



**Realisatie
plan van aanpak kostenverlaging
BSR 2021-2024**

Colofon

Titel: Realisatie plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024

Opdrachtgever: Dagelijks bestuur en directeur BSR

Auteur: B.E. de Weerd, business controller

Versie: 2.0

Vastgesteld: Dagelijks bestuur van 22 juni 2023
Algemeen bestuur van 13 juli 2023

Inhoud

1 Voorwoord	4
2 Samenvatting.....	5
3 Aanleiding, doelstelling en aanpak.....	7
3.1 Aanleiding.....	7
3.2 Doelstelling en uitgangspunten	7
3.3 Aanpak	7
4 Kostenverlaging: processen & bedrijfsvoering	8
4.1 Afdeling Gegevensbeheer & afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep.....	9
4.1.1 Kostenverlaging afdeling Gegevensbeheer	9
4.1.2 Kostenverlaging afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep	12
4.2 Afdeling Klantenservice & afdeling Innen.....	17
4.2.1 Kostenverlaging afdeling Klantenservice	17
4.2.2 Kostenverlaging afdeling Innen	21
4.3 Bedrijfsvoering: team ICT en team Ontwikkeling & Ondersteuning	25
4.3.1 Kostenstabilisatie team ICT.....	25
4.3.2 Kostenverlaging team Ontwikkeling & Ondersteuning	27
5 Kostenverlaging door inkoopafspraken & vergroten inkomsten.....	29
5.1 Verlagen inkoopkosten	29
5.2 Verhogen inkomsten.....	31
6 Conclusies en aanbevelingen	32
6.1 Conclusies	32
6.1.1 Aanpak realisatie plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024	32
6.1.2 Realisatie kostenverlaging.....	33
6.1.3 Toelichting ontwikkelingen/omgevingsfactoren bij realisatie	34
6.1.4 Toelichting realisatie op onderdelen.....	35
6.2 Aanbevelingen	35

1 Voorwoord

Medio 2020 is door directie en management het plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024 opgesteld met diverse maatregelen om te komen tot verlaging van de kosten van de dienstverlening. Uitgangspunt hierbij was om de kosten van deze dienstverlening te verlagen met behoud van kwaliteit.

In voorliggend rapport wordt u geïnformeerd over de status van de realisatie van dit plan van aanpak.

In de afgelopen jaren hebben diverse acties plaatsgevonden en zijn diverse maatregelen getroffen om dit doel te realiseren. Bij alle processen is gekeken naar de mogelijkheden om met zo min mogelijk middelen de gewenste kwaliteit te halen en/of te behouden. De ingezette instrumenten hebben effect gehad op de gewenste kostenverlaging, maar ook op de noodzakelijke kostenbeheersing.

Ondanks de diverse ontwikkelingen is BSR er toch in geslaagd om een aanzienlijk deel van de beoogde kostenverlaging te realiseren.

Een deel van de kostenverlaging is (nog) niet gerealiseerd. Na het opstellen van het plan (medio 2020) zijn diverse ontwikkelingen geweest. Deze ontwikkelingen zijn enerzijds een gevolg van externe factoren, anderzijds is gebleken dat op onderdelen een aantal ontwikkelingen te positief waren ingeschat. Tevens waren er de afgelopen jaren veel extra werkzaamheden door wettelijke ontwikkelingen. De hoeveelheid werkzaamheden hiertoe was aanzienlijk meer dan verwacht.

In dit rapport leest u meer over de achtergrond van deze ontwikkelingen.

Leeswijzer:

In voorliggend rapport is een update gegeven van de uitgevoerde acties die betrekking hebben op de voorgenomen maatregelen, zoals opgenomen in het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024.

In hoofdstuk 4 is de toelichting gegeven op de gerealiseerde kostenverlaging per afdeling, conform de indeling zoals opgenomen in het plan van aanpak. Daarna wordt per onderdeel een update gegeven van de realisatie per medio mei 2023.

In hoofdstuk 5 is de evaluatie van de mogelijkheid voor kostenverlaging door inkoopafspraken en vergroten inkomsten opgenomen.

In hoofdstuk 6 zijn de conclusies en aanbevelingen weergegeven.

B.E. de Weerd
Business controller

2 Samenvatting

BSR heeft onderzocht welke mogelijkheden tot kostenverlaging mogelijk waren en acties uitgevoerd om tegen een optimale kostprijs haar dienstverlening uit te voeren. Uitgangspunt hierbij was om uit te gaan van eigen kracht en realisme in het belang van BSR én haar deelnemers.

(Onderzochte) mogelijkheden kostenverlaging door efficiënter werken in processen en bedrijfsvoering:

- generieke belastingprocessen;
- samenvoegen van afdelingen binnen het ketenproces;
- gewijzigde waarderingsoftware;
- uitbesteden deel taxaties;
- optimaliseren klantreis voor belastingplichtigen;
- flexibel inzetbare medewerkers;
- nieuwe technologieën;
- professionalisering van interne en externe dienstverlening;
- inkoopafspraken en -beleid;
- verhuur van kantoorwerkplekken/-ruimte.

In het plan van aanpak 2021-2024 was voor 2024 een besparing beoogd van € 877.000. De in de begroting 2024 gerealiseerde besparing (prijspeil 2021) is € 496.000.

De kostenbesparingen zijn deels gerealiseerd.

Na het opstellen van het plan (medio 2020) zijn diverse ontwikkelingen geweest, die invloed hebben gehad op de uitvoeringskosten van BSR. Voornamelijk op de benodigde formatie.

Ontwikkelingen

Het werkveld van belastinguitvoering kenmerkt zich, de afgelopen en komende jaren, door veel ontwikkelingen rondom wet- en regelgeving, overgang naar basisregistraties en landelijke voorzieningen, gewijzigde eisen van de Waarderingskamer, wijzigingen in het belastingstelsel, generieke processen, ICT en technologie.

Uitgangspunt was dat door de landelijke basisregistraties minder formatie nodig zou zijn. De praktijk is echter tegenovergesteld. Bij het inlezen van de data is veel uitval, welke niet geautomatiseerd verwerkt kan worden. Dit zorgt alsnog voor veel handmatige werkzaamheden door medewerkers. Ook bij andere belastingkantoren is dit aan de orde.

De beoogde bezuiniging van formatie kan hierdoor vooralsnog niet worden gerealiseerd.

Omgeving

De omgeving verandert continu en is moeilijk voorspelbaar. Recente voorbeelden hiervan zijn Covid-19, de toeslagenaffaire, verruimde norm kwijtschelding, de oorlog in Oekraïne en de hoge inflatie.

Dit heeft op diverse manieren invloed gehad op de werkzaamheden.

Toename WOZ-bezwaren

Het aantal WOZ-bezwaren is fors gestegen. De opkomst van de no-cure-no-pay bedrijven is hierbij een belangrijke factor geweest. Dit zorgt voor een hogere benodigde formatie op verschillende afdelingen die betrokken zijn bij de verwerking van de bezwaren.

Kwaliteit

BSR wil werken aan kwaliteit. Dit betekent dat de gegevens op basis waarvan de aanslagen worden opgelegd actueel, juist en volledig moeten zijn. De datakwaliteit moet op orde zijn, denk hierbij aan het opwerken (beheer op) van gegevens voor aansluiting op de LV-WOZ, de BAG-WOZ koppeling en het in eigen beheer verwerken van de kadastrale gegevens van het waterschap.

Arbeidsmarkt

Om mee te bewegen met deze ontwikkelingen zijn kennis, kunde, tijd en investeringen nodig in een arbeidsmarkt met een schaarste aan (ervaren/kundige) arbeidskrachten.

Het is van groot belang dat BSR, rekening houdend met de krapte op de arbeidsmarkt en de uitstroom van kennis door pensionering, de organisatie tijdig versterkt om zodoende de kwaliteit en output te kunnen continueren en waarborgen.

In hoofdstuk 4 en 5 worden per onderdeel, conform de indeling van het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024, een toelichting gegeven.

Kostenverlaging door vergroten schaal van uitvoering

Om een verlaging van kosten te realiseren voor de deelnemers zijn meerdere mogelijkheden. BSR kan de kosten voor haar deelnemers (bijdrage) ook verlagen door de schaal van de uitvoering te vergroten.

De onderwerpen schaalgrootte, groei en samenwerken zijn nader onderzocht in de zomer van 2022 door Berenschot. De conclusies en aanbevelingen zijn vervolgens eind 2022 voorgelegd aan het algemeen bestuur van BSR. Hierbij is afgesproken dat het dagelijks bestuur zich vooralsnog richt op autonome groei. De uitkomsten en aanbevelingen van dit onderzoek worden niet meegenomen in deze evaluatie. Deze worden meegenomen in het meerjarenplan 2024-2026.

3 Aanleiding, doelstelling en aanpak

3.1 Aanleiding

In 2020 is het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024 opgesteld om een structurele kostenverlaging voor de deelnemers van BSR te realiseren.

Hiermee heeft BSR invulling gegeven aan de afspraak, zoals gemaakt in de vergadering van het algemeen bestuur d.d. 2 juli 2020. Dit is in lijn met de oproep die, door het merendeel van de raden en besturen van de deelnemers, aan hun verbonden partijen was gedaan.

In voorliggende evaluatie wordt toegelicht wat de actuele status is van de beoogde kostenverlagingen. Deze evaluatie is de afronding van dit plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024 en tevens startpunt van het meerjarenplan 2024 t/m 2026.

3.2 Doelstelling en uitgangspunten

Het doel en de uitgangspunten van het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024 waren:

Doel:

Een realistisch en onderbouwd plan van aanpak om de kosten van onze dienstverlening te verlagen.

Uitgangspunten, op advies van het dagelijks bestuur:

- BSR vaart haar eigen koers;
- BSR gaat uit van haar eigen kracht;
- Een realistisch plan van aanpak. Een objectieve benadering is van belang: wat is het beste voor BSR én haar deelnemers, ook richting de toekomst.

