



Kadernotitie 2027

Inhoudsopgave

1. Voorwoord.....	3
2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen.....	4
3. Doelstellingen 2027.....	11
4. Financiën.....	15
Bijlage A: Financiële rekenparameters	18

1. Voorwoord

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

De kadernotitie 2027 presenteert op hoofdlijnen de beleidsmatige en financiële kaders voor GBLT en de effecten daarvan voor de opdrachtgevers in de periode 2027–2030. Net als voorgaande jaren bieden wij de kadernotitie, jaarstukken en begroting gelijktijdig aan. De kadernota blijft daardoor compact, zonder herhalingen in de begroting of jaarverslag. Conform het besluit begroting en verantwoording bevat de meerjarenraming de drie jaren volgend op het begrotingsjaar. Dit betekent dat in deze kadernotitie de meerjaren 2028 tot en met 2030 worden gepresenteerd.

In de kadernotitie benoemen wij de strategische doelen voor de periode 2027–2030. De begroting 2027 bevat de uitwerking van de plannen om de doelstellingen te bereiken, met de bijbehorende financiële middelen. Het algemeen bestuur van GBLT stelt de begroting vast, nadat zienswijzen van de deelnemers zijn ontvangen en meegewogen. De deelnemers kunnen hun visie daarbij betrekken op de meerjarige ontwikkeling van GBLT, zoals weergegeven in deze kadernotitie.

2. Strategische doelstellingen en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk worden de strategische doelstellingen en de ontwikkelingen die bij GBLT of in het domein van lokale belastingen spelen weergegeven, inclusief de doorontwikkeling van GBLT in de komende vier jaar. De strategische doelstellingen en ontwikkelingen wijken niet wezenlijk af van voorgaande jaren, maar dit betekent niet dat er geen ontwikkelingen te melden zijn.

2.1. Ontwikkelingen 2027–2030

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.

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 heeft de uitvoering van de WOZ onder druk gestaan. Het aantal bezwaren tegen de WOZ-waardering is gestegen en het aandeel van de no-cure-no-pay-bureaus (NCNP) is eveneens gestegen. Een aangepaste wetswijziging inzake de proceskostenvergoeding heeft geleid tot een daling van het aantal bezwaren van de NCNP-bureaus. Ook de proceskosten zijn als gevolg afgenomen. Begin 2026 is duidelijk geworden dat enkele NCNP-bureaus zijn gestopt met de dienstverlening. Dit komt waarschijnlijk omdat het verdienmodel niet meer aantrekkelijk is. Dat neemt niet weg dat er nog altijd meerdere partijen actief zijn en de omgeving dynamisch blijft. Zeker met de aanhoudende stijging van de huizenprijzen is het nog onzeker wat het effect op het aantal bezwaarschriften is in de komende periode.

Het stijgende aantal bezwaren is voor een groot deel gebaseerd op de secundaire kenmerken (kenmerken van bijvoorbeeld een badkamer en keuken). Deze kenmerken zijn doorgaans niet van de buitenkant te beoordelen. Meer inzicht in deze kenmerken vraagt dan ook meer participatie van de eigenaren bij de totstandkoming van de WOZ-waarde. Hiertoe wordt aan de woningeigenaren de mogelijkheid geboden permanent de secundaire objectkenmerken van hun woning in te zien en eventuele correcties of wijzigingen op een eenvoudige en veilige manier door te geven aan GBLT. Op deze manier krijgt de klant meer regie op zijn secundaire objectkenmerken en daarmee op de waardebepaling. De informatie wordt vervolgens meegenomen door de taxateurs van GBLT in de herwaardering van de woningen. Hiermee verbetert de kwaliteit van de waardering en wordt mogelijk het aantal bezwaren verminderd. Landelijk wordt gewerkt aan een nieuwe standaard voor 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. GBLT richt zich dus voornamelijk op een verdere verbetering van de kwaliteit van de waardering omdat dit zal bijdragen aan een vermindering van het aantal bezwaarschriften.

Naast het aantal bezwaren krijgt de WOZ-uitvoering naar verwachting de aankomende jaren te maken met verschillende ontwikkelingen. Onder andere de energietransitie gaat invloed hebben op de waardebepaling van WOZ-objecten. Denk aan het gebruik van duurzaamheidskenmerken en een energie-index. De economische ontwikkelingen, de hypotheekrente, de inflatie en de koopkracht hebben eveneens effect op de WOZ-waardebepaling.

