Kadernota
2026-2029

Gemeenschappelijke Regeling
Belastingsamenwerking West-Brabant

Inhoudsopgave

1. Inleiding **3**

1.1. Algemeen 3

1.2. Financiële positie 3

1.3. Leeswijzer 5

2. Algemeen **6**

2.1. Belastingen en heffingen 6

2.2. Huidig werkgebied 6

2.3. Afbakening taken BWB 7

3. Beleidsmatige ontwikkelingen **8**

3.1. Optimaliseren primaire processen 8

4. Bedrijfsvoering organisatie **15**

4.1. Ontwikkeling productie 15

4.2. Personeel en organisatie 15

4.3. Informatisering 17

4.4. Inzet van nieuwe technologie 2026-2029 17

4.5. Lean Six Sigma 19

5. Financiën **20**

5.1. Algemeen 20

5.2. Algemene financiële kaders 20

5.3. Financiële richtlijnen deelnemers 21

5.4. Beleidsindicatoren 27

1. Inleiding

1.1. Algemeen

Voor u ligt de Kadernota 2026-2029 van de Belastingsamenwerking West-Brabant. Deze nota vormt de eerste stap in de planning- en control cyclus van een nieuw begrotingsjaar en beschrijft de beleidsmatige en financiële kaders voor 2026-2029.

Op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen moet de BWB vóór 1 augustus de begroting van het daaropvolgende jaar verzenden aan de toezichthouder. Conform de regionale afspraken in de geactualiseerde nota verbonden partijen, verstuurt de BWB de Kadernota vóór 1 februari aan de deelnemende gemeenten en het waterschap.

De deelnemers gebruiken de Kadernota om hun kaderstellende rol richting de BWB in te vullen. De financiële richtlijnen van de deelnemers vormen daarbij het uitgangspunt. Deze richtlijnen sluiten grotendeels aan bij voorgaande jaren. Tegelijkertijd vragen de deelnemers, gelet op de ontwikkelingen rond het gemeentefonds, nadrukkelijk om de deelnemersbijdragen zoveel mogelijk te beheersen. Een andere belangrijke wijziging betreft de overheveling van de proceskostenvergoedingen naar de belastingadministratie vanaf 2026.
In paragraaf 1.2 worden de financiële kaders voor 2026 en verder uiteengezet. Op basis van deze kaders werkt de BWB de begroting 2026 verder uit.

1.2. Financiële positie

De verwachte financiële positie van de BWB is hieronder samengevat. Hierbij wordt uitgegaan van de effecten voor de deelnemersbijdragen.

Jaar (× € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	*
Deelnemersbijdrage primaire begroting 2025	**20.773**					
Correctie looncompensatie 2025	PM					
Correctie prijscompensatie 2025	50					
Correctie overige baten 2025*	40					
Mutatie proceskostenvergoedingen bezwaar en beroep waarderen	PM					
Deelnemersbijdrage 2025 o.b.v. geactualiseerde kaders	**20.863**	**20.863**	**20.863**	**20.863**	**20.863**	*1*
Looncompensatie 2026 - 2029		534	1.235	1.847	2.483	*2*
Prijscompensatie 2026 - 2029		162	328	497	670	*2*
Ontwikkeling productiekwantiteiten 2026 - 2029		134	272	413	558	*3*
Overige baten 2026 - 2029**		-	-	-	-	
Proceskostenvergoedingen bezwaar en beroep t.b.v. belastingen		-332	-332	-332	-332	*4*
Benodigd deelnemersbijdrage Kadernota 2026 - 2029	**20.863**	**21.361**	**22.366**	**23.288**	**24.242**	
Structureel effect jaarrekeningresultaat 2024		-360	-360	-360	-360	*5*
Besparing Lean Six Sigma en innovatie		PM	PM	PM	PM	*5*
Vast te stellen deelnemersbijdrage Kadernota 2026 - 2029	**20.863**	**21.001**	**22.006**	**22.928**	**23.882**	

Ad 1) Nacalculatie 2025 (deelnemersbijdrage 2025 o.b.v. geactualiseerde kaders)

De deelnemersbijdragen worden berekend op basis van de ramingen in de laatst vastgestelde meerjarenbegroting (2025-2028). Zoals gebruikelijk wordt deze basis jaarlijks geactualiseerd door middel van een nacalculatie om een zo realistisch mogelijke inschatting te bieden.

De huidige cao loopt tot 1 april 2025, maar omdat er nog geen zicht is op een nieuw onderhandelingsresultaat, is voor lonen geen bijstelling opgenomen. Voor prijzen is een lichte bijstelling toegepast, net als voor overige baten, waarbij rekening is gehouden met een verwachte daling van de opbrengst van schatkistbankieren als gevolg van een lagere kapitaalmarktrente.

Ad 2) Loon- en prijscompensatie

De loon- en prijsindexatie voor 2026 en verder is gebaseerd op de meest recente gegevens uit de Septembercirculaire 2024 van het gemeentefonds.
Voor loonontwikkeling is uitgegaan van de loonvoetsector overheid (+3,8% in 2026). Voor prijzen is gerekend met de index “prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)” (+2,2% in 2026). Deze percentages zijn per jaar gedifferentieerd toegepast (zie paragraaf 5.4 financieel-technische uitwerking). Het totale effect van de loon- en prijscompensatie wordt in 2026 geschat op afgerond € 700.000 (+3,3%).

Ad 3) Ontwikkeling productiekwantiteiten

De verwachte groei van de productiekwantiteiten tot en met 2025 is door de BWB in kaart gebracht, inclusief de impact op de personele behoefte. In West-Brabant groeit het aantal huishoudens, woningen en bedrijven trendmatig met gemiddeld 0,75% per jaar. Het effect hiervan op de deelnemersbijdrage is geschat op afgerond € 130.000.

Ad 4) Proceskostenvergoedingen ten laste van belastingopbrengsten

Tot en met 2025 zijn de proceskostenvergoedingen als budget opgenomen in de begroting. Vanwege het onvoorspelbare karakter van deze kosten (open-einde-karakter) zorgen ze vaak voor aanzienlijke afwijkingen in de deelnemersbijdragen.
Om deze afwijkingen te minimaliseren, wordt voorgesteld om de proceskostenvergoedingen vanaf 2026 niet meer in de begroting op te nemen. In plaats daarvan worden deze kosten direct verrekend met de belastingopbrengsten. Dit resulteert in een verlaging van de deelnemersbijdrage met afgerond € 330.000, waarbij de werkelijke kosten budgetneutraal worden verrekend met de belastingopbrengsten (de netto belastingopbrengsten van de deelnemers dalen met hetzelfde bedrag).

Ad 5) Besparingen

Om de deelnemersbijdrage verder te beheersen, heeft het Dagelijks Bestuur besloten de volgende maatregelen te nemen:

1. *Structureel effect jaarrekeningresultaat 2024 verwerken (€ 360.000):*
   De structurele voordelen zoals aangekondigd in de tweede bestuursrapportage 2024 worden meegenomen in de begroting 2026. Dit leidt tot een structurele besparing van € 360.000. Het totale effect van de loon- en prijsontwikkeling (zie Ad 2) wordt hierdoor gereduceerd van € 700.000 (+3,3%) naar € 340.000 (+1,6%).
2. *Besparingen door Lean Six Sigma en innovatie (PM):*
   In lijn met de strategische ambitie om de efficiëntie te verhogen, wordt gestreefd naar verdere kostenbesparingen via innovatie en de toepassing van lean-methodieken. De omvang en timing van deze besparingen zijn echter nog niet met zekerheid te voorspellen. Zodra deze met voldoende zekerheid kunnen worden vastgesteld, worden de voorstellen aan het bestuur voorgelegd. De eerste resultaten worden verwacht vanaf 2026.

1.3. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van deze nota wordt in algemene zin ingegaan op het belastingsysteem van Nederland en op de taken en bevoegdheden van de BWB. In hoofdstuk 3 zijn de te verwachten beleidsmatige ontwikkelingen voor het primaire proces opgenomen. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op ontwikkelingen en aandachtspunten voor de interne organisatie en de bedrijfsvoering. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de algemene en financieel technische uitgangspunten nader toegelicht.

