Ontwerpbegroting 2025

gemeente- en
waterschapsbelastingen

Inhoudsopgave

Ontwerpbegroting 2025 1

Inhoudsopgave 2

Bestuurlijk voorwoord 4

Beleidsbegroting 6

1 Het programma 6

1.1 Wendbare organisatie 6

1.2 Aantoonbare datakwaliteit en informatiebeveiliging 10

1.3 Klantdienstverlening 12

1.4 Dienstverlening opdrachtgevers 14

1.5 Sociaal gezicht 15

1.6 Lerende organisatie 18

1.7 Raming baten en lasten, dekkingsmiddelen en onvoorzien 20

2 Externe en interne ontwikkelingen 21

2.1 Externe en interne ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar en de meerjarenraming 21

2.2 Uitgangspunten en normen 21

3 De paragrafen 24

Paragraaf 1 – Uiteenzetting financiële positie 24

Paragraaf 2 – Assetmanagement 27

Paragraaf 3 – Bedrijfsvoering 27

Paragraaf 4 – Verbonden partijen 28

Financiële begroting 29

1 Uitgangspunten en normen 30

1.1 Autonome salarisontwikkeling en overige loonkosten 30

1.2 Overige uitgangspunten en normen 30

2 Overzicht van baten en lasten 31

3 Investeringen 35

4 Balans 36

5 Meerjarenraming 38

5.1 Meerjarenraming baten en lasten 38

5.2 Financiële positie 39

6 Begroting naar kostendragers 41

6.1 Bijdrage van de deelnemers 41

6.2 Ontwikkeling kosten per aanslagregel 42

Vaststellingsbesluit 43

Bijlagen **44**
Bijlage A Procentuele generieke kostenverdeling 45
Bijlage B Staat van activa 46
Bijlage C Investeringsprogramma 47

Bestuurlijk voorwoord

De begroting 2025 en het meerjarenperspectief 2026-2029 geven inzicht in de doelstellingen en ambities van GBLT voor de komende jaren. Net als voorgaande jaren bieden wij de kadernotitie en de begroting gelijktijdig aan. In de kadernotitie behandelen wij 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 inclusief meerjarenperspectief, bevat de uitwerking van de concrete plannen om de doelstellingen te bereiken, met de bijbehorende financiële middelen nader beschouwd.

De wereld van lokale belastingen staat niet stil. De aankomende jaren zien we dan ook een aantal ontwikkelingen die de uitvoering van GBLT raken. Denk hierbij aan het nieuwe belastingstelsel van de waterschappen en de mogelijke voorbereidingen voor uitbreiding van het gemeentelijk belastingdomein. Maar ook aan externe wetten en regels over belastingen, de uitvoering van de wet WOZ en de verhoudingen tussen overheid en burgers. Ontwikkelingen die over veel meer gaan dan alleen het proces van lokale belastingen. Ze raken maatschappelijke vragen zoals participatie, gemeenschappelijke ICT-architecturen en menselijke maat. Maar ook transparantie, rechtsbescherming en informatieveiligheid bij het gebruik van gegevens bepalen meer en meer het langetermijnperspectief voor GBLT.

De koers van GBLT gaan wij echter niet veranderen. De gemeenschappelijke regeling GBLT functioneert goed. De belangen van de waterschappen en gemeenten lopen in hoge mate parallel. Dat draagt bij aan harmonieuze bestuurlijke verhoudingen. 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. De strategie van GBLT is dan ook gericht op kwaliteit van dienstverlening, waarbij GBLT zich sterk maakt voor goede uitvoering van lokale belastingen: eenvoudig als het kan, persoonlijk als het nodig is. Deze strategie heeft zich reeds bewezen en zullen we vasthouden. Zeker nu, in deze tijd, waarin het vertrouwen in de overheid moet worden hersteld en economische omstandigheden zijn gewijzigd, is het van belang dat GBLT het vertrouwen behoudt en laat zien dat het eenvoudiger kan en indien nodig persoonlijk met een menselijke maat.

Zoals in eerdere begrotingen reeds is aangekondigd, stellen de ontwikkelingen steeds meer eisen aan de uitvoering van het werk en wordt steeds meer een beroep gedaan op het verandervermogen van GBLT. Deze nieuwe ontwikkelingen in combinatie met ambities en verantwoordelijkheden voor onze primaire taken vragen om een meer wendbare organisatie. 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. GBLT blijft met deze begroting dan ook inzetten op kwaliteit van dienstverlening, maar ook de verdere ontwikkeling naar een organisatie met flexibiliteit en de juiste capaciteit en kennis op de juiste plek. Dit vraagt om tijdig inspelen op veranderingen en het behouden van voldoende, deskundige medewerkers en bij uitstroom te vervangen door nieuwe talentvolle medewerkers. Maar ook het vergroten van de flexibiliteit door het breder inzetten van de huidige medewerkers. Een beweging die we reeds in afgelopen jaren hebben ingezet en op door gaan pakken in het komende begrotingsjaar.

De afgelopen jaren was het effect van de investeringen in kwaliteit reeds zichtbaar in een gunstige kostenontwikkeling. Een stijging van de invorder- en rentebaten zorgt in combinatie met een beperkte lastenontwikkeling en structurele besparingen voor een daling van de deelnemersbijdrage ten opzichte van de meerjarenraming in de begroting van 2024.

Zoals aangegeven kan de begroting het beste worden gelezen in samenhang met de kadernota 2025-2029. In deze begroting wordt specifiek de uitwerking van het jaar 2025 en de meerjarenraming opgenomen. De begroting bevat daarmee de opdracht aan GBLT. Dit is tevens het document waar de deelnemers hun zienswijze op geven, voordat het bestuur dit vaststelt.

De ontwerpbegroting en meerjarenraming is opgesteld conform de nieuwe regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (BBVW). Deze regeling gaat in per 1 januari 2025 en dit betekent dat de begroting 2025 opgesteld moet worden conform deze nieuwe regeling.

Beleidsbegroting

In de beleidsbegroting 2025 wordt een uitgebreide toelichting gegeven op het programma. Ook wordt ingegaan op de relevante externe en interne ontwikkelingen. Daarnaast zijn de voorgeschreven paragrafen opgenomen die van toepassing zijn op GBLT.

Conform de nieuwe regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (BBVW), die ingaat per 1 januari 2025, moet een toelichting worden gegeven op de raming van de belastingopbrengsten. In de exploitatie van GBLT komen geen belastingopbrengsten voor als dekkingsmiddel van de lasten, waardoor dit onderdeel niet is opgenomen in de beleidsbegroting.

1 Het programma

GBLT kent in feite één programma; het heffen en innen van belastingen inclusief de uitvoering van de Wet WOZ voor de gemeentelijke deelnemers. In onderstaand programmaplan zijn de strategische doelstellingen van GBLT opgenomen, waarbij per doelstelling ingegaan wordt op de wijze waarop we hier invulling aan geven. De eventuele beoogde maatschappelijke effecten en de effecten voor onze deelnemers zijn in de toelichting opgenomen.

1.1 Wendbare organisatie

Doelstelling wendbare organisatie
De ontwikkelingen die op ons af komen, vragen veel van ons als belastingorganisatie. 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, meer 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.

Complexiteitsreductie van informatievoorziening door onder andere procesgericht werken, werken onder architectuur en voldoen aan standaarden, draagt hier aan bij. In 2025 gaan we door op de ingeslagen weg.

Verder inrichten en beheren van de processen en vereenvoudiging van de informatievoorziening conform Landelijke Lokale Belastingprocessen (LLBP)
Naar verwachting zullen we in de loop van 2025 een groot deel van onze processen ingericht hebben conform de LLBP. De door de LLBP per proces vastgestelde KPI's zullen we waar opportuun ook gaan gebruiken. De LLBP valideert de processen regelmatig en past aan waar nodig (denk aan veranderende wet- en regelgeving of voortschrijdend inzicht). Dit wordt steeds in nauw overleg met de leveranciers van belastingsoftware gedaan, die daarop weer kunnen inspelen. Op deze wijze blijven de software en de processen up-to-date en is het voor de gebruikers, waaronder GBLT, gemakkelijker om ook up-to-

date te blijven. In het Ketenoverleg worden afspraken gemaakt over de werkwijze en de borging. In Leantrajecten zal er aandacht zijn voor het werken conform de LLBP-processen, worden verbeteringen doorgevoerd en nieuwe inzichten/verbetervoorstellen worden doorgegeven aan de LLBP.

Implementeren van werken onder architectuur waarbij we complexiteit reduceren en tijdelijke oplossingen in de informatievoorziening omzetten naar structurele voorzieningen
De verwachting is dat we in 2024 het werken onder architectuur grotendeels hebben geïmplementeerd. In 2025 willen we werken onder architectuur verder toepassen en optimaliseren. Bij veranderingen zullen we onze doelarchitectuur als uitgangspunt hanteren. We hebben een relatie gelegd tussen onze procesarchitectuur (zie LLBP), de informatiearchitectuur en de technische ICT-architectuur. Concreet betekent het dat we de LLBP-processen als de standaard zien en dat de inrichting van applicaties en de uitwisseling van data volgens landelijke en open standaarden gebeurt. Het inzetten van 'proven technology' past ook binnen onze doelarchitectuur.

Daarnaast gaan we tijdelijke oplossingen in de informatievoorziening in de vorm van maatwerk en scripts omzetten naar structurele voorzieningen. Maatwerk en scripts wijken af van (landelijke) standaarden, zijn niet generiek en wijken af van onze doelarchitectuur. Ze maken de ICT-omgeving onnodig complex en daardoor zijn we minder wendbaar.
Het generiek inrichten van onze architectuur vergroot onze wendbaarheid. Dit zorgt op de lange termijn voor flexibiliteit waardoor wij en onze leveranciers sneller kunnen reageren op veranderingen om ons heen.

Onze informatiemanagers zullen in samenwerking binnen LLBP, collega-belastingkantoren en leveranciers werken onder architectuur verder vorm geven. Hierdoor zal het werken onder architectuur uit het reguliere budget worden gefinancierd.

Onderzoeken en toepassen mogelijkheden robotica en kunstmatige intelligentie om processen efficiënter en eenvoudiger te maken
We gaan verder met het inzetten van RPA (Robotic Process Automation, ook wel robotisering genoemd), waarbij we de organisatie goed meenemen in de mogelijkheden, zodat we dit in 2025 verder kunnen uitbouwen. Repeterende en voorspelbare werkzaamheden kunnen dan worden overgenomen door robots, zodat medewerkers kunnen worden ingezet op werkzaamheden waar meer inzicht en kennis voor nodig is. In 2024 en 2025 gaan we verder onderzoeken welke processen door de inzet van robots uitgevoerd kunnen worden. In 2025 zijn eigen medewerkers in staat deze robots te bouwen en is in de basis daarvoor geen externe inhuur meer nodig.
De benodigde RPA-licenties zijn jaarlijks terugkerende kosten en zijn in de huidige begroting opgenomen.

Realiseren van de doelstellingen over de informatiearchitectuur rondom de WOZ zoals vastgelegd in het "Convenant samenwerking WOZ-ICT standaarden" en realisatie van het vernieuwde informatiemodel WOZ (IMWOZ)
In 2025 gaan we verder met het realiseren van de doelstellingen van de informatiearchitectuur van de WOZ. Onder ander door het toepassen en gebruik van AI-taxatiemodellen.