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

Belastingstelsel waterschappen

Vanaf 1 januari 2026 geldt de aangepaste Waterschapswet. De zuiverings- en verontreinigingsheffing bedrijfsruimten wordt grotendeels vastgesteld door de hoeveelheid ingenomen water te vermenigvuldigen met een van de afvalwatercoëfficiënten, behorende bij 15 klassen in de zogenoemde tabel afvalwatercoëfficiënten. Ongeveer 95% van deze tabelbedrijven is ingedeeld in klasse 8. De wetgever heeft daarom besloten dat alle nieuwe bedrijven in deze klasse worden ingedeeld. Tenzij het waterschap of het bedrijf zelf met een afvalwateronderzoek een lagere of hogere klasse aantoont. In sommige gevallen mag een praktische regeling worden toegepast in plaats van een kostbaar afvalwateronderzoek.

Voor bestaande bedrijven die niet in klasse 8 zijn ingedeeld op basis van een afvalwateronderzoek geldt gedurende 10 jaar overgangsrecht. Deze bedrijven blijven ingedeeld in de huidige klasse totdat het waterschap een individuele afvalwatercoëfficiënt heeft vastgesteld.

In 2027 heeft GBLT ongeveer één jaar ervaring met de aangepaste Waterschapswet en de uitvoeringsconsequenties ervaren. Ter voorkoming van dure afvalwateronderzoeken wordt onderzoek gedaan bij welke bedrijfstakken op basis van een vergelijkingsmethode indeling in een klasse van de tabel afvalwatercoëfficiënten kan plaatsvinden.

Digital decade en toenemend belang van informatiebeveiliging en privacy

De Digital Decade (digitaal decennium) is een Europees programma dat de digitale transformatie vormgeeft, gericht op een mensgerichte, duurzame en inclusieve samenleving in 2030. De Europese Commissie zet hiervoor in op wet- en regelgeving, standaarden en digitale infrastructuur om digitale soevereiniteit te waarborgen. De afspraken die in Europa worden gemaakt, bepalen de digitale toekomst, ook voor lokale overheden en heeft daarmee ook effect op de opdracht van GBLT. Mede door de digitale transformatie zien wij toenemende mogelijkheden voor selfservice, maar ook een toenemende macht en daarmee afhankelijkheid van techreuzen en de kwetsbaarheid voor cyberaanvallen. De mogelijkheden maken dienstverlening makkelijker en eenvoudiger, maar brengen ook uitdagingen met zich mee. Het bewaken van de privacy en beveiligen van informatie wordt steeds ingewikkelder. Het belang van adequate beveiliging neemt in de huidige maatschappij dan ook steeds verder toe.

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

Transparantie en rechtsbescherming

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

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

Daarnaast is de trend ingezet dat meer gebruik wordt gemaakt van rechtsbescherming. Een brede maatschappelijke ontwikkeling en niet uniek voor lokale belastingen. De op landelijk niveau gemeten toename van de NCNP-bezwaren bij de WOZ in de afgelopen jaren is hier een voorbeeld van. Een ontwikkeling die, ook na de aanpassingen in de regelgeving, kan verbreden naar processen zoals kwijtschelding.

Wet versterking waarborgfunctie Algemene wet bestuursrecht (Awb)

Dit wetsvoorstel heeft tot doel de overheid te stimuleren besluiten voor burgers begrijpelijker te maken, zich bij de uitvoering van taken meer te verplaatsen in de burger en zich minder formeel op te stellen. De verwachting is dat het wetsvoorstel (dat in 2024 ter consultatie is voorgelegd) in 2026 aan de Tweede Kamer wordt voorgelegd. De voorgestelde wijzigingen hebben ook impact op de uitvoeringsprocessen van GBLT, zoals de afhandeling van bezwaren.

GBLT was vertegenwoordigd in de begeleidingscommissie van de uitvoeringstoets die de Unie van Waterschappen heeft uitgevoerd. Mogelijk leidt de input vanuit de Unie van Waterschappen of andere belanghebbende organisaties nog tot aanpassingen in de wet. De impact van de wet kan pas echt worden ingeschat nadat eventuele wijzigingen in het wetsvoorstel zijn aangebracht en de wet in werking treedt. De verwachting is echter wel dat het wetsvoorstel meer maatwerk gaat vragen richting inwoners en ondernemers, wat ten koste kan gaan van de efficiëntie in de uitvoering.

Datagedreven sturing en regie op gegevens

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

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

RPA oftewel robotisering is een technologie die het mogelijk maakt om met behulp van software menselijke beeldschermhandelingen te automatiseren. Vaak zonder dat een aanpassing van het huidige ICT-systeem nodig is. Voordelen zijn een hogere kwaliteit van de werkprocessen, lagere

kosten en kortere doorlooptijden. Deze ontwikkeling wordt de komende tijd steeds vaker ingezet om handmatige, terugkerende en voorspelbare werkzaamheden met minder capaciteit en sneller te kunnen uitvoeren. Hiermee vervangt robotisering niet de mens, maar halen we de robot uit de mens. Een ontwikkeling die kan bijdragen aan het automatiseren van processen en het opvangen van capaciteitsproblemen. Dit ook in het licht van een krappe arbeidsmarkt en verschuiving van werkzaamheden c.q. krimp in administratieve taken. Hierbij kan worden gedacht aan de registratie van WOZ-objecten, koppelen met het kadaster, perceelregistraties uitvoeren en BAG/WOZ-koppelingen verwerken.