2. Algemeen

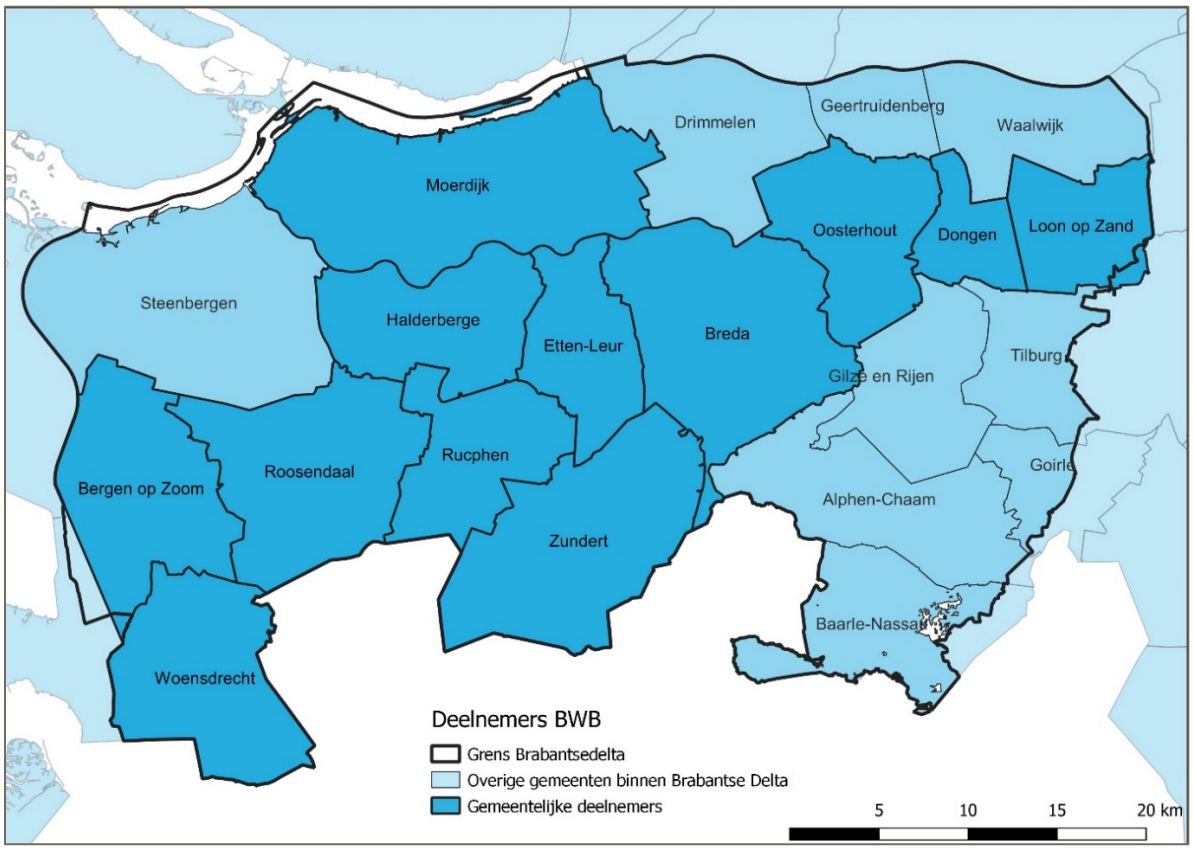
2.1. Belastingen en heffingen

Nederland kent een gesloten belastingsysteem. Gemeenten en waterschappen mogen alleen die belastingen en heffingen invoeren die zijn opgesomd in de wet. Deze bevoegdheid ligt bij de besturen van de deelnemers van de BWB.
De Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ) biedt het kader voor de waardering van onroerende zaken, zoals woningen en bedrijfspanden. Op grond van de wet WOZ dienen alle panden jaarlijks gewaardeerd te worden. De Waarderingskamer houdt toezicht op de uitvoering van de Wet WOZ.

Er is een onderscheid te maken tussen soorten heffingen. Dit zijn belastingen, bestemmingsheffingen en retributies. Bij een belasting (bijvoorbeeld OZB of hondenbelasting) gaat de opbrengst naar de algemene middelen. Bij bestemmingsheffingen en retributies (zoals afvalstoffenheffing en leges) wordt de opbrengst gebruikt om de kosten te dekken van de door de gemeente/waterschap verleende diensten. Deze mogen wettelijk gezien dan ook niet meer dan 100% kostendekkend zijn.

2.2. Huidig werkgebied

De BWB voert de belastingtaken uit voor het Waterschap Brabantse Delta en 12 deelnemende gemeenten, te weten Bergen op Zoom, Breda, Dongen, Etten-Leur, Halderberge, Loon op Zand, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Woensdrecht en Zundert. Onderstaande afbeelding geeft een beeld van het huidige werkgebied van de BWB.



2.3. Afbakening 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. Voor dergelijke taken liggen de gemaakte afspraken met de betreffende deelnemers vast in convenanten. Hieronder zijn de taken zoals vastgesteld voor 2026 (peildatum 31-12-2024) opgenomen per deelnemer.

Belastingsoort	Brabantse Delta	Breda	Bergen op Zoom	Dongen	Etten-Leur	Halderberge	Loon op Zand	Moerdijk	Oosterhout	Roosendaal	Rucphen	Woensdrecht	Zundert
Onroerende zaakbelasting		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Rioolheffing		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Afvalstoffenheffing		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Reinigingsrecht								√					
Hondenbelasting					√		√		√			√	
Toeristenbelasting		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Watertoeristenbelasting			√		√	√		√					
Forensenbelasting											√	√	√
Precariobelasting		√	√		√				√	√			
Reclamebelasting		√		√			√			√			
BIZ-heffing		√	√						√				
Heffingsleges								√					
Marktgelden					√			√		√			√
Lijkbezorgingsrechten					√			√					
Havengelden													
Parkeerbelasting													
Rioolaansluitrecht													
Verontreinigingsheffing	√												
Zuiveringsheffing	√												
Watersysteemheffing	√												

√	Belastingsoort uitgevoerd door de BWB
	Belastingsoort die is vastgesteld in de verordening
	Deelnemer voert de heffing niet uit

3. Beleidsmatige ontwikkelingen

In dit hoofdstuk worden op hoofdlijnen een aantal thema's en ontwikkelingen beschreven die de komende jaren een impact hebben op de werkprocessen van de BWB. Hiervoor is gebruik gemaakt van de lange termijn agenda opgesteld door de Landelijke Vereniging Lokale Belastingen1.

Voor bepaalde ontwikkelingen zijn de consequenties voor de BWB op dit moment al duidelijk. Voor andere ontwikkelingen zijn consequenties voor de BWB nog niet helemaal helder, omdat deze nog afhankelijk zijn van wetsvoorstellen die lopen of mogelijk nog volgen. Daarom verwijst de BWB voor de actuele stand van zaken en een tijdsplanning naar de lange termijn agenda van de LVLB.

3.1. Optimaliseren primaire processen

Waarderingsproces

Het optimaliseren van WOZ-processen blijft een actueel onderwerp; denk bijvoorbeeld aan het realiseren van heldere communicatie en het streven naar minder kosten aan bezwaar- en beroepsprocedures. Zo wordt dit jaar wederom ingezet op het strak regisseren van de afwikkeling van bezwaren van de 'No Cure No Pay' bedrijven en zijn met die bedrijven afspraken gemaakt over termijnen en wijze van uitwisseling van informatie.

In dat kader wordt eveneens samengewerkt met diverse andere samenwerkingsverbanden en is ook voor 2025 een communicatiecampagne opgezet om een eenduidige en gezamenlijke communicatie-campagne op te zetten. Het primaire doel is om burgers en bedrijven direct met de BWB contact op te laten nemen. De communicatie is opgedeeld in 3 fasen: voor, tijdens en na de aanslagoplegging van het combi-kohier waarin ook de WOZ-beschikking is opgenomen.

Landelijke samenwerkingen zijn opgezet tussen diverse samenwerkingsverbanden om processen eenduidig, helder, effectief en efficiënt in te richten om de WOZ toekomstbestendig te houden en de uitvoeringskosten beheersbaar.