3.3 Aanpak

Het plan omvat de periode 1 januari 2021 t/m 31 december 2024, gelijk aan de periode van de begroting 2021 en meerjarenraming 2022 t/m 2024. In 2025 gaan meerdere medewerkers met pensioen. Daarom was ook 2025 meegenomen in de berekeningen van het plan.

Het plan is destijds vorm gegeven door het managementteam, de controller en de accountmanager. Hierbij is met name gekeken naar de grootste kostenposten van BSR.

Deze voorliggende evaluatie is opgesteld door de business controller, waarbij gesprekken zijn gevoerd met de directeur en het managementteam. Opmerking hierbij is dat de organisatiestructuur op onderdelen is gewijzigd en wijzigingen hebben plaatsgevonden in het managementteam.

4 Kostenverlaging: processen & bedrijfsvoering

Organisatie BSR

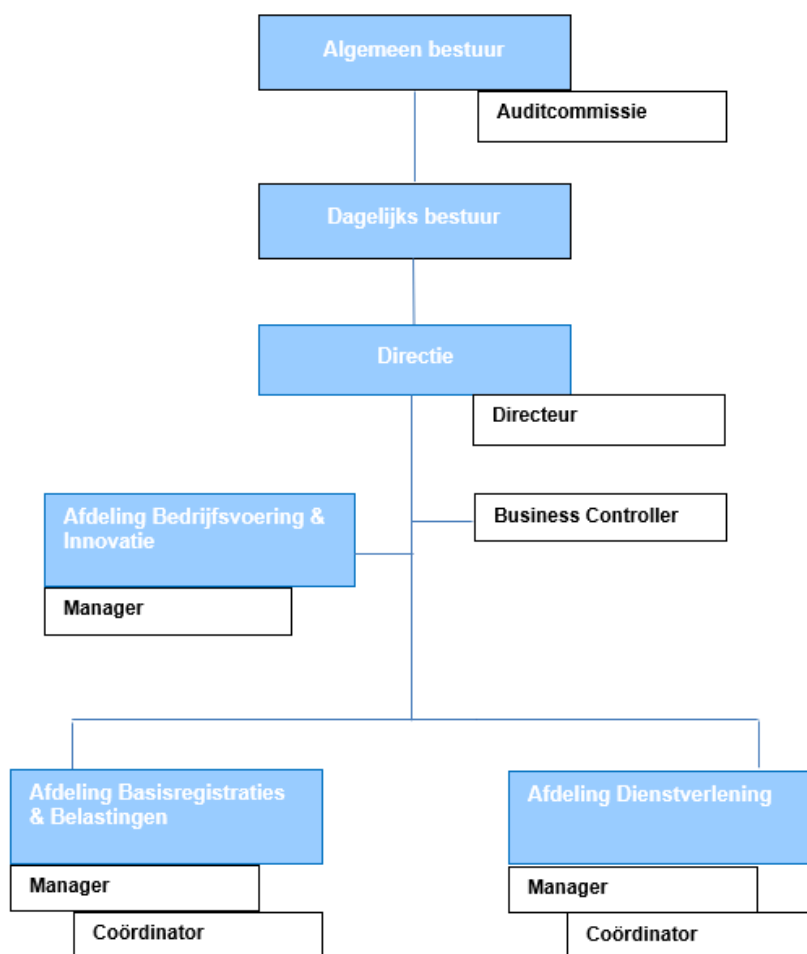
BSR kent een platte organisatiestructuur, gericht op korte communicatielijnen en zelfstandigheid van medewerkers. Conform plan is de organisatiestructuur aangepast van vijf naar drie afdelingen.

De afdeling Klantenservice en de afdeling Innen zijn samengevoegd tot de afdeling Dienstverlening.

De afdeling Waarden, Bezwaar & Beroep en de afdeling Gegevensbeheer tot de afdeling Basisregistraties & Belastingen.

De discipline ICT en het team Ontwikkeling & Ondersteuning zijn samengevoegd tot de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie.

Schematische weergave van de organisatie vanaf 1 januari 2023:



4.1 Afdeling Gegevensbeheer & afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep

4.1.1 Kostenverlaging afdeling Gegevensbeheer

De afdeling Gegevensbeheer beheert en verwerkt diverse gegevensbronnen, waaronder de kadastrale verwerking van het gebied van Waterschap Rivierenland en diverse basisregistraties (landelijke voorzieningen). Voor onze gemeentelijke deelnemers worden de primaire objectkenmerken ten behoeve van de WOZ-waardebepaling verwerkt. Ook wordt de wet BAG uitgevoerd voor de gemeenten IJsselstein en Montfoort. Deze werkzaamheden zijn de basis voor een volledige en tijdige aanslagoplegging van lokale belastingen.

Met de ontwikkelingen op het gebied van de Samenhangende Object Registratie (SOR) en verdere automatisering en digitalisering, zal in de toekomst een verandering in de werkzaamheden komen. Er vindt hierbij een verschuiving plaats naar meer gespecialiseerde werkzaamheden, zoals data-analyse en ketenanalyse.

a. Kostenverlaging afdeling Gegevensbeheer conform plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024

	2021	2022	2023	2024	2025
Afname personeelskosten	-/- € 7.000	€ 66.000	€ 102.000	€ 147.000	€ 147.000
Afname personeelskosten manager (0,5 fte)				€ 50.000	€ 67.000
Totaal besparing Gegevensbeheer	-/- € 7.000	€ 66.000	€ 102.000	€ 197.000	€ 214.000

b. Aanpak kostenverlaging

Generieke belastingprocessen:

Al enige tijd wordt actief met andere partijen gewerkt aan generieke belastingprocessen met slimme (automatiserings-)oplossingen in de keten.

Voordelen:

- minimaliseren maatwerkoplossingen;
- regie over aanslagoplegging verbeteren;
- een aantrekkelijke, eenvoudige belastingaanslag
- lagere ontwikkelingskosten door kostendeling;
- lager aantal benodigde fte door een efficiënter proces;
- generieke belastingprocessen.

Samenvoegen afdeling Gegevensbeheer met afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep

In het ketenproces van BSR liggen de processen binnen de afdelingen Gegevensbeheer en Waarderen, Bezwaar & Beroep in elkaars verlengde. Om deze processen te optimaliseren worden deze afdelingen op termijn (streefdatum 1 januari 2024) samengevoegd.

Voordelen:

- sterke positieve impuls voor samenwerking in de keten;
- toename van kennisdeling;
- minimale procesverstoringen;
- lager aantal benodigde fte door een efficiënter proces.

c. Randvoorwaarden

- Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte. Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering);
- Betrouwbare stuurinformatie;
- Benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.

UPDATE REALISATIE MEDIO MEI 2023

▪ **Kostenverlaging afdeling Gegevensbeheer conform plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024**

Doel: afname personeelskosten

De inzet was om per 2024 80 uur aan vacatureruimte (2,22 fte) niet in te vullen.

De hierbij geraamde verlaging van de salarislust prijspeil 2020 was € 169.000. Daartegenover stonden € 22.000 hogere kosten door het herwaarderen van een aantal functies, vanwege ontwikkeling medewerkers. Per saldo een geplande kostenverlaging van **€ 147.000**.

Realisatie: afname personeelskosten

Het doel om de formatie met 2,22 fte te verminderen is niet gerealiseerd.

Door de genomen maatregelen is de toename van de formatie, zoals opgenomen in de begroting 2024, beperkt gebleven tot 0,44 fte (ten opzichte van de begroting 2021).

Toelichting:

De gegevens uit basisregistraties worden veel en verplicht gebruikt in allerlei belangrijke (overheids-) processen. De werkzaamheden om de informatie uit de verschillende basisadministraties te kunnen ontsluiten, blijken in de praktijk een andere uitwerking te hebben dan verwacht. Bij het inlezen van de data is veel uitval. Dit zorgt alsnog voor veel handmatige werkzaamheden door medewerkers. De beoogde bezuiniging van formatie kan hierdoor vooralsnog niet worden gerealiseerd. Dit zijn ook de geluiden bij de andere afnemers van basisregistraties.

Op dit moment ontbreken ook de tools om terugmeldingen naar de bronhouders van de basisregistraties uit te voeren. Dit is noodzakelijk om de kwaliteit van de basisregistraties te verbeteren, wat een positief effect zal hebben op de kwaliteit van de processen van BSR. De formatie is essentieel voor de kwaliteit van het primaire proces.

Doel: afname personeelskosten manager (0,5 fte)

De inzet was om de afdelingen Gegevensbeheer en de Afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep per 1 april 2024 samen te voegen. Na samenvoeging was één manager minder nodig. Dit kon door natuurlijk verloop (pensioen) gerealiseerd worden. Hiervan was een 0,5 fte opgenomen bij Gegevens-beheer en een 0,5 fte bij Waarderen, Bezwaar & Beroep. Per saldo een geplande kostenverlaging van **€ 50.000**.

Realisatie: afname personeelskosten manager (0,5 fte)

Het doel om de formatie met 0,5 fte te verminderen is per 1 januari 2023 gerealiseerd.

De afdelingen Gegevensbeheer en de Afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep zijn samengevoegd tot de afdeling Basisregistraties & Belastingen en hebben één manager.

