



Belastingen  
West-Brabant

Aan het college van Gedeputeerde Staten  
van de provincie Noord-Brabant  
t.a.v. de heer R. Karamat Ali  
Postbus 90151  
5200 MC 's-HERTOGENBOSCH

**Contactpersoon**

Drs. P.C.A.M. Stoffelen

**Uw kenmerk**

C2207896/4182962

**Onderwerp**

Begroting 2018 en  
meerjarenbegroting 2019 - 2021

**Datum**

31 augustus 2017

Geacht college,

Bij uw schrijven van 2 mei 2017 heeft u ons uitstel verleend voor het indienen van de begroting 2018 van de gemeenschappelijke regeling Belastingen West-Brabant tot 1 september 2017.

Bijgevoegd zenden wij u de door het Algemeen Bestuur van de Belastingen West-Brabant op 31 augustus 2017 vastgestelde begroting 2018 en meerjarenbegroting 2019 – 2021. Een digitaal exemplaar van deze brief inclusief bijlagen hebben wij op 31 augustus 2017 per mail verzonden aan de afdeling Interbestuurlijk Toezicht van de provincie Noord-Brabant.

Mocht u naar aanleiding van deze brief nog vragen hebben, dan kunt u contact opnemen de heer A. van Oers, te bereiken onder telefoonnummer 076 – 5298428

Met vriendelijke groet,

Dagelijks Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling  
Belastingen West-Brabant,  
de secretaris,

de voorzitter,

  
drs. P.C.A.M. Stoffelen

  
drs. Th.J.J.M. Schots

**Bijlagen:**

- Vaststellingsbesluit d.d. 31 augustus 2017
- Begroting 2018 en meerjarenbegroting 2019 - 2021





Belastingssamenwerking  
West-Brabant

## Besluit

**Van**

Het Algemeen Bestuur van de BWB

**Agendapunt**

6

**Onderwerp**

Voorstel tot vaststelling van de programmabegroting 2018  
en meerjarenbegroting 2019–2021

**Datum**

31 augustus 2017

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

**gelezen:**

het voorstel met boven aangehaald onderwerp;

**gezien:**

de beraadslagingen op voornoemde datum;

**gelet op:**

Artikel 30 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking West-Brabant;

**besluit:**

1. kennis te nemen van de ingediende zienswijzen;
2. in te stemmen met de voorgenomen reactie op de zienswijzen;
3. de programmabegroting 2018 en de meerjarenbegroting 2019-2021 ongewijzigd vast te stellen.

Aldus vastgesteld op 31 augustus 2017.

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

drs P.C.A.M. Stoffelen

de voorzitter,

drs. Th.J.J.M. Schots





Belastingssamenwerking  
West-Brabant

## Voorstel

**Aan**

Het Algemeen Bestuur van de BWB

**Agendapunt**

6

**Onderwerp**

Voorstel tot vaststelling van de programmabegroting 2018 en meerjarenbegroting 2019–2021

**Datum**

31 augustus 2017

**Inleiding**

Op 9 juni jl. is door het Dagelijks Bestuur de begroting 2018 in concept vastgesteld en na consultatie van het Algemeen Bestuur op 23 juni jl. in het kader van de zienswijzen-procedure naar de deelnemers gezonden. Overeenkomstig artikel 30 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking West-Brabant dient het Algemeen Bestuur de begroting 2018 uiterlijk vóór 1 augustus vast te stellen en aan Gedeputeerde Staten te zenden. Bij brief van 2 mei 2017 is door de Provincie Noord Brabant echter uitstel verleend voor indiening van de begroting 2018 tot uiterlijk 1 september 2017.

Met dit voorstel wordt uw Algemeen Bestuur voorgesteld de "programmabegroting BWB 2018 en de meerjarenbegroting 2019-2021, met in acht name van de ontvangen zienswijzen, vast te stellen.

**Ingediende zienswijzen**

Van de deelnemers zijn de volgende reacties ontvangen:

**Gemeente Bergen op Zoom**

In de vergadering van 13 juli heeft de gemeenteraad van Bergen op Zoom de begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- De raad gaat ervan uit dat de formatieve omvang en de gedeeltelijke dekking hiervan door met name de vervolgingskosten nadrukkelijk worden gemonitord en resultaten hiervan in de toekomstige meerjarenbegrotingen worden vertaald;
- de raad gaat ervan uit dat de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing opgenomen worden in de begroting 2018 en de toekomstige jaarrekeningen conform de vereisten van de BBV;
- de raad gaat ervan uit dat voor de acquisitie van nog niet deelnemende gemeenten niet tot 2018 wordt gewacht, maar dat dit direct weer wordt opgepakt;
- de raad verzoekt de BWB om aandacht te besteden aan de marktpositie, bijvoorbeeld aan de hand van (openbare) benchmark gegevens.

**Gemeente Breda**

Bij brief van 20 juli heeft het College van Burgemeester en Wethouders van Breda, namens de gemeenteraad, ten aanzien van de ontwerpbegroting 2018 de volgende zienswijze kenbaar gemaakt:

- de formatieve omvang en de gedeeltelijke dekking hiervan door met name de vervolgingskosten dienen nadrukkelijk te worden gemonitord;

- de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing dient opgenomen te worden in de begroting 2018 en de toekomstige jaarrekeningen conform de vereisten van de BBV;
- wacht voor de acquisitie van nog niet deelnemende gemeenten niet tot 2018, maar pak dit direct weer op.

#### Gemeente Dongen

In de vergadering van 19 juni heeft de gemeenteraad van Dongen de begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- de formatieve omvang en de gedeeltelijke dekking hiervan door met name de vervolgingskosten dienen nadrukkelijk te worden gemonitord;
- de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing dient in de begroting 2018 en de toekomstige jaarrekeningen opgenomen te worden op een wijze die voldoet aan de vereisten van het BBV;
- voor de acquisitie van nog niet deelnemende gemeenten niet tot 2018 wachten, maar dit direct weer op te pakken.

#### Gemeente Etten-Leur

In de vergadering van 10 juli heeft de gemeenteraad van Etten Leur de begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- de formatieve omvang en de gedeeltelijke dekking hiervan door met name de vervolgingskosten dienen nadrukkelijk te worden gemonitord;
- de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing dient opgenomen te worden in de begrotingen en de toekomstige jaarrekeningen conform de vereisten van het BBV;
- wacht voor de acquisitie van nog niet deelnemende gemeenten niet tot 2018, maar pak dit direct weer op.

#### Gemeente Halderberge

In de vergadering van 6 juli heeft de gemeenteraad van Halderberge de begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- de formatieve omvang en de gedeeltelijke dekking hiervan door met name de vervolgingskosten dienen nadrukkelijk te worden gemonitord;
- om tijds maatregelen te kunnen nemen als de baten uit de invorderingskosten in de nabije toekomst verminderen, is het gewenst om bij de uitbreiding van het personeel gedeeltelijk contracten met een tijdelijk dienstverband af te sluiten;
- in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van den ontwerp-begroting 2018 dient een inventarisatie van de belangrijkste risico's opgenomen te worden;
- wacht voor de acquisitie van nog niet deelnemende gemeenten niet tot 2018, maar pak dit direct weer op;
- het proces om te komen tot vaststelling van de jaarstukken, de eerste bestuursrapportage met bijbehorende begrotingswijziging en de meerjarenbegroting 2018-2021 vergde dit jaar veel overleg. Dit heeft meerdere malen geleid tot aanpassing van de planning en berichtgeving die door de actualiteit werd achterhaald. Dit heeft geleid tot de nodige verwarring bij de deelnemers en een extreem korte termijn om te komen tot opstelling en vaststelling van de zienswijze. De BWB dient ervoor te zorgen dat dit niet nogmaals zal gebeuren en dat vanaf heden de normale afspraken en termijnen zoals die gelden voor alle verbonden partijen worden nagekomen.

#### Gemeente Moerdijk

In de vergadering van 6 juli heeft de gemeenteraad van Moerdijk de begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- de formatieve omvang en de gedeeltelijke dekking hiervan door met name de vervolgingskosten dienen nadrukkelijk gemonitord te worden;

- de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing dient opgenomen te worden in de begroting 2018 en de toekomstige jaarrekeningen conform de vereisten van het BBV;
- wacht voor de acquisitie van nog niet deelnemende gemeenten niet tot 2018, maar pak dit direct weer op.

#### Gemeente Oosterhout

In de vergadering van 11 juli heeft de gemeenteraad van Oosterhout de begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- de uitbreiding van de formatie in 2018 nader te motiveren ten opzichte van de uitgangspunten in de begroting 2017 en het vastgestelde plan van aanpak;
- de ontwikkeling van de invorderingskosten de komende tijd nauwlettend te monitoren en hier jaarlijks bij de begroting en de jaarrekening op te rapporteren;
- de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en de jaarrekening op te nemen conform de vereisten van de BBV;
- de resultaten van de projecten DMS+/zaakgericht werken en professionalisering bedrijfsvoering, welke bekostigd worden uit de reserve, eind 2017 te rapporteren richting de deelnemers.

#### Gemeente Roosendaal

In de vergadering van 6 juli heeft de gemeenteraad van Roosendaal de begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- de uitbreiding van de formatie in 2018 ten opzichte van de uitgangspunten in de begroting 2017 en het vastgestelde plan van aanpak nader te motiveren;
- de ontwikkeling van de invorderingskosten de komende jaren nauwlettend te monitoren en hier jaarlijks bij de begroting en de jaarrekening op te rapporteren;
- de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en de jaarrekening op te nemen conform de vereisten van de BBV.

#### Waterschap Brabantse Delta

Het algemeen bestuur van het waterschap Brabantse Delta heeft in zijn vergadering van 12 juli de ontwerp begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- de BWB wordt expliciet verzocht om de in deze begroting en bestuursrapportage 2017 genoemde ontwikkelingen en de efficiency van de organisatie te monitoren en de effecten daarvan zichtbaar worden vertaald in de toekomstige meerjarenbegroting 2019-2022;
- daarnaast acht het waterschap het noodzakelijk dat er meer dan nu aandacht is voor de interne beheersing, strategische personeelsplanning, risicomanagement, kwaliteitszorg in de vorm van een gedegen beleid en uitvoering hierop. Dit met name in het licht van de strengere wet en regelgeving en de toenemende aandacht voor informatieveiligheid (BIWA). Dit alles om zowel het goede image van de BWB alsmede in het verlengde daarvan het image van het waterschap te behouden. Het waterschap verwacht dan ook dat de uitwerking hiervan terug te zien is in de toekomstige begroting 2019-2022;
- voorts verzoekt het waterschap de BWB om in toekomstige begrotingen aandacht te schenken aan de 'marktpositie' van de BWB, bijvoorbeeld aan de hand van (openbare) benchmark gegevens;
- daarnaast verwacht het waterschap dat de BWB niet wacht tot 2018 om aan de slag te gaan met het aantrekken van nieuwe deelnemers maar daar al in 2017 activiteiten voor ontwikkelt. Het waterschap wil graag inzicht hieromtrent en hoe dit zich door vertaalt in de meerjarenbegroting.

#### Gemeente Woensdrecht

In de vergadering van 12 juli heeft de gemeenteraad van Woensdrecht de begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- de formatieve omvang en de gedeeltelijke dekking hiervan door met name de vervolgingskosten dienen nadrukkelijk gemonitord te worden;
- de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing dient opgenomen te worden in de begroting 2018 en de toekomstige jaarrekeningen conform de vereisten van het BBV;
- wacht voor de acquisitie van nog niet deelnemende gemeenten niet tot 2018, maar pak dit direct weer op.

#### Gemeente Zundert

In de vergadering van 11 juli heeft de gemeenteraad van Woensdrecht de begroting 2018 behandeld en heeft de volgende zienswijze ingediend:

- de formatieve omvang en de gedeeltelijke dekking hiervan door met name de vervolgingskosten dienen nadrukkelijk gemonitord te worden;
- de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing dient opgenomen te worden in de begroting 2018 en de toekomstige jaarrekeningen conform de vereisten van het BBV;
- wacht voor de acquisitie van nog niet deelnemende gemeenten niet tot 2018, maar pak dit direct weer op.

#### **Reactie op de zienswijzen**

In algemene zin kan gesteld worden dat het merendeel van de ingediende zienswijzen van de deelnemers identiek zijn. De zienswijzen geven ons aanleiding tot het maken van de volgende reacties:

1. Wij realiseren ons dat de groei van de economie van invloed kan zijn op het betalingspatroon van de belastingbetaler en daarmee indirect ook op de opbrengst van vervolgingskosten. Aangezien de formatieve omvang deels uit deze opbrengst wordt afgedekt zullen de effecten hiervan uiteraard jaarlijks worden gemonitord en verwerkt in de toekomstige begrotingen. In dat kader zal bij de invulling van de personeelsformatie ook steeds rekening worden gehouden met een (beperkte) flexibele schil (betreft een zienswijze van alle deelnemers).
2. Voor de goede orde dient gemeld te worden dat in de begroting 2018 wel een paragraaf Weerstandvermogen & risicobeheersing is opgenomen. Op grond van de BBV dient een inventarisatie te worden opgenomen van alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie van de BWB. In de begroting voor 2018 is deze inventarisatie niet opgenomen en is volstaan met de mededeling dat de risico's voldoende zijn afgedekt door het afsluiten van verzekeringen en het vormen van een voorziening. Wij zeggen u toe dat wij vanaf de begroting 2019 een risico-inventarisatie zullen opnemen, zodat deze paragraaf hiermee ook in formele zin voldoet aan de voorschriften van de BBV (betreft een zienswijze van alle deelnemers).
3. Met de deelnemers zijn wij van mening dat het ophogen van de schaalgrootte van wezenlijk belang is voor het realiseren van de gewenste efficiencyvoordelen voor de BWB en haar deelnemers. Naast het verder optimaliseren van de kwaliteit van dienstverlening voor de huidige deelnemers zullen wij indachtig uw wens dit jaar ook prioriteit geven om de contacten met andere niet-deelnemers te intensiveren (betreft een zienswijze van alle deelnemers, met uitzondering van de gemeenten Oosterhout en Roosendaal).
4. Vanaf 2016 neemt de BWB binnen de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen (LVLB) deel aan een benchmarkonderzoek. De LVLB biedt vanuit het perspectief van kennisdeling en



verspreiding de gelegenheid tot benchmarking en benchlearning aan. De benchmark vergelijkt de primaire processen die gerelateerd zijn aan het waarderen van objecten en het heffen en innen van belastingen. De benchmark leidt niet tot een ranking maar is een instrument om 'good practices' te ontdekken (betreft en zienswijze van Bergen op Zoom en het waterschap) .

5. Wij onderschrijven de zienswijze van de gemeente Halderberge dat het proces om te komen tot de behandeling en vaststelling van de begroting 2018 en jaarstukken 2016 voor dit jaar niet de schoonheidsprijs verdient. We hebben inmiddels interne bedrijfsvoeringsmaatregelen getroffen om dit voor de toekomst te voorkomen.
6. Als reactie op de zienswijze van de gemeente Oosterhout zeggen wij u toe dat wij op het eind van het jaar een terugkoppeling zullen geven omtrent de stand van zaken van de projecten DMS+/zaakgericht werken en professionalisering bedrijfsvoering.
7. Als reactie op de zienswijze van het Waterschap merken wij op, dat wij -conform het gestelde in de Gemeenschappelijke Regeling- jaarlijks een tweetal bestuursrapportages opstellen. In deze bestuursrapportages houden wij u op de hoogte van de voortgang van de voorgenomen beleidsontwikkelingen en de interne beheersing van de bedrijfsvoering. De structurele effecten hiervan zullen vervolgens worden vertaald in de opvolgende begrotingen. Wij hopen hiermee te bereiken dat het goede image van de BWB en in het verlengde daarvan ook van haar deelnemers behouden blijft.

Zodra uw Algemeen Bestuur de programmabegroting voor het jaar 2018 op 31 augustus 2017 heeft vastgesteld, zal aansluitend een exemplaar worden gezonden aan het Algemeen Bestuur van het waterschap en de gemeenteraden van de deelnemende gemeenten. Conform afspraak zal de vastgestelde (meerjaren)begroting vervolgens vóór 1 september worden gezonden aan het college van Gedeputeerde Staten.

### **Voorstel**

Uw Algemeen Bestuur wordt voorgesteld:

1. kennis te nemen van de ingediende zienswijzen;
2. in te stemmen met de voorgenomen reactie op de zienswijzen;
3. overeenkomstig bijgaand ontwerp voorstel en -besluit de programmabegroting 2018 en de meerjarenbegroting 2019-2021 ongewijzigd vast te stellen.