Ontwikkelingen op het gebied van artificiële intelligentie (AI) en zogenaamde generatieve AI brengen veel mogelijkheden en uitdagingen met zich mee. Hiertoe moet het gebruik van dergelijke toepassingen duidelijk zijn afgebakend en zorgvuldig worden beoordeeld en desgewenst ingezet. Met name voor de overheid gezien haar voorbeeldfunctie. Het kabinet heeft in 2025 nieuwe spelregels afgesproken met gemeenten, provincies, waterschappen en uitvoeringsorganisaties over het gebruik van generatieve AI. Ambtenaren krijgen meer ruimte om generatieve AI te gebruiken in hun werk, bijvoorbeeld om vragen van burgers en ondernemers sneller te beantwoorden of om efficiënter besluiten te nemen. Hierbij moeten zij zich wel aan voorwaarden houden.

Het standpunt benadrukt de noodzaak van samenwerking met alle bestuurders en medewerkers van overheidsorganisaties, duidelijke risicoanalyses en het gebruik van betrouwbare generatieve AI-modellen. Daarbij wordt aangemoedigd gebruik te maken van in Europa ontwikkelde toepassingen en open-source-oplossingen.

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

Aandacht voor kwetsbare groepen in de samenleving (bestaanszekerheid)

Vrijwel iedere inwoner van Nederland heeft te maken met lokale belastingen. Alle huishoudens betalen gemeentelijke afvalstoffenheffing, eigenaren van woningen betalen OZB en zowel eigenaren als huurders betalen rioolheffing en waterschapsbelasting. Een grote groep inwoners heeft daarnaast te maken met schuldenproblematiek. Mensen die in een problematische schuldsituatie verkeren, lijden daaronder. Armoede, eenzaamheid en ook problemen met de gezondheid zijn niet zelden verbonden aan het hebben van problematische schulden, waarmee ook de bestaanszekerheid wordt geraakt. Het invorderingsproces van overheden is dan ook politiek actueel. In de afgelopen jaren heeft GBLT al stappen gezet in passend invorderen (o.a. de kosteloze betalingsherinnering voor iedereen) en het bieden van een helpende hand aan de klanten met problematische schulden.

Schuldenproblematiek en betalingsproblemen reiken echter vaak verder 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 dat we in de toekomst alsnog stappen kunnen zetten in een samenwerking met partners om vroegtijdig financiële problemen bij klanten te signaleren.

Gemeentelijk belastinggebied en “ravijnjaren”

Binnen het gemeentelijk belastinggebied wordt nagedacht over de mogelijkheden om te verruimen. Verruiming van het gemeentelijk belastinggebied staat niet op zichzelf, maar vormt een bouwsteen binnen de hervorming van het gehele belastingstelsel en houdt tevens verband met de wijziging van de financiële verhouding tussen Rijk en gemeenten. Vanaf 2026 zouden gemeenten te maken krijgen met een bezuiniging van € 2,4 miljard. Hierdoor zouden veel gemeenten in de zogenoemde “ravijnjaren” terechtkomen, gekenmerkt door aanzienlijke financiële tekorten. Inmiddels is duidelijk dat tot en met 2027 extra middelen beschikbaar worden gesteld om de terugval in het gemeentefonds (deels) te dempen. Daarmee zijn de ravijnjaren enigszins vooruitgeschoven naar 2028. Gemeenten zoeken ondertussen naar mogelijkheden om de tekorten op te vangen, bijvoorbeeld met ombuigingen. Daarbij wordt ook gekeken naar de verbonden partijen.

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

Deskundige, duurzaam inzetbare medewerkers

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

Aanbestedingen en projecten

De komende jaren staan enkele grote aanbestedingen gepland, waaronder die voor de bankdiensten en de belastingapplicatie. Afhankelijk van de uitkomst hiervan kan dit aanzienlijke impact hebben op de organisatie. Vooral bij de aanschaf of herimplementatie van een nieuw belastingpakket moet rekening worden gehouden met een intensief aanbestedings- en implementatietraject, dat in 2027 en 2028 veel capaciteit zal vragen. Het gevolg is dat GBLT dan beperkt ruimte zal hebben voor andere grote projecten en ontwikkelingen.

