echter wel dat het wetsvoorstel meer maatwerk gaat vragen richting inwoners en ondernemers, wat kan schuren ten aanzien van de efficiëntie in de uitvoering.

Een andere aanpassing op de Awb, de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv) wordt ingevoerd per 1 januari 2026. Met de Wmebv krijgen inwoners en ondernemers het recht om officiële berichten elektronisch aan overheidsorganisaties te versturen. Het gaat om berichten die bijvoorbeeld gaan over een aanvraag, beschikking, besluit, klacht of zienswijze. GBLT voldoet reeds aan de zorgplicht van de Wmebv en heeft de voorbereidingen al voor de implementatiedatum afgerond.

Op 1 mei 2022 trad de Wet open overheid (Woo) gedeeltelijk in werking. Het is de opvolger van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). Een belangrijk verschil is dat gemeenten zelf ook actief informatie openbaar dienen te maken op zowel hun eigen website als op de Woo-index van het ministerie van BZK. Overheidsorganisaties hebben tijd gekregen om informatie zelf actief openbaar te maken. Op 1 november 2024 dient de eerste informatie actief openbaar gemaakt te zijn. GBLT voldoet reeds aan de

openbaarstelling van de informatiecategorieën. De verwachting is dat in de loop van 2025 of pas vanaf 2026 actieve openbaarheid moet worden gegeven aan de ontvangen klachten.

Datagedreven sturing en regie op gegevens

De toekomstige digitale mogelijkheden veranderen. Daarmee verandert ook de interactie tussen burger en overheid. Door de burger de mogelijkheid voor 'regie op gegevens' te geven ontstaat bij overheden de vraag welke kansen dit geeft voor datagedreven sturing en hoe hier effectief op kan worden ingespeeld. Procesmining is hierbij een methode om het verloop van bedrijfsprocessen in kaart te brengen, te visualiseren en te analyseren met behulp van speciale software. GBLT ziet dan ook mogelijkheden om met behulp van procesmining het gangbare proces te analyseren, maar ook wat de afwijkingen ten opzichte van de 'happy flow' (het proces zonder verstoringen) zijn. Dit kunnen afwijkingen zijn in termen van tijd, resultaat of de volgorde van handelingen. Analyse van deze afwijkingen biedt ons weer nieuwe mogelijkheden in het kader van continu verbeteren.

RPA (Robotic Process Automation) en artificiële intelligentie (AI)

RPA oftewel robotisering is een technologie die het mogelijk maakt om met behulp van software menselijke beeldschermhandelingen te automatiseren. Vaak zonder dat een aanpassing van het huidige ICT-systeem nodig is. Voordelen zijn een hogere kwaliteit van de werkprocessen, lagere kosten en kortere doorlooptijden. Deze ontwikkeling wordt de komende tijd steeds vaker ingezet om handmatige, terugkerende en voorspelbare werkzaamheden met minder capaciteit en sneller te kunnen uitvoeren. Hiermee vervangt robotisering niet de mens, maar halen we de robot uit de mens. Een ontwikkeling die kan bijdragen aan het automatiseren van processen en het opvangen van capaciteitsproblemen. Dit ook in het licht van een krappe arbeidsmarkt en verschuiving van werkzaamheden c.q. krimp in administratieve taken. Hierbij kan worden gedacht aan de registratie van WOZ-objecten, koppelen met het kadaster, perceelregistraties uitvoeren en BAG/WOZ-koppelingen verwerken.

Ontwikkelingen op het gebied van artificiële intelligentie (AI) en zogenaamde generatieve AI brengen veel mogelijkheden en uitdagingen met zich mee. Hiertoe moet het gebruik van dergelijke toepassingen duidelijk zijn afgebakend en zorgvuldig worden beoordeeld en desgewenst ingezet. Met name voor de overheid gezien haar voorbeeldfunctie. De staatssecretaris van Digitalisering heeft dan ook een voorlopige standpunt ingenomen dat door GBLT wordt overgenomen. Dit betekent dat het gebruik van generatieve AI is toegestaan, als deze voldoet aan de geldende wet- en regelgeving. Per situatie moet een risicoanalyse worden uitgevoerd. Niet-gecontracteerde generatieve AI-toepassingen (zoals ChatGPT, Bard en Midjourney) zijn in beginsel niet toegestaan, tenzij de aanbieder en de gebruiker aantoonbaar voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.

Het gebruik van AI binnen onze interne processen kan mogelijk leiden tot meer efficiency en een betere voorspelbaarheid van de uitkomst van een proces. Om AI goed in te kunnen voeren is het echter van groot belang om onderzoek uit te voeren naar wat het voor GBLT betekent. Het toepassen van AI moet voorzichtig gebeuren, daarbij rekening houdend met de geldende richtlijnen en wetgeving omtrent privacy en informatiebeveiliging. Voorwaarde daarbij is wel dat onze datakwaliteit op orde is, maar ook dat we op een gestandaardiseerde manier werken, bijvoorbeeld conform de processen zoals gedefinieerd door de LLBP.

Aandacht voor kwetsbare groepen in de samenleving (bestaanszekerheid)

Vrijwel iedere inwoner van Nederland heeft te maken met lokale belastingen. Alle huishoudens betalen gemeentelijke afvalstoffenheffing, eigenaren van woningen betalen OZB en zowel eigenaren als huurders

betalen rioolheffing en waterschapsbelasting. Een grote groep inwoners heeft daarnaast te maken met schuldenproblematiek. Mensen die in een problematische schuldsituatie verkeren, lijden daaronder. Armoede, eenzaamheid en ook problemen met de gezondheid zijn niet zelden verbonden aan het hebben van problematische schulden, waarmee ook de bestaanszekerheid wordt geraakt. Het invorderingsproces van overheden is dan ook politiek actueel, zeker in het kader van de toeslagenaffaire. In de afgelopen jaren heeft GBLT al stappen gezet in sociaal incasseren door het bieden van een helpende hand aan de klanten met problematische schulden.

