

STRATEGIE BWB 2020 - 2024

*Moderniseren en
diversificeren*

1. Inleiding & Samenvatting

Sinds 2012 voert de BWB haar primaire taken op het gebied van heffen en innen van belastingen en het beheer van de WOZ uit voor een groeiend aantal deelnemers. De reden voor de oprichting van de BWB als samenwerkingsverband was gelegen in de verwachting dat zij de taken kwalitatief beter, tegen lagere kosten, met een robuustere bedrijfsvoering zou kunnen uitvoeren. En die verwachtingen heeft ze waargemaakt.

Deze strategienota verschijnt op een moment dat veel gemeenten onder grote financiële druk staan. De deelnemers verlangen van de BWB een hoge mate van kostenbewustzijn. Het feit dat het kostenniveau van de BWB meer dan een derde onder dat van de initiatiefnemers voor de GR ligt laat zien dat dat kostenbewustzijn er in ruime mate is.

Dat hoort ook bij de typologie van de organisatie. De BWB is een machinebureaucratie waarin standaardisatie van werkprocessen en het bereiken van een hoge mate van efficiënt in de uitvoering van haar taken een belangrijk sturingsmechanisme is. De functionele organisatiestructuur is gericht op het bereiken van schaalvoordelen en ontdebellen van taken. Ook bij de implementatie en inrichting van de nieuwe belastingapplicatie zijn verdere standaardisatie, uniformering en vereenvoudiging leidende uitgangspunten om verdere efficiencyverhoging te realiseren.

De strategienota gaat in op de volgende vragen:

- Wat zijn de bepalende ontwikkelingen voor de BWB in de komende jaren?
- Wat zijn de lange termijn doelstellingen van de BWB voor de periode 2020 – 2024?
- Hoe worden die doelstellingen gerealiseerd?

Bij de beantwoording van die vragen blijft kostenbewustzijn een belangrijk uitgangspunt. Dat kan op verschillende manieren worden bereikt.

- Hetzelfde doen tegen lagere kosten. Daartoe rekenen we ook de financiële voordelen bij toetreding van nieuwe deelnemers.
- De bestaande organisatie gebruiken voor andere producten en diensten waar de deelnemers behoefte aan hebben. Denk aan de uitvoering van meer invorderingstaken. Analooq aan nieuwe toetreders leidt dat tot voordeligere toedeling van overheadkosten over meer producten.
- Inzet van moderne methoden en technieken, zoals kunstmatige intelligentie en data analytics.
- Verhoging van de efficiency van de uitvoering door vereenvoudiging en uniformering van verordeningen (afgemeten aan de impact ervan op de uitvoering). Dit vereist commitment van de deelnemers om bij de ambtelijke voorbereiding van de verordeningen nauw samen te werken met elkaar én de BWB, met als doel de bestuurlijke doelen van de deelnemers te realiseren tegen minimale, c.q. acceptabele kosten.

Om toekomstbesteding te blijven zal de BWB ook moeten investeren, zowel in IT, als in de medewerkers. De rapportage van de Waarderingskamer aan de staatssecretaris van Financiën over de stand van de WOZ is wat dat betreft exemplarisch voor het volledige werkveld van de lokale belastingen.

Het is van belang dat degenen die (bestuurlijk) verantwoordelijk zijn voor de WOZ-uitvoering zich realiseren dat in de komende jaren het percentage ICT-kosten ten opzichte van de personeelskosten aanzienlijk hoger zal komen te liggen. Wij zullen dat bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties ook op bestuurlijk niveau onder de aandacht brengen.

(...)

De investeringsagenda voor de komende jaren betreft echter niet alleen de ICT-kosten. Er zal ook geïnvesteerd moeten worden in de vakbekwaamheid van mensen omdat de aard van het werk verandert. Het werken met op AI-technieken gebaseerde systemen voor marktanalyse en modelmatige waardebeoordeling vereist een ander niveau medewerkers met andere kennis en vaardigheden dan die nodig zijn voor bijvoorbeeld het individueel beoordelen van gegevens over een verkooptransactie in relatie tot de vastgestelde WOZ-waarde.

*Waarderingskamer
Stand van de WOZ 2019*

Hoofdstuk 2 behandelt kort de huidige stand van zaken van de BWB.

Hoofdstuk 3 wijst enerzijds op het feit dat de identiteit van de BWB bepalend is voor de relevantie van sommige ontwikkelingen en de keuzes die die met zich mee brengen. Tevens wordt ingegaan op enkele van de belangrijkste ontwikkelingen van de komende jaren.

Hoofdstuk 4 presenteert de strategie van de BWB voor de komende vijf jaar. Daarbij ligt de focus op het verder verhogen van de efficiency van de organisatie. Maar daarnaast wordt ook gewezen op de kansen die ontwikkelingen bieden om te komen tot nieuwe producten en diensten en het verhogen van de maatschappelijke meerwaarde van de BWB.

Hoofdstuk 5 besteedt in globale termen aandacht aan de effecten van de ontwikkelingen in de omgeving en van de strategie daarin van de BWB op de organisatie.