De komende periode blijft veel aandacht uitgaan naar het afdoen van een groot aantal beroepsprocedures dat, vanwege achterstanden bij de rechtbank, inmiddels op de plank ligt en waarbij nog steeds zaken uit 2022 en 2023 op mondelinge behandeling wachten. De rechtbank had een versnelling in de afhandeling aangekondigd; helaas is daarvan nog weinig terecht gekomen. Het lijkt er eerder op dat de afdoening verder vertraagt.

[1] www.ltabelastingen.nl

Het enige procesonderdeel waar voor NCNP's nog vrij gemakkelijk geld te verdienen valt, is de beroepsfase. Daar wordt dus ook veel gebruik van gemaakt. De BWB heeft een goed contact met de griffie van de rechtbank en probeert waar mogelijk in samenspraak met de griffie zaken snel op zitting te krijgen, maar die inspanningen leiden helaas tot een mager resultaat.

Er komt inmiddels wel meer jurisprudentie waarbij het nodeloos procederen door NCNP's aan de kaak wordt gesteld en de proceskostenvergoeding wordt gematigd; het is evenwel nog wachten op uitspraken van de Hoge Raad daarin.

Aanpassing belastingstelsel waterschappen

Minister Van Nieuwenhuizen van Infrastructuur en Waterstaat heeft het voorstel van de waterschappen tot aanpassing van het belastingstelsel in het voorjaar 2021 naar de Tweede Kamer gestuurd, met een korte aanbiedingsbrief. Het voorstel van de Unie van Waterschappen lost een aantal knelpunten op die de waterschappen de afgelopen jaren hebben ervaren bij de toepassing van het huidige belastingstelsel.

In april 2024 is het wetsvoorstel door de tweede kamer aangenomen. Er zijn nog wat vragen gesteld door de eerste kamer maar naar verwachting zal in januari 2025 het wetsvoorstel worden aangenomen. Het ligt in het voornemen dat in 2026 deze wet van kracht zal worden.

Het wetsvoorstel dat nu voorligt zal bij ongewijzigde vaststelling consequenties hebben voor de uitvoering. Er komt o.a. een nieuwe regeling voor tabelbedrijven, een wijziging beslistermijn bezwaren en er kan nu ook voor de watersysteemheffing een onderscheid worden gemaakt in tarief tussen woningen en niet woningen.

In dit wetsvoorstel wordt ook voorgesteld het profijtbeginsel bij de watersysteemheffing beter toe te passen. Zo wordt het mogelijk om voor specifieke voorzieningen (plusvoorzieningen) separate bekostiging mogelijk te maken zodat deze voorzieningen niet meer via de watersysteemheffing bij alle belastingbetalers in rekening worden gebracht.

Ontwikkeling van het aantal waardebezwaren en ontwikkelingen rondom de invoering Wet Herwaardering Proceskostenvergoedingen

Het aandeel van bezwaren ingediend door NCNP-bedrijven beliep in 2024 circa 60% van het totaal aantal bezwaarschriften, dat wel substantieel lager is dan in 2023. Ondanks het lagere aantal bezwaren in 2023, is het afwikkelen daarvan en de mogelijkheid om beroep in te dienen altijd nog een tijdrovend en kostbaar proces. De kosten worden enerzijds veroorzaakt door de formatie die nodig is om de bezwaren af te doen en anderzijds door de verschuldigde proceskostenvergoeding die in rekening kan worden gebracht door professionele rechtsbijstandsverleners, waar NCNP's ook onder worden geschaard.

De (landelijk) stijgende kosten en de vertraging in de afdoening van bezwaar- en (vooral) beroepsprocedures maakt dat er in het kader van het Belastingplan 2024 maatregelen zijn voorgesteld om het verdienmodel van NCNP's sterk aan te tasten. Dit wetsvoorstel is in december 2023 door de Eerste Kamer goedgekeurd en bevat –in hoofdlijnen- de volgende maatregelen:

- Reductie van proceskostenvergoeding voor NCNP's met 75%
- Uitbetaling van proceskostenvergoeding rechtstreeks aan belanghebbende zelf en niet aan de NCNP die het bezwaar / beroep heeft behandeld
- Uitkering van immateriële schadevergoeding wegens overschrijding van de redelijke termijn wordt standaard vastgesteld op € 50 per half jaar (daar waar dat nu € 500,00 was)
- Er wordt ingezet op meer rechtstreeks contact met belanghebbenden zelf zodat bezwaar maken door belanghebbende zelf de regel wordt en het inschakelen van een NCNP de uitzondering.

We hebben gezien dat de NCNP's het genomen besluit deels met succes hebben weten aan te vechten bij de rechter in 2024. Met ingang van 2025 is door de wetgever reparatiewetgeving voorzien, waardoor de hierboven genoemde uitgangspunten weer volledig tot uitvoering kunnen worden gebracht. Uit een inventarisatie die recentelijk bij de NCNP's is uitgevoerd blijkt dat binnen die bureaus gerekend wordt op een gelijkblijvend aantal bezwaren als 2024. Langjarig is het lastig deze inschatting te onderbouwen, maar het is niet de verwachting dat de piek in bezwaren van 2023 geëvenaard zal worden. De groei van het ‘verdienmodel’ is dus naar verwachting succesvol afgestopt.

De waardeontwikkeling van de onroerend goed markt gecombineerd met de ontwikkeling van de OZB-tarieven van de gemeenten blijft natuurlijk de belangrijkste ‘trigger’ voor het aantal waardebezwaren.

De BWB werkt continu aan verbetering van de uitvoering van de WOZ. Recentelijk heeft het toezichtsorgaan voor de uitvoering van de Wet WOZ, de Waarderingskamer, de jarenlange constant hoge kwaliteit van de uitvoering van de Wet WOZ en de beheersing van de processen die daarbij behoren beloond met de hoogst mogelijke beoordeling; 5 sterren.

Het komt er nu op aan deze waardering te behouden. Dat doen we –bijvoorbeeld- door het gebruik van kunstmatige intelligentie en machine learning verder te integreren in onze werkprocessen en door nog meer de aandacht te geven aan verdiepte controles van ons objectenbestand. We zien dat de beoordeling van de kwaliteit van ons werk meer en meer gekoppeld zal moeten worden aan wiskundige modellen om de waarde te onderbouwen.

We spelen hierop in door het inzetten van eigen rekenmodellen maar ook door het (meer) benutten van regionale kengetallen zoals die door derde partijen worden verzameld en bewerkt (zoals de NVM). In 2022 is de BWB succesvol gestart met een ‘robot’ voor de vereenvoudiging van het bezwarenproces. Daar waar voorheen veel systeem-handelingen handmatig moesten worden verricht om een advies van een taxateur op een bezwaar om te zetten naar een uitspraak en deze te verwerken in de belasting- en waarderingsapplicatie gaat dat nu grotendeels geautomatiseerd.

Vanzelfsprekend zijn daar controlemechanismen ingebouwd en is voorzien in een steekproef om de kwaliteit te bewaken. Zonder deze 'robotisering' zou het afdoen van de grote aantallen bezwaren volstrekt zijn vastlopen. We houden ook oog voor het verder optimaliseren van andere (deel)processen; onder meer via het 'lean' traject dat binnen Waarderen een vast onderdeel van de manier waarop we naar ons werk kijken, is geworden.

Daarnaast blijven we inzetten op maatregelen om de burger rechtstreeks bij de BWB, zonder tussenkomst van NCNP-bedrijven, bezwaar in te laten dienen. De communicatie met de burger wordt daarom verder doorontwikkeld, zoals al eerder uiteen is gezet, met diverse andere belasting-samenwerkingen in de vorm van een communicatiestrategie die vanaf januari 2025 uitgerold wordt.

In 2025 en 2026 worden weer verdere stappen gezet om het digitaal bewaar maken en verkrijgen van informatie over de WOZ-waardebepaling te vergemakkelijken; dit doen we door het door ontwikkelen van het digitale portaal dat we al beschikbaar hebben om bezwaar in te dienen. Daarnaast blijven we natuurlijk ook telefonisch bereikbaar en kunnen onze inwoners nog steeds een verzoek neerleggen om telefonisch contact met een taxateur.

Op landelijk niveau is en blijft de BWB zeer actief betrokken bij de gesprekken over dit onderwerp en over de toekomst van de Wet WOZ in het algemeen. Zo zijn we betrokken bij een ministeriele werkgroep over het contact op het gebied van de uitvoering van de Wet WOZ met onze inwoners en denken we mee over een nieuwe inrichting van het model taxatieverslag.

