Belastingsamenwerking
West-Brabant

PROGRAMMABEGROTING 2020

Versie: Definitief

Inhoudsopgave

VOORWOORD ... 3
BESTUURLIJKE SAMENVATTING ... 5
I BELEIDSBEGROTING 2020 ... 6
Algemeen ... 7
PROGRAMMAPLAN ... 12
Programma 1: Waarderen ... 13
Programma 2: Heffen ... 15
Programma 3: Innen ... 18
Overhead en financiering: Directie en bedrijfsvoering ... 21
Project Waarderen op Gebruiksoppervlak ... 24
PARAGRAFEN ... 25
1 Weerstandsvermogen & risicobeheersing ... 26
2 Financiering ... 28
3 Bedrijfsvoering ... 30
4 Niet van toepassing zijnde paragrafen ... 32
II FINANCIELE BEGROTING 2020 ... 33
1 Algemeen ... 34
2 Baten en lasten begroting 2020- 2023 ... 35
3. Toelichting op baten en lasten 2020 ... 37
4 Uiteenzetting financiële positie ... 45
5 Overzicht baten en lasten per taakveld ... 47
BIJLAGE(N) ... 48

VOORWOORD

Het neerslagtekort als gevolg van de lange, hete zomer van 2018 leidt tot een nieuw fenomeen: funderingsproblemen door verdroging van de bodem. En er waren al veel huizen op houten heipalen met problemen. Geschat wordt dat inmiddels landelijk in totaal circa 400.000 woningen met aanzienlijke funderingsproblemen kampen. Herstel gaat veel geld kosten. Een van de woningeigenaren zei: “het is alsof je een BMW onder je huis rijdt en vervolgens het gat dicht gooit”.

Maar de komende jaren gaat er nog veel meer geïnvesteerd worden in woningen. Want Nederland verduurzaamt en gaat van het aardgas af. Alle woningen moeten daar op worden voorbereid. Onder de noemer Regionale Energiestrategie bundelen Waterschap en gemeenten hun krachten in de regio. En tenslotte moet het asbest van de daken worden verwijderd. Dit alles raakt vooral de wat oudere woningen. En soms stapelen de problemen zich letterlijk op van fundament tot dak.

De BWB voorziet dat deze ontwikkelen zich in de komende jaren gaan vertalen in de waardeontwikkeling van woningen en andere WOZ-objecten. Tegelijkertijd speelt op alle politieke niveaus de vraag welke fiscale maatregelen denkbaar zijn om verduurzaming te stimuleren. De gedachte is dat gewenst gedrag, verduurzaming, moet worden gestimuleerd. Zo worden WOZ en zonnepanelen vaak in één zin genoemd. Maar om alle verduurzamingsmaatregelen mee te kunnen nemen is het beter om uit te gaan van de energie-index, of het energielabel. Gebruik van dergelijke registerdata is voor de BWB ook veel eenvoudiger uitvoerbaar dan het detecteren van specifieke voorzieningen op of aan WOZ-objecten.

Ook voor Waterschap Brabantse Delta is duurzaamheid een belangrijk speerpunt. De Commissie Aanpassing Belastingstelsel (CAB) van de UvW heeft haar onderzoek naar de toekomstbestendigheid van de financiering van het waterbeheer afgerond. En nu de verkiezingen voor de waterschappen achter de rug zijn zal de besluitvorming over de voorstellen naar verwachting in de tweede helft van het jaar worden opgepakt.

Een vraag waar veel burgers mee zitten is of de investeringen die ze moeten doen betaalbaar zijn. Kernthema’s zijn ontzorgen en voorfinanciering. Banken zijn gestart met de ontwikkeling van producten voor de financiering van de duurzaamheidsinvesteringen, waarbij de maandlasten niet hoger zijn dan de realiseerbare energiebesparingen. Belastingorganisaties en hun deelnemers kijken naar een Baatbelasting 2.0, waarbij gemeenten de investeringen in voorzieningen voor hun rekening nemen en burgers middels de baatbelasting betalen voor het gebruik.

Deelnemers en BWB hebben de afgelopen jaren een sterke focus gehad op efficiency. Door verordeningen te uniformeren kon de BWB haar bedrijfsvoering stroomlijnen. En vervolgens konden schaalvoordelen voor de deelnemers worden verzilverd. Waterschap en gemeenten hebben, in het licht van hun eigen politieke primaat, de mogelijkheid om op hun eigen manier in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen die hiervoor zijn beschreven en daar zelf (fiscale) instrumenten op in te richten. Maar we zijn er allemaal van overtuigd dat de verworvenheden van de afgelopen jaren behouden moeten blijven. Daarom zal de BWB de gezamenlijkheid blijven zoeken bij de ontwikkeling van haar bedrijfsvoering en de fiscale instrumenten.

Peter Stoffelen
Directeur BWB

Leeswijzer
In de bestuurlijke samenvatting is op hoofdlijnen een bestuurlijke en financiële beschouwing gegeven van de programmabegroting 2020.

In hoofdstuk 1 is de beleidsbegroting opgenomen, waarbij het eerste onderdeel bestaat uit het Programmaplan. In dit plan zijn per programma de voorgenomen beleidsvoornemens toegelicht en de daarbij noodzakelijke kosten geraamd. In het tweede onderdeel van dit hoofdstuk zijn de verplicht voorgeschreven paragrafen opgenomen en toegelicht.

In hoofdstuk 2 is tenslotte de financiële begroting opgenomen. Hierin is een totaaloverzicht van de baten en lasten voor 2020 en het meerjarenperspectief 2020-2023 gegeven. De belangrijkste verschillen tussen de begrotingscijfers 2019 en 2020 zijn daarbij afzonderlijk toegelicht. Tevens bevat dit hoofdstuk nog een uiteenzetting van de financiële positie van de BWB.

BESTUURLIJKE SAMENVATTING

De BWB is een stabiele organisatie, waar verdere professionalisering centraal staat. 2020 is echter ook het jaar van transformatie. Twee belangrijke projecten worden in 2020 afgerond, namelijk het project waarderen op gebruiksoppervlakte en de aanbesteding van een nieuwe belastingapplicatie. Omvangrijke projecten die mede door de onderlinge samenloop tussen de projecten grote impact hebben op de organisatie. Een goede sturing en bewaking van de projecten vindt plaats door de directie en stuurgroepen om zodoende mogelijke risico's zoveel mogelijk te minimaliseren.

Naast bovengenoemde opgaves volgt de BWB ook de landelijke ontwikkelingen op het gebied van onder andere big data, de integratie van basisregistraties, de invoering van de Wet digitale overheid en de Omgevingswet.

De voorliggende begroting is in enkele opzichten anders dan voorgaande begrotingen. De belangrijkste wijziging is dat er een herschikking van de programma's heeft plaatsgevonden. Zo is het aantal programma's teruggebracht naar drie primaire programma's, namelijk de programma's waarderen, heffen en innen. Door het samenvoegen en reduceren van de programma's tot de kerntaken, wil de BWB een meer integrale en samenhangende begroting aanbieden. In bijlage 2 van deze begroting is daarom een infographic te vinden waarin het proces van de BWB schematisch is weergegeven. Daarnaast zijn in voorliggende begroting voor het eerst kritieke prestatie indicatoren (KPI's) opgenomen in samenspraak met de deelnemers. Door middel van de KPI's kunnen de deelnemers de prestaties van de BWB in objectieve zin monitoren. In de jaarrekening zal de BWB rapporteren over de realisatie van deze KPI's.

Om een sluitende begroting 2020 te presenteren stijgt de totale deelnemersbijdrage met een bedrag van € 1.673.000. Op hoofdlijnen is deze stijging te verklaren door een drietal componenten:

1. Als gevolg van de taakuitbreiding van de gemeente Breda stijgt het bruto aandeel van deze deelnemer met € 1.380.000; hier staat een totale besparing voor de overige deelnemers tegenover van € 203.000.
2. De reguliere loon en prijsstijgingen zorgen in totaliteit voor € 250.000 aan hogere lasten.
3. Als gevolg van een beter betaalgedrag van de belastingplichtigen en een gewijzigde kostentoerekening zijn de opbrengsten voor vervolgingskosten en invorderingsrente verlaagd met een bedrag van € 200.000.
4. Diverse kleinere mutaties van per saldo € 46.000.

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

In de begroting 2019 is aangegeven dat de vervolgingskosten gemonitord zullen worden in relatie tot de formatieve omvang. Zoals hiervoor aangegeven zijn in de begroting 2020 de vervolgingskosten enigszins lager geraamd. Dit heeft grotendeels te maken met de wijze van verwerking, anderzijds in kleinere mate met een beter betaalgedrag. In de loop van 2020 zal gemonitord worden in hoeverre deze daling (van een beter betaalgedrag) een structureel karakter heeft en zo ja, of dit relatie heeft met de personele omvang.

