



**Kostenbeheersing BSR 2025-2027**

## Colofon

Titel: Kostenbeheersing BSR 2025-2027  
Aan: Dagelijks bestuur BSR  
Van: Directie, management en business control  
Versie: 1.0  
Datum: 21 november 2024

## Inhoud

Colofon .....	2
1. INLEIDING .....	4
2. AANLEIDING .....	5
2.1 Financiële uitdagingen gemeenten.....	5
2.2 Zienwijzen deelnemers BSR.....	5
2.3 Aanpak dagelijks bestuur en managementteam .....	5
3. RICHTING EN FOCUS.....	6
3.1 Missie, visie en strategie BSR.....	6
3.2 Performance, resultaten en cultuur BSR.....	6
4. VISIE OP KOSTENBEHEERSING .....	7
4.1 Kostenbeheersing.....	7
4.2 Aanpak: harmonisatie/standaardisatie en innovatie .....	7
4.3 Reeds ingezette acties in 2024 .....	7
5. MOGELIJKHEDEN KOSTENBEHEERSING.....	8
5.1 Onderzoek naar mogelijkheden kostenbeheersing .....	8
5.2 Analyse uitkomsten inventarisatie .....	9
6. CONCRETE ACTIES OM KOSTEN TE BEHEERSEN .....	10
6.1 Conclusies .....	10
6.2 Concrete acties.....	10
Bijlage 1: Inventarisatie onderwerpen kostenbeheersing .....	11
Bijlage 2: Jaarplan BSR 2024 inclusief acties .....	16

## 1. INLEIDING

Deze notitie is opgesteld naar aanleiding van de diverse recente zienswijzen van onze deelnemers, waarin de toenemende druk op de gemeentelijke financiën wordt geschetst.

Wij nemen deze signalen uiteraard zeer serieus en proberen bij te dragen om deze uitdagingen het hoofd te bieden.

### *Efficiency en volumegroei*

BSR heeft zich in de afgelopen jaren actief gepositioneerd als een kostenbewuste en efficiënte speler in het domein. Vanuit meerdere onderzoeken wordt het beeld bevestigd dat wij, aantoonbaar, tot de meest kostenefficiënte organisaties binnen ons domein behoren.

Dit blijkt mede uit de structurele kostenverlaging van ca. € 500.000, die wij in de afgelopen jaren hebben gerealiseerd vanuit ons plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024.

Steeds duidelijker wordt hierbij dat met name volumegroei door autonome groei het meeste bijdraagt aan het verlagen van de financiële bijdrage voor onze deelnemers, zoals ook Berenschot in 2022 vanuit onderzoek constateerde.

### *Kostenbeheersing*

Binnen BSR is continu aandacht voor kostenbeheersing, zoals u van ons als uitvoeringsorganisatie mag verwachten. Zowel in de kadernota 2025-2028 als in de kadernota 2026-2029 beschrijven wij diverse thema's, waarop wij invloed kunnen uitoefenen om de stijgende kosten, waarmee ook wij geconfronteerd worden, af te vlakken. Door de diverse mitigerende maatregelen verwachten wij de toename in kosten door onder andere cao-verhogingen en indexaties deels te kunnen opvangen.

De oproep van onze deelnemers om nog scherper aan te wind te zeilen is duidelijk.

Als dagelijks bestuur en managementteam hebben wij zorgvuldig de mogelijkheden onderzocht om hier invulling aan te geven. Het resultaat van dit onderzoek kunt u lezen in de voorliggende notitie.

Tiel, 21 november 2024

W. van Wikselaar  
Voorzitter

G.M. Scholtus  
Directeur

## 2. AANLEIDING

### 2.1 Financiële uitdagingen gemeenten

In 2026 daalt de Rijksbijdrage per inwoner. Dit brengt de nodige financiële uitdagingen voor gemeenten met zich mee. Gemeenten moeten maatregelen nemen om hun begrotingen sluitend te krijgen.

### 2.2 Zienswijzen deelnemers BSR

Onze deelnemers<sup>1</sup> zijn overall positief over de kostenbeheersing van BSR, zoals verwoord in de kadernota en begroting 2025. Men onderschrijft dat BSR actief kijkt naar te realiseren voordelen.

Het negatief financieel perspectief voor de komende jaren noodzaakt onze deelnemers tot het maken van scherpe keuzes. Hierbij bekijken zij ook welke gevolgen dit heeft voor de diverse gemeenschappelijke regelingen. Het beeld hierbij is: “de GR'en zijn wij, in goede en in slechte dagen”.

Daarom heeft een aantal deelnemers in hun zienswijzen op de begroting 2025 aangegeven dat zij met BSR willen onderzoeken welke mogelijkheden er zijn tot verlaging van kosten en vragen zij BSR om met scenario's te komen.

Men denkt hierbij aan mogelijkheden tot kostenbeheersing/-verlaging op het gebied van overhead, bedrijfsvoering en de niet-wettelijke taken. Uitgangspunt hierbij is om vervolgens de (eventuele) maatregelen mee te nemen in de kadernota 2026 en te verwerken in de begroting 2026.

### 2.3 Aanpak dagelijks bestuur en managementteam

Medio 2024 heeft het dagelijks bestuur met de directie gesproken over de vraagstelling vanuit de deelnemers om mogelijkheden tot kostenbeheersing/-verlaging te onderzoeken. Hierbij zijn afspraken gemaakt over het uitwerken van een plan van aanpak kostenbeheersing. Uitgangspunt hierbij was dat de kaasschaafmethode niet de voorkeur heeft.

Deze aanpak is door de voorzitter van het bestuur verwoord tijdens de vergadering van het algemeen bestuur op 27 juni 2024.

