



BENCHMARKRAPPORTAGE

LVLB 2013

“Een leven lang (af)leren”



12 SEPTEMBER 2014

LANDELIJKE VERENIGING LOKALE BELASTINGEN

Den Haag

VOORWOORD

Het kalenderjaar 2014 stond voor de benchmark van de Landelijke Vereniging voor Lokale Belastingen (LVLB), en vooral voor de leden van de Commissie, in het teken als het jaar van het verleggen van de koers. Het Algemeen Bestuur van de LVLB heeft zich in 2013 beraden op de koers van de vereniging voor de toekomst. Daarbij is ook het doel van de benchmark binnen onze vereniging uitvoerig aan de orde geweest. Conclusie na een pittige discussie was de focus te verleggen van benchmarken naar benchlearnen. Aan mij als voorzitter van de Commissie werd de opdracht meegegeven om het jaar 2014 te gebruiken om deze omslag in te zetten.

De Commissie heeft vervolgens besloten dat de focus op benchlearning níet tot gevolg mocht hebben dat de jaarlijkse cyclus van verzamelen van gegevens, auditen en het maken van grafieken met analyse onderbroken zou worden. En aldus werd beslist.

We hebben in 2014 de auditgesprekken op een geheel nieuwe wijze gehouden. Audits hadden veel meer het karakter van een benchlearn-bijeenkomst en de Audittraining heeft in voorbereiding daarop aan bijgedragen. Uiteindelijk kan worden gesteld dat dit een goede insteek is geweest want de deelnemers ervaren deze insteek als een echte verbetering.

Afgelopen juni vond de benchlearn-bijeenkomst rond de kwijtschelding plaats in Utrecht. In “De Witte Vosch” hebben iets meer dan twintig collega’s uit diverse gemeenten en samenwerkingsverbanden zélf de handschoen opgepakt rond inhoudelijke thema’s binnen het kwijtscheldingsproces. En de slotconclusie na deze dag was, zowel van deelnemers als van de voorzitter van de Commissie, dat ook dit een geslaagde insteek is binnen het benchmarken.

De focus op benchlearning wil de Commissie vasthouden. In het laatste kwartaal van 2014 komt er een volgende benchlearn-bijeenkomst. Ik heb er alle vertrouwen in dat onze vakbroeders ook deze bijeenkomst tot een leerzame en succesvolle kunnen maken.

Misschien steekt de presentatie van de grafieken uit het verzamelen van de cijfers voor de benchmark over 2013 wat schril af bij het benchmarkrapport dat we voorheen jaarlijks het daglicht lieten zien. Ik ben van mening dat de resultaten van de benchlearn-bijeenkomsten, zowel de audits als de speciale bijeenkomsten rond een specifiek thema, dit gemis meer dan compenseert.

Ik dank iedereen die zich ook dit jaar weer, op welke wijze dan ook, heeft ingezet voor het benchmarken én benchlearnen binnen de LVLB.

Jan Vonk

Voorzitter Commissie Benchlearning LVLB

Utrecht, juli 2014

Benchlearnbijeenkomst Kwijtschelding

Op 4 juni jl. werd de eerste bijeenkomst in 2014 gehouden over kwijtschelding. Het doel was om van elkaar te leren in een vertrouwde omgeving. De basis voor deze workshop was een kernvraag 'wat kan ik nog leren om mijn kwijtscheldingsproces efficiënter en effectiever te organiseren'? Deze vraag werd met een uitgebreid programma en een interactieve vraagstelling door dagvoorzitter Joep Bremmers (PublicPartners), door de deelnemers verder aangevuld om door middel van analyses en presentaties samen tot de beste ideeën en oplossingen te komen.

De inleiding van Joep Bremmers en Jan Vonk, als voorzitter van de Commissie Benchmark, samen met een presentatie van Niek Hofstetter (BgHU) met een uitlijning van het belang van een algemene procesbeschrijving en uniformiteit binnen kwijtschelding, gaf een basis voor de verdere inhoud en verloop van de bijeenkomst. In het 'worldcafé' werd vervolgens in roulerend groepsverband gesproken over de 5 belangrijkste (overkoepelende) onderwerpen ten aanzien van kwijtschelding.

Gedurende de plenaire terugkoppeling kwamen twee verdiepingsitems naar voren, welke in kleiner groepsverband verder werden doorgesproken en wederom teruggekoppeld als afsluiting. De 'kostendelersnorm' onder begeleiding van Ernst Schuurman (Rotterdam) en 'borging kwijtschelding 2.0' onder begeleiding van Onno Stoltenborg (Cocensus).