Etten Leur, 22 maart 2019

Het dagelijks bestuur van de Belastingsamenwerking West-Brabant,

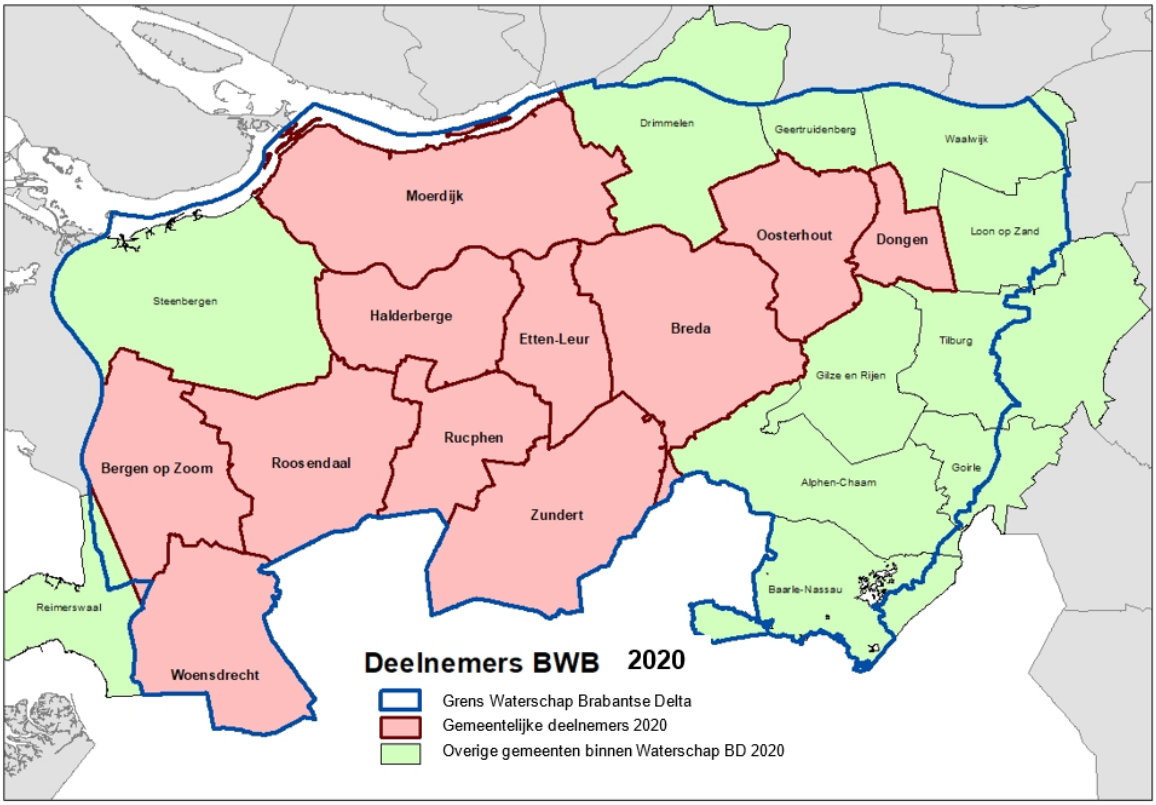
De secretaris,	De voorzitter,
Drs. P.C.A.M. Stoffelen	Drs. Th.J.J.M. Schots

I BELEIDSBEGROTING 2020

Algemeen

1. Deelnemers

De Belastingsamenwerking West-Brabant (BWB) is een gemeenschappelijke regeling op vrijwillige basis. In het begrotingsjaar 2020 voert de BWB belastingtaken uit voor het Waterschap Brabantse Delta en de 11 deelnemende gemeenten, te weten Bergen op Zoom, Breda, Dongen, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Woensdrecht en Zundert.



2. Afbakening huidige taken BWB

De BWB verzorgt de heffing en inning van lokale belastingen 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 zaak belasting		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Rioolheffing		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Afvalstoffenheffing		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Reinigingsrecht					√		√					√
Hondenbelasting		√	√	√	√			√			√	√
Toeristenbelasting		√	√			√	√	√	√	√	√	√
Forensenbelasting										√	√	√
Precariobelasting		√	√		√			√	√			
Reclamebelasting		√	√						√			
BIZ heffing		√	√					√				
Heffing leges							√					
Marktgelden					√		√		√			√
Grafrechten					√		√					
Watertoeristenbelasting			√			√	√					
Verontreinigingsheffing	√											
Zuiveringsheffing	√											
Watersysteemheffing	√											

Vanaf 2020 zijn er mogelijk enkele wijzigingen in het takenpakket van de BWB. In het bestuursakkoord van de gemeente Breda is bijvoorbeeld opgenomen dat deze gemeente het voornemen heeft om te stoppen met het heffen van hondenbelasting. Tussen het moment van aanbieden van de begroting van de BWB en het moment waarop deelnemers hun eigen beleidskeuzes maken via hun eigen begrotingen ligt -op wettelijke gronden- een aantal maanden. Het is voor de BWB dan ook niet mogelijk om alle mogelijke beleidswijzigingen van deelnemers vroegtijdig in beeld te hebben.
Bovenstaande vraagt wel om een goede en snelle afstemming tussen de BWB en haar deelnemers als er wijzigingen in het takenpakket plaats vinden. Alleen dan kan de BWB zorgen dat de uitvoering van mogelijke nieuwe taken, dan wel het stopzetten van vervallende taken goed verloopt voor alle partijen, Een tijdige afstemming betekent ook, dat overige deelnemers tijdig de eventuele consequenties voor hun bijdrage in beeld kunnen krijgen.

Deelnemers hebben de autonome bevoegdheid om belastingverordeningen vast te stellen dan wel te wijzigen. Deelnemers kiezen daarbij ook voor een belastinggrondslag die hen goed past. De BWB respecteert deze autonomie maar constateert tegelijkertijd dat daardoor voor bepaalde belastingsoorten soms vier of vijf verschillende grondslagen bestaan (bijvoorbeeld toeristenbelasting). Dit leidt tot een minder efficiënt proces en mogelijk hogere kosten voor deelnemers dan wanneer voor een uniforme grondslag wordt gekozen.

3. Geprognosticeerde belastingopbrengsten

Voor 2020 wordt door de BWB een omzet geraamd van € 400.370.000 aan aanslagen. Bij de berekening van de belastingopbrengsten is uitgegaan van de volgende basis uitgangspunten:

- De werkelijke omzet zoals deze is gerealiseerd in 2018 (zie rekeningcijfers 2018);
- Een jaarlijkse gemiddelde tariefstijging van 1,5 % voor zowel 2019 als 2020 (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 2020. De omzet kan uiteindelijk afwijken van de nu geprognosticeerde omzet, als per individuele deelnemer afwijkende tarieven worden vastgesteld. De totale omzet geeft bij benadering onderstaand beeld.

Prognose per belastingsoort

Belastingopbrengsten	Raming 2020	Rekening 2018
Afvalstoffenheffing	59.760.000	57.950.000
BIZ (Bedrijven Investering Zone)	769.000	746.000
Forensenbelasting	67.000	65.000
Hondenbelasting	2.473.000	2.398.000
Leges	1.344.000	1.303.000
Grafrechten	268.000	260.000
Marktgelden	187.000	181.000
Onroerendezaakbelastingen	125.900.000	122.086.000
Precariobelasting	1.344.000	1.303.000
Reclamebelasting	1.345.000	1.304.000
Reinigingsrecht	133.000	129.000
Rioolheffing	69.437.000	67.334.000
Toeristenbelasting	3.144.000	3.049.000
Watertoeristenbelasting	68.000	66.000
Zuiveringsheffing	65.967.000	63.969.000
Verontreinigingsheffing oppervlaktewater	312.000	303.000
Watersysteemheffing	67.852.000	65.797.000
Totaal	**400.370.000**	**388.243.000**

4. Highlights 2020

De “stip op de horizon”: het belang van data

De BWB is opgericht om taken op het gebied van belastingen uit te voeren voor haar deelnemers. Om dit goed te kunnen doen transformeert de organisatie steeds verder in een “gegevensfabriek”. De werkzaamheden hebben veelal een dusdanig repeterend en grootschalig karakter, dat deze zich bij uitstek lenen voor automatisering. Om haar werkzaamheden zo geautomatiseerd mogelijk te kunnen verrichten is de BWB wel afhankelijk van tijdige levering en juistheid van gegevens die zowel uit de administraties van de deelnemers afkomstig zijn, als uit landelijke voorzieningen, als uit verschillende andere bronnen. Deze gegevens zijn in eerste instantie nodig om tot juiste en volledige belastingaanslagen te komen. Het bewustzijn breekt door dat de data die de BWB beheert voor deelnemers ook op andere beleidsterreinen nuttig kunnen zijn. Zij zal het onderwerp “data” de komende jaren bij al haar deelnemers blijven agenderen, om te bezien op welke wijze de BWB van groter nut kan zijn door data te leveren als input voor beleid in andere domeinen. Dit bespaart deelnemers mogelijk de kosten die zij nu maken als zij externe partijen onderzoek laten doen naar bepaalde gegevens, omdat onvoldoende bekend is dat de BWB over dezelfde gegevens beschikt.

2020: transformatiejaar

De BWB rondt in 2020 twee grote projecten af. Enerzijds het project “waarderen op gebruiksoppervlakte”, anderzijds de implementatie van nieuwe belastingsoftware.

Waarderen op gebruiksoppervlakte

Uiterlijk per 1 januari 2022 moeten alle gemeenten en uitvoeringsorganisaties volgens het besluit van de Waarderingskamer woningen taxeren op basis van de gebruiksoppervlakte. De belangrijkste reden

hiervoor is dat dit beter aansluit bij de markt. Het is ook een belangrijke stap naar verdere uniformering van de basisregistraties.

De BWB heeft deze wetswijziging in 2018 projectmatig vormgegeven. In 2018 en 2019 zijn voor dit project tijdelijke medewerkers geworven en opgeleid. In 2020 gaat het projectteam verder met de werkzaamheden die voor deze omslag nodig zijn. Het project wordt in nauw overleg uitgevoerd met de gemeentelijke deelnemers, omdat de meesten van hen zelf verantwoordelijk zijn voor het verwerken van mutaties in de BAG. Het op orde hebben van deze specifieke basisadministratie is een voorwaarde voor het slagen van het totale project.

Implementatie nieuwe belastingsoftware
Voor de belangrijkste applicatie die in het primaire proces wordt gebruikt, alsmede voor de hosting daarvan, bestaat tot eind 2020 een stabiele situatie. Dan verloopt het huidige contract, dat niet verlengd kan worden. In 2018 is een projectplan vastgesteld dat moet leiden tot een succesvolle aanbesteding en implementatie van nieuwe belastingsoftware, voor afloop van het huidige contract. Medio 2019 moet de aanbesteding leiden tot een nieuw contract, zodat er voldoende tijd beschikbaar is voor conversie en implementatie.

De onderlinge samenloop tussen de projecten “gebruiksoppervlakte” en “aanbesteding” wordt bewaakt door de directie en de stuurgroepen van de projecten. Daarbij wordt continu aandacht besteed aan de minimalisatie van mogelijke risico’s die de projecten met zich mee brengen.

Naar één stelsel van basisregistraties
Landelijk wordt onderzocht of de diverse geo-basisregistraties verder geïntegreerd kunnen worden tot één centrale objectenregistratie. Geo-basisregistraties zijn de Basisregistraties van adressen en gebouwen (BAG), de basisregistratie topografie (BRT), de basisregistratie grootschalige topografie (BGT), de basisregistratie kadaster (BRK) en de basisregistratie ondergrond (BRO). De verwachting is dat in 2019 de landelijke strategie wordt bepaald en dat vanaf 2020 software ontwikkeld zal worden. De BWB neemt actief deel in dit project, om in een vroeg stadium de gevolgen van een eventuele wijziging in kaart te kunnen brengen voor haarzelf en de deelnemers.
Daarbij wordt meegenomen dat de deelnemers het inkoopproces en de ontsluiting van aanvullende (geo)-registraties zoals beeldmateriaal zoveel mogelijk centraal gaan organiseren, onder andere ten behoeve van mutatiesignalering en dienstverlening.