Eind 2026 eindigt het contract met de huidige deurwaarder. Dit betekent dat we vanaf 2027 een nieuw contract hebben. Dit heeft mogelijk impact op de implementatie en uitvoeringskosten. Uiteraard afhankelijk van de uitkomst van het aanbestedingstraject.

Gemeenten zoeken samenwerking en borging van de belastinguitvoering

De verwachting is dat in de komende jaren steeds meer gemeenten op zoek gaan naar samenwerking en structurele borging van het belastingproces. Voor gemeenten ligt er een uitdaging om de kennis en kwaliteit te behouden en de kwetsbaarheid te verlagen. Ook in het licht van de krappe arbeidsmarkt en de opgave bij de gemeenten om te bezuinigen, zullen gemeenten zich mogelijk oriënteren om het belastingproces onder te brengen bij een uitvoeringsorganisatie. Dit kan leiden tot initiatieven vanuit gemeenten om in gesprek te gaan met GBLT. Ondanks dat GBLT geen actieve groeistrategie heeft, staan we open voor gesprekken om de samenwerking te onderzoeken.

2.2. Strategische doelstellingen en ontwikkelstrategie 2027–2030

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

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

Missie:

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

Visie:

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

Dit betekent voor ons:

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

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

In lijn met de missie en visie is en blijft de ontwikkelstrategie van GBLT dan ook kwaliteit van dienstverlening. De strategische ontwikkeldoelstellingen zijn eveneens gelijk gebleven en als volgt verwoord:

- Wendbare organisatie
- Aantoonbare datakwaliteit en optimale informatiebeveiliging
- Klantdienstverlening

- Dienstverlening opdrachtgevers
- Mensgericht en menselijke maat
- Lerende organisatie

Om de doelen te verwezenlijken, investeert GBLT aanhoudend in een evenwichtige groei in onderstaande succesfactoren:

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

Een evenwichtige groei betekent ook een verdere professionalisering van de organisatie. Daarbij sturen we op eigenaarschap, verantwoordelijkheid, duidelijke rolverdeling en vermindering van kwetsbaarheid.

3. Doelstellingen 2027

In dit hoofdstuk worden de doelstellingen voor 2027 nader uitgewerkt. In de begroting wordt vervolgens toegelicht wat GBLT daarvoor gaat doen in het jaar 2027. Hierbij moeten we ons realiseren dat GBLT vroeg in het proces een doorkijk geeft voor de komende jaren. Dit betekent ook dat nog niet alle doelstelling volledig uitgekristalliseerd zijn.

3.1 Wendbare organisatie

De actuele ontwikkelingen vragen veel van onze belastingorganisatie en medewerkers. Ons succes hangt af van ons vermogen om veranderingen vorm te geven. Het vak verschuift van handmatig en administratief naar geautomatiseerd en naar gegevensmanagement, waardoor wendbaarheid cruciaal wordt. We moeten flexibel inspelen op nieuwe ontwikkelingen zonder dat dit leidt tot verstoring van het werk of hoge werkdruk. Dit vraagt om inzicht en sturing op capaciteit, brede inzetbaarheid en de juiste kennis op de juiste plek.

Complexiteitsreductie in informatievoorziening helpt hierbij: procesgericht werken met generieke processen, werken onder architectuur en voldoen aan standaarden. Landelijk wordt gewerkt aan oplossingen die afhankelijkheid van leveranciers verminderen en wendbaarheid vergroten, zoals SaaS-oplossingen die maatwerk beperken en (technisch) beheer bij leveranciers beleggen.

Samenwerking is essentieel om een gemeenschappelijke informatiehuishouding en maatschappelijke opgaven te realiseren. Dit vraagt om aansluiting bij landelijke ontwikkelingen via organisaties als Unie van Waterschappen, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Landelijke Vereniging Lokale Belastingen, Landelijke Lokale Belastingprocessen en Het Waterschapshuis.

2027:

- Onderzoeken en invoeren van de mogelijkheden van robotica (RPA) en AI om de kwaliteit en efficiency van onze processen te verhogen. Concreet gaan we in 2027 in elk geval inzetten op geautomatiseerde verwerking van uitval berichtenverkeer BRK en LV-WOZ.
- Onderzoeken bij welke bedrijfstakken vergelijkingen met andere bedrijfsruimten kan plaatsvinden zodat het aantal uit te voeren afvalwateronderzoeken voor indeling in de tabel afvalwatercoëfficiënten wordt beperkt.
- Doorontwikkeling van breed inzetbare medewerkers binnen de hele keten van GBLT. Dit ook in het licht van de ontwikkelingen op het gebied van robotica en AI.

3.2 Aantoonbare datakwaliteit en optimale informatiebeveiliging

Onze primaire taak is het juist, volledig en tijdig opleggen en innen van belastingaanslagen. De basis hiervoor is datakwaliteit: fouten voorkomen is de meest effectieve manier om kwaliteit te leveren. Goede data betekent ook kwaliteit voor klanten en opdrachtgevers.