AI taxatiemodel: De AI-waarden vanuit de AI-modellen vormen momenteel een beperkte controle voor de door de taxateurs zelf bepaalde (model)waarden. Een volgende stap is het verder uitbouwen en verfijnen van de AI-modellen zodat deze op termijn naast de reguliere (model)waarde een volwaardige tweede modelwaarde vormt en daarmee de WOZ-waardering volledig ondersteunt. Hiermee wordt de WOZ-waarde op twee manieren berekend, afgestemd en getoetst, wat de kwaliteit van de taxaties alleen maar zal doen toenemen.

In 2023 is besloten om het huidige Convenant samenwerking WOZ-ICT "ongewijzigd te verlengen". Zodra meer duidelijkheid bestaat over de wijze waarop common ground geïmplementeerd gaat worden in het WOZ-domein, zal dit worden verwerkt in een volgende versie van het convenant. We verwachten dat dit in 2025 zijn beslag gaat krijgen.

De verwachting is tevens dat er in 2025 duidelijkheid is over de invoering van het nieuwe Informatiemodel WOZ, IMWOZ 3.20. Het Informatiemodel WOZ beschrijft de inhoud van de basisadministratie WOZ. Leveranciers zullen hiervoor aanpassingen moeten doen in hun belastingapplicaties. Het is nog onduidelijk of daarmee kosten gemoeid zijn.

Aanpassen van de digitale aangifte voor de zuiveringsheffing bedrijven aan het nieuwe belastingstelsel
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. Samen met andere belastingkantoren wordt in 2024 inzichtelijk gemaakt welke aanpassingen doorgevoerd moeten worden. De gemaakte kosten worden door de leverancier van het pakket uiteindelijk doorbelast aan de organisaties die gebruik gaan maken van de nieuwe digitale aangiftemodule. Het is nog niet duidelijk welke belastingkantoren hier ook daadwerkelijk gebruik van gaan maken en het is mede afhankelijk van de leverancier van het in gebruik zijnde belastingpakket. In de begroting 2024 is voor de ontwikkeling van de digitale aangifte 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.

Naar verwachting treden de wijzigingen voor het nieuwe belastingstelsel voor de waterschappen op 1 januari 2026 in werking. Hiervoor zal het belastingpakket ook aangepast moeten worden. Vanwege de wettelijke wijziging zijn hier voor GBLT geen aanvullende kosten aan verbonden op het gebied van aanpassing van de belastingapplicatie door de leverancier. Er zal wel een intensief testtraject komen waarvoor een externe projectleider aangetrokken wordt en mogelijk vervangende capaciteit ingehuurd wordt. De raming voor het testtraject wordt ingeschat op € 75.000.

Invulling geven aan arbeidsmarktstrategie: educatie en voorlichting, opleiding en communicatie
Een onderdeel van de arbeidsmarktstrategie is werving en selectie. We onderzoeken hoe wij effectief de juiste kandidaten kunnen bereiken en aan ons kunnen binden. Per vacature wordt gekeken via welke media deze het beste kan worden uitgezet en hoe de vacaturetekst zo wervend mogelijk opgesteld kan worden, passend bij het gedachtegoed van GBLT. Medewerkers die al werken bij GBLT krijgen ruimschoots de gelegenheid zich verder te ontwikkelen, door opleidingen te volgen, maar ook door de overdracht van kennis en begeleiding door collega's. Op deze wijze proberen we medewerkers verdere kansen te bieden en te behouden voor GBLT.

Capaciteitsplanning voor brede inzetbaarheid over de keten
We streven naar brede inzetbaarheid van de medewerkers van GBLT over de keten door sturing op koppelvlakken en KPI's met behulp van dashboards.

In 2025 hebben we al onze koppelvlakken beschreven en de KPI's op alle niveaus bepaald. De dashboards om dit alles te monitoren zijn gereed, waardoor we in staat zijn snel bij te sturen waar nodig. We krijgen hierdoor nog beter inzicht in de pieken en dalen en kunnen daarop bijsturen. Enerzijds door de processen verder te optimaliseren, anderzijds door de breed inzetbare medewerkers op de juiste momenten in te plannen.

De bredere inzetbaarheid die in 2023 is ingezet zal in 2025 verder uitgekristalliseerd zijn. In 2024 gaan we aan de hand van de strategische personeelsplanning de benodigde inzet bepalen, de komende jaren vindt een uitstroom plaats waarop we moeten anticiperen. We proberen de (specialistische) kennis over te dragen aan zittende medewerkers en waar dat niet mogelijk is mensen van buiten aan te trekken. Door nog beter te sturen op de benodigde capaciteit door het jaar heen en medewerkers breder inzetbaar te maken, verwachten we met minder inhuur toe te kunnen de komende jaren.

Verandervermogen van de organisatie vergroten

Het verandervermogen van de organisatie willen we vergroten door inzet van specifieke en kwalitatieve verandercapaciteit vanuit georganiseerd portfoliomanagement. Dit is nodig om landelijke ontwikkelingen en regelgeving tijdig en goed te kunnen implementeren naast het reguliere productieproces.

We proberen steeds vroeger inzicht te krijgen in welke projecten we wanneer moeten starten. Dit doen we met behulp van een bedrijfsinformatieplan en het daaruit voortvloeiende projectenportfolio. Begin 2024 is een nieuwe projectportfoliomanager gestart en hebben we de pool van projectleiders uitgebreid. De verwachting is dat we hierdoor in 2025 voldoende kennis, kunde en capaciteit in huis hebben om onze projecten tijdig en goed uit te kunnen voeren.

1.2 Aantoonbare datakwaliteit en informatiebeveiliging

Doelstelling aantoonbare datakwaliteit

Belastingaanslagen juist, volledig en tijdig opleggen en innen is onze primaire taak. De afgelopen jaren hebben we hier fors in 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. We geven ze daarvoor meer regie op de eigen gegevens.

De klanten mogen van ons verwachten dat we de gegevens beschermen en zorgen voor een optimale informatiebeveiliging.

Datakwaliteit inzichtelijk en aantoonbaar maken

Om datakwaliteit inzichtelijk te maken wordt een gegevenshandboek opgesteld. Daarin wordt opgenomen waaraan de verschillende gegevens moeten voldoen en in welke koppelvlakken zij relevant zijn. De procesmanagers leggen daarmee vast wat de kwaliteit van de gegevens moet zijn die zij als input krijgen voor hun processen. En welke output zij dus moeten aanleveren voor de volgende processen.

Met behulp van dashboarding maken we de datakwaliteit aantoonbaar en stuurbaar. Door op gezette tijden te monitoren wat de datakwaliteit is kan snel worden bijgestuurd als het niet aan de vastgestelde eisen en KPI's voldoet. In 2025 zijn de dashboards hiervoor opgeleverd en in gebruik genomen.

Regie op de eigen WOZ-gegevens door burgers en bedrijven

In samenwerking met de Landelijke Vereniging voor Lokale Belastingen (LVLB) en een aantal WOZ-uitvoeringsorganisaties wordt er gewerkt aan het beschikbaar stellen van een platform in een beveiligde omgeving waarmee de secundaire objectkenmerken worden getoond aan de inwoners. De belanghebbende kan daarin aangeven dat deze kenmerken een goede weergave zijn van de toestand van de woning, of kan aanpassingen aanbrengen aan deze geregistreerde kenmerken, met als doel deze mee te kunnen nemen in de nieuwe definitieve herwaardering. De verwachting is dat dit portaal in 2025 in productie is.

Daarnaast kijken we nog naar andere mogelijkheden voor burgers om zoveel mogelijk zelf in regie te zijn. Denk hierbij aan het inzien van statussen en gemakkelijker online zaken kunnen afhandelen met behulp van digitale formulieren. Voor de digitaal vaardige burgers is dit prettig, zij hoeven niet te bellen met GBLT. Voor de minder digitaal vaardigen blijft de mogelijkheid om te bellen uiteraard bestaan.

In control invorderproces

In 2024 zijn we gestart met het aantoonbaar in control maken van ons massale invorderproces en ook in 2025 willen we hier een professionaliseringsslag in maken. Door middel van het vaststellen van kpi's en inrichten van controles willen we de juistheid, tijdigheid en volledigheid van het invorderproces kunnen aantonen. Door vervolgens alle kpi's en resultaten in een dashboard weer te geven is eenvoudiger processturing mogelijk.

Informatiebeveiliging en privacy

Informatiebeveiliging en privacy van GBLT voldoet aan het volwassenheidsniveau "managed"

Informatiebeveiliging blijft ook in 2025 onze aandacht vragen. De planning is dat we in 2024 de beheersmaatregelen uit de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) hebben gerealiseerd en dat we op gebied van informatiebeveiliging het volwassenheidsniveau "managed" ofwel voorspelbaar hebben behaald. Op dit niveau zijn de genomen beveiligingsmaatregelen vergeleken met die van andere organisaties, zodat zichtbaar is dat de genomen maatregelen passend zijn voor de stand der techniek en wat gangbaar is bij andere organisaties.

Onlangs is bekendgemaakt dat de invoering van de Europese Netwerk- en Informatiebeveiligingsrichtlijn (NIB2) vertraagd is. De geplande datum van 17 oktober 2024 is niet haalbaar gebleken. Indien de definitieve invoering in 2025 gaat plaatsvinden, zorgen we ervoor dat de maatregelen tijdig zijn genomen. Gezien het feit dat we nu al een zorgplicht (BIO), een meldplicht (IBD) en toezicht (ENSIA) hebben zal de impact van NIB2 voor ons afhankelijk zijn van de mate waarin we al gedocumenteerd voldoen aan de BIO.

Concreet betekent dit dat we in 2025 de PDCA-cyclus hanteren om onze informatiebeveiliging op orde te houden en waar nodig te verbeteren. De CISO en de security officer ondersteunen de proceseigenaren hierbij, het vergroten van de bewustwording van onze medewerkers blijft continu onze aandacht vragen en we bereiden ons beter voor op cyberaanvallen door jaarlijkse cyberoefeningen.

Vanaf 2024 hebben we apart budget gereserveerd voor informatiebeveiliging. Dit budget zullen we hiervoor inzetten.

Rechtmatigheidsverantwoording

In 2025 moet de rechtmatigheid na voorbereidingen in de voorgaande twee jaren volledig zijn geïmplementeerd. Het dagelijks bestuur legt dan in het jaarverslag zelfstandig verantwoording af aan het algemeen bestuur over rechtmatigheid. Het algemeen bestuur gaat rechtstreeks in gesprek met het dagelijks bestuur om de controlerende rol te versterken.

Het Besluit Begroting Verantwoording Waterschappen wijzigt vanaf 2025. Er vindt dan geen accountantscontrole meer plaats op de rechtmatigheidsaspecten van de jaarrekening, alleen op de getrouwheid, inclusief de rechtmatigheidsverantwoording van het dagelijks bestuur. Door deze wijziging verandert het afgeven van de rechtmatigheidsverklaring bij de jaarrekening. Het dagelijks bestuur geeft met ingang van boekjaar 2025 in het jaarverslag een verklaring over de financiële rechtmatigheid van het handelen in het afgelopen jaar. In de rechtmatigheidsverantwoording bij het jaarverslag rapporteert het dagelijks bestuur of het rechtmatig heeft gehandeld. Er wordt helder geschetst hoe het bestuur tot deze verantwoording is gekomen, welke processen zijn getoetst aan welke normen en welke verbeteringen het wil doorvoeren. De rechtmatigheidsverantwoording heeft als doel om de kwaliteit van de bedrijfsvoering te verbeteren. Onrechtmatigheden die een vastgestelde rapportagegrens te boven gaan worden met ingang van 2025 door het dagelijks bestuur aan het algemeen bestuur gemeld.