Voormeldingen
In 2020 breidt de BWB de sinds enkele jaren gehanteerde methodiek met voormeldingen opnieuw verder uit.
De BWB beheert de administratieve gegevens over woningen, maar de woningeigenaar heeft zelf vaak het beste beeld van de actuele omstandigheden van de woning. Met de interactieve voormelding zijn woningeigenaren in de gelegenheid om die gegevens digitaal te controleren en te wijzigen. Met deze controle verbeteren de gegevens van de BWB, waardoor er een nog nauwkeurigere berekening van de WOZ-waarde uitgevoerd kan worden. De wijzigingen of aanvullingen kunnen gevolgen hebben voor het vaststellen van de WOZ-waarde. Jaarlijks stelt de BWB de waarde vast van alle woningen in de gemeenten waarvoor zij werkt. Dit is verplicht volgens de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ). Vanaf half december is het voor woningeigenaren in de betreffende gemeenten mogelijk om de voorlopige WOZ-waarde in te zien en het daarbij horende OZB-tarief. Omdat het OZB-tarief jaarlijks aan het einde van het jaar wordt vastgesteld door de gemeenteraden, kan het OZB-bedrag nog niet definitief aangegeven worden in deze voormelding. Wel levert het meer betrokkenheid van burgers op bij de vaststelling van de WOZ-waarde. Op deze wijze kunnen aan de achterkant in een later stadium mogelijk bezwaarschriften worden voorkomen.
Digitale Overheid 2020
De Wet digitale overheid heeft als doel het regelen van het veilig en betrouwbaar kunnen inloggen voor Nederlandse burgers en bedrijven bij de (semi-)overheid. De wet stelt daarnaast open

standaarden verplicht. Hiermee implementeert Nederland de EU richtlijn over toegankelijkheid van overheidswebsites en apps. De wet verankert taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden m.b.t. de voorzieningen voor de generieke digitale infrastructuur (GDI), verplichtingen voor bestuursorganen en aanspraken van burgers en bedrijven. Gewerkt wordt in tranches; de eerste tranche regelt onder meer de toegang tot digitale dienstverlening van de overheid middels elektronische identificatie/authenticatie, informatieveiligheid en standaarden.

De verwachting is dat de wet vanaf juli 2019 gefaseerd zal worden ingevoerd. De genoemde ontwikkelingen blijven ook doorlopen in 2020.

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

PROGRAMMAPLAN

Programma 1: Waarderen

1. Inhoud programma

1.1 Algemeen

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 waardegerelateerde bezwaar- en beroepsschriften. 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.

1.2 Beleidskaders/richtlijnen

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

2. Wat willen we bereiken?

De BWB wil in 2020 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.

Vanaf de begroting 2020 worden er kritische prestatie indicatoren (KPI’s) opgenomen. In de jaarrekening 2020 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 waarde bezwaren afgehandeld – die betrekking hebben op dat jaar en in dat jaar zijn ingediend – afgehandeld.	% afgehandelde bezwaarschriften

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2020?

3.1 Borging van kwaliteit in de uitvoering

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.
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 waardevaststelling 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 onderdeel van de jaarplanning. Waar mogelijk worden kwaliteit en efficiency steeds verder geoptimaliseerd. Enerzijds gebeurt dit door aanpassingen in de systemen uit te voeren, anderzijds bijvoorbeeld door de medewerkers verder (gespecialiseerder) op te leiden.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Personele lasten	1.615.000	1.404.000	2.429.000	2.429.000	2.429.000	2.429.000
Directe materiele lasten	475.000	410.000	530.000	530.000	530.000	530.000
Totaal lasten	2.090.000	1.814.000	2.959.000	2.959.000	2.959.000	2.959.000
Directe opbrengsten derden	12.000	0	0	0	0	0
Totale baten	12.000	0	0	0	0	0
Saldo voor bestemming	2.078.000	1.814.000	2.959.000	2.959.000	2.959.000	2.959.000
Mutaties reserves						
Saldo na bestemming	2.078.000	1.814.000	2.959.000	2.959.000	2.959.000	2.959.000

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2019 en 2020 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten) van dit document.

Programma 2: Heffen



1. Inhoud programma

1.1 Algemeen

Binnen het programma Heffen vindt voornamelijk dataverzameling, databewerking en dataverwerking plaats. Er wordt een zo optimaal mogelijke koppeling onderhouden met alle verplichte basisregistraties (o.a. BRP/Kamer van Koophandel/Kadaster) en andere gegevensbronnen van 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.

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

1.2 Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum	Expiratiedatum
Verordeningen deelnemende gemeenten	Jaarlijks	
Verordeningen waterschap	Jaarlijks	
Beleidsregels BWB o.a. * aanwijzing belastingplichtige en/of WOZ-belanghebbende in keuzesituaties Belastingsamenwerking West-Brabant 2017'; * Uitvoeringsregeling aangifte, voorlopige aanslag en rente Belastingsamenwerking West-Brabant 2013; * productieplanning	jaarlijks	
* Wet BAG	Januari 2008	
* Besluit BAG	Maart 2009	
* Regeling BAG	Juni 2009	
* Wijzigingswet BAG (BAG 2.0)	februari 2017	

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

2. Wat willen we bereiken?

De 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 zo ver de BWB de bronhouder is voor de BAG is tevens de doelstelling om een goede kwaliteit van de BAG te realiseren en te behouden.
Alle ingediende bezwaarschriften worden binnen de daarvoor geldende wettelijke termijn afgehandeld. De ambitie is om eenvoudige bezwaarschriften zoveel mogelijk ruim binnen deze termijn af te handelen.

Vanaf begroting 2020 worden er kritische prestatie indicatoren (KPI's) opgenomen. In de jaarrekening 2020 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 2020?

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).
De BWB streeft er naar om zoveel mogelijk aanslagregels te combineren, en aanslagen zo vroeg mogelijk in het jaar op te leggen. Dit kan alleen als de verordeningen hierin voorzien, en zoveel mogelijk op elkaar afgestemd zijn.

In 2020 wordt het proces van inkomende bezwaren verder geoptimaliseerd en gedigitaliseerd. Aandachtspunt daarbij blijft de toenemende mate waarin de zogeheten no cure-no paybureaus hun klanten werven en de wijze waarop dit gebeurt. Het moet nog duidelijker worden voor burgers dat dergelijke bureaus niet gratis zijn voor deelnemers en daardoor uiteindelijk voor de burger zelf tot onnodige kostenverhogingen kunnen leiden.

Gevolgen inwerkingtreding Omgevingswet

Naar verwachting treedt op 1-1-2021 de Omgevingswet in werking. In 2020 moeten zowel de deelnemers als de BWB de processen en werkafspraken daarop aanpassen. Omdat de mogelijkheden om vergunningvrij te bouwen binnen de Omgevingswet mogelijk worden verruimd, zal voor nog meer bouwwerken de melding "start bouw" ontbreken. Dit maakt het ook lastiger voor zowel de BWB als de deelnemers om de BAG op orde te houden. Het proces bij de BWB verschuift daardoor steeds meer naar de vergelijking van luchtfoto's en cyclorama's van diverse jaren en zo nodig controles in het veld. Er zal nauwe samenwerking met gemeenten gezocht moeten worden naar een efficiënte wijze waarop de vergunningsvrije bouw zowel voor de BAG (gemeenten) als de WOZ (BWB) in beeld gebracht kan worden zonder dat hiervoor dubbele kosten worden gemaakt of de kwaliteit van beide basisregistratie terug zou lopen.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Personele lasten	2.402.000	2.814.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000
Directe materiele lasten	385.000	345.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Totaal lasten	2.787.000	3.159.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000
Directe opbrengsten derden	0	0	0	0	0	0
Totale baten	0	0	0	0	0	0
Saldo voor bestemming	2.787.000	3.159.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000
Mutaties reserves						
Saldo na bestemming	2.787.000	3.159.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2019 en 2020 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten) van dit document.