▪ **Aanpak kostenverlaging**

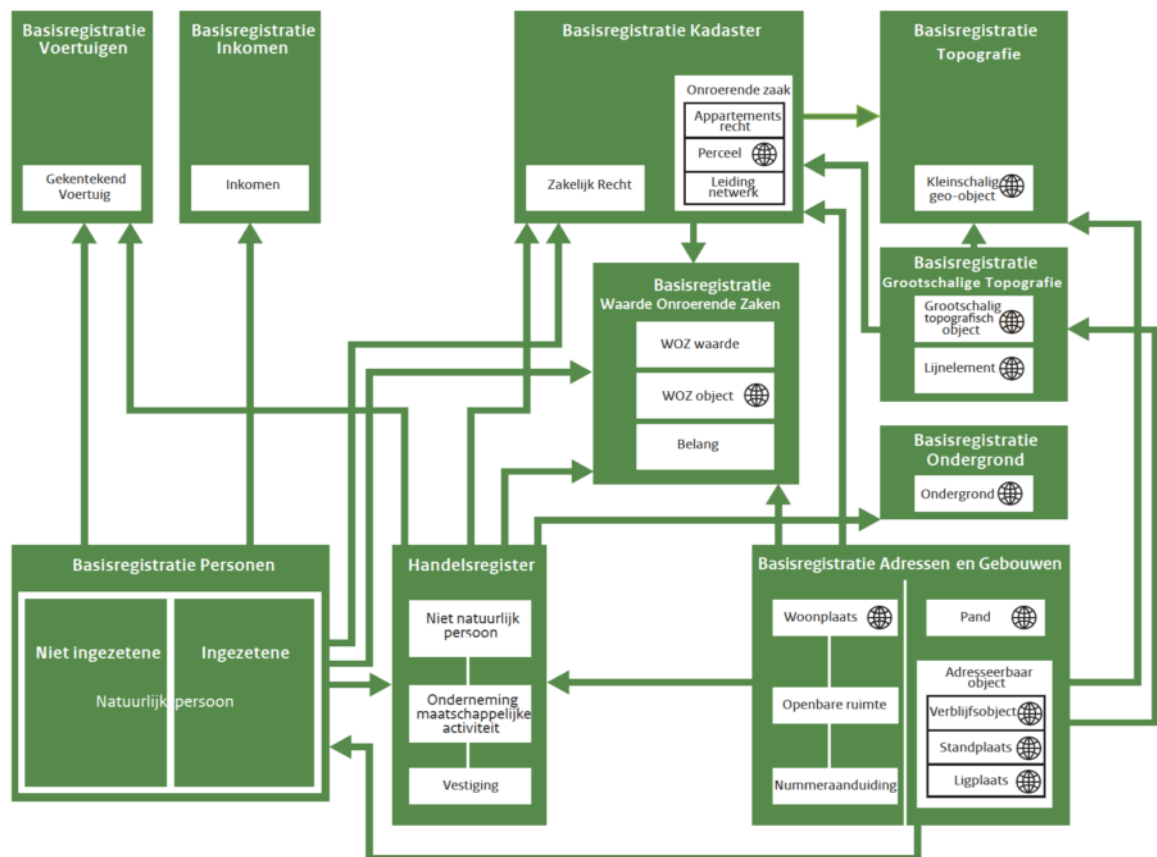
Generieke belastingprocessen:

De route naar meer standaardisatie binnen de belastingsoftware op basis van generieke processen wordt landelijk steeds breder gedragen. BSR zit als medeoprichter van de Landelijk Lokale Belasting Processen (LLBP) aan het stuur van deze ontwikkeling. Deze beweging heeft als doel om als afnemers van belastingsoftware continuïteit en efficiëntie te betrachten binnen de belastingprocessen en aan de andere kant stelt het de leveranciers in staat in sneller tempo door te ontwikkelen richting een volwaardige SaaS omgeving.

Een aantal medewerkers bij BSR zijn hier wekelijks mee bezig. Een groot deel van de processen is beschreven. Op dit moment worden ook de risico's en beheersmaatregelen in kaart gebracht. Inmiddels is gestart met de implementatie binnen de huidige mogelijkheden van de software.

Gezien de hoeveelheid van de processen (ruim 100) zal de doorlooptijd nog geruime tijd in beslag nemen. De verwachting is niet dat dit gaat leiden tot een lagere formatie, maar wel tot kostenbeheersing. Zonder deze generieke processen neemt de kans op onjuistheden toe en is meer inzet van personeel nodig om zaken te corrigeren.

Stelselplaat basisregistraties (ter informatie)



Samenvoegen afdeling Gegevensbeheer met afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep

De afdelingen Gegevensbeheer en de Afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep zijn vervroegd (per 1 januari 2023) samengevoegd tot de afdeling Basisregistraties & Belastingen. De voormalige manager van Gegevensbeheer heeft in 2022 een functie elders betrokken. De manager Waarderen, Bezwaar & Beroep blijft tot zijn pensioen begin 2024 bij BSR en voert bij de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie andere werkzaamheden uit. Per 1 januari 2023 is een nieuwe, ervaren manager aangenomen voor de afdeling Basisregistraties & Belastingen.

▪ **Randvoorwaarden**

- Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte. Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacaturruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen; [De openstaande vacaturruimte is, om het proces rondom basisregistraties te kunnen borgen, ingevuld met de benodigde formatie waar nodig.](#)
- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen); [Veel aandacht is besteed aan de ontwikkeling van medewerkers. De opleidingen WOZ-medewerker en WOZ-gegevensbeheer zijn in company aangeboden. De deelnemende medewerkers hebben deze opleidingen succesvol afgesloten.](#)
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering); [Zie de toelichting bij generieke belastingprocessen.](#)
- Betrouwbare stuurinformatie; [De reeds aangeschafte BI-tool wordt voor steeds meer doeleinden gebruikt door zowel management als medewerkers. De leverancier staat open voor innovatie en ontwikkeling van de dashboards.](#)
- Benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten. [Bij elke investering wordt gekeken naar de noodzakelijkheid en de mogelijke opbrengst van een investering.](#)

4.1.2 Kostenverlaging afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep

De afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep bestaat uit twee disciplines: Waarderen en Bezwaar & Beroep.

Het team Waarderen verzorgt het uitvoeren van de Wet Waardering onroerende zaken (Wet WOZ). Hiermee wordt jaarlijks de WOZ-waarde vastgesteld voor alle (on)roerende zaken in het gebied van onze gemeentelijke deelnemers. Uitgangspunten zijn het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer (toezichthouder).

Wij werken middels een plan van aanpak en in samenwerking met de Waarderingskamer aan een betere beoordeling door de Waarderingskamer in 2022: van 'voldoende' naar 'goed'.

Het team Bezwaar & Beroep behandelt alle ontvangen bezwaren en beroepen tegen belastingaanslagen, WOZ-beschikkingen en/of invorderingskosten.

Met ingang van 1 januari 2022 zullen, vanwege een wetswijziging, ook bezwaren en beroepen inzake de kwijtscheldingprocedure worden afgehandeld.

a. Kostenverlaging afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep

	2021	2022	2023	2024	2025
Afname personeelskosten (Waarderen)	€ 209.000	€ 286.000	€ 290.000	€ 294.000	€ 294.000
Uitbesteding taxaties NW (Waarderen)	-/- € 168.000	-/- € 150.000	-/- € 153.000	-/- € 156.000	-/- € 159.000
Toename flexibele schil (Waarderen)	-/- € 20.000	-/- € 20.000	-/- € 20.000	-/- € 20.000	-/- € 20.000
Afname personeelskosten (B & B)			€ 37.000	€ 75.000	€ 75.000
Afname personeelskosten manager (0,5 fte)				€ 50.000	€ 67.000
Totaal besparing Waarderen	€ 21.000	€ 116.000	€ 154.000	€ 243.000	€ 257.000

b. Aanpak kostenverlaging

Wijziging waarderingsoftware

In 2020 heeft een verbetertraject gelopen ten aanzien van de inzet van onze waarderingsoftware. Medio 2020 is nieuwe software geïmplementeerd.

Voordelen:

- breed gedragen software-oplossing;
- hogere kwaliteit en kwantiteit van de uitvoering, o.a. modelmatig waarderen (gevolg: hogere productie);
- minimale procesverstoringen;
- lager aantal benodigde fte door een efficiënter proces.

Uitbesteden taxaties niet-woningen

Door schaarste op de arbeidsmarkt, is in 2020 onderzocht welke mogelijkheden er zijn om deze taken goed, tijdig en efficiënt uit te voeren. Hieruit blijkt dat uitbesteding van dit specifieke onderdeel de meeste voordelen oplevert.

Voordelen:

- minder kwetsbaarheid op dit onderdeel;
- hoge kwaliteit en kwantiteit van de uitvoering (gevolg: hoge productienorm);
- lager aantal benodigde fte.

Samenvoegen afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep met de afdeling Gegevensbeheer

In het ketenproces van BSR liggen de processen binnen de afdelingen Gegevensbeheer en Waarderen, Bezwaar & Beroep in elkaars verlengde. Om deze processen te optimaliseren worden deze afdelingen op termijn (streefdatum 1 januari 2024) samengevoegd.

Voordelen:

- sterke positieve impuls voor samenwerking in de keten;
- toename van kennisdeling;
- minimaliseren procesverstoringen;
- lager aantal benodigde fte door een efficiënter proces.

c. Randvoorwaarden

- Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte.
Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering);
- Betrouwbare stuurinformatie;
- Benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.

UPDATE REALISATIE MEDIO MEI 2023

- **Kostenverlaging afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep conform plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024**

Doel: afname personeelskosten, uitbesteding taxaties NW en toename flexibele schil (Waarderen)

De inzet was om per 2024 151 uur aan vacatureruimte (4,2 fte) niet in te vullen. Dit betrof 79 uur (2,2 fte) vacatureruimte taxateurs woningen en 72 uur (2,0 fte) vacatureruimte taxateurs niet-woningen.

De hierbij geraamde verlaging van de salarislust prijspeil 2020 was **€ 294.000**.

Daartegenover stond een budget van **€ 156.000** voor het uitbesteden van de taxaties voor niet-woningen en een hoger inhuurbudget (flexibele schil) van **€ 20.000**.

Realisatie: afname personeelskosten, uitbesteding taxaties NW en toename flexibele schil (Waarderen)

Het doel om de formatie met 4,2 fte te verminderen is deels gerealiseerd. De niet gerealiseerde afname van de formatie ad 1,45 fte is prijspeil 2020 € 110.000 en prijspeil 2024 € 160.000 (grote stijging salariskosten door o.a. CAO-ontwikkelingen en hogere inschaling).

In de begroting 2021 was uitgegaan voor 8,11 aan taxateurs (woningen en niet-woningen) en 0,89 fte voor een kwaliteitsmedewerker (totaal 9,0 fte). Uitgangspunt bij het (her)waarderen was dat met de nieuwe waarderingsssoftware de productie per taxateur hoger zou uitvallen. Hiertoe was 2,2 fte opgenomen als kostenbesparing. In de begroting 2024 is deze formatie geraamd op 8,0 fte.