We blijven investeren in foutloze en aantoonbare datakwaliteit, waarbij veel data door klanten met tussenkomst van externe partijen wordt aangeleverd. Daarnaast staan informatiebeveiliging en privacy centraal. Om het vertrouwen van burgers en opdrachtgevers waar te maken, investeren we in beveiliging en voldoen we aan nieuwe wetgeving zoals NIS2. We doen geen concessies aan onze ambities op dit vlak.

2027:

- Datakwaliteit is aantoonbaar en stuurbaar gemaakt met behulp van standaard rapportages.
- GBLT is aantoonbaar in control met betrekking tot de juistheid, tijdigheid en volledigheid van onze processen.
- Burgers en bedrijven hebben regie op de eigen WOZ-gegevens in een beveiligde omgeving.
- Informatiebeveiliging en privacy van GBLT voldoet aan de eisen van NIS2 en het volwassenheidsniveau “voorspelbaar”.
- Met behulp van data-analyse verminderen we het aantal aangifteplichtige bedrijven voor de zuiverings- en verontreinigingsheffing.

3.3 Klantdienstverlening

Bij GBLT zetten we ons in voor onlinecommunicatie en dienstverlening die werkt voor onze klanten. Onze onlinekanalen zijn klantgericht, innovatief en toegankelijk voor iedereen. We ontzorgen en informeren onze klanten (inwoners en bedrijven) en helpen ze zodat ze zo veel mogelijk zelfstandig en eenvoudig hun belastingzaken kunnen regelen. Onze digitale en gebruiksvriendelijke oplossingen zijn betrouwbaar, duurzaam en blijven zich ontwikkelen in een steeds veranderende wereld. We leveren uitstekende dienstverlening volgens onze slogan: “Eenvoudig als het kan, persoonlijk als het nodig is.”

Verlaging van maatschappelijke kosten volgt uit goede kwaliteit. Betere klantbeleving en toegankelijke producten vergroten vertrouwen en verminderen inspanning. Klanten kunnen 24/7 alles digitaal regelen in de MijnGBLT-omgeving of op de website – veilig, betrouwbaar en eenvoudig. Bij contact maken we onze servicebeloften waar zoals duidelijke communicatie en hulp bij complexe regels in begrijpelijke taal. Kwetsbare klanten ondersteunen we met maatwerk.

Processen optimaliseren we via klantreizen, waarbij de klant centraal staat. Servicebeloften vergroten klanttevredenheid én helpen ons klantprocessen daar te verbeteren waar het nodig is. We bieden snelle, nauwkeurige en gemakkelijke dienstverlening. We investeren in digitale toegankelijkheid, selfservice, AI en spraakherkenning. Om klantcontact te verbeteren en complexiteit te reduceren.

2027:

- Opstellen kader voor klantdienstverlening, met als uitgangspunten de doelarchitectuur en een roadmap voor de klantreis.
- Klantdossier centraal in beeld en inzage in contacten en afspraken.
- Digitale dienstverlening en communicatie digitaal nog slimmer, persoonlijker en gebruiksvriendelijker maken. Onder andere chatbot en onderzoek naar kanalen zoals Whatsapp en sms.
- Digital marketing en social media.
- Kennisbank is volledig operationeel

3.4 Dienstverlening opdrachtgevers

De doelstelling voor het verbeteren van de informatiepositie ten behoeve van onze opdrachtgevers en samenwerking in het kader van objectenregistratie blijft staan. Wij zien echter dat de doelstelling verder gaat. Het gaat namelijk om de gehele klantbediening, inclusief de informatiepositie. Denk aan

de wijze van dienstverlening, selfservice, maar ook advies aan opdrachtgevers bij belastinggerelateerde maatschappelijke vraagstukken.

- GBLT bepaalt samen met de deelnemers de rollen ten aanzien van de objectenregistratie, zodat deze optimaal gaat functioneren. In 2027 kan hierbij gedacht worden aan een nadere ondersteuning van gemeenten bij beheerstaken t.a.v. basisadministraties.
- GBLT geeft verder invulling aan de informatiebehoefte van de opdrachtgevers, passend binnen de juridische beperkingen vanuit de algemene verordening gegevensbescherming en fiscale geheimhoudingseisen.
- GBLT werkt aan een continue verbetering van de dienstverlening aan de opdrachtgevers.

