



Belastingssamenwerking  
West-Brabant

## Besluit

<b>Van</b> het Algemeen Bestuur van de BWB	<b>Agendapunt</b> 9
<b>Onderwerp</b> Vaststelling 1 <sup>e</sup> Bestuursrapportage 2017 BWB en begrotingswijziging 2017	<b>Datum</b> 23 juni 2017

Het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking West-Brabant,

**gelezen:**

het voorstel met boven aangehaald onderwerp;

**gezien:**

- de beraadslagingen op voornoemde datum;
- de 1<sup>e</sup> bestuursrapportage 2017 van de Gemeenschappelijke Regeling West-Brabant;

**gelet op:**

artikel 5 van de Financiële verordening Belastingssamenwerking West-Brabant;  
artikel 30 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking West-Brabant.


**besluit:**

1. de 1<sup>e</sup> bestuursrapportage 2017 BWB en de daarbij behorende ontwerp van de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2017 vast te stellen;
2. de bijgevoegde ontwerp-begrotingswijziging 2017 ter consultatie voor te leggen aan de deelnemers in het kader van de zienswijzen-procedure.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 23 juni 2017.

Het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling  
Belastingssamenwerking West-Brabant;  
de secretaris,

de voorzitter,

  
drs. P.C.A.M. Stoffelen

  
drs. Th.J.J.M. Schots





Belastingssamenwerking  
West-Brabant

## Voorstel

**Aan**

het Algemeen Bestuur van de BWB

**Agendapunt**

9

**Onderwerp**

Vaststelling 1<sup>e</sup> Bestuursrapportage 2017 BWB  
en begrotingswijziging 2017

**Datum**

23 juni 2017

**Inleiding**

Op grond van artikel 5 van de Financiële verordening Belastingssamenwerking West-Brabant rapporteert het Dagelijks Bestuur door middel van tussentijdse rapportages tweemaal per jaar over de voortgang en de activiteiten van de begroting aan het Algemeen Bestuur. In dat kader treft u bijgaand de 1<sup>e</sup> bestuursrapportage 2017 van de BWB aan.

**Toelichting**

Wegens het ontbreken van concrete beleidsdoelen in de primaire begroting 2017 is in deze bestuursrapportage met name ingegaan op de voortgang en de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering. Verder zijn de resultaten van de eerste vier maanden van het begrotingsjaar 2017 afgezet tegen de ramingen van baten en lasten uit de primaire begroting 2017. Bij deze resultaten over de eerste vier maanden heeft tevens een 'doorkijk' naar de rest van het jaar plaatsgevonden. Op basis daarvan wordt voorgesteld een bijstelling van enkele ramingen door te voeren.

**Begrotingswijziging**

De voorgestelde mutaties leiden tot een bijstelling van de diverse begrotingsposten. Om te voldoen aan de criteria van de begrotingsrechtmatigheid en op grond van de Financiële verordening BWB is het noodzakelijk om een begrotingswijziging op te stellen. Evenals bij het vaststellen van de primitieve begroting dient bij een wijziging van de begroting de zienswijzen-procedure voor de deelnemers te worden doorlopen. Aangezien de totale deelnemersbijdrage voor het jaar 2017 ongewijzigd blijft, behoeft de wijziging van de Begroting 2017 niet aan het college van Gedeputeerde Staten te worden gezonden.

**Voorstel**

Uw Algemeen Bestuur wordt voorgesteld:

1. de 1<sup>e</sup> bestuursrapportage 2017 BWB en de daarbij behorende ontwerp van de 1<sup>e</sup> begrotingswijziging 2017 vast te stellen;
2. de ontwerp-begrotingswijziging 2017 ter consultatie voor te leggen aan de deelnemers in het kader van de zienswijzen-procedure.





Belastingensamenwerking  
West-Brabant

**1e BESTUURSRAPPORTAGE 2017**



## INHOUDSOPGAVE

	BLZ
<b>1. ALGEMEEN</b>	
1.1 <i>Aanbieding</i>	5
1.2 <i>Doel en functie bestuursrapportage</i>	5
1.3 <i>Leeswijzer</i>	5
<b>2. BEDRIJFSVOERING/ORGANISATIE</b>	
2.1 <i>Plan van Aanpak</i>	7
2.2 <i>Zaakgericht werken</i>	7
2.3 <i>Professionaliseren bedrijfsvoering</i>	8
2.4 <i>Van bezetting naar formatie</i>	9
2.5 <i>Samenwerking</i>	10
<b>3. FINANCIEN</b>	
3.1 <i>Ombouw begroting 2017</i>	11
3.2 <i>Overzicht exploitatie 2017</i>	13
3.3 <i>Mutaties budgetten begroting 2017</i>	16
3.4 <i>Begrotingswijziging</i>	17
3.5 <i>Specificatie bijdrage deelnemers</i>	18





## 1. ALGEMEEN

### 1.1 Inleiding

Na jaren van inzet op plan van aanpak en ICT gaat de BWB verder op een koers welke meer gericht zal zijn op het primaire proces en daarbij het professionaliseren van deze processen. Dus naast ICT worden ook de andere pofach-taken geprofessionaliseerd. Daarbij zal in het belangrijkste middel, de mens, geïnvesteerd worden. Deze nieuwe visie wordt per ingang van 2017 ingegeven door de nieuwe directie welke in 2016 is aangesteld.