Inwerkingtreding Wet Stroomlijnen onderdeel rechtsbescherming bij belastingschulden

De Fiscale Vereenvoudigingswet 2017 (Kamerstuknr. 34 554, Stb. 2016, 546) heeft tot doel de rechtsbescherming van burgers te moderniseren bij verzoeken om kwijtschelding en uitstel van betaling. De wet introduceert een nieuwe procedure waarin bezwaar kan worden gemaakt bij de invorderende instantie, gevolgd door beroep bij de rechtbank, hoger beroep bij het gerechtshof en beroep in cassatie bij de Hoge Raad. Dit vervangt de huidige administratieve beroepsprocedure.

Met deze wetswijziging worden ook de wettelijke beslistermijnen uit de Algemene wet bestuursrecht (Awb) van toepassing, doorgaans zes weken. Daarnaast wordt het mogelijk voor burgers om een dwangsom te eisen bij niet-tijdige beslissingen. Hoewel de wet is aangenomen en gepubliceerd, zal de inwerkingtreding pas plaatsvinden bij Koninklijk Besluit. De verwachting is dat dit niet voor 2030 zal gebeuren, mede door de verhoogde capaciteitsvraag bij de rechtbanken.

In het kader van de toeslagenaffaire is in 2022 al een nieuw artikel (26a Invorderingswet) ingevoerd, dat slachtoffers van de toeslagenaffaire ambtshalve kwijtschelding biedt voor belastingaanslagen die op 31 december 2020 openstonden. Ook later opgelegde aanslagen voor belastingjaren vóór 1 januari 2021 vallen onder deze regeling. Dit besluit is vatbaar gemaakt voor bezwaar en beroep en geldt eveneens voor gemeentelijke, provinciale en waterschapsheffingen.

Voor andere belastingplichtigen blijft het wachten op inwerkingtreding van het bredere artikel XIII van de Fiscale Vereenvoudigingswet.

Gevolgen voor BWB

1. Werkprocessen: Het bezwaar- en beroepsproces zal moeten worden aangepast aan de nieuwe mogelijkheden. Dit vereist niet alleen herziening van interne procedures, maar ook mogelijk een capaciteitsuitbreiding.
2. Kosten: De nieuwe beroepsmogelijkheden kunnen leiden tot hogere proceskostenvergoedingen.
3. Ambtshalve kwijtschelding: Voor de uitvoering van de regeling voor slachtoffers van de toeslagenaffaire is het noodzakelijk om te inventariseren welke belastingplichtigen en bedragen in aanmerking komen.

Afronding Kindertoeslagaffaire

De toeslagenaffaire blijft ook in de komende jaren een belangrijk thema voor lokale overheden, mede door de nasleep van de hersteloperatie en de impact op schuldhulpverlening en invorderingsprocessen. De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) heeft aangegeven dat de verwerking van dossiers doorloopt tot minimaal 2025. Complexe zaken, zoals die van ex-partners en nabestaanden, vragen een langere verwerkingstijd en gespecialiseerde aandacht. Dit benadrukt de langdurige impact van deze affaire op zowel burgers als betrokken overheidsorganisaties.

Gevolgen voor BWB

1. Langdurige betalingsachterstanden: Gedupeerden kunnen ook in de periode 2026-2029 geconfronteerd blijven worden met financiële problemen en betalingsachterstanden. Dit vraagt om voortdurende aandacht binnen de invorderingsprocessen.
2. Maatschappelijke sensitiviteit: Gezien de maatschappelijke en politieke gevoeligheid van de toeslagenaffaire is het essentieel om in deze dossiers een zorgvuldige en sociale invorderingsaanpak te hanteren. Hierbij is maatwerk van groot belang.

Wet Stroomlijning Beslag en Executie

De Wet Stroomlijning Keten voor Derdenbeslag (Wskd) maakt deel uit van de landelijke Brede Schuldenaanpak uit 2018. Het wetsvoorstel beoogt een wettelijke grondslag te creëren voor verbeterde gegevensuitwisseling tussen beslagleggende partijen bij samenloop van beslagen en verrekeningen. Het doel is om het bestaansminimum van inwoners beter te borgen en onnodige verhogingen van schulden met extra kosten te voorkomen.

Een belangrijk element van de Wskd is de ontwikkeling van een routeervoorziening. Deze zal dienen als centraal systeem waarin beslagleggende partijen kunnen zien of er reeds beslagen/verrekeningen lopen bij een inwoner, wat hen helpt bij de afweging om een beslag al dan niet door te zetten. De Wskd bouwt voort op de Wet vereenvoudiging beslagvrije voet en zet een volgende stap in het borgen van het bestaansminimum en het terugdringen van onnodige kosten voor schuldenaren.

Gevolgen voor BWB

1. Procesaanpassing: Er zal een volledig nieuwe werkwijze geïmplementeerd moeten worden om aan te sluiten op de routeervoorziening. Dit vraagt aanpassing van systemen en processen.
2. Randvoorwaarde: Belastingorganisaties hebben naar verwachting een jaar nodig om de benodigde wijzigingen door te voeren en de aansluiting op de routeervoorziening technisch en organisatorisch te realiseren.
3. Betere samenwerking: Door gegevensuitwisseling met andere beslagleggende partijen wordt het eenvoudiger om samenloop van beslagen te voorkomen en maatwerk te bieden bij invorderingen.

Evaluatie experiment "Vroeg eropaf"

Het experiment "Vroeg eropaf", gestart op 1 januari 2022, is uitgevoerd door tien gemeenten en richtte zich op vroeg signalering in gemeentebelastingen. In tegenstelling tot signalen op huur, energie, zorg en drinkwater, ontbreekt er een wettelijke basis om signalen vanuit gemeentebelastingen door te geven in het kader van de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs).

Het doel van het experiment was te onderzoeken of inwoners met betalingsachterstanden op gemeentebelastingen, die nog niet bekend zijn bij vroeg signalering, beter in beeld kunnen worden gebracht. Hiermee wordt gestreefd naar een effectievere aanpak van schulden en het voorkomen van verdere escalatie.

Het experiment liep van 1 januari 2022 tot 30 september 2024. De betrokken gemeenten rapporteren hun bevindingen uiterlijk 31 december 2024 aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). De VNG en Divosa begeleiden de monitoring en evaluatie van dit traject.

In 2025 vindt een landelijke evaluatie plaats. Op basis hiervan wordt besloten of de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs) moet worden uitgebreid met gemeentebelastingen. Indien besloten wordt tot uitbreiding van de Wgs, kunnen de mogelijk vanaf 2026 of later worden doorgevoerd.

Gevolgen voor BWB

1. Signaalafhandeling: Als gemeentebelastingen vanaf 2026 onderdeel worden van vroeg signalering, zullen belastingorganisaties signalen moeten doorgeven wanneer sociaal incasseren geen oplossing biedt. Dit vraagt om structurele aanpassingen van processen en systemen.
2. Invorderingsbeleid: Bij een uitbreiding van de Wgs zal BWB het invorderingsbeleid moeten afstemmen op nieuwe wettelijke verplichtingen, wat extra druk kan leggen op capaciteit en werkprocessen.
3. Capaciteitsplanning: Afhankelijk van de omvang van signaleringen kan dit ook gevolgen hebben voor de personeelsinzet en samenwerking met schuldhulpverlenende instanties.