3.5 Mensgericht en menselijke maat

Wij zijn een maatschappelijk betrokken organisatie en werkgever. Dit blijkt uit goed werkgeverschap, samenwerking bij landelijke vraagstukken en invorderen met menselijke maat:

- goed werkgeverschap geven we vorm door: inclusief en duurzaam, met oog voor mens en milieu. Iedereen mag zichzelf zijn en bijdragen aan organisatie en maatschappij.
- maatschappelijk aanvaarde principes en goede dienstverlening wegen even zwaar als lage kosten.
- duurzaam belasting innen met aandacht voor klant en medewerker.

2027:

- GBLT geeft expliciet invulling aan diversiteit aan talent binnen onze organisatie, in lijn met de wet banenafspraak.
- GBLT werkt samen met deelnemers en partners ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken zoals schuldenproblematiek.
- GBLT streeft naar een medewerkerstevredenheid van gemiddeld een 7,7.

3.6 Lerende organisatie

Ontwikkelingen in lokale belastingen vragen om specialistische kennis en vaardigheden, intern of bij partners, om processen en systemen te innoveren en beheren. We anticiperen op verschuivingen en krimp van administratieve taken door medewerkers te ontwikkelen tot vakbekwame professionals.

Samenwerking over organisatiegrenzen is nodig om maatschappelijke opgaven te realiseren. We leren van anderen via vergelijking en samenwerking (benchlearning), bij voorkeur met organisaties die vergelijkbaar zijn of betere kwaliteit leveren.

Medewerkers zetten we in waar ze het meest waarde toevoegen. We verbeteren prestaties vanuit het principe: werken = leren, leren = werken. De werkplek is het uitgangspunt voor leren, mobiliteit vergroot werkplezier en dient langetermijnbelangen.

2027:

- GBLT koppelt opleiden en ontwikkeling van medewerkers aan organisatiedoelen en verbetert de prestaties van medewerkers vanuit die gedachte.
- GBLT geeft medewerkers op basis van een ontwikkeltraject de ruimte om structureel hun vakbekwaamheid te verbreden. Met name in vakgebieden waar sprake is van uitstroom van pensionering en kwetsbare functies.

- Kennis en expertise benodigd voor ontwikkelingen is geborgd: voor complexere ontwikkelingen wordt kennis en expertise van buiten gehaald en geborgd.

4. Financiën

Het (meerjarig) financiële kader wordt opgebouwd uit begrotingsbesluiten als gevolg van aanpassingen in de bedrijfsvoering en externe (prijs)ontwikkelingen. De financiële uitgangspunten en parameters voor onder andere prijsontwikkeling en productievolume staan in bijlage A.

In de begroting 2026, die vorig jaar is vastgesteld, is onderstaand meerjarenperspectief voor 2027 tot en met 2030 opgenomen. Dit vormt samen met de voorgestelde begrotingswijziging voor 2026 het vertrekpunt voor de begroting 2027 en het meerjarenperspectief tot en met 2030. Het meerjarenperspectief ging uit van een deelnemersbijdrage van € 24.919.000 voor 2027.

bedragen in € x 1.000

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

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire uitkomsten van de begrotingswijziging 2026 en de begroting 2027 opgenomen, inclusief het meerjarenperspectief tot en met 2030. De kosten dalen met ongeveer € 365.000 ten opzichte van de oorspronkelijke meerjarenraming 2027 en de baten nemen toe met ongeveer € 1 mln. De deelnemersbijdrage neemt per saldo af met afgerond € 1,35 mln. ten opzichte van de meerjarenraming vorig jaar.

bedragen in € x 1.000

	jaarrekening 2025 concept	begroting 2026 wijziging	begroting 2027	meerjaren 2028	meerjaren 2029	meerjaren 2030
Totaal van de lasten	28.012	30.248	30.915	31.886	32.955	34.015
Totaal van de baten	-9.690	-7.531	-6.819	-6.807	-6.807	-6.807
Totale deelnemersbijdrage	18.321	22.717	24.097	25.079	26.148	27.208

De daling van de lasten komt onder andere door een lagere inschatting van de dotatie aan de voorzieningen, maar ook door enkele structurele besparingen. Zo nemen we onder meer de lagere proceskostenvergoeding mee vanuit de realisatie in 2025, waarmee vanaf de begrotingswijziging 2026 rekening wordt gehouden. De besparingen worden deels tenietgedaan door een cao-stijging voor 2026 die ongeveer 1% hoger is uitgekomen dan waar rekening mee was gehouden in de begroting 2026. Dit heeft uiteraard ook een doorwerking naar 2027. Daarnaast houden we rekening met een toename van de projectkosten. De daling van de deelnemersbijdrage ten opzichte van de eerdere inschatting, is voor een groot deel het gevolg van de verwachte toename van de invorderbaten met ongeveer € 1 mln. Dit is onder meer het gevolg van een verdere toename van de tarieven per invorderdocument, die volgen uit de kostenwet. Daarmee wordt het vorig jaar gepresenteerde effect van de kosteloze herinnering grotendeels gecompenseerd.