Vervolgens zijn het dagelijks bestuur en het managementteam gezamenlijk nagegaan waar mogelijkheden zijn om bij te sturen. Hierbij is gezocht naar specifieke maatregelen en vooral ook naar de consequenties hiervan voor de deelnemers, de inwoners en BSR (medewerkers en organisatie).

#### *Leeswijzer*

In de volgende hoofdstukken geven wij een korte weergave van de richting en focus van BSR, alsmede onze visie op kostenbeheersing. Daarna gaan wij nader in op het uitgevoerde onderzoek, de conclusies en de concrete acties.

---

<sup>1</sup> Voor de leesbaarheid spreken wij over 'deelnemers'. Onder 'deelnemers' verstaan wij in het vervolg van deze notitie specifiek onze gemeentelijke deelnemers. Dit omdat het ravijnjaar hen specifiek betreft. Onze aanname is echter dat onze deelnemers Avri en Waterschap Rivierenland ook profiteren van mogelijke kostenbeheersingsmaatregelen.

### 3. RICHTING EN FOCUS

#### 3.1 Missie, visie en strategie BSR

##### *Missie en visie*

Bestuur en management van BSR hebben in 2022 gekozen voor een passende missie en visie.

- *Missie (waar staan wij voor als BSR)*  
Door het uitvoeren van onze belastingactiviteiten stellen wij onze opdrachtgever in staat om maximaal bij te dragen aan een veilige, schone en mooie leefomgeving.  
Dit doen wij met trots, passie en lef, waarbij kwaliteit, kostenbeheersing en de menselijke maat hoog in het vaandel staan.
- *Visie (waar gaan wij voor als BSR)*  
Van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter'!

##### *Strategische richting*

Om de visie Van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter!' te realiseren, heeft BSR voor de volgende strategische richting gekozen:

- Balans tussen kwaliteit en kostenbeheersing*  
Als BSR vinden wij de kwaliteit van onze service en producten ontzettend belangrijk. Hiermee kunnen we ook de kosten beheersbaar houden voor onze deelnemers.
- Aandacht voor innovatie*  
Met generieke oplossingen houden wij onze complexe processen beheersbaar. Dat geeft ons, maar ook onze leveranciers, ruimte om aandacht te kunnen besteden aan innovatie.
- Eigen regie op persoonlijke ontwikkeling*  
Met vakbekwame medewerkers ontwikkelt BSR zich van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter'! Wij onderkennen het talent van onze medewerkers en stimuleren regie op persoonlijke ontwikkeling.
- De werkgever van morgen*  
Bij BSR is er veel aandacht voor vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling. BSR kent een zeer flexibel werkconcept en geeft alle ruimte voor het plaats- en tijdonafhankelijk werken.
- Iedere dag een fan erbij*  
We stellen onze klant centraal. Dit doen wij onder andere door te communiceren in begrijpelijke en duidelijke taal. Wij zijn transparant, toegankelijk en benaderbaar en streven naar iedere dag een fan erbij!

#### 3.2 Performance, resultaten en cultuur BSR

De hiervoor genoemde vijf strategische componenten dragen sterk bij aan de performance, resultaten en cultuur van BSR en vormen het fundament van onze organisatie.

Dit heeft in de afgelopen jaren bijgedragen aan een overall tevredenheid bij bestuur, deelnemers, inwoners en medewerkers.

Inmiddels onderscheidt BSR zich binnen het domein van lokale belastingen met name op haar bedrijfscultuur. BSR is een innovatieve, professionele en dynamische organisatie waarbij klantgerichte en efficiënte dienstverlening hoog in het vaandel staat.

Wij kennen een platte organisatiestructuur, wat zich kenmerkt in een informele sfeer, toegankelijk management, korte lijnen, snelle besluitvorming en veel verantwoordelijkheid en inbreng binnen de eigen functie. In een arbeidsmarkt, waarbij het behouden en aantrekken van goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers cruciaal is, is dit een belangrijk voordeel.

## 4. VISIE OP KOSTENBEHEERSING

### 4.1 Kostenbeheersing

Het bestuur en het management van BSR vinden het belangrijk om, zeker in deze financieel onzekere tijden, een structurele bijdrage te leveren. Dit doen wij door te streven naar de laagst mogelijke integrale kostprijs tegenover een optimaal niveau van dienstverlening. De begroting 2025 is hierop geënt.

Dit is een uitdagende opgave, gelet op het feit dat lang niet alle elementen, die het kostenniveau bepalen, door ons te beïnvloeden zijn. Zo worden de kosten van onze uitvoering sterk beïnvloed door de indexatie van leveranciers, additionele wettelijke verplichtingen/taken en cao-stijgingen.

Ondanks de aanzienlijke niet-beïnvloedbare kostenstijgingen, waarmee wij geconfronteerd worden, willen wij toch een (structurele) bijdrage leveren aan de uitdagingen waar onze deelnemers voor staan.

#### *Intentie BSR*

Het is onze intentie om de tarieven per programma, bij gelijkblijvende dienstverlening, in de komende jaren zo dicht mogelijk bij het niveau van de primitieve begroting 2025 te houden.

Dit betekent dat wij vanaf de begroting 2026 een deel van de verhogingen, die op ons afkomen vanuit cao-verhogingen en indexaties, binnen de bestaande budgetten opvangen. In 2024 en 2025 zullen wij hierop anticiperen.

#### *Inspanningsverplichting*

Deze intentie vraagt veel van onze organisatie, maar die uitdaging gaan wij niet uit de weg. Wij tonen al jaren aan dat wij onze taken kostenefficiënt kunnen uitvoeren en zullen ons inspannen om deze uitdaging te realiseren. Uiteraard tegen hetzelfde niveau van dienstverlening dat u van ons gewend bent.

### 4.2 Aanpak: harmonisatie/standaardisatie en innovatie

Wij willen de hierboven geschetste kostenbeheersing voornamelijk realiseren door fors in te zetten op harmonisatie/standaardisatie en innovatie van onze bedrijfsactiviteiten.