4. Bedrijfsvoering organisatie

4.1. Ontwikkeling productie

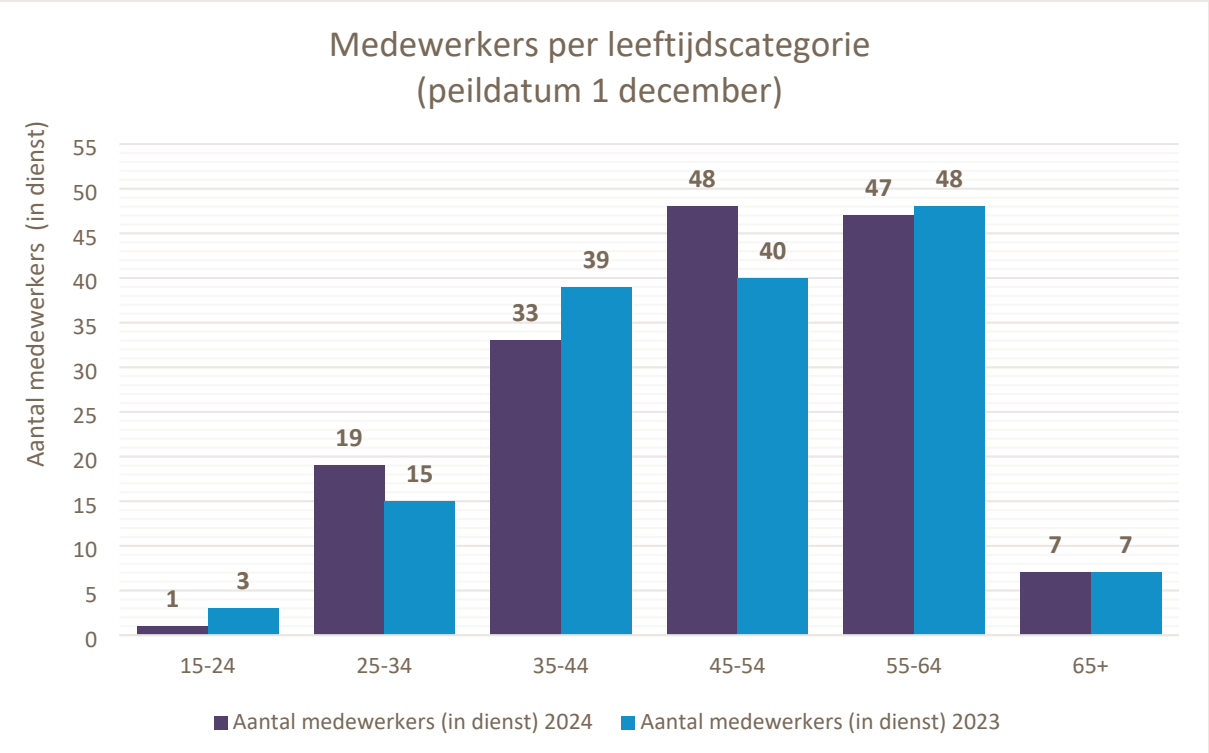
De BWB heeft de ontwikkeling van de productiekwantiteiten tot en met 2024 in kaart gebracht, evenals de vertaling naar personele behoefte. De trendmatig groei van circa 0,75% per jaar in het aantal huishoudens, woningen en bedrijven in West-Brabant wordt verwerkt in de geraamde productie voor de deelnemers.

4.2. Personeel en organisatie

Personeel

Bij de Belastingsamenwerking West-Brabant (BWB) monitoren we de uitstroom zorgvuldig. Voor kritieke functies starten we tijdig met werving en selectie. Gezien de krappe arbeidsmarkt richten we ons vaker op kandidaten met basiscompetenties, die we intern verder ontwikkelen. Onze focus op ontwikkeling werpt al vruchten af: er stromen medewerkers door naar de reguliere functie van taxateur. Voor de komende jaren werken we samen met de regio om actiever stageplaatsen aan te bieden en zo jong talent aan ons te binden.

De gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand is weergegeven in de onderstaande grafiek.



Strategisch Personeelsbeleid

Om een toekomstbestendig personeelsbestand te waarborgen, voeren we twee keer per jaar een personeelsscan uit. Hiermee monitoren we de voortgang van onze interventies en sturen we waar nodig bij. De prioriteiten voor de komende jaren zijn:

- Functieontwikkeling en loopbaanperspectief: medewerkers ondersteunen in hun professionele groei.
- Veranderondersteuning: begeleiding bieden bij veranderingen binnen de organisatie.

Werkprocessen P&O

Per 1 januari 2026 gaat BWB over op een nieuw personeels- en salarissysteem, gekozen na een regionale aanbesteding. De salarisadministratie blijft uitgevoerd worden door de gemeente Bergen op Zoom. In 2025 staat de implementatie van het systeem centraal, met aandacht voor het verder digitaliseren van werkprocessen.

Duurzame inzetbaarheid

Binnen BWB richten we ons sterk op het duurzaam inzetbaar houden van ons personeel in een veranderende werkomgeving. Met de vergrijzing en het gegeven dat medewerkers langer doorwerken, investeren we in initiatieven gericht op vitaliteit, zoals ergonomische werkplekken, gezonde leefstijlbevordering en balans tussen werk en privé.

Om de toekomstbestendigheid van onze medewerkers te waarborgen, stimuleren we continu leren en ontwikkelen. Onze organisatie ondersteunt medewerkers bij het bijblijven met technologische ontwikkelingen en het aanpassen aan veranderende functie-eisen, zodat zij hun werk ook in de toekomst met plezier en vakbekwaamheid kunnen uitvoeren.

Daarnaast blijven we aandacht besteden aan werkdrukverlichting. Door werkprocessen te optimaliseren en repetitieve taken verder te automatiseren, willen we de werklast verlichten en medewerkers de ruimte geven voor werk dat inhoudelijk uitdagender is.

AI, Automatisering, innovatie en Verandering van Werk

Om in te spelen op nieuwe werkvereisten en efficiënter te opereren, zetten we sterk in op automatisering. Dit vermindert repetitieve taken en geeft medewerkers meer ruimte voor complexere werkzaamheden.

We onderzoeken daarnaast de inzet van AI in onder andere data-analyse en procesautomatisering. Dit doen we met oog voor ethiek en data-integriteit, om zowel de kwaliteit als snelheid van dienstverlening te verbeteren.

CAO Samenwerkende Gemeentelijke Organisatie

De huidige CAO loopt tot en met 31 maart 2025. Op dit moment (2024) lopen de onderhandeling over een nieuwe CAO.

Huisvesting

De huidige kantoorfaciliteiten zullen worden herzien met een inrichting die hybride werken beter ondersteunt. In 2026 streven we naar flexibele werkplekken en verbeterde thuiswerkvoorzieningen.

4.3. Informatisering

Informatiemanagement heeft als doel, de Belastingsamenwerking West-Brabant (BWB) te voorzien van een betrouwbare, optimale en toekomstbestendige informatievoorziening.

Informatieveiligheid

Informatieveiligheid blijft in toenemende mate een belangrijk speerpunt binnen de BWB. Technologische innovaties, nieuwe wet- en regelgeving, veranderende verwachtingen over risicomanagement blijven dynamisch en divers. Dat creëert allerlei nieuwe uitdagingen voor de BWB. Datalekken en cyberaanvallen staan bovenaan de lijst met risico's die de meeste zorgen baren, niet in de laatste plaats door recente (cyber)incidenten bij diverse overheidsorganisaties.

Naast veranderende technische aspecten vragen ook de ontwikkelingen in de wet- en regelgeving de nodige aandacht. Met de komst van de BIO (nationaal) en de Europese richtlijn NIS2 komt vanuit de centrale overheden steeds meer de nadruk en regie te liggen op risicogerichte aanpak van informatiebeveiliging. Ook de BWB heeft naar aanleiding van deze richtlijnen veel beleid gevormd en vastgesteld. Sinds 2023 heeft Belastingsamenwerking West-Brabant een CISO in vaste dienst. Dat komt de continuïteit de komende jaren voor het afdekken van de risico's ten goede.

De komende jaren wordt er doorlopend geïnvesteerd op het gebied van bewustwording onder het personeel. Naast voldoende risico-verlagende maatregelen op het gebied van informatieveiligheid is de bewustwording van het personeel hierop doorslaggevend in het voorkomen van incidenten.

4.4. Inzet van nieuwe technologie 2026-2029

De eisen die aan de bedrijfsvoering van de BWB worden gesteld komen door de jaren heen steeds op een hoger niveau te liggen. De productiekwantiteiten blijven stijgen, de wet- en regelgeving op het gebied van informatieveiligheid wordt steeds stringenter, de klantgerichtheid en het klantcontact moet naar een hoger niveau. Daarbij heeft de BWB de uitdaging om de efficiency op peil te houden en waar mogelijk te verbeteren. Dat leidt zowel tot een behoefte aan meer gekwalificeerd personeel, als aan modernisering en innovatie van de ICT-infrastructuur.