Belastingssamenwerking  
West-Brabant

## **PROGRAMMABEGROTING 2018**

# INHOUDSOPGAVE

BLZ

|           |   |
|-----------|---|
| VOORWOORD | 3 |
|-----------|---|

|                           |   |
|---------------------------|---|
| BESTUURLIJKE SAMENVATTING | 5 |
|---------------------------|---|

## A BELEIDSBEGROTING

### Programmaplan

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Algemeen                                              | 9  |
| Programma 1 Objectbeheer en waardering                | 13 |
| Programma 2 Gegevensbeheer                            | 17 |
| Programma 3 Invordering                               | 19 |
| Programma 4 Bezwaar en beroep                         | 23 |
| Programma 5 Dienstverlening                           | 25 |
| Overhead en financiering: Directie en bedrijfsvoering | 27 |

### Paragrafen

|   |                                       |    |
|---|---------------------------------------|----|
| 1 | Weerstandvermogen en risicobeheersing | 32 |
| 2 | Financiering                          | 33 |
| 3 | Bedrijfsvoering                       | 35 |
| 4 | Niet van toepassing zijnde parafen    | 38 |

## B FINANCIËLE BEGROTING

|   |                                        |    |
|---|----------------------------------------|----|
| 1 | Algemeen                               | 40 |
| 2 | Baten en lasten 2018 - 2021            | 41 |
| 3 | Toelichting op baten en lasten 2018    | 43 |
| 4 | Uiteenzetting financiële positie       | 49 |
| 5 | Overzicht baten en lasten per taakveld | 50 |

## VOORWOORD

### Algemeen

De BWB verzorgt al meer dan 6 jaar de belastingwerkzaamheden ten behoeve van haar deelnemers. Zij garandeert de inkomensstroom die noodzakelijk is voor waterschap en gemeenten om hun maatschappelijke taken uit te kunnen voeren. Met deze belastingopbrengsten kunnen de deelnemers bijvoorbeeld hun wegen en riolen in stand houden, speelvoorzieningen realiseren en ons beschermen tegen wateroverlast. Als samenwerkingsverband moet de BWB aantonen dat zij voordelen biedt ten opzichte van niet-samenwerken. De kwaliteit van de dienstverlening moet hoger liggen, de kwetsbaarheid van de bedrijfsvoering en de kosten voor haar deelnemers lager. Het oordeel "Goed" van de Waarderingskamer en een aanzienlijk lager kostenniveau dan dat van voor de oprichting bewijzen dat bestaansrecht.

Tegelijk weten we dat problemen in de bedrijfsvoering in de afgelopen jaren aanleiding gaven voor een Plan van Aanpak. De uitvoering ervan is voortvarend ter hand genomen. In 2017 en 2018 wordt nog vol ingezet op de invoering van zaakgericht werken en de werking van onze softwarepakketten wordt verder geoptimaliseerd. Op deze manier werkt de BWB aan verdere professionalisering en een hoger niveau van effectiviteit en efficiency. Met de toetreding van de gemeente Rucphen is onze ambitie om alle gemeenten in het verzorgingsgebied van het Waterschap Brabantse Delta aan te laten sluiten weer een stukje verder gerealiseerd. De komende periode blijven we in gesprek met de gemeenten in de regio die deze stap nog niet hebben gezet.

Maar de BWB is niet alleen een belastingkantoor meer. Ze is ook een 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.

Een tweede taak die in een breder perspectief gezien kan worden is die van Invordering. Vanuit haar positie binnen het verlengd lokaal bestuur ziet de BWB het als haar taak om samen met haar deelnemers en over organisatiegrenzen heen tot zo integraal mogelijk dienstverlening te komen voor de burgers. Het organisatieonderdeel Invordering heeft een grote mate van professionaliteit bereikt waardoor zij haar dienstverlening ook breder kan inzetten voor de deelnemers van de BWB. Op die manier worden burgers met betalingsproblemen op meer dan één terrein toch slechts door één instantie benaderd. Kwalitatief betere dienstverlening en verhoogde efficiency gaan daarmee hand in hand. Professioneel invorderen betekent ook dat er recht wordt gedaan aan het gevoel van burgers dat iedereen zijn steentje moet bijdragen. Er worden gerichte acties uitgevoerd om te zorgen dat de verschuldigde bedragen ook echt betaald wordt door iedereen die dat kan betalen.

Maar de BWB opereert natuurlijk niet in een vacuüm. Omgaan met onzekerheid is het parool. Op het moment van schrijven wordt onderhandeld over de samenstelling van een nieuw kabinet en een nieuw regeerakkoord. De gevolgen van de verkiezingen op eventuele verschuivingen in het belastinggebied zijn daarmee dus nog onbekend. Maar ook op het vlak van IT gaan zaken op termijn schuiven. Op

middellange termijn moet een visie worden ontwikkeld op de IT infrastructuur die moet voldoen aan de eisen van de toekomst. Blockchain-technologie werpt bijvoorbeeld zijn schaduw vooruit en de gevolgen van toepassing kunnen verstrekkend zijn voor heel veel organisaties, publiek en privaat, en dus ook voor de BWB.

In 2009 is het “Eindrapport Belastingssamenwerking West-Brabant” opgeleverd op basis waarvan besloten is tot de oprichting van de huidige BWB. Met de toetreding van de gemeente Rucphen is het aantal deelnemers inmiddels bijna verdubbeld ten opzichte van 2012. Taken zijn verdwenen, andere zijn erbij gekomen. Belastingopbrengsten zijn sterk gestegen, etc. We leven in een andere wereld. Bij de deelnemers bestaat de behoefte aan een herijking van de uitgangspunten die de basis vormen voor de BWB. En daar horen een nieuwe missie en visie bij voor de organisatie. De strategische doelstellingen voor de komende jaren moeten opnieuw worden geformuleerd.

Daarom moet in de loop van 2017 zowel terug- als vooruitgekeken worden. Teruggekeken om te kunnen beoordelen of de BWB op alle fronten aan de verwachtingen van haar deelnemers, oud en nieuw, heeft voldaan. Daarvoor zal een audit worden uitgevoerd door een onafhankelijke partij. En vooruit om de toekomstige richting te bepalen voor de BWB. Deze bijgestelde koers van de organisatie zal passen bij de bestuurlijke ambities én bij de huidige maatschappelijke context. Dat is waarvoor we het tenslotte allemaal doen: rechtvaardige belastingheffing, om maatschappelijke doelen van onze deelnemers mogelijk te maken.

## Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is op hoofdlijnen een bestuurlijke en financiële beschouwing gegeven van de programmabegroting 2018.

In hoofdstuk 2 is de beleidsbegroting opgenomen, waarbij het eerste onderdeel bestaat uit het Programmaplan. In dit plan zijn per programma de voorgenomen beleidsvoornemens toegelicht en de daarbij noodzakelijke kosten geraamd. Hierbij is conform de voorgeschreven BBV-voorschriften een afzonderlijk onderdeel overhead en financiering opgenomen. In het tweede onderdeel van dit hoofdstuk zijn de verplicht voorgeschreven paragrafen opgenomen en toegelicht.

In hoofdstuk 3 is tenslotte de financiële begroting opgenomen. Hierin is een totaaloverzicht van de baten en lasten voor 2018 en het meerjarenperspectief 2019-2021 gegeven. De belangrijkste verschillen tussen de begrotingscijfers 2017 en 2018 zijn daarbij afzonderlijk toegelicht. Tevens bevat dit hoofdstuk nog een uiteenzetting van de financiële positie van de BWB.

## BESTUURLIJKE SAMENVATTING

De BWB heeft inmiddels een goede naam verworven in de regio. De organisatie is stabiel, er bestaat bestuurlijk vertrouwen, de overgedragen processen worden goed uitgevoerd. Dit alles maakt dat er sprake is van een organisatie die de dynamiek in de wereld om haar heen goed aankan.

In een jaar waarin landelijke verkiezingen hebben plaatsgevonden, geeft het bovenstaande een goede uitgangspositie. De organisatie is voorbereid op het feit dat de kabinetsformatie kan leiden tot veranderingen in het vakgebied, hoe groot of klein ook. De organisatie is robuust genoeg om meer werkzaamheden op zich te kunnen nemen en flexibel genoeg om op actualiteiten in te kunnen springen. Met belangstelling worden ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld Big Data, Digitale overheid en Omgevingswet gevolgd.

In de voorliggende programmabegroting vindt u de stabiliteit van de organisatie terug. Wij kunnen u namelijk een sluitende begroting en meerjarenperspectief aanbieden, die laat zien dat samenwerking in de regio uiteindelijk voor alle deelnemers tot zowel vergroting van de kwaliteit als vergroting van de efficiency leidt.

16 mei 2017,

Het dagelijks bestuur van de Belastingssamenwerking West-Brabant,

De secretaris,

Drs. P.C.A.M. Stoffelen

De voorzitter,

Drs. Th. J. J. M. Schots





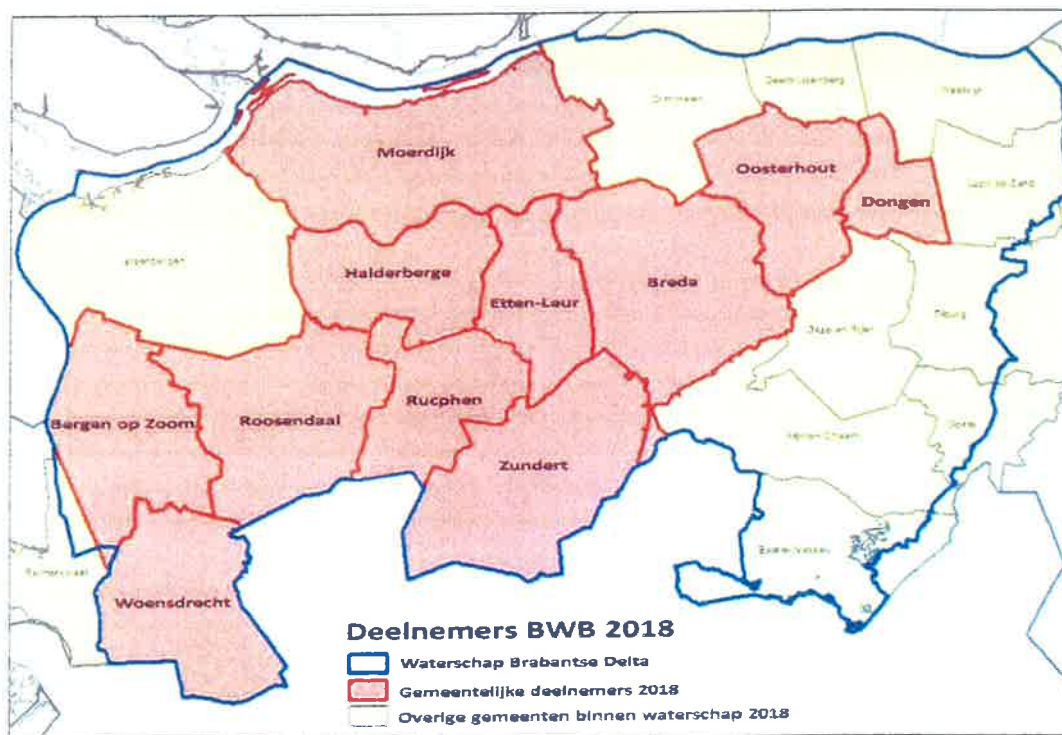
## **BELEIDSBEGROTING 2018**

## PROGRAMMAPLAN

## ALGEMEEN

### 1. Deelnemers

Voor het begrotingsjaar 2018 worden de belastingtaken uitgevoerd voor het Waterschap Brabantse Delta en 11 deelnemende gemeenten, te weten Bergen op Zoom, Breda, Dongen, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Woensdrecht en Zundert. De gemeente Rucphen treedt op 1 januari 2018 toe als deelnemer. De financiële effecten voortvloeiende uit deze toetreding zijn integraal meegenomen in deze begroting.



De BWB streeft er primair naar om de gewenste kwaliteit van dienstverlening voor de huidige deelnemers te borgen. Aanvullend bestaat de intentie van het bestuur om als BWB verder door te groeien. Om maximaal rendement (kostenreductie) te kunnen halen uit deze samenwerking is het verder ophogen van de schaalgrootte van belang. In 2018 zullen de contacten met andere niet-deelnemers verder geïntensiveerd worden.

Het meest optimale scenario voor uitbreiding zou zijn dat het gebied van de BWB één op één aansluit op het verzorgingsgebied van het waterschap Brabantse Delta. Op die schaalgrootte worden de meeste efficiencyvoordelen behaald voor alle deelnemers.

### 2. Samenwerking in de regio

De BWB is van veel partijen afhankelijk om haar taken goed uit te kunnen voeren. Daarnaast kan samenwerking met andere partijen tot verdere efficiencyvoordelen leiden voor de deelnemers. In 2017 beziet de BWB welke (verdere of nieuwe) mogelijkheden er tot samenwerking zijn met onder meer de Regio West-Brabant, Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant, politie, Rijksbelastingdienst, Werkplein en RIEC. Door slimme afspraken te maken over bijvoorbeeld gegevensuitwisseling en het wederzijds meenemen van beperkte controlevragen, een en ander voor zover dit juridisch is toegestaan, kunnen mogelijk verdere efficiencyvoordelen worden behaald. In 2018 kunnen de gemaakte afspraken in praktijk worden gebracht.

### 3. Afbakening huidige taken BWB

De BWB is belast met de heffing en inning van lokale heffingen en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet WOZ. Daarnaast voert de BWB een aantal specifieke taken uit voor enkele deelnemers, zoals onder meer de uitvoering van de BAG. Dergelijke taken liggen in het verlengde van de basistaken, waarover afzonderlijke afspraken met de betreffende deelnemers zijn gemaakt, welke vastliggen in convenanten.

| Belastingsoort            | Brab. Delta | Breda | B. op Zoom | Dongen | Etten-Leur | Halderberge | Moerdijk | Oosterhout | Roosendaal | Rucphen | Woensdrecht | Zundert |
|---------------------------|-------------|-------|------------|--------|------------|-------------|----------|------------|------------|---------|-------------|---------|
| Onroerende zaak belasting |             | ✓     | ✓          | ✓      | ✓          | ✓           | ✓        | ✓          | ✓          | ✓       | ✓           | ✓       |
| Rioolheffing              |             | ✓     | ✓          | ✓      | ✓          | ✓           | ✓        | ✓          | ✓          | ✓       | ✓           | ✓       |
| Afvalstoffenheffing       |             | ✓     | ✓          | ✓      | ✓          | ✓           | ✓        | ✓          | ✓          | ✓       | ✓           | ✓       |
| Reinigingsrecht           |             |       |            |        | ✓          |             | ✓        |            |            |         |             | ✓       |
| Hondenbelasting           |             | ✓     | ✓          | ✓      | ✓          |             |          | ✓          |            |         | ✓           | ✓       |
| Toeristenbelasting        |             | ✓     | ✓          |        |            | ✓           | ✓        | ✓          | ✓          | ✓       | ✓           | ✓       |
| Forenzenbelasting         |             |       |            |        |            |             |          |            |            | ✓       | ✓           | ✓       |
| Precariobelasting         |             | ✓     | ✓          |        | ✓          |             |          | ✓          | ✓          |         |             |         |
| Reclamebelasting          |             | ✓     | ✓          |        |            |             |          |            | ✓          |         |             |         |
| Parkeerbelasting          |             |       |            |        |            |             |          |            |            |         |             |         |
| BIZ heffing               |             | ✓     | ✓          |        |            |             |          | ✓          |            |         |             |         |
| Heffing leges             |             |       |            |        |            |             | ✓        |            |            |         |             |         |
| Marktgelden               |             |       |            |        | ✓          |             | ✓        |            | ✓          |         |             | ✓       |
| Grafrechten               |             |       |            |        | ✓          |             | ✓        |            |            |         |             |         |
| Watertoeristenbelasting   |             |       | ✓          |        |            | ✓           | ✓        |            |            |         |             |         |
| Verontreinigingsheffing   | ✓           |       |            |        |            |             |          |            |            |         |             |         |
| Zuiveringsheffing         | ✓           |       |            |        |            |             |          |            |            |         |             |         |
| Watersysteemheffing       | ✓           |       |            |        |            |             |          |            |            |         |             |         |

### 4. Verruiming/verschuivingen belastingengebied

In 2015 heeft de VNG een commissie in het leven geroepen onder leiding van Rinnooy Kan. De commissie had de vraag gekregen om voorstellen te doen voor een vernieuwde vormgeving van de gemeentelijke financiën die de (verruimde) verantwoordelijkheid van gemeenten weerspiegelt. Door de recente decentralisaties is het aantal taken waar de gemeenten voor staan alleen maar toegenomen, terwijl bij die verschuiving de financiële ruimte die gemeenten krijgen niet mee is ontwikkeld. Gemeenten zijn financieel afhankelijker geworden van het Rijk; lokale voorkeuren kunnen zij daardoor minder adequaat afwegen. Vanuit het versterken van de lokale democratie pleit de commissie voor méér flexibiliteit in het financiële domein. Ofwel méér beschikkingsbevoegdheid waar de benodigde euro's vandaan moeten komen, niet meer euro's of een hogere belastingdruk.