- *Harmonisatie/standaardisatie*  
Gezien onze grote volumes is BSR gebaat bij zoveel mogelijk harmonisatie en standaardisatie, zowel in verordeningen als uitvoering. Hoe meer wij onze processen gestandaardiseerd kunnen uitvoeren, des te lager zullen de faal- en uitvoeringskosten zijn.
- *Innovatie*  
Daarnaast is het resultaat van innovatie veel krachtiger als efficiency bereikt kan worden in de processen waar veel volumes worden verwerkt.

### 4.3 Reeds ingezette acties in 2024

Wij hebben in de kadernota en begroting 2025 ons plan van aanpak kostenbeheersing opgenomen. Hierbij hebben wij reeds beschreven wat er kan en moet gebeuren om in de komende jaren de uitvoeringskosten beheersbaar te houden tegen het huidige niveau van dienstverlening. We laten ons hierdoor echter niet beperken.

In ons jaarplan wordt opgenomen wat in dat jaar aan acties gerealiseerd moet worden om kostenbeheersing te bewerkstelligen. In het Jaarplan 2024 (zie bijlage 2) zijn deze acties geconcretiseerd vanuit de 'Speerpunten t/m 2027'.

Naast deze lopende speerpunten en de daarbij behorende acties hebben wij nagedacht over meer mogelijkheden tot kostenbeheersing. Zie hiertoe hoofdstuk 5.

## 5. MOGELIJKHEDEN KOSTENBEHEERSING

### 5.1 Onderzoek naar mogelijkheden kostenbeheersing

In eerste instantie is onderzocht welke mogelijkheden er zijn om de kosten van en de deelnemersbijdrage aan BSR voor onze deelnemers in de komende jaren te verlagen. Vervolgens is gekeken naar welke mogelijke consequenties wij zien in termen van kwaliteit, kwantiteit, inwonerstevredenheid, medewerkerstevredenheid, kosten, belastingopbrengsten etc.

#### Aanpak

Op basis van een inventarisatie van onderwerpen, die effect kunnen hebben op kostenbeheersing, hebben wij de mogelijke acties in kaart gebracht, alsmede het effect van de acties, de risico's bij uitvoeren van de acties en de risico's bij het niet uitvoeren van de acties (zie bijlage 1).

In onderstaande tabel zijn enkele voorbeelden opgenomen van de mogelijkheden om kosten te verlagen.

Onderwerp	Mogelijke actie	Effect van de actie	Risico bij uitvoeren van de actie
<b>Verlagen uitvoeringskosten</b>	Percentage oninbaar verhogen naar 2% (nu 0,5%)	Minder inzet van uren	Lagere netto opbrengsten voor deelnemers (ter illustratie: stijging oninbaar 0,1% is ca. € 300K minder belastingopbrengsten)
	Telefonische bereikbaarheid verlagen	Minder inzet van uren	Langere wachttijden, ontevreden inwoners, deelnemers en medewerkers
	Verplichte harmonisatie verordeningen	Minder afwijkende uitvoeringstaken	Raden en besturen hebben minder beleidsvrijheid c.q. moeten deze inpassen in de standaard van BSR
	Volledig hybride werken, kantoorpand afstoten	Minder huurkosten	Zorg om bewaken cultuur en verbinding; vraagtekens wat dit met de resultaten doet

Onderwerp	Actie	Effect van de actie	Risico bij uitvoeren van de actie
<b>Verhogen opbrengsten</b>	Stoppen met sociaal invorderen	Stijging opbrengsten uit invorderingskosten Minder inzet van uren	Lagere netto opbrengsten deelnemers Stapelingschulden inwoners Ontevreden Ombudsman
	Onderverhuur kantoorpand	Deels dekking van huurkosten	Veel acties nodig om pand geschikt te maken, met name (informatie) beveiliging (tenzij een deelnemer een deel van het pand huurt)
	Volumegroei, meer deelnemers en/of meer diensten verlenen voor huidige deelnemers	Afhankelijk van de omvang	Afhankelijk van de omvang



## 5.2 Analyse uitkomsten inventarisatie

Analyse van de uitkomsten van deze inventarisatie heeft geleid tot de volgende conclusies:

- **Verhogen van het kwaliteitsniveau**
  - kwaliteit verhogen zorgt voor verlagen faalkosten, verbeteren inzicht, efficiënte en effectieve uitvoering;
  - kostenbeheersing is van belang;
- **Verlagen van het kwaliteitsniveau**
  - kwaliteit verlagen zorgt voor toename faalkosten, lagere belastingopbrengsten (ontevreden deelnemers, inwoners, medewerkers);
  - kostenbeheersing is van belang;
- **Verhogen opbrengsten**
  - verhogen opbrengsten zijn mogelijk door synergie en volumevoordelen;
  - mogelijkheden om kostenintensieve heffingen te verminderen en/of goedkoper uit te voeren;
- **Verlagen kosten uitvoering (efficiency/ kwantiteit)**
  - verlagen kosten uitvoering door harmonisatie, standaardisatie en volumegroei;
  - efficiency en harmonisatie: kostenbeheersing (zie ook Jaarplan 2024/acties);
- **Verlagen kosten overhead**
  - verlagen kosten overhead levert geen substantiële bijdrage in de komende jaren, daarnaast wordt de kwetsbaarheid binnen de ondersteunende afdeling nog groter;
  - kostenbeheersing is van belang;

## 6. CONCRETE ACTIES OM KOSTEN TE BEHEERSEN

### 6.1 Conclusies

Als uitvoeringsorganisatie is slim en efficiënt werken onze core business. Onze deelnemers mogen dit van ons verwachten. Ondanks de diverse ontwikkelingen en dynamiek in de markt, slagen wij erin om het kostenniveau (meerjarig) beperkt te laten stijgen.