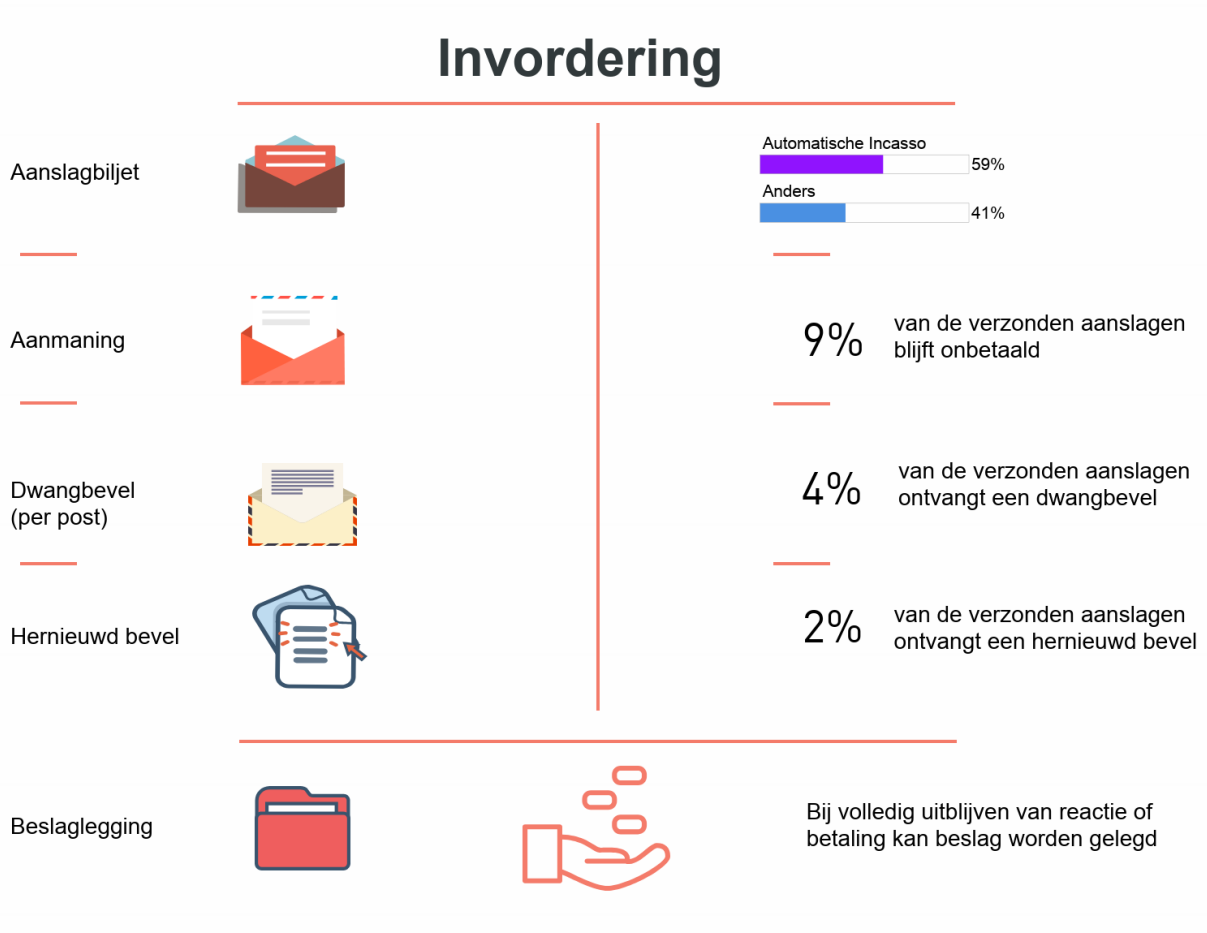
Programma 3: Innen

1. Inhoud programma

1.1 Algemeen

De BWB is op het gebied van de Invordering verantwoordelijk voor het gehele proces daaromheen, vanaf het verwerken van de betaling tot aan het leggen van beslagen en een eventuele executieverkoop. Onder het programma Innen 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 2018)

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.

1.2 Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum	Expiratiedatum
Leidraad invordering BWB (2017)	31 maart 2017	X
Incassoreglement BWB (2018)	1 januari 2018	X
Besluit aanwijzing invorderingsambtenaar	1 januari 2018	X
Mandaatbesluit invorderingsambtenaar	1 april 2016	X
Verordeningen deelnemende gemeenten en waterschap	Jaarlijks	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.

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2020?

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 geldende 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 informatiegestuurd waarbij op basis van de informatie bepaald wordt welke (vervolg) stappen er moeten plaatsvinden. De BWB gebruikt een softwarepakket dat erin voorziet om informatiegestuurd te kunnen invorderen. Gedurende het gehele invorderingsproces wordt er altijd op ingezet om tot structurele oplossingen 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.

3.1 Vereenvoudiging beslagvrije voet

De beslagvrije voet is het deel van het inkomen van een schuldenaar waarop geen beslag gelegd mag worden. De beslagvrije voet wordt vastgesteld op basis van allerlei gegevens. Omdat schuldenaren vaak hun eigen financiële positie niet goed in kaart hebben en minder vaak op informatieverzoeken reageren, kan de beslagvrije voet op dit moment te laag worden vastgesteld. Dat kan schuldenaren in problemen brengen. Bij het ingaan van de wetswijziging, verwachting 1 januari 2021, is de BWB voor het berekenen van de beslagvrije voet namelijk niet langer afhankelijk van de gegevens die bij de schuldenaar moeten worden opgevraagd. In 2020 moet de BWB hiervoor maatregelen gaan treffen, waaronder koppelingen met de BRP en het UWV voor de inkomensgegevens, maar ook de implementatie van een rekenmodule in het belasting- of invorderingspakket.

3.2 Wijziging administratief beroep

Tegen beschikkingen over uitstel van betaling en kwijtschelding van belastingen is op dit moment alleen administratief beroep mogelijk, dit administratief beroep wordt afgehandeld door of namens het dagelijks bestuur van de BWB. Aanvankelijk zou daarvoor vanaf 2019 bezwaar bij de invorderingsambtenaar en beroep bij de rechter in de plaats komen. Doordat de Belastingdienst heeft aangegeven de datum 1 januari 2019 niet te kunnen halen, wordt de nieuwe rechtsbescherming ook bij de lokale overheid doorgeschoven naar 2021. In 2020 zullen de voorbereidingen worden getroffen voor tijdige implementatie van de wetswijziging.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Personele lasten	1.239.000	1.442.000	1.473.000	1.473.000	1.473.000	1.473.000
Directe materiele lasten	197.000	228.000	205.000	205.000	205.000	205.000
Totaal lasten	1.436.000	1.670.000	1.678.000	1.678.000	1.678.000	1.678.000
Directe opbrengsten derden	2.095.000	2.150.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Totale baten	2.095.000	2.150.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Saldo voor bestemming	- 659.000	-480.000	- 322.000	- 322.000	- 322.000	- 322.000
Mutaties reserves						
Saldo na bestemming	- 659.000	-480.000	- 322.000	- 322.000	- 322.000	- 322.000

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2019 en 2020 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten) van dit document.

Overhead en financiering: Directie en bedrijfsvoering

1. Inhoud programma

1.1 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 controle 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.

1.2 Beleidskaders/richtlijnen

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

2. Wat willen we bereiken?

De komende jaren zullen beleidsmatig in het teken staan van kwaliteitsborging en het komen tot (beperkte) groei.

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2020?

3.1 Bedrijfsvoering/Administratieve organisatie

Een goede beheersing van de PDCA cyclus vraagt om een gedegen inzet op interne control. In 2018 is een eerste plan voor interne control vastgesteld. Dit wordt in 2020 geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Doel van het plan zal blijven om bedrijfsvoeringsrisico's in beeld te houden en waar nodig beheersmaatregelen te nemen.

3.2 Automatisering

In 2020 vindt de implementatie plaats van de belastingapplicatie en financiële applicatie. Voor de kosten die in verband daarmee gemaakt worden voor de aanschaf, implementatie, conversie van systemen en opleiding van medewerkers is in 2018 budget gereserveerd.

3.3. Front office

De front office is voor de meeste burgers en bedrijven de schakel tussen henzelf en de BWB. Deze schakel kent fysieke bemensing, maar ook een aanzienlijke digitale component. Waar mogelijkheden bestaan om nieuwe digitale technieken te benutten voor klantcontact, zal de BWB die ook in 2020 onderzoeken en eventueel implementeren.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Overhead						
Personele lasten	3.384.000	3.140.000	3.231.000	3.231.000	3.231.000	3.231.000
Organisatiekosten	4.906.000	4.877.000	5.120.000	5.120.000	5.120.000	5.120.000
Totale lasten	8.290.000	8.017.000	8.351.000	8.351.000	8.351.000	8.351.000
Vergoeding loonkosten	323.000	350.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Opbrengsten derden	115.000	45.000	110.000	110.000	110.000	110.000
Totaal baten	438.000	395.000	410.000	410.000	410.000	410.000
Saldo Overhead	7.852.000	7.622.000	7.941.000	7.941.000	7.941.000	7.941.000
Projectkosten						
Totale lasten	148.000	691.000	780.000	256.000	0	0
Totale baten	148.000	691.000	780.000	256.000	0	0
Saldo projectkosten	0	0	0	0	0	0
Treasury						
Totale lasten	21.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Totale baten	174.000	235.000	175.000	175.000	175.000	175.000
Saldo Treasury	- 153.000	-210.000	- 150.000	- 150.000	- 150.000	- 150.000
Bijdrage deelnemers						
Bijdrage deelnemers	11.695.000	11.980.000	13.653.000	13.653.000	13.653.000	13.653.000
Bijdrage deelnemers	11.695.000	11.980.000	13.653.000	13.653.000	13.653.000	13.653.000
Vennootschapsbelasting						
Totale lasten	-	-	-	-	-	-
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo VPB	-	-	-	-	-	-

Totale baten en lasten	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Onvoorzien						
Totale lasten	0	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Totale baten	0					
Saldo onvoorzien	0	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Saldo voor bestemming	210.000 N	0	0	0	0	0
Mutaties reserves	45.000 V					
Saldo na bestemming	165.000 N	0	0	0	0	0

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2019 en 2020 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten) van dit document.

5. Beleidsindicatoren

Indicator	Eenheid	Uitkomst
Formatie	Fte [1]	128 fte
Bezetting	Fte [1]	112 fte
Apparaatskosten	Kosten [1]	€ 17.018.000
Externe inhuur	Kosten als % van totale loonsom + externe inhuur	5,7%
Overhead	% van totale lasten	47%

[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.

Project Waarderen op Gebruiksoppervlak

1. Algemeen

De Waarderingskamer heeft besloten dat per 1 januari 2022 de gebruiksoppervlakte het enige juiste uitgangspunt is voor de taxaties van woningen in het kader van de Wet Waardering Onroerende Zaken (WOZ). Om dit te bewerkstelligen heeft de BWB een projectplan opgesteld waarin planmatig naar deze omzetting wordt toegewerkt.

Het project is opgedeeld in 5 fasen verspreid over 4 jaar:

Fase	Omschrijving	Periode
1	Voorbereiding	2018
2	Vullen gebruiksoppervlak	Nov 2018 – Mrt 2020
3	Waarderen op basis van gebruiksoppervlak	Apr 2020 – Dec 2020
4	Reguliere processen aanpassen	Jan 2019 – Dec 2020
5	Nazorg	2021

Voor de verdere inhoud en doelstellingen van het project wordt verwezen naar het projectplan transitie waarderen op gebruiksoppervlakte.

2. Wat mag het kosten?

De kosten van het project worden verdeeld over meerdere jaren en apart bij de deelnemende gemeenten in rekening gebracht.

Totale baten en lasten	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Projectkosten	122.000	580.000	645.000	212.000		
Door te schuiven btw	26.000	122.000	135.000	44.000		
Totaal lasten	148.000	702.000	780.000	256.000	-	-
Bijdrage deelnemers	148.000	702.000	780.000	256.000		
Totale baten	148.000	702.000	780.000	256.000	-	-
Saldo voor bestemming	-	-	-	-	-	-
Mutaties reserves						
Saldo na bestemming	-	-	-	-	-	-

PARAGRAFEN

1 Weerstandsvermogen & risicobeheersing

1.1 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.

1.2 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 kan vormen op grond van de Gemeenschappelijke Regeling en zelf geen onbenutte belastingcapaciteit heeft. De enige vorm van weerstandsvermogen is de post onvoorzien die in de begroting is opgenomen. Deze bedraagt jaarlijks € 75.000.

1.3 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.