2. BWB 2012 – 2019

De GR BWB is in 2010 opgericht met als doel het versterken van de uitvoering van het heffen en innen van de waterschaps- en de gemeentelijke belastingen en de uitvoering van de wet WOZ voor de deelnemers. Die versterking spitste zich toe op drie criteria:

- Kostenverlaging
Op voorhand becijferde Berenschot de synergievoordelen op 26%. Gecorrigeerd voor het prijsindexcijfer ligt de deelnemersbijdrage voor 5 van de 6 initiatiefnemers¹ inmiddels 34% onder het kostenniveau van voor de oprichting van de BWB.

	Calculatie Berenschot 2008	Kostenniveau o.b.v. Jaarrekening 2018
Waterschap Brabantse Delta	77%	62%
Gemeenten	71%	68%
Totaal	74%	66%

¹ Breda wordt buiten beschouwing gelaten omdat het feitelijke takenpakket een ander is dan op voorhand werd aangenomen, waardoor vergelijking van kosten mank gaat.

Tussen 2013 en 2018 zijn de belastingopbrengsten voor de vijf deelnemers, eveneens gecorrigeerd voor inflatie, met 3,6% stegen. Daarmee rekening houdend ligt het kostenniveau nog aanzienlijk lager dan de genoemde 66%.

- Wegnemen van de kwetsbaarheid van de uitvoering door schaalvergroting. Het mag voor zich spreken dat de schaalvergroting geleid heeft tot een robuustere uitvoeringsorganisatie. In 2012 is de BWB gestart met de uitvoering van haar taken. Het aantal deelnemers is inmiddels verdubbeld tot 12. Vanaf 1 mei 2019 volgt een taakuitbreiding voor de gemeente Breda, waarbij een deel van de WOZ-taken worden overgenomen.
- Kwaliteitsverbetering van de uitvoering. Begonnen met twee sterren heeft de BWB voor het derde jaar op rij vier sterren toegekend gekregen van de Waarderingskamer.

Met een bedrag aan opgelegde belastingen van circa € 400 miljoen is het belang van de BWB voor de deelnemers enorm groot. Bij bestuurlijke afwegingen en beslissingen worden risico's op dat front vermeden.

De BWB is een machinebureaucratie waarin standaardisatie van werkprocessen en het bereiken van een hoge mate van efficiënt in de uitvoering van haar taken een belangrijk sturingsmechanisme is. De functionele organisatiestructuur is gericht op het bereiken van schaalvoordelen en ontdebellen van taken.

Ook bij de implementatie en inrichting van de nieuwe belastingapplicatie zijn verdere standaardisatie, uniformering en vereenvoudiging leidende uitgangspunten om verdere efficiencyverhoging te realiseren.

Tot en met 2020 is Centric de leverancier voor de belastingapplicatie. Op 26 juli jongstleden is het contract getekend met GOUW IT voor de jaren daarna. Het komende jaar worden gebruikt voor het implementatietraject waarvan verwacht wordt dat het ook tot nieuwe efficiencywinst zal leiden.

De personele formatie is 128 fte.

Zeven jaar na de start van de BWB, met een verdubbeld aantal deelnemers en de nodige verschuivingen in de takenpakketten per deelnemer is het tijd om de kostenverdeelstaat te evalueren en eventueel aan te passen aan de huidige realiteit.

3. Identiteit en Omgeving van de BWB

3.1. Identiteit

Hoe definiëren wij onze kerntaken en onze meerwaarde voor de samenleving? Dat is bepalend voor de richting waarin wij ons verder ontwikkelen en de ontwikkelingen waarnaar wij kijken in onze omgeving. Hieronder zal blijken dat we daarin deels zelf keuzes kunnen maken. Maar we zien ook externe ontwikkelingen die bepalend zijn voor de ontwikkelingen binnen de BWB en tussen de BWB en haar deelnemers.

De BWB is:

- ... de belastingorganisatie voor haar twaalf deelnemers
Het staat buiten kijf dat ze de eerdergenoemde €400 miljoen per jaar moet innen.

- ... een Datamijn.
In de bedrijfsvoering is de grootste uitdaging voor de BWB om de gegevens te genereren die de grondslag vormen voor de belastingaanslagen. We zijn dus ook een vergaarder, beheerder en verwerker van data. Het ontginnen van die mijn voor meer doeleinden dan alleen heffen en innen van belastingen vergroot de meerwaarde van de BWB voor haar stakeholders.
- ... de meest professionele (overheids-)invorderingsorganisaties van West-Brabant.

De manier waarop wij onze meerwaarde voor de samenleving definiëren bepaalt vervolgens naar welke ontwikkelingen wij kijken in onze omgeving. Anders gezegd, het definieert onze omgeving. Op de site Lange Termijn Agenda Belastingen (<https://www.ltabelastingen.nl/agenda/>) is te lezen welke ontwikkelingen we in de omgeving van organisaties voor lokale belastingen zien die van invloed zijn op haar ontwikkeling en die als triggers voor innovatie kunnen dienen.