De BWB wil daarbij doorgroeien naar belangrijke regionale speler in het stelsel van basisregistraties. Dit stelsel is van grote waarde voor de samenleving, met toepassingsmogelijkheden op een veelheid van terreinen. Een optimaal beheer van de basisregistraties biedt mogelijkheden tot de ontwikkeling van nieuwe vormen van overheidsdienstverlening. De BWB wil samen met haar deelnemers onderzoeken op welke manier zij haar meerwaarde in dit netwerk verder kan optimaliseren. En dat overstijgt het terrein van belastingheffing.

### 1.2 Aanbieding en resultaat

Hierbij bieden wij u de 1<sup>e</sup> Bestuursrapportage 2017 aan van de BWB. In deze bestuursrapportage zijn de resultaten over de eerste vier maanden van het begrotingsjaar 2017 afgezet tegen de ramingen van baten en lasten uit de primaire begroting 2017. Bij deze resultaten over de eerste vier maanden heeft tevens 'een doorkijk' naar de rest van het jaar plaatsgevonden. Op basis daarvan is vervolgens beoordeeld of al dan niet een bijstelling van de ramingen dient plaats te vinden. Tevens is daarbij gekeken of een en ander een structurele doorwerking heeft naar de jaren erna. Op basis van deze systematiek geeft dit voor de jaren 2017 tot en met 2020 het navolgende geactualiseerde beeld van de financiële positie van de BWB.

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Totale lasten primaire begroting 2017	13.128.000 N	12.846.000 N	12.579.000 N	12.579.000 N
Totale baten primaire begroting 2017	2.009.000 V	1.907.000 V	1.904.000 V	1.904.000 V
Exploitatieresultaat	65.000 V	0	0	0
<b>Primair resultaat 2017 (bijdrage deelnemers)</b>	<b>11.184.000 N</b>	<b>10.940.000 N</b>	<b>10.675.000 N</b>	<b>10.675.000 N</b>
<b>Mutaties 1<sup>e</sup> bestuursrapportage 2017</b>				
• <i>Loonsom personeel</i>	980.000 N	1.098.000 N	1.215.000 N	1.215.000 N
• <i>Kosten Plan van Aanpak</i>	332.000 N			
• <i>Voorziening oninbaar</i>	86.000 V	86.000 V	86.000 V	86.000 V
• <i>Onvoorzien</i>	121.000 V	49.000 V	1.000 N	1.000 N
• <i>Opbrengst invorderingskosten</i>	387.000 V	487.000 V	389.000 V	389.000 V
• <i>Detachering personeel</i>	110.000 V	110.000 V	110.000 V	110.000 V
• <i>Rente invorderingskosten</i>	122.000 V	122.000 V	122.000 V	122.000 V
<b>Sub totaal exploitatie</b>	<b>11.670.000 N</b>	<b>11.184.000 N</b>	<b>11.184.000 N</b>	<b>11.184.000 N</b>
Onttrekking uit reserve	332.000 V			
Dotatie in reserve	154.000 V			
<b>Geactualiseerd resultaat 2017</b>	<b>11.184.000 N</b>	<b>11.184.000 N</b>	<b>11.184.000 N</b>	<b>11.184.000 N</b>

Ten opzichte van de primaire begroting 2017 ontstaat per saldo een nadelig resultaat van € 121.000, welk bedrag in mindering is gebracht op de post onvoorzien. Voor de deelnemers betekent dit dat de bijdrage gelijk blijft aan de primaire begroting 2017. Een uitgebreide toelichting op de hiervoor aangegeven mutaties is opgenomen in hoofdstuk 3 van deze nota.

In de primaire begroting 2017 is voor het meerjarenperspectief 2018-2020 het beeld gepresenteerd dat de bijdrage van de deelnemers verlaagd kan worden van 11,184 miljoen euro naar een bijdrage in 2020 van 10,675 miljoen euro. Deze verlaging is destijds gemotiveerd door het opnemen van een stelpost 'inverdieneffect plan van aanpak' als gevolg van te verwachten besparingen op de post personeel.

Zoals ook al aangegeven bij de notitie 'tussentijdse evaluatie plan van aanpak' eind 2016 dient geconstateerd te worden dat dit vooruitzicht te rooskleurig is geweest. Op basis van de huidige inzichten, zoals ook toegelicht in hoofdstuk 2, is het hanteren van de 0-lijn voor de jaren 2018 tot en met 2020 meer realistisch.

## 1.2 Doel en functie bestuursrapportage

De bestuursrapportage heeft als doel om uw Algemeen bestuur te informeren over de voortgang van de voorgenomen beleidsontwikkelingen, de zich eventueel aandienende ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering en over eventuele afwijkingen tussen de werkelijke baten en lasten ten opzichte van de oorspronkelijke ramingen. Door een dergelijke rapportage wordt uw Algemeen bestuur tussentijds op de hoogte gesteld van zich aandienende afwijkingen en ontwikkelingen, waardoor een tijdige bijstelling kan plaatsvinden.

Tussentijdse bijstellingen in een Bestuursrapportage kunnen een wijziging van de begroting tot gevolg hebben. Conform het gestelde in artikel 30, lid 8 van de gemeenschappelijke regeling BWB is bij een begrotingswijziging ook de zienswijze procedure voor de deelnemers van toepassing. Deze zienswijze procedure kan achterwege blijven indien en voor zover de wijziging van de begroting geen gevolgen heeft voor de deelnemersbijdrage.

## 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de inhoud en de functie van deze nota en is ook het geactualiseerde financiële resultaat weergegeven. In hoofdstuk 2 van deze nota is nader ingegaan op de stand van zaken en de zich aandienende ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering en de organisatie in zijn algemeenheid.

In hoofdstuk 3 is tenslotte gedetailleerd ingegaan op de financiële bijstellingen en de redenen hiervan.