Per saldo een besparing van 1 fte.

Daartegenover staat dat BSR de taxatiediensten niet-woningen vanaf 2024 niet meer uitbesteed. Dit budget (€ 156.000 prijspeil 2020) is uit de begroting gehaald. Voor het uitbesteden van deze diensten had een nieuwe aanbesteding voor moeten plaatsvinden. De geschatte kosten waren in de huidige markt uitgekomen op meer dan € 200.000. Dit is gelijk aan een besparing van 1,75 fte.

Toelichting:

In december 2022 heeft de Waarderingskamer de uitvoering van de wet WOZ van BSR beoordeeld met drie sterren. Deze beoordeling is helaas broos en veel werk moet verricht worden om te komen tot een beoordeling van een stevige drie, en bij voorkeur vier sterren.

Ter informatie: Beoordeling Waarderingskamer eind 2022

PROCES		BEOORDELING INTERNE BEHEERSING				Puntentelling	Zwaarder gewicht
Beoordeeld is de uitvoering en borging van de processen		Moet op onderdelen verbeterd worden	Voldoende	Goed			
1	Beschikkingen	X				-1	-2
2	Afhandelen bezwaarschriften		X			0	0
3	Synchronisatie LV WOZ			X		1	2
4	Objectkenmerken		X			0	0
5	Woningen		X			0	0
6	Niet-woningen		X			0	0
7	Aansluiting op de BAG	X				-1	-1
8	Aansluiting op de BRK			X		1	1
9	Aansluiting op het Handelsregister			X		1	1
10	Vakbekwaamheid						
Eindoordeel			X			1	1

Bij een score van groter of gelijk aan 0 en kleiner dan 9 is het eindoordeel: Voldoende (drie sterren). Bij een score groter of gelijk aan 9 is het eindoordeel: Goed (vier sterren).

Duidelijk is dat door de eisen die de Waarderingskamer stelt en door het grote aantal bezwaren tegen de WOZ-waarden, deze formatie noodzakelijk is en blijft.

Door de vaardigheden en kennis die tegenwoordig van de taxateurs worden verwacht zijn deze functies opnieuw tegen het functieboek afgezet. Het is gelukt om taxateurs te kunnen werven en taxateurs verder op te leiden zodat deze aan de eisen voldoen. De inschaling van de betreffende taxateurs, reeds opgenomen in de begroting 2024, is hoger dan opgenomen in de begroting 2021.

Doel: afname personeelskosten Bezwaar & Beroep

De inzet was om per 2024 41 uur aan vacatureruimte (1,1 fte) niet in te vullen.
De hierbij geraamde verlaging van de salarislust prijspeil 2020 was **€ 75.000**.

Realisatie: afname personeelskosten Bezwaar & Beroep

Het doel om de formatie met 1,1 fte te verminderen is gerealiseerd.
Ondanks de forse stijging van het aantal WOZ-bezwaren is de formatie van de discipline Bezwaar & Beroep gelijk gebleven. De vacatureruimte is niet ingevuld.

Doel: afname personeelskosten manager (0,5 fte)

De inzet was om de afdelingen Gegevensbeheer en de Afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep per 1 april 2024 samen te voegen. Na samenvoeging was één manager minder nodig. Dit kon door natuurlijk verloop (pensioen) gerealiseerd worden. Hiervan was een 0,5 fte opgenomen bij Gegevens-beheer en 0,5 fte bij Waarderen, Bezwaar & Beroep.
Per saldo een geplande kostenverlaging van **€ 50.000**.

Realisatie: afname personeelskosten manager (0,5 fte)

Het doel om de formatie met 0,5 fte te verminderen is per 1 januari 2023 gerealiseerd.
De afdelingen Gegevensbeheer en de Afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep zijn samengevoegd tot de afdeling Basisregistraties & Belastingen en hebben één manager.

▪ **Aanpak kostenverlaging**

Wijziging waarderingsoftware:

In 2020 is een nieuw waarderingsspakket aangeschaft. De mogelijkheden die de applicatie biedt worden tot op heden nog niet optimaal benut. Een deel van de opties die het waarderingsspakket biedt is afgenomen. Medio 2023 wordt onderzocht welke opties meerwaarde bieden. Te denken valt aan een optie 'kunstmatige intelligentie', wat de waarde kan ondersteunen in de bezwaarfase.

De aanneming van drie taxateurs die ruime ervaring hebben met dit waarderingsspakket zorgt ook voor kennisoverdracht naar de overige medewerkers, wat uiteindelijk kwaliteit en efficiency verhoogt.

Uitbesteden taxaties niet-woningen

In 2021 heeft een Europese aanbesteding plaatsgevonden om bezwaar- en beroepsafhandeling, permanente marktanalyse en herwaardering van het aandachtsgebied 'Niet Woningen' uit te besteden. Uit de aanbesteding kwam een benodigd budget voor het uitvoeren van deze taken van € 156.000 (prijsspeil 2021).

In 2022 heeft ook een Europese aanbesteding plaatsgevonden voor een gedeelte van de werkzaamheden voor het waarderen van woningen, om de continuïteit op dit onderdeel te borgen.

Uit de aanbesteding kwam een benodigd budget voor het uitvoeren van deze taken van € 575.000 (prijsspeil 2022).

BSR heeft een aantal ervaren taxateurs kunnen aantrekken waardoor de werkzaamheden naar verwachting vanaf 2024 weer in huis plaats kunnen vinden.

Samenvoegen afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep met de afdeling Gegevensbeheer

De afdelingen Gegevensbeheer en de Afdeling Waarderen, Bezwaar & Beroep zijn vervroegd (per 1 januari 2023) samengevoegd tot de afdeling Basisregistraties & Belastingen. De voormalige manager van Gegevensbeheer heeft in 2022 een functie elders betrokken. De manager Waarderen, Bezwaar & Beroep blijft tot zijn pensioen begin 2024 bij BSR en voert bij de afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie andere werkzaamheden uit. Per 1 januari 2023 is een nieuwe ervaren manager aangenomen voor de afdeling Basisregistraties & Belastingen.

▪ **Randvoorwaarden**

- Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte.
Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
Bij de discipline bezwaar & beroep is de vacatureruimte niet ingevuld. In 2026 gaat een collega met pensioen. Op het moment dat het aantal bezwaren daalt en er geen overige ontwikkelingen zijn kan deze formatie vervallen.
Bij het afhandelen van een bezwaar is ook capaciteit nodig van een taxateur. Deze stelt een advies op met daarbij de beantwoording op een aantal grieven van de bezwaarmaker.
Er is veel verloop geweest bij de taxateurs. Een gedeelte van de formatie was in eerste instantie niet ingevuld, maar bleek alsnog noodzakelijk om aan de wettelijke eisen te kunnen voldoen.
- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
De taxateurs volgen de verplichte opleidingen om ingeschreven te kunnen staan in de betreffende kamers en registers. Daarnaast zijn drie ervaren taxateurs aangenomen die zorg dragen voor kennisoverdracht.
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering);
Zie de eerdere toelichting bij generieke belastingprocessen bij de voormalige afdeling Gegevensbeheer.
- Betrouwbare stuurinformatie;
De reeds aangeschafte BI-tool wordt voor steeds meer doeleinden gebruikt door zowel management als medewerkers. De leverancier staat open voor innovatie en ontwikkeling van de dashboards.
- Benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.
Bij elke investering wordt gekeken naar de noodzakelijkheid en de mogelijke opbrengst van een investering.

4.2 Afdeling Klantenservice & afdeling Innen

4.2.1 Kostenverlaging afdeling Klantenservice

Afdeling Klantenservice is het eerste aanspreekpunt voor de belastingplichtigen. De afdeling verzorgt alle eerstelijns klantcontacten (telefonisch, schriftelijk, digitaal).

BSR verwerkt grote volumes. Het is daarbij van cruciaal belang dat belastingplichtigen zoveel mogelijk in staat worden gesteld hun zaken met BSR volledig zelfstandig te regelen, zonder tussenkomst van een medewerker van BSR. Daarnaast wordt een afname van het werkaanbod verwacht door kwaliteitsslagen in de primaire processen.

a. Kostenverlaging team Klantenservice

	2021	2022	2023	2024	2025
Afname personeelskosten	€ 62.000	€ 64.000	€ 66.000	€ 106.000	€ 156.000
Investering (incl. onderhoudskosten)	-/- € 55.000	-/- € 55.000	-/- € 55.000	-/- € 55.000	-/- € 55.000
Totaal besparing Klantenservice	€ 7.000	€ 9.000	€ 11.000	€ 51.000	€ 101.000

b. Aanpak kostenverlaging

Optimaliseren klantreis

Een klantreis betreft alle contactmomenten tussen de belastingplichtige en BSR. Een klantreis die volledig sluitend is, maakt dat de zelfredzaamheid van klanten wordt vergroot. Uit het oogpunt van efficiëntie en gemak van de klant is het van belang het proces zodanig in te richten dat het voor belastingplichtigen niet nodig is telefonisch contact op te nemen met BSR. Dit vraagt om duidelijke communicatie en een volmaakte klantreis.

Voordelen:

- op de website is op eenvoudige wijze actuele en begrijpelijke informatie toegankelijk;
- een belastingplichtige heeft digitaal toegang tot zijn volledige klantdossier op MijnBSR en kan belastingzaken zelfstandig regelen;
- lager aantal benodigde fte door een efficiënter proces.

Flexibel inzetbare medewerkers

Het werkaanbod van team Klantenservice kent piek- en dalmomenten. Om te zorgen voor een gewenste bereikbaarheid voor belastingplichtigen, is het noodzakelijk om flexibel te kunnen op- en afschalen als het aanbod hierom vraagt. Gezien de raakvlakken met de werkzaamheden van de afdeling Innen, is het logisch om hier de samenwerking te versterken. Door op dalmomenten mee te werken bij de afdeling Innen, ontstaan daar geen werkvoorraden, wat resulteert in minder contactmomenten bij Klantenservice.