Schuldenproblematiek en betalingsproblemen liggen echter vaak breder dan alleen de belastingplicht. De opgave die voorligt is in samenwerking met de schuldhulpverleners de schuldenproblematiek verder terug te dringen en zoveel mogelijk te voorkomen. In de eerste plaats vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Maar ook door actieve en tijdige schuldhulpverlening ter voorkoming van het oplopen van schulden, de bijkomende incassokosten, en de kans dat de vorderingen alsnog niet worden betaald. Om de problemen echt aan te pakken vraagt dit om vroegsignalering en samenwerking met andere instanties om burgers een helpende hand te bieden. Tot op heden hebben we hier echter nog te maken met juridische beperkingen vanuit de algemene verordening gegevensbescherming en fiscale geheimhoudingseisen. De verwachting is echter dat we in de toekomst alsnog stappen kunnen zetten in een samenwerking met partners om vroegtijdig financiële problemen bij klanten te signaleren. Daarnaast is vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken de oproep gedaan aan overheidsinstanties eerst een kosteloze betalingsherinnering te versturen, als de eerste betalingstermijn is verstreken. Een dergelijke kosteloze betalingsherinnering past dan ook bij een overheid die oog heeft voor de menselijke maat.

Aanpassingen aan het belastingstelsel waterschappen

Op 4 februari 2025 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel voor aanpassing van het belastingstelsel van de waterschappen aangenomen. De wet treedt in werking per 1 januari 2026. De waterschapsbelastingen worden hiermee aangepast en knelpunten in de watersysteemheffing, de zuiveringsheffing en verontreinigingsheffing worden opgelost.

Gemeentelijk belastinggebied en "ravijnjaren"

Naast de waterschapsbelasting wordt ook nagedacht over de mogelijkheden om het gemeentelijk belastinggebied te verruimen. Verruiming van het gemeentelijk belastinggebied staat niet op zichzelf, maar vormt een bouwsteen binnen de hervorming van het gehele belastingstelsel en houdt tevens verband met de wijziging van de financiële verhouding tussen Rijk en gemeenten. Vanaf 2026 vindt een verlaging van het gemeentefonds plaats en zullen gemeenten mogelijk flink moeten ombuigen (lasten verhogen en/of bezuinigen). Dit worden ook wel de ravijnjaren genoemd.

Gemeenten zouden de verlaging kunnen compenseren door meer belasting te heffen. Hierbij wordt gedacht aan onder meer een ingezetenenbelasting en een ozb-gebruikersheffing op woningen. Een verhoging kan echter leiden tot meer bezwaar en beroep. GBLT houdt de ontwikkelingen dan ook nauwlettend in de gaten via betrokken organisaties als de Vereniging Nederlandse Gemeenten en Landelijke Vereniging Lokale Belastingen.

Daarnaast wordt ook bij GBLT gekeken naar mogelijkheden voor verdere efficiency met minimaal maatschappelijk effect, wat kan leiden tot een verlaging van de deelnemersbijdrage. Hierbij wordt wel het uitgangspunt gehanteerd van behoud van een goede kwaliteit tegen een lage prijs.

Deskundige, duurzaam inzetbare medewerkers

De ontwikkelingen laten zien dat steeds meer een beroep wordt gedaan op het verandervermogen van GBLT. Externe wetten en regels over belastingen, over de verhoudingen tussen overheid en burgers en over het gebruik van gegevens bepalen meer en meer het langetermijnperspectief voor GBLT. Deze ontwikkelingen stellen ook steeds meer eisen aan de uitvoering van het werk. En de ontwikkelingen vragen veel van ons als belastingorganisatie, wat vraagt om voldoende verandervermogen om in te

kunnen spelen op deze ontwikkelingen. De uitdaging is dan ook op korte en langere termijn voldoende, deskundig en duurzaam inzetbare medewerkers te hebben. Maar ook te houden en bij uitstroom te vervangen door nieuwe talentvolle medewerkers. Dit vraagt om tijdig inspelen op veranderingen en het behouden en breder inzetten van huidige medewerkers. Dit ook in het licht van de verwachte pensioenuitstroom en de huidige krapte op de arbeidsmarkt.

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

2.2. Strategische doelstellingen en ontwikkelstrategie

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

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

Missie:

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

Visie:

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

Dit betekent voor ons:

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

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

In lijn met de missie en visie is en blijft de ontwikkelstrategie van GBLT dan ook kwaliteit van dienstverlening. Zoals in de vorige paragraaf aangegeven zien we veel nieuwe ontwikkelingen in onze

omgeving. Eerder hebben wij onze strategische doelstelling geherformuleerd en die sluiten nog aan bij de urgenties van dit moment. De strategische ontwikkeldoelstellingen zijn als volgt verwoord:

- Wendbare organisatie
- Aantoonbare datakwaliteit en optimale informatiebeveiliging
- Klantdienstverlening
- Dienstverlening opdrachtgevers
- Mensgericht en menselijke maat
- Lerende organisatie

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

- Vakbekwame medewerkers
- Foutloze data
- Klantgerichte processen
- Betrouwbare systemen
- Resultaatgerichte organisatie
- Afstemming in de keten

De succesfactor “resultaatgerichte organisatie” is in deze kadernotitie toegevoegd. Een resultaatgerichte organisatie past bij de huidige ontwikkeling van GBLT en onze deelnemers. Resultaatgerichte organisatie betekent voor ons dan ook dat we concretere resultaten willen stellen voor de korte en langere termijn met een duidelijke doorvertaling naar afdelingen, teams en medewerkers. Een organisatie waarbij de medewerkers centraal staan en er aandacht is voor de klant en kwaliteit. Maar die zich ook kenmerkt door vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid.

3. Prestaties 2026 –2030

In dit hoofdstuk worden de doelstellingen tot 2030 nader uitgewerkt. In de begroting wordt vervolgens toegelicht wat GBLT daarvoor gaat doen in het jaar 2026. Voor aanvullende informatie over een doelstelling wordt dan ook verwezen naar de begroting van 2026 van GBLT. In dit document is de betreffende doelstelling verder uitgewerkt in concrete activiteiten. Deze keus is gemaakt om de kadernotitie compact te houden en dubblures te voorkomen. Jaarstukken, kadernotitie en begroting worden als een samenhangend geheel aangeboden.

3.1 Wendbare organisatie

De ontwikkelingen zoals geschetst in paragraaf 2.1 vragen veel van ons als belastingorganisatie en haar medewerkers. Een deel van ons succes is dan ook afhankelijk van ons vermogen om de veranderingen vorm te geven. Zeker in een tijd waarbij de ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, maar ook de aard van het vak steeds meer verschuift van administratief naar gegevensmanagement.

