Kadernotitie 2025

Inhoudsopgave

1. Voorwoord 3
2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen 4
3. Prestaties 2025 -2029 10
4. Financiën 16
Bijlage A: Financiële rekenparameters 21

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 en Zwolle: GBLT is hun gemeenschappelijke regeling en zij hebben aan GBLT de opdracht gegeven om hun belastingen uit te voeren. Zij zijn de deelnemers en de opdrachtgevers van GBLT.

De kadernotitie 2025 presenteert de beleidsmatige en financiële kaders voor GBLT en de effecten daarvan voor de opdrachtgevers in de periode 2025-2029. 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 de nieuwe regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (BBVW) wordt de meerjarenraming met 1 jaar verlengd. Deze regeling gaat in per 1 januari 2025 en dit betekent dat de (ontwerp)begroting 2025 en meerjarenraming opgesteld moet worden conform deze nieuwe regeling. In deze kadernotitie presenteren we daarom ook de meerjaren 2026 tot en met 2029.

In de kadernotitie behandelen wij eveneens de strategische doelen voor de periode 2025-2029 en wat er voor nodig is om die uit te werken en te realiseren. De begroting 2025 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 2024 een kerncijferbegroting voor het jaar 2025. 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 vier 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 het kader van de herziening van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) is een jaar geleden een ambtelijke werkgroep gestart om een ontwerp van de GR op te stellen waarin de herziening van de Wgr is vormgegeven. De kern van de herziening houdt in, dat de gemeenteraden en algemene besturen over meer inhoudelijke sturingsmogelijkheden kunnen komen te beschikken. De nieuwe gewijzigde GR is per 1 januari 2024 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. Waar in het verleden met name de no-cure-no-pay-bureaus (NCNP) verantwoordelijk waren voor deze groei zien we nu dat naast een stijging van de bezwaren van deze bureaus ook de burgerbezwaren toenemen. De door de Tweede Kamer aangenomen wetswijziging inzake de proceskostenvergoeding zal mogelijk het aandeel van de bezwaren van de NCNP-bureaus 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. Deze ontwikkelingen vragen dan ook meer participatie van de inwoners bij de totstandkoming van de WOZ-waarde. Hiermee kan de kwaliteit van de waardering worden verbeterd en 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 krijgen op de waardebepaling van WOZ-objecten. Denk aan het gebruik van duurzaamheidskenmerken en een energie-index. De economische ontwikkelingen zoals de inflatie, daling van koopkracht en een stijging van de hypotheekrente leiden tot een keerpunt in de woningmarkt. De fluctuerende prijzen hebben daarmee effect op de WOZ-waardebepaling. Deze kenmerken worden ondergebracht in een nieuw model van het taxatieverslag. Dit verslag maakt het voor belanghebbenden inzichtelijker welke gegevens zijn gebruikt bij de waardebepaling, 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 waardebepaling vereist kennis en vaardigheden. Een

uitdaging, niet alleen voor de WOZ, maar voor het gehele belastingdomein gezien de krappe arbeidsmarkt.

Rechtmatigheidsverantwoording

GBLT verantwoordt haar activiteiten conform het Besluit Begroting Verantwoording Waterschappen. Dit besluit wijzigt vanaf 2025 met als grootste wijziging dat er een rechtmatigheidsverklaring komt en dat er geen accountantscontrole meer is op de rechtmatigheidsaspecten van de jaarrekening, alleen op de getrouwheid. Door deze wijziging verandert het afgeven van de rechtmatigheidsverklaring bij de jaarrekening. Vanaf het boekjaar 2025 zal het dagelijks bestuur zich rechtstreeks moeten verantwoorden over de rechtmatigheid van financiële baten en lasten aan het algemeen bestuur. Iets wat tot nu toe via de accountant loopt. De verantwoordelijkheid voor de financiële huishouding en het rechtmatig handelen wordt hiermee explicieter bij het dagelijks bestuur belegd.