Het merendeel van de ontwikkelingen die daar genoemd worden liggen direct in het verlengde van de primaire opdracht van de BWB. Ze zullen onbetwist verwerkt gaan worden in de bedrijfsvoering en dienstverlening van de BWB.

Maar er zijn twee ontwikkelingen die hieronder zullen worden belicht, omdat ze een verandering in visie bieden op de organisatie. De eerste is de ontwikkeling van één samenhangende objectregistratie en de andere is de brede ontwikkeling naar datagedreven sturing. Hieronder worden de twee ontwikkelingen verder belicht.

3.2. Samenhangende Objectregistratie

De huidige geo-basisregistraties, waaronder de BAG, BGT en de WOZ zijn op verschillende momenten en gescheiden van elkaar ontstaan en vertonen onvoldoende samenhang. Gegevens over hetzelfde object liggen verspreid over verschillende registraties, met verschillende bijhoudingsprocessen en bijbehorende ICT-systemen. De koppeling van systemen en uitwisseling van data en mutaties is uitermate complex. Verschillen in definities en inconsistenties frustreren zowel een efficiënte bijhouding, als het optimale gebruik van gegevens.

Gemeenten hebben begin 2017 als gezamenlijk streefbeeld gedefinieerd dat zij de genoemde geo-basisregistraties willen doorontwikkelen tot een samenhangende objectenregistratie. In het kader van het traject Doorontwikkeling in Samenhang (DiS GEO) onderzoekt het ministerie van BZK de mogelijkheden om een aantal daarvoor noodzakelijke wijzigingen in de huidige basisregistraties door te voeren. Buiten de objectenregistratie zijn ook de doorontwikkeling naar een basisvoorziening beeldmateriaal en een 3D basisvoorziening onderdeel van dit traject.

Gemeenten hebben, samen met hun verbonden partijen, het grootste belang. Ze zijn grootgebruiker, maar hebben als bronhouder ook meer dan 95% van de op dit moment voorziene gegevens in een objectenregistratie.

Vanuit gebruikersperspectief is er behoefte aan een toegankelijke, betrouwbare en samenhangende set aan (basis)gegevens. Vanuit bronhoudersperspectief hebben gemeenten belang bij een efficiëntere inrichting van de bijhoudingsprocessen. Ook het gemeentelijke belang bij de basisvoorziening beeldmateriaal en 3D is groot.

In de governancestructuur voor de geïntegreerde objectregistratie is ruimte gemaakt voor vertegenwoordigers vanuit de Energietransitie en de Omgevingswet. De BWB is eveneens vertegenwoordigd.

Deelnemers van de BWB stellen zich ook nu al de vraag waar het bijhoudingsproces van verschillende basisregistraties het best belegd kan worden. De gemeente Breda kiest voor een andere knip in het WOZ-proces dan de andere deelnemers aan de BWB. De bovenvermelde ontwikkelingen bieden alle deelnemers en BWB de kans om gezamenlijk toe te werken naar een nieuwe, passende samenwerkingsrelatie in het bijhoudingsproces.

Een van de aspecten die in die nieuwe relatie een plek kunnen krijgen is het feit dat onder de Omgevingswet meer vergunningvrij gebouwd kan gaan worden. Om de basisregistratie BAG goed te beheren hebben de BAG-beheerders signalen, triggers nodig om hun administratie te onderhouden. Met het op onderdelen wegvallen van de vergunningsplicht gaan zij die triggers in hun bijhoudingsproces missen. Een goed alternatief voor die triggers bestaat uit geautomatiseerde verschillendetectie tussen fotomateriaal van verschillende jaargangen waarover de BWB al beschikt.

3.3. Datagedreven sturing².

De hoeveelheid data verdubbelt iedere twee jaar. De gestructureerde registerdata, zoals bijvoorbeeld vastgelegd in de basisregistraties groeit sterk. Maar ook het gebruik van sensoren, in alle geledingen van de samenleving en daarmee de data die door die sensoren wordt gegenereerd neemt sterk toe. En tot slot is er de sterke groei van de ongestructureerde data van internet.