Actieve kostenverlaging kan bij veel van de onderwerpen resulteren in het inleveren op kwaliteit, wat per saldo veelal ook betekent lagere belastingopbrengsten en het ontstaan van ontevreden inwoners, deelnemers en medewerkers.

Per saldo lijkt realisatie van het verlagen van de uitvoeringskosten het meest kansrijk door in te zetten op volumegroei, harmonisatie/standaardisatie en innovatie.

### 6.2 Concrete acties

#### *Waar komen wij vandaan (2021-2024)?*

- Zoals aangegeven zijn wij reeds in 2021 gestart met activiteiten om de uitvoeringskosten te verlagen. Vanuit het plan van aanpak kostenverlaging 2021-2024 hebben wij onze kosten met ca. € 500.000 structureel kunnen verlagen.

#### *Waar zijn wij nu mee bezig (2024)?*

- In het Jaarplan 2024 (zie bijlage 2) kunt u de actuele acties zien om de Speerpunten 2027 te realiseren.
- Een belangrijke actie (en realisatie) is de aansluiting per 2025 van een nieuwe deelnemer aan de GR BSR.
- Wij blijven actief in gesprek met prospects.

#### *Wat gaan wij doen (2025-2027)?*

- In de kadernota 2025 en begroting 2025 is kostenbeheersing nadrukkelijk toegepast.
- In de kadernota 2026 stellen wij ons ten doel om de tarieven per programma, bij gelijkblijvende dienstverlening, in de komende jaren zo dicht mogelijk bij het niveau van de primitieve begroting 2025 te houden.
- Dit betekent dat wij vanaf de begroting 2026 een deel van de verhogingen, die op ons afkomen vanuit cao-verhogingen en indexaties, binnen de bestaande budgetten opvangen.
- Hierbij zetten wij in op de uitwerking, planning en realisatie van concrete acties, die leiden tot:
  - volumegroei;
  - harmonisatie/standaardisatie;
  - innovatie.

## Bijlage 1: Inventarisatie onderwerpen kostenbeheersing

Onderwerp	Actie	Effect van de actie	Risico bij uitvoeren van de actie	Risico bij niet uitvoeren van de actie
<b>a. Verhogen niveau kwaliteit</b>	Kwaliteitsimpuls op: - uitvoering - vakbekwaamheid medewerkers - investeren in young professionals (toekomst) - resultaten optimaal - Waarderingskamer 4* - strakke sturing op resultaat (op alle onderwerpen)	Kwaliteit is key: - tevreden medewerkers - tevreden deelnemers - toename kans op nieuwe toetreders - kwaliteit verhogen en achterstanden inlopen reduceert faalkosten (wij zijn vaak druk met de 2% die niet goed gaat, waarbij 98% geen problemen geeft)	Mogelijke weerstand bij medewerkers als gevolg van veranderingen	- minder tevreden medewerkers, inwoners en deelnemers - minder kans op nieuwe toetreders - daling kwaliteit, - daling belasting-opbrengsten - stijging (faal)kosten
	Eénmalig budget om werkvoorraden te minimaliseren  Optimaliseren gegevens uitvoering wet WOZ	Jaarlijks ritme werkzaamheden zorgt voor efficiency, rust en regelmaat/beheersbaar houden werkvoorraden (minder achter de feiten aanlopen)  Kwaliteit van de aanslagoplegging verhogen (minder respons/meer rework)	Niet tijdig kunnen inhuren van tijdelijk vakbekwaam personeel	- daling kwaliteit, - daling belasting-opbrengsten - stijging (faal)kosten
	Opzetten proactieve data-analyse	Verbeteren van zicht op afwijkingen, verbetermogelijkheden etc. in een zo vroegtijdig mogelijk stadium		Onvoldoende (tijdig) zicht op (verwachte) knelpunten en verbetermogelijkheden, waardoor: - daling kwaliteit, - daling belasting-opbrengsten - stijging (faal)kosten
	Inzetten op behouden en aantrekken van voldoende vakbekwaam personeel	Efficiënte en effectieve uitvoering	Onvoldoende beschikbaarheid op de arbeidsmarkt van vakbekwaam personeel: - daling kwaliteit, - daling belasting-opbrengsten - stijging (faal)kosten	Onvoldoende inzet op en beschikbaarheid van vakbekwaam personeel: - daling kwaliteit, - daling belasting-opbrengsten - stijging (faal)kosten

### Verhogen van het kwaliteitsniveau

- kwaliteit verhogen zorgt voor verlagen faalkosten, verbeteren inzicht, efficiënte en effectieve uitvoering
- kostenbeheersing is van belang

Onderwerp	Actie	Effect van de actie	Risico bij uitvoeren van de actie	Risico bij niet uitvoeren van de actie
<b>b. Verlagen niveau kwaliteit</b>	Stoppen met sociaal invorderen	Hogere baten uit vervolgingskosten, waardoor lagere bijdrage deelnemers	Ontevreden inwoners, deelnemers en medewerkers en in strijd met advies ombudsman	Bijdragen aan het voorkomen van stapelen van schulden
	Stoppen met werken met eigen deurwaarders	Geen effect of zelfs nadelig i.v.m. kosten uitbesteden & gerichte aansturing	Minder grip op proces, ontevreden inwoners	Mogelijke kwetsbaarheid (inhuur kost geld)
	Percentage oninbaar verhogen (nu 0,5%)	Minder werkzaamheden invordering	Aanpassing van begroting deelnemers (lagere netto belastingopbrengsten)	Huidig kostenniveau
	Uitsluitend administratief invorderen	Geen fysieke contacten met inwoners, situatie moeilijker te beoordelen	Toename percentage oninbaar (lagere opbrengsten deelnemers)	Huidig kostenniveau
	Telefonische bereikbaarheid verlagen	- langere wachttijden voor Inwoners - negatief effect op imago BSR	Ontevreden inwoners, deelnemers en medewerkers, toename klachten	Huidig kostenniveau
	Continueren niveau 3* Waarderingskamer	Geen afname van faalkosten (bezwaren, telefoontjes etc.)	- minder kans op nieuwe toetreders - mogelijk kans op toename klachten en hogere proceskosten-vergoeding	Mogelijke terugval naar niveau 2*