Naar verwachting heeft deze wijziging geen financiële gevolgen.

1.3 Klantdienstverlening

Doelstelling 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.

Het verder uitrollen van de klantreis

Wij zien de klantreis als alle 'reizen' die een inwoner, eigenaar of bedrijf in ons werkgebied maakt bij GBLT om alle zaken met betrekking tot belastingen te kunnen regelen. Hier hebben wij reizen die (bijna) iedere klant doorloopt, zoals betalen. En persoonlijke reizen die minder klanten raken, zoals bezwaar maken tegen de WOZ-waarde. In 2025 timmeren we verder aan onze Reis naar de Toekomst. De rode draad is onze visie voor dienstverlening met als stip op de horizon 2028. De digitale klantreis is hierbij een belangrijk thema. Daarom zetten we in op het verbeteren van de digitale dienstverlening, zodat het voor klanten steeds aantrekkelijker is om zelf digitaal de belastingzaken met GBLT te regelen. Tegelijkertijd blijven wij inzetten op het ontzorgen van de klant. Bijvoorbeeld door deze op specifieke momenten proactief te informeren en door laagdrempelige persoonlijke hulp te bieden waar nodig.

Wij verwachten medio 2025 de verbeteringen rondom onze bestaande digitale kanalen af te ronden. Daarna verkennen wij aanvullende kanalen om onze kanalenmix mee te verrijken en/of uit te breiden. Hierbij bestaat de eerste stap uit onderzoek om te kunnen bepalen welke kanalen en/of verrijkingen in aanmerking komen vanuit klantbehoefte en haalbaar zijn vanuit kosten- en batenperspectief. Is dat notificatiefunctionaliteiten ontwikkelen, chatten, videobellen en/of zijn er toch andere oplossingen? Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek bepalen wij het vervolg. Dan pas is een inschatting van de benodigde investering mogelijk.

Informatievoorziening en kennis zijn onmisbare randvoorwaarden om kwaliteit van dienstverlening te kunnen leveren. Deze noodzaak wordt op dit moment versterkt gezien de opkomst van generatieve AI als chatGPT en Bing chat, die het hele internet gebruiken als bron; ook gblt.nl. Het belang om hetzelfde antwoord te geven ongeacht het kanaal dat de klant kiest, wordt daarmee steeds belangrijker. Daarom zetten wij in 2025 verder in op het professionaliseren van informatie, kennis en opleiding in onze klantdienstverlening. Dit begint met een inventarisatie en onderzoek van passende oplossingen om de nu vaak versnipperde informatie en kennis rondom klantdienstverlening efficiënt bij elkaar te brengen. Het doel is uiteindelijk te komen tot een situatie waarbij wij zo veel mogelijk werken vanuit één bron waarin de gebruiksvriendelijkheid, kwaliteit en actualiteit van de kennis voldoende geborgd is.

Digitale dienstverlening nog slimmer en gebruiksvriendelijker

Een eerste stap die wij in 2024 nemen, is het implementeren van de nieuwe versie van Mijn GBLT (Mijn Loket) inclusief Engelse versie. Daarna starten we met de voorbereidingen voor het klantvriendelijker maken van onze selfservice in de Mijn GBLT-omgeving voor inwoners, eigenaars en bedrijven. Idealiter kijken wij op basis van klantreizen naar onze selfservicediensten en ontwikkelen daar stapsgewijs,

samen met customer experience-ontwerpers, nieuwe simpele, duidelijk en gebruiksvriendelijke aanvraagstraten voor. Deze ontwerpen toetsen wij aan klanten waarna de nieuwe diensten gerealiseerd worden. Een permanente gesloten feedbackloop van de Mijn GBLT-omgeving met klanten zou onderdeel moeten zijn van deze nieuwe situatie. Wij moeten eerst onderzoeken in hoeverre deze werkwijze haalbaar is en welke kosten erbij komen kijken. Gezien de complexiteit van het vraagstuk is het nog niet mogelijk een juiste indicatie van de benodigde investering en van de exacte tijdslijn te geven.

Besluitvorming van GBLT is ingericht conform de eisen van de Wet open overheid (Woo)
In 2025 voldoet GBLT aan de verplichting tot actieve openbaarmaking van overheidsinformatie in het kader van de Wet open overheid (Woo). Hiervoor is ontsluiting van overheidsinformatie via de Woo-index al getest en uitgevoerd. Op de website van GBLT is een aparte pagina voor de Woo met informatiecategorieën die voor GBLT gelden inclusief klachten. Op dit moment is de verwachting dat GBLT in 2025 geen extra kosten hoeft te maken om te kunnen voldoen aan de Wet open overheid.

Regie op klantcontacten door vastlegging en inzage van contacten en afspraken (Klantdossier centraal in beeld)
Wij benaderen de regie op klantcontact vanuit twee kanten; vanuit de medewerker en onze klanten. Eerst moeten wij intern de processen en systemen juist inrichten, voordat wij de regie ook aan de klant kunnen geven. In 2025 gaan wij aan de slag met de eerste fundamenten voor de regie op klantcontacten. Zo gaan wij contact per e-mail inrichten binnen zaakgericht werken. Voor het efficiënter vastleggen van telefonische contacten, en de afspraken die wij maken met klanten tijdens een contactmoment, bepalen wij in 2025 een plan van aanpak om dit te gaan realiseren. Op dit moment lijken slimme toepassingen met AI zoals automatische gesprekslogging en gespreksamenvattingen hiervoor een mogelijk goed passende oplossingsrichting.

Feedback van klanten gebruiken als brandstof voor verbeteren van onze processen en optimalisatie van de dienstverlening onder meer door de inzet van klantpanel en klanttevredenheidsonderzoeken (KTO)
We luisteren al goed naar onze klanten en willen ervaringen van klanten nog meer inzetten in het optimaliseren van onze processen en dienstverlening. Onze ambitie is om op termijn voor de processen helder te hebben welke acties nodig zijn om te voldoen aan de klantbehoefte en dit te gebruiken als brandstof om te verbeteren. Om deze ambitie te kunnen realiseren, starten wij met een inventarisatie in 2025. Uit deze inventarisatie verwachten wij als uitkomst dat er meer en/of andere behoefte is in inzichten van klanten (klantdata). Wij verwachten dat er te zijner tijd aanpassingen nodig zijn zodat de procesmanagers de juiste klantdata ontvangen op een manier die hen helpt deze ambitie waar te maken. Veranderingen die wij verwachten zijn aanpassingen en uitbreidingen van bestaande dashboards, rapportages en vragenlijsten, alsook het aanpassen en/of uitbreiden van onderzoeksmethodes. Het is op dit moment nog niet in te schatten welke investeringen hieraan verbonden zijn.

1.4 Dienstverlening opdrachtgevers

Doelstelling dienstverlening opdrachtgevers

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.

Verbeteringen gezamenlijk objectenbeheer

Begin 2024 wordt de pilot met Dalfsen afgerond waarin we met behulp van de applicatie Way2go samenwerken aan een goed objectenbeheer. Na een positieve evaluatie gaan we met onze andere deelnemende gemeenten in gesprek om hierin verdere samenwerking te zoeken. Eind 2025 hopen we dan met alle deelnemende gemeenten goede afspraken te hebben gemaakt en samenwerkingsvormen te hebben gerealiseerd. Dit is een belangrijke bijdrage aan onze datakwaliteit.

Verantwoording aan opdrachtgevers, passend bij de behoefte

We gaan in overleg met de opdrachtgevers over de invulling van voortgangsrapportages, zodat deze nu en in de toekomst blijven aansluiten bij de behoefte. Daarnaast willen we de mogelijkheden onderzoeken om opdrachtgevers toegang te verlenen tot standaard rapportages. Samen met de opdrachtgevers bepalen we welke informatiebehoefte er is en bouwen we rapportages die toegankelijk zijn voor onze opdrachtgevers.

Kennisoverdracht aan opdrachtgevers

De kennis van de belastingheffing en -inning en de uitvoering van de wet WOZ neemt met de jaren langzamerhand af bij onze opdrachtgevers. Dit is een logisch gevolg van de overdracht van de uitvoering van de processen door GBLT. Maar ook door verloop van kennis bij de opdrachtgevers. GBLT vindt het belangrijk dat bij onze opdrachtgevers een bepaalde mate van kennis aanwezig is over de werkzaamheden die GBLT voor hen uitvoert. Het beleid, de verordeningen en de keuzes in de uitvoering van de belastingheffing en -inning worden namelijk door de opdrachtgevers gemaakt. Om de kennis te waarborgen en over te dragen aan de opdrachtgevers gaan we een kennisbank inzetten. Regiefunctionarissen en medewerkers die betrokken zijn bij de keuzes die van belang zijn voor de uitvoering van de processen door GBLT, krijgen hiermee een handreiking om de kennis te borgen die helpt bij de keuzes die gemaakt moeten worden. Dit doen we onder andere door e-learnings beschikbaar te stellen voor onze deelnemers.

1.5 Sociaal gezicht

Sociaal gezicht

Inmiddels is aangetoond dat de faalkosten afnemen door kwaliteit te leveren. Hiermee worden de belastingopbrengsten geoptimaliseerd tegen lagere kosten. Het belang van maatschappelijk aanvaarde principes en kwaliteit van dienstverlening voor onze klanten weegt echter net zo zwaar als lage kosten.

De afgelopen jaren hebben ons inzicht gegeven dat effectief invorderen ook betekent dat we oog hebben voor de menselijke maat en daarmee passend invorderen. Zodat we belasting innen op duurzame wijze voor mens, milieu en maatschappij, en niet enkel gericht op de korte termijn. Dit doen we op zo efficiënt mogelijke wijze vanuit de missie ‘eenvoudig als het kan, persoonlijk als het nodig is’. Daarmee houden we de kosten zo laag mogelijk.

Dat sociale gezicht komt tot uiting in onze klantbenadering en in de omgang met onze medewerkers. Duurzaamheid ten aanzien van energie en milieu, maar ook goed en inclusief werkgeverschap zoals duurzame inzetbaarheid horen hierbij.

Ontwikkelen van een strategie op passend incasseren

In 2025 zijn wij in staat maatwerk te leveren als dat nodig is. Dit betekent passend invorderen, afgestemd op wat wél mogelijk is voor de klant. Daarvoor wordt beleid beschreven en vastgelegd zodat medewerkers heldere kaders hebben om maatwerk toe te passen. Daarnaast werken we in 2025 waar mogelijk datagedreven om de klant beter te kunnen bereiken en passend en proactief in te vorderen, zowel in ons massale invorderproces als voor maatwerk. Hiermee willen we zoveel mogelijk proactief zijn, voorkomen dat klanten in de dwanginvordering terechtkomen en op duurzame wijze belasting innen.

Het onderzoeken van mogelijkheden in samenwerking op het gebied van schuldenproblematiek

In 2024 doen we onderzoek naar mogelijke vroegsignalering en in 2025 geven we hier vervolg aan. Met als doel proactief te kunnen handelen bij schulden, geen onnodige invorderinspanningen te verrichten en maatschappelijke kosten te beperken. Dit alles binnen wettelijke mogelijkheden en kaders.

De rol die onze opdrachtgevers hebben in het kader van onder andere de armoedebestrijding vraagt om samenwerking met GBLT en het gebruik van informatie. Het uitwisselen van gegevens en verstrekken van informatie is gebonden aan juridische en fiscale geheimhoudingsregels. We gaan op zoek naar de mogelijkheden die er zijn als het gaat om proactieve schuldenaanpak en vroegsignalering, waarbij we binnen de kaders en regelgeving blijven. Hiervoor gaan we onderzoeken welke mogelijkheden op dit moment nog onbenut blijven en leren we zo veel mogelijk van andere organisaties met vergelijkbare uitdagingen. De verwachting is dat we 2024 en een deel van 2025 nodig hebben om de mogelijkheden te verkennen en dat we in de loop van 2025 duidelijk hebben hoe we hier invulling aan kunnen geven.