1.4 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 2020 kort toegelicht.

a. Risico's primaire proces

De belangrijkste ontwikkeling binnen het primaire proces betreft het gegeven dat alle gemeenten en uitvoeringsorganisaties vanaf 1 januari 2022 de woningen moeten gaan taxeren op basis van de gebruiksoppervlakte. Voor de BWB is dit een omvangrijk en arbeidsintensief project, welke bij een niet zorgvuldige voorbereiding tot een financieel risico kan leiden voor de deelnemers.

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 aantrekkende economie zorgt voor een krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor is het moeilijker en vergt het meer tijd om cruciale functies ingevuld te krijgen. Tevens vragen de veranderende werkzaamheden binnen de BWB -door zowel interne als externe ontwikkelingen- voor andersoortige

functies dan wel voor een flexibele invulling van het personeelsbestand in de toekomst. Beide zaken kunnen een kostenverhogend effect hebben.

c. Risico's m.b.t. automatisering
De BWB kent een relatief complexe informatie-architectuur. Van de belangrijkste applicatie in het primaire proces, alsmede voor de hosting, loopt het contract tot eind 2020. In 2018 is gestart met de voorbereiding voor de (Europese) aanbestedingsprocedure hiervan. In 2019 zal de gunning plaatsvinden. Niet valt uit te sluiten dat de uitkomst van deze aanbesteding financiële risico's met zich meebrengt.

Verder is binnen informatisering/automatisering het item 'dataveiligheid' een blijvend punt van aandacht. Het risico van een mogelijke data-lek, met de daaraan mogelijk verbonden kosten blijft overigens aanwezig.

Het totale financiële risico afgezet tegen de kans dat een dergelijke 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 € 470.000 over 2020.

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.

1.5 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.

	Verloop kengetallen		
Omschrijving	**Rekening 2018**	**Begroting 2019**	**Begroting 2020**
Netto schuldquote	5,64%	8,59%	6,35%
Netto schuldquote gecorrigeerd met leningen	5,64%	8,59%	6,35%
Solvabiliteitsratio	-5,52%	0,00%	0,00%
Structurele exploitatieruimte	-2,11%	0,00%	0,00%

Netto schuldquote
Dit kengetal geeft inzicht in het niveau van schuldenlast van de BWB ten opzichte van de eigen middelen.

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.

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.

Eerlijkheidshalve dient vermeld te worden dat de bovengenoemde kengetallen geen of nauwelijks strategische dan wel beleidsmatige informatiewaarde voor de BWB bevatten.

2 Financiering

2.1 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 rentelasten, het renteresultaat, de wijze waarop rente aan investeringen, grondexploitaties en taakvelden wordt toegerekend en de financieringsbehoefte.

2.2 Treasurybeheer en -beleid

De belangrijkste algemene doelstellingen van het treasurybeleid zijn:

- Het verzekeren van duurzame toegang tot financiële markten tegen acceptabele condities.
- Het tegengaan van ongewenste financiële risico's zoals renterisico's, koersrisico's, kredietrisico's, 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.

Risicoprofiel

De financieringsfunctie van de BWB is alleen gericht op ondersteuning van haar publieke taak. Het beheer heeft uitsluitend een voorzichtig, risicomijdend karakter. Gezien de aard en activiteiten van de BWB is het risicoprofiel beperkt. Het kredietrisico (oninbaarheid van geldleningen verstrekt aan derden), koersrisico en valutarisico wordt niet gelopen. Het 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.

2.3 Renterisico

Het renterisico kan worden gedefinieerd als de mate waarin het saldo van de rentelasten en rentebaten verandert door wijziging in het rentepercentage op leningen en uitzettingen met een rentetypische looptijd van één jaar of langer. 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.

		2020	2021	2022	2023
A	**Renterisico**	**205.000**	**205.000**	**150.000**	**150.000**
	Renteherziening				
	Aflossing	205.000	205.000	150.000	150.000
B	**Rente risiconorm**	**3.403.600**	**3.298.800**	**3.247.600**	**3.247.600**
	Begrotingstotaal	17.018.000	16.494.000	16.238.000	16.238.000
	Percentage voor berekening norm	20%	20%	20%	20%
C	**Ruimte onder risiconorm (B-A)**	**3.198.600**	**3.093.800**	**3.097.600**	**3.097.600**

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.

2.4 Kasgeldlimiet

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

Uitvoeringsregeling financiering decentrale overheden	Vlottende schuld	Vlottende middelen	Netto vlottende schuld of overschot
A. Gemiddeld vlottend overschot	**1.278.000**	**1.931.000**	**653.000**
Ultimo kwartaal 1			-
Ultimo kwartaal 2			-
Ultimo kwartaal 3			-
B. Berekening kasgeldlimiet			1.395.000
Begrotingstotaal			17.018.000
Percentage regeling			8,20%
C. Ruimte onder kasgeldlimiet			**2.048.000**
Gemiddeld vlottend overschot (A)			653.000
Kasgeldlimiet (B)			1.395.000

Voor de BWB bedraagt de kasgeldlimiet over het jaar 2020 totaal € 1.395.000. Gelet op het gemiddelde netto vlottende overschot aan financieringsmiddelen bedraagt de ruimte onder de kasgeldlimiet voor dit jaar ruim € 2.048.000.

2.5 Renteresultaat Treasury

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

	Omschrijving	Bedrag
A	Externe rentelasten over korte en lange financiering	-25.000
B	Externe rentebaten	175.000
	Saldo externe rentebaten	150.000
C	Interne eigen rente	0
D	Toerekening rente via renteomslag	0
	Renteresultaat op taakveld treasury	150.000

3 Bedrijfsvoering

3.1 Personeel

a. Personeelsbestand

De BWB heeft een personeelsbestand met een gemiddelde leeftijd van ongeveer 50 jaar. Net als bij veel andere overheden het geval is, is het ook voor de BWB voor sommige functies lastig om vaste invulling te vinden. Om te zorgen dat de bezetting op langere termijn geen gevaar loopt en er niet langdurig personeel ingehuurd moet worden voor specifieke functies (bijvoorbeeld taxateurs), is de BWB in 2018 een traject gestart waarbij trainees worden aangenomen die intern een scholingstraject volgen. Deze trajecten krijgen vorm door samenwerking te zoeken met opleiders, waardoor structuur wordt geboden en het benodige kennisniveau geborgd wordt.
Zittende medewerkers worden eveneens regelmatig bijgeschoold. Jaarlijks vindt een interne opleidingsdag plaats; daarnaast worden voor de afzonderlijke teams incompany trainingen over vakinhoud georganiseerd. In gezamenlijke trainingen wordt aandacht besteed aan zowel vakinhoud als de ontwikkeling van competenties.

b. CAR-UWO en Wnra

De looptijd van de CAO is tot 1 januari 2019. In 2019 zijn onderhandelingen gestart over verhoging van de salarissen. Daarnaast zal de wijziging van de CAR-UWO waarschijnlijk voorzien in een landelijk geregelde verlofregeling. Het is nog onbekend of deze in 2020 in werking zal treden.

3.2 Informatisering

De BWB kent een relatief complexe informatiearchitectuur. Het basisuitgangspunt voor de architectuur blijft daarbij de GEMMA-architectuur. De BWB is afhankelijk van digitale ondersteuning om haar werk uit te kunnen voeren. Daarom geldt als interne richtlijn dat backbone-applicaties altijd volgtijdelijk vervangen zullen worden en niet tegelijkertijd.

Gelet op het karakter van de gegevens die de BWB beheert, bestaat de noodzaak om informatieveiligheid goed te borgen in de organisatie. De BWB werkt volgens de Baseline Informatieveiligheid Overheden.

Zoals wettelijk is vereist, heeft de BWB een Functionaris Gegevensbescherming.

Op het gebied van Documentaire Informatievoorziening heeft de BWB de afgelopen jaren een forse (digitale) inhaalslag gemaakt. De BWB heeft voor haar archief substitutie verkregen. De BWB bereidt zich voor op aansluiting op het e-depot.

3.3 Communicatie

De BWB heeft de communicatie met de deelnemers in eerste instantie via regie-ambtenaren vormgegeven. Zij komen op regelmatige basis bijeen. Vragen van deelnemers aan de BWB en vice versa verlopen in eerste instantie ook via deze ambtenaren, in beide organisaties.

Voor de contacten die de BWB heeft met grootzakelijke klanten is een accountmanager benoemd. Deze onderhoudt de contacten en kijkt waar processen tussen de BWB en deze klanten efficiënter georganiseerd kunnen worden. Een voorbeeld hiervan zijn de convenanten die in 2018 tussen de BWB en woningstichtingen zijn gesloten.

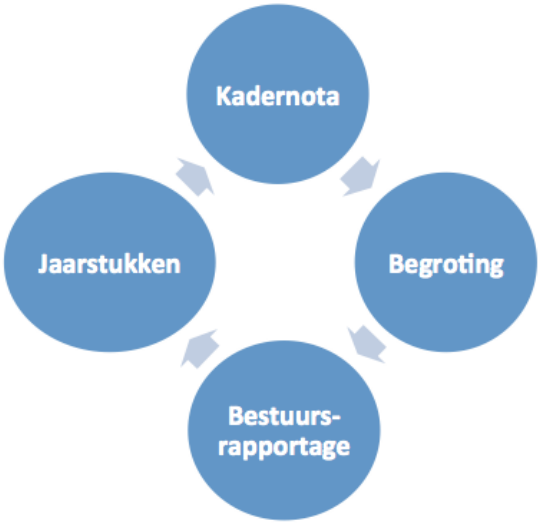
De BWB onderhoudt ook contacten met niet-deelnemers in het werkgebied van het waterschap.

Waar het gaat om digitale communicatie met burgers geldt dat er vanaf 2018 kosten in rekening worden gebracht voor het gebruik van DigiD en MijnOverheid. De beheer- en exploitatiekosten daarvan worden doorbelast op basis van een “prijs x hoeveelheid” (p*q) tariefstructuur. Het

gemeentelijke gedeelte van de factuur voor het gebruik van DigiD en MijnOverheid wordt gefinancierd door een uitname uit het Gemeentefonds, voor het waterschap is dit niet mogelijk. De VNG heeft hiervoor een vaste verdeelsleutel met het ministerie van BZK afgesproken: 40% komt voor rekening van de gemeenten en 60% voor rekening van het waterschap. In 2019 wordt door de VNG bezien of deze verdeelsleutel passend is. Afhankelijk van de uitkomsten van dit overleg vindt in 2020 al dan niet een bijstelling plaats.