#### *Verlagen van het kwaliteitsniveau*

- kwaliteit verlagen zorgt voor toename faalkosten, lagere belastingopbrengsten (ontevreden deelnemers, inwoners, medewerkers)
- kostenbeheersing is van belang

Onderwerp	Actie	Effect van de actie	Risico bij uitvoeren van de actie	Risico bij niet uitvoeren van de actie
<b>c. Verhogen opbrengsten</b>	Gezamenlijk opleidingen/ actualiteitendagen inkopen Starten met organisatie, coördinatie en faciliteren van opleidingen voor lokale belastingen	Lagere aanschafkosten	Kosten/baten afweging Fiscale consequenties (btw/vpb)	
	BAG administratie deelnemers bij BSR onderbrengen (verplichting in combinatie met WOZ)	Efficiëntere werkwijze: - diverse werkzaamheden t.b.v. de WOZ en BAG hoeven dan maar 1x uitgevoerd te worden - minder tijdsbeslag door afstemming (zowel BAG-medewerkers van deelnemers als BAG-medewerkers van BSR)	Aantrekken van voldoende vakbekwaam personeel (overname)	Onvoldoende afstemming tussen BAG-medewerkers van deelnemers en BSR met risico op omissies.
	Nieuwe belastingsoorten (te denken aan: precario, marktgelden, parkeerbelasting, grafrechten, leges)	Synergievoordelen	Het uitvoeren van deze belastingen is alleen efficiënt als BSR dit voor alle deelnemers kan uitvoeren (bulkverwerking i.p.v. maatwerk)	
	Reclamebelasting bedrijven Maasdriel 2026	Synergievoordelen	Afwijkende verordening (harmonisatie!)	
	Toename toeristen-/ verblijfsbelasting verwacht (inmiddels voor Maasdriel en per 2025 voor Gorinchem)	Synergievoordelen	Afwijkende verordening (harmonisatie!)	
	Invorderingstaken voor deelnemers overnemen (o.a. deurwaarders)	Synergievoordelen (deurwaarders lopen al in hetzelfde gebied)	- verschillen in timing (harmoniseren planning) - fiscale consequenties (btw/vpb)	
	Klantenservice van deelnemers overnemen	Volumevoordelen	- kennisniveau - piekbelasting (planning) - fiscale consequenties (btw/vpb)	
	Deelnemers laten onderzoeken: kosten/baten analyse van specifieke belastingen (bijv. hondenbelasting)  WKPB terug naar de deelnemers	Arbeidsintensieve heffingen, nagaan kosten/baten	Meer inzicht in welke belastingen veel tijd/geld kosten en relatief minder opleveren	

#### Verhogen opbrengsten

- verhogen opbrengsten is mogelijk door synergie en volumevoordelen
- mogelijkheden om kostenintensieve heffingen te verminderen en/of goedkoper uit te voeren

Onderwerp	Actie	Effect van de actie	Risico bij uitvoeren van de actie	Risico bij niet uitvoeren van de actie
<b>d. Verlagen kosten uitvoering (efficiency/kwantiteit)</b>	Scherpere prijsafspraken met leveranciers, al dan niet vanuit aanbesteding	Kostenbeheersing door inkoop- en contract-management	Alert blijven op rechtmatigheid.  Bij (Europese) aanbesteding kunnen kosten ook stijgen	Geen rechtmatigheidsverklaring in de jaarstukken.
	Nagaan samenwerking met andere (belasting) kantoren m.b.t. inkoopvolumes	Volumevoordeel Kosten voor aanbesteding lager	Eigen eisen/wensen mogelijk onder druk Kan proces vertragen (geen mogelijkheid tot snel handelen)	
	Verregaande standaardisatie van processen (realiseren implementatie LLBP eind 2025)	- maatwerk ICT volledig uitfaseren - geeft mogelijkheden tot verdere automatisering - reduceert faalkosten	Onvoldoende capaciteit implementatie (gezien ook nieuwe deelnemers en andere ontwikkelingen)	
	Verplichte harmonisatie verordeningen	- belastingsoorten zijn te kiezen, de wijze van uitvoering niet. - BSR modelverordening, alleen tarieven zijn variabel  Hiermee zouden wij uniek zijn in Nederland en mogelijk een goed voorbeeld kunnen geven om kosten te verlagen door harmonisering	Raden en besturen hebben minder beleidsvrijheid c.q. kunnen deze inpassen in standaard BSR	Niet beheersen kosten
	Actief werken aan volumegroei in bewerkingsgebied	- toename aantal deelnemers - verlagen bijdrage voor alle deelnemers door volume/synergie	Gedoseerde uitvoering. Eerst kijken of het werkt en de kwaliteit opwerken.  Integratie belastingen en medewerkers nieuwe deelnemers.  Primaire proces moet blijven doorlopen.	