Digital decade en toenemend belang van informatiebeveiliging en privacy

Digital Decade (digitaal decennium) is een Europees programma dat als gids moet dienen voor de digitale transformatie van de Europese Unie in 2030 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 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 dreigingsbeeld informatiebeveiliging 2023-2025 dan ook dat er meer incidenten bij overheden zijn en dat de gevolgen ernstiger zijn; met uitval van diensten, diefstal en publicatie van gegevens tot gevolg. 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 Wet beveiliging netwerkinfrastructuur (Wbni). De laatste (Wbni) vertaalt de Europese Netwerk- en Informatiebeveiligingsrichtlijn (NIB2) naar nationale wetgeving en stelt eisen aan de incidentdienstverlening. 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 NIB2. Om recht te doen aan het gestelde vertrouwen van de burgers en de opdrachtgevers van GBLT is het van belang om de volwassenheid ten aanzien van informatiebeveiliging en privacy ook 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 transparantie maar ook aan 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, zeker in het licht van de recente ontwikkeling van de gemiddelde woningwaarde. Deze ontwikkeling kan zich echter nog verder verbreden naar lokale belastingen en processen zoals kwijtschelding.

Technologische ontwikkelingen zoals Common Ground en Software as a Service (SaaS)
Het stelsel van basisadministraties is nog lang niet gereed. 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. Naast Common Ground wordt een toename voorzien in de toepassing van SaaS-oplossingen voor systemen ten behoeve van lokale belastingen. Het gaat hierbij om cloudgebaseerde softwareleveringsmodellen waarin de leverancier cloudapplicatiesoftware ontwikkelt en onderhoudt, automatische software-updates levert en software via het internet ter beschikking stelt. De leverancier beheert hierbij alle hardware en software. In de meeste gevallen blijft het functioneel beheer van de software een verantwoordelijkheid van de gebruiker. Gebruikers kunnen hiermee de kosten verlagen, en sneller bedrijfsoplossingen implementeren, opschalen en upgraden.

RPA (Robotic Process Automation)
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. Hierbij kan worden gedacht aan de registratie van WOZ-objecten, koppelen met het kadaster, perceelregistraties uitvoeren en BAG/WOZ-koppelingen verwerken.

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 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.

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.

Bovenstaande ontwikkelingen gaan 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.

Aanpassingen aan het belastingstelsel
Op het moment van schrijven ligt de besluitvorming ten aanzien van een wijziging van de Waterschapswet en de Waterwet voor bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De waterschapsbelastingen worden hiermee aangepast en knelpunten in de watersysteemheffing, de zuiveringsheffing en verontreinigingsheffing worden opgelost.

Op basis van het nieuwe belastingstelsel moeten de belastingsystemen worden aangepast voor de watersysteemheffing, onder meer voor de mogelijke tariefdifferentiatie. Daarnaast moeten er wellicht aanvullende gegevens worden bijgehouden. De invoering van het nieuwe belastingstelsel wordt verschoven naar 1 januari 2026. Hiervoor dienen de aanpassingen in de systemen plaats te vinden.

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. Hierbij was het de wens van het kabinet Rutte III om de belasting op arbeid te verlagen en als gevolg hiervan de rijksuitkering aan gemeenten te verlagen.

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. GBLT houdt de ontwikkeling nauwlettend in de gaten via betrokken organisaties als de Vereniging Nederlandse Gemeenten en Landelijke Vereniging Lokale Belastingen.

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. Hierbij is het de uitdaging 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.

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 sinds 2016 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 nieuwe 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
- Sociaal gezicht
- 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

zijn de succesfactoren van GBLT niet anders dan voorgaande jaren. GBLT investeert aanhoudend in een evenwichtige groei in:

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

3. Prestaties 2025 -2029

In dit hoofdstuk worden de doelstellingen tot 2029 nader uitgewerkt. In de begroting wordt vervolgens toegelicht wat GBLT daarvoor gaat doen in het jaar 2025. Voor aanvullende informatie over een doelstelling wordt dan ook verwezen naar de begroting van 2025 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 doublures 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, op afstand wordt gewerkt, 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.

Complexiteitreductie van informatievoorziening onder meer door procesgericht werken met generieke processen, werken onder architectuur en voldoen aan standaarden dragen 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 en Het Waterschapshuis.