## 2. BEDRIJFSVOERING/ORGANISATIE

### 2.1 Uitvoering Plan van Aanpak

In oktober 2014 is het Plan van Aanpak 'naar en toekomstbestendige BWB' vastgesteld. Met dit plan werd beoogd een aantal dringend noodzakelijke verbeteringen in de organisatie te structureren en door te voeren. In het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2016 heeft een tussentijdse evaluatie omtrent dit Plan van Aanpak plaatsgevonden. In genoemd plan van aanpak zijn twee sporen gedefinieerd waarlangs de maatregelen vorm moesten krijgen. Het eerste spoor betreft maatregelen die moeten leiden tot efficiëncyslagen in de organisatie. Het tweede spoor is erop gericht om van de BWB een toekomstbestendige organisatie te maken. Geconstateerd kan worden dat de BWB erin geslaagd is om resultaat te boeken met de in spoor één opgenomen activiteiten. De in dit spoor benoemde maatregelen zijn grotendeels gerealiseerd. Deze maatregelen zijn gerealiseerd terwijl ook de dagelijkse werkzaamheden steeds zijn gecontinueerd. Een en ander is mogelijk gebleken mede door het inrichten van een flexibele schil van medewerkers die op verschillende plaatsen binnen de organisatie zijn ingezet.

Zoals in het evaluatierapport is aangegeven dient nog een aantal maatregelen uitgevoerd te worden. Hierbij zijn enkele maatregelen al in uitvoering en een aantal nog niet. Nog af te wikkelen maatregelen concentreren zich vooral rondom het 'professionaliseren van de bedrijfsvoering' en het 'DMS+ / Zaakgericht werken.'

Bij de evaluatie is tevens besloten om de hiervoor nog aanwezige reserve Plan van Aanpak (resterend saldo van € 332.000 per 1 januari 2017) volledig in te zetten in 2017 voor de hiervoor genoemde nog af te wikkelen maatregelen. Deze nog af te wikkelen maatregelen zijn hierna onder 2.2 en 2.3 nader uitgewerkt en toegelicht.

### 2.2 Zaakgericht werken

Bij de BWB staat niet langer het (interne) product centraal, de focus wordt nu gelegd op de cliënten van de BWB. Hiervoor is de BWB gestart met het programma klantgericht = zaakgericht werken om zo een basis te leggen voor een goede digitale dienstverlening, een efficiënte interne bedrijfsvoering en een beter en sneller inzicht in de processen. Ook de cliënten krijgen daardoor inzicht in de voortgang van hun vraag c.q. verzoek.

Vanuit het programma zijn de doelstellingen verdeeld over het project medewerkers, processen en systeem. De medewerkers hebben zicht op het gehele proces, zijn verantwoordelijk, werken samen en krijgen waardering voor hun werk. Processen overschrijden teams, zijn van begin tot het eind geanalyseerd en zijn optimaal en efficiënt ingericht. Een systeem (zaaksysteem.nl) ondersteunt optimaal de uit te voeren werkzaamheden. De klant staat centraal in het proces en het eindresultaat.

Het project is veelomvattend en strekt zich uit van het borgen van een moderne toekomstbestendige archivering tot het zo efficiënt mogelijk herinrichten van de interne processen en het meenemen van de medewerkers in deze zo grote cultuuromslag.

De volgende tussenresultaten kunnen inmiddels worden gemeld:

**a. Document opslag (DMS)**

De BWB gaat 100% digitaal en zaakgericht werken. Dit betekent dat analoge ontvangen post vervangen gaat worden door een digitaal duurzaam opslagformaat. Hierdoor wordt het digitale bestand het origineel en mag het analoge exemplaar worden vernietigd. Om deze werkwijze te kunnen borgen is een handboek 'Vervanging' opgesteld. Hierin is de werkwijze en navolging met betrekking tot de volledigheid, de kwaliteit en de duurzaamheid van de digitale bestanden beschreven. Het West-Brabants Archief (WBA) heeft hierover inmiddels het vereiste positieve advies afgegeven.

**b. Primaire processen**

Het proces "waarderen" is in een aantal workshops met de betrokken medewerkers doorgenomen. De knelpunten zijn geïnventariseerd en ingedeeld in categorieën (korte, middel en lange termijn). De volgende stap is onderzoeken welke oplossingen gerealiseerd kunnen worden. Een zelfde stappenplan wordt voor de andere processen in de loop van dit jaar doorlopen.

**c. Ondersteunende processen**

In mei wordt gestart met het beschrijven van de ondersteunende processen, waarbij het proces bestuurlijke besluitvorming de eerste prioriteit krijgt. Aansluitend hierop wordt het digitaal systeem voor bestuursvergaderingen (i-BABS) ingericht.

De kosten voor de uitvoering van de hiervoor beschreven processen in 2017 worden geraamd op een totaal bedrag van € 225.000. Deze kosten kunnen worden afgedekt uit de reserve Plan van Aanpak (zie 2.1).

## 2.3 Professionaliseren bedrijfsvoering

**a. Herinrichting financiële administratie**

Per 2017 vindt een gehele herinrichting plaats van de financiële administratie. De indeling binnen het financiële systeem is aangepast voor wat betreft de grootboekrekeningen en kostensoorten, waardoor de administratie overzichtelijker en transparanter gepresenteerd gaat worden. Verantwoordelijkheden komen nu meer in de organisatie te liggen, wat tot gevolg heeft dat diverse verordeningen en dergelijke aangepast dienen te worden. Uitgangspunt is efficiënt werken waarbij de verantwoording lager in de organisatie komt te liggen.