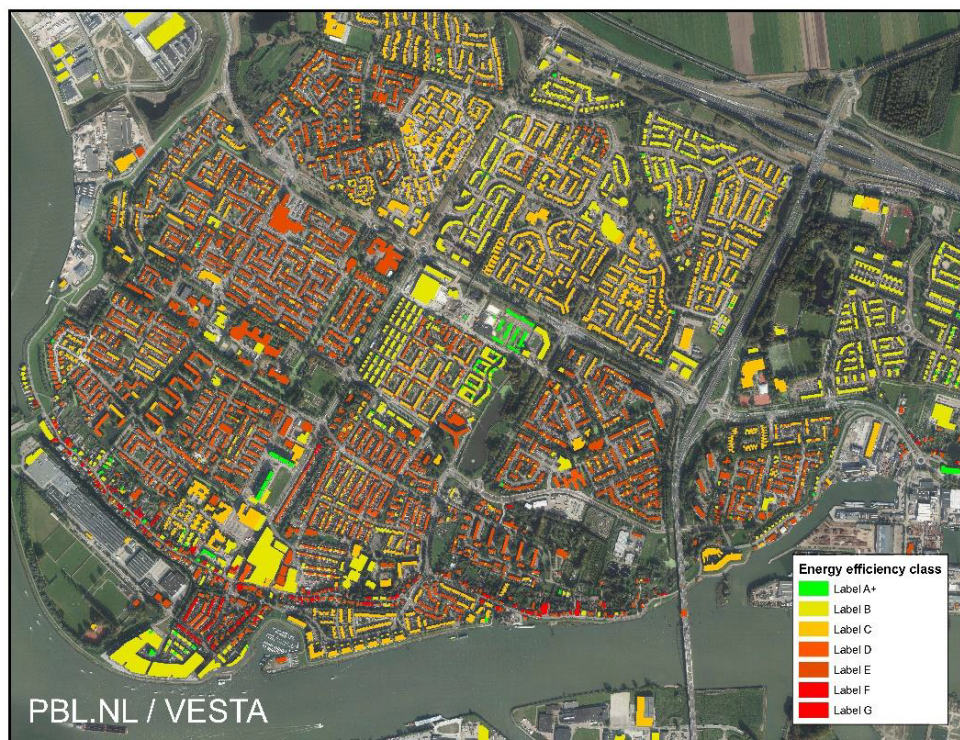
Die data wordt door veel organisaties actief gezocht, bewerkt tot informatie, gebruikt en/of verkocht. We kennen allemaal het fenomeen van de tech-reuzen die beschikken over enorme hoeveelheden data over hun klanten en die vervolgens vermarkten. Banken, verzekeraars, belastingdienst, CBS, CPB, etc. maken al decennialang gebruik van actuariële, econometrische, wiskundige en statistische analyses op gestructureerde (register-)data. Het UWV maakt gebruik van data analytics om tot risicoprofielen te komen bij rechtmatigheidsvraagstukken: direct toepasbaar op rechtmatigheidsvraagstukken bij de werkpleinen en bij het BWB-team Invorderingen.

Maar, slechts weinig lagere overheden maken van diezelfde technieken gebruik! Pas sinds drie jaar bestaat het fenomeen Urban Data Centers (<https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/cbs-urban-data-centers>), waarin het CBS samenwerkt met een of meer gemeente. Maar het gaat hier om nog maar een klein aantal koplopers. En West-Brabant ontbreekt volledig.

Regionale samenwerking op dit terrein is belangrijk omdat veel vraagstukken vaak regionaal van aard zijn. Denk bijvoorbeeld aan arbeidsmarktregio's, Jeugdzorg, veiligheidsregio's en omgevingsdiensten. In West-Brabant, waar het aantal regionale samenwerkingsverbanden ongeveer even groot is als het aantal gemeenten is het ook de enige manier om alle maatschappelijke uitdagingen integraal te kunnen benaderen.

Een interessant en actueel voorbeeld van samenwerking op het gebied van dataverzameling en -analyses heeft betrekking op de energietransitie. Regionaal wordt gewerkt aan de RES, de regionale energiestrategie.

² <https://vng.nl/onderwerpenindex/dienstverlening-en-informatiebeleid/nieuws/rapport-datagedreven-sturing-bij-gemeenten-samen-aanpakken>



Op landelijk niveau wordt gewerkt aan VIVET, Verbetering Informatievoorziening Energie Transitie. In opdracht van ministerie BZK en EZK richt het programma zich op de verbetering van de informatievoorziening in het kader van de energietransitie. Zo wordt onderzocht welke wijken in de toekomst op welke manieren van energie kunnen worden voorzien. Daarvoor is veel objectgebonden data vereist.

Misschien wel de belangrijkste reden om op dit terrein regionaal samen te werken is gelegen in de arbeidsmarkt. Hoogwaardige, academisch geschoolde data analisten zijn schaars en zoeken een stimulerende werkomgeving. Regionale samenwerking maakt het mogelijk om als aantrekkelijke werkgever te concurreren op die arbeidsmarkt en om de ontwikkelingen in dit vakgebied bij te kunnen benen.

4. Strategie 2020 – 2024

Bij de herijking van de strategie van de BWB moet recht worden gedaan aan de oorspronkelijke opdracht van 2010 / 2012. Tegelijkertijd worden mogelijkheden gezocht en gevonden om de meerwaarde van de BWB te vergroten en toch dicht bij de bestaande identiteit van de organisatie te blijven. Dat leidt tot een strategie van diversificatie langs drie strategische lijnen:

- Economies of scale, ofwel het oorspronkelijke streven naar aansluiting van buurgemeenten bij de BWB.
- Economies of scope: gebruik makend van de bestaande infrastructuur, uitvoeren van andere taken voor de deelnemers.
- De BWB als informatieknooppunt.