#### *Verlagen kosten uitvoering (efficiency/kwantiteit)*

- verlagen kosten uitvoering door harmonisatie, standaardisatie en volumegroei
- efficiency en harmonisatie: kostenbeheersing (zie ook Jaarplan/acties)

Onderwerp	Actie	Effect van de actie	Risico bij uitvoeren van de actie	Risico bij niet uitvoeren van de actie
<b>e. Verlagen kosten overhead</b>	Volledig hybride werken, kantoorpand afstoten, 1 x in 6 weken samenkomen met team(s)	Huurkosten verlagen door afstoten pand	- huurovereenkomst loopt t/m 2029 - afschrijvingskosten huidige pand en inventaris t/m 2029 - cultuur verandert	
	Onderhuur realiseren in ons kantoorpand (zowel structureel als incidenteel)	Huurkosten verlagen door huurinkomsten	Kosten/baten	
	Nagaan mogelijkheden kleiner pand	Huurkosten verlagen door huur van een kleiner pand	Afschrijvingskosten huidige pand t/m 2029  Huidig kantoor biedt veel mogelijkheden en een prettig werkklimaat	
	Mogelijk terugdringen aantal fte	Nog meer kwetsbaarheid	Overhead is nu relatief laag, vervangbaarheid wordt nog moeilijker  Continuïteitsproblemen bij uitval veelzijdig inzetbare medewerkers	


#### *Verlagen kosten overhead*

- verlagen kosten overhead levert geen substantiële bijdrage in de komende jaren; daarnaast wordt de kwetsbaarheid binnen de ondersteunende afdeling nog groter
- kostenbeheersing is van belang

**Bijlage 2: Jaarplan BSR 2024 inclusief acties**



# JAARPLAN BSR 2024, v7.0

<p><b>Missie</b></p> <p>Door het uitvoeren van onze belastingactiviteiten stellen wij onze opdrachtgevers in staat om maximaal bij te dragen aan een veilige, schone en mooie leefomgeving.</p> <p>Dit doen wij met trots, passie en lef, waarbij kwaliteit, kostenbeheersing en de menselijke maat hoog in het vaandel staan.</p> 	<p><b>Visie</b></p> <p>Van 'gewoon goed' naar 'elke dag beter'!</p> <p><b>Strategische richting</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Balans tussen kwaliteit en kostenbeheersing</li> <li>Aandacht voor innovatie</li> <li>Eigen regie op persoonlijke ontwikkeling</li> <li>De werkgever van morgen</li> <li>Iedere dag een fan erbij</li> </ol> <p><b>Strategische doelstellingen in 2027 hebben wij gerealiseerd:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Een 4-sterren waardering, toegekend door de Waarderingskamer</li> <li>Toetreding van een nieuwe gemeente binnen het bewerkingsgebied</li> <li>LLBP processen, die operationeel en beheersbaar zijn geïmplementeerd</li> <li>Medewerkers die over de vereiste vak kennis, vaardigheden en competenties beschikken</li> <li>Een gestandaardiseerd doorlopend intern controle plan (audit-planning)</li> <li>Optimale communicatie met onze klanten, die digitaal verloopt waar het kan en persoonlijk waar het moet; met B1 taalniveau als basis</li> </ul>	<p><b>Speerpunt 2024</b></p> <p><i>Focus op kwaliteit</i></p> <p><b>Strategische ankers</b></p> <p>Een door ons te nemen besluit voldoet aan de overeengekomen visie als het zonder restrictie bijdraagt aan één of meer van de onderstaande criteria:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>levert een aantoonbare bijdrage aan kostenverlaging met behoud van kwaliteit;</li> <li>levert een structurele bijdrage aan de standaardisering en uniformering van processen, werkwijze of automatisering;</li> <li>versterkt de gewenste kennis en kunde van onze medewerkers;</li> <li>wet- en regelgeving.</li> </ol> <p><b>Kern- en streefwaarden</b></p> <p><b>Klantgericht</b> "Iedere dag een fan erbij"</p> <p><b>Verantwoordelijkheid</b> "Op proactieve wijze resultaten realiseren"</p> <p><b>Kwaliteitsgericht</b> "Elke dag beter"</p> <p><b>Innovatief</b> "Wij staan open voor ontwikkelingen en omarmen nieuwe technologieën"</p>	<p><b>KPI's</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Minimaal 99% aanslagoplegging vindt plaats binnen betreffend belastingjaar</li> <li>Minimaal 99% beschikkingen vindt plaats binnen betreffend belastingjaar.</li> <li>Maximaal 0,5% van opgelegde aanslagen per belastingjaar oninbaar verklaard.</li> <li>Serviceafspraken telefonie en correspondentie:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Telefontie:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>95% van de klanten die contact zoeken met BSR, worden binnen 5 minuten te woord gestaan.</li> <li>In max. 5% van de gevallen lukt dit niet. Deze klanten worden, indien gewenst, uiterlijk binnen 2 werkdagen teruggebeld.</li> </ul> </li> <li>✓ Correspondentie:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>Digitaal: binnen 2 werkdagen wordt een reactie en/of een ontvangstbevestiging verzonden.</li> <li>Fysiek: binnen 5 werkdagen wordt een reactie en/of een ontvangstbevestiging verzonden.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	---	---	--