De bevindingen van de commissie staan in het rapport "Bepalen betekent Betalen". De verwachting is dat de resultaten van dit rapport betrokken worden bij de vorming van een nieuw kabinet. Belastingen waarbij het aspect duurzaamheid een rol speelt, hebben de aandacht van de landelijke politiek. Wij sluiten niet uit, dat bij een eventuele herziening van het lokale belastinggebied of bij de introductie van nieuwe belastingen de duurzaamheid (bijvoorbeeld het energielabel) een rol krijgt in de heffingen, waardebepalingen en/of vrijstellingen. Als een nieuw kabinet besluit tot verruiming van of verschuivingen in de lokale belastingen, heeft dit direct gevolgen voor de werkzaamheden binnen de

BWB. Welke gevolgen dit zijn, kan pas in beeld worden gebracht nadat besluitvorming op nationaal niveau heeft plaatsgevonden.

De Unie van Waterschappen heeft eind 2015 een commissie in het leven geroepen die het belastingstelsel van de waterschappen tegen het licht houdt. De Commissie Aanpassing Belastingstelsel (CAB) onderzoekt de houdbaarheid van het huidige stelsel en doet zo mogelijk voorstellen voor verbetering. Het onderzoek vloeit voort uit de aanbevelingen van de OESO en hangt nauw samen met een breder onderzoek naar de toekomstige financiering van het waterbeheer.

De CAB verwacht in 2017 met voorstellen te komen voor een zo goed mogelijke verdeling van de kosten binnen het bestaande belastingstelsel van de waterschappen. Voor wat betreft de watersysteemheffing zal gekeken worden naar het meer toepassen van een profijtbeginnsel. Voor wat betreft de zuiveringsheffing is de blik op een kostenveroorzakersbeginnsel gericht. Als BWB volgen wij deze ontwikkelingen, zodat landelijke besluiten tijdig vertaald worden naar gevolgen op lokaal niveau.

## 5. Geprognosticeerde omzet

Voor 2018 wordt door de BWB een omzet geraamd van € 389.524.000 aan aanslagen. Bij de berekening van dit bedrag is uitgegaan van de volgende basis uitgangspunten:

- De werkelijke omzet zoals deze is gerealiseerd in 2016 (zie rekeningcijfers 2016);
- De hogere omzet door de toetreding van de gemeente Rucphen;
- Een jaarlijkse gemiddelde tariefstijging van 1,25 % voor zowel 2017 als 2018;

Het zal duidelijk zijn dat de omzet uiteindelijk kan afwijken van de nu geprognosticeerde omzet als per individuele deelnemer afwijkende tarieven worden vastgesteld. De totale omzet geeft onderstaand beeld.

### 5.1 Prognose per belastingsoort

| Belastingopbrengsten                     | Raming 2018        | Rekening 2016      |
|------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Afvalstoffenheffing                      | 62.260.000         | 58.743.000         |
| BIZ (Bedrijven Investerings Zone)        | 276.000            | 269.000            |
| Baatbelasting                            |                    | 11.000             |
| Forensenbelasting                        | 78.000             | 60.000             |
| Hondenbelasting                          | 2.573.000          | 2.925.000          |
| Leges                                    | 3.046.000          | 2.971.000          |
| Grafrechten                              | 305.000            | 298.000            |
| Marktgeldeen                             | 190.000            | 185.000            |
| Onroerende-zaakbelastingen               | 121.511.000        | 115.000.000        |
| Precariobelasting                        | 1.747.000          | 1.704.000          |
| Reclamebelasting                         | 1.270.000          | 1.239.000          |
| Reinigingsrecht                          | 193.000            | 188.000            |
| Rioolheffing                             | 67.132.000         | 63.335.000         |
| Toeristenbelasting                       | 2.608.000          | 2.488.000          |
| Watertoeristenbelasting                  | 62.000             | 60.000             |
| Zuiveringsheffing                        | 66.698.000         | 65.061.000         |
| Verontreinigingsheffing oppervlaktewater | 355.000            | 346.000            |
| Watersysteemheffing                      | 59.220.000         | 57.767.000         |
| <b>Totaal</b>                            | <b>389.524.000</b> | <b>372.650.000</b> |

## 5.2 Prognose per deelnemer

Deze geprognosticeerde omzet van € 397.896.000 voor 2018 kan op basis van de hiervoor aangegeven uitgangspunten per deelnemer als volgt worden gespecificeerd:

|                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| • gemeente Bergen op Zoom    | 34.066.000                |
| • gemeente Breda             | 78.900.000                |
| • gemeente Dongen            | 9.314.000                 |
| • gemeente Etten-Leur        | 16.457.000                |
| • gemeente Halderberge       | 11.842.000                |
| • gemeente Moerdijk          | 26.997.000                |
| • gemeente Oosterhout        | 23.693.000                |
| • gemeente Roosendaal        | 35.390.000                |
| • gemeente Rucphen           | 7.935.000                 |
| • gemeente Woensdrecht       | 8.961.000                 |
| • gemeente Zundert           | 9.632.000                 |
| • waterschap Brabantse Delta | <u>126.337.000</u>        |
| <b>Totaal</b>                | <b><u>389.524.000</u></b> |

Doelstelling van dit overzicht is om indicatief aan te geven wat de BWB aan omzet verwacht te gaan innen voor de onderscheiden deelnemers in het begrotingsjaar 2018. Uitdrukkelijk dient hierbij te worden opgemerkt dat de hiervoor genoemde omzetten gebaseerd zijn op de gerealiseerde omzetten 2016 per deelnemer inclusief een indexering van 1,5 % voor zowel de jaren 2017 als 2018. Het zal duidelijk zijn dat de hier genoemde bedragen dus waarschijnlijk zullen afwijken van de door de individuele deelnemers op te nemen belastingopbrengsten in hun begroting 2018.



## Programma 1: OBJECTBEHEER EN WAARDERING

### 1. Inhoud programma

#### 1.1 Algemeen

De BWB voert voor haar deelnemers de Wet Waardering Onroerende Zaken (de WOZ) uit. Dit omvat het beheer van gegevens van objecten, benodigd om te komen tot een jaarlijkse waardebeoordeling en -vaststelling van die objecten en deze gegevens en waarden beschikbaar te stellen aan de interne processen en externe afnemers.

De BWB voert het WOZ proces inclusief de taxaties grotendeels in eigen beheer uit. Daarnaast omvat dit programma alle activiteiten met betrekking tot het tijdig (juridisch) behandelen en afdoen van waarde gerelateerde bezwaarschriften en wordt verweer opgesteld en gevoerd tegen zowel ingediende WOZ- als plichts- en maatstaf (hoger)beroepschriften. De uitvoering van de activiteiten dient plaats te vinden conform het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer.

De BWB voert ook de Wet Basisregistraties Adressen en Gebouwen (BAG) uit. Dit omvat het beheer van gegevens van gebouwen, verblijfsobjecten, openbare ruimten en woonplaatsen. Deze gegevens worden via de Landelijke Voorziening BAG aan externe afnemers geleverd. De deelnemers kunnen er voor kiezen om de uitvoering van de Wet BAG aan de BWB over te dragen.

#### 1.2 Beleidskaders/richtlijnen

| Omschrijving               | Datum         | Expiratiedatum    |
|----------------------------|---------------|-------------------|
| Wet WOZ                    | December 1994 | Tot nieuwe versie |
| Waarderingsinstructie 2017 | Januari 2017  |                   |
| Wet BAG                    | Januari 2008  |                   |
| Besluit BAG                | Maart 2009    |                   |
| Regeling BAG               | Juli 2009     |                   |
| Wijzigingswet BAG          | Februari 2017 |                   |

### 2. Wat willen we bereiken?

Een goede kwaliteit van de waardebeoordeling, gebaseerd op een volledig, actueel en betrouwbaar bestand van WOZ objecten en uitgevoerd met een goed onderbouwde waarderingmethode door vakbekwame medewerkers. Naast de maatschappelijke noodzaak, doordat het gebruik van de WOZ-data groeit, leidt dit tot eerlijkere belastingheffing en minder terechte bezwaren. Daar waar de BWB de bronhouder rol voor de BAG vervult is tevens de doelstelling om een goede kwaliteit van de BAG te realiseren en te behouden.

### 3. Wat gaan we daarvoor doen in 2018?

#### 3.1 Waarderingskamer

De strategie van de Waarderingskamer 2015-2020 geeft aan, dat er hogere eisen aan de kwaliteit, continuïteit en efficiency van de WOZ-uitvoering gesteld gaan worden. Het belang van een zorgvuldige uitvoering van de waardebeoordeling en waarde vaststelling is groot, mede omdat het gebruik van de WOZ-data groeit.

De Waarderingskamer heeft een nieuwe Waarderingsinstructie vastgesteld, die geldt vanaf 2017. De nieuwe Waarderingsinstructie legt het accent op de interne beheersing en kwaliteitszorg van alle WOZ-werkzaamheden door gemeenten en door voor gemeenten werkende samenwerkingsverbanden. De nieuwe Waarderingsinstructie betekent niet dat de WOZ-processen heel anders moeten worden uitgevoerd of dat er hele andere producten moeten worden geleverd. Kwaliteitszorg betekent dat de gemeente of het samenwerkingsverband aantoonbaar op basis van sturingsinformatie conclusies moet trekken over de kwaliteit van de WOZ-waarden, en ook over de kwaliteit van de onderliggende gegevens, de gebruikte systemen, de contacten met belanghebbenden etc. In voorkomende gevallen moeten deze conclusies ook leiden tot maatregelen om de kwaliteit te verbeteren. De Waarderingsinstructie ondersteunt deze kwaliteitszorg met beoordelingsprotocollen en zelfevaluaties. In 2017 past de BWB waar nodig werkwijzen en processen aan en consolideert dit in 2018.

De Waarderingskamer gaat als onderdeel van de kwaliteitsborging van de uitvoering van de Wet WOZ vanaf 2017 sturen op vakbekwaamheid van medewerkers die WOZ taken vervullen. Dat betekent dat sommige medewerkers een diploma moeten halen. Voortaan moet er nog nadrukkelijker rekening gehouden worden met permanente educatie van medewerkers binnen het WOZ-terrein. Om een en ander te borgen wordt vanaf 2018 jaarlijks € 40.000 van het opleidingsbudget voor dit doel geormerkt.

De Waarderingskamer stelt vanaf 2022 waardering op oppervlakte verplicht. Dat is ook gewenst, omdat de waarde meer samenhang heeft met de gebruiksoppervlakte dan met de inhoud, dit ook internationaal gebruikelijk is en het beter aansluit bij andere registraties. Uitvoering van deze overgang betekent onder andere dat er een conversieslag moet plaatsvinden in het waarderingssysteem en de doorwerking in het taxatiemodel gecontroleerd moet worden. In 2017 wordt er een plan van aanpak gemaakt om een en ander te kunnen realiseren; vanaf 2018 wordt dit plan uitgevoerd als onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Ondanks een zorgvuldige voorbereiding kan deze omschakeling initieel tot meer reacties en bezwaren leiden.

### **3.2 Omgevingswet**

Naar verwachting treedt in 2019 de Omgevingswet in werking. Met de Omgevingswet wil de landelijke overheid de regels voor ruimtelijke ontwikkelingen vereenvoudigen en samenvoegen. In de periode 2017-2018 moeten zowel de deelnemers als de BWB de processen en werkafspraken aanpassen. Omdat de mogelijkheden om vergunning vrij te bouwen binnen de Omgevingswet verder worden verruimd, zal voor nog meer bouwwerken de melding "start bouw" ontbreken. Het controleproces bij de BWB verschuift daardoor steeds meer naar de vergelijking van luchtfoto's en cyclorama's en zo nodig controles in het veld. Uit door de BWB gehouden pilots blijkt dat hierdoor de stroom constatering richting deelnemers toeneemt, wat resulteert in een grotere werkvoorraad voor afdelingen Toezicht en Handhaving.

### **3.3 Stelsel van basisregistraties**

Voorwaarde voor een goed bestand is de kwaliteit van de basisregistraties waar gebruik van wordt gemaakt, de wijze waarop er gebruik van wordt gemaakt en de mate van automatisering. Er is vooral verbetering nodig in de aansluiting op de BAG en de BGT. Maar ook wat betreft de Basisregistratie Kadaster en het Handelsregister zijn verbeteringen gewenst, hier wordt aan gewerkt binnen team gegevensbeheer.

In 2018 wordt binnen de BWB ingezet op het automatiseren van de mutatiestroom tussen BAG en WOZ. De BAG-WOZ koppeling wordt daartoe in 2017 verder opgewerkt. In 2016 zijn al diverse vergelijkingen uitgevoerd tussen BAG en WOZ. Verschillen zijn daarbij opgewerkt in de WOZ en



doorgegeven aan de BAG. Deze werkzaamheden zullen in 2017 voortgezet worden, zodat in 2018 geautomatiseerd kan worden.

### 3.4 Basis Administratie Gebouwen (BAG)

De aangepaste regelgeving op grond van de Wijzigingswet BAG (2017) zal doorgevoerd worden. Een onderdeel hiervan is de periodieke zelfcontrole. De hieruit voortvloeiende verbeterpunten worden doorgevoerd in 2017 en 2018.

## 4. Wat mag het kosten?

|                        | Rekening<br>2016 | Begroting<br>2017 | Begroting<br>2018 | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2020 | Begroting<br>2021 |
|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Totale baten en lasten |                  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Totale lasten          | 972.000          | 1.120.000         | 1.360.000         | 1.360.000         | 1.360.000         | 1.360.000         |
| Totale baten           | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Saldo voor bestemming  | 972.000          | 1.120.000         | 1.360.000         | 1.360.000         | 1.360.000         | 1.360.000         |
| Mutaties reserves      | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Saldo na bestemming    | 972.000          | 1.120.000         | 1.360.000         | 1.360.000         | 1.360.000         | 1.360.000         |

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2017 en 2018 wordt korthedshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten) van dit document.

## 5. Kengetallen

| Kengetallen Objectbeheer en waardering   | 2016           | 2017           | 2018           |
|------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Totaal aantal WOZ objecten,              | <b>199.000</b> | <b>199.000</b> | <b>210.000</b> |
| - waarvan woning objecten                | <b>176.000</b> | <b>176.000</b> | <b>186.000</b> |
| - waarvan niet woning objecten           | <b>23.000</b>  | <b>23.000</b>  | <b>24.000</b>  |
| Aantal vergunningen                      | <b>1.700</b>   | <b>2.000</b>   | <b>2.000</b>   |
| Aantal verzamelde vraagprijzen           | <b>12.100</b>  | <b>12.000</b>  | <b>13.000</b>  |
| Aantal ontvangen inlichtingenformulieren | <b>4.200</b>   | <b>4.000</b>   | <b>4.000</b>   |



## Programma 2: GEGEVENSBEHEER

### 1. Inhoud programma

#### 1.1 Beheren van gegevens

Onder het gegevensbeheer valt het onderhouden van de koppelingen met basisregistraties, zoals onder andere de Basisregistratie Personen, Nieuw Handelsregister, Basisregistratie Kadaster. Deze gegevens worden eenmalig opgeslagen en meervoudig gebruikt. De BWB is afnemer van deze gegevens. Gegevensbeheer is verantwoordelijk voor het registreren van een goede basis vanuit deze bronnen, welke gebruikt kan worden voor de aanslagoplegging. Van diezelfde basis maken de andere teams binnen de BWB gebruik voor hun processen.

Naast het onderhouden van de koppelingen met de basisregistraties, worden diverse andere gegevens geregistreerd welke benodigd zijn voor de oplegging van aanslagen, waarvoor een basisregistratie niet als bron dient. Bijvoorbeeld de door de gemeente en het waterschap aan te leveren grondslagen voor de specifieke belastingsoorten zoals o.a. precariobelasting, reclamebelasting, hondenbelasting, marktgelden, zuiveringsheffing bedrijven, watersysteemheffing ongebouwd, etc. Voor het waterschap en het opleggen van de watersysteemheffing gebouwd is de BWB daarnaast afnemer van de LV-WOZ voor de 10 niet-deelnemende gemeenten.

#### 1.2 Aanslagoplegging

Naast het beheren van de gegevens zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, omvat dit programma ook het tijdig, correct en volledig opleggen van zowel subject- als object gebonden waterschapslasten en gemeentelijke heffingen. Deze aanslagoplegging betreft alle belastingsoorten zoals in convenanten met de deelnemers zijn afgesproken. Zoveel mogelijk belastingsoorten (gemeente en waterschap) worden hierbij gecombineerd op één biljet, met daarop ook de WOZ beschikking voor de deelnemende gemeenten met uitzondering van Breda.