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

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

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

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

Overall 2026 – 2030:

- GBLT werkt samen in de keten aan een gemeenschappelijke informatiehuishouding: samen en met collega-belastingkantoren en koepelorganisaties actief werken aan landelijke ontwikkelingen voor een gemeenschappelijke informatiehuishouding.
- GBLT werkt onder architectuur voor haar informatievoorziening en procesinrichting.
- GBLT werkt aan het reduceren van complexiteit: vereenvoudiging van de informatievoorziening, data en applicatie scheiden en eenmalige opslag (Common Ground).
- Kennis en expertise benodigd voor ontwikkelingen is geborgd: voor complexere ontwikkelingen kennis en expertise van buiten halen en daarna borgen.
- GBLT maakt gebruik van de inzet van robotica en AI en andere innovaties daar waar het processen efficiënter of eenvoudiger kan maken.
- GBLT werkt samen met ketenpartners om onze applicaties toekomstbestendig in te richten.

- GBLT werkt conform het nieuw te implementeren IMWOZ-model (Informatiemodel WOZ).
- GBLT blijft werken aan een gestroomlijnde keten met een goede prijs-kwaliteitverhouding.

2026:

- Implementatie van de processen conform LLBP (Landelijke Lokale Belastingprocessen).
- Het verder vereenvoudigen van de informatievoorziening en complexiteitsreductie conform architectuurprincipes.
- Onderzoeken en invoeren van de mogelijkheden van robotica (RPA) en AI om de kwaliteit en efficiency van onze processen te verhogen.
- Inzetten van workforcemanagement en de inzet voor capaciteitsplanning van de breed inzetbare medewerkers voor de gehele keten van GBLT.
- Inhoudelijk aanpassen van de digitale aangifte voor de zuiveringsheffing bedrijven aan het nieuwe belastingstelsel van de waterschappen.
- Aanbesteding en implementatie ICT-outsourcing GBLT

3.2 Aantoonbare datakwaliteit en optimale informatiebeveiliging

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

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

GBLT heeft daarnaast informatiebeveiliging en privacy hoog in het vaandel staan. Om recht te doen aan het gestelde vertrouwen van de burgers en de opdrachtgevers van GBLT is het dan ook van belang om te blijven investeren in informatiebeveiliging en privacy en de volwassenheid aantoonbaar te maken. GBLT wil geen concessies doen in haar ambities ten aanzien van privacy en informatiebeveiliging. De nieuwe wet- en regelgeving vraagt dan ook om verdere ontwikkelingen van de informatiebeveiligingsmaatregelen in lijn met NIS2.

Overall 2026 – 2030

- GBLT kan aantonen dat het beschikt over (nagenoeg) foutloze data volgens een afgesproken kwaliteit die passend is voor fiscale doeleinden.
- GBLT is aantoonbaar in control met betrekking tot de juistheid, tijdigheid en volledigheid van onze processen.
- GBLT heeft samenwerkingsrelaties opgebouwd met (bron)houders van data, zodat het beheer van gegevens in de gehele keten borgt dat de data voldoet aan fiscale kwaliteit.
- GBLT beschermt en beheert de gegevens van burgers en bedrijven op actieve wijze voor het bedoelde gebruik, anticiperend op de voortdurende ontwikkeling van techniek en regelgeving, zoals 'regie op gegevens' voor de burger.
- GBLT zorgt voor een optimale informatiebeveiliging van de data die GBLT gebruikt bij haar taakuitoefening.

- GBLT geeft burgers meer regie op eigen gegevens, binnen de grenzen van gegevensbescherming en privacy.

2026:

- Datakwaliteit is aantoonbaar en stuurbaar gemaakt met behulp van standaard rapportages.
- Voor het sturen op datakwaliteit en continue verbetering wordt gebruikgemaakt van dashboarding.
- Burgers en bedrijven hebben regie op de eigen WOZ-gegevens in een beveiligde omgeving.
- Informatiebeveiliging en privacy van GBLT voldoet aan de eisen van NIS2 en het volwassenheidsniveau “managed”.
- Het kwaliteitsmanagementsysteem Key2Control is volledig ingericht en in gebruik binnen GBLT.

3.3 Klantdienstverlening

Wij werken vanuit het principe dat daling van maatschappelijke kosten het gevolg is van goede kwaliteit en dus ook in die volgorde behartigd wordt. Als de kwaliteit van klantbeleving en de toegankelijkheid van de producten toeneemt, neemt bij de belastingbetaler het vertrouwen toe en de inspanning af. Uitstekende dienstverlening in lijn met onze slogan ‘Eenvoudig als het kan, persoonlijk als het nodig is’.

Hierbij is het digitaal kunnen regelen van belastingzaken de nieuwe norm. Dit betekent dan ook dat GBLT ernaar streeft dat klanten écht alles digitaal 24/7 kunnen regelen in een MijnGBLT-omgeving, website of app. Veilig, betrouwbaar, snel en makkelijk. En klanten ervaren, als zij contact zoeken, dat GBLT de servicebeloften waarmaakt. Zij ervaren goede producten en diensten die tijdig worden geleverd en waarover gecommuniceerd wordt op een manier die hen past. Wij helpen onze klanten naar een oplossing. Ook als regels voor de klant niet logisch lijken. In die gevallen geven wij uitleg aan de klant in simpele en duidelijke taal. Zodat hij begrijpt wat er aan de hand is. Klanten in kwetsbare financiële situaties ondersteunen wij zo goed mogelijk. Bijvoorbeeld door informatie meer op maat te maken voor de verschillende soorten klanten in deze doelgroep.

Onze processen benaderen wij vanuit klantperspectief met behulp van klantreizen. Dit is een werkwijze waarbij het klantbelang voorop staat. Het gaat om klantbelang in brede zin, waarbij wij optimalisaties zorgvuldig toetsen. Zo investeren wij in verbeteringen die de meeste toegevoegde waarde hebben voor de klant en belastingen betalen zo eenvoudig en begrijpelijk mogelijk maken.