3.4 Financiën

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



Dit geheel van activiteiten vraagt om een voortdurende bijstelling en professionalisering. De BWB is dan ook voortdurend bezig om een professionaliseringsslag te slaan op het gebied van financiën en planning en control. Onderdelen van deze professionalisering zijn het digitaliseren en het lager leggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie.

4 Niet van toepassing zijnde paragrafen

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

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

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

De BWB heeft verder geen kapitaalgoederen in eigendom. Zij huurt het kantoorpand op basis van een meerjarig onderhoudscontract van derden.

II FINANCIELE BEGROTING 2020

1 Algemeen

1.1 Inleiding

De financiële begroting geeft inzicht in algemene uitgangspunten waarop de geraamde baten en lasten van de verschillende programma's tot stand zijn gekomen. Verder zijn, conform de voorschriften van de BBV, deze geraamde baten en lasten voor het jaar 2020 en voor het meerjarenperspectief 2021-2023 inzichtelijk gemaakt. In de toelichting op de baten en lasten zijn niet alleen de verschillen ten opzichte van de begrotingscijfers aangegeven, maar zijn ook de incidentele baten en lasten in een overzicht aangegeven. Tenslotte is op hoofdlijnen de financiële positie van de BWB uiteengezet.

1.2 Financiële uitgangspunten

In de kadernota 2020 zijn algemene kaders en uitgangspunten geformuleerd, die gehanteerd worden bij het samenstellen van de programmabegroting voor het jaar 2020 en voor het meerjarenperspectief 2021-2023.

Algemene financiële kaders

Voorgesteld wordt de onderstaande algemene en financiële kaders te hanteren bij het opstellen van de programmabegroting:

- De begroting en het meerjarenperspectief dienen structureel sluitend te zijn.
- De begroting dient in principe opgesteld te worden op basis van bestaand beleid, tenzij eerder anders besloten door het Algemeen Bestuur.
- Een positief resultaat vloeit terug naar de deelnemers, tenzij het AB hierin afwijkend besluit.
- De begroting dient te voldoen aan het BBV, waarbij aandacht is voor:
    - Overzicht van incidentele baten en lasten
    - Opnemen van (prestatie) indicatoren in de begroting
    - Verwachte stand begin en eind begrotingsjaar van eigen en vreemd vermogen
    - De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

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 2019 gehanteerd en daarbij rekening houdend met de werkelijke baten en lasten over 2018 en met vastgestelde begrotingswijzigingen.
- De ramingen voor de loon en prijsstijgingen voor het jaar 2020 worden gebaseerd op de meest actuele percentages van het Centraal Planbureau[1] (CPB). Op basis van de huidige inzichten bedragen deze percentages:
    - Loonstijging van: 2,5%
    - Prijsstijging van: 1,7%
- In het meerjarenperspectief wordt gerekend met constante prijzen.

Formatie en loonsom

Voor het aantal personeelsleden wordt gerekend met de meest actueel vastgestelde formatie, hierbij rekening houdend met de uitbreiding formatie naar aanleiding van de uitbreiding takenpakket Breda. De meest actuele vastgestelde formatie komt met de taakuitbreiding van Breda uit op 128 fte.

[1] Bron: CPB: middellangetermijnverkenning 2018-2021

2 Baten en lasten begroting 2020- 2023

2.1 Overzicht van baten en lasten 2020

Naam Programma	Lasten 2020	Baten 2020	Saldo per programma	Mutaties reserves	Saldo na bestemming
Waarderen	2.959.000		2.959.000 N	0	2.959.000 N
Heffen	3.150.000		3.150.000 N	0	3.150.000 N
Innen	1.678.000	2.000.000	322.000 V	0	322.000 V
Sub totaal programma's	7.787.000	2.000.000	5.787.000 N	0	5.787.000 N
0verhead	8.351.000	410.000	7.941.000 N	0	7.941.000 N
Projectkosten	780.000	780.000	0 V		0 V
Treasury	25.000	175.000	150.000 V	0	150.000 V
Bijdrage deelnemers		13.653.000	13.653.000 V	0	13.653.000 V
Heffing vennootschapsbelasting	0	0	0	0	0
Post onvoorzien	75.000	0	75.000 N	0	75.000 N
Sub totaal overhead/financiën	9.231.000	15.018.000	5.787.000 V	0	5.787.000 V
Totaal exploitatie	17.018.000	17.018.000	0	0	0
Begrotingsresultaat 2020	0	0	0	0	0
Totaal exploitatie	17.018.000	17.018.000	0	0	0

2.2 Overzicht meerjarenperspectief baten en lasten 2020 - 2023

Naam Programma	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
LASTEN						
Waarderen	2.090.000	1.814.000	2.959.000	2.959.000	2.959.000	2.959.000
Heffen	2.787.000	3.159.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000	3.150.000
Innen	1.436.000	1.670.000	1.678.000	1.678.000	1.678.000	1.678.000
Sub totaal programma's	6.313.000	6.643.000	7.787.000	7.787.000	7.787.000	7.787.000
Kosten overhead	8.290.000	8.017.000	8.351.000	8.351.000	8.351.000	8.351.000
Projectkosten	148.000	702.000	780.000	256.000		
Treasury	21.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Vennootschapsbelasting	0	0	0	0	0	0
Post onvoorzien	0	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Sub totaal overhead	8.459.000	8.819.000	9.231.000	8.707.000	8.451.000	8.451.000
Totaal lasten exploitatie	14.772.000	15.462.000	17.018.000	16.494.000	16.238.000	16.238.000

Naam Programma	Rekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
BATEN						
Waarderen	12.000	0	0	0	0	0
Heffen	0	0	0	0	0	0
Innen	2.095.000	2.150.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Sub totaal programma's	2.107.000	2.150.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Opbrengst overhead	438.000	395.000	410.000	410.000	410.000	410.000
Projectkosten	148.000	702.000	780.000	256.000		
Treasury	174.000	235.000	175.000	175.000	175.000	175.000
Bijdrage deelnemers	11.695.000	11.980.000	13.653.000	13.653.000	13.653.000	13.653.000
Vennootschapsbelasting	0	0	0	0	0	0
Post onvoorzien	0	0	0	0	0	0
Sub totaal overhead	12.455.000	13.312.000	15.018.000	14.494.000	14.238.000	14.238.000
Totaal baten exploitatie	14.562.000	15.462.000	17.018.000	16.494.000	16.238.000	16.238.000
Result. voor bestemming	210.000 N	0	0	0	0	0
Mutaties in reserves	45.000 V	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	165.000 N	0	0	0	0	0

3. Toelichting op baten en lasten 2020

Onderstaand is op hoofdlijnen een toelichting gegeven op de belangrijkste verschillen tussen de primaire begroting 2019 en de begroting 2020 per programma. De belangrijkste wijzigingen tussen begroting 2019 en 2020 komen door het samenvoegen van 5 programma's naar 3 programma's. Daarnaast zorgt ook de uitbreiding van taken van gemeente Breda voor wijzigingen in de begroting. In de begroting 2020 zijn de effecten van de uitbreiding van de taken van Breda integraal meegenomen. Hierna is dit per onderdeel waar nodig toegelicht.

3.1 Waarderen € 1.145.000 nadelig

Het programma Waarderen is te specificeren in de volgende onderdelen:

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Verschil	
Lasten	2.090.000	1.814.000	2.959.000	1.145.000	N
Loonkosten huidig personeel	1.188.000	1.354.000	2.329.000	975.000	N
Inhuur personeel	427.000	50.000	100.000	50.000	N
Kosten objectbeheer	475.000	410.000	530.000	120.000	N
Baten	12.000	0	0	0	
bijdrage objectbeheer	12.000				
Saldo	**2.078.000**	**1.814.000**	**2.959.000**	**1.145.000**	**N**

Toelichting

De personele lasten binnen dit programma zijn verhoogd met een bedrag van € 1.028.000 ten opzichte van 2019. Deze substantiële stijging wordt enerzijds veroorzaakt door de reguliere looncompensatie voor 2020 en anderzijds door de uitbreiding van de formatie met 12 fte als gevolg van de taakuitbreiding van Breda.

De directe kosten objectbeheer betreft onder andere de kosten voor het verkrijgen van beeldmateriaal en specifieke automatiseringskosten ten behoeve van waardering van de objecten. Naast de reguliere prijscompensatie zijn met name de kosten objectbeheer WOZ, op basis van de ervaringsgegevens over 2018, verhoogd met een bedrag van € 65.000. Daarnaast zorgt de taakuitbreiding van de gemeente Breda voor een extra kostenpost van € 55.000 voor dit onderdeel

3.2 Heffen € 9.000 voordelig

Het programma Heffen is te specificeren in de volgende onderdelen:

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Verschil	
Lasten	2.787.000	3.159.000	3.150.000	9.000	V
Loonkosten huidig personeel	2.325.000	2.654.000	2.700.000	46.000	N
Inhuur personeel	77.000	160.000	100.000	60.000	V
Kosten gegevensbeheer	103.000	140.000	115.000	25.000	V
Griffie- en proceskosten	281.000	205.000	235.000	30.000	N
Betaling dwangsommen	1.000	0	0	0	N
Baten					
Saldo	**2.787.000**	**3.159.000**	**3.150.000**	**9.000**	**V**

Toelichting:
De personele lasten binnen dit programma zijn verhoogd met een bedrag van € 106.000 ten opzichte van 2019. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de reguliere looncompensatie voor 2020.

De budgetten gegevensbeheer en griffie en proceskosten zijn aangepast op basis van de werkelijke uitgaven over voorgaande jaren. Met inachtneming van de reguliere prijscompensatie voor 2020, voor zover van toepassing betekent dit per saldo een verhoging van het budget met € 5.000 ten opzichte van het begrotingsjaar 2019.