<u>Overall 2025 – 2029:</u>

- 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 andere innovaties daar waar het processen efficiënter of eenvoudiger kan maken.
- GBLT werkt samen met ketenpartners om onze applicaties toekomstbestendig in te richten.

2025:

- Invulling geven aan arbeidsmarktstrategie: educatie en voorlichting, opleiding en communicatie.
- Verder inrichten en beheren van de processen en vereenvoudigen van de informatievoorziening conform LLBP (Landelijke Lokale Belastingprocessen).
- Capaciteitsplanning voor brede inzetbaarheid over de keten van GBLT door sturing op de koppelvlakken en KPI's met behulp van dashboards.
- Onderzoeken en toepassen van de mogelijkheden van robotica (RPA) en kunstmatige intelligentie om processen efficiënter of eenvoudiger maken.
- Implementeren van werken onder architectuur waarbij we complexiteit reduceren en tijdelijke oplossingen zoals scripts en maatwerk in de informatievoorziening omzetten naar structurele en gestandaardiseerde voorzieningen in de applicaties.
- Realiseren van de doelstellingen over de informatie-architectuur rondom de WOZ zoals vastgelegd in het "Convenant samenwerking WOZ-ICT standaarden" en realisatie van het vernieuwde informatiemodel WOZ (IMWOZ).
- Inhoudelijk aanpassen van de digitale aangifte voor de zuiveringsheffing bedrijven aan het nieuwe belastingstelsel van de waterschappen.
- Verandervermogen van de organisatie vergroten door inzet van specifieke en kwalitatieve verandercapaciteit vanuit georganiseerd portfoliomanagement om landelijke ontwikkelingen en regelgeving te kunnen implementeren naast het reguliere productieproces.

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.

Overall 2025 – 2029:

- 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.

2025:

- Om datakwaliteit inzichtelijk te maken is een gegevenshandboek opgesteld.
- Datakwaliteit is aantoonbaar en stuurbaar gemaakt met behulp van dashboarding.
- Regie op de eigen WOZ-gegevens door burgers en bedrijven in een beveiligde omgeving.
- Alle massale processen van het invorderen zijn aantoonbaar in control.
- Informatiebeveiliging en privacy van GBLT voldoet aan het volwassenheidsniveau "managed".
- GBLT voldoet aan de eisen van de rechtmatigheidsverantwoording.

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.

Burgers en bedrijven 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. 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.

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 complexiteitreductie maar ook aan de klantbediening van GBLT.

Overall 2025 – 2029:

- Burgers en bedrijven worden door GBLT uitgenodigd en in staat gesteld om hun belastingzaken digitaal af te wikkelen via een kanaal naar hun keuze.
- Burgers en bedrijven ervaren, als zij contact zoeken, dat GBLT de servicebeloften waarmaakt.
- GBLT heeft de processen in de keten zo goed mogelijk afgestemd op de klant.

- GBLT ondersteunt het contact met klanten door kunstmatige intelligentie en digitale selfservice op een manier die klanten ervaren als snel, gemakkelijk en vertrouwd.
- Uitbreiden van eDiensten: digitale dienstverlening nog slimmer en gebruiksvriendelijker maken.
- Klantdienstverlening verbeteren door optimalisatie van onze processen en dienstverlening.
- GBLT is transparant in haar taakuitvoering.

2025:

- Het verder uitrollen van de klantreis: Digitale dienstverlening nog slimmer en gebruiksvriendelijker maken.
- De besluitvorming van GBLT is ingericht conform de eisen van de Wet open overheid (Woo).
- Regie op klantcontacten door vastlegging en inzage van contacten en afspraken (Klantdossier centraal in beeld).
- Feedback van klanten gebruiken als brandstof voor verbeteren van onze processen en optimalisatie van de dienstverlening onder meer door de inzet van een klantpanel en klanttevredenheidsonderzoeken (KTO).

3.4 Dienstverlening opdrachtgever

De doelstelling voor het verbeteren van de informatiepositie ten aanzien van de opdrachtgever 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.