In lijn met onze ambitie om de organisatie toekomstbestendig te maken en de dienstverlening aan inwoners en bedrijven verder te optimaliseren, blijven we structureel investeren in de inzet van innovatieve technologieën. Deze investeringen richten zich op het versterken van efficiëntie, klantgerichtheid en datagedreven werken binnen de organisatie, waarbij de focus ligt op duurzame en flexibele ontwikkeling.

Doelstelling

De strategische inzet van nieuwe technologieën draagt bij aan:

- Efficiëntere interne processen door middel van automatisering en robotisering, waardoor medewerkers meer ruimte krijgen voor complexe en waardevolle taken.
- Verbeterde klantinteracties, waarbij inwoners en bedrijven sneller, accurater en gebruiks-vriendelijker worden geholpen.
- Het versterken van datagedreven besluitvorming en procesondersteuning, zodat de organisatie proactief kan inspelen op trends en ontwikkelingen.

Uitgangspunten

Het meerjarenplan fungeert als dynamische leidraad voor de implementatie van technologische innovaties. Dit plan wordt jaarlijks geëvalueerd en aangepast op basis van veranderende behoeften en nieuwe mogelijkheden. Het biedt ruimte voor het toevoegen van nieuwe initiatieven en innovaties, en tegelijkertijd zorgt het ervoor dat de gekozen projecten voldoende aandacht en middelen krijgen om succesvol te worden afgerond.

Focusgebieden

De technologische investeringen richten zich op:

- **Automatisering, RPA en AI**: Het doorlopend inzetten van automatisering en Robotic Process Automation (RPA) om repetitieve, foutgevoelige taken te automatiseren. Door de bewezen meerwaarde van RPA bij eerdere toepassingen wordt deze technologie verder uitgerold binnen andere teams en processen. Daarnaast wordt kunstmatige intelligentie strategisch ingezet om de dienstverlening te verbeteren en werkprocessen efficiënter te maken.
- **Datagedreven werken**: Het versterken van inzichten en besluitvorming door het gebruik van data, bijvoorbeeld via verbeterde visualisaties, analyses en procesondersteuning. Dit biedt mogelijkheden voor bredere toepassing in kernprocessen zoals belastingheffing, waardering en klantcontacten.

Rol van medewerkers bij AI-gebruik

Bij de inzet van AI wordt nadrukkelijk geborgd dat deze technologie niet zelfstandig beslissingen of besluiten zal nemen. AI wordt uitsluitend ingezet om het werk efficiënter te maken, medewerkers te ondersteunen en te voorzien van relevante inzichten. De medewerker blijft in de lead en is verantwoordelijk voor de uiteindelijke besluitvorming. Dit waarborgt de integriteit van het werkproces en versterkt het vertrouwen in het gebruik van AI.

Duurzaamheid en continuïteit

Het innovatieprogramma blijft een doorlopend proces, waarbij het managementteam jaarlijks prioriteiten stelt en beslist welke innovaties worden opgepakt. Deze jaarlijkse besluitvorming garandeert focus en haalbaarheid, terwijl er ruimte blijft om tussentijds in te spelen op nieuwe behoeften of ontwikkelingen. De dynamische opzet van het plan zorgt voor flexibiliteit, maar biedt tegelijkertijd een solide basis om technologische vernieuwingen duurzaam en effectief door te voeren.

4.5. Lean Six Sigma

De BWB wil verder groeien naar een organisatie waarin binnen de teams ruimte gecreëerd én genomen wordt om continue te verbeteren volgens de principes van Lean. Dat houdt in dat problemen binnen de processen goed geanalyseerd en beschreven worden. Dat kan zowel gebeuren op initiatief van het MT, maar kan ook geïnitieerd worden vanuit medewerkers binnen het team. Vervolgens wordt er via objectieve metingen bepaald waar de oorzaken van het probleem liggen. Er worden hiervoor oplossingen bedacht en vervolgens wordt door opnieuw objectief te meten bepaald of de gekozen oplossingen gewerkt hebben om zodoende in control te komen.

Het jaar 2024 en jaar 2025 staan en stonden in het teken van het opleiden van het personeel van de BWB. Iedere medewerker heeft een lean-opleiding van een bepaald niveau gevolgd. Daarnaast worden structuren opgebouwd waarin de hele organisatie kan samenwerken om verschillende processen te verbeteren. Het doel is om de efficiëntie in verschillende processen te verhogen en daarmee de kosten te verlagen. Deze effecten zullen niet direct zichtbaar zijn, maar op termijn zullen deze zichtbaar worden in de kostenstructuur binnen bepaalde processen.

De visie op Lean binnen de BWB betreft ook een culturele beweging en deze zal ook de komende jaren verder gestalte krijgen binnen de organisatie.

5. Financiën

5.1. Algemeen

Voor de totstandkoming van de programmabegroting 2026 en het meerjarenperspectief 2027 tot en met 2029 worden de kaders zoals beschreven in dit hoofdstuk gehanteerd.

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op de algemene financiële kaders uit wet- en regelgeving, de (aanvullende) richtlijnen van de deelnemers en de wijze waarop de toegepaste uitgangspunten financieel technisch worden uitgewerkt bij het opstellen van de begroting. Tenslotte wordt ingegaan op de beleidsindicatoren.

5.2. Algemene financiële kaders

De volgende algemene financiële kaders (uit wet- en regelgeving) worden gehanteerd:

Kader	Uitwerking	Oorsprong
Meerjarig sluitende begroting	Een meerjarig sluitende begroting houdt in dat alle begrotingsjaren (2026 t/m 2029) een positief saldo (≥ 0) hebben. Hiervan kan afgeweken worden indien aannemelijk is dat dit in de eerstvolgende jaren tot stand zal worden gebracht.	WGR, GW en BBV
Structureel evenwicht	Als in het betreffende begrotingsjaar structurele lasten gedekt zijn door structurele baten is er sprake van structureel evenwicht. Incidentele lasten mogen gedekt worden door zowel structurele als door incidentele baten.	WGR, GW en BBV
Reëel evenwicht	Reëel ramen is het uitgangspunt voor de begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2027-2029. Dit houdt in dat de ramingen volledig, realistisch en haalbaar moeten zijn. De begroting bevat posten die kenmerken bevatten van ‘open-einde’ regelingen (voor bezwaar en beroep vatbare besluiten) waarvan de productie en benodigde budgetten niet volledig op voorhand kan worden vastgesteld.	WGR, GW en BBV

5.3. Financiële richtlijnen deelnemers

Van de gemeenteraden van Breda, Bergen op Zoom, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Woensdrecht en Zundert zijn de onderstaande richtlijnen ontvangen.

De gemeenteraden van Dongen en Loon op Zand en het Algemeen Bestuur van Waterschap Brabantse Delta stellen geen richtlijnen vast ten behoeve van de kadernota/begroting van gemeenschappelijke regelingen.

Richtlijnen

1. We verwachten van het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling dat zij een structureel sluitende meerjarenbegroting, waarin vier jaar vooruit wordt gekeken, aanbiedt aan de deelnemers. De Gemeenschappelijke Regeling vermeldt duidelijk de uitgangspunten die gebruikt zijn voor de begroting voor het komende jaar. In de begroting voor het komende jaar neemt de Gemeenschappelijke Regeling ook een overzicht op met de bijdragen voor de komende vier jaar per deelnemer.
2. De begroting wordt opgesteld op basis van ongewijzigd beleid. Er worden dus geen nieuwe taken of uitbreiding van bestaande taken in de primitieve begroting opgenomen, behalve als dit eerder door het Algemeen Bestuur is besloten.
3. De begroting bevat een overzicht met het verloop van aanwezige reserves. In dit overzicht is te zien wanneer de reserve wordt ingezet en voor welk bedrag per jaar. Hierin wordt ook het doel van de reserve omschreven. Wanneer een reserve 2 jaar of langer niet wordt ingezet, dan legt de Gemeenschappelijke Regeling de instandhouding of vrijval van deze reserve in de besluitvorming bij de ontwerpbegroting voor. Het uitgangspunt is dat deze reserve op dat moment vrijvalt. Wordt er niet besloten tot vrijval dan geeft de Gemeenschappelijke Regeling in de ontwerpbegroting de planning en het doel van de uitgaven voor deze reserve opnieuw aan. Via de ontwerpbegroting worden de gemeenteraden in de gelegenheid gesteld hierop een zienswijze in te dienen.
4. De bijdrage van de deelnemende gemeenten in de begroting voor het komende jaar stijgt maximaal met de geldende Cao-indexering, overige Cao-afspraken en de prijsontwikkeling uit de meest recente circulaire. Voor het opstellen van zowel de kaderbrief als de begroting gebruikt de Gemeenschappelijke Regeling de dan meest recente circulaire voor zowel de loon- als de prijsindex. Hiervoor gebruiken we de meest recente ramingen zoals opgenomen in het Centraal Economisch Plan van het Centraal Plan Bureau. Voor de loonontwikkeling wordt hierbij ‘de index van de loonvoet sector overheid’ gevolgd en voor de prijsontwikkeling ‘de index van de netto materiele consumptie’. De verbonden partij geeft bij de kaderbrief en de begroting een specificatie weer van de verhouding lonen/prijzen in haar exploitatiebegroting. Voor het opvangen van afwijkingen tussen de indexeringen die in de begroting zijn opgenomen en de werkelijke Cao-indexering, overige Cao-afspraken en de werkelijke prijsontwikkeling houdt de verbonden partij een beperkte algemene reserve aan om de bedrijfsvoering in het lopende