Voordelen:

- goede, gewenste bereikbaarheid voor belastingplichtigen;
- minder kwetsbaarheid op dit onderdeel;
- sterke positieve impuls voor samenwerking in de keten;
- toename van kennisdeling;
- betere planbaarheid van diverse werkzaamheden;
- lager aantal benodigde fte.

c. Randvoorwaarden

- Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte. Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering), zowel in het eigen proces als bij de andere afdelingen/teams;
- Betrouwbare stuurinformatie;
- Benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.

UPDATE REALISATIE MEDIO MEI 2023

▪ *Kostenverlaging afdeling Klantenservice conform plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024*

Doel: afname personeelskosten

De inzet was om per 2024 79,9 uur aan vacatureruimte (2,2 fte) niet in te vullen.

De hierbij geraamde verlaging van de salarislast prijspeil 2020 was **€ 106.000**.

Daartegenover stond een budget van investeringen ad **€ 55.000** voor investeringen om meer geautomatiseerd te laten lopen.

Realisatie: afname personeelskosten

Het doel om de formatie met 2,2 fte per 2025 te verminderen is deels gerealiseerd.

Per saldo was het de intentie om minder medewerkers nodig te hebben aan de telefoon doordat meer zaken digitaal zouden worden afgehandeld. De formatie is met 0,6 fte verminderd. Daarnaast gaat een collega in 2025 met pensioen (0,7 fte).

Toelichting:

De vragen van belastingplichtigen worden complexer. Niet alle vragen kunnen via de digitale weg worden afgehandeld. Het is belangrijk om rekening te houden met inwoners en ondernemers die niet via digitale wegen hun zaken kunnen of willen regelen. 'Digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet'.



BSR heeft als serviceniveau:

Telefonie

95% van de klanten die contact zoeken met BSR, worden binnen 5 minuten te woord gestaan.

In max. 5% van de gevallen lukt dit niet. Deze klanten worden, indien gewenst, uiterlijk binnen 2 werkdagen teruggebeld.

Correspondentie

Digitaal: binnen 2 werkdagen wordt een reactie en/of een ontvangstbevestiging verzonden.

Fysiek: binnen 5 werkdagen wordt een reactie en/of een ontvangstbevestiging verzonden.

Als BSR het genoemde serviceniveau wil halen is de benodigde ureninzet minimaal het niveau van de huidige formatie. De overige besparing van 0,9 fte wordt niet gerealiseerd.

Doel: investering (incl. onderhoudskosten)

Om het zelfredzaamheid van de klant te vergroten en zo min mogelijk telefonisch contact op te nemen met BSR was een investeringsbudget voor de klantreis ad € 55.000 opgenomen.

Realisatie: investering (incl. onderhoudskosten)

Het budget van € 55.000 is deels besteed. Betaald kan worden met een QR-code en daarnaast kan men met een andere QR-code eenvoudig veel informatie zien. De rest van het budget (€ 35.000) is gereserveerd voor overige verbeteringen van de klantreis.

▪ **Aanpak kostenverlaging**

Optimaliseren klantreis:

Het contact met BSR wordt voor de klant zo gemakkelijk mogelijk gemaakt. Ingezet wordt op selfservice, daar waar het kan. Daarnaast breidt BSR de contactmogelijkheden uit, dat wil zeggen dat onderzoek wordt gedaan naar onder andere de inzet van een chatservice en optimalisatie van het telefonieplatform.

Vanaf het eerste kwartaal 2023 worden de telefoongesprekken op basis van de toebedeelde skills (kennis/kunde) verdeeld over de beschikbare medewerkers.

Sinds januari 2023 is de aanslag, waarbij geen automatische incasso is afgegeven, voorzien van een QR-code waarmee de klant gemakkelijk kan betalen.

In mei 2023 is het project Website gestart met als doel de klant beter te voorzien in de benodigde informatie en het bieden van voldoende selfservice middels de website. Naar verwachting is de nieuwe website omstreeks oktober 2023 in gebruik.

Doel van de klantreis blijft: de vraag van de klant voorkomen en daar waar de vraag niet te voorkomen is inzetten op een gemakkelijke selfservice.

Flexibel inzetbare medewerkers:

Vanaf januari 2023 zijn de afdelingen Innen en Klantenservice samengevoegd tot de afdeling Dienstverlening. Door deze samenvoeging en nieuwe wijze van aansturen zijn de medewerkers in staat om beter mee te bewegen gedurende de piekperiodes in het jaar.

Daarnaast biedt deze samenvoeging de gelegenheid aan medewerkers om zich breder te ontwikkelen. Hierbij wordt actief ingezet op verhogen van kennis en kunde.

Met vakbekwame medewerkers ontwikkelt BSR zich van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter'. Het talent van medewerkers wordt onderkend en regie op persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd. Hierbij wordt ingezet op een juiste en professionele manier van inwerken, blijvende ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

BSR vindt het belangrijk om haar dienstverlening te realiseren met betrokken, proactieve en klantgerichte medewerkers. Daarmee wil BSR een betrouwbare partner zijn en een aantrekkelijke werkgever.

- **Randvoorwaarden**
 - Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte. Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
 - Eén parttime medewerker is in 2022 met vervroegd pensioen gegaan. Daarnaast gaat in 2025 een collega met pensioen (0,7 fte).
 - Overige vacatureruimte is ingevuld om snel en efficiënt te kunnen reageren als een burger een vraag, probleem of klacht heeft.
 - Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
 - Diverse opleidingen, trainingen en kennissessies worden aangeboden aan de medewerkers. Zowel in groepsverband als cursussen op individueel niveau. Naast kennisdeling wordt ook aandacht geschonken aan het ontwikkelen van vaardigheden om bepaalde acties of taken te kunnen uitvoeren.
 - Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering), zowel in het eigen proces als bij de andere afdelingen/teams;
 - Zie de toelichting bij generieke belastingprocessen bij de voormalige afdeling Gegevensbeheer.
 - Betrouwbare stuurinformatie;
 - De reeds aangeschafte BI-tool wordt voor steeds meer doeleinden gebruikt door zowel management als medewerkers. De leverancier staat open voor innovatie en ontwikkeling van de dashboards.
 - Benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.
 - Bij elke investering wordt gekeken naar de noodzakelijkheid en de mogelijke opbrengst van een investering.

4.2.2 Kostenverlaging afdeling Innen

De afdeling Innen verzorgt alle handelingen inzake de invordering van de belastingaanslag, zoals het verwerken van betalingen, het behandelen van verzoeken om kwijtschelding, het treffen van betalingsregelingen en de verdere dwanginvordering van herinnering tot en met beslaglegging.

BSR verwerkt ook op het gebied van invordering grote volumes. Het is daarbij van belang dat wij de aankomende jaren inzetten op noodzakelijke communicatiemiddelen om in een vroeg stadium effectief contact te leggen met onze belastingschuldige. Dit doen wij aan de hand van data-analyse en klantprofilering. Wij maken hierdoor onder andere een onderscheid in onze klantbenadering tussen belastingschuldigen die niet kunnen en/of niet willen betalen. Daarnaast verwachten wij door enkele wetswijzigingen (Wet Vereenvoudiging Beslagvrije Voet en Wet Stroomlijning Ketenbeslag) werkprocessen effectiever te kunnen uitvoeren.

a. Kostenverlaging afdeling Innen

	2021	2022	2023	2024	2025
Afname personeelskosten team Innen	€ 8.000	€ 8.000	€ 50.000	€ 71.000	€ 171.000
Afname personeelskosten team Kwijtschelding		€ 28.000	€ 29.000	€ 29.000	€ 29.000
Totaal besparing Innen	€ 8.000	€ 36.000	€ 79.000	€ 100.000	€ 200.000

b. Aanpak kostenverlaging

Generieke belastingprocessen

Al enige tijd wordt actief met andere partijen gewerkt aan generieke belastingprocessen met slimme (automatiserings-) oplossingen in de keten.

Voordelen:

- minimaliseren maatwerkoplossingen;
- lagere ontwikkelingskosten door kostendeling;
- lager aantal benodigde fte door een efficiënter proces.

Optimaliseren klantreis

Binnen het traject van de eerder genoemde klantreis, draagt klantprofilering (onze benadering per klantgroep) bij aan het verminderen van klantcontacten c.q. zullen deze beter te sturen zijn.

Een onderdeel van het opwaarderen van onze klantreis is het vergemakkelijken van de betaalwijze (QR-code, BSR-app, betalingsregeling-tool). Daarnaast kan door de implementatie van het onvermogen-portaal uitwisseling van gegevens met gemachtigde derde partijen plaatsvinden zonder tussenkomst van een medewerker (budgetbeheerder, beschermingsbewindvoerder of schuldhulpverlening).

Voordelen:

- de vraag voorkomen;
- daar waar de vraag niet te voorkomen is, inzetten op een gemakkelijke selfservice;
- een belastingschuldige heeft digitaal toegang tot zijn klantdossier op MijnBSR;
- geen tussenkomst medewerker bij budgetbeheer, beschermingsbewind of schuldhulpverlening;
- lager aantal benodigde fte door een efficiënter proces.

Flexibel inzetbare medewerkers

Het werkaanbod van afdeling Innen kent piek- en dalmomenten. Om het werkaanbod beter en sneller te verwerken, is het noodzakelijk om flexibel te kunnen op- en afschalen als het aanbod hierom vraagt. Gezien de raakvlakken met de werkzaamheden van de afdeling Klantenservice, is het logisch om hier de samenwerking te versterken. Door deze samenwerking ontstaan op beide afdelingen geen werkvoorraden.

Voordelen:

- snellere verwerking van werkvoorraden;
- minder kwetsbaarheid op dit onderdeel;
- sterke positieve impuls voor samenwerking in de keten;
- toename van kennisdeling;
- betere planbaarheid van diverse werkzaamheden;
- lager aantal benodigde fte.

c. Randvoorwaarden

- Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte.
Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering), zowel in het eigen proces als bij de andere afdelingen/teams;
- Betrouwbare stuurinformatie;
- Benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in verlaging van kosten in de keten.