Overall 2025 – 2029:

- GBLT bepaalt met de deelnemers de rollen ten aanzien van de objectenregistratie, zodat die 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.

2025:

- Het objectenbeheer is optimaal ingevuld in samenwerking met de opdrachtgevers.
- Verantwoording aan opdrachtgevers, passend bij de behoefte. Rapportages die we verstrekken sluiten optimaal aan bij de behoefte, qua periodiciteit, maar ook qua diepgang.
- Kennisoverdracht aan opdrachtgevers, bijvoorbeeld door de inzet van een kennisbank voor opdrachtgevers.

3.5 Sociaal gezicht

Inmiddels is aangetoond dat door kwaliteit faalkosten kunnen worden vermeden en we volledige belastingopbrengsten tegen lagere kosten kunnen leveren. Het belang van maatschappelijk aanvaarde principes en kwaliteit van dienstverlening voor onze klanten weegt echter net zo zwaar als lage kosten. Service aan de klant is als thema onderkend. De maatschappelijke ontwikkelingen in ogenschouw nemende wordt hier het sociale gezicht oftewel de menselijke maat van GBLT aan toegevoegd. Dat sociale gezicht komt tot uiting in onze klantbenadering en in de omgang met onze medewerkers, oftewel duurzaam belasting innen en passend invorderen. Duurzaamheid ten aanzien van energie en milieu, maar ook goed en inclusief werkgeverschap zoals duurzame inzetbaarheid horen hierbij.

Overall 2025 – 2029:

- GBLT voert de inning uit overeenkomstig het sociale beleid van de deelnemers en in samenwerking met instanties om de problemen met schulden terug te dringen en neemt hierbij een proactieve houding aan.
- GBLT is een inclusieve werkgever, omdat we de diversiteit aan talent in de samenleving willen benutten voor het inlevingsvermogen en de dienstverlening van onze organisatie.
- GBLT werkt samen met deelnemers en partners ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken zoals schuldenproblematiek.
- GBLT draagt zorg voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers en naleving van de klimaatdoelstellingen.

2025:

- Het verder invulling geven aan inclusiviteit en de inzet van diversiteit aan talent binnen onze organisatie in lijn met de wet banenafspraak.
- Het ontwikkelen van een strategie op passend incasseren, inclusief:
    - Inrichten van een vorm van proactieve aanpak van schulden met deelnemende gemeenten die past binnen de wettelijke kaders
    - Door middel van continu verbeteren en datagedreven werken maatwerk toepassen op massale wijze
    - Maatwerk en de ruimte om dit individueel toe te passen is vastgelegd in beleid op invordering
- Het op landelijk niveau invulling geven aan nieuwe ontwikkelingen en wetgeving, onder meer door bijdrage aan consultatietrajecten en uitvoeringstoetsen.
- Het inzichtelijk maken en sturen op de footprint van GBLT door, o.a. in overleg met leveranciers, bewust om te gaan met verduurzaming zoals energieverbruik en circulariteit.
- Het operationaliseren van de visie op duurzame inzetbaarheid.

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 echter 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 2025 – 2029:

- De medewerkers van GBLT zijn betrokken, kennen en ontwikkelen de eigen vakbekwaamheid, competenties en vitaliteit, zodat zij toonaangevende kwaliteit kunnen leveren.
- 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 heeft een visie op duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen onze organisatie en heeft deze geïmplementeerd. GBLT anticipeert op verschuivingen en krimp.
- 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.

2025:

- GBLT biedt vanuit de Academieraad een opleidingsaanbod dat kan meebewegen met de veranderende behoefte van de organisatie en medewerkers.
- GBLT heeft inzichtelijk welke ontwikkelgebieden er zijn voor medewerkers vanuit de organisatiebehoefte.
- GBLT investeert in tijd door eigen medewerkers opleidingen te laten geven 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 2024 is onderstaand meerjarenperspectief voor 2025 tot en met 2027 opgenomen. Zoals gezegd vormt dit het vertrekpunt voor de begroting 2025 en het meerjarenperspectief tot en met 2029. Het meerjarenperspectief ging uit van een deelnemersbijdrage van € 21.353.000 voor 2025.