boekjaar te kunnen continueren zonder dat hiervoor een beroep moet worden gedaan op de deelnemers en een zienswijzenprocedure moet worden gevolgd.
Uiteraard wijzigt de deelnemersbijdrage ook wanneer er wijzigingen zijn in de kwantiteit van de dienstverlening die de deelnemers afnemen.

5. Een besluit van het Algemeen Bestuur van een verbonden partij tot instelling van een algemene reserve is goed gemotiveerd, onderbouwd en voorzien van bijbehorende spelregels. Op dit besluit van het Algemeen Bestuur wordt een zienswijzemogelijkheid geboden aan de deelnemende gemeenten bij de conceptbegroting(swijziging). De algemene reserve wordt aangevuld tot de maximale hoogte zoals vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Voor het bepalen van de omvang van de (beperkte) algemene reserve kan het Algemeen Bestuur een advies vragen aan de accountant, maar de algemene reserve bedraagt niet meer dan 8% van de totale lasten in de begroting (uitgangspunt is en blijft dat de weerstandscapaciteit bij de deelnemers wordt aangehouden).
6. Een positief jaarrekeningresultaat wordt uitgekeerd aan de deelnemers. De Gemeenschappelijke Regeling kan hier alleen van afwijken door een duidelijk en gemotiveerd voorstel voor resultaatbestemming voor te leggen aan het Algemeen Bestuur, welke daar ook een besluit over neemt.
7. In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing beschrijft de Gemeenschappelijke Regeling de risico's met de meeste impact en de getroffen beheersingsmaatregelen. Ook geeft de Gemeenschappelijke Regeling inzicht in de benodigde weerstandscapaciteit.

De ontvangen richtlijnen zijn voor het grootste deel consistent met die van de afgelopen jaren. Toepassing van dit deel van de richtlijnen leidt dan ook niet tot knelpunten.

Aanvullende financiële richtlijnen

De gemeenteraden van Bergen op Zoom, Breda, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Woensdrecht en Zundert hebben aanvullende richtlijnen meegegeven in verband met de verwachte neerwaartse bijstelling van het Gemeentefonds in 2026.

Alle deelnemers benadrukken het belang van financiële beheersing in de begroting 2026 vanwege de verwachte daling van het Gemeentefonds. Het doel is het beheersen van bijdragen van de deelnemende gemeenten aan de BWB.

De Gemeenschappelijke Regeling wordt verzocht de bijdragen voor 2026 te beheersen door het beperken of gelijk houden van de deelnemersbijdrage aan het niveau van 2025.

De gemeenteraad van Breda verzoekt in de kadernota en de begroting 2026 de beleidsinhoudelijke keuzes en daar uit voortvloeiende effecten als de bijdrage van de gemeente/deelnemers gelijk blijft, dan wel daalt met 5%, 10% en 15% ten opzichte van de bijdrage voor 2025.

Scenarioanalyse

In de begroting van 2025 is voorzien in een totale deelnemersbijdrage van €20.773.000. Het effect van de productiestijging, loon- en prijsontwikkeling wordt geraamd op €830.000. De mogelijke scenario's zijn:

Scenario	Bezuiniging op begroting
Gelijkblijvende of beperkte stijging	Maximaal € 830.000
5% daling van de bijdrage	€ 1.039.000
10% daling van de bijdrage	€ 2.077.000
15% daling van de bijdrage	€ 3.116.000

De gevolgen voor de uitvoering van de taken zijn groter naarmate de taakstelling hoger is. Deze gevolgen hebben met name betrekking op het takenpakket en de kwaliteit van de uitvoering

Beïnvloedbaarheid

De begroting van de BWB is volledig gebaseerd op de activiteiten die nodig zijn om de toegewezen taken uit te voeren. Hierdoor is de beleidsruimte beperkt. Bezuinigingen hebben directe gevolgen voor het personeelsbestand: een bezuiniging van 5% leidt tot een personeelsreductie van 8%, terwijl een daling van 15% resulteert in een reductie van 23%.

Conform de CAO en het sociaal statuut van de BWB moeten bezuinigingen die leiden tot gedwongen vertrek van personeel worden afgestemd met de vakbonden. Medewerkers hebben recht op een werk-naar-werk traject van maximaal 24 maanden. Daarnaast is de BWB eigenrisicodrager voor WW-verplichtingen.

De daadwerkelijke besparing door personeelsreducties is onzeker vanwege variabele factoren, zoals de duur en kosten van de trajecten. Dit maakt het lastig om de financiële effecten op korte termijn nauwkeurig te voorspellen maar het is niet aannemelijk dat een aanzienlijke besparing te realiseren is in 2026.

Het dagelijks bestuur heeft bij het opstellen van de kadernota de volgende uitgangspunten vastgesteld:

1. **Verantwoordelijkheid voor opgedragen taken**
   Hierbij is de volgende overweging gemaakt. De BWB blijft verantwoordelijk voor de uitvoering van de aan haar opgedragen taken. Alle deelnemers hebben de mogelijkheid (binnen de gemaakte afspraken) minder taken af te nemen bij de BWB. Het beïnvloedbare deel van deze kosten is € 330.000 hier zijn afgerond € 11.000.000 aan belastingopbrengsten aan verbonden. Dit is echter een keuze van de deelnemers en niet van de BWB.

2. **Geen verlaging van de kwaliteit**

   Hierbij is de volgende overweging gemaakt. De BWB voert geen verlaging in kwaliteit uit bij uitvoering van de aan haar opgedragen taken. Een verlaging van de kwaliteit veroorzaakt ongewenste effecten, zoals:

   - het niet voldoen aan wettelijke eisen (met name bij de WOZ);
   - verminderde bereikbaarheid,
   - een onvolledige aanslagoplegging;
   - meer bezwaren en beroepen;
   - een stijging van oninbare vorderingen.

   Hoewel een daling van de kwaliteit mogelijk lijkt te resulteren in kostenbesparing is dit niet gegarandeerd. Bovendien kan dit de belastingopbrengsten van de deelnemers negatief beïnvloeden. Dit maakt het lastig om de totale financiële effecten van een kwaliteitsverlaging nauwkeurig te voorspellen.

Beperking stijging deelnemersbijdragen

Binnen deze uitgangspunten is een beperking van de stijging van de deelnemersbijdrage mogelijk. Het Dagelijks Bestuur heeft besloten de structurele voordelen uit de tweede bestuursrapportage 2024 te verwerken in de begroting 2026. Voorlopig wordt hierbij ingezet op een besparing van € 360.000. De structurele voordelen waaraan hier gerefereerd wordt hebben betrekking op overige personeelslasten en inhuur. Bij het uitwerken van de begroting wordt een uiterste inspanning gedaan om de stijging verder te beperken.

Harmonisatie van beleid

Hoewel harmonisatie van beleid ook een optie is, hebben deelnemers tot op heden besloten dit niet door te voeren. Waardoor deze mogelijkheid de deelnemersbijdragen verder te beheersen vooralsnog onbenut blijft.