UPDATE EVALUATIE MEDIO MEI 2023

▪ **Kostenverlaging afdeling Innen conform plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024**

Doel: afname personeelskosten team Innen

De inzet was om per 2024 68,8 uur aan vacatureruimte (1,9 fte) niet in te vullen.

De hierbij geraamde verlaging van de salarislust prijspeil 2020 was € 85.000.

Daartegenover stonden 14.000 hogere kosten door het herwaarderen van een aantal functies, vanwege ontwikkeling medewerkers. Per saldo een geplande kostenverlaging van **€ 71.000**.

Realisatie: afname personeelskosten team Innen

Het doel om de formatie met 1,9 fte te verminderen is deels gerealiseerd. De niet gerealiseerde afname van de formatie komt uit op 1,3 fte.

Toelichting:

Gezien de benodigde ontwikkelingen op de afdeling Dienstverlening is het noodzakelijk een coördinator aan de afdeling toe te voegen ten behoeve van de directe aansturing en inhoudelijke coaching van de medewerkers. Deze extra formatie (0,9 fte) is opgenomen vanaf de begroting 2023.

De formatie bij het voormalige team Innen is door natuurlijk verloop verlaagd. Bij het niet invullen van deze vacature was het uitgangspunt dat door nieuwe en verbeterde software meer geautomatiseerd kan worden afgehandeld.

- Per 1 januari 2021 is de Wet vereenvoudiging beslagvrije voet in werking getreden. De intentie van de softwareleverancier was om een rekenmodule te implementeren, waarbij de beslagvrije voet uniform en eenvoudig berekend wordt. BSR hoeft dan als beslagleggende partij de basisgegevens niet meer zelf te verzamelen. Deze software is nog steeds niet opgeleverd. Vooral nog is geen zicht op de werking en effectiviteit van de modules in de toekomst.
- Daarnaast was opdracht gegeven voor de module Onvermogenportaal. Het Onvermogenportaal ondersteunt werkzaamheden in het gehele Onvermogen-proces geautomatiseerd. Momenteel wordt gewerkt aan de implementatie hiervan.

Doel: afname personeelskosten team Kwijtschelding

De inzet was om per 2024 16,00 uur aan vacatureruimte (0,4 fte) niet in te vullen.

De hierbij geraamde verlaging van de salarislust prijspeil 2020 was **€ 29.000**.

Realisatie: afname personeelskosten team Kwijtschelding

Het doel om de formatie met 0,4 fte te verminderen is niet gerealiseerd. Om de werkvoorraden weg te werken en te kunnen voldoen aan de wettelijke termijnen voor kwijtschelding is er juist 0,9 fte extra aangenomen. De bestaande budgetten voor inzet derden ten behoeve van invordering zijn ingezet om één fte toe te voegen aan het de discipline kwijtschelding

▪ **Aanpak kostenverlaging**

Generieke belastingprocessen

De route naar meer standaardisatie binnen de belastingsoftware op basis van generieke processen wordt landelijk steeds breder gedragen. BSR zit als medeoprichter van de Landelijk Lokale Belasting Processen (LLBP) aan het stuur van deze ontwikkeling. Deze beweging heeft als doel om als afnemers van belastingsoftware continuïteit en efficiëntie te betrachten binnen de belastingprocessen en aan de andere kant stelt het de leveranciers in staat in sneller tempo door te ontwikkelen richting een volwaardige SaaS omgeving.

Een aantal medewerkers bij BSR zijn hier wekelijks mee bezig. Een groot deel van de processen is beschreven. Op dit moment worden ook de risico's en beheersmaatregelen in kaart gebracht. Inmiddels is gestart met de implementatie binnen de huidige mogelijkheden van de software.

Gezien de hoeveelheid van de processen (ruim 100) zal de doorlooptijd nog geruime tijd in beslag nemen. De verwachting is niet dat dit gaat leiden tot een lagere formatie. Zonder deze generieke processen zal de kans op onjuistheden toenemen en is er meer inzet van personeel nodig om zaken te corrigeren.

Optimaliseren klantreis

Het plan van aanpak is gericht op de samenvoeging van de voormalige afdelingen Klantenservice en Innen. De toelichting is derhalve gelijk aan de tekst bij de afdeling Klantenservice.

Flexibel inzetbare medewerkers

Het plan van aanpak is gericht op de samenvoeging van de voormalige afdelingen Klantenservice en Innen. De toelichting is derhalve gelijk aan de tekst bij de afdeling Klantenservice.

▪ **Randvoorwaarden**

- Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte. Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte en door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
[In het plan van aanpak was rekening gehouden met het pensioen van drie medewerkers en natuurlijk verloop. Deze uren zijn deels weer ingevuld. Zie de toelichting bij realisatie afname personeelskosten bij discipline Innen en discipline Kwijtschelding.](#)
- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
[Diverse opleidingen, trainingen en kennissessies worden aangeboden aan de medewerkers. Zowel in groepsverband als cursussen op individueel niveau. Naast kennisdeling wordt ook aandacht geschonken aan het ontwikkelen van vaardigheden om bepaalde acties of taken te kunnen uitvoeren.](#)
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering), zowel in het eigen proces als bij de andere afdelingen/teams;
[Zie de toelichting bij generieke belastingprocessen.](#)
- Betrouwbare stuurinformatie;
[De reeds aangeschafte BI-tool wordt voor steeds meer doeleinden gebruikt door zowel management als medewerkers. De leverancier staat open voor innovatie en ontwikkeling van de dashboards.](#)
- Benodigde, nog niet opgenomen, investeringen dienen altijd te resulteren in verlaging van kosten in de keten.
[Bij elke investering wordt gekeken naar de noodzakelijkheid en de mogelijke opbrengst van een investering.](#)

4.3 Bedrijfsvoering: team ICT en team Ontwikkeling & Ondersteuning

4.3.1 Kostenstabilisatie team ICT

Team ICT draagt bij aan het in stand houden en verder ontwikkelen van een gedegen en eigentijds applicatielandschap en een betrouwbare netwerkgeving. Hiermee kan de eindgebruiker veilig, flexibel en met een maximale systeempower werken. Daarnaast verzorgt team ICT de technische aansluitingen met alle landelijke databronnen, wordt data ontsloten en wordt deze beschikbaar gesteld ten behoeve van de (belasting)processen. Het team bestaat uit de disciplines functioneel & technisch applicatiebeheer, netwerkbeheer, systeem- en werkplekbeheer en data- en procesoptimalisatie.

Op dit moment levert team ICT een bijdrage aan data-consistentie en een maximaal efficiënte, gestandaardiseerde procesinrichting binnen de mogelijkheden van het belastingpakket. De opkomst van landelijke voorzieningen maakt dit nog belangrijker dan voorheen.

Met de ontwikkelingen op het gebied van automatisering en digitalisering, zullen de werkzaamheden veranderen. Team ICT zal hierbij proactief adviseren en meebewegen met de behoeften vanuit het primaire proces.

a. Kostenverlaging team ICT

	2021	2022	2023	2024	2025
Afname personeelskosten	-	-	-	-	-
Totaal besparing team ICT	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

b. Aanpak kostenstabilisatie

Generieke belastingprocessen

Al enige tijd wordt actief met andere partijen gewerkt aan generieke belastingprocessen met slimme (automatiserings-)oplossingen in de keten. Team ICT is hierbij nauw betrokken.

Voordelen:

- minimaliseren maatwerkoplossingen;
- lagere ontwikkelingskosten door kostendeling;
- lager aantal benodigde fte in het primaire proces door een efficiënter proces.

Nieuwe technologieën

In 2021 ligt onze focus op data-consistentie en landelijke voorzieningen. Vanaf 2022 richten wij ons nog meer op nieuwe technologieën, die het primaire proces ondersteunen bij een toenemende efficiency ten aanzien van data en processen. Hierbij te denken aan onder andere Robotic Proces Automation (RPA), Process Mining, Data Science en Artificial Intelligence.

Voordelen:

- toename efficiency in de processen;
- lager aantal benodigde fte in het primaire proces door een efficiënter proces.

c. Randvoorwaarden

- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering);
- Betrouwbare stuurinformatie;
- Benodigde, nog niet opgenomen, personele bezetting en/of investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.

UPDATE REALISATIE MEDIO MEI 2023

▪ **Kostenverlaging team ICT conform plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024**

Doel: gelijkblijvende personeelskosten

De inzet was om per 2024 met gelijke formatie de werkzaamheden uit te voeren. Er was geen afname van personeelskosten opgenomen.

Realisatie: gelijkblijvende personeelskosten

Binnen de nieuwe afdeling Bedrijfsvoering & Innovatie hebben mutaties plaatsgevonden. Dit heeft niet geleid tot een hogere formatie, waarmee het doel van gelijkblijvende personeelskosten is bereikt.

▪ **Aanpak kostenstabilisatie**

Generieke belastingprocessen:

De route naar meer standaardisatie binnen de belastingsoftware op basis van generieke processen wordt landelijk steeds breder gedragen. BSR zit als medeoprichter van de Landelijk Lokale Belasting Processen (LLBP) aan het stuur van deze ontwikkeling. Deze beweging heeft als doel om als afnemers van belastingsoftware continuïteit en efficiëntie te betrachten binnen de belastingprocessen en aan de andere kant stelt het de leveranciers in staat in sneller tempo door te ontwikkelen richting een volwaardige SaaS omgeving.

Een aantal medewerkers bij BSR zijn hier wekelijks mee bezig. Een groot deel van de processen is beschreven. Op dit moment worden ook de risico's en beheersmaatregelen in kaart gebracht. Inmiddels is gestart met de implementatie binnen de huidige mogelijkheden van de software.

Gezien de hoeveelheid van de processen (ruim 100) zal de doorlooptijd nog geruime tijd in beslag nemen. De verwachting is niet dat dit gaat leiden tot een lagere formatie. Zonder deze generieke processen zal de kans op onjuistheden toenemen en is er meer inzet van personeel nodig om zaken te corrigeren.

Nieuwe technologieën:

Vooralsnog richt BSR zich vooral op het borgen, controleren en analyseren van data en werkprocessen, inclusief digitalisering en automatisering.