bedragen in € x 1.000	begroting 2023 wijziging	begroting 2024	meerjaren 2025	meerjaren 2026	meerjaren 2027
Totaal van de kosten	25.503	25.847	25.923	26.453	26.702
Totaal van de opbrengsten	-4.570	-4.570	-4.570	-4.570	-4.570
Totale deelnemersbijdrage	**20.933**	**21.277**	**21.353**	**21.883**	**22.132**

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire uitkomsten van de begrotingswijziging 2024 en de begroting 2025 opgenomen, inclusief het meerjarenperspectief tot en met 2029. De kosten stijgen met € 750.000 ten opzichte van de oorspronkelijke meerjarenraming 2025, maar door een toename van de baten (waaronder invorderbaten met € 1.000.000 en rentebaten met € 300.000), daalt de deelnemersbijdrage met € 599.000 ten opzichte van de meerjarenraming vorig jaar.

bedragen in € x 1.000	jaarrekening 2023 concept	begroting 2024 wijziging	begroting 2025	meerjaren 2026	meerjaren 2027	meerjaren 2028	meerjaren 2029
Totaal van de lasten	25.341	26.440	26.673	27.299	27.730	28.496	29.308
Totaal van de baten	-6.664	-5.930	-5.919	-5.880	-5.880	-5.885	-5.891
Totale deelnemersbijdrage	**18.677**	**20.510**	**20.754**	**21.419**	**21.850**	**22.611**	**23.417**

bedragen in € x 1.000		begroting 2024 gewijzigd	begroting 2025 concept	meerjaren 2026	meerjaren 2027	meerjaren 2028	meerjaren 2029
Totale deelnemersbijdrage primaire begroting 2024		21.277	21.277	21.277	21.277	21.277	21.277
Ontwikkelingen:							
Gemeenten en waterschappen							
1 Loon- en prijsontwikkeling	structureel	332	1.221	1.983	2.750	3.509	4.289
2 Onderhoud automatisering	structureel	216	216	216	216	216	216
3 Afschrijvingslasten	struct/incid	60	-22	-108	-197	-181	-147
4 Digitale post, portikosten, druk en bindwerk	structureel	-167	-167	-167	-167	-167	-167
5 Sociaal incasseren	structureel	-100	-100	-100	-100	-100	-100
6 KCC Frontoffice medewerkers in vaste dienst	structureel	780	780	780	780	780	780
7 Besparing inhuur KCC Frontofficce	structureel	-819	-819	-819	-819	-819	-819
8 Ontwikkeling kosten externe deurwaarder	structureel	91	91	91	91	91	91
9 Accountantskosten	structureel	-32	-32	-32	-32	-32	-32
10 Mutatie salariskosten	struct/incid	617	380	430	180	180	180
11 Mutatie inhuur, uitbesteden werkz. en werk derden	struct/incid	-317	-485	-510	-510	-510	-510
12 Belastingstelsel heffen aanpassen	incidenteel	0	75	0	0	0	0
13 Digitale aangifte zuiveringsheffing	incidenteel	0	-25	-25	-25	-25	-25
14 Overige mutaties	struct/incid	88	103	103	106	106	106
Gemeenten WOZ-proces							
15 Mutatie salariskosten en inhuur	struct/incid	65	19	19	19	19	19
16 Lagere kosten NCNP	structureel	-317	-478	-478	-478	-478	-478
17 Onderhoudskosten en afschrijving waarderingsapplicaties	structureel	96	96	96	96	87	85
18 Samenhangende objecten registratie	incidenteel	0	-25	-25	-25	-25	-25
Generieke baten							
19 Invorderbaten	structureel	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
20 Rentebaten en personeelsbaten	struct/incid	360	349	310	310	315	321
Totale deelnemersbijdrage		**20.510**	**20.754**	**21.419**	**21.850**	**22.611**	**23.417**

Bovenstaande tabellen worden kort toegelicht in deze kadernotitie. Een uitgebreidere onderbouwing is opgenomen in de ontwerpbegroting 2025 (en de begrotingswijziging 2024). Op basis van de actuele inzichten en ontwikkelingen in het afgelopen jaar is duidelijk dat de oorspronkelijke begroting van 2024 een aanpassing behoeft. Deze aanpassingen, die al in bovenstaande tabel zijn opgenomen, moeten nog met een begrotingswijziging worden bekrachtigd.