**b. Organisatie in control**

Om de organisatie verder in control te krijgen, waarbij het beheersen van de processen voorop staat, dienen diverse verordeningen, welke in de loop der jaren zijn gemaakt te worden herzien, om in de toekomst te voldoen aan de eisen van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Zo wordt bewerkstelligd dat de BWB haar werkzaamheden rechtmatig en doelmatig uitvoert. De aan te passen c.q. op te stellen verordeningen hebben vooral betrekking op de bedrijfsvoering, waarbij onder andere valt te denken aan:

- Financiële verordening (verordening art. 212 Gemeentewet)
- Budgethouderregeling
- Mandaatregeling
- Inkoop en aanbestedingsregels

Voor het beheersen van de processen is ook gestart met het professionaliseren van de planning- en control cyclus en de daarbij behorende instrumenten. Via jaarlijkse organisatie- en afdelingsplannen wordt sturing gegeven aan het optimaliseren van het beleid en beheer. Op grond van deze plannen kan meer gestructureerd en efficiënt worden gewerkt. Tenslotte zal op grond van de administratieve organisatie en interne controle in 2017 het intern controleplan worden geactualiseerd en uitgebreid.

### ***c. Naar een plan- en beheersmatige organisatie***

In het kader van het interbestuurlijk toezicht heeft de provincie dit jaar aangekondigd onder meer scherper naar de inrichting van informatiestromen en archivering bij gemeenschappelijke regelingen te kijken. Door de BWB is hier reeds op geanticipeerd en zijn/worden al stappen gezet om een en ander op orde te brengen en toekomstbestendig in te richten. Dit project hangt overigens nauw samen met "zaakgericht werken". Voorbereiding en uitvoering krijgt nu vorm via een kwartiermaker. Als de basis op orde is gebracht, gaan we een eigen DIV-medewerker werven om de werkzaamheden structureel te borgen en voort te zetten.

Een zelfde situatie is van toepassing op het taakveld communicatie. Tot op heden is hierover een dienstverleningsovereenkomst afgesloten met de gemeente Breda. Gelet op de steeds toenemende belang van in- en externe communicatie, wordt voor de nabije toekomst de afweging gemaakt een eigen communicatiefunctionaris te benoemen.

Om uitvoering te kunnen geven aan deze professionaliseringsslag is een bedrag van € 107.000 nodig, welk bedrag zal worden afgedekt uit de reserve Plan van Aanpak.

## **2.4 Van bezetting naar formatie**

### ***Huidige bezetting***

De omvang van de bezetting van de formatie van de BWB is vanuit de oprichting primair bepaald op basis het toen uit te voeren takenpakket voor het primaire proces. De verdere groei van deze bezetting in de jaren erna, is voornamelijk afhankelijk geweest van het aantal medewerkers dat ingebracht is door de nieuwe deelnemers bij de toetreding. Het resultaat hiervan is dat mede daardoor geen optimale match is/was tussen de beschikbare personele capaciteit (zowel qua kwaliteit als kwantiteit) als het uit te voeren takenpakket. Bovendien dient geconstateerd te worden dat bij deze groei helaas onvoldoende aandacht is geweest voor de noodzakelijke formatie op het gebied van de interne bedrijfsvoering.

Tot nu toe is er geen formatieplan voor de organisatie vastgesteld. Wel is voor 2017 voor het eerst in beeld gebracht welke capaciteit benodigd is voor de geraamde hoeveelheid werk. Daarmee is ook duidelijk of en zo ja in welke omvang er keuzes gemaakt kunnen gaan worden in uit te voeren werkzaamheden.

Voor 2017 betekent dit dat er capaciteit is geraamd voor de reguliere werkzaamheden, voor de werkzaamheden uit de activiteiten van het plan van aanpak genoemd in paragraaf 2.2 en 2.3 en werk dat volgt uit "must do "verbetertrajecten" (wettelijk of door bijvoorbeeld de Waarderingskamer voorgeschreven). Het optimaliseren van de dienstverlening en klantcontacten is, gelet op het belang dat de deelnemers daar aan hechten, eveneens meegenomen.

### ***Omvang inhuur door derden***

Als gevolg van de hiervoor beschreven mis-match tussen de bezetting in relatie tot de omvang van het werk dient al enkele jaren een substantieel bedrag vrijgemaakt te worden voor de inhuur van tijdelijk personeel. Zo is in de jaren 2015 en 2016 voor respectievelijk ruim 3 en 2,5 miljoen euro uitgegeven voor het inhuren van personeel. Afgezet tegen de totale loonsom voor eigen personeel is dit gemiddeld ruim 40% per jaar.

De post inhuur personeel over 2016 is nader geanalyseerd, waarbij op hoofdlijnen een onderscheid is gemaakt tussen inhuur voor incidentele dan wel structurele werkzaamheden.

Omschrijving	Bedrag	Aantal uren			omzetting in fte
		Totaal	Incidenteel	Structureel	
Uitvoering Plan van Aanpak	230.000	3.500	3.500	0	
Capaciteitstekort	1.300.000	20.000	0	20.000	14,8 fte
Deskundigheidsbevordering	640.000	8.500	0	8.500	
Achterstanden en overige	400.000	6.000	2.500	3.500	
<b>Totaal</b>	<b>2.570.000</b>	<b>38.000</b>	<b>6.000</b>	<b>32.000</b>	<b>14,8 fte</b>

De in de tabel opgenomen 20.000 uren voor capaciteitstekort heeft betrekking op structurele werkzaamheden. Het is echter niet gewenst om structurele taken niet structureel in te vullen. Daarop inhuren betekent steeds opnieuw inwerken en kennisverlies in de organisatie. Op basis van deze analyse dient de formatie structureel te worden uitgebreid met bijna 15 fte. Daarnaast is nog structurele inhuur nodig van ongeveer 12.000 uren op jaarbasis. Er zal altijd inhuur nodig zijn gelet op het feit dat er specialistisch werk op bijvoorbeeld automatiseringsgebied ligt en daarnaast voor de vervanging bij ziekte en opvangen van piekwerkzaamheden.