Verdere invulling geven aan inclusiviteit en de inzet van diversiteit aan talent binnen onze organisatie in lijn met de wet banenafspraak

GBLT heeft zich gecommitteerd aan de onbeperkte denkers van de sector waterschappen. Dit commitment betekent dat GBLT het belangrijk vindt om een inclusieve organisatie te zijn. Daarom wil GBLT zich ook in 2025 sterk maken voor onze diversiteit.

In 2024 willen we op zoek gaan naar een of meerdere regionale samenwerkingspartners die ons kunnen ondersteunen bij het zoeken naar passende kandidaten voor vaste werkzaamheden binnen

GBLT. Daarnaast willen we per afdeling scherper in beeld krijgen wat de mogelijkheden zijn om iemand met een arbeidsbeperking te kunnen plaatsen. Ook gaan we in samenwerking met onze interne ambassadeurs kennissessies organiseren om de kennis en betrokkenheid op de werkvloer te vergroten.

Invulling geven aan nieuwe ontwikkelingen en wetgeving

GBLT hecht als uitvoeringsorganisatie veel belang aan de uitvoerbaarheid van nieuwe ontwikkelingen en wetgeving. In dat kader wil GBLT dan ook in 2025 een bijdrage leveren aan de uitvoeringstoetsen van nieuwe wetgeving ten aanzien van het lokale belastingdomein. Hierbij kan worden gedacht aan reacties op internetconsultaties en bijdragen aan uitvoeringstoetsen decentrale overheden (UDO). Hierbij kunnen bijdragen vanuit GBLT ook in samenhang met landelijke bijdragen vanuit de landelijke vereniging lokale belastingen (LVLB) en de stichting Landelijke lokale belastingprocessen (LLBP) plaatsvinden.

Footprint GBLT

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.

GBLT wil bij het inkopen van diensten en goederen een bijdrage leveren aan de transitie naar een circulaire economie. In het inkoopbeleid van GBLT wordt hier reeds invulling aan gegeven door bij inkopen een werkwijze te hanteren waarbij bewust de afweging wordt gemaakt ten aanzien van de maatschappelijke waarde. Dit wordt ook wel circulair inkopen genoemd. Bij de voorbereidingen en onderhandelingen over de cao van de sector waterschappen wordt daarnaast al jaren de wens uitgesproken om daarin veel groener te worden dan de sector nu is. Het vergroenen van de kilometers woon-werkverkeer en de dienstreizen past binnen afspraken die bij de cao horen. Vanuit GBLT wordt deze doelstelling ook onderkend en we willen dan ook graag een bijdrage leveren aan verduurzaming, waaronder het reduceren van de CO2-uitstoot. Dit begint met het inzichtelijk maken van onze huidige CO2-uitstoot, een zogenaamde nulmeting.

Om alle organisaties in de waterschapssector bewust te maken van de noodzaak om te vergroenen en om zoveel mogelijk goede voorbeelden te kunnen verzamelen, wordt vanaf 2024 en verder een challenge georganiseerd. Met de bedoeling zowel de organisaties als werknemers te stimuleren het aantal grijze kilometers (fossiele brandstof) te reduceren. De challenge toetst zowel de kwantitatieve reductie van het aantal grijze kilometers als de kwaliteit van de ideeën en inspanningen die daartoe leiden. De challenge heeft tot doel de bewustwording over de duurzaamheid van het vervoer te vergroten en ook ideeën te genereren die later kunnen bijdragen aan het verder vergroenen van de cao op dit terrein.

De challenge wordt vormgegeven door sociale partners in samenwerking met Arbeidsmarkt en Ontwikkelingsfonds (A&O fonds) Waterschappen. A&O fonds Waterschappen is formeel de uitvoerder van de challenge. Voor begeleiding van de opdracht wordt een commissie aangesteld waarin GBLT, namens de 14 gelieerde organisaties aan de waterschapsector, zal deelnemen. Hoewel de doelstellingen nog verder moeten worden uitgewerkt, wordt in elk geval gedacht aan het substantieel verminderen van de grijze kilometers en meer bewustwording en actief sturen om minder grijze kilometers te maken. De financiering van het project vindt in eerste instantie plaats vanuit algemene reserves van het A&O fonds Waterschappen. Een schatting van het benodigde budget wordt later gemaakt nadat de contouren van de opdracht verder zijn uitgewerkt.

Visie op duurzame inzetbaarheid operationaliseren

Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit blijft continu op de agenda staan. Zowel GBLT als de medewerkers hebben hierin een verantwoordelijkheid. Door een visie op duurzame inzetbaarheid te implementeren zijn we in staat een samenhangend geheel te maken van het onderwerp duurzame inzetbaarheid.

In ieder geval moet er aandacht zijn voor:

- leren en ontwikkelen: mee kunnen gaan in de veranderingen;
- samenwerken: verschuiving van eigen opdracht naar gezamenlijke opdracht;
- veranderingsbereidheid: verandering kunnen zien als een kans in plaats van een bedreiging;
- eigen verantwoordelijkheid nemen: medewerkers inzicht geven in de veranderingen, zodat ze bewuste keuzes kunnen maken en met die keuzes tot actie kunnen overgaan.

1.6 Lerende organisatie

Doelstelling lerende organisatie

De specifieke kennis en vaardigheden die het domein van lokale belastingen vraagt, maakt het nodig dat de specifieke kennis en vaardigheden die we al in huis hebben worden overgedragen aan collega's. Door medewerkers voor wie het pensioen in zicht is kennissessies en trainingen te laten verzorgen, borgen we de overdracht van kennis. Daarnaast zetten we in op bredere inzetbaarheid van onze medewerkers, zodat ze op piekmomenten kunnen bijspringen bij andere processen.

Academieraad

GBLT biedt vanuit de Academieraad een opleidingsaanbod dat kan meebewegen met de veranderende behoefte van de organisatie en medewerkers. De Academieraad stelt het opleidingsaanbod van de GBLT Academie jaarlijks vast aan de hand van de strategie van de organisatie, de geïnventariseerde opleidingsbehoeften en het beschikbare budget. Dit vraagt een goede aansluiting op de strategische personeelsplanning en een jaarlijkse inventarisatie van de leer- en ontwikkelbehoeften.

De Academieraad heeft een aantal uitgangspunten geformuleerd om invulling te kunnen geven aan bovenstaande ontwikkelingen:

- medewerkers moeten bepaalde basiskennis hebben;
- op dat fundament is vakkennis van het eigen proces/de eigen afdeling nodig;
- tenslotte kunnen medewerkers zich verder specialiseren in een bepaald vakgebied, of in de breedte op andere processen binnen GBLT.

Ontwikkelgebieden voor medewerkers inzichtelijk

GBLT heeft inzichtelijk welke ontwikkelgebieden er zijn voor de medewerkers vanuit de organisatiebehoefte. Door de invoering van een generiek functiehuis ontstaat er meer inzicht in welke richting ontwikkeling mogelijk is binnen GBLT. De strategische personeelsplanning heeft hierin een bepalende rol.

Medewerkers geven opleiding

GBLT investeert in tijd door de eigen medewerkers de opleidingen te laten geven voor de ontwikkelgebieden zodat kennis breder wordt gedeeld op de werkplek en meteen kan worden ingezet. GBLT heeft medewerkers met enorm veel kennis. Om te voorkomen dat deze kennis verloren gaat bij pensionering is kennisoverdracht belangrijk. Door het geven van opleidingen door deze medewerkers wordt de kennis gedeeld.

Regie op eigen ontwikkeling

Onderdeel van duurzame inzetbaarheid is dat medewerkers in staat zijn zich te ontwikkelen en in staat zijn aan te geven hoe ze zich willen ontwikkelen. Dit vraagt wat van medewerkers en van leidinggevenden. Medewerkers worden uitgedaagd na te denken over hun eigen ontwikkeling en leidinggevenden moeten in staat zijn de medewerkers hierin te faciliteren, onder andere door het goede gesprek te voeren.

Uitwisseling van informatie met collega-belastinguitvoerders

De al eerder opgestarte samenwerkingsverbanden zetten we voort. Denk hierbij aan de samenwerking met andere belastingkantoren die ook Centric belastingen gebruiken, en aan de LLBP (Landelijke Lokale Belastingprocessen), waar we als GBLT nauw bij betrokken zijn. De LLBP positioneert zich steeds meer als dé expert op het gebied van lokale belastingprocessen, als GBLT willen we daar onze invloed op blijven uitoefenen. Ook de LVLB (Landelijke Vereniging Lokale Belastingen) is en blijft een belangrijk gremium om kennis te delen en samen te werken aan nieuwe ontwikkelingen. De genoemde gremia

zijn bedoeld om samen te werken, maar ook om de kennis zoveel mogelijk te delen met alle partijen die betrokken zijn bij lokale belastingen.

1.7 Raming baten en lasten, dekkingsmiddelen en onvoorzien

Baten en lasten

De uitvoering van het programma heeft effecten op de baten en lasten. Een uitgebreide weergave van de baten en lasten, inclusief een toelichting is opgenomen in de financiële begroting. In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de baten en de lasten op hoofdlijnen weergegeven.

bedragen in € x 1.000	jaarrekening 2023 concept	begroting 2024 wijziging	begroting 2025
Totaal van de lasten	25.341	26.440	26.673
Totaal van de baten	-6.664	-5.930	-5.919
Totale deelnemersbijdrage	**18.677**	**20.510**	**20.754**

Dekkingsmiddelen en onvoorzien

In het overzicht van de dekkingsmiddelen wordt weergegeven op welke wijze het verschil tussen de baten de lasten wordt gedekt. GBLT heeft geen dekkingsmiddelen uit belastingopbrengsten, dividenden of overige algemene opbrengsten. Wel is sprake van een rentebate die het gevolg is van het kortstondig beheren van de financiële middelen. Deze rentebate is verwerkt in het totaal van baten. Voor het begrotingsjaar 2025 bedraagt deze rentebate € 300.000.

Aan de lastenkant is een bedrag van € 200.000 opgenomen voor onvoorziene uitgaven. Dit bedrag wordt structureel meegenomen in de raming en het dagelijks bestuur van GBLT is bevoegd deze uitgaven te doen. Vorenstaande volgt uit de verordening financieel beheer GBLT, artikel 8.

De kosten van GBLT worden enerzijds door de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling gedragen en anderzijds verworven door aan belastingplichtigen in rekening gebrachte (invorder)kosten voor het verzenden van onder andere aanmaningen en dwangbevelen. De netto exploitatielasten worden volgens de verdeelsleutel, die vermeld staat in de Bijdrageverordening GBLT 2016, aan de deelnemers in rekening gebracht. De totale deelnemersbijdrage voor 2025 bedraagt afgerond € 20.754.000. Voor de verdeling tussen de individuele deelnemers verwijzen we naar de financiële begroting hoofdstuk 6 'Begroting naar kostendragers'. De bijdrage van de deelnemers is gebaseerd op de kostenverdeelsleutel (zie bijlage A).

2 Externe en interne ontwikkelingen

Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de relevante ontwikkelingen die zich sinds het vorige begrotingsjaar hebben voorgedaan.