4.1. Dezelfde taken tegen lagere kosten

Inleiding

Om het kostenniveau de komende jaren nog verder naar beneden te brengen zien we drie routes die we alle drie zullen bewandelen:

- Verhogen van de uniformiteit in de belastingproducten en de uitvoering
- Streven naar het realiseren van schaalvoordelen op de kerntaken
- Investeren in het gebruik van IT

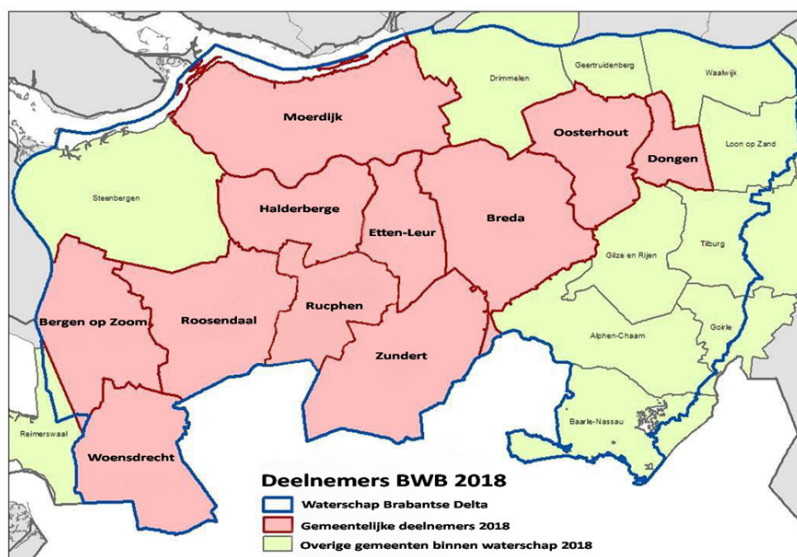
Uniformiteit

Er zijn nog belastingsoorten, waaronder toeristenbelasting, reclamebelasting en afvalstoffenheffing, waarvan de verordeningen niet zijn geüniformeerd. De deelnemers zijn autonoom in het beleidsproces en vaak is er geen onderlinge afstemming tussen deelnemers. Sterker nog, bij een aantal deelnemers zijn de verschillende verordeningen binnen de ambtelijke organisatie en binnen het college in verschillende handen.

Naarmate de verordeningen verder zijn geüniformeerd wordt het productieproces dat ook, met een positief effect op het efficiëncyniveau. Daarvoor moeten deelnemers en BWB gezamenlijk regie voeren op de totstandkoming van de verordeningen (Tariefstelling blijft in zo'n situatie nog steeds aan de deelnemers voorbehouden).

Schaalvoordelen

Feitelijk is dit het bekende streven om alle gemeenten die binnen de grenzen van de WBD vallen aan te laten sluiten bij de BWB. Daarvan ontbreken er nog 8.



Afgaand op het aandeel gecombineerde aanslagen met aanslagregels waterschapsbelastingen, is bij benadering 70 % van de huishoudens en bedrijven gevestigd in een van de aangesloten gemeenten. Ongeveer 30% is dus in een van de niet-aangesloten gemeenten, inclusief delen van Tilburg en Gierle gevestigd.

Jaarlijks worden gesprekken gevoerd met deze gemeenten om elkaar op de hoogte te houden en te zien of en op welke manier we tot elkaar kunnen komen. Maar het zijn de betreffende gemeenten zelf die bepalen of de BWB in hun ogen voldoende meerwaarde te bieden heeft en, zo ja, het moment kiezen waarop ze willen aansluiten. Dat moment kan bepaald worden door een belangrijke gebeurtenis binnen hun eigen eenheid belastingen, zoals het vertrek van een sleutelfiguur of het feit dat nieuwe software moet worden aangeschaft, etc. Hoewel de BWB sterk scoort op de drie aspecten van kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid, is dat in het geval van die 8 tot op heden niet doorslaggevend gebleken.

De ontwikkeling van nieuwe diensten en arrangementen brengt daar wellicht verandering in. Anderzijds is de overname van het personeel van de latende organisatie niet langer een automatisme en dat werkt drempelverhogend. Verhoging van de efficiency strookt niet met verhoging van de formatie. En de kwaliteiten van de betrokkenen moeten passen bij de behoefte van de BWB. Voor de bestaande deelnemers leidt de aansluiting van de 8 ontbrekende gemeenten tot een jaarlijks voordeel in de orde van totaal € 500.000 op een totaal van circa € 14 miljoen.

Modernisering van de bedrijfsvoering

De Waarderingskamer zegt in zijn Staat van de WOZ 2019: “Het is van belang dat degenen die (bestuurlijk) verantwoordelijk zijn voor de WOZ-uitvoering zich realiseren dat in de komende jaren het percentage ICT-kosten ten opzichte van de personeelskosten aanzienlijk hoger zal komen te liggen. Wij zullen dat bij gemeenten en uitvoeringsorganisaties ook op bestuurlijk niveau onder de aandacht brengen.”

Eigenlijk zegt de Waarderingskamer dat we moeten moderniseren en dat onderschrijft de BWB. Dat betekent meer IT, gebruik van kunstmatige intelligentie en data analytics (waarover later meer). Anderzijds betekent dat minder personeel, met andere kwaliteiten. Financieel moet onder aan de streep een structureel voordeel over blijven. De kans is niet uitgesloten dat in een specifiek jaar extra middelen nodig zijn voor investeringen en de uitvoering van een sociaal plan.