Medewerkers	Samenwerking (extern) & Groei	Generieke processen	Leveranciersmanagement	Innovatie	Kwaliteit
<p><b>Speerpunten t/m 2027</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderhouden van een open, toegankelijke en transparante bedrijfscultuur.</li> <li>Continue zorgen voor:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gekwalificeerde medewerkers</li> <li>✓ evenwichtige leeftijdsopbouw medewerkersbestand</li> <li>✓ ondervangen kwetsbaarheid medewerkersbestand</li> <li>✓ borgen van een veilig, gezond en prettig werkklimaat</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Wat gaan wij in 2024 bijdragen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen en borgen van SPP binnen BSR middels de 5 pijlers:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opleiding en ontwikkeling</li> <li>✓ Werving en behoud van gekwalificeerd personeel</li> <li>✓ Instroom stagiaires, trainees en young potentials</li> <li>✓ Duurzame inzetbaarheid</li> <li>✓ Personeels- en salarisadministratie (incl. HR-systeem) &amp; HR-adviesfunctie</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Speerpunten t/m 2027</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toetreding van minimaal één extra deelnemer aan onze GR middels actieve acquisitie, zowel bestuurlijk als ambtelijk.</li> <li>Actieve samenwerking in en met de regio teneinde nog meer met elkaar op gezamenlijk thema's op te trekken. Idem binnen het domein lokale belastingen.</li> </ul> <p><b>Wat gaan wij in 2024 bijdragen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effort blijven steken in prospects, met name G en M.</li> <li>Kritisch zijn waaraan wij deelnemen ten aanzien van extern (vakgroep)overleg op diverse vakgebieden. Na deelname aan bijeenkomst altijd kennisdeling/terugkoppeling naar collega's.</li> </ul>	<p><b>Speerpunten t/m 2027</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beheersbaarheid primaire proces en inperken en bewust accepteren van risico's.</li> <li>Gezonde en flexibele basis leggen om continu te kunnen blijven innoveren (continuïteit, meebewegen, voorkomen maatwerk).</li> <li>Volledige implementatie LLBP-processen (dec. 2025).</li> </ul> <p><b>Wat gaan wij in 2024 bijdragen?</b></p> <p>Implementeren LLBP processen, incl.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten (B1)</li> <li>• Risico's en beheersmaatregelen</li> <li>• Stuurinformatie</li> <li>• RPA toets</li> <li>• Opleiding</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per kwartaal nagaan welke processen, benodigde capaciteit en planning.</li> <li>• Risicoanalyse BSR in beeld als basis voor risicogestuurd auditen.</li> </ul>	<p><b>Speerpunten t/m 2027</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partnership met leveranciers.</li> <li>Jaarlijkse leveranciersbeoordelingen bedrijfskritische leveranciers.</li> <li>Gezamenlijke trajecten met andere GR'en.</li> </ul> <p><b>Wat gaan wij in 2024 bijdragen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanbesteden drukwerk.</li> <li>Wel/niet aanbesteden kantoorsoftware.</li> <li>Contractbesprekingen Centric.</li> <li>Onderhandse aanbesteding HR-systeem (incl. salarisadministratie).</li> <li>Implementeren HR-systeem (Q2) (incl. overdracht informatie vanuit ADP).</li> </ul>	<p><b>Speerpunten t/m 2027</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Belastingplichtigen in staat stellen nog meer, nog makkelijker en nog sneller de diverse belastingzaken met BSR te regelen.</li> <li>Aanbod calls significant verlagen.</li> <li>Vergroten efficiëntie bij de belasting- en bedrijfsvoeringsprocessen, met name waar in grote volumes repeterende handelingen worden verricht.</li> </ul> <p><b>Wat gaan wij in 2024 bijdragen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klantgedrag op website vertalen naar verbeteringen in gebruikersgemak (chatbot)</li> <li>Doorontwikkelen contactcenter platform met meerdere kanalen (chat, whatsapp) en benutten van mogelijkheden, zoals Artificial Intelligence, spraakherkenning en spraak naar tekstconvertering.</li> <li>Digitale belastingbalie doorontwikkelen.</li> </ul>	<p><b>Speerpunten t/m 2027</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voorspelbaarheid voor onze deelnemers over de uitvoering van belastingtaken.</li> <li>Kwalificatie 'goed' Waarderingskamer op de uitvoering van de Wet WOZ</li> <li>Continu beheer en controle op de kwaliteit van de data en op de diverse koppelingen en landelijke voorzieningen.</li> <li>B1 taalniveau is volledig omarmd en in alle uitingen van BSR toegepast.</li> </ul> <p><b>Wat gaan wij in 2024 bijdragen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoering WOZ-processen verbeteren.</li> <li>Controleren kwaliteit en volledigheid data.</li> <li>Proactiever informeren deelnemers.</li> <li>B1 taalniveau implementeren:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ opleiding B1 alle medewerkers</li> <li>✓ documenten LLBP implementatie</li> <li>✓ website volledig B1</li> </ul> </li> </ul>

