Belastingsamenwerking
West-Brabant

Begroting
2022

Belastingsamenwerking
West-Brabant

INHOUDSOPGAVE

BESTUURLIJKE SAMENVATTING 5

1. Algemene beschouwingen 6

2. Financiële beschouwingen 6

I BELEIDSBEGROTING 2022 8

Algemeen 9

Programmaplan 12

Paragrafen 22

II FINANCIELE BEGROTING 2022 33

1. Algemeen 34

2. Baten en lasten begroting 2022 – 2025 36

3. Toelichting op de baten en lasten 2022 38

4. Uiteenzetting financiële positie 48

5. EMU-saldo 49

6. Overzicht baten en lasten per taakveld 50

Bijlagen 51

VOORWOORD

Algemeen

De implementatie van de belasting- en waarderingssoftware bevindt zich in de laatste fase. Het motorblok van de BWB is vervangen, al resteert nog een aantal functionaliteiten die moeten worden opgeleverd. Maar de grote kohieren zijn volgens planning gedraaid met de nieuwe applicatie. En voor het eerst zijn alle WOZ-waardes gebaseerd op gebruiksoppervlakte. Het komend jaar zal nog veel energie gestoken gaan worden in het tunen van de nieuwe motor. Want in eerste instantie doen we qua efficiency een stap terug in plaats van vooruit.

In het eerste kwartaal van 2021 worden de teams van de organisatie heringedeeld. Kennis en kunde worden gebundeld en de werkprocessen worden lean vormgegeven.
Tegelijkertijd zetten we in op innovatie. Door het project Waarderen op Gebruiksoppervlakte zijn de gegevens in de basisregistraties BAG en WOZ zoveel mogelijk gelijk aan elkaar. Een goede uitgangspositie voor de komst van de Samenhangende Objectregistratie. Samen met de leverancier van de belastingsoftware werken we aan een portal die de samenwerking tussen deelnemers die de BAG bijhouden en BWB waar de WOZ is belegd optimaal kan faciliteren.

Met de leverancier van de waarderingsapplicatie is samengewerkt aan de introductie van machine learning en kunstmatige intelligentie in het werk van de taxateurs. Ook die innovatie verhoogt zowel de kwaliteit, als de efficiency. Overigens zit het met die kwaliteit volgens de Waarderingskamer onverminderd goed. Ze beoordeelt de uitvoering van de WOZ door de BWB wederom als Goed. En dat is een grote prestatie in het jaar van de grote projecten én corona!

In het jaar 2022 moet de BWB de vruchten kunnen plukken van al deze inspanningen. Dat is nodig, omdat de financiële taakstelling gerealiseerd moet worden. Bovendien hebben we jaarlijks te maken met een stijging van de productie. Over het algemeen positief, omdat die samenhangt met de groei van het aantal huishoudens in de regio en daarmee de belastingopbrengsten.

Maar zorgen zijn er ook. De stijging van het aantal bezwaarschriften, in het bijzonder die tegen de WOZ-waarden, zet ondanks de constante, goede kwaliteit van onze uitvoering van de WOZ onverminderd door. De no-cure-no-pay bedrijven zijn zeer succesvol in het werven van klanten onder onze burgers. In het land groeit de zorg over de vraag of de belastingorganisaties deze groei ook in de toekomst kunnen verwerken. Als dat niet het geval is breekt er een moment aan waarop de belastingorganisaties de WOZ niet langer naar behoren kunnen uitvoeren. En dat raakt aan de inning van circa € 12 miljard aan belastingopbrengsten. De sector, VNG en Waarderingskamer staan in nauw contact met elkaar over deze zaak. Het is zaak om de besturen te doordringen van de mogelijke risico's.

De BWB blijft werken aan altijd beter. We zetten in op intensievere communicatie met onze burgers. En de genoemde innovatie van onze waarderingspraktijk moet de kwaliteit van de WOZ-waardes verder verbeteren.

Ook in 2021 wordt weer gewerkt aan een sterke uitgangspositie met een moderne bedrijfsvoering voor het jaar 2022. De uitdagingen waar de organisatie dan voor staat zal ze sterk tegemoet treden.

Peter Stoffelen
directeur

Leeswijzer

De programmabegroting begint met de bestuurlijke samenvatting. In de bestuurlijke samenvatting wordt op hoofdlijnen een algemene en financiële beschouwing gegeven van de begroting 2022.

Onderdeel 1 van de begroting, de beleidsbegroting, bestaat uit 2 onderdelen. Het eerste deel is het Programmaplan. In dit plan zijn per programma de voorgenomen beleidsvoornemens toegelicht en de daarbij noodzakelijke kosten geraamd. In het tweede deel zijn de verplicht voorgeschreven paragrafen opgenomen en toegelicht.
Onderdeel 2 van de begroting omvat de financiële begroting. Hierin is een totaaloverzicht van de baten en lasten voor 2022 en het meerjarenperspectief 2023-2025 gegeven. De belangrijkste verschillen tussen de begrotingscijfers 2021 en 2022 zijn daarin afzonderlijk toegelicht. Tevens bevat dit hoofdstuk een uiteenzetting van de financiële positie van de BWB.

BESTUURLIJKE SAMENVATTING

1. ALGEMENE BESCHOUWINGEN

In aanloop naar 2022 zijn de implementatie van de applicaties en het project Waarderen op Gebruiksoppervlakte afgerond. Vervolgens wordt gewerkt aan het optimaliseren van de software, want in eerste instantie doen we qua efficiency een stap terug in plaats van vooruit. Tegelijkertijd is de teamindeling van de organisatie zodanig aangepast dat kennis en kunde gebundeld worden en de werkprocessen op een efficiëntere manier lean kunnen worden vormgegeven.

Innovatie moet leiden tot betere kwaliteit en efficiëntere bedrijfsvoering. Het project Waarderen op Gebruiksoppervlakte heeft onder andere geleid tot een hoog percentage gelijke gegevens in de basisregistraties BAG en WOZ.

Om de kwaliteit van de gegevens, input voor het waarderingsproces, hoog te houden blijft samenwerking tussen deelnemers en BWB noodzakelijk. En dat is ook nodig om een goede uitgangspositie te hebben voor de Samenhangende Objectregistratie. Samen met de leverancier van de belastingsoftware wordt gewerkt aan een portal om daarin te faciliteren. Machine learning en kunstmatige intelligentie worden geïntroduceerd in het werk van de taxateurs. Ook die innovatie verhoogt zowel de kwaliteit, als de efficiency.

2. FINANCIËLE BESCHOUWINGEN

Om een sluitende begroting 2022 te presenteren stijgt de totale deelnemersbijdrage met een bedrag van € 585.600 ten opzichte van begroting 2021. In deze hogere deelnemersbijdrage is de afgesproken taakstelling van € 240.000 voor 2022 reeds verwerkt.

De belangrijkste reden voor deze substantiële stijging wordt veroorzaakt door de enorme toename van de bezwaarschriften op de WOZ-aanslagen. De inzet van de No Cure No Pay bedrijven zorgen niet alleen voor een stijging van de griffie- en proceskosten maar ook voor een forse toename van het aantal bezwaarschriften en daaraan verbonden hogere uitvoeringskosten voor de afwikkeling van deze objecten onder waardebezwaren.

Realisatie taakstelling 2022

In de Kadernota 2022 is expliciet stilgestaan bij de financiële problematiek in algemene zin van haar deelnemers. Aangezien de BWB een uitvoeringsorganisatie is en niet beschikt over opgebouwde reserves is het niet mogelijk om bij de begroting 2022 uit te gaan van een gelijkblijvende bijdrage voor de deelnemers ten opzichte van de begroting 2021.Temeer daar naast algemene productiestijgingen sprake zal zijn van nog verder toenemende productiestijgingen in het kader van objecten onder waardebezwaren. In dat kader zijn bij de kadernota de volgende financiële kaders afgesproken:

- De reguliere loon- en prijsstijging worden in de begroting 2022 doorgevoerd.
- Er dient een financiële taakstelling (ombuiging) te worden gerealiseerd van € 240.000.

In de voorliggende begroting 2022 is de financiële taakstelling reeds verwerkt. Deze taakstelling is gerealiseerd bij de volgende twee kostencomponenten.

1. *Structurele verlaging loonbudget (voordeel € 230.000)*

In begin van 2021 is gekeken naar een herindeling van de teams van de organisatie. Uitgangspunt is om kennis en kunde te bundelen en werkprocessen “Lean” vorm te geven. In het kader van efficiency is ook gekeken of alle bestaande functies behouden dienen te worden. Na een grondige analyse is geconstateerd dat de functies van de manager bedrijfsvoering en van één teammanager kunnen komen te vervallen. Met deze structureel wegvallende formatie wordt vanaf 2022 een financieel voordeel gerealiseerd van € 230.000.

2. *Beëindiging contract Inkoopbureau West Brabant (voordeel € 40.000)*

In de loop van het jaar 2020 is besloten om de samenwerking met het Inkoopbureau niet te continueren en deze inkoopfunctie in eigen beheer op te pakken. De stopzetting van het contract met het Inkoopbureau levert een structurele besparing van € 40.000 op jaarbasis op. Door een herschikking van taken binnen het team Bedrijfsvoering kan de inkoopfunctie door de bestaande formatie worden opgevangen.

Met deze maatregelen wordt in de begroting 2022 een structurele ombuiging doorgevoerd tot een totaalbedrag van € 270.000, waarmee ruimschoots wordt voldaan aan de afgesproken taakstelling.

Begrotingsresultaat 2022

De stijging van de deelnemersbijdrage met ruim € 585.000 ten opzichte van de begroting 2021 is op hoofdlijnen als volgt te specificeren:

Omschrijving	Resultaat
Hogere griffie en proceskosten	160 N
Hogere personele lasten	575 N
Hogere uitstroomkosten personeel	60 N
Gerealiseerde taakstelling 2022	270 V
Lagere kapitaallasten	128 V
Hogere kosten automatisering	75 N
Hogere door te schuiven BTW	61 N
Diverse overige mutaties (w.o. prijsstijgingen)	52 N

Voor een uitgebreidere analyse en toelichting van deze verschillen wordt verwezen naar de financiële begroting van dit boekwerk.