4.2. Dezelfde BWB-organisatie inzetten voor andere taken

Kostenverlaging kan ook gerealiseerd worden door het bestaande apparaat intensiever te gebruiken door het in te zetten voor andere dan de reeds bekende taken. Dus, kunnen we het bestaande BWB-apparaat ook gebruiken voor het aanbieden van andere, c.q. aanverwante diensten?

Een aantal kansen wordt verkend, of zal binnen afzienbare tijd verkend gaan worden:

1. Uitvoeren van invorderingstaken voor de deelnemers;
2. Vergelijken van fotolagen in het licht van vergunningvrij bouwen onder de omgevingswet;
3. De ontwikkeling naar één samenhangende objectenregistratie;
4. Toevoegen van data aan bestanden die niet nodig zijn voor de primaire taken van de BWB, maar wel van belang zijn voor de deelnemers.

Invordering

De komende tijd gaan we het gesprek aan met de deelnemers om te zien of we ook invorderingsactiviteiten kunnen ontplooiën voor meer dan alleen onze belastingtaken.

Waarom invorderingsactiviteiten inbesteden bij de BWB?

Veel deelnemers besteden nog steeds invorderingstaken uit aan commerciële partijen en verliezen daardoor grip op de manier waarop het werk wordt gedaan en de effecten die dat heeft op haar burgers. De BWB heeft een professionele invorderingsorganisatie die uitstekende resultaten behaalt. Inbesteden van die taken bij de BWB heeft als voordelen dat:

- Alle activiteiten voor de betreffende deelnemer geüniformeerd worden uitgevoerd,
- Burgers niet het risico lopen van doen te krijgen met verschillende organisaties en
- Gestuurd kan blijven worden op de manier van invorderen.

Grip op de invorderingspraktijk van overheden is politiek actueel nu de Ombudsman vaststelt dat veel mensen met betalingsproblemen er verder door in het nauw worden gebracht. Boodschap van de Nationale ombudsman: “Door het invorderingsbeleid van de overheid komen mensen met schulden te vaak dieper in de financiële problemen. Dat moet stoppen. De overheid moet schulden nu toch echt behoorlijk gaan invorderen.

Daar is grote haast bij.” Hij komt daarom met een **'behoorlijkheidskader'**:

- De overheid moet zich meer inspannen om verdere schulden te voorkomen;
- Duidelijk communiceren en waar nodig persoonlijk contact opnemen;
- Redelijk handelen door maatwerk te leveren;
- De beslagvrije voet waarborgen;
- Medewerking verlenen aan schuldhulpverlening;
- Zoveel mogelijk samenwerken met andere overheidsinstanties;
- Vorderingen behoorlijk uitbesteden.

Uitbesteding van invorderingstaken aan commerciële partijen, vaak middels (Europese) aanbesteding, leidt tot een afname van grip op de invorderingspraktijk bij de overheden. De lage contractprijzen a.g.v. die aanbestedingspraktijken hebben als ongewenst neveneffect dat de ingehuurde partij onnodig duur en zwaar geschut inzet om alsnog voldoende inkomsten voor zichzelf te genereren.

In de huidige praktijk komt het voor dat iemand die is aangemerkt als foutparkeerder beboet wordt door een gemeenteambtenaar, bezwaar indient bij de BWB en ondertussen met een commercieel bedrijf geconfronteerd wordt dat in opdracht van de betreffende gemeenten de invordering verzorgt. De betrokken burger is ondertussen de weg kwijt.

De BWB onderschrijft het Behoorlijkheidskader en zet in op communicatie richting de burgers over de nieuwe aanslagoplegging:

- Burgers worden daarbij gewezen op de mogelijkheid tot automatische incasso. Het voordeel hiervan is dat iemand gespreid kan betalen.
- Daarnaast wordt er duidelijk gecommuniceerd over de mogelijkheid tot het aanvragen van kwijtschelding als er geen betalingscapaciteit is.
- Onze praktijk van informatiegestuurd invorderen zorgt ervoor dat er snel onderscheid gemaakt kan worden tussen de niet willers en niet kunners.

- Bij de niet kunnere zoeken wij in vroeg stadium de samenwerking op met gemeente, c.q. sociale dienst en schuldhulpverlening.

Fotolagen in het licht van de omgevingswet

De BAG-beheerders hebben triggers nodig voor het BAG-beheer. Een van die triggers wordt gevormd door de vergunningsaanvragen. Door de toename van vergunningvrij bouwen onder de omgevingswet verdwijnt die trigger voor een groot deel. De BWB kan als alternatief daarvoor fotolagen van verschillende jaren met elkaar vergelijken en de geconstateerde verschillen aanbieden aan de BAG-beheerders. Die kunnen vervolgens hun bestand bijwerken.

Eén samenhangende objectenregistratie

De landelijke ontwikkeling naar één samenhangende objectenregistratie heeft een tijdpad tot en met 2025. In dat kader moet samen met de deelnemers worden onderzocht wat de gevolgen van deze ontwikkelingen zullen zijn voor ieders bedrijfsvoering. Mogelijk gaan gemeenten voor verschillende arrangementen opteren, waarbij kleine gemeenten een groter deel van de uitvoering aan de BWB laten dan de (middel)grote.