De focus ligt voornamelijk op data-consistentie en landelijke voorzieningen. Door de diverse ontwikkelingen ligt hier veel werk. Waar mogelijk wordt ingezet op nieuwe (software)mogelijkheden op het gebied van automatisering en digitaliseren.

Inmiddels wordt georiënteerd op nieuwe technologieën, die het primaire proces ondersteunen bij een toenemende efficiency ten aanzien van data en processen. Hierbij te denken aan onder andere Robotic Proces Automation (RPA), Process Mining, Data Science en Artificial Intelligence.

Het uitbesteden van het technisch beheer is in lijn met de ontwikkelingen richting een volledige SaaS-omgeving (Software as a Service). Het maakt BSR flexibel en minder kwetsbaar en op de langere termijn zal dit ook moeten leiden tot kostenbeheersing. Helaas is de voortgang van dit SaaS-traject bij de leverancier van belastingsoftware zodanig, dat de echte revenuen pas na 2026 worden verwacht.

▪ **Randvoorwaarden**

- *Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);*
Om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om met databases te werken, gegevens effectief te beheren en analyseren is de kennis hierover verdiept.
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering);
Zie de toelichting bij generieke belastingprocessen.
- Betrouwbare stuurinformatie;
De reeds aangeschafte BI-tool wordt voor steeds meer doeleinden gebruikt door zowel management als medewerkers. De leverancier staat open voor innovatie en ontwikkeling van de dashboards.
- Benodigde, nog niet opgenomen, personele bezetting en/of investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.
Bij elke investering of wijziging in de formatie wordt gekeken naar de noodzakelijkheid en de mogelijke opbrengst hiervan.

4.3.2 Kostenverlaging team Ontwikkeling & Ondersteuning

Team Ontwikkeling & Ondersteuning (O&O) verzorgt, samen met team ICT, het merendeel van de bedrijfsvoeringstaken, de zogenaamde PIOFACH-taken¹. Team O&O biedt hierbij gevraagd en ongevraagd ondersteuning en adviseert management, bestuur en deelnemers van BSR.

a. Kostenverlaging team O&O (tegenwoordig Bedrijfsvoering & Innovatie)

	2021	2022	2023	2024	2025
Afname personeelskosten	€ 34.000	€ 41.000	€ 83.000	€ 126.000	€ 126.000
Participatiewet (via Werkzaak)	-/- € 25.000	-/- € 25.000	-/- € 25.000	-/- € 25.000	-/- € 25.000
Totaal besparing team O&O	€ 9.000	€ 16.000	€ 58.000	€ 101.000	€ 101.000

b. Aanpak kostenverlaging

Professionalisering interne en externe dienstverlening

In de komende jaren zal binnen team O&O steeds worden geacteerd op de behoefte vanuit het management en de primaire processen. Daarnaast zullen diverse verbeterlagen in automatisering en digitalisering, zowel intern als richting deelnemers, bijdragen aan het verlagen van het benodigde aantal uren op onderdelen.

Voordelen:

- toename efficiency in de processen;
- lager aantal benodigde fte door een efficiënter proces.

c. Randvoorwaarden

- Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte. Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering);
- Betrouwbare stuurinformatie;
- Toename automatisering en digitalisering van communicatie met deelnemers onder gelijkblijvende of toenemende kwaliteit en snelheid;
- Benodigde, nog niet opgenomen, personele bezetting en/of investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.

¹ PIOFACH: Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting)

UPDATE REALISATIE MEDIO MEI 2023

- ***Kostenverlaging team Ontwikkeling & Ondersteuning conform plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024***

Doel afname personeelskosten:

De inzet was om per 2024 56 uur aan vacatureruimte (1,5 fte) niet in te vullen.

De hierbij geraamde verlaging van de salarislust prijspeil 2020 was **€ 126.000**.

Daartegenover stond een benodigd budget van **€ 25.000** (16 uur), om te voldoen aan de verplichting uit de participatiewet. Daarbij moet personeel worden aangenomen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Realisatie afname personeelskosten:

Door pensioen, overig natuurlijk verloop en verschuivingen binnen het team is een afname gerealiseerd van 1,6 fte. Daarbij is ook nog vacatureruimte om de werkzaamheden van vertrokken collega's op onderdelen in te vullen en is 16 uur vacatureruimte opgenomen in de begroting van BSR om iemand aan te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

- ***Aanpak kostenverlaging***

Professionalisering interne en externe dienstverlening:

Vanuit de stafafdeling Bedrijfsvoering & Innovatie wordt zowel gevraagd als ongevraagd bijgedragen aan de ondersteuning van het primaire proces, de deelnemers en het management. In de afgelopen jaren is kennis en kunde geleverd ter verbetering van de diverse processen.

- ***Randvoorwaarden***

- Afname personeelskosten wordt gerealiseerd door afname van het aantal fte. Dit wordt geëffectueerd door het op termijn structureel laten vervallen van openstaande vacatureruimte door natuurlijk verloop, waaronder pensioen;
In het plan van aanpak was rekening gehouden met het pensioen van één medewerker en natuurlijk verloop. De medewerker is inmiddels met pensioen. Een gedeelte van de vacatureruimte is niet ingevuld.
- Medewerkers met voldoende kennis en kunde en ontwikkelingspotentieel (willen/kunnen);
Bedrijfsvoering & Innovatie kent diverse disciplines. Medewerkers maken op individueel niveau gebruik van het opleidingsbudget.
- Generieke processen (standaardisering en verdere automatisering);
Zie de toelichting bij generieke belastingprocessen ICT
- Betrouwbare stuurinformatie;
De reeds aangeschafte BI-tool wordt voor steeds meer doeleinden gebruikt door zowel management als medewerkers. De leverancier staat open voor innovatie en ontwikkeling van de dashboards.
- Toename automatisering en digitalisering van communicatie met deelnemers onder gelijkblijvende of toenemende kwaliteit en snelheid;
Accounthouders van de deelnemers kunnen gebruik maken van een tool. Hierbij kunnen ze digitaal hun vragen stellen en een reactie ontvangen binnen de afgesproken termijnen.
- Benodigde, nog niet opgenomen, personele bezetting en/of investeringen dienen altijd te resulteren in kostenverlaging in de keten.
Bij elke investering of wijziging in de formatie wordt gekeken naar de noodzakelijkheid en de mogelijke opbrengst hiervan.

5 Kostenverlaging door inkoopafspraken & vergroten inkomsten

Om de kosten verder te verlagen, zijn de afspraken met de voornaamste leveranciers nader bekeken en is BSR waar mogelijk met leveranciers in gesprek gegaan.

Daarnaast is onderzocht welke mogelijkheden gezien worden om de inkomsten van BSR te vergroten, vanuit activiteiten in de bedrijfsvoering.

Uitbreiding van de dienstverlening van BSR voor haar deelnemers is niet opgenomen in dit hoofdstuk. Hierover wordt nader ingegaan in de notitie strategische heroriëntatie.

5.1 Verlagen inkoopkosten

a. Kostenverlaging leveranciers

	2021	2022	2023	2024	2025
Leveranciersafspraken		€ 63.000	€ 109.000	€ 150.000	€ 150.000
Totaal besparing inkoopkosten		€ 63.000	€ 109.000	€ 150.000	€ 150.000

b. Aanpak kostenverlaging

Leveranciersafspraken

Verlagen kosten door aanpassing inkoopprocedure en aanpassing afspraken met leveranciers:

- verlagen kosten van automatisering;
- verlagen kosten door derden geleverde overige diensten.

Inkoopbeleid

Aanscherpen inkoopbeleid en professionalisering uitvoering.

c. Randvoorwaarden

- Ongewijzigde wetgeving rondom inkoop en aanbestedingen;

UPDATE REALISATIE MEDIO MEI 2023

▪ ***Kostenverlaging leveranciers conform plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024***

Doel leveranciersafspraken

De inzet was om per 2024 € 150.000 te besparen op inkoopkosten door in gesprek te gaan met de leveranciers.

Realisatie leveranciersafspraken:

Met verschillende leveranciers zijn gesprekken aangegaan om de kosten te verlagen. Bij de leverancier van ons belastingpakket is een verlengingsvoorstel overeengekomen waarbij de basiskosten dalen met € 128.000 van 2020 (€ 1.054.000) naar 2025 (€ 926.000).

Daarnaast zijn tijdelijke kortingen gegeven door leveranciers maar door de in rekening gebrachte indexaties, zoals opgenomen in de contracten, stijgen de inkoopkosten.

▪ ***Aanpak kostenverlaging***

Leveranciersafspraken

Naast de gesprekken met leveranciers heeft BSR ook gekeken op welke wijze andere kosten gereduceerd kunnen worden.

In het kader van duurzaamheid heeft BSR maatregelen genomen voor energiebesparings-mogelijkheden (energieverbruik, led-verlichtings-armaturen, HR dubbel glas, installaties).

Ten aanzien van het energielabel voldoet het pand aan energielabel C, zoals verplicht per 1 januari 2023. Met de verhuurder wordt momenteel nauw samen gewerkt met Energie Samen Rivierenland om in een meerjarenplanning tot nadere optimalisatie te komen van het energieverbruik van het kantoorpand.

Op vrijdag was een relatief klein aantal personen die naar kantoor kwamen. Het pand is daarom op vrijdag gesloten (op uitzonderingen na). Dit leidt tot minder energieverbruik en zijn er ook een aantal facilitaire kosten die niet worden gemaakt

Inkoopbeleid

Voorjaar 2023 is gestart met een audit op het huidige inkoopbeleid en de uitvoering. Verbeterpunten worden doorgevoerd.

Daarnaast vindt controle plaats op de indexaties zoals opgenomen in de contracten. Dit heeft bij een aantal leveranciers geleid tot creditnota's.

Waar mogelijk wordt bij inkoop of andere ontwikkelingen samengewerkt met partijen in de regio.