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

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

Overall 2026 – 2030:

- Klanten kunnen via digitale selfservice 24/7 alles regelen in een MijnGBLT-omgeving zoals:
 - belastingzaken regelen of laten regelen door iemand anders (DigiD machtigen).
 - regie op eigen gegevens
 - snel antwoord op vragen en inzicht in de status van een bezwaar, klacht of wijziging.
- Omnichannel-inrichting van de dienstverlening en inrichting van klantcontacten bij GBLT via een centraal klantbeeld.
- Klanten ervaren, als zij contact zoeken, dat GBLT de servicebeloften waarmaakt.
- GBLT is transparant, duidelijk en begrijpelijk in alle uitingen.
- De klant kan 98% van de vragen en meldingen zelfstandig afhandelen bij GBLT.
- GBLT heeft de processen in de keten zo goed mogelijk afgestemd op de klant, wat leidt tot een gemiddelde klanttevredenheid van een 8 en een CES-score¹ van 2,0.
- GBLT ondersteunt het contact met klanten door kunstmatige intelligentie en digitale selfservice op een manier die klanten ervaren als snel, gemakkelijk en vertrouwd.
- GBLT verbetert klantdienstverlening door actief gebruik te maken van de feedback van klanten (waaronder klantpanels) en deze feedback integraal onderdeel uit te laten maken van continu verbeteren en procesgericht werken.

2026:

- Het verder uitrollen van de klantreis: digitale dienstverlening nog slimmer en gebruiksvriendelijker maken.
- Regie op klantcontacten: Klantdossier centraal in beeld en inzage in contacten en afspraken.
- Realisatie van de voorgestelde aanpassing Wet waarborgfunctie Awb, inclusief het toepassen van informeel contact voor de dienstverlening van GBLT.
- Feedback van klanten gebruiken als brandstof voor verbeteren van onze processen en optimalisatie van de dienstverlening, onder meer door de inzet van doelgroepgerichte klantpanels en klanttevredenheidsonderzoeken (KTO).
- Klantdienstverlening met een gemiddelde klanttevredenheid van een 8 en een CES-score van 2,1.
- Realisatie van het vernieuwde taxatieverslag voor de WOZ voor meer klantgemak en transparantie.
- Invoeren kosteloze betalingsherinnering: Alle klanten ontvangen bij niet tijdig betalen een kosteloze herinnering.

3.4 Dienstverlening opdrachtgevers

De doelstelling voor het verbeteren van de informatiepositie ten behoeve van onze opdrachtgevers en samenwerking in het kader van objectenregistratie blijft staan. Wij zien echter dat de doelstelling verder gaat. Het gaat namelijk om de gehele klantbediening, inclusief de informatiepositie. Denk bijvoorbeeld aan de wijze van dienstverlening, selfservice, maar ook advies aan opdrachtgevers bij belastinggerelateerde maatschappelijke vraagstukken.

¹ CES (Customer Effort Score) een score op basis van een vijfpuntsschaal, 1 het hoogste en 5 het laagste, waarmee wordt aangegeven hoe gemakkelijk het is om zaken te regelen bij GBLT.

Overall 2026 – 2030:

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

2026:

- De ontwikkelingen rondom optimaal objectbeheer zoals o.a. SOR en BAG/BGT worden onderzocht en waar mogelijk doorgevoerd in samenwerking met de opdrachtgevers.
- Kennisoverdracht aan opdrachtgevers.
- Uitvoeren van een nulmeting naar klanttevredenheid van onze opdrachtgevers.
- Advies aan opdrachtgevers bij belastinggerelateerde vraagstukken.
- Het op landelijk niveau invulling geven aan nieuwe ontwikkelingen en wetgeving, onder meer door bijdrage aan consultatietrajecten en uitvoeringstoetsen.

3.5 Mensgericht en menselijke maat

GBLT is een maatschappelijk betrokken organisatie en werkgever. Dit komt tot uiting in de omgang met onze medewerkers, het contact met onze klanten en de manier waarop wij onze taak uitvoeren. Deze maatschappelijke betrokkenheid laten wij zien door goed werkgeverschap, door samen te werken als het gaat om landelijke (maatschappelijke) vraagstukken én door passend in te vorderen, met andere woorden: de menselijke maat toe te passen:

- Goed werkgeverschap betekent inclusief werkgeverschap, met oog voor duurzaamheid als het gaat om mens, maar ook milieu. Een plek waar iedereen zichzelf mag zijn en daarmee een bijdrage levert aan GBLT en de maatschappij.
- Het belang van maatschappelijk aanvaarde principes en kwaliteit van dienstverlening voor onze klanten weegt dan ook net zo zwaar als lage kosten.

Inmiddels is aangetoond dat door kwaliteit faalkosten kunnen worden vermeden en we volledige belastingopbrengsten tegen lagere kosten kunnen leveren. Service aan de klant is als thema onderkend. De maatschappelijke ontwikkelingen in ogenschouw nemende wordt hier de menselijke maat van GBLT aan toegevoegd. Dit komt tot uiting in onze klantbenadering en in de omgang met onze medewerkers, oftewel duurzaam belasting innen met menselijke maat.

Overall 2026 – 2030:

- GBLT voert de inning uit met menselijke maat en in samenwerking met instanties om de problemen met schulden terug te dringen en handelt hierbij proactief.
- GBLT is een inclusieve werkgever, diversiteit aan talent in de samenleving wordt benut.
- GBLT werkt samen met deelnemers en partners ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken zoals schuldenproblematiek.
- GBLT draagt zorg voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Waar mogelijk dragen we bij aan het naleven van de klimaatdoelstellingen.
- In een veranderende maatschappij staat ook de veiligheid van de medewerkers van GBLT voorop.
- GBLT streeft naar een medewerkerstevredenheid van gemiddeld 8.

2026:

- GBLT geeft expliciet invulling aan diversiteit aan talent binnen onze organisatie, in lijn met de wet banenafpraak.
- Het invulling geven aan de strategie op passend incasseren door middel van continu verbeteren en datagedreven werken.
- Opvolging geven aan de eisen van de CSRD/VSME en inzichtelijk maken en sturen op de footprint van GBLT o.a. in overleg met leveranciers.
- Het operationaliseren van de visie op duurzame inzetbaarheid.
- Actief sturen op ziekteverzuim
- GBLT streeft naar een medewerkerstevredenheid van gemiddeld een 7,5.

3.6 Lerende organisatie

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

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

Tot slot wil GBLT medewerkers optimaal inzetten, waar ze nodig zijn en waar ze sterk in zijn en verbetert de prestaties van medewerkers vanuit de gedachte: Werken = leren en leren = werken. De werkplek is hierbij het uitgangspunt voor het leren. Bewegen en uitwisselen (mobiliteit) maakt het mogelijk om de belangen van medewerkers en GBLT op lange termijn te dienen, maar leidt mogelijk ook tot het vergroten van het werkplezier.