2.1 Externe en interne ontwikkelingen sinds het vorige begrotingsjaar en de meerjarenraming

Vorig jaar zijn oriënterende gesprekken gevoerd met drie gemeenten die het proces van heffen, innen en de uitvoering van de wet WOZ willen onderbrengen bij GBLT. Na een fase waarin de mogelijkheden van een samenwerking zijn onderzocht, hebben de gemeenten in januari 2024 een formeel verzoek voor toetreding tot de gemeenschappelijke regeling GBLT ingediend bij het bestuur.
De verwachting is dat in 2025 deze gemeenten tot de gemeenschappelijke regeling toetreden. Hoewel het proces ter voorbereiding en besluitvorming daarop in volle gang is, is in de begroting 2025 nog niet gerekend met extra deelnemers. Afhankelijk van de daadwerkelijke besluitvorming zal een begrotingswijziging 2025 voorzien in financiële verwerking van de toetreding van nieuwe deelnemers.

De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de vorige begroting en meerjarenraming betreffen:
- Vanaf 1 januari 2024 is de gemeente Ommen toegetreden tot de gemeenschappelijke regeling GBLT;
- Vanaf 1 januari 2024 is het contract voor de inhuur van een groot deel van de medewerkers van het klantcontactcentrum niet verlengd. In plaats daarvan zijn de medewerkers in dienst gekomen van GBLT. Dit past binnen de doelstellingen van een wendbare en lerende organisatie;
- In de begrotingswijziging 2024, de begroting 2025 en de meerjarenraming 2026-2029 wordt rekening gehouden met een materiele rentebate uit het schatkistbankieren.
- De accountantsdiensten zijn aanbesteed en heeft er in geresulteerd dat de accountantscontrole vanaf 2024 door een nieuw accountantskantoor wordt uitgevoerd.

2.2 Uitgangspunten en normen

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 meerjarige 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 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 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.

Afwijkingen ten opzichte vorige begroting en meerjarenraming

Ten opzichte van de vorige begroting en de meerjarenraming zijn enkele relevante afwijkingen te benoemen.

In de actuele begroting wordt rekening gehouden met een rentebate als gevolg van het overnight-tarief bij het schatkistbankieren. De hoogte is uiteraard afhankelijk van de ontwikkelingen op de rentemarkt. Vooralsnog wordt uitgegaan van een structurele bate in de exploitatie. In de

meerjarenraming die vorig jaar is gemaakt bij de begroting 2024 werd nog geen rekening gehouden met een rentebate.

Onder andere vanwege een aanpassing van de tarieven in de kostenwet, nemen de invorderbaten toe. Ten opzichte van de vorige begroting en meerjarenraming wordt uitgegaan van een structureel hogere opbrengst van € 1 mln.

3 De paragrafen

Paragraaf 1 - Uiteenzetting financiële positie

Financiering
GBLT heeft geen leningen en kredieten (financieringsportefeuille) en op basis van de begroting en de voorgenomen vervangingsinvesteringen is het uitgangspunt dat dit vanuit de eigen liquide middelen gefinancierd kan worden (o.a. door afschrijvingen). De rentelasten zijn als gevolg nihil en het renteresultaat is positief vanwege de rentebate op het schatkistbankieren. Aangezien de rentelasten nihil zijn en er geen financieringsbehoefte is, is geen rente toegerekend aan de investeringen.

Bedrijfsfinanciering
GBLT trekt alleen geld aan voor de uitvoeringstaak. Dit betekent dat alleen geld wordt aangetrokken voor activiteiten die door het bestuur zijn goedgekeurd. Bij het, eventueel, aantrekken van vreemd vermogen houdt GBLT zich aan de financieringsvoorschriften zoals die zijn vastgesteld in de Wet financiering decentrale overheden (wet Fido). Daarvoor staan twee instrumenten ter beschikking:

- de kasgeldlimiet om het renterisico te beperken bij financiering met kort geld (< 1 jaar);
- de renterisiconorm om het renterisico te beperken bij financiering met lang geld (> 1 jaar).

Kasgeldlimiet
Conform artikel 2 van de uitvoeringsregeling financiering decentrale overheden, is voor gemeenschappelijke regelingen de kasgeldlimiet bepaald op 8,2% van het begrotingstotaal bij aanvang van het jaar. De kasgeldlimiet bedraagt €2.187.172.

Renterisiconorm
Uitgangspunt voor het invoeren van de renterisiconorm is het streven naar een spreiding van looptijden van langlopende leningen, met als doel een beperking van renterisico's. Het bedrag aan aflossing en het bedrag van de lening dat in aanmerking komt voor renteherziening mag in het betreffende jaar de renterisiconorm niet overschrijden. Voor gemeenschappelijke regelingen is de renterisiconorm bepaald op 20% van het begrotingstotaal per 1 januari van het begrotingsjaar met een minimum van € 2.500.000. Dit betekent dat de renterisiconorm voor GBLT € 5.334.566 bedraagt.

Kredietfaciliteit
In de praktijk betekent het bovenstaande dat GBLT:

- wekelijks de ontvangen belastingopbrengsten doorbetaalt aan de opdrachtgevers;
- nagenoeg altijd een gering positief saldo heeft dat dagelijks wordt afgestort bij de schatkist.

Liquiditeitspositie
De door de deelnemers te betalen bijdragen zullen maandelijks worden verrekend met de ten behoeve van de deelnemers ontvangen belastinggelden.

Risicobeheer
Er vindt geen uitzetting van gelden plaats en GBLT maakt geen gebruik van financiële instrumenten zoals derivaten en opties. Het risicobeleid is erop gericht toekomstige risico's inzichtelijk te maken, te beheersen, te verminderen of te spreiden.

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Weerstandsvermogen

GBLT houdt geen weerstandsvermogen aan. Conform artikel 44 lid 3 van de Gemeenschappelijke regeling GBLT zijn de deelnemers verplicht er zorg voor te dragen dat GBLT te allen tijde beschikt over voldoende middelen om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Dit betekent dat de deelnemers zelf maatregelen moeten treffen om eventuele risico's af te dekken. Het is daarom van groot belang om risico's goed te beheersen.
Binnen de begroting is een post onvoorzien opgenomen van € 200.000 die gebruikt kan worden om niet begrote kosten te dekken.

Risicomanagement

De aandacht voor risicomanagement is de afgelopen jaren sterk gegroeid. GBLT streeft ernaar de risico's in de processen in hoge mate te vermijden en/of beheersen. Primair willen we voorkomen dat er te laat, onvolledig of onjuist wordt opgelegd of beschikt, om zo te voorkomen dat de burger, onze deelnemers of wijzelf mogelijk in financiële problemen komen of ons imago een flinke deuk oploopt. Vanaf boekjaar 2025 is het van cruciaal belang om de rechtmatigheidsverantwoording voor dat jaar te waarborgen, waarbij de verantwoordelijkheid hiervoor bij het dagelijks bestuur komt te liggen.

Om de risico's te beheersen, maken we gebruik van het zogenaamde Three Lines of Defense-model. Primair verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstelling en beheersing van risico's van het proces is het lijnmanagement (eerste lijn). Een ander onderdeel van het model is het (intern) uitvoeren van verbijzonderde interne controles (VIC's) en audits. Dit zijn respectievelijk de tweede en derde lijn. Toezichthouders zoals de accountant en de Waarderingskamer kunnen gezien worden als vierde (externe) lijn.

Risicoposten in de begroting

De ontwikkelingen en doelen benoemd in het programma kennen op onderdelen nog financiële onzekerheden die gedeeltelijk in de begroting 2025 zijn opgenomen. Het gaat daarbij om de volgende posten:

- De ontwikkeling van de proceskosten is onzeker. Door de aangepaste nieuwe proceskostenvergoedingen voor WOZ-zaken wordt uitgegaan van een behoorlijke daling ten opzichte van 2023 en die daling is ook als zodanig verwerkt in de begroting 2025 en de meerjarenraming 2026-2029. Het zal echter in de komende jaren moeten blijken in hoeverre de proceskosten daadwerkelijk dalen. Extra risico hierbij vormt het advies van de advocaat generaal aan de Hoge Raad, dat begin 2024 is uitgebracht, waarbij wordt gesteld dat de aangepaste nieuwe proceskostenvergoeding het discriminatieverbod schendt. Hiermee wordt mogelijk de nieuwe proceskostenvergoeding alsnog doorgehaald, waardoor de oude regeling van toepassing is.
- De rentebaten en het gehanteerde percentage zijn afhankelijk van veel externe factoren. Daarmee bevat deze bate een risicofactor.
- De invorderopbrengsten zijn afhankelijk van externe ontwikkelingen en vormen daarmee een risicopost voor de baten. De bate is tevens afhankelijk van de wijze waarop deze vastgesteld moet worden. Het met de accountant afgestemde prognoseprotocol moet binnenkort herijkt worden. Dit kan incidenteel zorgen voor een trendbreuk.
- Prijsindexatie, inclusief cao, is afhankelijk van externe factoren. Voor de prijsindexatie hebben we aansluiting gezocht bij het streefdoel van de Europese Centrale Bank. Dit percentage ligt iets lager dan de prijsindexatie in de macro economische verkenning (februari 2024).

Bestemmingsreserves en voorzieningen

GBLT verdeelt jaarlijks alle lasten over de deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling en vormt derhalve geen eigen vermogen. Ook voor begrotingsjaar 2025 en in de meerjarenraming zijn geen bestemmingsreserves opgenomen.

In de begroting 2025 en het meerjarenperspectief zijn enkele voorzieningen opgenomen:

- Ambtsjubilea;
- Uitkering voormalig personeel;
- Proceskosten;

De jaarlijkse mutaties in de voorzieningen zijn niet materieel. De onttrekking (en dotatie) aan de voorziening van de proceskosten is afhankelijk van externe ontwikkelingen die niet of nauwelijks zijn in te schatten. Uitgangspunt is dat deze voorziening per saldo niet muteert. Voor een overzicht van de mutaties wordt verwezen naar de balansen, zowel voor de begroting 2025 en het meerjarenperspectief.

Kengetallen

Bij de uiteenzetting van de financiële positie behoren ook meerdere kengetallen conform de BBVW.

- Weerstandsvermogen
- Nettoschuldquote
- EMU-saldo
- Wendbaarheid van de begroting
- Lastendruk

In het onderdeel weerstandsvermogen en risicobeheersing is reeds aangegeven dat GBLT geen weerstandsvermogen aanhoudt. Dit kengetal is daarmee niet van toepassing.
Aangezien GBLT geen externe financiering heeft is eveneens het kengetal nettoschuldquote niet van toepassing.

Het EMU-saldo is het saldo van de inkomsten en uitgaven van de overheid. Het EMU-saldo van de lokale overheid telt mee voor het EMU-saldo van de totale overheid. Om inzicht te geven in het verwachte EMU-saldo van de lokale overheid is onderstaande tabel opgenomen voor begrotingsjaar 2025.

bedragen in €	
1 Exploitatiesaldo voor bestemming van reserves	0
2 Invloed Investeringen	
– netto investeringsuitgaven	0
+ verkoop materiële en immateriële vaste activa	0
+ afschrijvingen	341.352
3 Invloed voorzieningen	
+ toevoegingen aan voorzieningen t.l.v.exploitatie	0
– onttrekkingen aan voorzieningen t.b.v.exploitatie	0
– onttrekkingen rechtstreeks uit voorziening	-15.000
4 Invloed reserves	
+ toevoegingen aan reserves t.l.v.exploitatie	0
– onttrekkingen aan reserves t.b.v.exploitatie	0
– onttrekkingen rechtstreeks uit reserves	0
5 Deelnemingen en aandelen	
– boekwinst	0
+ boekverlies	0
EMU Saldo	**326.352**

De wendbaarheid van de begroting geeft de verhouding tussen de totale kapitaallasten en de totale bruto exploitatiekosten. De kapitaallasten van GBLT zijn nihil, waardoor deze ook geen beperkende invloed hebben op de wendbaarheid van de begroting.