De gecombineerde aanslagen voor de deelnemers worden jaarlijks zoveel mogelijk in februari verzonden, waarmee rekening gehouden wordt met de normen van de Waarderingskamer voor wat betreft het beschikken in het kader van de wet WOZ. Voor de 10 gemeenten, die niet als deelnemer zijn aangesloten bij de BWB, legt het team Gegevensbeheer de waterschapshoeffingen op in mei/juni.

#### 1.2 Beleidskaders/richtlijnen

| Omschrijving                        | Datum     | Expiratiedatum |
|-------------------------------------|-----------|----------------|
| Verordeningen deelnemende gemeenten | Jaarlijks |                |
| Verordeningen waterschap            | Jaarlijks |                |
| Beleidsregels BWB                   | Divers    |                |
| Productieplanning                   | Jaarlijks |                |

### 2. Wat willen we bereiken?

De basis welke gelegd wordt door Gegevensbeheer wordt binnen de verschillende teams gebruikt en vergt daarom juistheid, actualiteit en volledigheid. Ook in het kader van de aanslagoplegging en de daarmee samenhangende verminderingen is een actueel bestand noodzakelijk. Een groot aantal van deze gegevens wordt geautomatiseerd doorgevoerd, al blijft er altijd een deel over waarvoor

handmatige acties nodig zijn. We streven na: 'geautomatiseerd waar het kan, handmatig waar het moet'. De BWB is afnemer en daarmee ook afhankelijk van de Basisregistraties. Dit brengt met zich mee dat fouten niet altijd voorkomen kunnen worden. Als afnemer hebben we wel een rol in het doen van terugmeldingen, om zo een bijdrage te leveren aan de juistheid van de basisregistraties. Voor dit traject zijn de afnemersfunctionaliteiten nog in ontwikkeling.

We streven ernaar om zoveel mogelijk aanslagregels te combineren, en aanslagen zo vroeg mogelijk in het jaar op te leggen, dit kan alleen als de verordeningen hierin voorzien, en zoveel mogelijk op elkaar afgestemd zijn. Verder volgen we uiteraard de ontwikkelingen met betrekking tot afschaffing en wijziging van de diverse belastingsoorten op de voet.

### 3. Wat gaan we daarvoor doen in 2018?

#### 3.1 Stelsel van Basisregistraties

Onder het motto "enkelvoudige registratie, meervoudig gebruik" moeten overheden gebruik maken van de gegevens vanuit het landelijk stelsel van basisregistraties. De BWB heeft groot belang bij goede en betrouwbare basisregistraties. Gelet op het feit dat de BWB waar mogelijk werk geautomatiseerd uitvoert, leiden fouten in de registraties tot klachten en correcties achteraf, die aan de voorkant voorkomen hadden kunnen worden. Naar verwachting zal in 2018 de afnemersfunctionaliteit van de LV-WOZ actueel zijn, evenals de koppeling met de Basisregistratie Personen (BRP) en het Nieuw Handelsregister (NHR). Gelet op ervaringen in het verleden kan niet uitgesloten worden dat landelijke trajecten niet altijd volgens planning verlopen. Ook zijn er bij trajecten in het verleden regelmatig softwareproblemen opgetreden bij de noodzakelijke systeemaanpassingen. Het gevolg daarvan kan zijn dat efficiencyvoordelen later, of helemaal niet optreden.

### 4. Wat mag het kosten?

|                        | Rekening<br>2016 | Begroting<br>2017 | Begroting<br>2018 | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2020 | Begroting<br>2021 |
|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Totale baten en lasten |                  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Totale lasten          | 981.000          | 990.000           | 1.211.000         | 1.211.000         | 1.211.000         | 1.211.000         |
| Totale baten           | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Saldo voor bestemming  | 981.000          | 990.000           | 1.211.000         | 1.211.000         | 1.211.000         | 1.211.000         |
| Mutaties reserves      | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Saldo na bestemming    | 981.000          | 990.000           | 1.211.000         | 1.211.000         | 1.211.000         | 1.211.000         |

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2017 en 2018 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten) van dit document.

### 5. Kengetallen

| Kengetallen Gegevensbeheer                 | 2016      | 2017      | 2018      |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Aantal aanslagen                           | 747.700   | 735.000   | 745.000   |
| Aantal aanslagregels                       | 2.216.000 | 2.194.000 | 2.226.000 |
| Aantal gecombineerde aanslagbiljetten      | 438.300   | 430.000   | 439.000   |
| Aantal niet gecombineerde aanslagbiljetten | 29.800    | 30.000    | 31.000    |
| Waarvan digitaal verzonden                 | 118.700   | 161.000   | 175.000   |

## Programma 3: INVORDERING

### 1. Inhoud programma

#### 1.1 Algemeen

Het programma omvat het gehele proces van doelgerichte acties om de opgelegde aanslagen in te vorderen: binnengekomen belastinggelden worden ingeboekt, in voorkomende gevallen wordt automatisch dan wel na beoordeling kwijtschelding verleend en zo nodig worden belastingplichtigen gemaand tot betalen. De aanmaningen kunnen uitmonden in een traject van dwanginvordering. De BWB verzorgt het gehele invorderingsproces, inclusief de dwanginvordering, grotendeels zelf.

#### 1.2 Beleidskaders/richtlijnen

| Omschrijving                                      | Datum          | Expiratiedatum |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Leidraad invordering BWB (2017)                   | 31 maart 2017  | X              |
| Incassoreglement BWB (2013)                       | 1 januari 2013 | X              |
| Besluit aanwijzing invorderingsambtenaar          | 1 januari 2016 | X              |
| Mandaatbesluit invorderingsambtenaar              | 1 april 2016   | X              |
| Verordeningen deelnemende gemeenten en waterschap | Jaarlijks      | Jaarlijks      |

### 2. Wat willen we bereiken?

Het continue optimaliseren en verkorten van het invorderingsproces. Doel is het invorderingsproces zo efficiënt mogelijk te doorlopen en een optimaal resultaat te behalen. De uitvoering gebeurt volgens de daarvoor vastgestelde wet- en regelgeving.

Uitgangspunt is dat betalingen en automatische incasso's tijdig worden verwerkt. Hierbij worden betalingsregelingen getroffen en vindt controle plaats op het nakomen van de getroffen regelingen. Tevens vindt behandeling van verzoeken van bewindvoerders, curatoren en schuldhulpverleners plaats.

De binnenkomende kwijtscheldingsverzoeken alsmede ingekomen beroepen kwijtschelding worden binnen de daarvoor wettelijke termijnen afgehandeld. De kwijtscheldingsverzoeken worden zoveel mogelijk via digitale toetsing (Stichting Inlichtingenbureau) verwerkt om zo de burger te ontlasten.

Voor opgelegde aanslagen die niet binnen de gestelde betaaltermijn(en) zijn voldaan, worden vervolgstappen ondernomen: aanmaning, dwangbevel per post, loonvordering, hernieuwd bevel tot betaling en uiteindelijk beslaglegging en verkoop.

### 3. Wat gaan we daarvoor doen in 2018?

#### 3.1 Wijziging administratief beroep

De verwachting is dat met ingang van 1 januari 2019 de administratieve beroepsfase na een afgewezen aanvraag kwijtschelding wordt vervangen door de bezwaarfase zoals opgenomen in hoofdstuk 6 van de Algemene wet bestuursrecht. Daarna wordt de mogelijkheid open gesteld om beroep in te dienen bij de rechtbank. Naar verwachting levert dit een toename van werkzaamheden op. Het aantal hoorzittingen bij de BWB zal toenemen, daarnaast zal de voorbereiding en het voeren van procedures bij de rechtbank meer tijd vergen.

Zodra duidelijkheid bestaat over de ingangsdatum van de wetwijziging worden binnen de BWB de processen daarvoor ingericht en kunnen de personele consequenties in beeld gebracht worden. Dit kan betekenen dat personeel omgeschoold wordt, bijgeschoold wordt, of dat extra personeel moet worden aangetrokken.

### **3.2 Kostendelersnorm**

In de Participatiewet is een bijstandsnorm opgenomen voor kostendelers. Hoewel het in de lijn der verwachting lag dat de kostendelersnorm logischerwijs ook voor de kwijtscheldingsregeling zou gaan gelden, is besloten om de invoering ervan in de kwijtscheldingsregeling uit te stellen. Dit in afwachting van politieke besluitvorming. De datum van invoering is nog niet bekend. De BWB verwacht dat er minder belastingplichtigen in aanmerking komen voor kwijtschelding en dat het percentage oninbaar zal stijgen. De omvang hiervan is op basis van de huidige gegevens niet in te schatten.

Voor de BWB zal de invoering van de kostendelersnorm extra werk betekenen in de vorm van communicatie. We zullen goed moeten uitleggen waarom iemand nu geen kwijtschelding meer krijgt. Ook wordt een toename van de inningsactiviteiten verwacht (betalingsregelingen, dwanginvordering etc). Tegenover deze activiteiten staat mogelijk een verlaging van het kwijtscheldingsbudget.

### **3.3 Volledig afronden oude jaren**

Het streven is om aanslagen maximaal drie jaar open te hebben staan. Er is dan drie jaar lang geprobeerd de aanslag(en) te innen. Lukt dit niet, dan zullen deze oninbaar geboekt worden. Uitzonderingen hierop zijn lopende betalingsregelingen, beslagen en schuldhelpverlening. De genoemde termijn van drie jaar kan verlengd worden in de gevallen van bezwaar, verzoeken om kwijtschelding of een adres dat in onderzoek heeft gestaan. In 2018 is daarbij het streven om tot en met belastingjaar 2014 volledig afgerond te hebben.

### **3.4 Optimaliseren dwanginvordering**

Het optimaliseren van de dwanginvordering gebeurt continue, zo worden de resultaten en reacties gemeten van verschillende brieven en invorderingsacties. Middelen die weinig tot geen resultaat geven worden aangepast of niet meer ingezet zodat er een zo efficiënt mogelijk proces ontstaat. Ontwikkelingen in de wet- en regelgeving hebben invloed op keuzes die hierin worden gemaakt.

### **3.5 Overheidsvordering**

Bij Rijksbelastingen, gemeentelijke belastingen en waterschapslasten kan, na betekening van het postdwangbevel, op eenvoudige wijze beslag op een betaalrekening (geen spaarrekening) worden gelegd, ook wel overheidsvordering genoemd. Deze overheidsvordering is ruimer dan een normaal beslag op de bankrekening. Aangezien er een roodstand kan ontstaan, is de overheidsvordering voor mensen met een laag inkomen een zeer ingrijpend middel. De betaling van de vaste lasten kan hierdoor in het gedrang komen. De verwachting is dat de BWB vanaf 2018 goede selecties in het systeem kan maken voor het doen van de overheidsvordering. Deze kan dan structureel worden ingezet, waarbij de BWB beleid zal ontwikkelen in welke gevallen we dit middel wel en niet willen gaan inzetten.



#### 4. Wat mag het kosten?

|                        | Rekening<br>2016 | Begroting<br>2017 | Begroting<br>2018 | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2020 | Begroting<br>2021 |
|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Totale baten en lasten |                  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Totale lasten          | 1.124.000        | 1.154.000         | 1.389.000         | 1.389.000         | 1.389.000         | 1.389.000         |
| Totale baten           | 2.370.000        | 1.813.000         | 2.200.000         | 2.200.000         | 2.200.000         | 2.200.000         |
| Saldo voor bestemming  | V 1.246.000      | V 659.000         | V 811.000         | V 811.000         | V 811.000         | V 811.000         |
| Mutaties reserves      | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Saldo na bestemming    | V 1.246.000      | V 659.000         | V 811.000         | V 811.000         | V 811.000         | V 811.000         |

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2017 en 2018 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten) van dit document.

#### 5. Kengetallen

| Kengetallen Invordering                         | 2016   | 2017   | 2018   |
|-------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Aantal aanmaningen                              | 59.300 | 60.000 | 61.000 |
| Aantal postdwangbevelen                         | 27.400 | 28.000 | 28.000 |
| Aantal hernieuwde bevelen                       | 13.100 | 13.000 | 13.000 |
| Aantal beslagen                                 | 1.000  | 1.000  | 1.000  |
| Kengetallen Kwijtschelding                      | 2016   | 2017   | 2018   |
| Kwijtscheldingen als percentage aantal inwoners | 3,10 % | 3,10%  | 3,10%  |
| Aantal automatische KWS                         | 13.500 | 14.000 | 15.000 |
| Aantal handmatige KWS                           | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| Administratief beroep kwijtschelding            | 2.800  | 3.000  | 3.000  |





## Programma 4: BEZWAAR EN BEROEP

### 1. Inhoud programma

#### 1.1 Algemeen

Binnen het programma Bezwaar & Beroep vallen -in de breedste zin- de activiteiten met betrekking tot het behandelen en afdoen van bezwaren tegen aanslagen en het verweer voeren tegen ingediende beroepschriften. Bezwaar & Beroep behandelt daarnaast ook bezwaarschriften tegen de nota's leges die door de gemeentelijke deelnemers worden opgelegd, alsmede de bezwaren tegen de naheffingsaanslagen parkeerbelasting van een tweetal deelnemers. Daarnaast worden ook alle andere juridische activiteiten die voortvloeien uit het behandelen van voornoemde zaken, zoals ingebrekestellingen wegens het uitblijven van een uitspraak binnen de wettelijke beslistermijn, door Bezwaar & Beroep opgepakt. In incidentele gevallen wordt zelf beroep aangetekend tegen uitspraken van de rechtbank/gerechtshof in overleg met de betreffende deelnemer.

#### 1.2 Beleidskaders/richtlijnen

| Omschrijving                                  | Datum     | Expiratiedatum |
|-----------------------------------------------|-----------|----------------|
| Verordeningen gemeenten en waterschap         | Jaarlijks | Jaarlijks      |
| Besluit aanwijzing heffingsambtenaar BWB 2016 | 4-12-2015 | X              |
| Mandaatbesluit heffingsambtenaar BWB 2016     | 14-3-2016 | X              |
| Beleidsregels BWB                             | Divers    | X              |

### 2. Wat willen we bereiken?

De hoofddoelstelling is om alle ingediende bezwaarschriften binnen de daarvoor geldende wettelijke termijn af te handelen. De ambitie is om eenvoudige bezwaarschriften zoveel mogelijk ruim binnen deze termijn af te handelen. Daarbij is het van belang om het bezwaarproces zo efficiënt mogelijk in te richten, rekening houdend met geldende wet- en regelgeving en beleidsregels.

### 3. Wat gaan we daarvoor doen in 2018?

#### 3.1 Kwaliteitsimpuls bezwaarproces

Om bovenstaande doelstelling en ambitie te kunnen behalen wordt het bezwaarproces continue beoordeeld en aangepast om het proces zo efficiënt mogelijk te laten lopen. Tevens dient een grotere groep medewerkers te worden opgeleid en vrij te worden gemaakt van andere werkzaamheden om na de aanslagoplegging bezwaarschriften af te handelen. Als gevolg van de overgang van de waardering voor de Wet WOZ van inhoud naar oppervlakte zal vanaf 2017 een conversieslag worden uitgevoerd. Deze omschakeling zal mogelijk initieel tot meer reacties en bezwaren leiden.

#### 4. Wat mag het kosten?

| Totale baten en lasten | Rekening<br>2016 | Begroting<br>2017 | Begroting<br>2018 | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2020 | Begroting<br>2021 |
|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Totale lasten          | 1.038.000        | 974.000           | 1.372.000         | 1.372.000         | 1.372.000         | 1.372.000         |
| Totale baten           | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Saldo voor bestemming  | 1.038.000        | 974.000           | 1.372.000         | 1.372.000         | 1.372.000         | 1.372.000         |
| Mutaties reserves      | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Saldo na bestemming    | 1.038.000        | 974.000           | 1.372.000         | 1.372.000         | 1.372.000         | 1.372.000         |

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2017 en 2018 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten) van dit document.