Overall 2026 – 2030:

- De medewerkers van GBLT zijn betrokken, kennen en ontwikkelen de eigen vakbekwaamheid, competenties en vitaliteit, zodat zij toonaangevende kwaliteit kunnen leveren, nu en in de toekomst.

- GBLT beschikt over specialistische kennis en vaardigheden, in eigen dienst of bij gelijkgestemde partners, zodat GBLT de processen en systemen kan innoveren en beheren.
- Voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers werkt GBLT samen met partners en collega-kantoren.
- GBLT wisselt informatie uit met collega-belastinguitvoerders zodat innovaties en procesverbeteringen worden uitgewisseld en toegepast.
- GBLT koppelt opleiden en ontwikkeling van medewerkers aan organisatiedoelen en verbetert de prestaties van medewerkers vanuit die gedachte.
- In 2030 is leren een vanzelfsprekendheid en is dit voor 100% ingericht in onze structuur.

2026:

- GBLT heeft inzichtelijk welke ontwikkelgebieden er zijn voor medewerkers vanuit de organisatiebehoefte en biedt vanuit de Academieraad een opleidingsaanbod dat kan meebewegen met de veranderende behoefte.
- Strategische personeelsplanning (SPP) wordt ingezet om capaciteit, kennis en kunde tijdig bij te sturen bij ontwikkelingen in de organisatie en de personele samenstelling.
- GBLT stuurt actief op kennisoverdracht door eigen medewerkers voor deze ontwikkelgebieden, zodat kennis breder wordt gedeeld op de werkplek en meteen kan worden ingezet.
- Medewerkers hebben regie op eigen ontwikkeling door betrokkenheid en ontwikkeling van eigen vakbekwaamheid en inzetbaarheid.
- GBLT leert van andere collega-belastinguitvoerders door uitwisseling van informatie voor innovaties en procesverbeteringen.

4. Financiën

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

In de begroting 2025 is onderstaand meerjarenperspectief voor 2026 tot en met 2029 opgenomen. Zoals gezegd vormt dit het vertrekpunt voor de begroting 2026 en het meerjarenperspectief tot en met 2030. Het meerjarenperspectief ging uit van een deelnemersbijdrage van € 21.419.000 voor 2026.

bedragen in € x 1.000

	begroting 2024 wijziging	begroting 2025	meerjaren 2026	meerjaren 2027	meerjaren 2028	meerjaren 2029
Totaal van de lasten	26.440	26.673	27.299	27.730	28.496	29.308
Totaal van de baten	-5.930	-5.919	-5.880	-5.880	-5.885	-5.891
Totale deelnemersbijdrage	20.510	20.754	21.419	21.850	22.611	23.417

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire uitkomsten van de begrotingswijziging 2025 en de begroting 2026 opgenomen, inclusief het meerjarenperspectief tot en met 2030. De kosten stijgen met ongeveer € 3,2 mln. ten opzichte van de oorspronkelijke meerjarenraming 2026, echter de baten nemen ook toe met ongeveer € 0,7 mln. De deelnemersbijdrage neemt per saldo toe met afgerond € 2,5 mln. ten opzichte van de meerjarenraming vorig jaar.

bedragen in € x 1.000

	jaarrekening 2024 concept	begroting 2025 wijziging	begroting 2026	meerjaren 2027	meerjaren 2028	meerjaren 2029	meerjaren 2030
Totaal van de lasten	26.973	30.052	30.523	31.311	32.295	33.251	34.156
Totaal van de baten	-8.744	-8.108	-6.543	-6.393	-6.393	-6.393	-6.393
Totale deelnemersbijdrage	18.229	21.943	23.981	24.919	25.902	26.859	27.763

De toename van de kosten oogt fors, het heeft echter voor ruim € 1 mln. betrekking op het zichtbaar maken van de dotatie aan de voorzieningen. Hier staat aan de batenkant eenzelfde vrijval van de voorziening tegenover. Dit betreffen de voorzieningen voor de oninbare invorderingsdebiteuren (€ 850.000) en de proceskostenvergoeding (€ 180.000). Het effect van deze kostentoe name op de deelnemersbijdrage is nihil.

De kosten nemen ook toe door de toetreding van de gemeenten Renswoude, Veenendaal en Woudenberg. In de begroting 2025 en het meerjarenperspectief 2026 tot en met 2029 was de toetreding nog niet verwerkt. De kosten voor het uitvoeren van het proces van heffen, innen en de WOZ nemen toe met ongeveer € 1,1 mln. Op basis van de kostenverdeelsleutel is de bijdrage van de drie gemeenten ongeveer € 1,5 mln. Per saldo daalt hierdoor de deelnemersbijdrage van de bestaande deelnemers met ongeveer € 0,4 mln.

Naast bovenstaande nemen de kosten ook toe door een hogere prijsindexatie van zowel de personeelslasten en de diensten van derden. Dit zien we met name terug in de begrotingswijziging 2025, dit heeft echter een doorwerking in de opvolgende jaren. Tegenover deze kostenstijging staat ook een toename van de baten met ruim € 1 mln. Dit wordt met name veroorzaakt door de invorderopbrengsten die structureel € 1 mln. hoger wordt begroot voor 2025, in lijn met de realisatie in 2024. Deze stijging trekken we echter niet meerjarig door vanwege de invoering van de kosteloze betalingsherinnering in 2026. De invoering hiervan leidt tot een verlaging van de invorderbaten met € 1.450.000.