Toevoegen van data aan bestanden

De dataverzameling en het beheer van de BWB zijn tot nu toe gebaseerd op haar primaire taken. Bij de taakuitbreiding voor Breda zijn we voor het eerst aangelopen tegen de behoefte van een deelnemer om gegevens vast te leggen die de BWB zelf niet gebruikt en voorheen niet opnam. Naarmate de BWB haar positie als netwerkorganisatie en informatieknooppunt verder versterkt en vormgeeft kan dit zich vaker voor gaan doen.

4.3. Inzet van moderne methoden en technieken & de BWB als Informatieknooppunt

Hierboven is al kort gesproken over de modernisering van de bedrijfsvoering. Hieronder gaan we verder in op de ontwikkelingen op het vlak van data analytics. Deels hebben die effect op de kerntaken van de eigen BWB-organisatie en deels roepen ze de vraag op of er een rol voor de BWB is weggelegd op het terrein van datagestuurde werken in de regio?

De BWB is goed in het verzamelen, beheren en bijhouden van gegevens. De hoogwaardige kennis om die gegevens om te zetten naar informatieproducten (anders dan beschikkingen en aanslagen) ontbreekt. Daarvoor zoekt ze strategische partners binnen en buiten de regio. Vervolgens heeft de ontwikkeling alleen kans van slagen bij voldoende gevoel van urgentie en trekkracht bij de stakeholders.

We zien drie fasen van ontwikkeling in dit traject:

- Modernisering van de kerntaken van de BWB;
- Ontwikkelingen met een directe relatie met BWB Gegevensbeheer;
- Gedeeld regionaal gebruik van capaciteit data analisten en -scientists.

Hieronder volgt een nadere toelichting.

I Moderniseren kerntaken BWB

De huidige werkwijze van de taxateurs is buitengewoon arbeidsintensief en in hoge mate bepalend voor de rest van de primaire werkprocessen. Taxateurs zijn buitengewoon schaars. Vacatures die niet kunnen worden ingevuld leiden tot hoge werkdruk en een risico voor de bedrijfsvoering. Het gevoel van urgentie dat gezocht moet worden naar andere wegen is groeiende.

De modernisering van de waarderingspraktijk van de taxateurs komt momenteel in een stroomversnelling. In de maand oktober start onder regie van de VNG het project Standaardisatie Waardebepaling Woningen, met de focus op het gebruik van kunstmatige intelligentie.

Alle stakeholders zien nu de kansen van toepassing van data analytics. De uitvoering van de herwaarderingen zal aanzienlijk minder arbeidsintensief worden. De taxateurs van de BWB hebben de afgelopen maanden verschillende keren kennis kunnen maken met de nieuwe technieken en zijn uitgesproken positief gestemd.

II Directe relatie met BWB Gegevensbeheer

Op 25 september is een eerste verkennend overleg gevoerd door de vijf directies van de BWB, de OMWB, WBD, GGD en Veiligheidsregio onder de titel “Verkenning digitale samenwerking in Midden- en West-Brabant”. Alle vijf zijn op voorhand overtuigd van het nut en de noodzaak om elkaar te versterken bij de uitvoering van ieders primaire taken. Geconstateerd is dat onze werkvelden overlap vertonen. Eind oktober is een vervolg gepland waarin gesproken zal worden over de mogelijkheid om een scan uit te laten voeren die inzicht moet gaan bieden in de concrete kansen en randvoorwaarden.

III Gedeeld regionaal gebruik van capaciteit data analisten en -scientists

De toepassing van deze technieken biedt kansen voor veel van de beleids- en taakvelden van de deelnemers. Zo heeft het Urban Datacenter Eindhoven onder andere een clusteranalyse gemaakt van de eigen bevolking³, waarbij de kenmerken, naast demografisch en sociaal van aard ook gerelateerd zijn aan de woning. Informatie die toch weer grotendeels bij de BWB beschikbaar is. Of, simuleer het effect van de bouw van een voorziening als een winkelcentrum of school op de WOZ-waarde van de woningen in de omgeving en je hebt een objectieve maatstaf voor het effect op het woongenot. Vraagstukken zijn vaak regionaal. Denk aan de arbeidsmarkt- en jeugdzorgregio's, ondernemingsvraagstukken en de RES. Universitair geschoolde data-analisten zijn schaars. Ze zoeken een stimulerende werkomgeving, veel minder de rol van éénpitter binnen een middelgrote gemeente. Daarom is het belangrijk om de mogelijkheden van regionale samenwerking op dit vlak te onderzoeken.

³ <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2018/08/clusteranalyse-eindhoven-2015>

5. Effecten van de strategie op de organisatie

Hiervoor is een breed spectrum van ontwikkelingen benoemd. Het is nog erg moeilijk om heel concreet te worden over de mogelijke effecten van zulke ontwikkelingen op de organisatie. Toch worden hieronder enkele pennenstreken gezet.

In de tijd uitgezet zien we de belangrijkste ontwikkelingen als volgt terug.