De begrotingswijziging 2024 wordt samen met de begroting 2025 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 baten afzonderlijk gepresenteerd.

Ontwikkelingen generiek deel

1. Prijsontwikkeling

In de prijsontwikkeling is zowel de bijstelling van de inflatiegevoelige budgetten voor 2024 meegenomen als de ontwikkeling van de cao in 2024 en het effect daarvan op komende jaren. Voor 2025 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 huurdersinvesteringen van 2014 zijn volledig

afgeschreven. Door de geplande vervangingsinvesteringen in 2027 en 2028 nemen de afschrijvingen vanaf 2028 iets toe.

4. Postverzending druk en bindwerk
De kosten voor postverzending en druk- en bindwerk vallen structureel lager uit. Dit is met name het resultaat van de nieuwe leverancier die tegen lagere kosten de dienstverlening kan verzorgen.

5. Sociaal incasseren
Het projectbudget voor het sociaal incasseren wordt vanaf 2024 niet meer gebruikt.

6 en 7. KCC Frontoffice
Vanaf 2024 is het contract voor inhuur van de KCC medewerkers niet verlengd. Voor meer wendbaarheid van de organisatie worden de KCC medewerkers in vaste dient genomen van GBLT, waarbij wordt ingezet op brede inzetbaarheid bij verschillende processen en werkzaamheden. Als gevolg stijgen de personeelskosten en dalen de kosten voor inhuur. Per saldo levert dit financieel voordeel op.

8. Ontwikkelingen kosten externe deurwaarder
De kosten van de externe deurwaarder vallen vanaf 2024 iets hoger uit dan in eerste instantie werd ingeschat. Dit is mede het gevolg van een toename van het aantal hernieuwde bevelen. Ten opzichte van voorgaande jaren (2023 en eerder) blijft nog altijd sprake van een besparing.

9. Accountantskosten
Als gevolg van een aanbesteding vallen de accountantskosten vanaf 2024 structureel lager uit.

10 en 11. Mutaties formatie en inhuur
Door het invullen van vacatures en een verschuiving van inhuur naar eigen personeel ontstaan hogere personeelskosten (toename formatie). Door tijdelijk dubbele inzet van personeel voor opleiding en overdracht en verwachte uitstroom in de loop van 2024 en 2025, wordt de besparing op inhuur vanaf 2025 zichtbaar.

12. Belastingstelsel heffen aanpassen
Het nieuwe belastingstelsel voor de waterschappen gaat per 1 januari 2026 in. Dit betekent dat er aanpassingen nodig zijn in het belastingpakket. Hier zijn geen kosten aan verbonden voor GBLT, aangezien het een wettelijke wijziging betreft. Voor het intensieve testtraject wordt een externe projectleider aangetrokken. De kosten van het testtraject worden ingeschat op € 75.000.

13. 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. In de begroting 2024 is rekening gehouden met een projectbudget van € 50.000. De verwachting is dat in 2025 nog € 25.000 nodig is om het project af te ronden.

14. Overige mutaties
Dit heeft betrekking op alle overige kleinere mutaties.

Ontwikkeling gemeentelijk deel

15. Mutatie kosten salaris en inhuur
Voor de afhandeling van het aantal bezwaren en beroepen wordt ingeschat dat extra capaciteit nodig is. Dit is gedeeltelijk een nasleep van de bezwaren uit 2023.

16. Lagere kosten NCNP

Op basis van de gewijzigde proceskostenvergoeding wordt ingeschat dat de proceskosten aanzienlijk lager uitvallen. Vanwege de lagere vergoeding is de verwachting ook dat het aantal bezwaren lager zal uitvallen dan 2023. De berekening van de proceskostenvergoeding wordt jaar op jaar op basis van ervaringscijfers geüpdatet.