Ondanks de kostentoeename, die veelal het gevolg is van factoren waar GBLT beperkt invloed op heeft, weten we enkele (structurele) kostenbesparingen te realiseren op onder andere inhuur en werk derden.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste ontwikkelingen opgenomen die van invloed zijn op de deelnemersbijdrage.

bedragen in € x 1.000		begroting 2025 gewijzigd	begroting 2026 concept	meerjaren 2027	meerjaren 2028	meerjaren 2029	meerjaren 2030
Totale deelnemersbijdrage primaire begroting 2025		20.754	20.754	20.754	20.754	20.754	20.754
Ontwikkelingen:							
Gemeenten en waterschappen							
1 Loon- en prijsontwikkeling	structureel	691	1.688	2.616	3.575	4.520	5.461
2 Onderhoud automatisering	structureel	180	130	130	130	130	130
3 Afschrijvingslasten	struct/incid	-12	-87	-167	-192	-143	-191
4 Gegevensverstrekking BRP	structureel	74	74	74	74	74	74
5 Aansluiting VWR gemeenten	structureel	401	401	401	401	401	401
6 Ontwikkeling kosten externe deurwaarder	structureel	172	172	172	172	172	172
7 Mutatie salariskosten	struct/incid	167	81	-19	-19	-19	-19
8 Mutatie inhuur, uitbesteden werkz. en werk derden	struct/incid	-320	-353	-353	-353	-353	-353
9 Digitale aangifte zuiveringsheffing	incidenteel	25	0	-25	-25	-25	-25
10 Wijziging zuiveringsheffing bedrijfsruimten	structureel	0	150	150	150	150	150
11 Wet banenafpraak	structureel	0	50	50	50	50	50
12 Overige mutaties	struct/incid	-35	-102	-97	-48	-85	-74
Gemeenten WOZ-proces							
13 Mutatie salariskosten en inhuur	struct/incid	140	-1	-1	-1	-1	-1
14 Hogere kosten NCNP	structureel	96	96	96	96	96	96
15 Aansluiting VWR-gemeenten	structureel	679	679	679	679	679	679
16 Overige mutaties	incidenteel	-5	-20	-20	-20	-20	-20
Generieke baten							
17 Invorderbaten	structureel	1.000	-450	-450	-450	-450	-450
18 Rentebaten	struct/incid	-80	-80	-80	-80	-80	-80
19 Mutaties voorziening ambtsjubilea en voormalig personeel	incidenteel	-39	111	-39	-39	-39	-39
20 Vergoeding kinderopvangtoeslagenaffaire (KOTA)	structureel	50	50	50	50	50	50
21 Overige baten	structureel	43	43	43	43	43	43
Gemeenten WOZ-proces baten							
22 Personeelsbaten	incidenteel	59	60	0	0	0	0
23 Overige baten	incidenteel	31	0	0	0	0	0
Totale deelnemersbijdrage		21.943	23.981	24.918	25.901	26.858	27.762

Bovenstaande tabel wordt kort toegelicht in deze kadernotitie. Een uitgebreidere onderbouwing is opgenomen in de ontwerpbegroting 2026 (en de begrotingswijziging 2025). Op basis van de actuele inzichten en ontwikkelingen in het afgelopen jaar is duidelijk dat de oorspronkelijke begroting van 2025 een aanpassing behoeft. Deze aanpassingen, die al in bovenstaande tabel zijn opgenomen, moeten nog met een begrotingswijziging worden bekrachtigd.

De begrotingswijziging 2025 wordt samen met de begroting 2026 voor zienswijze aangeboden.

Bovenstaande tabel is verdeeld in ontwikkelingen die betrekking hebben op zowel de waterschappen als de gemeenten. Het merendeel van deze kosten heeft een generiek karakter. De ontwikkelingen die specifiek voor de gemeentelijke deelnemers gelden zijn gegroepeerd. Daarnaast zijn de generieke en WOZ-specifieke baten afzonderlijk gepresenteerd.

Ontwikkelingen generiek deel

1. Prijsontwikkeling

In de prijsontwikkeling is zowel de bijstelling van de inflatiegevoelige budgetten voor 2025 meegenomen als de verwachte ontwikkeling van de cao voor 2025 en het effect daarvan op komende jaren. Voor 2026 en verder is gerekend met de verschillende rekenparameters uit bijlage 1.

2. Onderhoud automatisering

De kosten voor automatisering nemen o.a. als gevolg van de prijs- en loonkostenontwikkeling bij onze leveranciers toe. Daarnaast nemen de kosten toe vanwege enkele nieuwe applicaties of modules.

3. Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten nemen vanaf 2025 structureel af. De belastingapplicatie is in 2026 volledig afgeschreven. Op dit moment is nog niet duidelijk wanneer de applicatie vervangen wordt en op welke wijze dit zal plaatsvinden. Vooralsnog gaan we ervan uit dat de vervanging nog enige tijd op zich laat wachten. Dit levert een kostenvoordeel op voor de komende jaren.

4. Gegevensverstrekking BRP

De kosten voor gegevensverstrekking nemen vanaf 2025 structureel toe. Dit heeft te maken met een aanpassing van de staffels en de kosten per staffel.

5. Aansluiting VWR-gemeenten

De generieke kosten nemen toe vanwege de aansluiting van de gemeenten Renswoude, Veenendaal en Woudenberg.

6. Ontwikkelingen kosten externe deurwaarder

De kosten van de externe deurwaarder vallen vanaf 2025 hoger uit. In feite is de toename al in 2024 zichtbaar en dit heeft een doorwerking in 2025. Aanvullend vindt een indexatie van de kosten plaats en worden naar verwachting meer dossiers overgedragen aan de deurwaarder.

7. Mutatie salariskosten

Dit betreft mutaties die niet het gevolg zijn van de prijsindexaties. De toename in 2025 is voornamelijk het gevolg van vervanging van twee medewerkers die per 1 januari 2025 zijn gestopt met werken (vooruitlopend op pensioen), die echter nog wel geheel 2025 in dienst zijn. Daarnaast is een medewerker in dienst genomen die afgelopen jaar werd ingehuurd. Door besparingen in 2026 en 2027, nemen de kosten vanaf 2026 weer af.

8. Mutatie inhuur, werk derden en uitbestede werkzaamheden

Door besparingen en een verschuiving van inhuur naar eigen personeel realiseren we de komende jaren een afname van de kosten.

9. Digitale aangifte zuiveringsheffing bedrijven

De digitale aangifte voor de zuiveringsheffing bedrijfsruimten zal aangepast moeten worden ter voorbereiding op de wijziging van het belastingstelsel voor de waterschappen per 1 januari 2026. Het projectbudget is door de latere ingangsdatum (was eerst 1 januari 2025) eveneens met een jaar

opgeschoven. In de begrotingswijziging 2025 is rekening gehouden met een projectbudget van € 50.000. De verwachting is dat in 2026 nog € 25.000 nodig is om het project af te ronden. Daarmee zijn de kosten van het project niet gewijzigd, maar de periode wel.