3.3 Innen € 158.000 nadelig

Het programma invordering is te specificeren in de volgende onderdelen:

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Verschil	
Lasten	1.436.000	1.670.000	1.678.000	8.000	N
Loonkosten huidig personeel	1.239.000	1.412.000	1.473.000	61.000	N
Inhuur personeel	0	30.000	0	30.000	V
Bankkosten	121.000	125.000	125.000	0	V
Kosten dwanginvordering	50.000	78.000	53.000	25.000	V
Scanvoertuig	15.000	13.000	16.000	3.000	N
Kosten m.b.t. kwijtschelding	11.000	12.000	11.000	1.000	V
Baten	2.095.000	2.150.000	2.000.000	150.000	N
Opbrengst vervolgingskosten	2.093.000	2.150.000	2.000.000	150.000	N
Bijdrage scanvoertuig	2.000		0		
Saldo	**- 659.000**	**- 480.000**	**- 322.000**	**158.000**	**N**

Toelichting:
De personele lasten binnen dit programma zijn per saldo verhoogd met een bedrag van € 31.000 ten opzichte van 2019. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de reguliere looncompensatie voor 2020.
De opbrengst van de vervolgingskosten is naar beneden bijgesteld met een bedrag van € 150.000 in verband met een beter betaalgedrag van de belastingplichtigen en de gewijzigde kostentoerekening naar de deelnemers. Hier staat tegenover dat ook minder vaak dwanginvordering behoeft te worden toegepast. Als gevolg daarvan is deze kostenpost verlaagd met een bedrag van € 25.000.

3.4 Project waarderen op gebruiksoppervlakte

Het project waarderen op gebruiksoppervlakte loopt door tot in 2021. De projectkosten voor het begrotingsjaar 2020 zijn als volgt te specificeren:

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Verschil	
Lasten	148.000	702.000	780.000	78.000	N
Projectkosten	122.000	570.000	645.000	65.000	N
Door te schuiven btw	26.000	122.000	135.000	13.000	N
Baten	148.000	702.000	780.000	78.000	V
Bijdrage deelnemers	148.000	702.000	780.000	78.000	V
Saldo	**0**	**0**	**0**	**0**	

Toelichting:
Voor het project is een projectplan opgesteld waar de in te schatten kosten zijn vermeld. In totaal is er een bedrag van € 1.875.000 begroot, verspreid over de periode 2018-2021.

3.5 Overhead € 319.000 nadelig

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

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Verschil	
Lasten	8.290.000	8.017.000	8.351.000	334.000	N
Personeel	2.380.000	2.720.000	2.881.000	161.000	N
Inhuur derden	1.064.000	420.000	350.000	70.000	V
Overige personele kosten	286.000	360.000	330.000	30.000	V
Bedrijfsvoering	227.000	217.000	285.000	68.000	N
Kantoorkosten	702.000	690.000	705.000	15.000	N
Informatisering/automatisering	1.710.000	1.780.000	1.890.000	110.000	N
Huisvesting	866.000	930.000	930.000	0	V
Project WNRA	4.000	0	0	0	
Door te schuiven BTW	1.051.000	900.000	980.000	80.000	N
Baten	438.000	395.000	410.000	15.000	V
Bijdragen loonkosten	139.000	155.000	100.000	55.000	N
Bijdrage uitloopschalen	184.000	195.000	200.000	57.000	V
Bijdrage overige goederen en diensten	115.000	45.000	110.000	65.000	V
Saldo	**7.852.000**	**7.622.000**	**7.941.000**	**319.000**	**N**

Toelichting

personeelslasten

De salarislasten en de kosten van inhuur zijn rechtstreeks verantwoord binnen de diverse programma's waarop ze betrekking hebben. In onderstaande tabel is een totaalbeeld geschetst van de totale personeelslasten (inhuur plus eigen personeel) in 2020 exclusief het project waarderen op gebruiksoppervlakte.

Programma	Salarislasten	Inhuur	Totale lasten
Waarderen	2.329.000	100.000	2.429.000
Heffen	2.700.000	100.000	2.800.000
Innen	1.473.000	0	1.473.000
Overhead	2.881.000	350.000	3.231.000
Totale lasten	9.383.000	550.000	9.933.000
Geraamde lasten 2019	8.140.000	660.000	8.800.000
Verschil	**1.243.000 N**	**110.000 V**	**1.133.000 N**

De stijging van de personeelslasten met € 1.133.000 ten opzichte van 2019 wordt veroorzaakt door:

a. Uitbreiding takenpakket gemeente Breda 839.000 nadeel

In 2018 heeft de gemeente Breda aangegeven dat zij een substantieel tak van de WOZ taken willen overdragen aan de BWB. Voor uitvoering van deze taakuitbreiding is een extra formatie nodig van afgerond 12 fte. De kosten hiervan worden begroot op een bedrag van € 839.000 ten opzichte van de primaire begroting 2019.

b. Nominale loonontwikkeling voor 2020 254.000 nadeel
Zoals in de kadernota 2020 is aangegeven wordt voor de begroting 2020 rekening gehouden met een nominale loonontwikkeling van 2,5%. Rekening houdend met de formatie-uitbreiding als gevolg van de taakuitbreiding van de gemeente Breda zorgt dit voor hogere loonkosten van € 254.000.

c. Kosten woon- werkverkeer 150.000 nadeel
Op grond van de arbeidsvoorwaarden wordt aan de medewerkers een vergoeding verstrekt voor reiskosten woon-werkverkeer. Conform de richtlijnen van de BBV dienen deze reiskosten verantwoord te worden onder de post salarislasten.

d. Lagere lasten post inhuur derden 110.000 voordeel
Tot en met 2019 werden de kosten voor onder andere de ondersteuning van het inkoopbureau ten laste van de post inhuur personeel gebracht. Deze kosten zijn de begroting 2020 afzonderlijk geraamd onder de component bedrijfsvoering.

Overige personele lasten
De raming van de post overige personele lasten is verlaagd met een bedrag van € 30.000. Op grond van de werkelijke uitgaven is het te rechtvaardigen om de onderdelen werving en selectie en vorming en opleiding binnen deze post te verlagen met € 50.000. Als gevolg van de taakuitbreiding van de gemeente Breda en de daaraan gekoppelde formatie-uitbreiding is deze verlaging teruggebracht tot een bedrag van € 30.000 ten opzichte van de begroting 2019.

Bedrijfsvoering
De raming van de post bedrijfsvoering is verhoogd met een bedrag van € 68.000, hetgeen met name wordt veroorzaakt doordat op deze post de kosten voor de inzet van het inkoopbureau hier zijn verantwoord tot een bedrag van € 50.000. Daarnaast is een extra budget opgenomen van € 8.000 in verband met de taakuitbreiding van de gemeente Breda. Het restant van de stijging van € 10.000 is een gevolg van de reguliere prijscompensatie en diverse kleinere mutaties.

Huisvesting
Binnen deze post hebben zich ten opzichte van de begroting 2019 geen wijzigingen voorgedaan.

Kantoorkosten
De raming van de post kantoorkosten is verhoogd met een bedrag van € 15.000, Deze hogere lasten hebben enerzijds betrekking op de reguliere prijsstijging (€ 4.000) en anderzijds zorgt de taakuitbreiding van de gemeente Breda voor hogere kosten van € 11.000.

Automatisering
De raming van de post automatisering is verhoogd met € 110.000 ten opzichte van 2019. Deze stijging wordt nagenoeg volledig veroorzaakt door de taakuitbreiding van de gemeente Breda. Rekening is gehouden met hogere licentiekosten (€ 75.000) en met hogere beheerkosten voor kantoorautomatisering (€ 20.000). Daarnaast stijgen de kosten nog met € 10.000 in verband met de reguliere prijscompensatie.

Door te schuiven BTW
De hogere materiele exploitatiekosten (taakuitbreiding Breda en prijscompensatie) zorgt ook voor een hogere door te schuiven BTW tot een bedrag van € 80.000.

3.6 Treasury € 60.000 nadelig

De post treasury is te specificeren als volgt:

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Verschil	
Lasten	21.000	25.000	25.000	0	N
Rentelasten	21.000	25.000	25.000	00	N
Baten	174.000	235.000	175.000	60.000	N
Renteopbrengsten	174.000	235.000	175.000	60.000	N
Saldo	**153.000**	**210.000**	**150.000**	**60.000**	**N**

Toelichting:
Op deze post zijn de betaalde rentelasten verantwoord over de afgesloten langlopende geldleningen. De raming voor rentevergoedingen van belastingplichtigen is aangepast aan de werkelijke ontvangsten over 2018.

3.7 Bijdrage deelnemers € 1.673.000 voordelig

De post bijdrage deelnemers ontwikkelt zich als volgt:

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Verschil	
Baten	11.695.000	11.980.000	13.653.000	1.673.000	V
Bijdrage deelnemers	11.695.000	11.980.000	13.653.000	1.673.000	V
Saldo	**11.695.000**	**11.980.000**	**13.653.000**	**1.673.000**	**V**

Toelichting:
Om een sluitende begroting 2020 te presenteren stijgt de bijdrage met een bedrag van € 1.673.000. Op hoofdlijnen is deze stijging als volgt te verklaren:

- bruto aandeel taakuitbreiding gemeente Breda 1.380.000
- Reguliere loon en prijsmutaties 2020 250.000
- Lagere vervolgingskosten en invorderingsrente 200.000
- Besparing overige deelnemers taakuitbreiding Breda - 203.000
- Per saldo toename kleinere mutaties 46.000

Gevolgen taakuitbreiding gemeente Breda
Bij de beoogde taakuitbreiding van de gemeente Breda is destijds uitgegaan van een extra bijdrage van € 1.200.000 exclusief BTW. Op basis van de voorliggende begroting 2020 bedraagt de extra bijdrage € 1.380.000 ten opzichte van 2019. Voor alle duidelijkheid dit betreft de bruto bijdrage inclusief de compensabele BTW.
Een nadere specificatie van genoemde bruto extra bijdrage van € 1.380.000 geeft onderstaand beeld:

1. Hogere bijdrage zoals in 2018 aangegeven 1.200.000
2. Loon en prijscompensatie over 2019 50.000
3. Hogere compensabele BTW (terug te vorderen) 130.000

NB: Daarnaast stijgt de bijdrage van de gemeente Breda nog met € 120.000 door een substantiële stijging van het aantal bezwaren op de parkeerbelasting.

Zoals destijds reeds aangeven heeft een en ander een lagere bijdrage voor de overige deelnemers tot gevolg. Per saldo betekent dit voor alle overige deelnemers een lagere bijdrage van € 203.000.

Loon en prijscompensatie 2020
In de begroting is rekening gehouden met een loonstijging van 2,5 % en een prijsstijging van 1,7 %.

Lagere vervolgingskosten en invorderingsrente
Zie hiervoor de toelichting bij de onderdelen 3.1 en 3.7.