#### **Normatieve formatie**

Gelet op de hiervoor beschreven en ervaren knelpunten is begin 2017 door het management een uitgebreid en zorgvuldig onderzoek uitgevoerd naar de structureel noodzakelijke formatieomvang. De opgestelde teamplannen en het concernplan 2017 hebben daarbij een belangrijke input geleverd. De omvang van de personeelsformatie is ook beter inzichtelijk te maken nu de organisatie een meer planmatige en beheersmatige fase ingaat. Het verder professionaliseren van de bedrijfsvoering (zie 2.3) is overigens ook van invloed op de keuze externe inzet/inhuur van derden dan wel benoemen vast eigen personeel. Uit het onderzoek is naar voren gekomen, dat voor een effectieve en efficiënte dienstverlening aan de deelnemers een normatieve personeelsformatie nodig is van totaal 112 fte. Ten opzichte van de bezetting per eind 2016 (99,11 fte) is dit een uitbreiding van bijna 13.fte.

Een specificatie van deze uitbreiding geeft op hoofdlijnen het navolgende beeld:

- Herwaardering 4 fte
  - Gegevensbeheer 2 fte
  - Invordering 3 fte
  - Bedrijfsvoering 4 fte
- (o.a. huismeester, DIV medewerker e.d.)

Deze uitbreiding van de formatie sluit grotendeels aan op de omvang van de inhuur op grond van de component 'capaciteitstekort'. Bij de invulling van deze formatie met eigen personeel kan de post "inhuur tijdelijk personeel" fors worden verlaagd.

### **Financiële consequenties**

Bij de samenstelling van de primaire begroting 2017 (begin 2016) is het beeld geschetst dat de uitwerkingen van het Plan van Aanpak voor substantiële inverdieneffecten zou zorgen. Zo is in het voorwoord van de begroting 2017 te lezen, dat de resultaten van de verbeteringen van het plan van aanpak leiden tot een structureel lagere inspanning in capaciteit en dat dit als inverdieneffect in de begroting is vertaald. In financiële zin heeft dit er toe geleid tot een stelpost van € 520.000 welke is opgenomen als inverdieneffect Plan van Aanpak met een structurele doorwerking naar de jaren na 2017. Concreet heeft dit geleid tot een aflopend verloop van de personele lasten voor de jaren 2017 tot en met 2019 tot een bedrag van € 209.000. Voor de post inhuur van personeel is daarnaast in afwijking van de toen reeds bekende werkelijke lasten over 2015 (van 3 miljoen euro) slechts een stelpost opgenomen tot een bedrag van € 780.000.

De praktijk blijkt echter weerbarstiger te zijn dan destijds voorgeschoteld, zoals hiervoor beschreven. Dit beeld is overigens ook reeds aangegeven bij de tussentijdse evaluatie van het Plan van Aanpak van 2 december 2016. In deze nota is onder pagina 9 aangegeven dat het lastig is om aan te geven of er besparingen ten aanzien van de personele lasten zijn gerealiseerd door de uitvoering van het Plan van Aanpak. In hoofdstuk 3 van deze rapportage zijn de totale financiële consequenties van deze paragraaf nader uitgewerkt.

### **2.5 Aanbesteding**

Bij de oprichting van de BWB zijn veel contracten met eenzelfde looptijd gesloten. Ter ondersteuning bij deze inkooptrajecten hebben we veel gebruik kunnen maken van afdeling inkoop Brabantse Delta. De wetgeving op gebied van inkoop en aanbesteding wordt steeds complexer. Het inkoopbeleid zelf wordt momenteel geactualiseerd, waarbij aansluiting is gezocht bij het inkoopbeleid en –voorwaarden van onze deelnemers. Waar mogelijk wordt ook rekening gehouden met uitgangspunten rondom duurzaamheid en social return. Om hier op een professionele wijze invulling aan te geven is de BWB per 1 januari 2017 aangesloten bij het inkoopbureau West-Brabant.

Binnen afzienbare tijd dient een aantal omvangrijke zaken opnieuw worden aanbesteed. Het betreft met name de aanbesteding van het print-, druk- en couverteerwerk, de arbodienstverlening en de keuze voor een externe accountant. Het gaat hier over grote kostenposten en wellicht is met deze aanbestedingen een positief resultaat te behalen. Met het meerjarig verlengen van het contract tot en met 2020 met onze grootste softwareleverancier is aanbesteding van de belastingapplicatie en de hosting in 2017 niet langer aan de orde.





### 3. FINANCIEN

#### 3.1 Ombouw begroting 2017

De vernieuwde voorschriften met betrekking tot het Besluit Begroting en Verantwoording voor provincies en gemeenten zijn van invloed op de inrichting en presentatie van de jaarlijks op te stellen P&C instrumenten (begroting en jaarstukken). In formele zin dient de BWB vanaf 2018 integraal te voldoen aan deze BBV voorschriften. Bij de samenstelling van de ontwerp begroting 2018 is hiermee ook rekening gehouden. Ten behoeve van een betere cijfermatige vergelijking is in dit document ook reeds de begrotingskolom 2017 hierop aangepast. Tenslotte is ook de financiële administratie opnieuw ingericht op basis van deze voorschriften. Om toch aansluiting te behouden met de vorig jaar door uw Algemeen bestuur vastgestelde primaire begroting 2017 is in onderstaande tabel de ombouw naar de begroting 2017 nieuwe stijl in beeld gebracht.