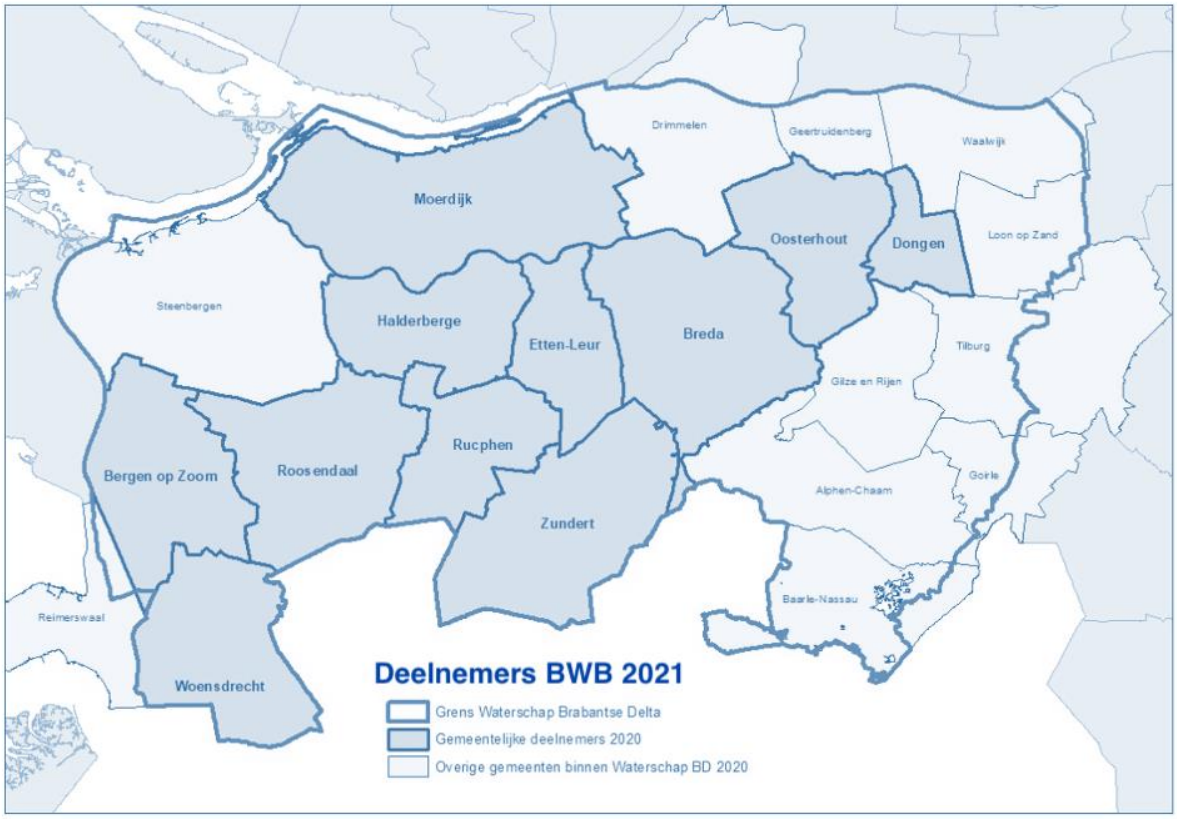
I BELEIDSBEGROTING 2022

ALGEMEEN

Deelnemers

De Belastingsamenwerking West-Brabant (BWB) is een gemeenschappelijke regeling op vrijwillige basis. De BWB voert de belastingtaken uit 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.

Onderstaande afbeelding geeft een beeld van het huidige werkgebied van de BWB:



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. Voor dergelijke taken liggen de gemaakte afspraken met de betreffende deelnemers vast in convenanten.

Belastingsoort	Brab. Delta	Breda	B. op Zoom	Dongen	Etten-Leur	Halderberge	Moerdijk	Oosterhout	Roosendaal	Rucphen	Woensdrecht	Zundert
Onroerende zaakbel.		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Rioolheffing		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Afvalstoffenheffing		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Reinigingsrecht					√		√					√
Hondenbelasting					√			√			√	√
Toeristenbelasting		√	√			√	√	√	√	√	√	√
Watertoeristenbelasting			√			√	√					
Forensenbelasting										√	√	√
Precariobelasting		√	√		√			√	√			
Reclamebelasting		√		√			√		√			
BIZ-heffing		√	√					√				
Heffing leges							√					
Marktgelden					√		√		√			√
Grafrechten					√		√					
Havengelden												
Parkeerbelasting												
Rioolaansluitrecht												
Verontreinigingsheffing	√											
Zuiveringsheffing	√											
Watersysteemheffing	√											

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

Geprognosticeerde belastingopbrengsten

Voor 2022 wordt een omzet geraamd van € 429.965.000 aan belastingopbrengsten. Bij de berekening van de belastingopbrengsten is uitgegaan van de volgende basisuitgangspunten:

- De werkelijke omzet zoals deze is gerealiseerd in 2020 (zie rekeningcijfers 2020);
- Een jaarlijkse gemiddelde tariefstijging van 1,6% voor 2021 en 1,3% voor 2022 (conform verwachting CPB).

Doelstelling van onderstaand overzicht is om indicatief aan te geven wat de BWB aan omzet verwacht te gaan innen voor de deelnemers in het begrotingsjaar 2022. De omzet kan uiteindelijk afwijken van de nu geprognosticeerde omzet, als per individuele deelnemer afwijkende tarieven worden vastgesteld of taken wegvallen. De totale omzet geeft bij benadering onderstaand beeld.

Prognose per belastingsoort

Belastingopbrengsten	Raming 2022	Rekening 2020
Afvalstoffenheffing	82.080.000	79.751.000
BIZ (Bedrijven Investering Zone)	905.000	879.000
Forensenbelasting	77.000	75.000
Hondenbelasting	882.000	857.000
Leges	2.941.000	2.858.000
Lijkbezorgingsrechten	257.000	250.000
Marktgelden	106.000	103.000
Onroerendezaakbelastingen	132.895.000	129.124.000
Precariobelasting	928.000	902.000
Reclamebelasting	1.095.000	1.064.000
Reinigingsrecht	168.000	163.000
Rioolheffing	73.524.000	71.437.000
Toeristenbelasting	1.188.000	1.154.000
Watertoeristenbelasting	50.000	49.000
Zuiveringsheffing	72.851.000	70.784.000
Verontreinigingsheffing oppervlaktewater	471.000	458.000
Watersysteemheffing	72.103.000	70.057.000
Totaal	**442.521.000**	**429.965.000**

PROGRAMMAPLAN

Programma 1: Waarderen

1. Inhoud programma

De BWB voert voor haar deelnemers onder meer de Wet Waardering Onroerende Zaken (de WOZ) uit. Binnen het programma Waarderen vindt de marktanalyse plaats en worden objecten gewaardeerd.

Daarnaast omvat dit programma alle activiteiten met betrekking tot het tijdig (juridisch) behandelen en afdoen van waarde gerelateerde bezwaar- en beroepsschriften. In incidentele gevallen wordt in overleg met de deelnemer hoger beroep of beroep in cassatie aangetekend tegen uitspraken van de rechtbank of het gerechtshof. De uitvoering van de activiteiten moet voldoen aan het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer, de landelijke toezichthouder op de uitvoering van de Wet WOZ.

Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum
Wet Waardering Onroerende Zaken	December 1994
Uitvoeringsbesluit Wet Waardering Onroerende Zaken	Januari 1997
Besluit onderbouwing en uitvoering waardebepaling Wet WOZ	Januari 2010
Waarderingsinstructie 2017	Januari 2017

2. Wat willen we bereiken?

De BWB wil in 2022 minimaal de waardering “goed” van de Waarderingskamer behouden. Deze kwalificatie betekent immers dat de wettelijk toezichthouder op basis van diverse audits constateert dat de processen en werkwijzen binnen de BWB kwalitatief op orde zijn.
In de begroting 2022 worden kritische prestatie indicatoren (KPI’s) opgenomen. In de jaarrekening 2022 wordt hierop teruggekeken. Voor het onderdeel waarderen zijn de volgende KPI’s opgenomen:

Prestatie-indicator	Doelstelling	Eenheid
Oordeel Waarderingskamer	Oordeel van “goed” van Waarderingskamer over jaar.	Oordeel Waka
Afgehandelde bezwaarschriften	Op 1 oktober van ieder jaar is 80% van de objecten onder waardebezwaren[1] – die betrekking hebben op dat jaar en in dat jaar zijn ingediend – afgehandeld.	% afgehandelde bezwaarschriften
Objecten onder waardebezwaren woningen door NCNP	Het percentage objecten onder waardebezwaren door No Cure No Pay (NCNP) bureaus. (volgindicator)	% objecten onder waardebezwaren woningen door NCNP

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2022?

De BWB staat voor een goede kwaliteit van de waardebepaling en streeft ernaar minimaal deze kwaliteit te behouden. De organisatie zorgt voor een volledig, actueel en betrouwbaar bestand van WOZ-objecten, uitgevoerd met een goed onderbouwde waarderingsmethode door vakbekwame medewerkers.

[1] Een bezwaar ten aanzien van de taxatiewaarde van een object (hoogte van de WOZ-waarde).

De Waarderingskamer stelt hoge eisen aan de kwaliteit, continuïteit en efficiency van de WOZ-uitvoering. Het belang van een zorgvuldige uitvoering van de waardebepaling en waarde vaststelling is groot, mede omdat het gebruik van de WOZ-data groeit. De voorgeschreven werkwijze beoogt een continue verbetercyclus (PDCA) en daarmee een blijvende tijdsinspanning. Binnen de BWB is de cyclus van de Waarderingskamer groot onderdeel van de jaarplanning. Waar mogelijk worden kwaliteit en efficiency steeds verder geoptimaliseerd door deze d.m.v. Lean methodes onder de loep te nemen. Optimalisatie vindt ook plaats door aanpassingen in de systemen uit te voeren, nieuwe technieken te onderzoeken en in te zetten en door medewerkers zich steeds verder in hun vakgebied te laten ontwikkelen.

De No Cure No Pay (NCNP)-bureaus

De BWB is vorig jaar gestart met haar eigen actieplan tegen de NCNP-bureaus. Deze bureaus zijn regelmatig in het nieuws en hebben de afgelopen jaren miljoenen euro's verdiend door het volledig benutten van de mogelijkheid om vergoedingen uitbetaald te krijgen die voor het doorlopen van verschillende stappen in het bezwaarproces kunnen worden toegekend aan professionele ondersteuners. Dit actieplan wordt steeds verder gefinetuned, aangezien ook de NCNP-bureaus ieder jaar vindingrijker worden. Door de verschillende hulpmiddelen in te zetten, waaronder bijvoorbeeld rechtstreekse communicatie met de burger, wordt de burger gemotiveerd om rechtstreeks met BWB te schakelen. Met uiteraard als doel minder bezwaarschriften via NCNP-bureaus binnen te laten komen. Daarnaast blijven we gezamenlijk met andere belastingsamenwerkingen optrekken om tot nieuwe ideeën en inzichten te komen.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Personele lasten	2.799.000	3.059.100	3.366.300	3.416.800	3.468.100	3.520.100
Directe materiele lasten	949.000	714.000	920.000	932.000	944.100	956.400
Totaal lasten	3.748.000	3.773.100	4.286.300	4.348.800	4.412.200	4.476.500
Directe opbrengsten derden	-	-	-	-	-	-
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo voor bestemming	3.748.000	3.773.100	4.286.300	4.348.800	4.412.200	4.476.500
Mutaties reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na bestemming	3.748.000	3.773.100	4.286.300	4.348.800	4.412.200	4.476.500

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2021 en 2022 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten), op pagina 38 van dit document.

Programma 2: Heffen

1. Inhoud programma

Algemeen

Binnen het programma Heffen vindt voornamelijk dataverzameling, databewerking en dataverwerking plaats. Er wordt een zo optimaal mogelijke geautomatiseerde koppeling onderhouden met alle verplichte basisregistraties (o.a. BRP/Kamer van Koophandel/Kadaster) en andere gegevensbronnen van deelnemende gemeenten, waterschap en niet-deelnemende gemeenten. De gegevens vormen de grondslag voor de verschillende belastingsoorten, zoals reclamebelasting, zuiveringsheffing bedrijven etc. Door het adequaat eenmalig registreren van deze gegevens wordt er vervolgens een efficiënte en effectieve aanslagoplegging voor onze deelnemers bereikt.

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.
Daarnaast omvat dit programma alle activiteiten met betrekking tot het tijdig (juridisch) behandelen en afdoen van plicht gerelateerde bezwaar- en beroepsschriften. In incidentele gevallen wordt in overleg met de deelnemer hoger beroep of beroep in cassatie aangetekend tegen uitspraken van de rechtbank of het gerechtshof.

Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum
Verordeningen deelnemende gemeenten	Jaarlijks
Verordeningen waterschap	Jaarlijks
Wet BAG	Januari 2008
Besluit BAG	Maart 2009
Regeling BAG	Juni 2009
Wijzigingswet BAG (BAG 2.0)	Februari 2017
Beleidsregels BWB	Divers
Besluit aanwijzing heffingsambtenaar BWB 2016	4 december 2015
Mandaatbesluit heffingsambtenaar BWB 2016	14 maart 2016

2. Wat willen we bereiken?

De BWB beschikt over juiste, actuele en volledige gegevens en voert haar werkzaamheden rondom het opleggen van de diverse aanslagen conform de vastgestelde jaarplanning uit.
Voor zover de BWB de bronhouder is voor de BAG is tevens de doelstelling om een goede kwaliteit van de BAG te realiseren en te behouden. Vanaf de begroting 2020 worden er kritische prestatie indicatoren (KPI's) opgenomen. In de jaarrekening wordt hierop teruggekeken. Voor het onderdeel heffen zijn de volgende KPI's opgenomen.