Efficiëntie en innovatie

Besparingen worden nagestreefd door het verhogen van de efficiëntie via innovatie en lean-methodieken. Het Dagelijks Bestuur streeft hiermee naar kostenverlaging en procesverbetering.
Een concreet plan wordt in het eerste kwartaal van 2025 aan het dagelijks bestuur voorgelegd. Afhankelijk van de voortgang worden de eerste financiële effecten op zijn vroegst in 2026 verwacht. De financiële verwerking van aantoonbare voordelen vindt plaats via een begrotingswijziging.

De uitwerking van deze strategie is toegelicht in paragrafen 4.4 en 4.5. Verdere details over de financiële impact staan in paragraaf 5.3.1 en de financiële positie in paragraaf 1.2.

Financieel technische uitwerking

Onderwerp	Uitgangspunt	Uitwerking
Begroting op basis van bestaand beleid	De begroting dient in principe opgesteld te worden op basis van bestaand beleid, tenzij eerder anders besloten door het Algemeen Bestuur.	De begroting komt tot stand tot stand op basis van de ramingen zoals deze zijn opgenomen in de laatst vastgestelde meerjarenbegroting (2025-2028) waarop een nacalculatie wordt uitgevoerd (zie raming personeelslasten en materiële lasten). Tot bestaand beleid behoort de uitvoering van het takenpakket zoals opgenomen in paragraaf 2.3 aangevuld door richtlijnen van de deelnemers. Wijzigingen (in wet- en regelgeving) zijn toegelicht in hoofdstuk 3 van deze kadernota. Het AB heeft geen besluiten genomen over (financiële) effecten van deze ontwikkelingen. De uitgangspunten voor de begroting blijven daarmee ongewijzigd. Ten aanzien van de proceskostenvergoeding geldt dat deze met ingang van de begroting 2026 worden overgeheveld naar de belastingadministratie.
Begroting structureel en reëel in evenwicht	Een meerjarig structureel en reëel sluitende begroting	- Alle begrotingsjaren hebben een positief saldo (≥ 0). Hiervan kan afgeweken worden indien aannemelijk is dat dit in de eerstvolgende jaren tot stand zal worden gebracht. Bij de BWB worden de lasten – behoudens enkele overige baten - doorberekend aan de deelnemers (lasten zijn gelijk aan baten, saldo van de begroting is 0). - Structurele lasten worden gedekt door structurele baten, Incidentele lasten mogen gedekt worden door zowel structurele als door incidentele baten. - De ramingen zijn volledig, realistisch en haalbaar. Wij bereiken dit door de realisatie van inkomsten en uitgaven te monitoren en waar nodig bij te stellen in de programmabegroting, bestuursrapportages of separate voorstellen met begrotingswijzigingen.
Kostenverdeling	De kosten van de BWB worden verdeeld onder de deelnemers op basis van de vastgestelde kostenverdeelsystematiek,	Kostenverdeling vindt plaats op basis van een gelijke verdeling van de vaste kosten (overhead) over de deelnemers. De variabele kosten (productie) worden op basis van de voor de deelnemer geleverde productie doorbelast.
Productie	Uitgegaan wordt van de ingeschatte productie.	Algemeen In de kadernota wordt rekening gehouden met de trendmatige groei in het aantal huishoudens van 0,75% per jaar. Waardebezwaren Voor 2026 uitgegaan van stabilisatie van het aantal objecten onder bezwaar en de griffie- en proceskostenvergoedingen op het niveau van 2024. Hierbij wordt wel rekening gehouden met een trendmatige groei.

<table>
<tr><th>Onderwerp</th><th>Uitgangspunt</th><th>Uitwerking</th></tr>
<tr><td>Lopende prijzen</td><td>Om de koopkracht te behouden worden de prijsgevoelige structurele budgetten voor inflatie gecorrigeerd.</td><td>De begroting en de meerjarenraming wordt opgesteld op basis van lopende prijzen voor salaris- en materiële lasten. Dit betekent dat de baten en de lasten worden geraamd op het reële niveau van het betreffende jaar.

Ter illustratie: bij vaste prijzen worden alle jaarschijven op het prijspeil van het eerste jaar bepaald.</td></tr>
<tr><td>Raming personeelslasten</td><td>Totale loonsom wordt geïndexeerd voor verwachtte loonontwikkeling. Hierbij betrekken we een nacalculatie. Deze systematiek van nacalculatie zorgt ervoor dat budgetten op (middel)lange termijn juist en voldoende worden gecompenseerd.</td><td>Allereerst wordt een nacalculatie uitgevoerd over de begroting 2025.

Op basis van de kadernota 2025-2028 is er gebruik gemaakt van 5,8%. Er is op dit moment nog geen sprake van een onderhandelingsresultaat waardoor hierop geen bijstelling plaatsvindt.

2026-2029 verder aangepast op basis van de loonvoet sector overheid uit de Septembercirculaire gemeentefonds 2024
<table>
<tr><th>Lonen</th><th>2025</th><th>2026</th><th>2027</th><th>2028</th><th>2029</th></tr>
<tr><td>Was</td><td>5,8%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Wordt</td><td>5,8%</td><td>3,8%</td><td>4,8%</td><td>4,0%</td><td>4,0%</td></tr>
<tr><td>Bijstelling</td><td>0,0%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Raming materiële lasten</td><td>Totale materiele lasten worden geïndexeerd voor verwachtte prijsontwikkeling. Hierbij betrekken we een nacalculatie. Deze systematiek van nacalculatie zorgt ervoor dat budgetten op (middel)lange termijn juist en voldoende worden gecompenseerd.</td><td>Allereerst wordt een nacalculatie uitgevoerd over de begroting 2025.

Tot en met de kadernota 2025 werd er gebruik gemaakt van de 'nationale consumentenprijsindex (cpi)' uit de Septembercirculaire gemeentefonds. Deze was 2,5%, naar aanleiding van de laatste septembercirculaire is deze aangepast naar 3,2%.

Op basis van de richtlijnen van deelnemers wordt er vanaf 2026 gebruik gemaakt van de 'prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)' uit de Septembercirculaire gemeentefonds 2024.
<table>
<tr><th>Prijzen</th><th>2025</th><th>2026</th><th>2027</th><th>2028</th><th>2029</th></tr>
<tr><td>Was</td><td>2,5%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Wordt</td><td>3,2%</td><td>2,2%</td><td>2,2%</td><td>2,2%</td><td>2,2%</td></tr>
<tr><td>Bijstelling</td><td>0,7%</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Raming investeringen</td><td>De lasten van investeringen worden opgenomen in de begroting</td><td>Investeringskredieten worden opgenomen en geautoriseerd via de begroting. Tussentijdse investeringen worden via een bestuursvoorstel inclusief dekking voorgelegd.</td></tr>
<tr><td>Raming onvoorzien</td><td>Jaarlijks raamt de BWB een post voor onvoorziene kosten.</td><td>Eventueel noodzakelijke aanwending van onvoorzien is onderdeel van de verantwoording middels de bestuursrapportage.</td></tr>
<tr><td>Risicomanagement en weerstands-vermogen</td><td>Risico’s en het beschikbare</td><td>Via de paragraaf weerstandsvermogen & risicobeheersing. De BWB streeft ernaar om risico’s zoveel mogelijk te ondervangen door het treffen van</td></tr>
</table>

Onderwerp	Uitgangspunt	Uitwerking
	weerstandsvermogen worden in kaart gebracht,	zorgvuldigheid bij procedures, het treffen van beheermaatregelen en de benodigde verzekeringen af te sluiten. Gezien de beperkte weerstandscapaciteit (post onvoorzien en beperkte reserve) komen risico's grotendeels voor rekening van de deelnemers.
Financiering	Alleen voor investeringen kan BWB eventueel een langlopende lening aantrekken.	
BTW	Materiële lasten worden inclusief BTW geraamd.	Jaarlijks wordt de compensabele BTW van de gemeenten apart verantwoord naar de gemeenten.
Formatie & personeel	Loonsomsturing op basis van de vastgestelde begroting	BWB werkt met een vaste formatie en een flexibele schil /inhuur. Binnen deze twee categorieën kan geschoven worden, maar de vastgestelde loonsom kan niet overschreden worden, behalve door cao- en productiestijgingen hoger dan verwerkt.

5.4. Beleidsindicatoren

De BWB zal in haar begroting, naast de door de BBV verplichte beleidsindicatoren de door het bestuur vastgestelde kritische prestatie indicatoren (KPI's) opnemen.