Specificatie deelnemersbijdrage 2020
Het verloop van de deelnemersbijdrage over de periode 2019 en 2020 geeft onderstaand beeld. Dit overzicht is exclusief de projectbijdrage voor het project waarderen naar gebruiksoppervlakte.

Deelnemers	Jaarrekening 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Compensabele BTW 2020
Bergen op Zoom	1.202.600	1.216.000	1.224.000	81.000
Breda	1.174.800	1.092.000	2.593.000	199.000
Dongen	405.800	413.000	410.000	28.000
Etten-Leur	711.600	721.000	723.000	49.000
Halderberge	508.400	511.000	516.000	36.000
Moerdijk	719.400	734.000	724.000	51.000
Oosterhout	1.024.400	1.022.000	1.053.000	70.000
Roosendaal	1.316.300	1.318.000	1.338.000	91.000
Rucphen	379.300	385.000	395.000	28.000
Woensdrecht	418.000	417.000	425.000	28.000
Zundert	414.100	409.000	423.000	28.000
Brabantse Delta	3.585.800	3.742.000	3.829.000	
Totaal	**11.860.500**	**11.980.000**	**13.653.000**	**689.000**

Het verloop van de bruto bijdrage over 2019 en 2020 in relatie tot de door de deelnemers terug te vorderen BTW geeft onderstaand beeld.

Deelnemers	Bruto bijdrage 2019	Netto bijdrage 2019	Bruto bijdrage 2020	Netto bijdrage 2020	Verschil
Bergen op Zoom	1.216.000	1.130.000	1.224.000	1.143.000	13.000 N
Breda	1.092.000	1.023.000	2.593.000	2.394.000	1.371.000 N
Dongen	413.000	383.000	410.000	382.000	1.000 V
Etten-Leur	721.000	669.000	723.000	674.000	5.000 N
Halderberge	511.000	473.000	516.000	480.000	7.000 N
Moerdijk	734.000	679.000	724.000	673.000	6.000 V
Oosterhout	1.022.000	950.000	1.053.000	983.000	33.000 N
Roosendaal	1.318.000	1.222.000	1.338.000	1.247.000	25.000 N
Rucphen	385.000	357.000	395.000	367.000	10.000 N
Woensdrecht	417.000	387.000	425.000	397.000	10.000 N
Zundert	409.000	380.000	423.000	395.000	15.000 N
Brabantse Delta	3.742.000	3.742.000	3.829.000	3.829.000	87.000 N
Totaal	**11.980.000**	**11.395.000**	**13.653.000**	**12.964.000**	**1.569.000 N**

Nadere analyse per deelnemer

Het verschil in de netto bijdrage ten opzichte van de begroting 2019 is afhankelijk van diverse componenten. Op hoofdlijnen zijn deze als volgt onder te verdelen:

- Nominale kostenstijging, welke voor iedere deelnemer hetzelfde is (bedraagt ongeveer 2,8 %)
- Effecten van mutaties in de eenheden (zowel de hoofdproducten als de exoten. Per deelnemer kan dit fors afwijken.
- De gevolgen van de taakuitbreiding van de gemeente Breda. Voor de overige deelnemers bedraagt deze ruim 1,8 %.
- Verschuiving van de compensabele BTW. Door de taakuitbreiding van de gemeente Breda vindt een verschuiving plaats van de verdeling van de compensabele BTW binnen het product waarderen.

Deelnemers	Nominale kostenstijging	Effecten eenheden/ exoten	Effecten Breda	Effect BTW compensatie	Netto Resultaat
Bergen op Zoom	32.000 N	2.000 V	22.000 V	5.000 N	13.000 N
Breda	51.000 N	120.000 N	1.200.000 N		1.371.000 N
Dongen	12.000 N	7.000 V	8.000 V	2.000 N	1.000 V
Etten-Leur	20.000 N	5.000 V	13.000 V	3.000 N	5.000 N
Halderberge	14.000 N	0 N	9.000 V	2.000 N	7.000 N
Moerdijk	21.000 N	17.000 V	14.000 V	4.000 N	6.000 V
Oosterhout	29.000 N	21.000 N	19.000 V	2.000 N	33.000 N
Roosendaal	37.000 N	8.000 N	25.000 V	5.000 N	25.000 N
Rucphen	11.000 N	6.000 N	7.000 V	0 N	10.000 N
Woensdrecht	12.000 N	4.000 N	8.000 V	2.000 N	10.000 N
Zundert	12.000 N	10.000 N	8.000 V	1.000 N	15.000 N
Brabantse Delta	106.000 N	51.000 N	70.000 V		87.000 N
Totaal	**357.000 N**	**189.000 N**	**997.000 N**	**26.000 N**	**1.569.000 N**

Meerjarenperspectief deelnemersbijdrage 2021-2023

Onderstaand is tevens het meerjarenperspectief in beeld gebracht van de deelnemersbijdrage over de jaren 2021 tot en met 2023. Zoals bij de algemene financiële uitgangspunten al is aangegeven, wordt bij het meerjarenperspectief gerekend met constante prijzen.

Deelnemer	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Compensabele BTW
Bergen op Zoom	1.224.000	1.224.000	1.224.000	81.000
Breda	2.593.000	2.593.000	2.593.000	199.000
Dongen	410.000	410.000	410.000	28.000
Etten-Leur	723.000	723.000	723.000	49.000
Halderberge	516.000	516.000	516.000	36.000
Moerdijk	724.000	724.000	724.000	51.000
Oosterhout	1.053.000	1.053.000	1.053.000	70.000
Roosendaal	1.338.000	1.338.000	1.338.000	91.000
Rucphen	395.000	395.000	395.000	28.000
Woensdrecht	425.000	425.000	425.000	28.000
Zundert	423.000	423.000	423.000	28.000
Brabantse Delta	3.829.000	3.829.000	3.829.000	
Totaal	**13.653.000**	**13.653.000**	**13.653.000**	**689.000**

3.8 Incidentele baten en lasten

Binnen de begroting 2020 zijn de volgende incidentele baten en lasten opgenomen:

Incidentele baten en lasten	baten	lasten
Project waarderen op gebruiksoppervlakte	**780.000**	**780.000**
Bijdrage project waarderen	780.000	
Projectkosten		780.000
Totalen incidentele baten en lasten	**780.000**	**780.000**

3.9 Mutaties reserves

Er vinden in de begroting 2020 geen mutaties in reserves plaats.

4 Uiteenzetting financiële positie

4.1 Algemeen

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

4.2 Geprognosticeerde balans

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

Omschrijving	Balans 1 jan '19	Balans 1 jan '20	Balans 1 jan '21	Balans 1 jan '22	Balans 1 jan '23	Balans 1 jan '24
ACTIVA						
Vaste activa						
Materiele vaste activa	879.100	887.000	1.118.000	785.000	590.000	398.000
Vlottende activa						
Uitzettingen korte dan 1 jr	1.958.900	1.743.000	1.227.000	1.355.000	1.400.000	1.442.000
Liquide middelen	-25.300	0	0	0	0	0
Overlopende activa	188.000	188.000	188.000	188.000	188.000	188.000
Totaal activa	**3.000.700**	**2.818.000**	**2.533.000**	**2.328.000**	**2.178.000**	**2.028.000**

Naam Programma	Balans 1 jan '19	Balans 1 jan '20	Balans 1 jan '21	Balans 1 jan '22	Balans 1 jan '23	Balans 1 jan '24
PASSIVA						
Vaste passiva						
Bestemmingsreserves	-165.600	0	0	0	0	0
Voorzieningen	223.500	80.000	0	0	0	0
Vaste schulden langer 1 jr	1.665.000	1.460.000	1.255.000	1.050.000	900.000	750.000
Vlottende passiva						
Schulden korter dan 1 jr	1.004.500	1.005.000	1.005.000	1.005.000	1.005.000	1.005.000
Overlopende passiva	273.200	273.000	273.000	273.000	273.000	273.000
Totaal passiva	**3.000.700**	**2.818.000**	**2.533.000**	**2.328.000**	**2.178.000**	**2.028.000**

4.3 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
			2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Activa	Financiële vaste activa	Kapitaalverstrekkingen en leningen	0	0	0	0	0
		Uitzettingen	0	0	0	0	0
	Vlottende activa	Uitzettingen	-215.900	-516.000	128.000	45.000	42.000
		Liquide middelen	25.300	0	0	0	0
		Overlopende activa	0	0	0	0	0
Passiva	Vaste Passiva	Vaste schuld	-205.000	-205.000	-205.000	-150.000	-150.000
	Vlottende passiva	Vlottende schuld	500	0	0	0	0
		Overlopende passiva	-200	0	0	0	0
Eventuele boekwinst bij verkoop effecten en (im)materiële vaste activa			0	0	0	0	0
EMU-SALDO			**14.100**	**-311.000**	**333.000**	**195.000**	**192.000**

5 Overzicht baten en lasten per taakveld

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

Nr.	Naam taakveld	Lasten 2020	Baten 2020	Saldo
0.10	Mutaties reserves			-
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten			-
0.4	Ondersteuning organisatie (Overhead)	8.351.500	410.000	-7.941.500
0.5	Treasury	25.000	175.000	150.000
0.64	Belastingen overig	8.566.500	16.433.000	7.866.500
0.8	Overige baten en lasten	75.000		-75.000
	Totaal	**17.018.000**	**17.018.000**	**-**

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.

BIJLAGE(N)

Bijlage 1: Risicoprofiel BWB over 2020 en volgende jaren

Risico	Toelichting	I(ncidenteel) S(tructureel)	Financiële omvang	Kans	Berekend risico
Risico's primaire proces					
Taxeren op gebruiksoppervlakte	Vanaf 1 januari 2022 moeten de woningen wettelijk gezien getaxeerd worden op basis van de gebruiksoppervlakte. Dit omvangrijk en arbeidsintensief project brengt als risico mee, dat het project niet tijdig en goed wordt afgerond.	I	€ 1.000.000	10 %	€ 100.000
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.	S	€ 100.000	30 %	€ 30.000
Risico's m.b.t. bedrijfsvoering					
Invullen vacatures	De aantrekkende 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					
Aanbesteding belastingapplicatie	De belangrijkste applicatie van de relatief complexe informatie-architectuur van de BWB dient vóór 2020 te worden vervangen. Het vinden van een geschikte leverancier en de vervolgens de implementatie brengen risico's met zich mee.	I	€ 1.500.000	10 %	€ 150.000
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					€ 470.000

Bijlage 2: Infographic Belastingsamenwerking West-Brabant