De jaarlijkse stijging van de kosten wordt grotendeels veroorzaakt door prijs- en salarisontwikkelingen, als gevolg van indexatie en cao-stijgingen. In onderstaande tabel is op hoofdlijnen de ontwikkeling van de kosten opgenomen:

bedragen in € x 1.000

	begroting 2026	begroting 2026 wijziging	begroting 2027 concept	meerjaren 2028	meerjaren 2029	meerjaren 2030
Lasten						
1. Personeelslasten	18.917	18.923	19.679	20.451	21.180	21.989
2. Inhuur extra capaciteit	492	744	511	478	493	510
3. Uitbesteden werkzaamheden	1.479	1.713	1.770	1.828	1.888	1.951
4. Overige diensten derden	665	755	774	782	803	824
5. Huisvestingskosten	760	754	773	793	814	835
6. NCNP	451	265	229	235	241	247
7. Onderhoud automatisering	3.178	3.288	3.374	3.461	3.551	3.644
8. Dotatie voorzieningen	1.030	480	480	480	480	480
9. Afschrijvingen	256	265	190	165	214	165
10. Overig	3.095	2.861	2.936	3.012	3.091	3.171
11. Onvoorzien	200	200	200	200	200	200
Baten						
1. Invorderbaten	5.050	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
2. Rente	220	235	235	235	235	235
3. Vrijval voorzieningen	1.180	1.193	480	480	480	480
4. Overige baten	93	104	104	92	92	92
Totale deelnemersbijdrage	23.981	22.717	24.097	25.079	26.148	27.208

In bovenstaande tabel zijn enkele onderdelen uit de lasten en uit de baten nader gespecificeerd. De verdere uitwerking van de ontwikkeling van de lasten, inclusief de deelnemersbijdrage per deelnemer, wordt in de begroting 2027 toegelicht.

Op hoofdlijnen lichten we bovenstaande tabel toe:

- De personeelslasten stijgen voornamelijk door de cao en de doorgroei binnen de schaal. In 2027 groeien de salarissen en premies in totaal met 4,5%.
- De lasten voor de uitbestede werkzaamheden laten een toename zien. Enerzijds omdat in de begroting 2026 per abuis een bedrag van ca. € 70k niet was meegenomen. Daarnaast verwachten we een grotere inzet van een extern bureau voor BRK-uitvalverwerking en de LV-WOZ. Dit wordt grotendeels opgevangen door een besparing op de personeelslasten.
- Onder de overige diensten derden is onder andere de toename van het projectbudget opgenomen.
- De proceskostenvergoeding aan de no-cure-no-pay-bureaus (NCNP—bureaus), daalt naar verwachting. Dit heeft te maken met een aanpassing van de vergoeding zelf en als gevolg zien we een terugtrekkende beweging van de NCNP-bureaus omdat het verdienmodel onder druk is komen te staan.
- De dotatie aan de voorziening heeft betrekking op de invorderbaten. De dotatie neemt af vanwege een wijziging van het uitgangspunt, waarbij niet de volledige voorziening vrijvalt en opnieuw gevormd moet worden.
- De prognose van de invorderbaten is naar boven bijgesteld. In 2026 wordt de kosteloze herinnering ingevoerd voor alle openstaande vorderingen die niet tijdig worden betaald. De verwachting is dat hierdoor minder aanmaningen en dwangbevelen worden verzonden. Dit heeft een neerwaarts effect op de invorderbaten. De realisatie in 2025 is uitgekomen op ruim

€ 8,4 mln., door o.a. een stijging van de kosten per invorderdocument vanuit de kostenwet. Op basis van de nieuwe uitgangspunten worden de invorderbaten ongeveer € 1 mln. hoger ingeschat dan de begroting 2026.

Bijlage A: Financiële rekenparameters

De volgende ontwikkelingen, uitgangspunten en normen zijn leidend voor de begroting 2027 en de meerjarenraming 2028 tot en met 2030. Daarmee bepalen deze ontwikkelingen de bijdragen van de deelnemers:

Lasten

Inflatie en prijsaanpassingen

- Bij de begrotingswijziging 2026 zijn alle lopende verplichtingen tegen het licht gehouden voor wat betreft de inflatie. Dit is verwerkt in de begrotingswijziging 2026 en levert basisprijzen op voor de begroting 2027 en de meerjarenraming 2028 tot en met 2030. Deze basisprijzen van 2026 zijn verhoogd met een structurele meerjarige inflatieontwikkeling van 2,6%, de raming van de prijs bruto binnenlands product voor de jaren 2026–2029 in de CPB–raming Centraal economisch Plan 2025 (doorkijk middellange termijn).
- Specifieke grote posten zijn afzonderlijk beoordeeld voor 2026 en 2027 (contractuele afspraken prijsindexatie).