Medewerkers	Samenwerking (extern) & Groei	Generieke processen	Leveranciersmanagement	Innovatie	Kwaliteit
<p><b>Legenda:</b> Groen = afgerond Oranje = gestart, loopt door Rood = niet gestart</p> <p><b>Activiteiten per kwartaal</b></p> <p><b>Q1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besluit en starten gesprekscyclus 'het goede gesprek'</li> <li>Besluit en starten implementatie HR-systeem en HR-functie</li> <li>Ontwikkelen en implementeren 2-jarig opleidings- en ontwikkelingsplan (ook Q2)</li> <li>Ontwikkelen en implementeren stagebeleid (incl. leer erkenning) (ook Q2)</li> <li>Diverse activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid</li> <li>Besluit inzake tijdschrijven (ook Q2)</li> </ul> <p><b>Q2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen en implementeren 2-jarig opleidings- en ontwikkelingsplan</li> <li>Ontwikkelen en implementeren stagebeleid (incl. leer erkenning)</li> <li>Besluit inzake tijdschrijven</li> <li>Besluit keuze HR-systeem AFAS</li> <li>Diverse activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid (Q3/4 nieuwe HR functionaris)</li> </ul> <p><b>Q3</b> <i>Diverse activiteiten duurzame inzetbaarheid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verduidelijken toepassing PBB</li> <li>Ontwikkeling vitaliteitsbeleid BSR</li> <li>Inzet van PMO</li> <li>Herijken rol preventiemedewerker</li> <li>Actualiseren RIE</li> </ul> <p><b>Q4</b> <i>Diverse activiteiten duurzame inzetbaarheid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verduidelijken toepassing PBB</li> <li>Ontwikkeling vitaliteitsbeleid BSR</li> <li>Inzet van PMO</li> <li>Herijken rol preventiemedewerker</li> <li>Actualiseren RIE</li> <li>Opleiding adviesvaardigheden/schrijven adviesrapport</li> </ul>	<p><b>Activiteiten per kwartaal</b></p> <p><b>Q1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In beeld brengen aan welke vakgroepen etc. wij deelnemen</li> <li>Nagaan relevantie/belang en vaststellen wat wij continueren en waaraan wij mogelijk deel willen nemen</li> </ul> <p><b>Q2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In beeld brengen aan welke vakgroepen etc. wij deelnemen.</li> <li>Nagaan relevantie/belang en vaststellen wat wij continueren en waaraan wij mogelijk deel willen nemen</li> <li>Inrichten projectorganisatie nieuwe toetreders Gorinchem</li> </ul> <p><b>Q3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toetredingstraject Gorinchem bestuurlijk afronden (medio okt.)</li> <li>Uitvoeren implementatieproject Gorinchem (op schema)</li> <li>Uitwerken prijsopgave geïnteresseerde prospect</li> <li>Klanttevredenheidsonderzoek deelnemers bestuurlijk/ambtelijk</li> </ul> <p><b>Q4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toetredingstraject Gorinchem bestuurlijk afronden (laatste zaken in nov/dec, o.a. wijziging GR)</li> <li>Uitvoeren implementatieproject Gorinchem</li> </ul>	<p><b>Activiteiten per kwartaal</b></p> <p><b>Q1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lopende implementatie van LLBP processen (continue proces dit jaar)</li> <li>Inzicht verkrijgen: nagaan welke processen, benodigde capaciteit en planning in Q2 e.v. (doorlopend in Q2)</li> <li>Vaststellen en uitvoeren intern controleplan (doorlopend in Q2)</li> </ul> <p><b>Q2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht verkrijgen: nagaan welke processen, benodigde capaciteit en planning in Q2 en verder. Uitgangspunt is 6 LLBP processen in sprints van 8 weken</li> <li>Scherpstellen wanneer er een projectorganisatie wordt opgezet om een bepaald doel te realiseren.</li> <li>Scherpstellen projectplanning voor de rest van 2024</li> <li>Vaststellen en uitvoeren intern controleplan (ligt klaar ter vaststelling)</li> </ul> <p><b>Q3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht verkrijgen: nagaan welke processen, benodigde capaciteit en planning in Q2 en verder. Uitgangspunt is 6 LLBP processen in sprints van 8 weken</li> </ul> <p><b>Q4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe de planning en voortgang vormgeven m.b.t. de implementatie van de LLBP processen binnen BSR. Advies in Stuurgroep Projecten 12 nov.</li> </ul>	<p><b>Activiteiten per kwartaal</b></p> <p><b>Q1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Juridisch advies inzake wel/niet aanbesteden kantoorsoftware. (doorlopend in Q2)</li> <li>Vaststellen proces Inkoop- en contractmanagement (doorlopend in Q2)</li> </ul> <p><b>Q2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Juridisch advies inzake wel/niet aanbesteden diverse software</li> <li>Start project Europese aanbesteding drukwerk</li> <li>Vaststellen proces Inkoop- en contractmanagement (Contractmanagement is gereed)</li> </ul> <p><b>Q3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Juridisch advies inzake wel/niet aanbesteden diverse software</li> <li>Doorlopen project Europese aanbesteding drukwerk</li> <li>Vaststellen proces Inkoop- en contractmanagement (Contractmanagement is gereed)</li> </ul> <p><b>Q4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afronden project Europese aanbesteding drukwerk planning: gunning in Q4</li> <li>Uitsluitel / juridisch advies inzake wel/niet aanbesteden diverse software</li> </ul>	<p><b>Activiteiten per kwartaal</b></p> <p><b>Q1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In beeld brengen behoeften diverse afdelingen inzake ontwikkeling/innovatie</li> <li>Aanpak om mogelijkheden/oplossingsrichtingen in beeld te brengen</li> </ul> <p><b>Q2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In beeld brengen behoeften diverse afdelingen</li> <li>Aanpak om innovatieklimaat te creëren binnen BSR; onder welke voorwaarden</li> </ul> <p><b>Q3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In beeld brengen behoeften diverse afdelingen</li> <li>Aanpak om innovatieklimaat te creëren binnen BSR; onder welke voorwaarden</li> </ul> <p><b>Q4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreking in kwartaaloverleg 23 okt. Nagaan vormgeven innovatie in de komende 3 jaar</li> </ul>	<p><b>Activiteiten per kwartaal</b></p> <p><b>Q1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarplan primair proces Basisregistraties &amp; Belastingen en Dienstverlening (nagaan combineren)</li> </ul> <p><b>Q2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Delen afdelingsplannen met betreffende afdelingen</li> <li>Vaststellen welke overlegvormen met medewerkers afdelingen B&amp;B en Dienstverlening nodig zijn om de primaire processen verder te stroomlijnen</li> <li>B1 trainingen afronden hele organisatie</li> <li>Breed onderzoek Waarderingskamer</li> <li>Proactiever informeren deelnemers.</li> <li>Uitvoering WOZ-processen verbeteren.</li> <li>Controleren kwaliteit en volledigheid data.</li> </ul> <p><b>Q3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Management review uitvoeren</li> <li>Nagaan continuïteit B1 binnen BSR</li> <li>Breed onderzoek Waarderingskamer</li> <li>Proactiever informeren deelnemers Gestart met WSRL en West Maas en Waal</li> <li>Uitvoering WOZ-processen verbeteren - doorlopend</li> <li>Controleren kwaliteit en volledigheid data - doorlopend</li> </ul> <p><b>Q4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proactiever informeren deelnemers. In 2024 WSRL en WMW. In 2025 Avri.</li> <li>Dekra audit (17 dec.)</li> <li>Advies uitwerken: structuur m.b.t. periodiek overleg procesverantwoordelijken</li> </ul>