10. Wijziging zuiveringsheffing bedrijfsruimten

De aanpassingen in het belastingstelsel en de zuiveringsheffing bedrijfsruimten hebben een materiële impact op zowel de heffingstechnologen van de waterschappen alsook voor GBLT. Ingeschat wordt dat dit leidt tot een uitbreiding van ongeveer 1,5 fte.

11. Wet banenafpraak

Dit betreffen de extra lasten die geraamd worden om een verbetering te realiseren in het voldoen aan de wet banenafpraak.

12. Overige besparingen/mutaties

Dit heeft betrekking op alle overige besparingen en mutaties.

Ontwikkeling gemeenten WOZ-proces

13. Mutatie kosten salaris en inhuur

Voor 2025 wordt verwacht dat extra capaciteit nog nodig is voor de afhandeling van het aantal bezwaren en beroepen. Deze liggen nog altijd op een hoog niveau ten opzichte van de jaren 2022 en eerder. Dit is grotendeels het gevolg van een nasleep van de bezwaren en beroepen uit 2023 en 2024.

14. Hogere kosten NCNP

In de begroting 2025 en meerjaren was uitgegaan van de gewijzigde proceskostenvergoeding en aantallen NCNP-bezwaren in lijn met 2022 en eerder. In 2024 en 2025 is echter wederom de systematiek van de proceskostenvergoeding aangepast. Daarnaast is de verwachting dat het aantal NCNP-bezwaren hoger zal uitkomen dan eerder werd aangenomen. Het gevolg is dat de begroting van de proceskostenvergoeding ongeveer € 96.000 hoger uitvalt. Deze toename is exclusief de verwachte proceskosten voor de drie nieuwe gemeenten.

15. Aansluiting VWR-gemeenten

Voor het uitvoeren van het WOZ-proces voor de gemeenten Renswoude, Veenendaal en Woudenberg is extra capaciteit nodig en dat betekent een uitbreiding van het aantal taxateurs, WOZ-medewerkers en medewerkers voor de afhandeling van de WOZ-bezwaren. Aanvullend is ook rekening gehouden met een toename van de proceskostenvergoeding.

16. Overige mutaties

Dit betreft overige kleine mutaties in de kosten.

Generieke baten

17. Invorderopbrengsten

De invorderopbrengsten stijgen in 2025 met € 1.000.000. De verwachting is dat het aantal invorderdocumenten redelijk in lijn ligt met de realisatie in 2024. Vanwege een stijging van de landelijke kosten die wettelijk gerekend moeten worden voor de documenten, nemen de opbrengsten verder toe. De verwachting is dat de invorderopbrengsten vanaf 2026 dalen en op € 5.050.000

uitkomen door de invoering van de kosteloze herinnering voor alle belastingsschuldigen die niet tijdig betalen.

18. Rentebaten

De rentebaten als gevolg van het schatkistbankieren worden becijferd op € 220.000 vanaf 2025. Dit is een afname van € 80.000 ten opzichte van de primaire begroting 2025 en de meerjarenraming 2026–2029. De afname is het gevolg van een daling van het rentepercentage.

19. Mutaties voorziening ambtsjubilea en overig personeel

Beide voorzieningen komen te vervallen en dit betekent dat jaarlijkse vrijval geen onderdeel meer is van de baten. In 2026 valt de opgebouwde voorziening ambtsjubilea eenmalig vrij.

20. Vergoeding kinderopvangtoeslagenaffaire (KOTA)

Voor het uitvoeren van de werkzaamheden die betrekking hebben op de KOTA en het kwijtschelden van invorderopbrengsten, ontvangt GBLT een vergoeding van het Rijk. In de begroting wordt rekening gehouden met een opbrengst in de komende jaren van € 50.000.

21. Overige baten

Hieronder zijn overige kleinere mutaties en baten opgenomen.

Baten WOZ-proces

22. Personeelsbaten

Dit betreft specifieke vergoedingen van het UWV.