Rente

- De rentekosten laten geen substantiële wijziging zien ten opzichte van de meerjarenraming in de begroting 2026. Financiële effecten zijn verwerkt in de begroting 2027 inclusief de meerjarenraming. De rentelasten bestaan hoofdzakelijk uit heffingsrente. GBLT heeft geen lening of kredietfaciliteit, waar rentelasten uit volgen.

Personeelslasten

- Op basis van de uitgangspunten in de huidige cao (1% per 1 januari en per 1 maart een percentage op basis van de Jaarmutatie CPI (T-1)) wordt voor de begrotingswijziging 2026 uitgegaan van een cao–stijging van 3,7%. Dit ligt ongeveer 1% boven de inschatting die voor de begroting 2026 is gemaakt.
- De cao voor 2027 is nog niet vastgesteld en de huidige cao loopt af per 31 december 2026. Op basis van de uitgangspunten in de huidige cao, zoals hierboven geschetst, wordt voor 2027 en meerjaren uitgegaan van de CPI–verwachting voor heel 2026 (2,3%) en 1% extra, totaal 3,3%.
- 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. Hierbij wordt uitgegaan van een normaal functioneren en een standaard toename van 2,5% groei, indien het schaalmaximum nog niet is bereikt.
- Voor overige personeelslasten, zoals reiskosten en parkeerkosten, is uitgegaan van de algemene prijsstijging van 2,6%. Dit met uitzondering van bijzondere beloning, studie en opleidingen en PBB, waarbij is gerekend met 3,3%.
- De thuiswerkvergoeding wordt gehandhaafd op € 3,50.
- In de berekening van de reis- en parkeerkosten is uitgegaan dat medewerkers minimaal twee dagen per week op kantoor werken.
- Personeelsbaten, veelal ontvangsten vanuit het UWV, vormen al jaren een structureel onderdeel van de exploitatie. Deze baten worden conform de voorschriften van de BBV in mindering gebracht op de lasten. Deze baten worden vanaf 2027 meegenomen voor € 80.000.

Goederen en diensten van derden

- In algemene zin is uitgegaan van de prijs van het bruto binnenlands product van 2,6% (BBP).
- Inhuur derden/personeel is overeenkomstig personeelslasten 3,3% (zie hierboven).

Verrekeningen (voorzieningen, afschrijving en 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.
- Bij de voorziening voor de proceskostenvergoeding wordt ervan uitgegaan dat de onttrekking gelijk is aan de toevoeging, waarbij de volledige voorziening wordt onttrokken.
- In de voorziening voor de invorderbaten wordt uitgegaan van de onttrekking en de toevoeging. Dit betreft de mutaties. Uitgangspunt is dat deze voor de begroting 2027 en daarna gelijk zijn aan elkaar.
- 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 mogelijk een verschuiving van afschrijvingslasten naar onderhoudslasten voor automatisering.

Baten

Belastingen

- Dit betreft de invorderbaten. Onder andere vanwege een effectiever invorderingsproces en een aanpassing van de tarieven in de kostenwet, nemen de invorderbaten toe. Door de invoering van de kosteloze herinnering in 2026 voor iedereen, nemen de invorderbaten naar verwachting af. We beschikken nog niet over goede ervaringscijfers om een zuivere inschatting te maken van het effect. Op basis van de actuele uitgangspunten en gehanteerde parameters wordt rekening gehouden met een jaarlijkse opbrengst van € 6.000.000, vanaf 2026.

Goederen en diensten aan derden

- Uitvoeringskosten afhandelen dossiers voor de Kinderopvang Toeslagenaffaire (KOTA) wordt gehandhaafd op € 50.000 voor de komende jaren, in lijn met de meerjarenraming in de begroting 2026.
- Overige inkomsten betreffen vergoedingen van onze deelnemers voor enkele diensten die jaarlijks terugkomen, zoals het meesturen van folders bij de aanslag. Bij de opbrengst wordt voor 2027 gerekend met ongeveer € 54.000 en vanaf 2028 met ongeveer € 42.000.

Overdrachten

- Dit betreft de deelnemersbijdragen van de gemeenten en de waterschappen. De bijdrage is het verschil tussen de lasten en de baten.

Rentebaten

- De rentebaten komen voort uit het overnighthtarief/vergoeding in het kader van schatkistbankieren. Voor de begrotingswijziging 2026 en de begroting 2027 is met een gemiddeld overnighthtarief van 1,5% gerekend en een gemiddeld uitstaand bedrag van € 15,7 mln. Daarmee komen de rentebaten uit op € 235.000. Dit bedrag wordt als zodanig ook structureel in de begroting en meerjarenraming opgenomen.

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.