Prestatie-indicator	Doelstelling	Eenheid
Tijdige aanslagoplegging	Uiterlijk in februari de 1e combi kohier voor minimaal 95% opgelegd.	% combi-kohieren tijdig opgelegd
Zo volledig mogelijke afhandeling	97% van de opgelegde aanslagen is binnen 12 maanden na oplegging afgehandeld. (100% - %totaal openstaand / totaal opgelegd)	% aanslagen afgehandeld

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2022?

De BWB heeft juiste, actuele en volledige gegevens nodig om haar werk uit te kunnen voeren. 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 van informatie uit de basisregistraties en daarmee ook afhankelijk van de juistheid van deze basisregistraties. Dit brengt met zich mee dat fouten niet altijd voorkomen kunnen worden. Als afnemer heeft de BWB een rol in het doen van terugmeldingen aan de houder van de basisregistratie om zo een bijdrage te leveren aan de juistheid van de basisregistraties. De BWB is voor de meeste gemeentelijke deelnemers ook leverancier van de basisregistratie WOZ, via de landelijke voorziening WOZ (LV-WOZ).

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Personele lasten	2.768.000	2.393.700	1.964.300	1.993.800	2.023.700	2.054.100
Directe materiele lasten	136.000	235.000	170.000	172.300	174.600	176.900
Totaal lasten	2.904.000	2.628.700	2.134.300	2.166.100	2.198.300	2.231.000
Directe opbrengsten derden	-	-	-	-	-	-
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo voor bestemming	2.904.000	2.628.700	2.134.300	2.166.100	2.198.300	2.231.000
	-	-	-	-	-	-
Saldo na bestemming	2.904.000	2.628.700	2.134.300	2.166.100	2.198.300	2.231.000

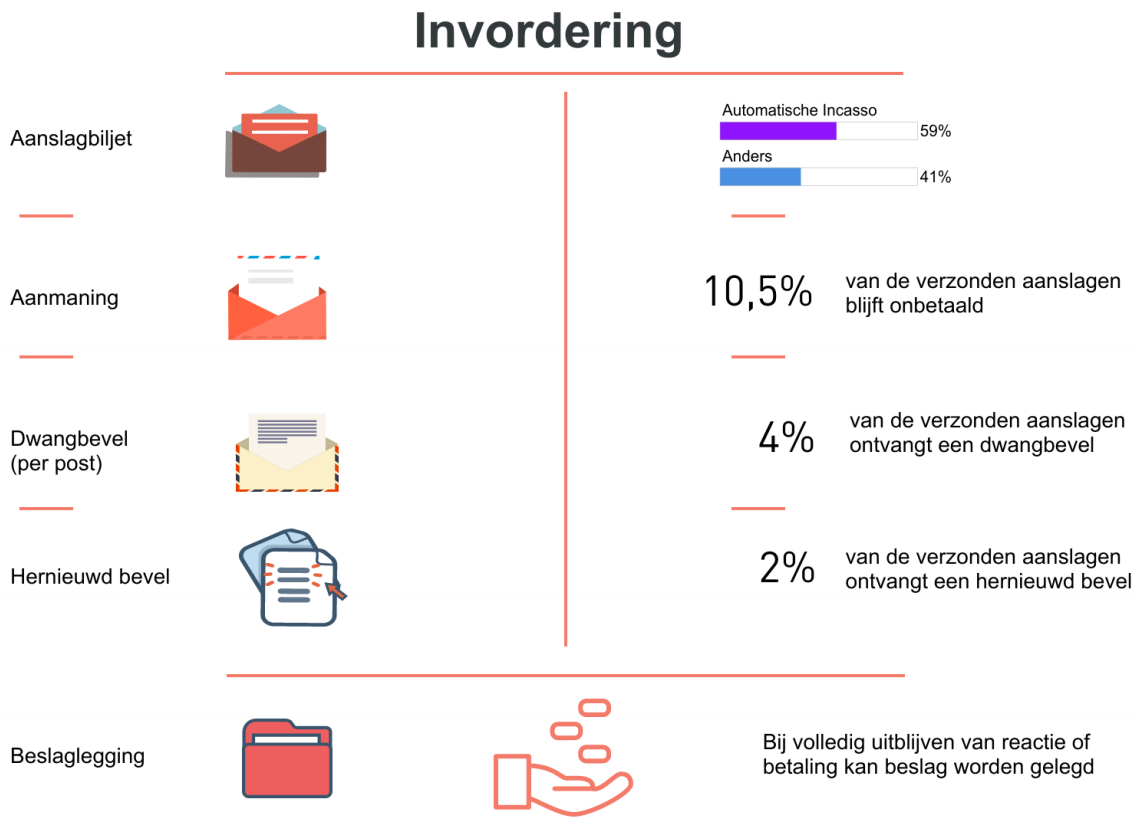
Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2021 en 2022 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten), op pagina 38 van dit document.

Programma 3: Invordering

1. Inhoud programma

De BWB is op het gebied van de Invordering verantwoordelijk voor het gehele proces vanaf het verwerken van de betaling tot aan het leggen van beslagen en een eventuele executieverkoop. Onder het programma invordering valt ook de behandeling van de (verzoeken om) kwijtschelding en wordt er meegewerkt aan schuldhulpverleningstrajecten en faillissementsaanvragen.

Nadat de aanslagen zijn verzonden zorgt de BWB ervoor dat alle betalingen worden verwerkt en dat de maandelijkse incasso's worden uitgevoerd. Gedurende het proces worden er verzoeken om kwijtschelding ingediend welke worden afgehandeld. Als betaling of reactie uitblijft start het (dwang)invorderingstraject. De praktijk heeft uitgewezen dat door het gehele dwangproces zelf uit te voeren er een maximaal resultaat wordt behaald met een minimaal percentage oninbaar.



(genoemde percentages zijn gebaseerd op 2019. Percentages 2020 zijn niet representatief in verband met corona en de overgang naar een nieuw softwarepakket)

Het (dwang)invorderingstraject wordt tijdelijk opgeschort / aangehouden als een belastingschuldige bezwaar maakt tegen de aanslag, een verzoek om kwijtschelding indient, verzoekt om een betalingsregeling of schuldhulpverlening heeft aangevraagd. Hierdoor kan de doorlooptijd om een aanslag volledig af te handelen vertragen.

Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum
Leidraad invordering BWB (2019)	1 juli 2019
Incassoreglement BWB (2018)	1 januari 2018
Besluit aanwijzing invorderingsambtenaar	1 januari 2018
Mandaatbesluit invorderingsambtenaar	1 april 2016
Verordeningen deelnemende gemeenten en waterschap	Jaarlijks

2. Wat willen we bereiken?

Primair is het doel om het invorderingsproces zo efficiënt en gericht mogelijk te doorlopen en daarmee een optimaal resultaat te behalen. Dit kan worden bereikt door de beschikbare informatie efficiënt in te zetten en constant resultaatmetingen te houden. Daarnaast zal altijd worden ingezet op een structurele oplossing zodat de belastingschuldige volgend jaar niet opnieuw in de dwanginvordering terecht komt.

Vanaf begroting 2020 worden er kritische prestatie indicatoren (KPI's) opgenomen. In de jaarrekening 2021 wordt hierop teruggekeken. Voor het onderdeel invordering is de volgende KPI opgenomen:

Prestatie-indicator	Doelstelling	Eenheid
Oninbaar	Het percentage oninbaar ten opzichte van het bedrag aan opgelegde aanslagen, verdeeld naar: 1. 1e jaar na opleggen aanslag (dagtekening); 2. 2e jaar na opleggen aanslag; 3. 3e jaar na opleggen aanslag; 4. 4e jaar na opleggen aanslag; 5. 5e jaar na opleggen aanslag.	% oninbaar
Afhandeling kwijtscheldings-verzoeken	Het percentage afgewikkelde kwijtscheldingsverzoeken dat binnen 16 weken is afgehandeld	% kwijtscheldingen afgewikkeld binnen 16 weken

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2022?

De uitvoering van het invorderingsproces gebeurt volgens de daarvoor vastgestelde wet- en regelgeving. Uitgangspunt is dat betalingen en automatische incasso's tijdig worden verwerkt. Als er betalingsregelingen worden getroffen vindt er controle plaats op het nakomen van deze 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, start het invorderingstraject. De dwanginvordering werkt informatie gestuurd waarbij op basis van de informatie bepaald wordt welke (vervolg) stappen moeten plaatsvinden.

Gedurende het gehele invorderingsproces wordt er altijd op ingezet om tot een structurele oplossing te komen. Hierbij wordt rekening gehouden met de situatie van de belastingschuldige. Kan deze of wil

deze niet betalen? Daarnaast wordt er ook beoordeeld welke middelen aanwezig zijn bij de belastingschuldige.

De BWB is op het gebied van schuldhulpverlening en kwijtschelding vooruitstrevend. Door een goede bestanduitwisseling met (landelijke) partijen kan er steeds vaker geautomatiseerd onderzoek plaatsvinden waardoor de burger wordt ontlast.

Doorontwikkeling

BWB blijft door ontwikkelen, zowel in de wijze van invorderen als de techniek die we hiervoor gebruiken. Hierbij moeten we ook tijdig inspelen op wettelijke wijzigingen die betrekking hebben op het invorderen. Dit vraagt regelmatig aanpassingen van de software en van de manier van werken. BWB zet altijd in om processen te verbeteren en verder te automatiseren. De inzet op samenwerking met collega's bij gemeenten, waterschap, samenwerkingsverbanden, politie etc. blijft ook belangrijk om zo effectief te kunnen invorderen

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Personele lasten	1.381.000	1.807.600	1.844.600	1.872.300	1.900.400	1.928.900
Directe materiele lasten	169.000	204.000	194.000	196.500	199.000	201.800
Totaal lasten	1.550.000	2.011.600	2.038.600	2.068.800	2.099.400	2.130.400
Directe opbrengsten derden	1.402.000	6.000	5.000	5.100	5.200	5.300
Totale baten	1.402.000	6.000	5.000	5.100	5.200	5.300
Saldo voor bestemming	148.000	2.005.600	2.033.600	2.063.700	2.094.200	2.125.100
Mutaties reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na bestemming	148.000	2.005.600	2.033.600	2.063.700	2.094.200	2.125.100

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2021 en 2022 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten), op pagina 38 van dit document.

Overhead en financiering: Directie en bedrijfsvoering

1. Inhoud programma

Algemeen

De directie, de staffuncties 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 control werkzaamheden, de financiële administratie, communicatie, front office en de HRM-werkzaamheden. Binnen dit onderdeel zijn tevens de baten en lasten van de interne financiering en de algemene dekkingsmiddelen (bijdrage deelnemers) verantwoord.

Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum
Besluit Begroting en Verantwoording	1 februari 2003
Gemeenschappelijke regeling BWB	1 maart 2010
Nota waarderen en afschrijven BWB	1 maart 2013
Archiefverordening	23 juli 2017
Besluit informatiebeveiligingsbeleid	10 april 2015

2. Wat willen we bereiken?

De betrokken medewerkers en organisatieonderdelen die onder deze noemer vallen staan ten dienste van de teams in de primaire processen. Zij ondersteunen de organisatie. Vandaar dat de staf ook de naam Team Ondersteuning draagt.

Prestatie-indicator	Doelstelling	Eenheid
Klantcontacten	Het aantal klantcontacten	Aantal klantcontacten
Klantcontact	Het aantal klachten	Aantal klachten

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2022?