Het kengetal lastendruk is bij GBLT niet van toepassing. De lastendruk voor de huishoudens volgt uit het beleid en de verordeningen dat door de deelnemende waterschappen en gemeenten wordt bepaald.

Paragraaf 2 - Assetmanagement

GBLT beschikt in beperkte mate over kapitaalgoederen. De kapitaalgoederen zijn de activa zoals inventaris en huurdersinvesteringen. Daarnaast beschikt GBLT over software om de dienstverlening aan de deelnemers uit te kunnen voeren. De activa worden op basis van gebruikelijke grondslagen afgeschreven en onderhoud is veelal contractueel vastgelegd om de duurzaamheid van de activa te borgen.

Het beleid van GBLT is er op gericht om activa tijdig te vervangen en kapitaalgoederen aan te schaffen die bijdragen aan de strategische doelstellingen en te zorgen dat de bedrijfsvoering effectief en efficiënt blijft verlopen.

Paragraaf 3 - Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering omvat het geheel van interne organisatieonderdelen die ondersteunend zijn aan de primaire activiteiten (kerntaken) van GBLT. Hiervoor is het dagelijks bestuur beleidsvormend. De stand van zaken binnen de organisatie en de (beleids)ontwikkelingen daarin zijn opgenomen in het programma.

De toetsing van financiële rechtmatigheid en de werking van de beheersmaatregelen om risico's te beperken, is geborgd binnen het controlejaarplan. Tot 2025 wordt de financiële rechtmatigheid in de controle en verklaring van de accountant betrokken. Vanaf 2025 wordt over de financiële rechtmatigheid verantwoording afgelegd door het dagelijks bestuur aan het algemeen bestuur. In 2024 worden de voorbereidingen voor de wijzigingen in de rechtmatigheidsverantwoording getroffen, zodat de implementatie in 2025 kan plaatsvinden.

Paragraaf 4 – Verbonden partijen

Een verbonden partij is een privaat- dan wel publiekrechtelijke organisatie waarin GBLT een bestuurlijk en een financieel belang heeft. GBLT heeft de volgende verbonden partij:

Vereniging werken voor waterschappen

De Vereniging werken voor waterschappen (Vwvw) is sinds 2018 de werkgeversvereniging van de waterschappen en daaraan gelieerde organisaties.

Vanaf 2019 is GBLT aangesloten bij de werkgeversvereniging. GBLT heeft stemrecht en betaalt een bijdrage voor de kostenvergoeding. De (financiële) impact van deze verbonden partij op de exploitatie en bedrijfsvoering, inclusief risico's, is niet materieel.

Financiële begroting

In de financiële begroting 2025 wordt een uitgebreide weergave gepresenteerd en toegelicht van de lasten en de baten die behoren bij het programma. GBLT kent één programma, namelijk de heffing en inning van belastingen en de uitvoering van de Wet WOZ. De totale lasten van het programma bedragen € 26.673.000. Door de deelnemers wordt hieraan een bedrag van € 20.754.000 bijgedragen. Naast de deelnemersbijdrage ontvangen we € 5.500.000 aan invorderingskosten, door te late betaling van belastingaanslagen. Tevens worden personeelsbaten ontvangen van € 80.000 en rentebaten van € 300.000.

In het kort worden de gehanteerde uitgangspunten en normen benoemd. Hierbij wordt ook verwezen naar onderdeel 2.2 in de beleidsbegroting.

1 Uitgangspunten en normen

Hieronder worden de belangrijkste uitgangspunten en normen toegelicht. Naast onderstaande uitgangspunten en normen zijn ook de uitgangspunten en normen van toepassing die zijn opgenomen in hoofdstuk 2 van de beleidsbegroting.

1.1 Autonome salarisontwikkeling en overige loonkosten

Voor GBLT is de cao werken voor waterschappen van toepassing. De ontwikkeling van de cao bepaalt in hoge mate de toename van de salarissen en ook van de secundaire arbeidsvoorwaarden. De salariskosten van het eigen personeel, inclusief sociale premies, beslaan ongeveer 63,5% van de totale lasten in de begroting 2025.

Voor de 2025 gaan we uit van een cao stijging van 2,5%. Daarnaast wordt in de salariskosten rekening gehouden met de ruimte die medewerkers hebben om te groeien binnen de schaal. Bij voldoende ruimte wordt uitgegaan van 2,5%. Dit is voor ongeveer 40% van de medewerkers van toepassing.

Voor overige personeelslasten is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 2%. Deze 2% is gekoppeld aan het streefdoel voor de inflatie van de Europese centrale bank.
Voor de bijzondere beloning en studie en opleidingen wordt gerekend met een stijging van 3,2%.

1.2 Overige uitgangspunten en normen

Voor de overige uitgangpunten en normen wordt verwezen naar hoofdstuk 2 van de beleidsbegroting.

2 Overzicht van baten en lasten

In de volgende tabellen worden de lasten en de baten weergegeven.

bedragen in € x 1.000	jaarrekening 2023 concept	begroting 2024	begroting 2024 wijziging	begroting 2025
LASTEN				
1 Rente en afschrijvingen				
1.1 Externe rentelasten	0	0	0	0
1.2 Interne rentelasten	40	80	80	80
1.3 Afschrijvingen van activa	364	353	424	341
1.4 Afschrijvingen van boekverliezen	0	0	0	0
Totaal rente en afschrijvingen	**404**	**433**	**504**	**421**
2 Personeelslasten				
2.1 Salarissen huidig personeel en bestuurders	10.370	11.453	13.025	13.392
2.2 Sociale premies	2.945	3.230	3.463	3.561
2.3 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur	0	0	0	0
2.4 Overige personeelslasten	491	752	767	787
2.5 Personeel van derden	2.324	1.579	634	483
2.6 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders	28	0	0	0
Totaal personeelslasten	**16.158**	**17.015**	**17.890**	**18.222**
3 Goederen en diensten van derden				
3.1 Duurzame gebruiksgoederen	0	21	21	21
3.2 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	210	293	254	259
3.3 Energie	7	7	11	12
3.4 Huren en rechten	364	370	381	388
3.5 Leasebetalingen operational lease	21	22	23	24
3.6 Pachten en erfpachten	0	0	0	0
3.7 Verzekeringen	24	21	25	25
3.8 Belastingen	13	12	12	13
3.9 Onderhoud door derden	2.396	2.435	2.743	2.798
3.10 Overige diensten door derden	4.900	5.018	4.375	4.289
Totaal goederen en diensten van derden	**7.935**	**8.200**	**7.846**	**7.829**
4 Bijdragen aan derden				
Totaal bijdragen aan derden	**0**	**0**	**0**	**0**
5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien				
5.1 Toevoegingen aan voorzieningen	844	0	0	0
5.2 Onvoorzien	0	200	200	200
Totaal toevoeging voorzieningen/onvoorzien	**844**	**200**	**200**	**200**
6 Toevoegingen bestemmingsreserves				
6.1 Toevoegingen aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Totaal toevoeging bestemmingsreserves	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAAL LASTEN	**25.341**	**25.847**	**26.440**	**26.673**

bedragen in € x 1.000	jaarrekening 2023 concept	begroting 2024	begroting 2024 wijziging	begroting 2025
BATEN				
0 Resultaat voorgaand boekjaar	**0**	**0**	**0**	**0**
1 Financiële baten				
1.1 Externe rentebaten	483	0	350	300
1.2 Interne rentebaten	0	0	0	0
Totaal financiele baten	**483**	**0**	**350**	**300**
2 Personeelsbaten				
2.1 Baten in verband met salarissen en sociale lasten	97	70	80	80
Totaal personeelsbaten	**97**	**70**	**80**	**80**
3 Goederen en diensten aan derden				
3.6 Diensten voor derden bijdragen deelnemers	20.933	21.277	20.510	20.754
3.6 Diensten voor derden	0	0	0	0
Totaal goederen en diensten aan derden	**20.933**	**21.277**	**20.510**	**20.754**
4 Bijdragen van derden				
4.1 bijdragen van overigen	80	0	0	0
Totaal bijdragen van derden	**80**	**0**	**0**	**0**
5 Waterschaps- en gemeentebelastingen				
5.1 Invorderopbrengsten	5.132	4.500	5.500	5.500
Totaal waterschaps- en gemeentebelastingen	**5.132**	**4.500**	**5.500**	**5.500**
6 Interne verrekeningen				
6.1 Onttrekkingen aan voorzieningen	873	0	0	39
6.2 Geactiveerde lasten	0	0	0	0
Totaal interne verrekeningen	**873**	**0**	**0**	**39**
TOTAAL BATEN	**27.598**	**25.847**	**26.440**	**26.673**
Totaal saldo van baten en lasten	**2.257**	**0**	**0**	**0**
Toevoegingen en ontrekking reserves				
Toevoeging aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Onttrekkingen aan bestemmingsreserve	0	0	0	0
Resultaat	**2.257**	**0**	**0**	**0**

Toelichting baten en lasten

Ontwikkeling totale lasten en resultaat boekjaar 2023, begrotingswijziging 2024 en begroting 2025

De begroting 2025 wordt gelijktijdig (voor zienswijze) aangeboden met de begrotingswijziging 2024. De begrotingswijziging is daarbij in een afzonderlijk document opgenomen. In deze begroting 2025 is voor de volledigheid het effect van de begrotingswijziging 2024 ook in de financiële tabellen opgenomen. Daarnaast is de realisatie in 2023 gepresenteerd.
De begroting 2025 laat een totaal aan lasten zien van € 26.673.000 en een deelnemersbijdrage van € 20.754.000. In de begrotingswijziging 2024 zijn de totale lasten ingeschat op € 26.440.000 en is de verwachte deelnemersbijdrage € 20.510.000.

Toelichting lasten

Algemeen

Bij de lasten is rekening gehouden met de prijspeilontwikkeling ten opzichte van de begroting 2024, zowel voor de goederen en diensten als alle personeelslasten. Deze staat beschreven in de

uitgangspunten en normen, hoofdstuk 2 van de beleidsbegroting. Deze indexatie heeft een substantiële impact op de toename van de kosten.

1 Rente en afschrijvingen

De begroting van de afschrijvingslasten 2025 ligt iets lager dan de lasten uit de begrotingswijziging 2024. In 2025 zijn de huurdersinvesteringen van 2014 volledig afgeschreven. Door aanschaf van laptops, telefoons en een raming van € 250.000 voor een nieuwe investering in de kantoorruimte, blijven de afschrijvingslasten in lijn met voorgaande jaren.

2 Personeelslasten

Ten opzichte van de primaire begroting 2024 en de begrotingswijziging 2024 nemen de totale personeelslasten met respectievelijk € 1.208.000 en € 333.000 toe. De toename is grotendeels het gevolg van een stijging van de salarissen en sociale premies. Reden hiervoor is enerzijds de stijging van de cao die in 2024 van kracht is geworden. Anderzijds heeft een verschuiving plaatsgevonden van personeel van de frontoffice van inhuur naar vaste dienst. De stijging wordt daarmee deels gecompenseerd door lagere lasten personeel derden en overige personeelslasten.