#### 5. Kengetallen

| Kengetallen Bezwaar en Beroep                       | 2016   | 2017   | 2018   |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>bezwaarschriften te splitsen in:</b>             |        |        |        |
| • WOZ woningen                                      | 1.900  | 1.900  | 2.000  |
| • WOZ niet woningen                                 | 1.200  | 1.200  | 1.200  |
| • Overige heffingen                                 | 17.400 | 17.200 | 17.400 |
| <b>Bezwaarschriften in percentage:</b>              |        |        |        |
| • WOZ woningen                                      | 1,10 % | 1,10 % | 1,10 % |
| • WOZ niet woningen                                 | 5,70 % | 5,70 % | 5,70 % |
| • Overige heffingen                                 | 2,80 % | 2,80 % | 2,80 % |
| <b>Beroepsschriften in percentage:</b>              |        |        |        |
| • Percentage van WOZ bezwaarschriften               | 2 %    | 2 %    | 2 %    |
| • Percentage van bezwaarschriften Overige heffingen | 1 %    | 1 %    | 1 %    |

## Programma 5: DIENSTVERLENING

### 1. Inhoud programma

#### 1.1 Algemeen

De dienstverlening binnen de BWB richt zich op de telefonische bereikbaarheid, verwerking van de post (digitaal en analoog) en klantvragen van bezoekers aan de balie.

#### 1.2 Beleidskaders/richtlijnen

| Omschrijving                                      | Datum | Expiratiedatum |
|---------------------------------------------------|-------|----------------|
| Plan van Aanpak 'naar een toekomstbestendige BWB' | 2014  | 2017           |

### 2. Wat willen we bereiken?

De klantvragen moeten snel en goed worden beantwoord. In het plan van aanpak van 10 oktober 2014 zijn de volgende richtlijnen vastgelegd met betrekking tot de telefonie:

- minimaal 95% van alle ontvangen telefoontjes wordt beantwoord;
- 99% van de terugbelverzoeken worden binnen 2 werkdagen behandeld.

Doel is om de dienstverlening en de beantwoording van klantvragen verder te verbeteren gericht op de wensen van de klant.

### 3. Wat gaan we daarvoor doen in 2018?

#### 3.1 Inspelen op de Digitale Overheid 2020

De samenleving verandert in hoog tempo, en de manier waarop burgers en overheden met elkaar communiceren verandert mee. Digitale communicatie heeft de afgelopen jaren een hoge vlucht genomen. Het traditionele verkeer per papieren post is op zijn retour. Digitale communicatie gaat vaak sneller, is gemakkelijker en goedkoper dan communicatie via papier. De samenleving heeft zich de laatste jaren ontwikkeld van een e-samenleving, waarbij de nadruk lag op technologische mogelijkheden, naar een I-samenleving, waarin informatiestromen van steeds groter belang zijn. Alle burgers en bedrijven hebben in 2016 vanuit de overheid een digitale postbus gekregen: Mijn Overheid.

Het streven is om zoveel mogelijk correspondentie via dit kanaal te laten verlopen. De BWB gaat hierin mee en is in 2016 al aangesloten op Mijn Overheid. Dit betekent dat de burger straks in toenemende mate zijn of haar aanslag, beschikking, herinnering, aanmaning of uitspraak op bezwaar terug kan vinden in de eigen digitale postbus. Enerzijds leidt dit tot eenmalige inrichtingskosten, anderzijds tot lagere kosten voor drukwerk en porti. Voor particulieren die niet zo digitaal zijn onderlegt biedt de BWB via het Klantencontactcentrum passende oplossingen.

Doordat communicatie en transacties steeds vaker digitaal verlopen veranderen ook de verwachtingen van particulieren en ondernemers ten aanzien de gemeentelijke (digitale) dienstverlening. Men wordt kritischer over de inhoud en verwacht snellere reactietijden. In de verdere ontwikkeling van de dienstverlening en de organisatie zal de BWB met deze ontwikkeling rekening houden.

#### 3.2 Aanpassingen telefooncentrale

Een aantal klanten is (nog) niet zo vaardig in het digitale verkeer, waardoor het noodzakelijk is om telefonisch bereikbaar te zijn. De huidige telefooncentrale voldoet niet meer aan de wensen die de

BWB daaraan stelt. De telefooncentrale moet namelijk worden afgestemd op de behoeften van de BWB én de klant. Hierdoor kan de groep die ons telefonisch benadert sneller en eenvoudiger worden geholpen. In dat kader is het noodzakelijk de huidige centrale aan te passen/uit te breiden dan wel te vervangen.

### 3.3 Inventarisatie klantwensen

Het is essentieel om de steeds op de hoogte te zijn van de wensen en verwachtingen van de klant waar het om dienstverlening gaat. In 2017 zullen wij deze in beeld brengen via een klantentevredenheidsonderzoek. De resultaten van dit onderzoek zullen in 2018 leiden tot voorstellen voor verbeteringen in de dienstverlening. De (technische) aanpassingen c.q. verbeteringen die worden verwacht zijn op dit moment nog niet concreet te benoemen, omdat deze mede afhankelijk zijn van de onderzoeksresultaten.

## 4. Wat mag het kosten?

| Totale baten en lasten | Rekening<br>2016 | Begroting<br>2017 | Begroting<br>2018 | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2019 |
|------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Totale lasten          | 807.000          | 768.000           | 903.000           | 903.000           | 903.000           | 903.000           |
| Totale baten           | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Saldo voor bestemming  | 807.000          | 768.000           | 903.000           | 903.000           | 903.000           | 903.000           |
| Mutaties reserves      | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Saldo na bestemming    | 807.000          | 768.000           | 903.000           | 903.000           | 903.000           | 903.000           |

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2017 en 2018 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten) van dit document.

## 5. Kengetallen

| Kengetallen dienstverlening  | 2016    | 2017    | 2018    |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Telefoon beantwoord          | 59.000  | 57.000  | 55.000  |
| Baliebezoek                  | 3.000   | 3.000   | 3.000   |
| Ontvangen poststukken        | 33.000  | 30.000  | 27.000  |
| Websitebezoek                | 329.000 | 330.000 | 330.000 |
| Digitale balie               | 43.000  | 45.000  | 48.000  |
| Contactformulier             | 20.000  | 20.000  | 20.000  |
| Interactieve video-animatie  | 10.000  | 11.000  | 12.000  |
| Kengetallen klachten         | 2016    | 2017    | 2018    |
| Bereikbaarheid               | 1       |         |         |
| Wijze van afhandelen bezwaar | 9       | 10      | 10      |
| Handelen BWB                 | 47      | 50      | 50      |
| Gedrag medewerker            | 2       |         |         |
| Algemeen/Overig              | 9       | 10      | 10      |
| Klacht niet voor BWB         | 2       |         |         |

## Overhead en financiering: DIRECTIE EN BEDRIJFSVOERING

### 1. Inhoud programma

#### 1.1 Algemeen

De directie, de staf en alle overige ondersteunende activiteiten ten behoeve van het primaire proces zijn binnen dit onderdeel ondergebracht. Hieronder vallen de taken met betrekking tot de interne bedrijfsvoering, de interne controle werkzaamheden, de financiële administratie, communicatie en de HRM werkzaamheden. Binnen dit onderdeel zijn tevens de baten en lasten van de interne financiering en de algemene dekkingsmiddelen (bijdrage deelnemers) verantwoord.

#### 1.2 Beleidskaders/richtlijnen

| Omschrijving                        | Datum          | Expiratiedatum |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Besluit Begroting en Verantwoording |                |                |
| Gemeenschappelijke regeling BWB     | 1 maart 2010   |                |
| Nota waarderen en afschrijven BWB   | 1 januari 2012 |                |

### 2. Wat willen we bereiken?

De komende jaren zullen beleidsmatig in het teken staan om verder door te groeien. Om maximaal rendement (kostenreductie) te kunnen halen uit deze samenwerking is het verder ophogen van de schaalgrootte van belang. In dat kader zullen de contacten met andere niet-deelnemers verder geïntensiveerd worden. Met verhoging van schaalgrootte worden de meeste efficiencyvoordelen behaald voor alle deelnemers.

Tevens willen we procesgericht en planmatig werken binnen alle niveaus van de BWB verankeren. Dit dient zodanig te gebeuren dat de BWB transparant en flexibel blijft.

### 3. Wat gaan we daarvoor doen in 2018?

#### 3.1 Proces/zaakgericht werken

Procesgericht werken is het resultaatgericht en structureel besturen, bewaken, uitvoeren en verbeteren van processen. Het gaat om klant-tot-klant processen vanaf de aanvraag tot de uiteindelijke levering van de dienst. Hierbij vindt op meerdere niveaus integrale sturing plaats van alle activiteiten die uitgevoerd worden. Processen worden regelmatig en systematisch gevolgd en geëvalueerd op doorlooptijd, kwaliteit, efficiëntie en knelpunten. Waar nodig worden de processen als gevolg van deze analyse bijgesteld. Door structureel, op een weloverwogen aansturningsniveau en met voldoende oog voor de noodzakelijke flexibiliteit de processen toe te passen, zijn aanzienlijke verbeteringen op het vlak van klantgerichte dienstverlening en efficiëntie te behalen.

Om de digitale dienstverlening te implementeren is het noodzakelijk dat de processen zaakgericht zijn georganiseerd. Immers over de voortgang van een aanvraag, een afhandeling van een bezwaar en/of verzoek moet correct gecommuniceerd kunnen worden. In 2017 is gestart met het project zaakgericht werken. In 2018 wordt het zaakgericht werken organisatie breed geïmplementeerd.

#### 3.2 Informatiebeleid 2017- 2018

De huidige informatievoorziening voldoet en het primaire proces wordt ondersteund. Er is echter ruimte voor verbetering, conform de digitale agenda. Hierdoor en hiermee zal de bedrijfsvoering



soepeler verlopen. De BWB is nog volop bezig met het selecteren en inrichten van nieuwe informatiesystemen/toepassingen. Daarnaast is de BWB ook nog bezig om conform de wettelijke verplichtingen het Stelsel van Basisregistraties verder te implementeren. Met andere woorden, de BWB sluit aan op de standaardiseringsmogelijkheden die middels i-NUP aangeboden worden. Aanvullend zijn voordelen te behalen door verdergaande digitalisering en vereenvoudiging en processen, knelpunten te elimineren, de foutkans te reduceren en overdraagbaarheid te vergroten. Bij een doorgevoerde standaardisatie van processen die ondersteund worden door een stabiele betrouwbare en goed functionerende ICT omgeving zal een transformatie plaatsvinden waarbij de processen en processtappen verminderen.

Binnen het informatiebeleid zijn de grenzen bepaald voor een verdere ontwikkeling van de ICT omgeving (infrastructuur, architectuur, applicatielandschap, gegevenslandschap e.d.). Ontwikkelingen op het gebied van gegevensbeheer zijn sterk gebaseerd op nieuwe wet- en regelgeving en het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening van de e-overheid (19 bouwstenen). Deze voorzieningen vormen de basisinfrastructuur voor de realisatie van een e-overheid. Voor de BWB is het inrichten van gegevensmanagement een noodzakelijk beheerinstrument. Het programma i-NUP is afgerond, nu aansluitingen grotendeels zijn gerealiseerd en is gestart met een Generieke Digitale Infrastructuur (GDI). Binnen de BWB is het opstellen en onderhouden van informatiebeleid nog onvoldoende belicht. In 2017 en 2018 wordt dit verder opgenomen in het vaste takenpakket, waarbij ook de benodigde kennis op peil gebracht wordt.

### **3.3. *Ontwikkeling van handmatig naar Data-gedreven aanpak***

De BWB voorziet dat er in de komende jaren een verschuiving plaats zal vinden van handmatig controleren en muteren van gegevens (uitval) naar het meer 'data gedreven' uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden om de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking te waarborgen. Deze verschuiving heeft een grote impact op de te verwachten werkzaamheden van gegevensbeheerders en noodzakelijke ICT ondersteuning. Deze 'data-gedreven' aanpak vereist meer inzet van data-analysesoftware en zal een complexer en meer geïntegreerd applicatie landschap opleveren. Belangrijk aandachtspunt bij deze ontwikkeling is de bescherming van privacy. We leven in een wereld waarin het volume, de snelheid en de variatie van data die dagelijks verzameld en bewerkt wordt exponentieel groeit. Deze ontwikkelingen vereisen meer kennis en inzet op het gebied van data-analyse. De omschakeling van ICT inzetten als (technisch) hulpmiddel naar meer focus op de 'informatisering' zal een uitbreiding en verbreding van het takenpakket betekenen.

### **3.3 *Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra)***

Op grond van een initiatiefvoorstel is door de Tweede en Eerste Kamer aanvaard dat de rechtspositie van ambtenaren en werknemers zoveel mogelijk gelijk wordt. Hiervoor is de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren bekrachtigd. Deze nieuwe wet is van toepassing op de ambtenaren met een aanstelling bij de BWB en zal naar verwachting op 1 januari 2020 in werking treden. Om op dat moment te kunnen voldoen aan deze wet is veel voorbereiding nodig. Denk bijvoorbeeld aan scholing van P&O en management. Zij moeten zich volledig gaan verdiepen in het Burgerlijk Wetboek als het gaat om arbeidsovereenkomsten, privaatrechtelijke rechtsbescherming en het private ontslagstelsel. De huidige medewerkers moeten geïnformeerd gaan worden over de op handen zijnde wijzigingen. Afhankelijk van de uitwerking van de wet, kan op lokaal niveau overleg met de medezeggenschap nodig zijn. Er komt immers een CAO in plaats van een arbeidsvoorwaardenregeling. Ten slotte moeten alle dossiers kritisch beoordeeld worden om de aanstellingen van de zittende ambtenaren automatisch om te kunnen zetten naar een tweezijdige arbeidsovereenkomst. De hiermee gepaard gaande kosten zijn op dit moment nog niet inzichtelijk te maken. Waar mogelijk wordt bij de invoering samenwerking gezocht met onze deelnemers, om bijvoorbeeld kennis te delen.

#### 4. Wat mag het kosten?

Door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zijn enkele essentiële wetswijzigingen doorgevoerd in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In afwijking van voorgaande jaren moeten de zogeheten kosten voor 'overhead' afzonderlijk worden weergegeven. Bovendien mogen deze kosten ook niet worden doorbelast naar de diverse programma's. Voor een zo goed mogelijke onderlinge vergelijking van de begrotingscijfers 2018 met de begrotingscijfers 2017 en de rekeningcijfers 2016 zijn deze laatstgenoemde documenten voor zover mogelijk 'omgebouwd' naar de huidige inrichting.

| Totale baten en lasten           | Rekening<br>2016   | Begroting<br>2017  | Begroting<br>2018 | Begroting<br>2019 | Begroting<br>2020 | Begroting<br>2021 |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Overhead</b>                  |                    |                    |                   |                   |                   |                   |
| Totale lasten                    | 9.721.000          | 7.856.000          | 7.966.000         | 7.966.000         | 7.966.000         | 7.966.000         |
| Totale baten                     | 402.000            | 229.000            | 350.000           | 350.000           | 350.000           | 350.000           |
| <b>Saldo Overhead</b>            | <b>- 9.319.000</b> | <b>- 7.627.000</b> | <b>-7.616.000</b> | <b>-7.616.000</b> | <b>-7.616.000</b> | <b>-7.616.000</b> |
| <b>Treasury</b>                  |                    |                    |                   |                   |                   |                   |
| Totale lasten                    | 25.000             | 24.000             | 24.000            | 24.000            | 24.000            | 24.000            |
| Totale baten                     | 220.000            | 53.000             | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           |
| <b>Saldo Treasury</b>            | <b>195.000</b>     | <b>29.000</b>      | <b>176.000</b>    | <b>176.000</b>    | <b>176.000</b>    | <b>176.000</b>    |
| <b>Bijdrage deelnemers</b>       |                    |                    |                   |                   |                   |                   |
| Totale lasten                    | 0                  | 0                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Totale baten                     | 11.624.000         | 11.184.000         | 11.550.000        | 11.550.000        | 11.550.000        | 11.550.000        |
| <b>Saldo bijdrage deelnemers</b> | <b>11.624.000</b>  | <b>11.184.000</b>  | <b>11.550.000</b> | <b>11.550.000</b> | <b>11.550.000</b> | <b>11.550.000</b> |
| <b>Onvoorzien</b>                |                    |                    |                   |                   |                   |                   |
| Totale lasten                    | 0                  | 174.000            | 75.000            | 75.000            | 75.000            | 75.000            |
| Totale baten                     | 0                  | 0                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Saldo onvoorzien</b>          | <b>0</b>           | <b>- 174.000</b>   | <b>- 75.000</b>   | <b>- 75.000</b>   | <b>- 75.000</b>   | <b>- 75.000</b>   |
| <b>Saldo voor bestemming</b>     | <b>2.500.000</b>   | <b>3.412.000</b>   | <b>4.035.000</b>  | <b>4.035.000</b>  | <b>4.035.000</b>  | <b>4.035.000</b>  |
| Mutaties reserves                | 74.000             | - 154.000          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Saldo na bestemming</b>       | <b>2.574.000</b>   | <b>3.258.000</b>   | <b>4.035.000</b>  | <b>4.035.000</b>  | <b>4.035.000</b>  | <b>4.035.000</b>  |





## PARAGRAFEN

## 1 Weerstandsvermogen & risicobeheersing

### 1.1 Algemeen

De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing geeft inzicht in de robuustheid van de financiële positie van de BWB. Met andere woorden houdt dit in dat in deze paragraaf wordt weergegeven hoe sterk de dienst is om onvoorziene, financiële tegenvallers op te vangen zonder dat het beleid daarvoor veranderd hoeft te worden. Om dit te kunnen beoordelen, dient er inzicht te zijn in de omvang en achtergronden van de aanwezige weerstandscapaciteit en de risico's die voor onze dienst aanwezig zijn.