Bedrijfsvoering/Administratieve organisatie

Een goede beheersing van de PDCA-cyclus vraagt om een gedegen inzet op interne control. Ook in 2022 zullen de bedrijfsvoering risico's in beeld worden gebracht en waar nodig beheersmaatregelen worden genomen.

Automatisering

In 2021 wordt, hoewel de implementatie nog niet volledig was afgerond, voor het eerste volle jaar met deze nieuwe software gewerkt. Veel energie wordt gestoken in het optimaliseren van de werking van de software. Het eerder geformuleerde uitgangspunt om te werken met standaardprocessen in de pakketten geldt niet alleen binnen de BWB, met zoveel mogelijk uniformiteit in werkwijzen voor de verschillende deelnemers, maar ook landelijk. Met een aantal klanten van de leverancier worden afspraken gemaakt om zoveel mogelijk uniformiteit na te streven. Dat maakt de dienstverlening voor de leverancier gemakkelijker, evenals de bundeling van energie bij de realisatie van productinnovaties.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Overhead						
Personele lasten	2.964.000	3.163.900	3.611.700	3.666.000	3.721.000	3.776.800
Organisatiekosten	5.127.000	5.099.000	5.146.000	5.209.000	5.272.800	5.337.400
Totale lasten	8.053.000	8.262.900	8.757.700	8.875.000	8.993.800	9.114.200
Vergoeding loonkosten	284.000	255.000	210.000	213.100	216.300	219.500
Opbrengsten derden	119.000	110.000	110.000	111.400	112.800	114.200
Totaal baten	403.000	365.000	320.000	324.500	329.100	333.700
Saldo Overhead	7.688.000	7.897.900	8.437.700	8.550.500	8.664.700	8.780.500
Treasury						
Totale lasten	14.000	10.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Totale baten	112.000	-	-	-	-	-
Saldo Treasury	-98.000	10.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Bijdrage deelnemers						
Bijdrage deelnemers	14.950.000	16.390.300	16.975.900	17.213.100	17.453.400	17.697.100
Bijdrage deelnemers	14.950.000	16.390.300	16.975.900	17.213.100	17.453.400	17.697.100
Vennootschapsbelasting						
Totale lasten	-	-	-	-	-	-
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo VPB	-	-	-	-	-	-

Totale baten en lasten	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Onvoorzien						
Totale lasten	-	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo onvoorzien	-	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Saldo voor bestemming	-7.360.000	- 8.407.400	- 8.454.200	- 8.578.600	- 8.704.700	- 8.832.600
Mutaties reserves						
Saldo na bestemming	-7.360.000	- 8.407.400	- 8.454.200	- 8.578.600	-8.704.700	- 8.832.600

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2021 en 2022 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten), op pagina 38 van dit document.

5. Beleidsindicatoren

Indicator	Eenheid	Uitkomst
Formatie	Fte [1]	132 fte
Bezetting	Fte [1]	132 fte
Apparaatskosten	Kosten [1]	17.700.000
Externe inhuur	Kosten als % van totale loonsom + externe inhuur	5,3 %
Overhead	% van totale lasten	50,0 %

1 De beleidsindicatoren formatie, bezetting en apparaatskosten zijn niet aangegeven per 1.000 inwoners, zoals voorgeschreven door de BBV. Een berekening per 1.000 inwoners zou betekenen dat dit aantal nog gedeeld zou moeten worden door de inwoners van alle deelnemende gemeenten, dit zou een vertekend beeld geven. In plaats daarvan zijn deze indicatoren daarom in absolute waarden (fte/kosten) weergegeven.

2 Conform BBV is de beleidsindicator bezetting voor het begrotingsjaar aangeduid als de werkelijke bezetting op 1 januari van het vorige jaar.

PARAGRAFEN

Paragraaf 1: Weerstandsvermogen & risicobeheersing

Algemeen

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt inzicht gegeven in de weerstandscapaciteit van de BWB. De weerstandscapaciteit is de mate waarin onvoorziene, financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen zonder dat verandering van beleid noodzakelijk is. 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 de BWB aanwezig zijn.

Inventarisatie weerstandscapaciteit

Onder weerstandscapaciteit wordt verstaan de middelen en mogelijkheden die de organisatie heeft om onverwachte, niet-begrote kosten te kunnen dekken. Voorbeelden van deze middelen zijn het vrij aanwendbare gedeelte van de algemene reserve, de onbenutte belastingcapaciteit en de post onvoorzien die in de begroting is opgenomen. Voor de BWB geldt dat zij geen reserves en onbenutte belastingcapaciteit heeft. De enige vorm van weerstandsvermogen is de post onvoorzien die in de begroting is opgenomen. Deze bedraagt jaarlijks € 75.000.

Risicobeheersing

Om een juist beeld van de financiële positie van de BWB te krijgen, is het noodzakelijk dat helder is met welke risico's de samenwerking kan worden geconfronteerd. Onder risico wordt in dit verband verstaan 'een niet door de BWB te beïnvloeden gebeurtenis, onvoorspelbaar en onafwendbaar indien deze zich voordoet, met veelal financiële of materiële gevolgen die niet specifiek af te dekken zijn'.

De BWB streeft ernaar om risico's zoveel mogelijk te ondervangen door het treffen van zorgvuldigheid bij procedures, het treffen van beheermaatregelen en de benodigde verzekeringen af te sluiten. Het vormen van een financiële buffer voor niet voorzienbare financiële tegenvallers is op voorhand niet aan de orde. Op grond van artikel 31, lid 4 van de gemeenschappelijke regeling Belastingsamenwerking West-Brabant zijn de deelnemers verplicht er zorg voor te dragen dat de BWB te allen tijde beschikt over voldoende middelen om aan al haar verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Concreet betekent dit dat de risico's voor rekening van de deelnemers komen.

Risicoanalyse

Het is van belang periodiek een analyse van de risico's te maken, welke de financiële zelfstandigheid van functioneren van de samenwerking in gevaar kunnen brengen.
Hierna worden de risico's over 2022 kort toegelicht.

a. Risico's primaire proces

Een van de risicovolle ontwikkelingen binnen het primaire proces is de invloed en opkomst van de no cure no pay bureaus. Dit zorgt voor een substantiële verhoging van het aantal objecten onder waardebezwaren en van de proceskosten. In de begroting is rekening gehouden met een verhoging van 40% van het aantal objecten onder waardebezwaren ten opzichte van 2020. De prognose voor de ontwikkeling van de griffie en proceskostenvergoedingen laat bij ongewijzigd beleid een stijging zien van € 508.000 in 2020 naar € 910.000 in 2022. Echter, de BWB zet op alle fronten in op verbetering van het product. De kwaliteit van de data is sterk verbeterd. In de methode van de herwaardering worden machine learning en kunstmatige intelligentie toegepast. En de communicatie met burgers en bedrijven, inclusief de telefonische bereikbaarheid worden sterk verbeterd. Dit alles zal naar verwachting de groei van het aantal waardebezwaren niet verminderen, maar moet wel leiden tot een stabilisatie van het bedrag aan griffie- en proceskostenvergoeding op het niveau van 2020.

Daarnaast is het voor de BWB van belang om permanent over actuele en volledige informatie van de deelnemers te kunnen beschikken om bijvoorbeeld te voorkomen dat onjuiste belastingaanslagen worden opgelegd aan belastingplichtigen.

b. Risico's m.b.t. bedrijfsvoering

De veranderende werkzaamheden binnen de BWB -door zowel interne als externe ontwikkelingen- vragen om andersoortige functies dan wel om een flexibele invulling van het personeelsbestand in de toekomst. Om duurzaam inzetbaar te blijven vraagt dit van medewerkers dat zij in staat zijn en bereid zijn andere werkzaamheden uit te voeren. Dit vraagt een opleidings- en ontwikkelingsplan én flexibiliteit bij medewerkers om nieuwe taken uit te voeren. Dit zal niet altijd mogelijk zijn. Als er geen match bestaat tussen beschikbare taken en beschikbare capaciteit is budget nodig voor flankerend beleid.

c. Risico's m.b.t. automatisering

Binnen informatisering/automatisering is het item 'dataveiligheid' een blijvend punt van aandacht. Het risico van een mogelijke data-lek, met de daaraan mogelijk verbonden kosten blijft overigens aanwezig. De belangrijkste applicatie van de relatief complexe informatie-architectuur van de BWB is inmiddels geïmplementeerd. Deze implementatie zorgt voor kinderziektes, onzekerheden in de uitvoering en brengt risico's met zich mee.

d. Risico's m.b.t. COVID-19

In 2019 stak het Corona virus de kop op. Tot op heden ondervindt Nederland de gevolgen van deze pandemie en van de maatregelen die ertegen getroffen worden. De economische en maatschappelijke gevolgen zijn nog niet te overzien, maar dienen wel te worden opgenomen als een potentieel risico voor de BWB en haar deelnemers. Dit geldt zowel voor de invloed van de crisis op de belastingopbrengsten van de deelnemers als voor de bedrijfsvoering van de BWB.

Risico voor de belastingopbrengsten is dat, zolang de crisis en de maatregelen van de lock-down nog van kracht zijn, dit gevolgen heeft voor de oplegging van verschillende belastingsoorten, denk aan toeristenbelasting. Ook is het de vraag wat de crisis uiteindelijk voor gevolgen gaat hebben voor de financiële situatie van bedrijven en ondernemers. Momenteel is er nog een pakket aan steunmaatregelen vanuit de overheid waardoor het aantal faillissementen nog niet is gestegen. Op de langere termijn zal dit ongetwijfeld een nadelig effect hebben op de inbaarheid van de belastingopbrengsten.

Voor wat betreft de bedrijfsvoering van de BWB is het grootste risico van de Corona-crisis dat medewerkers mogelijk uitvallen als gevolg van overbelasting door de vervaagde grens tussen werk- en privé of juist als gevolg van vereenzaming door de beperkte sociale activiteiten en contacten die mogelijk zijn

Bepalen risicoprofiel

Het totale financiële risico afgezet tegen de kans dat een dergelijk risico zich voordoet, geeft een beeld over het risicoprofiel van de BWB. (Risico = Kans x Gevolg). In bijlage 1 zijn de hiervoor benoemde risico's financieel vertaald. Concreet levert dit een risicoprofiel op van € 570.000 voor het jaar 2022.

Genoemd risicoprofiel kan/dient normaliter te worden afgedekt door de aanwezige weerstandscapaciteit van de organisatie. In de Gemeenschappelijke regeling van de BWB is echter besloten dat door de organisatie geen algemene reserve mag worden gevormd. De enige weerstandscapaciteit waarover de BWB nu beschikt, is de in de begroting opgenomen post onvoorzien tot een bedrag van € 75.000. Indien zich in de praktijk een risico aandient, zal dit door de deelnemers zelf moeten worden afgedekt. In dat kader is het belangrijk dat het bestuur zich bewust is van de mogelijke risico's die horen bij de uitvoering van het beheer en het beleid van de BWB.

Financiële kengetallen

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

Kengetallen	Verloop kengetallen		
	Rekening 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Netto schuldquote	3,4%	11,7%	9,2%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	3,4%	11,7%	9,2%
Solvabiliteitsratio	15,6%	0,0%	0,0%
Structurele exploitatieruimte	4,5%	0,0%	0,0%

Netto schuldquote

Dit kengetal geeft inzicht in het niveau van schuldenlast van de BWB ten opzichte van de eigen middelen. De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en aflossingen in de exploitatie. Een percentage onder 90% wordt gezien als minst risicovol. De BWB zit hier ruim onder.

Het substantiele verschil tussen de rekening 2020 en de begrotingen 2021 en2022 wordt met name veroorzaakt doordat op begrotingsbasis geen rekening wordt gehouden met de aanwezige liquide middelen. Bij de rekening was dit nog ruim 1 miljoen euro.

Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin de BWB in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Het eigen vermogen wordt hiervoor afgezet tegen het vreemd vermogen. Doordat de BWB geen eigen vermogen heeft, is dit kengetal op begrotingsbasis 0%.

Structurele exploitatieruimte

Dit kengetal geeft aan welke structurele ruimte de BWB heeft om de eigen lasten te kunnen dragen. Hiervoor worden de structurele baten en lasten afgezet tegen het totale saldo van de baten. Doordat de structurele lasten en baten voor het begrotingsjaar aan elkaar gelijk zijn, is dit kengetal 0%.

De kanttekening wordt gemaakt dat de kengetallen geen of nauwelijks strategische dan wel beleidsmatige informatiewaarde voor de BWB geven.

Paragraaf 2: Financiering

Algemeen

Op grond van de Wet Financiering decentrale overheden (Fido) is het opnemen van een financieringsparagraaf in de begroting en jaarrekening verplicht. In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is neergelegd dat de paragraaf financiering in ieder geval de beleidsvoornemens ten aanzien van het risicobeheer van de financieringsportefeuille dient te bevatten. Daarnaast dient de paragraaf inzicht te geven in de rentelast, het renteresultaat, de wijze waarop rente aan investeringen, grondexploitaties en taakvelden wordt toegerekend en de financieringsbehoefte.

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, liquiditeitenrisico'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.

<u>Risicoprofiel</u>

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 risico van oninbaarheid van debiteuren (met betrekking tot de bedrijfsvoering) is slechts beperkt aanwezig. Het liquiditeitsrisico is zeer beperkt: de huidige en toekomstige geldstromen van de BWB zijn inzichtelijk. Dagelijks wordt het banksaldo vanaf € 250.000 afgeroomd in het kader van schatkistbankieren.

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 rente typische looptijd van één jaar of langer. De doelstelling is om zoveel mogelijk spreiding in de looptijden van leningen aan te brengen om zo het renterisico gelijkmatig over de jaren te verspreiden.

		2022	2023	2024	2025
A	**Renterisico**	**150.000**	**150.000**	**150.000**	**150.000**
	Renteherziening	-	-	-	-
	Aflossing	150.000	150.000	150.000	150.000
B	**Rente risiconorm**	**3.460.200**	**3.508.500**	**3.557.500**	**3.607.200**
	Begrotingstotaal	17.300.900	17.542.700	17.787.700	18.036.100
	Percentage voor berekening norm	20%	20%	20%	20%
C	**Ruimte onder risiconorm (B-A)**	**3.310.200**	**3.358.500**	**3.407.500**	**3.457.200**

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 de komende jaren geen renterisico zal lopen.

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 decentrale overheden	Vlottende schuld	Vlottende middelen	Netto vlottende schuld of overschot
A. Gemiddeld vlottend overschot	**1.434.900**	**863.700**	**-571.200**
Ultimo kwartaal 1			-
Ultimo kwartaal 2			-
Ultimo kwartaal 3			-
B. Berekening kasgeldlimiet			**1.418.600**
Begrotingstotaal			17.300.900
Percentage regeling			8,20%
C. Ruimte onder kasgeldlimiet			**847.400**
Gemiddeld vlottend overschot (A)			-571.200
Kasgeldlimiet (B)			1.418.600

Voor de BWB bedraagt de kasgeldlimiet over het jaar 2022 € 1.418.600. Gelet op het verwachtte netto vlottende tekort aan financieringsmiddelen resteert voor het begrotingsjaar een financiele ruimte onder de kasgeldlimiet € 847.400.

Renteresultaat Treasury

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

Omschrijving	Bedrag
A Externe rentelasten over korte en lange financiering	-9.000
B Externe rentebaten	-
Saldo externe rentebaten	**-9.000**
C Interne eigen rente	-
D Toerekening rente via renteomslag	-
Renteresultaat op taakveld treasury	**-9.000**

Paragraaf 3: Bedrijfsvoering

Ontwikkeling productie

De BWB heeft de ontwikkeling van de productiekwantiteiten tot en met 2022 in kaart gebracht, evenals de vertaling naar personele behoefte. West-Brabant kent een trendmatige groei van het aantal huishoudens, woningen en bedrijven van 0,7 à 0,8% per jaar. De verwachting is dat de trendmatige groei van het aantal heffings- en objecten onder waardebezwaren (resp. 8% en 22% per jaar) van de afgelopen jaren zich doorzet, grotendeels veroorzaakt door de tussenkomst van no-cure-no-pay bureaus. Uitgaande van de huidige werkwijze en het huidige efficiencyniveau vertaalt de productiestijging in 2022 zich in een toename in personeelsbehoefte van 11 fte ten opzichte van 2020.

De BWB zet structureel in op de verdere verhoging van de efficiencygraad van de organisatie. Een organisatorische herschikking is doorgevoerd. Dit heeft ertoe geleid dat een tweetal functies in de organisatie (manager bedrijfsvoering en één teammanager) structureel zijn geschrapt. Verder komt de uitvoering van het product parkeerbezwaren vanaf 2022 te vervallen, Dit zorgt voor een verlaging van de formatie met afgerond 3 fte, zodat per saldo een toename van de formatie met 6 fte resteert.

De nieuwe belastingapplicatie wordt verder ingeregeld. Lean management wordt ingevoerd. En mogelijk dat in 2022 ook de effecten van machinelearning en kunstmatige intelligentie in het waarderingsproces hun vruchten afwerpen. De effecten op de formatie van deze inspanningen zullen in de loop van 2022 of wellicht kort daarna zichtbaar worden.

Personeel

Vanaf 2021 wordt een toenemende uitstroom verwacht op basis van het bereiken van de AOW gerechtigde leeftijd. Tot en met 2022 bereiken 8 medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd. Daarnaast is van meerdere andere medewerkers bekend dat zij zeer waarschijnlijk eerder zullen stoppen met werken. De feitelijke uitstroom zal daarom de komende jaren naar verwachting hoog zijn. En omdat de uitstroom zich binnen enkele teams concentreert is de verwachtte impact hoog.
Om daarop te anticiperen moet opleidingsformatie worden vrijgemaakt, zodat tijdig kan worden begonnen met de overdracht van specifieke kennis en kunde in bepaalde vakgebieden. Door herschikking en digitalisering van werkzaamheden zal anderzijds niet elke functie opnieuw moeten worden ingevuld.
De gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand is redelijk stabiel. De vergrijzing wordt opgevangen door het aantrekken van jongere medewerkers, waardoor de gemiddelde leeftijd circa 50 jaar blijft. Dit vraagt echter wel meer op gebied van opleiden en ontwikkelen, om de nieuwe collega’s op noodzakelijk kennisniveau te brengen.
In toenemende mate is merkbaar dat vacatures moeilijk in te vullen zijn. Op dit moment speelt dat vooral bij de vacatures op gebied van IT, data en taxeren. Naar verwachting wordt die schaarste de komende jaren alleen maar groter. Dat heeft effect op de mate van inhuur, waarmee onvervulbare vacatures tijdelijk worden opgevuld.

Werkprocessen HRM

De BWB zet sterk in op digitalisering en efficiënter inrichten van werkprocessen binnen het cluster HR, afgestemd op bevoegdheden van managers. Gestreefd wordt naar een zo compact mogelijke, efficiënte inrichting met gestandaardiseerde (digitale) procedures waar het kan en maatwerk waar nodig.

Duurzame inzetbaarheid

Er vindt wereldwijd een sterke ontwikkeling plaats op digitalisering, automatisering en kunstmatige intelligentie. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat dit gevolgen gaat hebben voor de meer eenvoudige administratieve werkzaamheden, maar niet alleen daar. Om duurzaam inzetbaar te blijven vraagt dit van medewerkers dat zij in staat en bereid zijn andere werkzaamheden uit te voeren. Dit vraagt een opleidings- en ontwikkelingsplan én flexibiliteit bij medewerkers om nieuwe taken uit te voeren. Dit zal niet altijd mogelijk zijn.

Strategisch Personeelsbeleid

Alle genoemde ontwikkelingen komen samen in een Strategisch Personeelsbeleid, waar in 2021 een start mee wordt gemaakt en wat in 2022 moet zijn geïmplementeerd.

Cao Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties

De onderhandelingen voor de nieuwe cao (v.a. 2021) zijn nog gaande, uitkomsten zijn nog niet bekend. Naar verwachting moet rekening gehouden worden met een regeling rondom harmonisatie van verlof met een overgangsperiode. Daarnaast ligt het in de lijn der verwachtingen dat er een mogelijkheid wordt afgesproken voor het bieden van een thuiswerkvergoeding. Tot slot is het geldende bovenwettelijk ww-recht onderwerp van gesprek bij de cao-onderhandelingen, waarbij werkgevers graag meer accent willen leggen op werkzekerheid in plaats van op inkomenszekerheid. Al deze ontwikkelingen kunnen leiden tot structurele toename van personele lasten.
De premie van het ouderdoms- en nabestaandenpensioen van ABP stijgt in 2021 van 24,9% naar 25,9%.

Het Nieuwe Werken en Huisvesting

Het jaar 2020 heeft zo goed als volledig in het teken gestaan van Corona-maatregelen. Naar verwachting heeft deze pandemie blijvende impact op de wijze waarop er gewerkt gaat worden. De kans is groot dat er een blijvende transitie gaat ontstaan naar ‘hybride werken’, waarbij gedeeltelijk op kantoor en gedeeltelijk vanuit huis wordt gewerkt. Dat vraagt extra aandacht voor gezond werken, het voorkomen van klachten, arbotechnische ondersteuning en voorzieningen voor de thuiswerkplek. Het huurcontract van de huisvesting van de BWB eindigt op 1 september 2023. Daarvoor moet de overeenkomst een jaar eerder zijn opgezegd. Voor die tijd, te starten in 2021, wordt op basis van de nieuwe inzichten de huisvestingsbehoefte van de BWB in kaart gebracht. Vervolgens wordt besloten of andere huisvesting aan de orde is.

Informatisering, informatieveiligheid en digitalisering

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

Technologische innovaties, nieuwe wet- en regelgeving, veranderende verwachtingen over risicomanagement zijn 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. Naast veranderende technische aspecten vragen ook de ontwikkelingen in de wet- en regelgeving de nodige aandacht. Met de komst van de BIO komt steeds meer de nadruk te liggen op risicogerichte aanpak van informatiebeveiliging. Om dat te borgen beschikt de BWB over een daarop ingericht controlsysteem. Hiermee borgt de BWB AVG-proof te werken en de BIO goed te hebben geïmplementeerd. Tevens wordt structureel aandacht besteed aan de bewustwording onder het personeel en het verder digitaliseren van processen.

4. Niet van toepassing zijnde paragrafen

Binnen de BWB zijn de onderstaande, in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) vermelde 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.

De BWB heeft verder geen kapitaalgoederen in eigendom. Zij huurt het kantoorpand op basis van een meerjarig huurcontract van derden. Bij het onderdeel “niet in de balans opgenomen verplichtingen” is een en ander toegelicht.

II FINANCIELE BEGROTING 2022

1. ALGEMEEN

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 2022 en voor het meerjarenperspectief 2023-2025 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.

Financiële uitgangspunten

In de kadernota 2022 zijn algemene kaders en uitgangspunten geformuleerd, die gehanteerd worden bij het samenstellen van de programmabegroting voor het jaar 2022 en voor het meerjarenperspectief 2023-2025.

Algemene financiële kaders

De volgende algemene en financiële kaders gehanteerd:

- De begroting en het meerjarenperspectief dienen structureel sluitend te zijn.
- Een positief resultaat vloeit terug naar de deelnemers, tenzij het AB hierin afwijkend besluit.
- De begroting dient te voldoen aan het BBV, waarbij onder andere aandacht is voor:
  - Overzicht van incidentele baten en lasten
  - Een specificatie van baten en lasten per programma
  - Opnemen van (prestatie) indicatoren in de begroting
  - Verwachte stand begin en eind begrotingsjaar van eigen en vreemd vermogen
  - De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.
- In de begroting wordt een paragraaf opgenomen waarin specifiek wordt ingegaan op de risico's voor de GR ten gevolge van het COVID-19-virus.