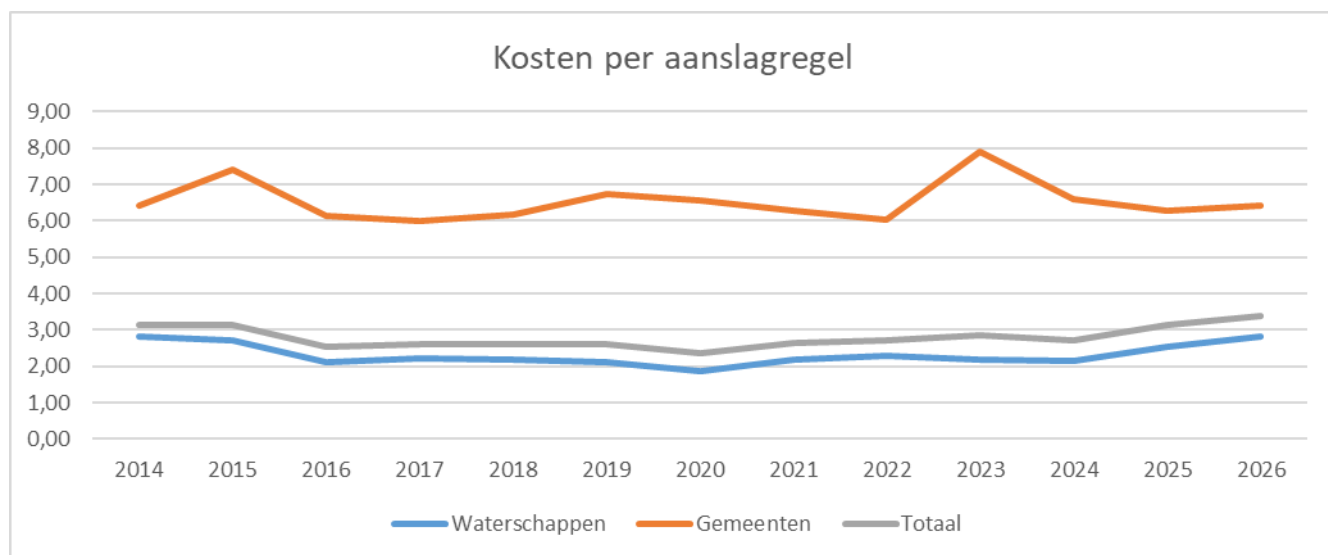
23. Overige baten

Dit betreft een incidentele vergoeding voor het WOZ-proces

Bovenstaande effecten leiden tot de volgende verwachte deelnemersbijdrage vanaf 2025.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	Begroting	Begroting	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
deelnemer	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		wijziging	concept	concept	concept	concept	concept
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.662	2.630	2.948	3.073	3.201	3.325	3.442
waterschap Rijn en IJssel	2.783	2.742	3.056	3.186	3.319	3.447	3.569
waterschap Vallei en Veluwe	4.474	4.419	4.962	5.173	5.389	5.597	5.795
waterschap Vechtstromen	3.330	3.288	3.697	3.854	4.015	4.170	4.317
waterschap Zuiderzeeland	1.823	1.804	2.030	2.116	2.205	2.290	2.370
gemeente Bunschoten	346	340	350	361	374	386	398
gemeente Dalfsen	504	494	512	528	546	564	581
gemeente Dronten	726	722	748	772	798	825	850
gemeente Leusden	535	525	543	560	579	598	616
gemeente Nijkerk	757	740	765	788	815	843	868
gemeente Ommen	370	354	365	377	389	402	414
gemeente Renswoude	0	89	94	96	100	103	106
gemeente Veenendaal	0	1.205	1.242	1.281	1.324	1.368	1.409
gemeente Woudenberg	0	225	231	239	247	255	263
gemeente Zwolle	2.442	2.367	2.438	2.514	2.600	2.686	2.766
Totale deelnemersbijdrage	20.754	21.943	23.981	24.919	25.902	26.858	27.762

Kosten per aanslagregel



Bijlage A: Financiële rekenparameters

De volgende ontwikkelingen, uitgangspunten en normen zijn leidend voor de begroting 2026 en de meerjarenraming 2027 tot en met 2030. Daarmee bepalen deze ontwikkelingen de bijdragen van de deelnemers:

Inflatie en prijsaanpassingen

- Bij de begrotingswijziging 2025 zijn alle lopende verplichtingen tegen het licht gehouden voor wat betreft de inflatie. Dit is verwerkt in de begrotingswijziging 2025 en levert basisprijzen op voor de begroting 2026 en de meerjarenraming 2027 tot en met 2030. Deze basisprijzen van 2025 zijn verhoogd met een structurele meerjarige inflatieontwikkeling van 2,6%, de raming van het bruto binnenlands product voor de jaren 2025–2028 in de macro economische verkenning (september 2024).

Rente en afschrijvingen

- De rentekosten en afschrijvingslasten laten geen substantiële wijziging zien ten opzichte van de meerjarenraming in de begroting 2025. Financiële effecten zijn verwerkt in de begroting 2026 inclusief de meerjarenraming.
- De verwachting is dat investeringen in software in de komende jaren, waaronder de belastingapplicatie, gaan afnemen. Applicaties worden in toenemende mate als SaaS-oplossing afgenomen. Dit betekent een verschuiving van afschrijvingslasten naar onderhoudskosten voor automatisering.

Personeelskosten

- Voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt uitgegaan van een loonontwikkeling van 2,7% vanaf 2026. Op basis van het op 1 april 2025 bereikte onderhandelingsresultaat voor de cao 2025 en 2026 wordt voor de begrotingswijziging 2025 uitgegaan van een cao-stijging van nominaal 50 euro bruto per maand vanaf 1 januari 2025 en een stijging van 3,3% per 1 januari 2025. Uit het onderhandelingsresultaat volgt tevens een stijging van 1% per 1 januari 2026 en een verhoging per 1 maart 2026 van de salarissen met het gemiddelde prijsindexcijfer (CPI) over het jaar 2025. Het effect hiervan is nog onzeker. Daarom wordt vanaf 2026 uitgegaan van de 2,7% cao-stijging, zoals opgenomen in de uitgangspunten van de ontwerpbegroting.
- Naast de stijging van de cao wordt bij de hoogte van de personeelskosten rekening gehouden met eventuele doorgroeimogelijkheden en ruimte binnen de schaal van de medewerkers.
- Voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 2,6%. Dit met uitzondering van bijzondere beloning en studie en opleidingen waarbij is gerekend met 3,2%.
- De thuiswerkvergoeding wordt in de nieuwe cao waarschijnlijk verhoogd van € 3 per dag naar € 3,50 per dag (aanbod werkgevers). Hier wordt rekening mee gehouden vanaf 2025.

Goederen en diensten van derden

- In algemene zin is uitgegaan van het begrotingsdoel van 2,6% (BBP).
- Inhuur derden/personeel is overeenkomstig personeelskosten 2,7% (zie hierboven).

Voorzieningen/onvoorzien

- Er is uitgegaan van een vast bedrag van € 200.000 voor onvoorzien. Dit is gelijk aan voorgaande jaren en in overeenstemming met de verordening financieel beheer.

Goederen en diensten aan derden

- Dit betreft bijdragen van deelnemers. In de begrotingswijziging 2025 en de begroting 2026 is rekening gehouden met de toetreding van de gemeenten Veenendaal, Renswoude en Woudenberg.

Rentebaten

- De rentebaten komen voort uit het overnighttarief/vergoeding in het kader van schatkistbankieren. Voor de begroting 2026 is met een gemiddeld overnighttarief van 2% gerekend, dus ongeveer 220.000 aan rentebaten. Dit bedrag wordt als zodanig ook structureel in de begroting en meerjarenraming opgenomen.

Waterschaps- en gemeentebelastingen

- Dit betreft de invorderbaten. Onder andere vanwege een effectiever invorderingsproces en een aanpassing van de tarieven in de kostenwet, nemen de invorderbaten toe. In de begrotingswijziging 2025 wordt hiervoor met een jaarlijkse opbrengst van € 6.500.000 gerekend. Ten opzichte van de vorige begroting en meerjarenraming betekent dit een toename van € 1 mln. Het invoeren van een kosteloze betalingsherinnering (vanaf 2026) leidt tot een verlaging van de invorderbaten met € 1.450.000, waardoor per saldo de invorderbaten vanaf 2026 € 450.000 lager uitkomen ten opzichte van de vorige begroting en meerjarenraming.

Areaaluitbreiding

De areaaluitbreiding bij de deelnemers heeft effect op de kostenontwikkeling en de uitvoering door GBLT. We hebben de kostenontwikkeling als efficiencyslag mee kunnen nemen in deze begroting, zonder de extra kosten door te rekenen aan de deelnemers.