#### LASTEN 2017

BEGROTING NIEUW		BEGROTING OUDE INRICHTING (bedragen € 1.000)							
Omschrijving	Totaal	Totaal	Personeel	Leveringen derden	Algemene kosten	Huisvesting	Automatisering	Bedrijfsvoering	Onvoorzien
Objectbeheer-waardering	1.120	1.120	1.080	16				24	
Gegevensbeheer	990	990	978	12					
Invordering	1.154	1.154	941		213				
Bezwaar en beroep	974	974	789		185				
Dienstverlening	768	768	768						
<b>Overhead:</b>									
<i>Salarislasten, niet primair</i>	1.852	1.852	1852						
<i>Overige personele lst</i>	335	335	335						
<i>Inhuur personeel</i>	899	899	650	249					
<i>Bedrijfsvoering</i>	214	2.14			78			136	
<i>Huisvesting</i>	816	816			10	806			
<i>Kantoorkosten</i>	756	756		260	475		21		
<i>Automatisering</i>	1.778	1.778					1.778		
<i>Kapitaallasten <sup>1</sup></i>	365	430		65			365		
<i>Doorschuif BTW</i>	755	755	133	138	42	37	373	32	
<i>Voorziening oninbaar <sup>2</sup></i>	86	0							
Treasury	24	24			24				
Onvoorzien	174	174							174
<b>Totaal generaal</b>	<b>13.060</b>	<b>13.039</b>	<b>7.526</b>	<b>740</b>	<b>1.027</b>	<b>843</b>	<b>2.537</b>	<b>192</b>	<b>174</b>

<sup>1</sup> Verschil van € 65.000 betreft niet toegedeelde aflossingskosten in begroting nieuw.

<sup>2</sup> Voorziening oninbaar is als negatieve baat opgenomen onder overige inkomsten bij begroting oud.

**BATEN 2017**

<b>BEGROTING NIEUW</b>		<b>BEGROTING OUDE INRICHTING</b> (bedragen € 1.000)				
<b>Omschrijving</b>	<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>	<b>Invordering</b>	<b>Financiële baten</b>	<b>Overige inkomsten</b>	<b>Bijdrage deelnemers</b>
Objectbeheer-waardering	0					
Gegevensbeheer	0					
Invordering	1.813	1.813	1.813			
Bezwaar en beroep	0					
Dienstverlening	0					
<b>Overhead:</b>						
<i>Detachering personeel</i>	40	40			40	
<i>Garantie salarissen</i>	189	189			189	
<i>Voorziening oninbaar <sup>2</sup></i>	0	- 86			- 86	
Treasury	53	53		53		
Bijdrage deelnemers	11.184	11.184				11.184
<b>Totaal generaal</b>	<b>13.279</b>	<b>13.193</b>	<b>1.813</b>	<b>53</b>	<b>143</b>	<b>11.184</b>

<sup>2</sup> Voorziening oninbaar is als negatieve baat opgenomen onder overige inkomsten bij begroting oud.

### 3.2 Overzicht exploitatie 2017

De exploitatie over de eerste vier maanden van 2017 geeft het onderstaande beeld ten opzichte van de primaire begroting 2017. Opgemerkt dient te worden dat bij de nog beschikbare budgetten niet steeds exact sprake is van een restant periode van 8 maanden. Sommige baten en lasten zijn nog maar verwerkt over een periode van 3 maanden en sommige daarentegen reeds over een half jaar.

In dit overzicht is uitgegaan van de nieuw opgebouwde begroting zoals hiervoor bij 3.1 aangegeven.

LASTEN	Primaire begr 2017	Realisatie t/m april	Restant budget	%	Bijstelling budget
<b>Objectbeheer-waardering</b>	1.120.000	486.000	634.000	57 %	230.000
<b>Gegevensbeheer</b>	990.000	342.000	648.000	66 %	75.000
<b>Invordering</b>	1.154.000	401.000	753.000	65 %	150.000
<b>Bezwaar en beroep</b>	974.000	347.000	627.000	64 %	160.000
<b>Dienstverlening</b>	768.000	231.000	537.000	70 %	75.000
<b>Overhead:</b>					
<i>Salarislasten, niet primair proces</i>	1.852.000	649.000	1.203.000	65 %	290.000
<i>Overige personele lst</i>	335.000	110.000	225.000	67 %	0
<i>Inhuur personeel</i>	899.000	470.000	429.000	48 %	0
<i>Bedrijfsvoering</i>	214.000	48.000	166.000	77 %	0
<i>Huisvesting</i>	816.000	361.000	455.000	56 %	0
<i>Kantoorkosten</i>	756.000	195.000	561.000	74 %	0
<i>Automatisering</i>	1.778.000	496.000	1.282.000	72 %	0
<i>Kapitaallasten</i>	365.000	0	365.000	100 %	0
<i>Project Plan van Aanpak</i>	0	25.000	-25.000	0 %	332.000
<i>Doorschuif BTW</i>	755.000	327.000	428.000	57 %	0
<i>Voorziening oninbaar</i>	86.000	0	86.000	100 %	-86.000
<b>Treasury</b>	24.000	0	24.000	100 %	0
<b>Onvoorzien</b>	174.000	0	174.000	100 %	-121.000
<b>Totaal lasten</b>	<b>13.060.000</b>	<b>4.488.000</b>	<b>8.572.000</b>		<b>1.105.000</b>
BATEN	Primaire begr 2017	Realisatie t/m april	Restant budget	%	Bijstelling budget
<b>Objectbeheer-waardering</b>	0	0	0		
<b>Gegevensbeheer</b>	0	0	0		
<b>Invordering</b>	1.813.000	160.000	1.653.000	90 %	387.000
<b>Bezwaar en beroep</b>	0	0	0		
<b>Dienstverlening</b>	0	0	0		
<b>Overhead:</b>					
<i>Detachering personeel</i>	40.000	136.000	- 96.000	0 %	110.000
<i>Garantie salarissen</i>	189.000	0	189.000	100 %	0
<b>Treasury</b>	53.000	30.000	23.000	43 %	122.000
<b>Bijdrage deelnemers</b>	11.184.000	5.880.000	5.304.000	48 %	0
<b>Totaal baten</b>	<b>13.279.000</b>	<b>6.206.000</b>	<b>7.073.000</b>		<b>619.000</b>
Storting in reserve	154.000	0	154.000		-154.000
Onttrekking uit reserve	0	0	0		332.000
<b>Resultaat</b>	<b>V 65.000</b>	<b>V 1.718.000</b>	<b>N 1.653.000</b>		<b>0</b>