### 1.2 Inventarisatie weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de dienst zo nodig beschikt om de niet begrote kosten (onverwachte substantiële financiële tegenvallers) te dekken zonder het bestaande beleid aan te passen.

De integraal beschikbare weerstandscapaciteit van de BWB is bij de aanvang van het begrotingsjaar 2018 nihil. Dit vindt zijn oorzaak in het feit dat in de gemeenschappelijke regeling is besloten dat de BWB geen reserves kan vormen, tenzij hiervoor door het Algemene bestuur uitdrukkelijk toestemming is verleend.

### 1.3 Risicobeheersing

Op grond van artikel 31, lid 4 van de gemeenschappelijke regeling Belastingssamenwerking West-Brabant zijn de deelnemers verplicht er zorg voor te dragen dat de BWB te allen tijde beschikt over voldoende middelen om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Concreet betekent dit dat de deelnemers zelf maatregelen moeten treffen om eventuele risico's af te dekken. Bovendien zijn eventuele risico's die de BWB loopt tot op heden steeds voldoende afgedekt door het afsluiten van verzekeringen. Bovendien is voor uitstroombepalingen van voormalig personeel een voorziening gevormd, die afdoende is om het volledige risico af te dekken.

### 1.4 Financiële kengetallen

Op grond van artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording dienen de in dit artikel genoemde financiële kengetallen (uiteraard voor zover van toepassing op de BWB) in deze paragraaf te worden opgenomen.

| Omschrijving                                | Verloop kengetallen |                |                |
|---------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|
|                                             | Rekening 2016       | Begroting 2017 | Begroting 2018 |
| Netto schuldquote                           | 1,43 %              | 2,30 %         | 0,80%          |
| Netto schuldquote gecorrigeerd met leningen | 1,43 %              | 2,30 %         | 0,80%          |
| Solvabiliteitsratio                         | 10,92 %             | 0,00 %         | 0,00%          |
| Structurele exploitatieruimte               | 0,36 %              | 0,25 %         | 0,25%          |

#### **Netto schuldquote**

Dit kengetal geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast van de BWB ten opzichte van de eigen middelen (hoe lager dit percentage hoe beter).

#### **Solvabiliteitsratio**

De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin de BWB in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen (hoe hoger dit percentage hoe beter).

#### **Structurele exploitatieruimte**

Dit kengetal is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte de BWB heeft om de eigen lasten te dragen (hoe hoger dit percentage hoe beter).

## 2 Financiering

### 2.1 Algemeen

Bij de inwerkingtreding van de Wet Financiering decentrale overheden (Fido) is het opnemen van een financieringsparagraaf in de begroting en in de jaarrekening verplicht voorgeschreven. In het Besluit Begroting en Verantwoording is neergelegd dat de financieringsparagraaf in elk geval de beleidsvoornemens voor het risicobeheer van de financieringsportefeuille dient te bevatten. Onder risico's worden in dit verband verstaan: renterisico's, liquiditeitsrisico's, koersrisico's, kredietrisico's en voor zover ter zake valutarisico's. De grondslag voor de treasuryfunctie van de BWB wordt gevormd door het per 1 januari 2011 in werking getreden treasurystatuut. In het treasurystatuut zijn de kaders opgenomen waarbinnen het Dagelijks Bestuur de financieringsfunctie mag uitoefenen.

### 2.2 Treasurybeheer en -beleid

De belangrijkste algemene doelstellingen van het treasurybeleid zijn:

- Het verzekeren van duurzame toegang tot financiële markten tegen acceptabele condities.
- Het tegengaan van ongewenste financiële risico's zoals renterisico's, koersrisico's, kredietrisico's, liquiditeitsrisico's en valutarisico's.
- Het minimaliseren van externe kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities.
- Het optimaliseren van de renteresultaten binnen de kaders van de Wet Fido respectievelijk de limieten en richtlijnen van het treasurystatuut.

Het treasurybeleid is erop gericht binnen de financiële mogelijkheden van de BWB een zo optimaal mogelijk rendement te verkrijgen dan wel de lasten zo veel mogelijk te reduceren. Hierbij moeten de risico's zo goed mogelijk worden beheerst.

#### *Risicoprofiel*

De financieringsfunctie van de BWB is alleen gericht op ondersteuning van haar publieke taak. Het beheer heeft uitsluitend een voorzichtig, risicomijdend karakter. Gezien de aard en activiteiten van de BWB is het risicoprofiel beperkt. Het kredietrisico (oninbaarheid van geldleningen verstrekt aan derden), koersrisico en valutarisico wordt niet gelopen. Het liquiditeitsrisico is zeer beperkt: de huidige en toekomstige geldstromen van de BWB zijn inzichtelijk. Vanaf 2014 is de BWB gestart met Schatkistbankieren. Dagelijks wordt het banksaldo vanaf € 240.000 afgeroomd.

### 2.3 Renterisico

Het renterisico kan worden gedefinieerd als de mate waarin het saldo van de rentelasten en rentebaten verandert door wijziging in het rentepercentage op leningen en uitzettingen met een rentetypische looptijd van één jaar of langer. Bij de inwerkingtreding van de Wet FIDO is het begrip 'renterisiconorm' ingevoerd. Uitgangspunt hierbij is om zoveel mogelijk spreiding in de looptijden van leningen aan te brengen.

| Omschrijving                            | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>A. Renterisico</b>                   | <b>55.000</b>    | <b>55.000</b>    | <b>55.000</b>    | <b>55.000</b>    |
| Renteherziening                         | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Aflossing                               | 55.000           | 55.000           | 55.000           | 55.000           |
| <b>B. Rente risiconorm</b>              | <b>2.860.000</b> | <b>2.860.000</b> | <b>2.860.000</b> | <b>2.860.000</b> |
| Begrotingstotaal                        | 14.300.000       | 14.300.000       | 14.300.000       | 14.300.000       |
| Percentage voor berekening norm         | 20%              | 20%              | 20%              | 20%              |
| <b>C. Ruimte onder risiconorm (B-A)</b> | <b>2.805.000</b> | <b>2.805.000</b> | <b>2.805.000</b> | <b>2.805.000</b> |

De wettelijk vastgestelde renterisiconorm van 20% houdt in dat in enig jaar de aflossing van de lange schuld niet hoger mag zijn dan 20% van het begrotingstotaal. Uit de hiervoor opgestelde berekening blijkt dat de BWB in 2016 geen renterisico heeft gelopen.

## 2.4 Kasgeldlimiet

Voor het bepalen van de liquiditeitspositie is de zogenaamde kasgeldlimiet belangrijk. Hieronder wordt verstaan het bedrag dat maximaal als kasgeld mag worden opgenomen. Dit bedrag wordt berekend door middel van een door het Ministerie van Financiën vastgesteld percentage van 8,2%, te vermenigvuldigen met het totaal van de jaarbegroting van de BWB bij aanvang van het jaar. Bij overschrijding van deze limiet moet er in langlopende financieringsmiddelen worden voorzien. Voor de berekening van de kasgeldlimiet is een modelstaat voorgeschreven. Hieronder is deze staat volgens de laatst bekende gegevens ingevuld.

| Uitvoeringsregeling financiering<br>decentrale overheden | Vlottende schuld | Vlottende middelen | Netto vlottende<br>schuld of overschot |
|----------------------------------------------------------|------------------|--------------------|----------------------------------------|
| <b>A. Gemiddeld vlottend overschot</b>                   |                  |                    | <b>675.000</b>                         |
| Ultimo kwartaal 1                                        |                  |                    |                                        |
| Ultimo kwartaal 2                                        |                  |                    |                                        |
| Ultimo kwartaal 3                                        |                  |                    |                                        |
| <b>B. Berekening kasgeldlimiet</b>                       |                  |                    | <b>1.173.000</b>                       |
| Begrotingstotaal                                         |                  |                    | 14.300.000                             |
| Percentage regeling                                      |                  |                    | 8,2 %                                  |
| <b>C. Ruimte onder kasgeldlimiet</b>                     |                  |                    | <b>1.848.000</b>                       |
| Gemiddeld vlottend overschot (A)                         |                  |                    | 675.000                                |
| Kasgeldlimiet (B)                                        |                  |                    | 1.173.000                              |

Voor de BWB bedraagt de kasgeldlimiet over het jaar 2018 € 1.173.000. Gelet op het gemiddelde netto vlottende overschot aan financieringsmiddelen bedraagt de ruimte onder de kasgeldlimiet voor dit jaar ruim € 1.848.000.

## 2.5 Renteresultaat Treasury

In de gewijzigde BBV is opgenomen dat in deze paragraaf ook inzicht gegeven moet worden in de rentelasten, het renteresultaat en de wijze waarop de rente wordt toegerekend aan investeringen. Ter verkrijging van dit inzicht is onderstaand overzicht opgesteld.

|   | Omschrijving                                         |  | Bedrag         |
|---|------------------------------------------------------|--|----------------|
| a | Externe rentelasten over korte en lange financiering |  | -/- 24.000     |
| b | Externe rentebaten                                   |  | 200.000        |
|   | Saldo externe rentebaten                             |  | <b>176.000</b> |
| d | Interne eigen rente                                  |  | 0              |
| e | Toerekening rente via renteomslag                    |  | 0              |
|   | Renteresultaat op taakveld treasury                  |  | <b>176.000</b> |

### 3 Bedrijfsvoering

#### 3.1 Personeel

##### **Organisatie**

Geen enkele gemeente of waterschap kent nog een moment van 'rust'. Dit geldt voor de BWB ook. We zijn continu in beweging. In 2016 is bijvoorbeeld het team applicatiebeheer opgeheven en in 2017 is het team staf verder verkleind. Met de komst van zaakgericht werken worden werkprocessen in 2017 en 2018 anders ingericht. Van medewerkers wordt verwacht dat zij hierin meebewegen. Dit geldt tevens voor nieuwe ontwikkelingen die op ons pad komen. Afhankelijk van de kabinetsformatie in 2017 en de gemeenteraadverkiezingen in 2018 kan de BWB te maken krijgen met nieuwe producten en/of diensten. Om medewerkers te ondersteunen worden zij betrokken bij projecten en/of ontwikkelingen. Daarnaast wordt door het management meer op mobiliteit gestuurd.

##### **CAR-UWO**

In 2017 zijn de landelijke onderhandelingen voor de nieuwe Cao Gemeenten 2017 en volgende jaren gestart. In de Cao van de Toekomst wordt een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever verder vormgegeven. De VNG wil samen met de vakorganisaties stappen zetten om de arbeidsvoorwaarden te moderniseren en te harmoniseren. Een van de hoofdstukken die meegenomen wordt in deze onderhandelingen is het hoofdstuk verlof. Doel is het tot stand brengen van een sectorale regeling. Afhankelijk hoe snel de Cao-onderhandelingen lopen, moet dit nieuwe hoofdstuk eind 2017 of in 2018 geïmplementeerd worden. Een ander belang in de Cao is het bevorderen van interne flexibiliteit. Bredere inzetbaarheid van medewerkers bevordert en vergroot de mobiliteit van de organisatie en zorgt anderzijds voor stabiliteit. In de Cao wordt onderzocht welke mogelijkheden bestaan om de interne flexibiliteit te vergroten. Voor een relatief 'kleine' BWB is het van belang is om dit eventueel in samenwerking met deelnemers te bekijken. Dit betekent voor 2018 dat eventuele maatregelen in de Cao geïmplementeerd worden in onze eigen rechtspositie.

##### **Participatiewet**

In lijn met de Participatiewet en de bestaande afspraken wil de VNG de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt blijven vergroten en duurzame arbeidsplekken creëren voor mensen uit de doelgroep. Dit is onderdeel van de Cao-onderhandelingen. Als de kans zich voordoet of een kans gecreëerd kan worden, tracht de BWB in 2018 wederom een kandidaat uit de doelgroep een arbeidsplaats te bieden.

##### **Loonontwikkeling**

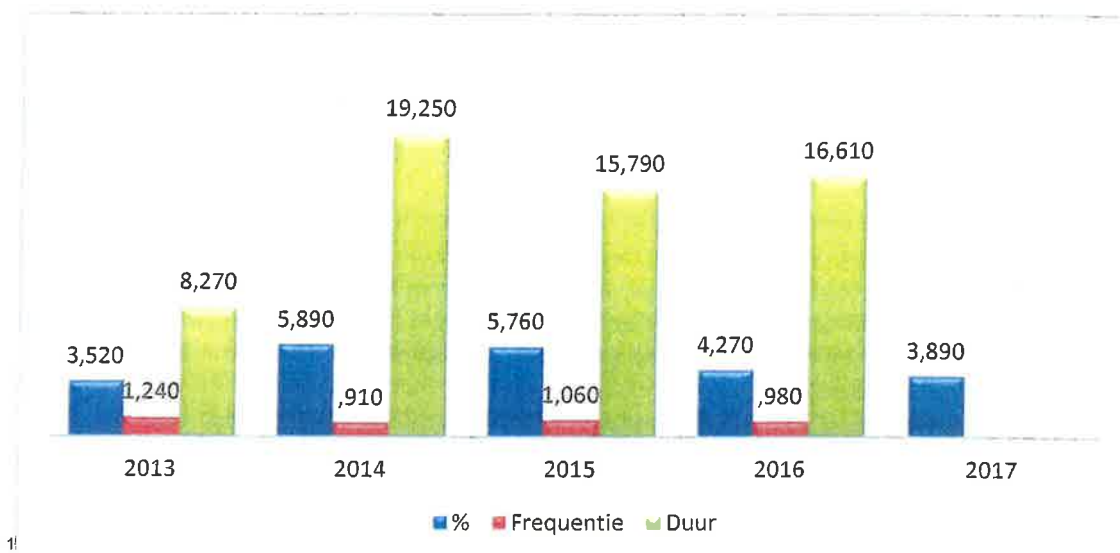
De pensioenpremieontwikkeling voor 2018 is nog niet vastgesteld, maar zeker is dat die ook zal drukken op de loonruimte voor 2018. De pensioenpremiestijging zoals het ABP die nu voorziet, zal leiden tot een stijging van de pensioenpremielasten voor de werkgever met 1% van de loonsom.

Afhankelijk van de kabinetsformatie 2017 kan het pensioengevend salaris naar beneden worden bijgesteld. Voor 2017 staat dit bedrag op € 103.317. Als deze fiscale maatregel vanuit de overheid wordt ingezet, kan dit voor 2018 een verlaging van dit bedrag betekenen. De consequenties en de eventuele omvang hiervan zijn op dit moment nog niet aan te geven.

##### **Ziekteverzuim**

Voor 2018 streven we naar zo laag mogelijke verzuimcijfers. Een verlaging van verzuimcijfers is ingezet vanaf 2016. Een vergelijking met andere belastingsamenwerkingen laat zien dat de BWB niet bijzonder afwijkt. Het verzuimpercentage over 2016 bij gemeenten bedraagt ongeveer 5 %. Het verloop van het ziekteverzuim van de BWB vanaf 2013 tot heden geeft het navolgende beeld.





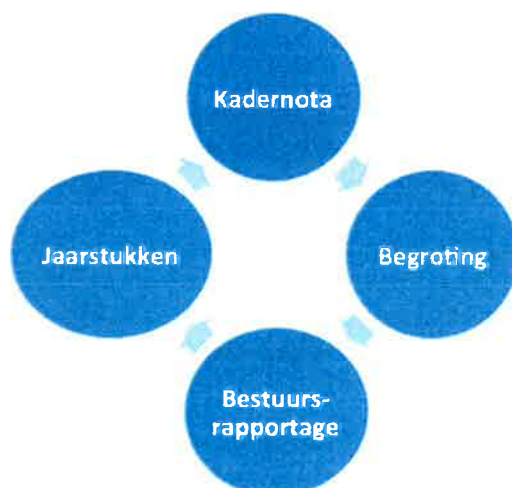
1!

### Opleiding, ontwikkeling en cultuur

Van medewerkers wordt verwacht dat zij met ontwikkelingen kunnen meebewegen. In 2017 is gestart met een digitale BWB-academie. De inzet van dit instrument biedt medewerkers mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. Eind 2017 wordt beoordeeld of deze academie verlengd wordt. Daarnaast worden medewerkers incompany zowel geschoold in inhoudelijke als in "soft" skills. In het jaar 2018 vindt de 1-meting van het Medewerkersonderzoek plaats door Effectory. De medewerkers en het management meten wat de resultaten zijn van de diverse ingezette activiteiten op basis van de 0-meting. Afhankelijk van de uitkomsten kunnen nieuwe activiteiten worden ontwikkeld in 2018 e.v.