Financieel technische uitgangspunten

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

- Als basis worden de meest actuele budgetten van de begroting 2021 gehanteerd en daarbij rekeninghoudend met de werkelijke lasten over 2020 en met vastgestelde begrotingswijzigingen. Dit betekent dat grote autonome ontwikkelingen, bijvoorbeeld de ontwikkeling van proceskosten, financieel worden door vertaald in de begroting 2022.

- De ramingen voor de loon en prijsstijgingen voor het jaar 2022 worden gebaseerd op de meest actuele percentages van het Centraal Planbureau (CPB) [2]. Op basis van de huidige inzichten bedragen deze percentages:
  - Loonstijging van: 1,5 %
  - Prijsstijging van: 1,3 %

  Het gemiddelde daarvan is 1,4%. Dit percentage wordt ook meerjarig gehanteerd. Indien dit in werkelijkheid afwijkt, worden de aanpassingen hierin doorbetaald in de begroting 2022.
- Naar verwachting worden in de nieuwe cao-afspraken gemaakt met betrekking tot de uniformering van verlofrechten. Deze kunnen voor de BWB oplopen tot 32 uur / fte per jaar.
- De financiële taakstelling bestaat uit een vast bedrag van € 240.000, gebaseerd op de gemiddelde ingeschatte loon- en prijsstijging van 1,4%
- Een reële inschatting van de te verwachten ontwikkeling van productiekwantiteiten wordt doorgevoerd in de begroting 2022.
- Voor het vaststellen van de benodigde formatie, c.q. het aantal personeelsleden, wordt rekening gehouden met de ontwikkeling in productiekwantiteiten.

[2] Bron: CPB: Actualisatie middellangetermijnverkenning 2022-2025

2. BATEN EN LASTEN BEGROTING 2022 – 2025

Overzicht van baten en lasten 2022

Naam Programma	Lasten 2022	Baten 2022	Saldo per programma		Mutaties reserves	Saldo na bestemming	
Waarderen	4.286.300	-	4.286.300	N	-	4.286.300	N
Heffen	2.134.300	-	2.134.300	N	-	2.134.300	N
Invordering	2.038.600	5.000	2.033.600	N	-	2.033.600	N
Sub totaal programma's	**8.459.200**	**5.000**	**8.454.200**	**N**	**-**	**8.454.200**	**N**
0verhead	8.757.700	320.000	8.437.700	N	-	8.437.700	N
Projectkosten	-	-	-		-	-	
Treasury	9.000	-	9.000	N	-	9.000	N
Bijdrage deelnemers	-	16.975.900	16.975.900	V	-	16.975.900	V
Vennootschapsbelasting	-	-	-		-	-	
Post onvoorzien	75.000	-	75.000	N	-	75.000	N
Sub totaal overhead/financiën	**8.841.700**	**17.295.900**	**8.454.200**	**V**	**-**	**8.454.200**	**V**
Totaal exploitatie	17.300.900	17.300.900	-		-	-	
Begrotingsresultaat 2022	-	-	-		-	-	
Totaal exploitatie	17.300.900	17.300.900	-		-	-	

Overzicht meerjarenperspectief baten en lasten 2022 – 2025

Naam Programma	Rekening 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
LASTEN						
Waarderen	3.748.000	3.773.100	4.286.300	4.348.800	4.412.200	4.476.500
Heffen	2.904.000	2.628.700	2.134.300	2.166.100	2.198.300	2.231.000
Invordering	1.550.000	2.011.600	2.038.600	2.068.800	2.099.400	2.130.400
Sub totaal programma's	**8.202.000**	**8.413.400**	**8.459.200**	**8.583.700**	**8.709.900**	**8.837.900**
Kosten overhead	8.091.000	8.262.900	8.757.700	8.875.000	8.993.800	9.114.200
Projectkosten	942.000	381.000	-	-	-	-
Treasury	14.000	10.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-
Post onvoorzien	-	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Sub totaal overhead	**9.047.000**	**8.728.900**	**8.841.700**	**8.959.000**	**9.077.800**	**9.198.200**
Totaal lasten exploitatie	**17.249.000**	**17.142.300**	**17.300.900**	**17.542.700**	**17.787.700**	**18.036.100**

Naam Programma	Rekening 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
BATEN						
Waarderen	-	-	-	-	-	-
Heffen	-	-	-	-	-	-
Invordering	1.402.000	6.000	5.000	5.100	5.200	5.300
Sub totaal programma's	**1.402.000**	**6.000**	**5.000**	**5.100**	**5.200**	**5.300**
Opbrengst overhead	403.000	365.000	320.000	324.500	329.100	333.700
Projectkosten	942.000	381.000	-	-	-	-
Treasury	112.000	-	-	-	-	-
Bijdrage deelnemers	14.950.000	16.390.300	16.975.900	17.213.100	17.453.400	17.697.100
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-
Post onvoorzien	-	-	-	-	-	-
Sub totaal overhead	16.407.000	17.136.300	17.295.900	17.537.600	17.782.500	18.030.800
Totaal baten exploitatie	**17.809.000**	**17.142.300**	**17.300.900**	**17.542.700**	**17.787.700**	**18.036.100**
Resultaat voor bestemming	560.000	-	-	-	-	-
Mutaties in reserves	-	-	-	-	-	-
Resultaat na bestemming	560.000	-	-	-	-	-

3. TOELICHTING OP DE BATEN EN LASTEN 2022

Onderstaand is op hoofdlijnen een toelichting gegeven op de belangrijkste verschillen tussen de primaire begroting 2021 en de begroting 2022 per programma. Ook is de kolom realisatie 2020 te zien.

Programma Waarderen € 513.200 Nadelig

Het programma Waarderen is te specificeren in de volgende onderdelen:

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil	
Lasten	3.748.000	3.773.100	4.286.300	513.200	N
Loonkosten huidig personeel	2.349.000	3.059.100	3.366.300	307.200	N
Inhuur personeel	450.000	-	-	-	
Kosten objectbeheer	441.000	414.000	420.000	6.000	N
Griffie en proceskosten waarderen	508.000	300.000	500.000	200.000	N
Baten	-	-	-	-	
Saldo	**3.748.000**	**3.773.100**	**4.286.300**	**513.200**	**N**

Toelichting

De personele lasten zijn verhoogd met een bedrag van € 307.200. Dit heeft alles te maken met uitbreiding van de formatie in verband de productiestijging van het aantal objecten en de verdere stijging van het aantal objecten onder waardebezwaren. Daartegenover staat dat de functies van de applicatiebeheerders vanaf dit begrotingsjaar zijn verantwoord onder het hoofdstuk Overhead Een uitgebreidere toelichting op de personele lasten wordt vermeld onder het hoofdstuk Overhead kopje Personeelslasten.

Zoals reeds bij de inleiding aangegeven dient rekening te worden gehouden met een substantiële toename van de te betalen proceskostenvergoedingen aan No Cure No Pay bureaus. In de begroting van 2021 was rekening gehouden met een raming van € 350.000, waarvan € 300.000 ten behoeve van objecten onder waardebezwaren en € 50.000 voor heffingsbezwaren..De prognose voor de ontwikkeling van de griffie en proceskostenvergoedingen laat bij ongewijzigd beleid een stijging zien van € 508.000 in 2020 naar € 910.000 in 2022. Ingezet wordt echter verbetering op alle fronten van het product. Zo is de kwaliteit van de data sterk verbeterd, wordt bij de methode van herwaardering machine learning en kunstmatige intelligentie toegepast en communicatie met burgers en bedrijven, inclusief de telefonische bereikbaarheid worden sterk verbeterd. Dit alles zal naar verwachting de groei van het aantal waardebezwaren niet verminderen, maar moet wel leiden tot een stabilisatie van het bedrag aan griffie- en proceskostenvergoeding op het niveau van 2020.

In dat kader wordt voor het begrotingsjaar 2022 rekening gehouden met een raming van € 510.000, te splitsen in € 500.000 aan objecten onder waardebezwaren en € 10.000 aan heffingsbezwaren. Ten opzichte van de raming in 2021 betekent dit een stijging van € 200.000 binnen dit programma en voor het programma Heffen een voordeel van € 40.000 (zie programma hierna).

Programma Heffen € 494.400 Voordelig

Het programma Heffen is te specificeren in de volgende onderdelen:

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil	
Lasten	2.856.000	2.628.700	2.134.300	494.400	V
Loonkosten huidig personeel	2.455.000	2.393.700	1.964.300	429.400	V
Inhuur personeel	265.000	-	-	-	
(Controle) kosten gegevensbeheer	124.000	185.000	160.000	25.000	V
Griffie- en proceskosten heffen	12.000	50.000	10.000	40.000	V
Baten	-	-	-	-	
Saldo	**2.856.000**	**2.628.700**	**2.134.300**	**494.400**	**N**

Toelichting

De personele lasten zijn verlaagd met een bedrag van € 494.400. Deze daling wordt enerzijds veroorzaakt door het wegvallen van de formatie voor het uitvoeren van de parkeerbezwaren en anderzijds doordat de functies van de applicatiebeheerders vanaf dit begrotingsjaar zijn verantwoord onder het hoofdstuk Overhead Een uitgebreidere toelichting op de personele lasten wordt vermeld onder het hoofdstuk Overhead kopje Personeelslasten.

De (controle)kosten gegevensbeheer vallen per sado lager uit met een bedrag van € 25.000. Dit wordt veroorzaakt door lagere controlekosten ten behoeve van onder andere de reclame- en precariorechten van € 40.000. Daar staat tegenover dat de verwachten externe kosten voor de BAG zullen stijgen met een bedrag van € 15.000 in verband een ophanden zijnde aanbesteding in 2022

De intwikkeling en kostenstijging van de griffie en proceskosten is uitvoerig toegelicht bij het programma Waarderen. Aangegeven is dat er een verschuiving paatsvindt van deze kosten van heffingsbezewaren naar objecten onder waardebezwaren. Een en ander heeft tot resultaat dat voor dit onderdeel binnen het programma Heffen een voordeel ontstaat van € 40.000 ten opzichte van 2021.

Programma Invordering € 28.000 Nadelig

Het programma Invordering is te specificeren in de volgende onderdelen:

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil	
Lasten	1.524.000	2.011.600	2.038.600	27.000	N
Loonkosten huidig personeel	1.355.000	1.807.600	1.844.600	37.000	N
Inhuur personeel	-	-	-	-	
Bankkosten	113.000	120.000	120.000	-	
Kosten dwanginvordering	30.000	55.000	55.000	-	
Scanvoertuig	16.000	19.000	9.000	10.000	V
Kosten m.b.t. kwijtschelding	10.000	10.000	10.000	-	
Baten	1.402.000	6.000	5.000	1.000	N
Opbrengst vervolgingskosten	1.369.000	-	-	-	
Opbrengst boetekosten	25.000	-	-	-	
Bijdrage scanvoertuig	1.000	6.000	-	6.000	N
Niet te restitueren bedragen	7.000	-	5.000	5.000	V
Saldo	**122.000**	**2.005.600**	**2.033.600**	**28.000**	**N**

Toelichting

De personele lasten zijn verhoogd met een bedrag van € 37.000. De toelichting op de personele lasten wordt vermeld onder het hoofdstuk Overhead kopje Personeelslasten.

De overige baten en lasten binnen dit programma laten per saldo een daling zien van € 9.000. Gelet op het relatief geringe bedrag is een verdere toelichting achterwege gelaten.