### 3.3 Mutaties budgetten begroting 2017

Op grond van het hiervoor aangegeven overzicht over de eerste vier maanden van 2017 en eveneens rekening houdend met de werkelijke baten en lasten uit de jaarrekening 2016 dienen de volgende posten aangepast te worden.

#### **Salarissen vast personeel**

Zoals aangegeven onder 2.3 is voor een adequate taakuitvoering in 2017 een totale personele formatie nodig van 112 fte. Ten opzichte van de feitelijke bezetting over 2016 is dit een uitbreiding van bijna 13 fte ( in de primitieve begroting 2017 is nog uitgegaan van 95,4 fte) Doorrekening van de formatie op basis van 112 fte heeft een structurele verhoging van de loonsom over 2017 en volgende jaren tot gevolg van afgerond € 980.000 ten opzichte van de begrotingsraming. Dit bedrag is als volgt te specificeren:

• Programma Objectbeheer en waardering	€ 230.000
• Programma Gegevensbeheer	€ 75.000
• Programma Inning	€ 150.000
• Programma Bezwaar en Beroep	€ 160.000
• Programma Dienstverlening	€ 75.000
• Onderdeel Bedrijfsvoering	€ 290.000

Het niet overgaan tot uitbreiding van de personele formatie zal tot gevolg hebben dat de post inhuur (zie hierna) substantieel dient te worden verhoogd met een bedrag van ongeveer 1,4 miljoen euro.

#### **Inhuur personeel**

In de primitieve begroting 2017 is voor inhuur van personeel een raming opgenomen van € 900.000. Voor de eerste vier maanden is hiervan inmiddels een bedrag van € 470.000 uitgegeven. Door het verhogen van de loonsom voor eigen personeel (zie hiervoor) kan een bijstelling van de post inhuur personeel achterwege blijven. Het geraamde bedrag van € 900.000 is de komende jaren overigens wel nodig voor het opvangen van piekbelastingen, ziekteverzuim en bij ondersteuning voor specifieke deskundigheid.

#### **Huisvestingslasten**

Van het budget voor huisvestingslasten is na vier maanden nog slechts 56 % beschikbaar. Dit percentage geeft een enigszins vertekend beeld, omdat de huurlasten voor het 1<sup>e</sup> half jaar al zijn voldaan. Een bijstelling van het budget kan daarom achterwege blijven.

#### **Projectkosten Plan van Aanpak**

In 2017 zal in het kader van het Plan van Aanpak uitvoering worden gegeven aan de maatregelen met betrekking tot het professionaliseren van de bedrijfsvoering en het zaakgezicht werken. In hoofdstuk 2.3 zijn deze maatregelen uitgebreid toegelicht. De nog beschikbare bestemmingsreserve per 1 januari 2017 van € 332.000 zal hiervoor dit jaar volledig worden ingezet. Voor het zaakgericht werken is een bedrag noodzakelijk van € 225.000 en het resterende budget van € 107.000 zal worden benut voor het professionaliseren van de bedrijfsvoering. Deze eenmalige lasten van € 332.000 worden volledig afgedekt uit de bestemmingsreserve, zodat een en ander geen gevolgen heeft voor de exploitatie over het jaar 2017.

#### **Voorziening oninbaar**

In de primaire begroting 2017 is een stelpost voorziening oninbaar opgenomen van € 86.000 ter afdekking van niet te innen vervolgingskosten. Het risico van de oninbaarheid van deze kosten ligt

echter bij de individuele deelnemers, zodat deze voorziening kan komen te vervallen. Ook in de jaren na 2017 is deze stelpost opgenomen, zodat het vervallen ervan een structurele doorwerking heeft.

#### ***Onvoorziene uitgaven***

De post onvoorzien laat de afgelopen jaren steeds een wisselende omvang zien. In de jaren na 2017 daalt deze zelfs tot een bedrag van € 74.000. Voorgesteld wordt de post structureel vast te stellen op een bedrag van € 75.000 per jaar. Door de mutaties binnen de diverse baten en lastencomponenten over 2017 resteert inclusief bijstelling van deze post nog een tekort voor 2017 van € 22.000. Genoemd tekort wordt voor 2017 ook ten laste van de post onvoorzien gebracht, zodat na vaststelling van de deze bestuursrapportage 2017 de post onvoorzien nog een saldo heeft van € 53.000. .