▪ ***Randvoorwaarden***

- Ongewijzigde wetgeving rondom inkoop en aanbestedingen; **geen wijzigingen.**

5.2 Verhogen inkomsten

Inkomsten uit verhuur van werkplekken/kantoorruimte

Nu het thuiswerken de nieuwe norm is, is verhuur van een deel van ons pand een reële optie.

Onderzocht wordt of een deel van ons kantoorpand kan worden verhuurd.

Echter, gezien de economische onzekerheid en de ontwikkelingen rondom het COVID-19, wordt het niet realistisch geacht dit op korte termijn te effectueren. Navraag leert dat wel interesse bestaat voor de huur van ingerichte werkplekken.

Daarom zullen wij deze optie nader onderzoeken en op een later tijdstip hierop terugkomen.

UPDATE REALISATIE MEDIO MEI 2023

- ***Verhogen inkomsten conform plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024***

Doel inkomsten uit verhuur

Doel was om een gedeelte van het pand te verhuren en daarmee **€ 35.000** aan inkomsten te genereren.

Realisatie inkomsten uit verhuur:

Met behulp van een makelaar, gespecialiseerd in bedrijfsruimten, is onderzocht of er mogelijkheden zijn voor de verhuur van een gedeelte van het pand. Daar komt echter veel bij kijken en de extra kosten wegen niet op tegen de huuropbrengsten. Hierover is tussentijds overleg geweest met het dagelijks bestuur.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

6.1.1 Aanpak realisatie plan van aanpak kostenverlaging BSR 2021-2024

BSR heeft onderzocht welke mogelijkheden tot kostenverlaging mogelijk waren en acties uitgevoerd om tegen een optimale kostprijs haar dienstverlening uit te voeren. Uitgangspunt hierbij was om uit te gaan van eigen kracht en realisme in het belang van BSR én haar deelnemers.

Onderzochte mogelijkheden kostenverlaging door efficiënter werken in processen en bedrijfsvoering:

- generieke belastingprocessen;
- samenvoegen van afdelingen binnen het ketenproces;
- gewijzigde waarderingsoftware;
- uitbesteden deel taxaties;
- optimaliseren klantreis voor belastingplichtigen;
- flexibel inzetbare medewerkers;
- nieuwe technologieën;
- professionalisering van interne en externe dienstverlening;
- inkoopafspraken en -beleid;
- verhuur van kantoorwerkplekken/-ruimte.

6.1.2 Realisatie kostenverlaging

In het plan van aanpak 2021-2024 was voor 2024 een besparing beoogd van € 877.000. De in de begroting 2024 gerealiseerde besparing (prijsspeil 2021) is € 496.000.

In onderstaande tabel zijn de verwachte besparingen conform het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024 opgenomen. Deze zijn afgezet tegen de opgenomen formatie en budgetten in de begroting 2024, omgerekend naar prijspeil 2021. Indien een minteken (-/-) voor het bedrag staat, betekent dit een toename van de kosten.

	Begroting 2024 (prijsspeil 2021)	PvA 2024 (prijsspeil 2021)
Besparingen op fte:		
Basisregistraties & Belastingen		
<i>Gegevensbeheer</i>	-/- € 50.000	€ 147.000
<i>Waarderen</i>	€ 83.000	€ 274.000
<i>Bezwaar & Beroep</i>	€ 75.000	€ 75.000
Dienstverlening		
<i>Klantenservice</i>	€ 44.000	€ 106.000
<i>Invordering</i>	€ 122.000	€ 71.000
<i>Kwijtschelding</i>	-/- € 59.000	€ 29.000
Management	€ 100.000	€ 100.000
Bedrijfsvoering & Innovatie		
<i>ICT</i>	€ 0	€ 0
<i>Ontwikkeling & Ondersteuning</i>	€ 108.000	€ 101.000
Besparing BSR fte	€ 423.000	€ 903.000
Overige besparingen		
<i>Uitbesteden taxaties niet-woningen</i>	€ 0	-/- € 156.000
<i>Investeringen/klantreis</i>	-/- € 55.000	-/- € 55.000
<i>Leveranciersafspraken</i>	€ 128.000	€ 150.000
<i>Verhuur werkplekken</i>	€ 0	€ 35.000
Besparing BSR overig	€ 73.000	-/- € 26.000
Totaal besparing BSR	€ 496.000	€ 877.000

6.1.3 Toelichting ontwikkelingen/omgevingsfactoren bij realisatie

De kostenbesparingen zijn deels gerealiseerd.

Na het opstellen van het plan (medio 2020) zijn diverse ontwikkelingen geweest, die invloed hebben gehad op de uitvoeringskosten van BSR. Voornamelijk op de benodigde formatie.

Ontwikkelingen

Het werkveld van belastinguitvoering kenmerkt zich, de afgelopen en komende jaren, door veel ontwikkelingen rondom wet- en regelgeving, overgang naar basisregistraties en landelijke voorzieningen, gewijzigde eisen van de Waarderingskamer, wijzigingen in het belastingstelsel, generieke processen, ICT en technologie.

Uitgangspunt was dat door de landelijke basisregistraties minder formatie nodig zou zijn. De praktijk is echter tegenovergesteld. Bij het inlezen van de data is veel uitval. Dit zorgt alsnog voor veel handmatige werkzaamheden door medewerkers. De beoogde bezuiniging van formatie kan hierdoor vooralsnog niet worden gerealiseerd.

Omgeving

De omgeving verandert continu en is niet voorspelbaar. Recente voorbeelden hiervan zijn Covid-19, de toeslagenaffaire, de oorlog in Oekraïne en de hoge inflatie.

Dit kan op diverse manieren van invloed zijn op de werkzaamheden. Denk hierbij aan het wijzigen betalingsgedrag van belastingsschuldigen.

Toename WOZ-bezwaren

Het aantal WOZ-bezwaren is fors gestegen. De opkomst van de no-cure-no-pay bedrijven is hierbij een belangrijke factor geweest. Dit zorgt voor een hogere benodigde formatie op verschillende afdelingen.

Kwaliteit

BSR wil werken aan kwaliteit. Dit betekent dat de gegevens op basis waarvan de aanslagen worden opgelegd actueel, juist en volledig moeten zijn. De datakwaliteit moet op orde zijn, denk hierbij aan het opwerken (beheer op) van gegevens voor aansluiting op de LV-WOZ, de BAG-WOZ koppeling en het in eigen beheer verwerken van de kadastrale gegevens van het waterschap.

Arbeidsmarkt

Om mee te bewegen met deze ontwikkelingen zijn kennis, kunde, tijd en investeringen nodig in een arbeidsmarkt met een schaarste aan (ervaren/kundige) arbeidskrachten.

Het is van groot belang dat BSR, rekening houdend met de krapte op de arbeidsmarkt en de uitstroom van kennis door pensionering, de organisatie tijdig versterkt om zodoende de kwaliteit en output te kunnen continueren en waarborgen.

De verlaging van de kosten van de dienstverlening is door diverse oorzaken (op onderdelen) niet gerealiseerd. Deels veroorzaakt door externe factoren maar op onderdelen is ook gebleken dat zaken te positief waren ingeschat en de extra werkzaamheden door wettelijke ontwikkelingen zijn onderschat.

Verschillende acties hebben plaatsgevonden en diverse maatregelen zijn getroffen om het doel van het Plan van aanpak kostenbeheersing 2021-2024 te realiseren, te weten: verlagen van de kosten van de dienstverlening met behoud van kwaliteit.

De ingezette instrumenten hebben zeker effect gehad op de kostenbeheersing. Bij alle processen is gekeken naar de mogelijkheden om met zo min mogelijk middelen de gewenste kwaliteit te behalen.

6.1.4 Toelichting realisatie op onderdelen

Personele formatie

In het plan van aanpak is uitgegaan van een besparing van 12,2 fte t.o.v. de formatie 2021 (68,4 fte). Deze lagere formatie (17,8%) moest gerealiseerd worden door een optimale, zoveel mogelijk geautomatiseerde, werkwijze waarbij de landelijke voorzieningen van een kwalitatief goed niveau zijn (bronhouders van betreffende voorzieningen zijn hiervoor verantwoordelijk) en ook kaartmateriaal volledig en juist wordt aangeleverd.

In de praktijk blijkt dat de landelijke voorzieningen juist voor meer werk zorgen en dat de software-leveranciers (nog) niet de benodigde tools kunnen bieden om de werkzaamheden te automatiseren. Daarnaast heeft de toename van bezwaren tegen de WOZ-waarde een grote druk gelegd op de organisatie.

In de begroting 2024 is 65,5 fte aan formatie opgenomen. Ondanks de toename in werkzaamheden betreft dit een verlaging van 2,9 fte (4,2%) ten opzichte van de formatie 2021.

Leverancierskosten

Ook de gesprekken met de leveranciers hebben bijgedragen aan een demping van de kosten.

Inkomsten uit verhuur

Mogelijke inkomsten door verhuur van werkplekken in het pand wegen niet op tegen de nadelen en extra kosten die hiermee gemoeid zijn.

Kostenverlaging door vergroten schaal van uitvoering

Om een verlaging van kosten te realiseren voor de deelnemers zijn meerdere mogelijkheden. BSR kan de kosten voor haar deelnemers (bijdrage) ook verlagen door de schaal van de uitvoering te vergroten.

De onderwerpen schaalgrootte, groei en samenwerken zijn nader onderzocht in de zomer van 2022 door Berenschot. De conclusies en aanbevelingen zijn vervolgens eind 2022 voorgelegd aan het algemeen bestuur van BSR. Hierbij is afgesproken dat het dagelijks bestuur zich vooralsnog richt op autonome groei. De uitkomsten en aanbevelingen van dit onderzoek worden niet meegenomen in deze evaluatie.

6.2 Aanbevelingen

De uitkomsten van deze realisatie en de genoemde toelichtingen kunnen als input worden gebruikt voor het meerjarenplan 2024-2026. In dit meerjarenplan dienen alle wettelijke en overige ontwikkelingen worden meegenomen. Kostenbeheersing is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Geadviseerd wordt om dit meerjarenplan in het najaar van 2023 op te stellen, zodat het plan kan worden meegenomen bij het opstellen van de begroting 2025 en meerjarenraming 2026-2028.