17. Onderhoudskosten en afschrijving waarderingsapplicaties

De onderhoudskosten van de waarderingsapplicaties nemen toe met ongeveer € 85.000. Daarnaast is door aanschaf van een ondersteunende applicatie de afschrijvingslast met ongeveer € 11.000 toegenomen.

18. Samenhangende objectenregistratie

De incidentele lasten voor de samenhangende objectenregistratie komen in 2025 te vervallen.

Generieke baten

19. Invorderopbrengsten

De invorderopbrengsten stijgen met € 1.000.000. De verwachting is dat het aantal invorderdocumenten ongeveer gelijk is aan de realisatie 2023. Vanwege een stijging van de landelijke kosten die wettelijk gerekend moeten worden voor de documenten, nemen de opbrengsten verder toe.

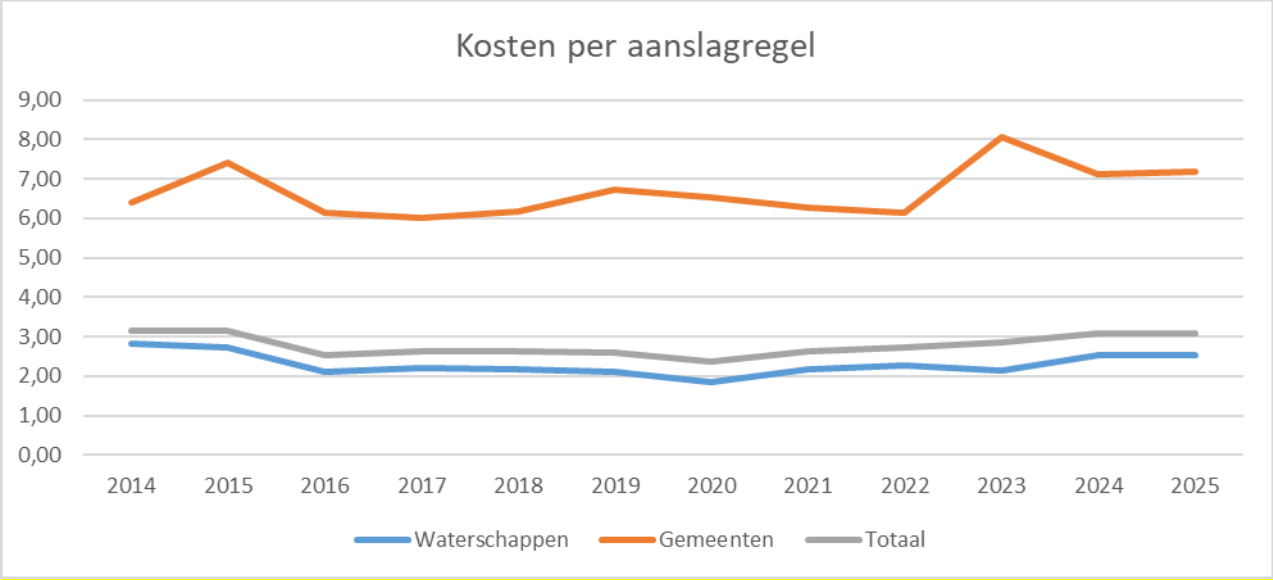
20. Rentebaten en personeelsbaten

De rentebaten als gevolg van het schatkistbankieren worden becijferd op € 350.000 in 2024 en op € 300.000 voor 2025 en verder. De personeelsbaten, o.a. uitkeringen van het UWV, worden € 10.000 hoger ingeschat. Daarnaast zijn onttrekkingen van de voorzieningen ambtsjubilea en uitkering voormalig personeel hierin meegenomen (in 2025 totaal € 39.000).