#### ***Opbrengst invorderingskosten***

Op basis van ervaringscijfers over 2015 en 2016 blijkt dat de invorderingskosten structureel hoger liggen dan is geraamd in de begroting 2017 en de meerjarenbegroting 2018 tot en met 2020. Op basis van de werkelijke opbrengsten van de afgelopen jaren wordt voorgesteld om de opbrengst structureel te verhogen naar € 2.200.000 per jaar. Voor 2017 betekent dit een extra opbrengst van € 387.000.

#### ***Detachering personeel***

Het personeel van de BWB wordt op onderdelen specifiek ook ingezet voor een individuele deelnemers en /of derden. Daarnaast zijn bij de uitredingovereenkomst met de gemeente Alphen Chaam afspraken gemaakt omtrent het detacheren van personeel. Gelet op de deze afspraken is het alleszins reëel hiervoor een structurele raming van € 150.000 op te nemen. De huidige raming van € 40.000 kan daarom worden opgehoogd met een bedrag van € 110.000.

#### ***Rente invorderingskosten***

Naast invorderingskosten wordt over de nog niet betaalde belastingaanslagen ook rente in rekening gebracht bij de belastingsschuldigen. Evenals bij de invorderingskosten kan deze post op basis van de werkelijke opbrengsten over de jaren 2015 en 2016 structureel worden verhoogd tot een bedrag van afgerond € 175.000. Dit betekent voor deze post een verhoging van € 122.000.

#### ***Bijdrage deelnemers***

De hiervoor aangegeven mutaties leiden per saldo tot een nadelig resultaat van € 22.000 over 2017. Zoals al aangegeven bij de post onvoorzien wordt dit tekort aanvullende onttrokken uit deze post onvoorzien. Hierdoor blijft de totale bijdrage van de deelnemers ongewijzigd ten opzichte van de primaire begroting 2017. Zoals zichtbaar gemaakt onder 3.5 zitten er wel kleine verschuivingen tussen de deelnemers onderling. Dit wordt met hoofdzakelijk veroorzaakt doordat de hondenbelasting door de gemeente Roosendaal met ingang van 2017 is afgeschaft.

### **3.4 Begrotingswijziging 2017**

De in dit hoofdstuk aangegeven mutaties leiden tot een bijstelling van de diverse begrotingsposten. Om te voldoen aan de criteria van de begrotingsrechtmatigheid en op grond van de Financiële verordening BWB is het noodzakelijk om een begrotingswijziging op te stellen. Ondanks dat deze begrotingswijziging geen gevolgen heeft voor de deelnemersbijdrage voor het jaar 2017 dient een zienswijzen-procedure voor de deelnemers te worden doorlopen.

### 3.5 Specificatie bijdrage deelnemers

Omschrijving	Primaire begr 2017	Na begr 2017	Vershil	Compens BTW 2017
Gemeente Bergen op Zoom	1.200.000	1.207.000	7.000 V	76.500
Gemeente Breda	1.027.000	1.022.000	5.000 N	60.100
Gemeente Dongen	408.000	412.000	4.000 V	27.200
Gemeente Etten-Leur	686.000	692.000	6.000 V	45.000
Gemeente Halderberge	504.000	507.000	3.000 V	34.000
Gemeente Moerdijk	714.000	721.000	7.000 V	49.700
Gemeente Oosterhout	949.000	956.000	7.000 V	62.100
Gemeente Roosendaal	1.325.000	1.292.000	33.000 N	86.200
Gemeente Woensdrecht	412.000	414.000	2.000 V	26.500
Gemeente Zundert	357.000	361.000	4.000 V	23.600
Waterschap Brabantse Delta	3.602.000	3.600.000	2.000 N	0
<b>Totaal bedrijfsvoeringlasten</b>	<b>11.184.000</b>	<b>11.184.000</b>	<b>0 V</b>	<b>490.900</b>

LASTEN	Begroting voor wijziging	Wijziging	Begroting na wijziging
<b>Programma Objectbeheer en waardering</b>			
Loonsom	1.120.000	230.000	1.350.000
<b>Programma Gegevensbeheer</b>			
Loonsom	990.000	75.000	1.065.000
<b>Programma Invordering</b>			
Loonsom	1.154.000	150.000	1.304.000
<b>Programma Bezwaar en Beroep</b>			
Loonsom	974.000	160.000	1.134.000
<b>Programma Dienstverlening</b>			
Loonsom	768.000	75.000	843.000
<b>Overhead</b>			
Loonsom	1.852.000	290.000	2.142.000
Project Plan van Aanpak	0	332.000	332.000
Voorziening oninbaar	86.000	-86.000	0
<b>Overige baten en lasten</b>			
Onvoorzien	174.000	-121.000	53.000
<b>Totaal lasten</b>	<b>7.118.000</b>	<b>1.105.000</b>	<b>8.223.000</b>
BATEN	Begroting voor wijziging	Wijziging	Begroting na wijziging
<b>Programma Invordering</b>			
Opbrengsten vervolgingskosten	1.813.000	387.000	2.200.000
<b>Overhead</b>			
Detachering personeel	40.000	110.000	150.000
<b>Treasury</b>			
Renteopbrengst vervolgingskosten	53.000	122.000	175.000
<b>Totaal baten</b>	<b>1.906.000</b>	<b>619.000</b>	<b>2.525.000</b>
MUTATIE RESERVES	Begroting voor wijziging	Wijziging	Begroting na wijziging
Storting in reserve Plan van Aanpak	154.000	-154.000	0
Onttrekking uit reserve Plan van Aanpak		332.000	332.000
<b>Totaal reserves</b>	<b>-154.000</b>	<b>486.000</b>	<b>332.000</b>
TOTAAL GENERAAL	Begroting voor wijziging	Wijziging	Begroting na wijziging
<b>Totaal tellingen</b>		0	