Overhead € 539.800 Nadelig

Het programma Overhead en financiering is te specificeren in de volgende onderdelen:

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil	
Lasten	8.053.000	8.262.900	8.757.700	494.800	N
Personeel	2.598.000	2.613.900	3.061.700	447.800	N
Inhuur derden	369.000	550.000	550.000	-	
Overige personele kosten	345.000	298.000	363.000	65.000	N
Bedrijfsvoering	225.000	244.000	218.000	26.000	V
Kantoorkosten	639.000	686.000	639.000	47.000	V
Informatisering/automatisering	1.888.000	1.920.000	1.916.000	4.000	V
Huisvesting	929.000	949.000	947.000	2.000	V
Door te schuiven BTW	1.060.000	1.002.000	1.063.000	61.000	N
Baten	403.000	365.000	320.000	45.000	N
Bijdragen loonkosten	116.000	75.000	60.000	15.000	N
Bijdrage uitloopschalen	168.000	180.000	150.000	30.000	N
Bijdrage overige goederen en diensten	119.000	110.000	110.000	-	
Saldo	**7.650.000**	**7.897.900**	**8.437.700**	**539.800**	**N**

Toelichting

Personeelslasten

De salarislasten zijn rechtstreeks verantwoord binnen de diverse programma's waarop ze betrekking hebben. Met ingang van de begroting 2021 wordt de post inhuur totaal verantwoord onder het programma overhead en niet meer op de overige programma's. Wanneer er sprake is van inhuur binnen de programma's waarderen, heffen of invordering dan wordt wel gekeken of het inhuurbudget toereikend is en achteraf wordt de inhuurbegroting verdeeld over de diverse programmaonderdelen. In onderstaande tabel is een totaalbeeld geschetst van de totale personeelslasten (inhuur plus eigen personeel) in 2022.

Programma	Personeelslasten		
	Begr 2022	Begr 2021	Verschil
Loonkosten programma Waarderen	3.366.300	3.059.100	- 307.200
Loonkosten programma Heffen	1.964.300	2.393.700	429.400
Loonkosten programma Invordering	1.844.600	1.807.600	- 37.000
Loonkosten Overhead	2.691.700	2.263.900	- 427.800
Sub totaal loonkosten	9.866.900	9.524.300	-342.600
Garantiesalarissen Overhead	150.000	180.000	30.000
Woon-werkverkeer Overhead	170.000	170.000	0
Gratificaties Overhead	50.000	0	- 50.000
Inhuur derden	550.000	550.000	0
Totaal personeelslasten	**10.786.900**	**10.424.300**	**-362.600**

De stijging van de personeelslasten met € 362.600 ten opzichte van 2021 wordt veroorzaakt door:

a.	Taakstelling personeel	230.000 V
b.	Nominale loonontwikkeling voor 2022	139.600 N
c.	Mutaties productieontwikkelingen	433.000 N
d.	Overige looncomponenten	20.000 N

Sub a Taakstelling personeel

In de kadernota 2022 is afgesproken om voor het begrotingsjaar 2022 een financiële taakstelling door te voeren van € 240.000. Begin 2021 is gekeken naar een herindeling van de teams van de organisatie. Uitgangspunt is om kennis en kunde te bundelen en werkprocessen lean vorm te geven. In dat kader van efficiency is ook gekeken of alle functies behouden dienen te worden. Dit heeft ertoe geleid dat de functie van de manager bedrijfsvoering en van 1 teammanager zijn vervallen. Met het vervallen van deze beide functies ontstaat een financieel voordeel van € 230.000. Met deze structureel wegvallende formatie is de financiële taakstelling grotendeels ingevuld.

Sub b Nominale loonontwikkeling voor 2022

In de kadernota 2022 is aangegeven dat voor het begrotingsjaar 2022 rekening gehouden wordt met een nominale loonstijging van 1,5%. Rekening houdend met de wegvallende 2 functies, zoals hiervoor weergegeven onder sub a heeft de nominale loonstijging een verhoging van het loonbudget tot gevolg ten opzichte van 2021 van € 139.600, verspreid over de diverse programma's.

Sub c Mutaties productieontwikkelingen

West-Brabant kent een trendmatige groei van het aantal huishoudens, woningen en bedrijven variërend tussen 0,7 à 0,8% per jaar. Daarnaast is het de verwachting dat het aantal heffings- en objecten onder waardebezwaren zal blijven stijgen met 8% en 22% per jaar. Dit laatste wordt grotendeels veroorzaakt door de tussenkomst van no-cure-no-pay bureaus.

Op basis van deze verwachte ontwikkelingen dient rekening gehouden te worden met toename van de formatie met ongeveer 9 fte (2 fte voor de algemene productiestijgingen en 7 fte voor de heffings- en objecten onder waardebezwaren). Hiertegenover staat echter een productieafname van de parkeerbezwaren (door stopzetting van dit product door de gemeente Breda). Dit zorgt voor een afname van de formatie met ongeveer 3 fte. Per saldo zorgen de mutaties in de productieontwikkelingen voor een toename van de formatie met 6 fte. Hierdoor stijgen de personeelslasten per saldo met een bedrag van € 433.000.

Sub c Overige looncomponenten

De garantiesalarissen kunnen worden verlaagd met een bedrag van € 30.000. Er gaan namelijk diverse medewerkers uit dienst die in het verleden een garantiesalaris ontvingen. De bijdrage wordt hiermee ook nog verminderd, waardoor de lasten en bijdrages tegen elkaar wegvallen. Verder is in de begroting een aparte raming opgenomen voor toelages, uitkeringen en gratificaties tot een bedrag van € 50.000.

Overige personele lasten

De raming van de post overige personele lasten is verhoogd met € 65.000. Deze stijging bestaat voornamelijk uit een toename van de uitstroomkosten van € 60.000. Met ingang van 1 januari 2020 is namelijk een nieuwe regeling van toepassing, met betrekking tot uitstroom van personeel. Namelijk het verstrekken van een transitievergoeding bij ontslag door de werkgever of bij beëindiging van een tijdelijk contract. De raming voor uitstroomkosten personeel is hierop aangepast.

Bedrijfsvoering

In de loop van het jaar 2020 is besloten om de samenwerking met het Inkoopbureau niet te continueren en deze inkoopfunctie in eigen beheer op te pakken. De stopzetting van het contract met het Inkoopbureau levert een structurele besparing op jaarbasis op van € 40.000. Door een herschikking van taken kan de inkoopfunctie binnen de bestaande formatie worden opgevangen. Met deze besparing wordt invulling gegeven aan het restant van de opgelegde financiële taakstelling voor 2022. Tegenover deze besparing staan overigens nog enkele onontkoombare kostenstijgingen van € 14.000 op de onderdelen salarisadministratie, archivering en verzekeringen.

Kantoorkosten

De raming van de post kantoorkosten is verlaagd met € 47.000. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat steeds meer gebruik gemaakt wordt van Mijn Overheid, waardoor de print- en portokosten € 30.000 lager uitvallen. Daartegenover staan de kosten met betrekking tot Mijn Overheid en DigiD. Daarnaast nemen de afschrijvingslasten over de inventaris af voor een bedrag van € 22.000.

Informatisering/automatisering

De raming van de post informatisering/automatisering is per saldo verlaagd met een bedrag van € 4.000. Deze daling wordt veroorzaakt door lagere kapitaallasten van € 79.000 in verband met het volledig afschrijven van enkele investeringen in 2020 (desinvesteringen van vervallen producten). Verder wordt, in verband met vervallen applicaties, een daling van de licentiekosten verwacht van € 40.000.
Daartegenover zullen de concultancykosten en de kosten voor onderhoud- en beheerkosten van de nieuwe belastingapplicatie leiden tot een hogere kostenpost van € 115.000.

Huisvesting

De raming van huisvesting is verlaagd met € 2.000. Dit wordt veroorzaakt door de hogere huur-, service- en onderhoudskosten van het gebouw van € 25.000 en daartegenover een afname van de kapitaallasten van € 27.000.

Door te schuiven BTW

Op basis van de in de begroting 2022 geraamde materiele kosten, waarover BTW verschuldigd is, is de raming van de post door te schuiven BTW verhoogd met € 61.000 ten opzichte van de begroting 2021

tot een totaalbedrag van € 1.063.000. Dit bedrag ligt in lijn met de werkelijk door te schuiven BTW over het jaar 2020

Bijdrage overhead

De bijdrage voor de overheadkosten valt per saldo € 45.000 lager uit dan in de begroting 2021.Dit wordt enerzijds veroorzaakt door een lagere bijdrage van € 30.000 met betrekking tot garantiesalarissen. Hier staat echter ook een lagere kostenpost tegenover zoals al toegelicht bij de personeelslasten. De bijdrage van derden naar beneden bijgesteld met € 15.000 in verband met lagere detacherings-opbrengsten.

Treasury € 1.000 Voordelig

De post treasury is als volgt te specificeren:

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil
Lasten	14.000	10.000	9.000	1.000 V
Rentelasten	14.000	10.000	9.000	1.000 V
Baten	112.000	-	-	-
Renteopbrengsten	112.000	-	-	-
Saldo	**-98.000**	**10.000**	**9.000**	**1.000 V**

Toelichting

Op deze post zijn de betaalde rentelasten verantwoord met betrekking tot de langlopende geldleningen.

Onvoorzien

De post onvoorzien is als volgt te specificeren:

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil
Lasten	-	75.000	75.000	-
Onvoorzien		75.000	75.000	-
Saldo	**-**	**75.000**	**75.000**	**-**

Toelichting

De post onvoorzien is gelijk gehouden aan de post onvoorzien zoals vermeld in de begroting 2021 en voorgaande jaren.

Bijdrage deelnemers € 585.600 Voordelig

De post bijdrage deelnemers ontwikkelt zich als volgt:

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil
Baten	14.950.000	16.390.300	16.975.900	585.600 V
Bijdrage deelnemers	14.950.000	16.390.300	16.975.900	585.600 V
Saldo	**14.950.000**	**16.390.300**	**16.975.900**	**585.600 V**

Toelichting

Het voordeel op de post bijdrage deelnemers in de begroting van de BWB betekent een verhoging van de deelnemersbijdrage met € 585.600. De stijging die ten grondslag ligt aan deze hogere bijdrage van de deelnemers is op de pagina's 38 en volgende gedetailleerd toegelicht.

Ter verduidelijking dient nog opgemerkt te worden dat de forse stijging van de deelnemersbijdrage tussen de jaarrekening 2020 en de begrotingen 2021 en 2022 wordt veroorzaakt door de gewijzigde opzet van de verwerking van de opbrengst vervolgingskosten, boetekosten en invorderingsrente. Deze opbrengsten worden vanaf 2021 rechtstreeks aan de deelnemers overgemaakt

Specificatie deelnemersbijdrage 2022

Het verloop van de deelnemersbijdrage over de periode 2021 en 2022 geeft onderstaand structureel beeld voor alle deelnemers. In deze tabel zijn de deelnemersbijdragen in beeld gebracht nog zonder rekening te houden met de afgesproken overgangsregeling voor de jaren 2021 en 2022.

Deelnemers	Jaarrekening 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil 2021 - 2022 bedrag	%	Compensatie BTW
Bergen op Zoom	1.334.000	1.406.100	1.417.000	10.900 N	0,8%	88.700
Breda	2.808.000	3.594.100	3.973.900	379.800 N	10,6%	248.800
Dongen	448.000	415.600	449.600	34.000 N	8,2%	28.200
Etten-Leur	789.000	796.600	854.100	57.500 N	7,2%	53.500
Halderberge	565.000	534.400	547.800	13.400 N	2,5%	34.300
Moerdijk	786.000	837.700	927.800	90.100 N	10,8%	58.100
Oosterhout	1.139.000	1.086.000	1.085.100	900 V	0,1%	67.900
Roosendaal	1.465.000	1.511.300	1.641.400	130.100 N	8,6%	102.800
Rucphen	428.000	387.800	376.400	11.400 V	**2,9%**	23.600
Woensdrecht	461.000	442.100	456.300	14.200 N	2,9%	28.600
Zundert	458.000	441.800	487.100	45.300 N	10,3%	30.500
Brabantse Delta	4.269.000	4.936.800	4.759.400	177.400 V	**3,6%**	
Totaal	**14.950.000**	**16.390.300**	**16.975.900**	**585.600 N**		**765.000**

NB: De verschillen in de deelnemersbijdragen ten opzichte van 2021 zijn weergegeven met een N (nadeel) of een V (voordeel). Dit nadeel c.q. voordeel moet gelezen worden vanuit het perspectief van de deelnemer. Een hogere bijdrage betekent uiteraard voor de BWB een voordeel.