Bovenstaande effecten leiden tot de volgende verwachte deelnemersbijdrage vanaf 2024.

bedragen in € x 1.000 deelnemer	Begroting 2024	Begroting 2024 wijziging	begroting 2025 concept	begroting 2026 concept	begroting 2027 concept	begroting 2028 concept	begroting 2029 concept
waterschap Drents Overijsselse Delta	2.756	2.651	2.662	2.750	2.809	2.912	3.022
waterschap Rijn en IJssel	2.859	2.751	2.783	2.875	2.937	3.045	3.160
waterschap Vallei en Veluwe	4.636	4.460	4.474	4.622	4.721	4.894	5.079
waterschap Vechtstromen	3.438	3.308	3.330	3.440	3.514	3.643	3.780
waterschap Zuiderzeeland	1.871	1.800	1.823	1.884	1.924	1.995	2.070
gemeente Bunschoten	350	340	346	356	362	373	385
gemeente Dalfsen	506	490	504	519	527	544	560
gemeente Dronten	727	705	726	748	760	784	808
gemeente Leusden	539	522	535	551	560	577	595
gemeente Nijkerk	763	739	757	779	792	816	841
gemeente Ommen	373	361	370	381	387	399	412
gemeente Zwolle	2.460	2.383	2.442	2.514	2.556	2.634	2.715
Totale deelnemersbijdrage	**21.278**	**20.510**	**20.754**	**21.419**	**21.850**	**22.615**	**23.427**

Kosten per aanslagregel



Bijlage A: Financiële rekenparameters

De volgende ontwikkelingen, uitgangspunten en normen zijn leidend voor de begroting 2025 en de meerjarenraming 2026 tot en met 2029. Daarmee bepalen deze ontwikkelingen de bijdragen van de deelnemers:

Inflatie en prijsaanpassingen

- Bij de begrotingswijziging 2024 zijn alle lopende verplichtingen tegen het licht gehouden voor wat betreft de inflatie. Dit is verwerkt in de begrotingswijziging 2024 en levert basisprijzen op voor de begroting 2025 en de meerjarenraming 2026 tot en met 2029. Deze basisprijzen van 2024 zijn verhoogd met een structurele inflatieontwikkeling van 2%, het streefdoel van de centrale banken.

Rente en afschrijvingen

- De rentekosten en afschrijvingslasten laten geen substantiële wijziging zien ten opzichte van de investeringsvoorstellen die bij de begrotingswijziging 2024 zijn gedaan. Financiële effecten hiervan zijn verwerkt in de meerjarenraming conform de gedane investeringsvoorstellen.
- 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 onderhoudslasten voor automatisering.

Personeelskosten

- Voor salarissen, sociale premies en personeel van derden wordt uitgegaan van een loonpeilontwikkeling van 2,5% vanaf 2025. De bestaande cao (1-1-2024 t/m 31-12-2024) is vastgesteld, waardoor de loonpeilontwikkelingen in 2024 zeker zijn. Voor de jaren 2025 en verder is dus een percentage van 2,5% jaar op jaar stijging als verwachte cao-ontwikkeling opgenomen.
- 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%. Dit met uitzondering van bijzondere beloning en studie en opleidingen waarbij is gerekend met 3,2%.

Goederen en diensten van derden

- In algemene zin is uitgegaan van het begrotingsdoel van 2% inflatie.
- Inhuur derden/personeel is overeenkomstig cao 2,5% (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 begroting is geen rekening gehouden met de voorgenomen toetreding van nieuwe deelnemers, dit wordt door middel van een begrotingswijziging verwerkt.

Rentebaten

- De rentebaten komen voort uit het overnighttarief/vergoeding in het kader van schatkistbankieren. Voor de begroting 2025 is met een gemiddeld overnighttarief van 2% gerekend, dus ongeveer 300.000 aan rentebaten. Dit bedrag wordt als zodanig ook structureel in de begroting en meerjarenraming opgenomen.

Waterschaps- en gemeentebelastingen

- Dit betreft de invorderbaten. Vanaf de begrotingswijziging 2024 wordt hiervoor met een jaarlijkse opbrengst van € 5.500.000 op jaarbasis gerekend. Dit is hoger dan de eerdere bedragen die in de meerjarenraming waren opgenomen, maar wordt gestaafd door de opbrengsten uit 2023 en de verhoging van de tarieven van de Kostenwet per 1 januari 2024

Areaaluitbreiding

De areaaluitbreiding bij de deelnemers heeft effect heeft 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.