De toename ten opzichte van de begrotingswijziging is grotendeels het gevolg van de verwachte stijging van de lonen met de prijspeilontwikkeling. De cao is nog niet vastgesteld voor 2025. In de begroting wordt uitgegaan van een stijging van de cao met 2,5%. Daarnaast is rekening gehouden met de jaarlijkse individuele doorgroeimogelijkheden van de medewerkers. Mede als gevolg van enkele besparingen stijgen de totale personeelskosten ten opzichte van de begrotingswijziging 2024 met ca. 2%.

3 Goederen en diensten van derden

De lasten voor goederen en diensten van derden laten per saldo een afname zien ten opzichte van de primaire begroting 2024 van € 370.000. Het grootste deel hiervan wordt in de begrotingswijziging 2024 meegenomen.
Het onderhoud door derden laat ten opzichte van de begroting 2024 een stijging zien van ruim € 360.000 en dit wordt veroorzaakt door het onderhoud automatisering. Met name de gestegen lonen in de ICT-sector zijn hiervan de oorzaak. De overige diensten door derden nemen ten opzichte van de primaire begroting 2024 met ongeveer € 730.000 af. Dit is grotendeels het gevolg van een daling van de proceskostenvergoeding (NCNP) met € 470.000. Daarnaast wordt een besparing gerealiseerd op de digitale postverwerking van ongeveer € 125.000 en een besparing door het laten vervallen van het budget voor sociaal incasseren met € 100.000. De overige besparingen betreffen voornamelijk minder uitbesteden van werk, extern advies en lagere kosten voor de accountant (€ 32.000 lager).

5 Toevoegingen aan voorzieningen en onvoorzien

Op grond van een besluit van het algemeen bestuur (29 mei 2013) wordt jaarlijks een bedrag van € 200.000 in de begroting opgenomen als onvoorzien.
In de begroting wordt er vanuit gegaan dat er geen toevoegingen aan overige voorzieningen nodig is.

Toelichting baten

1 Financiële baten

In de begroting wordt conform de gehanteerde uitgangspunten rekening gehouden met een bedrag van € 300.000 aan rentebaten, die voortvloeien uit het schatkistbankieren.

2 Personeelsbaten
Dit zijn baten die we ontvangen vanuit onder andere het UWV bij zwangerschapsverlof, overige subsidies voor medewerkers met een arbeidsbeperking en langdurig arbeidsongeschikte medewerkers.

3 Goederen en diensten aan derden
Het hier opgenomen bedrag bestaat volledig uit de begrote bijdragen van de deelnemers.

4 Bijdragen van derden
In de begroting is geen rekening gehouden met bijdragen van derden.

5 Invorderopbrengsten (waterschaps- en gemeentebelastingen)
Het invorderproces levert structureel een bijdrage aan de baten van GBLT, als gevolg van aanmanings- en dwangbevelkosten die bij de burger in rekening worden gebracht. In de begrotingswijziging 2024 is dit bijgesteld naar € 5.500.000 op basis van de jaarrekening 2023 en de stijging van de maximale bedragen uit de Kostenwet. Dit is een stijging van € 1.000.000 ten opzichte van de oorspronkelijke begroting 2024. Deze stijging trekken we door in 2025 en verder.

6 Interne verrekeningen/ottrekkingen aan voorzieningen
Voor 2025 wordt geraamd dat voor de ambtsjubilea en uitkeringen voormalig personeel een onttrekking aan de voorziening nodig is van € 39.000.

Incidentele baten en lasten
In de begroting zijn geen specifieke incidentele baten en lasten opgenomen die materieel zijn. Wel is sprake van enkele baten en lasten die van jaar tot jaar fluctueren en gevoeliger zijn voor externe factoren. Dit betreffen onder andere de rentebaten en de invorderopbrengsten. Aan de lastenkant zijn dit met name de proceskostenvergoedingen als gevolg van toegekende bezwaar- en beroepsschriften.

Toevoegingen en onttrekkingen aan reserves
GBLT houdt geen reserves aan, waardoor geen sprake is van onttrekkingen en toevoegingen.

3 Investeringen

In het begrotingsjaar 2025 zijn geen investeringen gepland boven de € 50.000. In het meerjarenperspectief zijn vervangingsinvesteringen opgenomen. Voor een overzicht van de geplande investeringen en de ontwikkeling van de activa wordt verwezen naar bijlage B en C.

4 Balans

In onderstaande balansopstelling is de eindbalans voor 2023, de prognosebalans voor de gewijzigde begroting 2024 en de eindbalans voor de begroting 2025 opgenomen. De eindbalans moet gezien worden als de beginbalans van het daaropvolgende jaar.

Bedragen x € 1.000	Jaarrekening 2023	Begroting 2024 (gewijzigd)	Begroting 2025
Activa			
Vaste activa			
Immateriele vaste activa	–	–	–
Materiële vaste activa	555	981	640
Financiele vaste activa	–	–	–
Totaal vaste activa	**555**	**981**	**640**
Vlottende activa			
Voorraden	–	–	–
Uitzettingen met een looptijd korter dan één jaar	3.396	1.078	1.380
Kortlopende vorderingen	2.863	2.500	2.500
Liquide middelen	4	2	2
Overlopende activa	–	–	–
Totaal vlottende activa	**6.263**	**3.580**	**3.882**
Totaal activa	**6.818**	**4.561**	**4.522**

Bedragen x € 1.000	Jaarrekening 2023	Begroting 2024 (gewijzigd)	Begroting 2025
Passiva			
Vaste passiva			
Eigen vermogen			
Algemene reserves	–	–	–
Bestemmingsreserves	–	–	–
Nog te bestemmen resultaat lopend boekjaar	2.257	–	–
Voorzieningen			
Ambtsjubilea	204	204	189
Uitkering voormalig personeel	24	24	–
Proceskosten	216	216	216
Vaste schulden	–	–	–
Totaal vaste passiva	**2.701**	**444**	**405**
Vlottende passiva			
Netto vlottende schulden met een looptijd korter dan één jaar	3.521	3.521	3.521
Overlopende passiva	596	596	596
Totaal vlottende passiva	**4.117**	**4.117**	**4.117**
Totaal passiva	**6.818**	**4.561**	**4.522**

In de prognosebalans is er vanuit gegaan dat de mutaties beperkt zijn. Uitgangspunt is eveneens dat GBLT geen eigen vermogen aanhoudt. Het resultaat van het boekjaar wordt verrekend met de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling.

Activa

De uitzettingen met een looptijd korter dan één jaar betreffen de uitzettingen van het schatkistbankieren. Deze uitzettingen vormen de sluitpost in de prognosebalans van de gewijzigde begroting 2024 en de begroting 2025.

De kortlopende vorderingen bestaan voornamelijk uit openstaande invorderingsdebiteuren. Dit betreffen de vorderingen als gevolg van kosten voor opgelegde aanmaningen, dwangbevelen en hernieuwde bevelen. De voorziening voor dubieuze invorderingsdebiteuren zijn hierop in mindering gebracht.

Passiva

De netto vlottende schulden met een looptijd korter dan één jaar betreffen o.a. schulden aan leveranciers, te betalen belastingen en verloftegoeden personeel.

De overlopende passiva hebben voornamelijk betrekking op verplichtingen die in het begrotingsjaar zijn opgebouwd en in een volgend begrotingsjaar tot uitbetaling komen.

5 Meerjarenraming

De meerjarenraming heeft betrekking op de jaren 2026 tot en met 2029. Voor de meerjarenraming zijn de uitgangspunten en normen die zijn opgenomen in hoofdstuk 2 van de beleidsbegroting eveneens van toepassing. Deze wijken niet af van begrotingsjaar 2025.

Het meerjarenbeleid van GBLT wijkt niet substantieel af van de koers die we de afgelopen jaren hebben ingezet. GBLT geeft prioriteit aan kwaliteit van dienstverlening. Dit is de ontwikkelstrategie die we ook in het meerjarenperspectief vast blijven houden. De strategische ontwikkeldoelstellingen, zoals opgenomen in het programma van de beleidsbegroting, wijzigen niet in het meerjarenperspectief.

Conform de nieuwe regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (BBVW), die ingaat per 1 januari 2025, moet een toelichting worden gegeven op de meerjarenraming en ontwikkeling van de belastingopbrengsten. In de exploitatie van GBLT komen geen belastingopbrengsten voor als dekkingsmiddel van de lasten, waardoor dit onderdeel niet is opgenomen in deze meerjarenraming.

5.1 Meerjarenraming baten en lasten

In de volgende tabel wordt de meerjarenraming van de baten en de lasten weergegeven. Hierin worden de hiervoor genoemde uitgangspunten van het programma vertaald voor de jaren 2026 tot en met 2029.

bedragen in € x 1.000	begroting 2026	begroting 2027	begroting 2028	begroting 2029
LASTEN				
1 Rente en afschrijvingen	336	247	254	286
2 Personeelslasten	18.845	19.197	19.787	20.395
3 Goederen en diensten van derden	7.903	8.069	8.238	8.410
5 Toevoegingen voorzieningen/onvoorzien	215	218	218	218
TOTAAL LASTEN	**27.299**	**27.730**	**28.496**	**29.308**
BATEN				
1 Financiële baten	300	300	300	300
2 Personeelsbaten	80	80	80	80
3 Goederen en diensten aan derden	21.419	21.850	22.611	23.417
5 Waterschaps- en gemeentebelastingen	5.500	5.500	5.500	5.500
TOTAAL BATEN	**27.299**	**27.730**	**28.491**	**29.297**

Toelichting
De toename van de lasten is hoofdzakelijk het gevolg van de jaarlijkse prijsstijgingen. Deze toename van de lasten wordt gedekt door de bijdrage van de deelnemers. Deze bijdrage is opgenomen onder de baten bij punt 3 “Goederen en diensten aan derden”.
Onder punt 5 “Waterschaps- en gemeentebelastingen” zijn de invorderopbrengsten meegenomen. De hoogte van deze opbrengsten is gelijk gehouden aan de begroting 2025. Ook de rentebaten die zijn opgenomen bij de financiële baten zijn gelijk aan de begroting 2025.

5.2 Financiële positie

De uiteenzetting van de financiële positie zoals opgenomen en toegelicht in paragraaf 1 van de beleidsbegroting is voor wat betreft de financiering, het weerstandsvermogen en de kengetallen ook van toepassing voor de meerjarenraming. De ontwikkeling van het EMU-saldo en de geprognosticeerde balans in het meerjarenperspectief worden hieronder weergegeven.