	2020	2021	2022	2023	2024
Implementatie GOUW					
Geïntegreerde objectenregistratie					
Groei investeringen en IT-aandeel in de bedrijfsvoeringskosten					
Uniformeren Verordeningen					
Nieuwe toetreders(s)			?	?	?
Datagedreven Sturing:					
Waarderen					
Directe relatie met BWB Gegevensbeheer					
BWB-organisatie voor andere taken					

GOUW

GOUW wordt, samen met 4Value als waarderingssoftware lean geïmplementeerd. De bedrijfsvoering moet daardoor eenvoudiger en efficiënter worden. 2021 Wordt gezien als een inwerk, c.q. aanloopjaar, zonder aanzienlijke efficiencywinsten. Daarna moeten de voordelen zichtbaar worden. In de loop van 2020 moet een meer concreet beeld worden gegeven van de effecten die worden voorzien.

Geïntegreerde objectenregistratie

De op landelijk niveau geregisseerde ontwikkeling van de geïntegreerde objectenregistratie raakt aan het stelsel van basisregistraties en daarmee aan de taakverdeling tussen deelnemers en BWB. De ontwikkeling loopt naar verwachting door tot na 2024. Resultaten komen in die jaren fasegewijze beschikbaar.

Waarderingskamer: "Wij constateren dat mede door deze ontwikkelingen de WOZ-administratie zich steeds meer ontwikkelt van een financieel georiënteerde registratie van administratieve gegevens naar een geometrisch georiënteerde registratie, waarbij de werkomgeving wordt gekenmerkt door GIS-systemen en in de toekomst mogelijk 3D beelden van de te taxeren werkelijkheid."

De BWB zal samen met de deelnemers beoordelen op welk moment gezamenlijke keuzes gemaakt kunnen gaan worden voor wat betreft de organisatorische impact van de ontwikkelingen.

Uniformeren Verordeningen

Hoewel op voorhand niet te kwantificeren is het vanzelfsprekend dat uniformiteit en eenvoud van verordeningen positief uitwerkt op het efficiëncyniveau. Het onderwerp zal altijd een punt van aandacht blijven (voor elke GR), maar de komende twee jaar wordt hiervoor bij zowel deelnemers, als de BWB zelf aandacht gevraagd.

Nieuwe toetreders(s)

Afgaand op de huidige signalen bij de niet-aangesloten gemeenten worden de komende jaren geen nieuwe toetreders verwacht.

Waarderen & data analytics

Onder de paraplu van het VNG-programma Samen Organiseren start in oktober 2019 een driejarig ontwikkeltraject om deze moderniseringsslag te realiseren. De stuurgroep bestaat onder meer uit directeuren van belastingorganisaties en de Waarderingskamer. De planning moet uitwijzen wanneer de effecten merkbaar worden. Maar op voorhand gaan we er van uit dat die door de jaren heen zichtbaar worden, ook in termen van efficiencyverbetering.

Datagedreven sturing met een directe relatie met BWB Gegevensbeheer

De samenwerking van de vijf regionale organisaties is op dit ogenblik nog in de onderzoeksfase. In de loop van 2020 moet inzicht ontstaan in de concrete kansen voor de verschillende organisaties en de randvoorwaarden. Uitgangspunt is in alle gevallen dat de meerwaarde voor de deelnemers en de burgers aantoonbaar moet zijn.

BWB-organisatie voor andere taken

De komende jaren neemt de BWB het initiatief om met de deelnemers de mogelijkheden te verkennen. In het bijzonder wordt de komende tijd ingezet op de invorderingsactiviteiten voor de parkeerbelastingen.

Tevens onderhoudt de BWB contacten met haar deelnemers over de ontwikkelingen op het gebied van de omgevingswet. Samenloop met de ontwikkelingen op het gebied van de geïntegreerde objectenregistratie en de kansen die het gebruik van fotolagen biedt komen daarin aan de orde. Uitvoering van deze taken, die dicht aanliggen tegen de huidige kerntaken van de BWB kan bijdragen aan een verdere verlaging van het kostenniveau door toedeling van een deel van de vaste, c.q. overheadkosten aan deze nieuwe taken. Maar ook hier staat maatschappelijke meerwaarde voorop.

Impact op het personeel & sociaal statuut

De ontwikkelingen gaan effect hebben op de hoeveelheid en de aard van het werk en de eisen die dat stelt aan de medewerkers. Nu al wordt strategisch gewerkt aan de formatie-opbouw voor de nabije toekomst. Kijkend naar de feitelijke bemensing, het geplande verloop en de cao 2021 met daarin afspraken over vitaliteit zal gestuurd worden op de personeelsplanning. Instroom, doorstroom van werk naar werk en uitstroom worden gerelateerd aan de ontwikkelingen. Dat betekent ook dat geanticipeerd wordt op vermindering of verdwijnen van werksoorten door onze flexibele schil daar op voorhand op aan te passen. Met het GO is afgesproken om tot een sociaal statuut te komen waarin heldere afspraken staan over het instrumentarium dat ons daarbij ten dienste staat.