### 3.2 Financiën

De Planning & Control cyclus is het gehele proces van activiteiten dat binnen een begrotingsjaar moet plaatsvinden om uitvoering te kunnen geven aan de kader-stellende en controlerende rol van het Algemeen bestuur. Een P&C cyclus kan schematisch als volgt worden weergegeven.



<sup>1</sup> 2017: tot en met 26 maart 2017

Dit geheel van activiteiten binnen de BWB vraagt om bijstelling en professionalisering. Dit dringt temeer daar in 2016 door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is besloten om het Besluit Begroting en Verantwoording (hierna BBV) drastisch te wijzigen. Deze wijzigingen zijn c.q. worden voor een belangrijk gedeelte ook van toepassing op de BWB. Om voor de toekomst in control te zijn c.q. te blijven, dienen zowel de financiële administratie, de P&C instrumenten als de daarop betrekking hebbende werkprocessen aangepast te worden. Met de inmiddels aangeboden kadernota 2018, de jaarrekening 2016 en de thans voorliggende programmabegroting zijn hiervoor de eerste stappen gezet.

### 3.3. Automatisering

Een organisatie als de BWB kan niet zonder automatisering. De verschillende ontwikkelingen die landelijk van invloed zijn op het functioneren van de organisatie worden op de voet gevolgd.

#### - Privacy

Per 25 mei 2018 geldt de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming. Deze vervangt de Wet beveiliging persoonsgegevens en voorziet in een versterking en uitbreiding van de privacyrechten en geeft meer verantwoordelijkheden voor organisaties die privacygevoelige informatie verwerken. Voor de BWB betekent dit onder meer het aanstellen van een functionaris voor de gegevensbescherming en het uitvoeren van een Privacy Impact Assessment (PIA). Daarnaast zullen op basis van het in 2017 geactualiseerde informatieveiligheidsbeleid in 2018 waar nodig maatregelen worden getroffen. Bij het implementeren van het zaakgericht werken in de organisatie wordt rekening gehouden met de verscherpte privacy- en veiligheidseisen die aan de organisatie worden gesteld.

#### - Architectuur

Ondanks het feit dat de BWB "slechts" gericht is op het taakveld belastingen, kent zij een relatief complexe informatie-architectuur. Voor de belangrijkste applicatie in het primaire proces, alsmede voor de hosting, bestaat een stabiele situatie middels een contract tot eind 2020. In het informatiebeleid van de organisatie is uitgangspunt om een zo overzichtelijk mogelijk landschap te creëren, dat aansluit bij landelijke ontwikkelingen. Ruim voordat een contract voor een applicatie die in gebruik is in de organisatie afloopt, zal steeds worden afgewogen in hoeverre verlenging past binnen het genoemde uitgangspunt.

#### **4 Niet van toepassing zijnde paragrafen**

Binnen de BWB zijn de onderstaande, in de het Besluit Begroting en Verantwoording, paragrafen niet van toepassing:

- Paragraaf Lokale Heffingen
- Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen
- Paragraaf Verbonden partijen
- Paragraaf Grondbeleid.

De BWB verzorgt de uitvoering van de belastingtaken voor een aantal deelnemers (waterschap en gemeenten). De aspecten die in beeld gebracht moeten worden bij de paragraaf Lokale Heffingen vallen daar in principe niet onder. Het heffingenbeleid, lastendruk en dergelijke behoren namelijk onder de verantwoording van de deelnemers.



## **FINANCIELE BEGROTING 2018**

## 1. ALGEMEEN

### 1.1 Inleiding

De financiële begroting geeft inzicht in algemene uitgangspunten waarop de geraamde baten en lasten van de verschillende programma's tot stand zijn gekomen. Verder zijn, conform de voorschriften van de BBV, deze geraamde baten en lasten voor het jaar 2018 en voor het meerjarenperspectief 2019-2021 inzichtelijk gemaakt. In de toelichting op de baten en lasten zijn niet alleen de verschillen ten opzichte van de begrotingscijfers aangegeven, maar zijn ook de incidentele baten en lasten in een overzicht aangegeven. Tenslotte is op hoofdlijnen de financiële positie van de BWB uiteengezet.

### 1.2 Financiële uitgangspunten

In de kadernota 2018 zijn algemene kaders en uitgangspunten geformuleerd, die gehanteerd worden bij het samenstellen van de programmabegroting voor het jaar 2018 en voor het meerjarenperspectief 2019-2021.

#### *Algemene financiële kaders*

De volgende algemene financiële kaders zijn uitgangspunt bij deze begroting:

- De begroting en het meerjarenperspectief dienen structureel sluitend te zijn.
- De begroting dient in principe opgesteld te worden op basis van het bestaande actuele beleid, maar wel rekening houdend met de financiële effecten betrekking hebbende op de beleidsontwikkelingen zoals opgenomen in het programmaplan van deze begroting.
- Conform de vigerende Gemeenschappelijke Regeling Belastingssamenwerking West Brabant vloeit een eventueel positief resultaat terug naar de deelnemers.

#### *Financieel technische uitgangspunten*

Bij het opstellen van het financiële gedeelte van deze begroting en het financieel meerjarenperspectief zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Als basis voor de ramingen worden de meest actuele budgetten van de begroting 2017 gehanteerd en daarbij rekening houdend met de werkelijke lasten over het jaar 2016.
- Bij de berekening van personele lasten wordt rekening gehouden met de meest actuele bezetting en uitgaande van de loonontwikkelingen conform de geldende cao (voor 2018 is rekening gehouden met een loonindex 1 %).
- Voor het prijsindexcijfer voor 2018 wordt uitgegaan van de algemene prijsontwikkeling zoals aangegeven door het Centraal Planbureau (CPB). (voor 2018 is rekening gehouden met een prijsindex van 0,8 %).
- In het meerjarenperspectief wordt gerekend met constante prijzen.

#### *Formatie en loonsom*

Op basis van de ervaringsgegevens omtrent de werkdruk over de afgelopen jaren is een normatieve personele formatie opgesteld. Op basis van deze formatie dient de BWB op een professionele en adequate wijze uitvoering te kunnen geven aan de haar opgedragen taken. Bij de formatieomvang is ook al rekening gehouden met de toetreding van de gemeente Rucphen per 1 januari 2018. Het vorenstaande heeft een substantiële verhoging van de loonsom tot gevolg. Hiertegenover staat dat de raming van de post inhuur derden voor 2018 fors is verlaagd ten opzichte van de werkelijk gemaakte kosten over 2016 op deze post.

## 2 Baten en lasten begroting 2018- 2021

### 2.1 Overzicht van baten en lasten 2018

| Naam Programma                 | Lasten 2018       | Baten 2018        | Saldo per programma | Mutaties reserves | Saldo na bestemming |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Objectbeheer en waardering     | 1.360.000         |                   | 1.360.000 N         | 0                 | 1.360.000 N         |
| Gegevensbeheer                 | 1.211.000         |                   | 1.211.000 N         | 0                 | 1.211.000 N         |
| Invordering                    | 1.389.000         | 2.200.000         | 811.000 V           | 0                 | 811.000 V           |
| Bezwaar en beroep              | 1.372.000         |                   | 1.372.000 N         | 0                 | 1.372.000 N         |
| Dienstverlening                | 903.000           |                   | 903.000 N           | 0                 | 903.000 N           |
| <b>Sub totaal programma's</b>  | <b>6.235.000</b>  | <b>2.200.000</b>  | <b>4.035.000 N</b>  | <b>0</b>          | <b>4.035.000 N</b>  |
| Kosten overhead                | 7.966.000         | 350.000           | 7.616.000 N         | 0                 | 7.616.000 N         |
| Treasury                       | 24.000            | 200.000           | 176.000 V           | 0                 | 176.000 V           |
| Bijdrage deelnemers            | 0                 | 11.550.000        | 11.550.000 V        | 0                 | 11.550.000 V        |
| Heffing vennootschapsbelasting | 0                 | 0                 | 0                   | 0                 | 0                   |
| Post onvoorzien                | 75.000            | 0                 | 75.000 N            | 0                 | 75.000 N            |
| <b>Totaal exploitatie</b>      | <b>14.300.000</b> | <b>14.300.000</b> | <b>0</b>            | <b>0</b>          | <b>0</b>            |
| Begrotingsresultaat 2018       | 0                 | 0                 |                     |                   |                     |
| <b>Totaal exploitatie</b>      | <b>14.300.000</b> | <b>14.300.000</b> | <b>0</b>            | <b>0</b>          | <b>0</b>            |

#### Onderverdeling kosten overhead

De post overhead bestaat uit de navolgende componenten:

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| • Salarislasten, niet primaire proces | 1.942.000      |
| • Overige personele lasten            | 455.000        |
| • Inhuur personeel                    | 870.000        |
| • Kosten bedrijfsvoering              | 254.000        |
| • Huisvestingskosten                  | 831.000        |
| • Kantoorkosten                       | 714.000        |
| • Informatisering/automatisering      | 1.777.000      |
| • Doorschuif BTW                      | 763.000        |
| • Kapitaallasten                      | <u>360.000</u> |
| Totaal kosten overhead                | 7.966.000      |

#### Opbrengsten overhead

|                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| • Detachering personeel         | -/- 160.000             |
| • Garantie uitkering salarissen | <u>-/- 190.000</u>      |
| <b>Netto kosten overhead</b>    | <b><u>7.616.000</u></b> |

## 2.2 Overzicht meerjarenperspectief baten en lasten 2018 - 2021

| Naam Programma                   | Rekening 2016     | Begroting 2017    | Begroting 2018    | Begroting 2019    | Begroting 2020    | Begroting 2021    |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>LASTEN</b>                    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Objectbeheer en waardering       | 972.000           | 1.120.000         | 1.360.000         | 1.360.000         | 1.360.000         | 1.360.000         |
| Gegevensbeheer                   | 981.000           | 990.000           | 1.211.000         | 1.211.000         | 1.211.000         | 1.211.000         |
| Invordering                      | 1.124.000         | 1.154.000         | 1.389.000         | 1.389.000         | 1.389.000         | 1.389.000         |
| Bezwaar en beroep                | 1.038.000         | 974.000           | 1.372.000         | 1.372.000         | 1.372.000         | 1.372.000         |
| Dienstverlening                  | 807.000           | 768.000           | 903.000           | 903.000           | 903.000           | 903.000           |
| <b>Sub totaal programma's</b>    | <b>4.922.000</b>  | <b>5.006.000</b>  | <b>6.235.000</b>  | <b>6.235.000</b>  | <b>6.235.000</b>  | <b>6.235.000</b>  |
| Kosten overhead                  | 9.721.000         | 7.856.000         | 7.966.000         | 7.966.000         | 7.966.000         | 7.966.000         |
| Treasury                         | 25.000            | 24.000            | 24.000            | 24.000            | 24.000            | 24.000            |
| Bijdrage deelnemers              | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Vennootschapsbelasting           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Post onvoorzien                  | 0                 | 174.000           | 75.000            | 75.000            | 75.000            | 75.000            |
| <b>Totaal lasten exploitatie</b> | <b>14.668.000</b> | <b>13.060.000</b> | <b>14.300.000</b> | <b>14.300.000</b> | <b>14.300.000</b> | <b>14.300.000</b> |

| Naam Programma                   | Rekening 2016     | Begroting 2017    | Begroting 2018    | Begroting 2019    | Begroting 2020    | Begroting 2021    |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BATEN</b>                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Objectbeheer en waardering       | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Gegevensbeheer                   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Invordering                      | 2.370.000         | 1.813.000         | 2.200.000         | 2.200.000         | 2.200.000         | 2.200.000         |
| Bezwaar en beroep                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Dienstverlening                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Sub totaal programma's</b>    | <b>2.370.000</b>  | <b>1.813.000</b>  | <b>2.200.000</b>  | <b>2.200.000</b>  | <b>2.200.000</b>  | <b>2.200.000</b>  |
| Opbrengst overhead               | 402.000           | 229.000           | 350.000           | 350.000           | 350.000           | 350.000           |
| Treasury                         | 220.000           | 53.000            | 200.000           | 200.000           | 200.000           | 200.000           |
| Bijdrage deelnemers              | 11.624.000        | 11.184.000        | 11.550.000        | 11.550.000        | 11.550.000        | 11.550.000        |
| Vennootschapsbelasting           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Post onvoorzien                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Totaal baten exploitatie</b>  | <b>14.616.000</b> | <b>13.279.000</b> | <b>14.300.000</b> | <b>14.300.000</b> | <b>14.300.000</b> | <b>14.300.000</b> |
| <b>Resultaat voor bestemming</b> | <b>N 52.000</b>   | <b>V 219.000</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Mutaties in reserves             | V 74.000          | N 154.000         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Resultaat na bestemming</b>   | <b>V 22.000</b>   | <b>V 65.000</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |

### 3. Toelichting op baten en lasten 2018

Onderstaand is op hoofdlijnen een toelichting gegeven op de belangrijkste verschillen tussen de begroting 2017 en de begroting 2018.

#### 3.1 Programma Objectbeheer en waardering

| Omschrijving                      | Jaarcijfers 2016 | Begroting 2017 | Begroting 2018     | Vershil         |
|-----------------------------------|------------------|----------------|--------------------|-----------------|
| Resultaat Objectbeheer/waardering | 972.000          | 1.120.000      | <b>1.360.000</b>   | 240.000 N       |
| Af: Indirecte salarislaster       | - 949.000        | -1.080.000     | <b>- 1.335.000</b> | 255.000 V       |
| <b>Netto resultaat programma</b>  | <b>23.000</b>    | <b>40.000</b>  | <b>25.000</b>      | <b>15.000 V</b> |

##### Toelichting

Het betreft ondersteunende werkzaamheden in het kader van de uitvoering van de BAG. Op basis van de werkelijke kosten 2016 is de raming voor 2018 hierop aangepast.

#### 3.2 Programma Gegevensbeheer

| Omschrijving                     | Jaarcijfers 2016 | Begroting 2017 | Begroting 2018     | Vershil         |
|----------------------------------|------------------|----------------|--------------------|-----------------|
| Resultaat gegevensbeheer         | 981.000          | 990.000        | <b>1.211.000</b>   | 221.000 N       |
| Af: Indirecte salarislaster      | - 948.000        | - 978.000      | <b>- 1.176.000</b> | 198.000 V       |
| <b>Netto resultaat programma</b> | <b>33.000</b>    | <b>12.000</b>  | <b>35.000</b>      | <b>23.000 N</b> |

##### Toelichting

Voor de bestandsuitwisseling met het Inlichtingenbureau is een abonnement afgesloten voor een jaarlijks bedrag van € 20.000. Deze bestandsuitwisseling is van belang voor de automatische kwijtscheldingen.

#### 3.3 Programma Invordering

| Omschrijving                       | Jaarcijfers 2016   | Begroting 2017     | Begroting 2018     | Vershil          |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Resultaat Invordering              | - 1.246.000        | - 659.000          | <b>- 811.000</b>   | 152.000 V        |
| Indirecte salarislaster            | - 930.000          | - 941.000          | <b>- 1.187.000</b> | 246.000 V        |
| <b>Netto resultaat programma's</b> | <b>- 2.176.000</b> | <b>- 1.600.000</b> | <b>- 1.998.000</b> | <b>398.000 V</b> |

##### Toelichting

Het voordeel binnen dit programma wordt veroorzaakt enerzijds door een daling van de bankkosten met een bedrag van € 10.000. Anderzijds zijn de opbrengsten voor vervolgingskosten boetes al enkele jaren fors hoger dan geraamd. In 2016 bedroeg de opbrengst bijna 2,4 miljoen euro. Met inachtneming van deze werkelijke opbrengst wordt de raming van ruim 2,1 miljoen euro voor 2018 alleszins reëel en acceptabel geacht. Ten opzichte van 2017 betekent dit een hogere opbrengst van € 398.000.

#### 3.4 Programma Bezwaar en Beroep

| Omschrijving                       | Jaarcijfers 2016 | Begroting 2017 | Begroting 2018     | Vershil         |
|------------------------------------|------------------|----------------|--------------------|-----------------|
| Resultaat Bezwaar en Beroep        | 1.038.000        | 974.000        | <b>1.372.000</b>   | 398.000 N       |
| Indirecte salarislaster            | - 813.000        | - 789.000      | <b>- 1.177.000</b> | 388.000 V       |
| <b>Netto resultaat programma's</b> | <b>225.000</b>   | <b>185.000</b> | <b>195.000</b>     | <b>10.000 N</b> |

##### Toelichting

De meerkosten hebben voornamelijk betrekking op extra kosten in verband met dwangsommen.