EMU-saldo 2026-2029

bedragen in € x 1.000	begroting 2026	begroting 2027	begroting 2028	begroting 2029
1 Exploitatiesaldo voor bestemming van reserves	0	0	0	0
2 Invloed Investeringen				
- netto investeringsuitgaven	0	-200.000	-300.000	0
+ verkoop materiële en immateriële vaste activa	0	0	0	0
+ afschrijvingen	255.577	166.838	173.912	205.667
3 Invloed voorzieningen				
+ toevoegingen aan voorzieningen t.l.v.exploitatie	15.000	18.000	18.000	18.000
- onttrekkingen aan voorzieningen t.b.v.exploitatie	0	0	0	0
- onttrekkingen rechtstreeks uit voorziening	0	0	0	0
4 Invloed reserves				
+ toevoegingen aan reserves t.l.v.exploitatie	0	0	0	0
- onttrekkingen aan reserves t.b.v.exploitatie	0	0	0	0
- onttrekkingen rechtstreeks uit reserves	0	0	0	0
5 Deelnemingen en aandelen				
- boekwinst	0	0	0	0
+ boekverlies	0	0	0	0
EMU Saldo	**270.577**	**-15.162**	**-108.088**	**223.667**

Prognosebalans 2026-2029

Bedragen x € 1.000	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Activa				
Vaste activa				
Immateriele vaste activa	-	-	-	-
Materiële vaste activa	384	417	543	338
Financiele vaste activa	-	-	-	-
Totaal vaste activa	**384**	**417**	**543**	**338**
Vlottende activa				
Voorraden	-	-	-	-
Uitzettingen met een looptijd korter dan één jaar	1.651	1.621	1.490	1.684
Kortlopende vorderingen	2.500	2.500	2.500	2.500
Liquide middelen	2	2	2	2
Overlopende activa	-	-	-	-
Totaal vlottende activa	**4.153**	**4.123**	**3.992**	**4.186**
Totaal activa	**4.537**	**4.540**	**4.535**	**4.524**

Bedragen x € 1.000	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Passiva				
Vaste passiva				
Eigen vermogen				
Algemene reserves	-	-	-	-
Bestemmingsreserves	-	-	-	-
Nog te bestemmen resultaat lopend boekjaar	-	-	-	-
Voorzieningen				
Ambtsjubilea	204	207	202	191
Uitkering voormalig personeel	-	-	-	-
Proceskosten	216	216	216	216
Vaste schulden	-	-	-	-
Totaal vaste passiva	**420**	**423**	**418**	**407**
Vlottende passiva				
Netto vlottende schulden met een looptijd korter dan één jaar	3.521	3.521	3.521	3.521
Overlopende passiva	596	596	596	596
Totaal vlottende passiva	**4.117**	**4.117**	**4.117**	**4.117**
Totaal passiva	**4.537**	**4.540**	**4.535**	**4.524**

6 Begroting naar kostendragers

6.1 Bijdrage van de deelnemers

In de begroting, inclusief meerjarenraming, zijn de kostendragers de deelnemers die de lasten van het GBLT voor hun rekening nemen. De deelnemersbijdrage voor het jaar 2025 wordt in deze begroting vastgesteld op een totaalbedrag van € 20.754.000 (afgerond).

De kosten voor het heffen en innen van belastingen worden gedragen door alle deelnemers gezamenlijk, inclusief de kosten van klantencontacten en overhead. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt naar belastingsoorten, omdat het uniform combineren van aanslagen op één biljet beoogd wordt. De kosten voor het uitvoeren van de WOZ (waardering onroerende zaken) worden gedragen door de gemeentelijke deelnemers.

De totale verdeling van de deelnemersbijdragen ziet er, op basis van de verdeelsleutel, in meerjarenperspectief als volgt uit: de jaarlijkse stijging van de totale bijdrage van 2025 en verder ligt tussen de 1,2% en 3,6%. De belangrijkste oorzaken voor deze stijging zijn de prijspeilontwikkeling van 2% op basis van de uitgangspunten voor inflatie van materiële budgetten en de verwachte loonpeilontwikkeling van 2,5% meerjarig, inclusief de salarisstijging op basis van de individuele ontwikkelingen en doorgroeimogelijkheden.

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**

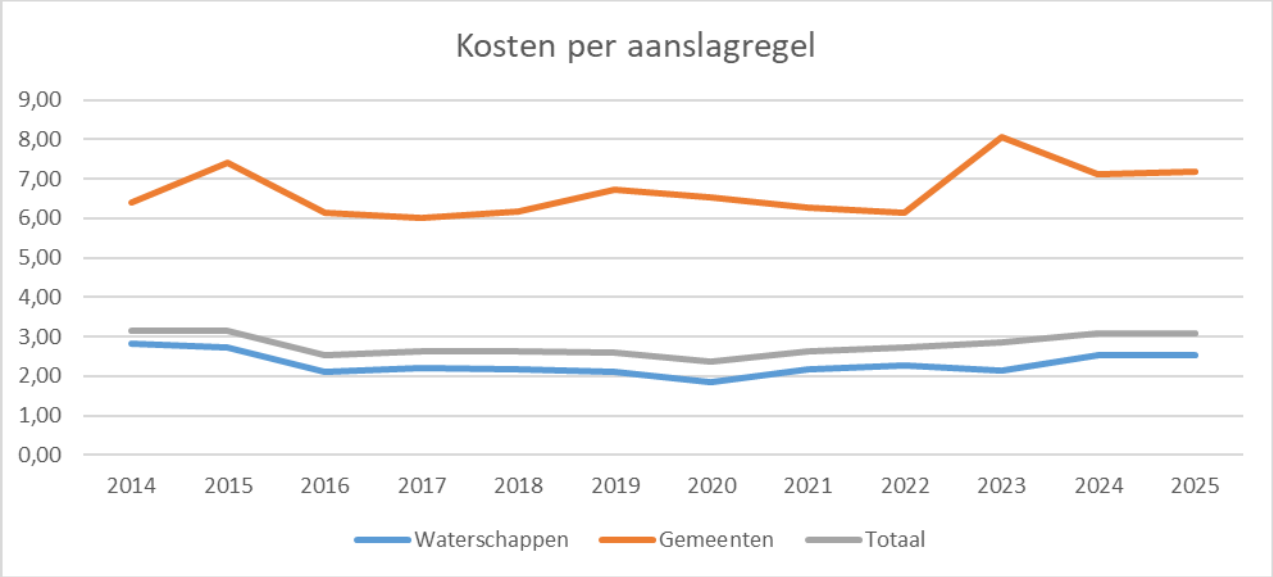
De hierboven vermelde bedragen zijn voor de gemeenten inclusief de compensabele btw.

In onderstaande tabel is de compensabele btw weergegeven.

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
gemeente Bunschoten	14	13	13	13	14	14	14
gemeente Dalfsen	24	22	23	23	24	24	25
gemeente Dronten	29	27	28	28	29	29	30
gemeente Leusden	26	24	25	25	26	26	27
gemeente Nijkerk	36	33	34	34	35	36	37
gemeente Ommen	17	16	16	16	17	17	18
gemeente Zwolle	121	112	114	115	118	120	123
compensabele BTW	**267**	**248**	**254**	**255**	**262**	**267**	**273**

6.2 Ontwikkeling kosten per aanslagregel

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van de kosten per aanslagregel opgenomen.



Bij de gemeentelijke deelnemers valt op dat de kosten per aanslagregel in 2023 relatief flink zijn toegenomen. Dit is het voornamelijk het gevolg van de hogere proceskostenvergoeding en uitvoeringskosten vanwege de forse stijging van de ontvangen WOZ-bezwaren.

De kosten per aanslagregel van de waterschappen en in totaal laat een licht opgaande lijn zien. Ondanks de prijsindexatie van de afgelopen jaren, is de prijs per aanslagregel tot en met de realisatie 2023 nauwelijks toegenomen in de afgelopen jaren.

Vaststellingsbesluit

De deelnemende waterschappen en gemeenten zijn in de gelegenheid geweest hun zienswijze over de begroting 2025 aan het dagelijks bestuur van GBLT kenbaar te maken. Het dagelijks bestuur heeft de ontvangen zienswijzen, voor zover ingediend, bij de begroting gevoegd en het geheel aan het algemeen bestuur aangeboden.

Het algemeen bestuur van GBLT,

- gezien het voorstel van het dagelijks bestuur van 10 juli 2024.
- gezien de zienswijzen/reacties van de deelnemers
- overwegende dat de begroting 2025 inclusief het meerjarenperspectief 2026 tot en met 2029, na voorafgaande kennisgeving, 14 dagen bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling voor eenieder ter inzage heeft gelegen,
- gelet op de artikelen 83 en 100 van de Waterschapswet,

besluit:

1. de begroting 2025 vast te stellen,
2. kennis te nemen van het meerjarenperspectief 2026 tot en met 2029,
3. het dagelijks bestuur te machtigen voor het beheer van de inkomsten en uitgaven,
4. het dagelijks bestuur te machtigen om onvoorziene uitgaven te doen tot maximaal € 200.000 van de jaarlijkse exploitatiekosten.

Zwolle, 11 september 2024

Het algemeen bestuur,

De voorzitter,	De directeur,
B.J. van Vreeswijk	R.A.C. de Haan

Bijlagen

Bijlage A Procentuele generieke kostenverdeling

Procentuele verdeling deelnemer	begroting 2025 generiek	2025 waterschap	2025 gemeente
waterschap Drents Overijsselse Delta		17,66%	
waterschap Rijn en IJssel		18,47%	
waterschap Vallei en Veluwe		29,68%	
waterschap Vechtstromen		22,09%	
waterschap Zuiderzeeland		12,10%	
Totaal Waterschappen	91,91%		
gemeente Bunschoten			6,39%
gemeente Dalfsen			8,81%
gemeente Dronten			13,41%
gemeente Leusden			9,29%
gemeente Nijkerk			13,29%
gemeente Ommen			6,54%
gemeente Zwolle			42,27%
Totaal Gemeenten	8,09%		
Totale deelnemersbijdrage	**100%**	**100%**	**100%**

In bovenstaande tabel zijn de percentages opgenomen voor de verdeling van de generieke kosten, conform de kostenverdeelsleutel.

Bijlage B Staat van activa

Omschrijving	Afschrijvings-duur in jaren	Jaar van investering of activering	Historisch investeringsbedrag	Afschrijvingen voorgaande jaren	Balans per 31-12-2024	Investeringen 2025	Des-investeringen aanschafwaarde 2025	Des-investeringen afschrijving 2025	Afwaarderingen wegens duurz. waardevermindering 2025	Afschrijvingen 2025	Balans per 31-12-2025
Materiële vaste activa											
Bedrijfsgebouwen											
Verbouwing Zwolle Lubeckplein	10	2014	1.341.390	1.341.390	-					-	-
Verbouwing pand	10	2024	250.000	8.333	241.667					25.000	216.667
Vervoermiddelen											
Dienstauto's	6	2012	14.490	14.490	-					-	-
Overige materiële vaste activa											
Kantoormeubilair Lubeckplein Zwolle	10	2014	347.726	347.726	0					-	0
Infrastructuur Lubeckplein Zwolle	5	2014	176.474	176.474	-					-	-
Schermen vergaderruimtes en lounges	5	2014	79.415	79.415	-					-	-
Laptops	3	2024	278.000	61.778	216.222					92.667	123.556
Mobiele telefoons en tablets	3	2024	182.060	40.458	141.602					60.687	80.916
Bureaustoelen	10	2024	140.000	4.667	135.333					14.000	121.333
Software											
Waarderingsapplicatie	5	2018	101.165	101.165	-					-	-
Voormelding	5	2018	49.160	49.160	-					-	-
Belastingapplicatie	5	2021 / 2022	455.573	359.120	96.453					91.114	5.339
Koppelingen		2022	128.130	76.878	51.252					25.626	25.626
Archief		2023	107.314	42.924	64.390					21.462	42.928
E-formulieren designer		2023	54.087	20.057	34.030					10.817	23.213
Totalen			**3.704.984**	**2.724.034**	**980.950**	**0**	**0**	**0**	**0**	**341.372**	**639.577**

Bijlage C Investeringsprogramma

bedragen in €	Afschrijvings-duur in jaren	Investeringen 2024	Investeringen 2025	Investeringen 2026	Investeringen 2027	Investeringen 2028	Investeringen 2029
Verbouwing pand	10	250.000					
Inventaris	10	140.000					
Mobiele telefonie + tablets (per 3 jaar)	3	182.000			200.000		
Laptops (per 3 jaar)	3	278.000				300.000	
Totaal		**850.000**	**0**	**0**	**200.000**	**300.000**	**0**

gemeente- en
waterschapsbelastingen