Analyse verschillen per deelnemer

De lagere deelnemersbijdrage met 3,6% van het waterschap Brabantse Delta steekt schril af tegenover de gemiddelde kostenstijgingen van de gemeentelijke deelnemers. Dit is alleszins verklaarbaar daar het overgrote deel van de kostenstijgingen in deze begroting worden veroorzaakt door het fors aantal toenemende objecten onder waardebezwaren (zowel hogere proces /griffiekosten als hogere loonkosten). Deze kosten worden namelijk niet doorbelast aan het waterschap.

De verschillen tussen de bijdragen van de gemeentelijke deelnemers (variërend tussen de -10,8% en 2,9%) worden nagenoeg volledig veroorzaakt door het verschil in aantal objecten onder waardebezwaren per deelnemer. Om dit concreet te maken is het aantal objecten onder waardebezwaren per deelnemer uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal objecten per deelnemer. Ook deze percentages laten grote verschillen zien per gemeente. In alfabetische volgorde geeft dit volgende beeld:

- Bergen op Zoom 3,27%
- Dongen 2,80%
- Halderberge 2,18%
- Oosterhout 2,61%
- Rucphen 1,99%
- Zundert 4,31%
- Breda 6,72%
- Etten-Leur 3,47%
- Moerdijk 3,58%
- Roosendaal 3,19%
- Woensdrecht 2,95%

Hiertegenover staat voor de gemeente Breda wel een lagere bijdrage van € 376.000 in verband met de stopzetting van de uitvoering van parkeerbezwaren.

Deelnemersbijdrage 2022 inclusief overgangsregeling

In de vergadering van 30 oktober 2020 heeft het Algemeen bestuur ingestemd met een overgangsregeling in verband met de invoering van de nieuwe kostenverdeel-systematiek, welke in werking is getreden per 1 januari 2021. De financiële herverdeeleffecten van de nieuwe systematiek zijn destijds gecalculeerd op een bedrag van afgerond € 475.000. Afgesproken is om 66% van dit herverdeeleffect te corrigeren op de deelnemersbijdrage 2021 en in de begroting 2022 nog 33% te corrigeren op de deelnemersbijdrage. Vanaf de begroting wordt de deelnemersbijdrage integraal in rekening gebracht op basis van de nieuwe kostenverdeel-systematiek. Op basis van de afgesproken overgangsregeling leidt dit tot de onderstaande bijstelling van de berekende deelnemersbijdragen.

Deelnemers	Begroting 2021	Begroting 2022	Overgangsreg voor 2022	Begroting 2022, inc overgangsreg	Verschil 2021-2022
Bergen op Zoom	1.406.100	1.417.000	-2.600	1.414.400	8.300 N
Breda	3.594.100	3.973.900	-107.200	3.866.700	272.600 N
Dongen	415.600	449.600	21.100	470.700	55.100 N
Etten-Leur	796.600	854.100	13.500	867.600	71.000 N
Halderberge	534.400	547.800	18.500	566.300	31.900 N
Moerdijk	837.700	927.800	17.800	945.600	107.900 N
Oosterhout	1.086.000	1.085.100	25.400	1.110.500	24.500 N
Roosendaal	1.511.300	1.641.400	22.800	1.664.200	152.900 N
Rucphen	387.800	376.400	17.800	394.200	6.400 N
Woensdrecht	442.100	456.300	12.200	468.500	26.400 N
Zundert	441.800	487.100	8.600	495.700	53.900 N
Brabantse Delta	4.936.800	4.759.400	-47.900	4.711.500	225.300 V
Totaal	**16.390.300**	**16.975.900**	**0**	**16.975.900**	**585.600 N**

Meerjarenperspectief deelnemersbijdrage

Op basis van de algemene financiële uitgangspunten, zoals weergegeven op pagina 35 en 36 zijn de deelnemersbijdragen in beeld gebracht voor de jaren 2023 tot en met 2025

Deelnemer	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025
Bergen op Zoom	1.417.000	1.437.700	1.457.500	1.478.100
Breda	3.973.900	4.030.000	4.087.000	4.144.700
Dongen	449.600	466.800	473.100	479.800
Etten-Leur	854.100	863.500	875.500	887.700
Halderberge	547.800	555.600	563.500	571.200
Moerdijk	927.800	933.500	946.300	959.300
Oosterhout	1.085.100	1.096.800	1.111.900	1.127.400
Roosendaal	1.641.400	1.664.900	1.688.000	1.711.200
Rucphen	376.400	381.800	387.200	392.700
Woensdrecht	456.300	461.100	467.200	473.900
Zundert	487.100	492.300	499.200	506.000
Brabantse Delta	4.759.400	4.829.100	4.896.900	4.965.100
Totaal	**16.975.900**	**17.213.100**	**17.453.400**	**17.697.100**

Incidentele baten en lasten

Binnen de begroting 2022 zijn er geen incidentele baten en lasten:

Mutaties reserves

Er vinden in de begroting 2022 geen mutaties in reserves plaats.

4. UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE

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.

Geprognosticeerde balans

In deze geprognosticeerde balans is uitgegaan van bestaand beleid. Er is rekening gehouden met een investeringskrediet voor de vervanging van de belasting- waarderings- en financiële applicaties van de BWB.

Omschrijving	Balans 1 jan '21	Balans 1 jan '22	Balans 1 jan '23	Balans 1 jan '24	Balans 1 jan '25	Balans 1 jan '26
ACTIVA						
Vaste activa						
Materiele vaste activa	1.398.000	1.621.200	1.310.200	1.000.400	690.600	396.000
Vlottende activa						
Uitzettingen korte dan 1 jr.	403.900	604.800	765.800	925.600	1.085.400	1.230.000
Liquide middelen	1.429.000	-	-	-	-	-
Overlopende activa	258.900	258.900	258.900	258.900	258.900	258.900
Totaal activa	**3.489.800**	**2.484.900**	**2.334.900**	**2.184.900**	**2.034.900**	**1.884.900**

Naam Programma	Balans 1 jan '21	Balans 1 jan '22	Balans 1 jan '23	Balans 1 jan '24	Balans 1 jan '25	Balans 1 jan '26
PASSIVA						
Vaste passiva						
Bestemmingsreserves	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	239.700	-	-	-	-	-
Vaste schulden langer 1 jr.	1.255.000	1.050.000	900.000	750.000	600.000	450.000
Vlottende passiva						
Schulden korter dan 1 jr.	1.584.500	1.024.300	1.024.300	1.024.300	1.024.300	1.024.300
Overlopende passiva	410.600	410.600	410.600	410.600	410.600	410.600
Totaal passiva	**3.489.800**	**2.484.900**	**2.334.900**	**2.184.900**	**2.034.900**	**1.884.900**

5. EMU-SALDO

In het BBV wordt middels artikel 23, lid d, voorgeschreven dat de ontwikkeling van het EMU-saldo moet worden opgenomen in de begroting en de jaarstukken. Het EMU-saldo is het saldo van inkomsten en uitgaven van de overheid op transactiebasis (moment van levering) in een bepaalde periode. Om de overheidsfinanciën in de Eurozone robuust te houden, zijn in Europees verband afspraken gemaakt over het toegestane maximale tekort van het EMU-saldo op nationaal niveau. Omdat het EMU-saldo van alle decentrale overheden onderdeel uitmaakt van het EMU-saldo op nationaal niveau is het daarmee ook relevant voor de decentrale overheden om het eigen EMU-saldo te volgen.

Hieronder is een berekening van het EMU-saldo weergegeven.

Mutaties (1 januari tot 31 december)

Jaartal			T-1	T	T+1	T+2	T+3
			2021	2022	2023	2024	2025
Activa	Financiële vaste activa	Kapitaalverstrekkingen en leningen	-	-	-	-	-
		Uitzettingen	-	-	-	-	-
	Vlottende activa	Uitzettingen	200.900	161.000	159.800	159.800	144.600
		Liquide middelen	-	-	-	-	-
		Overlopende activa	-	-	-	-	-
Passiva	Vaste Passiva	Vaste schuld	-205.000	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000
	Vlottende passiva	Vlottende schuld	-	-	-	-	-
		Overlopende passiva	-	-	-	-	-
Eventuele boekwinst bij verkoop effecten en (i)materiële vaste activa			-	-	-	-	-

EMU-SALDO	**405.900**	**311.000**	**309.800**	**309.800**	**294.600**

6. 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 2022	Baten 2022	Saldo
0.10	Mutaties reserves	-	-	-
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten	-	-	-
0.4	Ondersteuning organisatie (Overhead)	8.757.700	320.000	-8.437.700
0.5	Treasury	9.000	-	-9.000
0.64	Belastingen overig	8.459.200	16.980.900	8.521.700
0.8	Overige baten en lasten	75.000	-	-75.000
Totaal		**17.300.900**	**17.300.900**	**-**

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.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Risicoprofiel BWB over 2022 en volgende jaren

Risico	Toelichting	I(ncidenteel) S(tructureel)	Financiële omvang	Kans	Berekend risico
Risico's primaire proces					
Gevolgen COVID-19	De gevolgen van de pandemie kunnen doorwerking hebben op de belastingopbrengsten voor de deelnemers maar ook op de bedrijfsvoering van de BWB	I	€ 1.500.000	5 %	€ 75.000
NCNP bureau's	De NCNP bureaus zorgen voor een onzekere factor voo het aantal opbjecten onder waardebezwaren en de daaraan verbonden te betalen proceskosten.	I/S	€ 400.000	50%	€ 200.000
Niet tijdige en/of onjuiste informatie	Voor het juist en volledig opleggen is het beschikken over tijdige en juiste informatie een basisvoorwaarde. Onjuiste data-aanlevering en koppelingen zorgen voor een risico voor het juist op kunnen leggen van aanslagen.	I / S	€ 100.000	30 %	€ 30.000
Risico's m.b.t. bedrijfsvoering					
Invullen vacatures	De economie zorgt voor een krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor is het moeilijker en vergt het meer tijd om cruciale functies ingevuld te krijgen.	S	€ 200.000	50 %	€ 100.000
Flexibiliteit personeelsbestand	Veranderende werkzaamheden binnen de BWB -door zowel interne als externe ontwikkelingen- zorgen voor andersoortige functies dan wel voor een flexibele invulling hiervan in de toekomst.	S	€ 50.000	30 %	€ 15.000
Risico's m.b.t. automatisering					
Implementatie belastingapplicatie	De belangrijkste applicatie van de relatief complexe informatie-architectuur van de BWB is inmiddels geïmplementeerd. Deze implementatie zorgt voor kinderziektes, onzekerheden in de uitvoering en brengt risico's met zich mee.	I	€ 750.000	10 %	€ 75.000
Aansprakelijkheid i.v.m. AVG	De uitvoering van de AVG is voor een data gestuurde organisatie als de BWB extra risicogevoelig. Ondanks getroffen maatregelen blijft het risico van bijvoorbeeld een datalek aanwezig.	S	€ 750.000	10 %	€ 75.000
Totaal benodigde weerstandscapaciteit					€ 570.000

Belastingsamenwerking
West-Brabant