### 3.5. Dienstverlening

| Omschrijving                       | Jaarcijfers 2016 | Begroting 2017 | Begroting 2018  | Vershil   |
|------------------------------------|------------------|----------------|-----------------|-----------|
| Dienstverlening                    | 807.000          | 768.000        | <b>903.000</b>  | 135.000 N |
| Indirecte salarislaster            | - 807.000        | -768.000       | <b>-903.000</b> | 135.000 V |
| <b>Netto resultaat programma's</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>       | <b>0</b>        | <b>0</b>  |

#### Toelichting

De kosten binnen dit programma bestaan volledig uit salariskosten. Na eliminatie van deze indirecte kosten zijn de kosten binnen dit programma dus nihil.

### 3.6. Overhead

De post overhead is te specificeren in de volgende kostencomponenten:

| Omschrijving                       | Jaarcijfers 2016 | Begroting 2017   | Begroting 2018   | Vershil          |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>LASTEN</b>                      |                  |                  |                  |                  |
| Salarislaster, niet primair proces | 2.222.000        | 1.852.000        | <b>1.942.000</b> | 90.000 N         |
| Overige personele lasten           | 451.000          | 335.000          | <b>455.000</b>   | 120.000 N        |
| Inhuur personeel                   | 2.532.000        | 899.000          | <b>870.000</b>   | 29.000 V         |
| Kosten bedrijfsvoering             | 229.000          | 214.000          | <b>254.000</b>   | 40.000 N         |
| Huisvestingskosten                 | 827.000          | 816.000          | <b>831.000</b>   | 15.000 N         |
| Kantoorkosten                      | 710.000          | 756.000          | <b>714.000</b>   | 42.000 V         |
| Informatisering/automatisering     | 1.729.000        | 1.778.000        | <b>1.777.000</b> | 1.000 V          |
| Voorziening oninbaar               | 0                | 86.000           | <b>0</b>         | 86.000 V         |
| Kapitaallaster                     | 352.000          | 365.000          | <b>360.000</b>   | 5.000 V          |
| Doorschuif BTW                     | 669.000          | 755.000          | <b>763.000</b>   | 8.000 N          |
| <b>Totaal kosten overhead</b>      | <b>9.721.000</b> | <b>7.856.000</b> | <b>7.966.000</b> | <b>110.000 N</b> |
| <b>BATEN</b>                       |                  |                  |                  |                  |
| Detachering personeel              | <b>195.000</b>   | <b>40.000</b>    | <b>160.000</b>   | <b>120.000 V</b> |
| Garantie uitkering salarissen      | <b>207.000</b>   | <b>189.000</b>   | <b>190.000</b>   | <b>1.000 V</b>   |
| <b>Totaal baten overhead</b>       | <b>402.000</b>   | <b>229.000</b>   | <b>350.000</b>   | <b>121.000 V</b> |
| <b>Resultaat overhead</b>          | <b>9.319.000</b> | <b>7.627.000</b> | <b>7.616.000</b> | <b>11.000 V</b>  |

#### Toelichting

##### Salarislaster

De totale geraamde salarislaster 2018 bedragen € 7.720.000 (over 2017: € 6.408.000) en zijn te specificeren in:

- Salarissen voor het primair proces 5.778.000 (over 2017: 4.556.000)
- Salarissen overhead 1.942.000 (over 2017: 1.852.000)

De stijging van de salarislaster met € 1.312.000 ten opzichte van 2017 wordt veroorzaakt door:

- een toename van 12,9 fte op basis van normatieve formatie 980.000
- een toename van 3,5 fte door toetreding gemeente Rucphen 250.000
- nominale loonontwikkeling voor 2018 82.000

**Toename formatie**

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. Concreet dient opgemerkt te worden dat er tot op heden nog nooit een formatieplan voor de organisatie is vastgesteld.

In 2017 is voor het eerst in beeld gebracht welke capaciteit nodig is voor de geraamde hoeveelheid werk. 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 is overigens ook van invloed op de keuze externe inzet/inhuur van derden dan wel benoemen vast eigen personeel. Voor het jaar 2017 betekent dit dat er capaciteit is geraamd voor de reguliere werkzaamheden, voor de werkzaamheden uit de afronding van de activiteiten van het plan van aanpak en het werk dat volgt uit "must do" verbetertrajecten" (wettelijk of door bijvoorbeeld de Waarderingskamer voorgeschreven).

Het geheel afwegende is 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.

Deze toename van de formatie in 2017 heeft uiteraard een structurele doorwerking naar de begroting 2018 en volgende jaren. Deze structurele kosten worden geraamd op een bedrag van € 980.000.

Door de toename van de normatieve formatie met bijna 13 fte kan de raming voor de post inhuur personeel ten opzichte van de jaarcijfers 2016 worden verlaagd met bijna 1,7 miljoen euro.

**Bijdrage garantiesalarissen per deelnemer**

De totale bijdrage aan garantiesalarissen van € 190.000 is als volgt te splitsen per deelnemer:

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| • gemeente Breda             | 26.000 |
| • gemeente Dongen            | 17.000 |
| • Gemeente Halderberge       | 8.000  |
| • Gemeente Moerdijk          | 24.000 |
| • Gemeente Roosendaal        | 80.000 |
| • Waterschap Brabantse Delta | 35.000 |

**Overige personele lasten**

De post overige personele lasten is ten opzichte van 2017 verhoogd met een bedrag van € 120.000.

Deze hogere raming is als volgt te verklaren:

|                                                                |        |
|----------------------------------------------------------------|--------|
| • hogere kosten werving en selectie (uitbreiding formatie)     | 45.000 |
| • hogere kosten vorming en opleiding (organisatieontwikkeling) | 40.000 |
| • hogere kosten uitstroom (eigen risicodrager)                 | 35.000 |

Inhuur personeel

Op basis van de werkelijke cijfers 2016 zou deze post inhuur personeel substantieel verhoogd moeten worden. Door het verhogen van de normatieve formatie met bijna 13 fte kan de post inhuur derden op zelfs marginaal worden verlaagd met € 29.000 ten opzichte van de raming 2017.

Kosten bedrijfsvoering

Voor de uitvoering van het communicatiebeleid wordt door de BWB gebruik gemaakt van de inzet van de gemeente Breda. In 2016 heeft een wijziging plaatsgevonden in de communicatiediensten vanuit Breda. Een en ander heeft hogere kosten gevolg van € 30.000. Daarnaast is de raming voor externe en deskundige advisering verhoogd met € 10.000 als gevolg van hogere accountantskosten.

Huisvestingskosten

De raming van deze post is marginaal verhoogd met een bedrag van € 15.000 in verband met hogere servicekosten gebouw.

Kantoorkosten

De raming voor kantoorkosten is ten opzichte van 2017 verlaagd met een bedrag van € 42.000. Op basis van de ervaringscijfers 2016 kunnen met name de posten aanschaf kantoorartikelen en materialen worden verlaagd.

**3.7. Treasury**

| Omschrijving              | Jaarcijfers 2016 | Begroting 2017 | Begroting 2018 | Verschil         |
|---------------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
| Rentekosten               | 25.000           | 24.000         | <b>24.000</b>  | 0 V              |
| Rente baten invordering   | 220.000          | 53.000         | <b>200.000</b> | 147.000 V        |
| <b>Resultaat treasury</b> | <b>195.000</b>   | <b>29.000</b>  | <b>176.000</b> | <b>147.000 V</b> |

**Toelichting**

De opbrengsten wegens rente vervolgingskosten is, op basis van de ervaringscijfers over de jaren 2015 en 2016, verhoogd met een bedrag van € 147.000 ten opzichte van de raming 2017.

**3.8. Bijdrage deelnemers**

| Omschrijving                         | Jaarcijfers 2016  | Begroting 2017    | Begroting 2018    | Verschil         |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Kosten bijdrage deelnemers           | 0                 | 0                 | <b>0</b>          | 0                |
| Opbrengsten bijdrage deelnemers      | 11.624.000        | 11.184.000        | <b>11.550.000</b> | 366.000 V        |
| <b>Resultaat bijdrage deelnemers</b> | <b>11.624.000</b> | <b>11.184.000</b> | <b>11.550.000</b> | <b>366.000 V</b> |

**Toelichting**

Per 1 januari 2018 treedt de gemeente Rucphen ook toe tot de BWB. De bijdrage voor deze gemeente is voor 2018 gecalculeerd op een bedrag van € 380.000 exclusief de eventuele overdracht van de BAG taak. Met deze optionele taakoverdracht is in de voorliggende begroting nog geen rekening gehouden. Per saldo levert de toetreding van de gemeente Rucphen op begrotingsbasis een voordeel op van ruim € 130.000 (hogere bijdrage van € 380.000 ten opzichte van de hogere salarislasten van € 250.000). Door reguliere loon en prijsstijgingen en overige bijstellingen neemt de totale gemeentelijke bijdrage ook toe met een bedrag van € 115.000, zodat per saldo een marginaal voordeel resteert voor de overige deelnemers van € 15.000.



Het verloop van de deelnemersbijdrage over de periode 2016 tot en met 2018 geeft onderstaand beeld.

| Omschrijving                      | Werkelijk<br>2016 | Begroot<br>2017   | Begroot<br>2018   | Compens<br>BTW 2018 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Gemeente Alphen-Chaam             | 2.000             |                   |                   |                     |
| Gemeente Bergen op Zoom           | 1.241.000         | 1.200.000         | 1.179.000         | 72.700              |
| Gemeente Breda                    | 1.089.000         | 1.027.000         | 1.061.000         | 58.700              |
| Gemeente Dongen                   | 401.000           | 408.000           | 400.000           | 25.600              |
| Gemeente Etten-Leur               | 701.000           | 686.000           | 694.000           | 43.500              |
| Gemeente Halderberge              | 510.000           | 507.000           | 500.000           | 32.500              |
| Gemeente Moerdijk                 | 720.000           | 714.000           | 717.000           | 47.300              |
| Gemeente Oosterhout               | 956.000           | 949.000           | 961.000           | 60.300              |
| Gemeente Roosendaal               | 1.371.000         | 1.325.000         | 1.288.000         | 82.400              |
| Gemeente Rucphen                  | 0                 | 0                 | 373.000           | 24.000              |
| Gemeente Woensdrecht              | 420.000           | 412.000           | 409.000           | 25.400              |
| Gemeente Zundert                  | 373.000           | 357.000           | 380.000           | 24.100              |
| Waterschap Brabantse Delta        | 3.840.000         | 3.602.000         | 3.588.000         | 0                   |
| <b>Totaal bijdrage deelnemers</b> | <b>11.624.000</b> | <b>11.184.000</b> | <b>11.550.000</b> | <b>496.500</b>      |

Bij de berekening van de deelnemersbijdragen voor het jaar 2018 is uitgegaan van de meest actuele criteria (aantal WOZ- beschikkingen, aanslagregels en aanslagen).

#### Meerjarenperspectief deelnemersbijdrage 2019-2021

Onderstaand is tevens het meerjarenperspectief in beeld gebracht van de deelnemersbijdrage over de jaren 2019 tot en met 2021. Zoals bij de algemene financiële uitgangspunten al is aangegeven, wordt bij het meerjarenperspectief gerekend met constante prijzen.

| Omschrijving                      | Begroot<br>2019   | Begroot<br>2020   | Begroot<br>2021   | Compens<br>BTW |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| Gemeente Bergen op Zoom           | 1.179.000         | 1.179.000         | 1.179.000         | 72.700         |
| Gemeente Breda                    | 1.061.000         | 1.061.000         | 1.061.000         | 58.700         |
| Gemeente Dongen                   | 400.000           | 400.000           | 400.000           | 25.600         |
| Gemeente Etten-Leur               | 694.000           | 694.000           | 694.000           | 43.500         |
| Gemeente Halderberge              | 500.000           | 500.000           | 500.000           | 32.500         |
| Gemeente Moerdijk                 | 717.000           | 717.000           | 717.000           | 47.300         |
| Gemeente Oosterhout               | 961.000           | 961.000           | 961.000           | 60.300         |
| Gemeente Roosendaal               | 1.288.000         | 1.288.000         | 1.288.000         | 82.400         |
| Gemeente Rucphen                  | 373.000           | 373.000           | 373.000           | 24.000         |
| Gemeente Woensdrecht              | 409.000           | 409.000           | 409.000           | 25.400         |
| Gemeente Zundert                  | 380.000           | 380.000           | 380.000           | 24.100         |
| Waterschap Brabantse Delta        | 3.588.000         | 3.588.000         | 3.588.000         | 0              |
| <b>Totaal bijdrage deelnemers</b> | <b>11.550.000</b> | <b>11.550.000</b> | <b>11.550.000</b> | <b>496.500</b> |

### 3.9 Incidentele baten en lasten

Binnen de begroting 2018 zijn geen incidentele baten en lasten opgenomen.



## 4 Uiteenzetting financiële positie

### 4.1 Algemeen

In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen een uiteenzetting gegeven van de financiële positie van de BWB. In de paragraaf financiering is de financieringsfunctie van de BWB beschreven. Daar is met name aandacht besteed aan treasury, renterisico's en de kasgeldlimiet. De BWB beschikt niet over een algemene reserve, aangezien hier in de Gemeenschappelijke Regeling BWB expliciet toe is besloten.

### 4.2 Geprognosticeerde balans

In deze geprognosticeerde balans is uitgegaan van bestaand beleid, dus zonder rekening te houden met mogelijke nieuwe investeringen.

| Omschrijving                | Balans<br>1 jan 2017 | Balans<br>1 jan 2018 | Balans<br>1 jan 2019 | Balans<br>1 jan 2020 | Balans<br>1 jan 2021 | Balans<br>1 jan 2022 |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVA</b>               |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Vaste activa</b>         |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Materiele vaste activa      | 1.063.000            | 703.000              | 343.000              | 0                    | 0                    | 0                    |
| <b>Viottende activa</b>     |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Uitzettingen korte dan 1 jr | 1.454.000            | 1.263.000            | 626.000              | 773.000              | 643.000              | 588.000              |
| Liquide middelen            | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    |
| Overlopende activa          | 725.000              | 725.000              | 725.000              | 725.000              | 725.000              | 725.000              |
| <b>Totaal activa</b>        | <b>3.242.000</b>     | <b>2.777.000</b>     | <b>1.694.000</b>     | <b>1.498.000</b>     | <b>1.368.000</b>     | <b>1.313.000</b>     |

| Naam Programma             | Balans<br>1 jan 2017 | Balans<br>1 jan 2018 | Balans<br>1 jan 2019 | Balans<br>1 jan 2020 | Balans<br>1 jan 2021 | Balans<br>1 jan 2022 |
|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>PASSIVA</b>             |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Vaste passiva</b>       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Bestemmingsreserves        | 354.000              | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    |
| Voorzieningen              | 500.000              | 444.000              | 216.000              | 75.000               | 0                    | 0                    |
| Vaste schulden langer 1 jr | 1.075.000            | 1.020.000            | 165.000              | 110.000              | 55.000               | 0                    |
| <b>Viottende passiva</b>   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Schulden korter dan 1 jr   | 756.000              | 756.000              | 756.000              | 756.000              | 756.000              | 756.000              |
| Overlopende passiva        | 557.000              | 557.000              | 557.000              | 557.000              | 557.000              | 557.000              |
| <b>Totaal passiva</b>      | <b>3.242.000</b>     | <b>2.777.000</b>     | <b>1.694.000</b>     | <b>1.498.000</b>     | <b>1.368.000</b>     | <b>1.313.000</b>     |

## 5 Overzicht baten en lasten per taakveld

Op grond van artikel 7, lid 3 van de BBV provincies en gemeenten dient in de begroting een overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld te worden opgenomen.

| Nr.  | Naam taakveld                        | Lasten<br>2018    | Baten<br>1018     | Saldo       |
|------|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| 0.4  | Ondersteuning organisatie (overhead) | 7.966.000         | 350.000           | 7.616.000 N |
| 0.5  | Treasury                             | 24.000            | 200.000           | 176.000 V   |
| 0.64 | Belastingen Overig                   | 6.235.000         | 13.750.000        | 7.515.000 V |
| 0.8  | Overige baten en lasten              | 75.000            | 0                 | 75.000 N    |
|      | <b>Totaal</b>                        | <b>14.300.000</b> | <b>14.300.000</b> | <b>0 V</b>  |

Voor de diverse belastingsoorten zijn in de BBV voorschriften verschillende taakvelden toegekend. Voor de BWB is het in praktische zin niet mogelijk om de baten en lasten over deze diverse taakvelden toe te rekenen. In dat kader is ervoor gekozen om de baten en lasten die direct zijn toe te rekenen aan belastingen integraal te verantwoorden onder het taakveld 0.64 Belastingen Overig.