Concluderend

Benchlearning in LVLB-verband is een goede manier om met elkaar dilemma's te bespreken en te delen. Vanuit de deelnemers aan de workshop kwamen positieve reacties, waarbij er waardering werd uitgesproken voor de concrete praktijk voorbeelden en het feit dat de juiste mensen aanwezig konden zijn, namelijk diegenen die dagelijks met deze onderwerpen te maken hebben.

Op 9 oktober 2014 staat het congres van de LVLB gepland, waarbij ook een tweede workshop benchlearnen in het programma staat opgenomen over een nog te bepalen onderwerp.

Nieuwe deelnemer: Gemeenschappelijk Belastingkantoor Lococensus–Tricijn

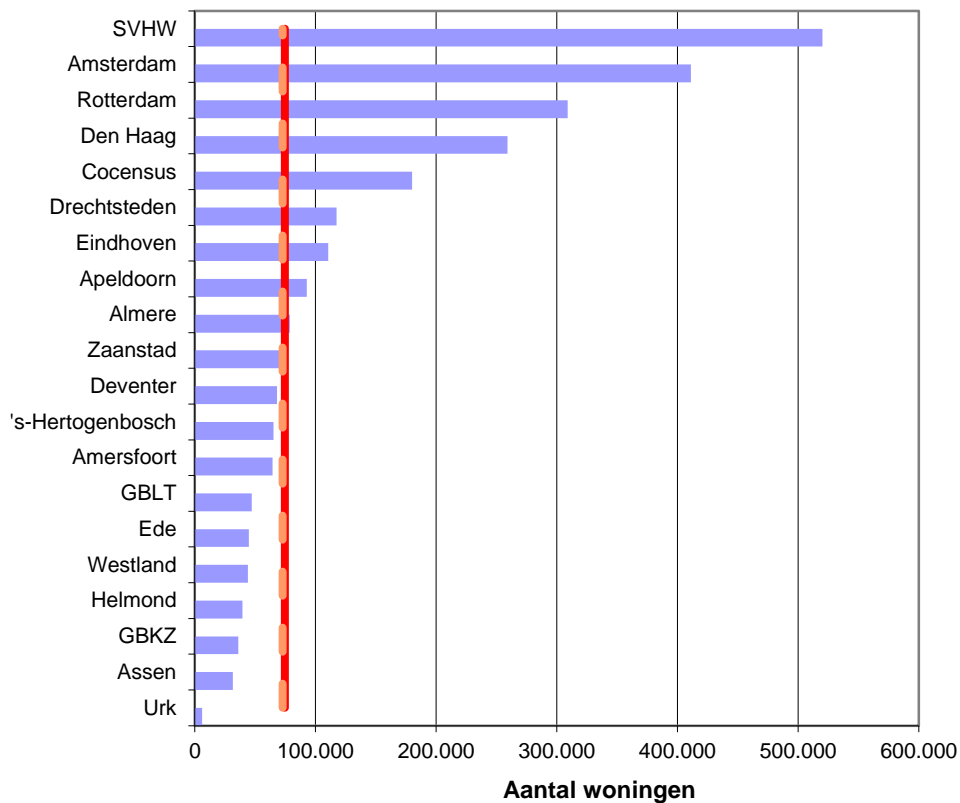
GBLT heft en int belastingen en voert wet WOZ uit voor zes waterschappen en vier gemeenten, in 2013 waren dit 3 gemeenten. Ten behoeve van de LVLB benchmark heeft GBLT gekozen om alleen voor de drie gemeenten (2013) deel te nemen aan de benchmark. De kosten-verdeelsleutel die GBLT hanteert maakt het niet noodzakelijk om alle kosten toe te wijzen aan een specifieke deelnemer. Bij veel taken binnen de GBLT organisatie wordt geen formatief onderscheid gemaakt tussen uitvoering voor gemeente of waterschap (bijvoorbeeld bij beleid, applicatiebeheer, invordering, bezwaarafhandeling (excl. WOZ), kwijtschelding). Dit betekent dat, bij het bepalen van de exacte formatie (en de bijbehorende kostprijs) die toegerekend kan worden aan de drie gemeenten, veel aannames gedaan moesten worden wat de vergelijkbaarheid van de uitkomsten in de grafieken onder 7, 8 en 9 voor GBLT niet mogelijk maakt.

Grafieken Benchmark LVLB 2013

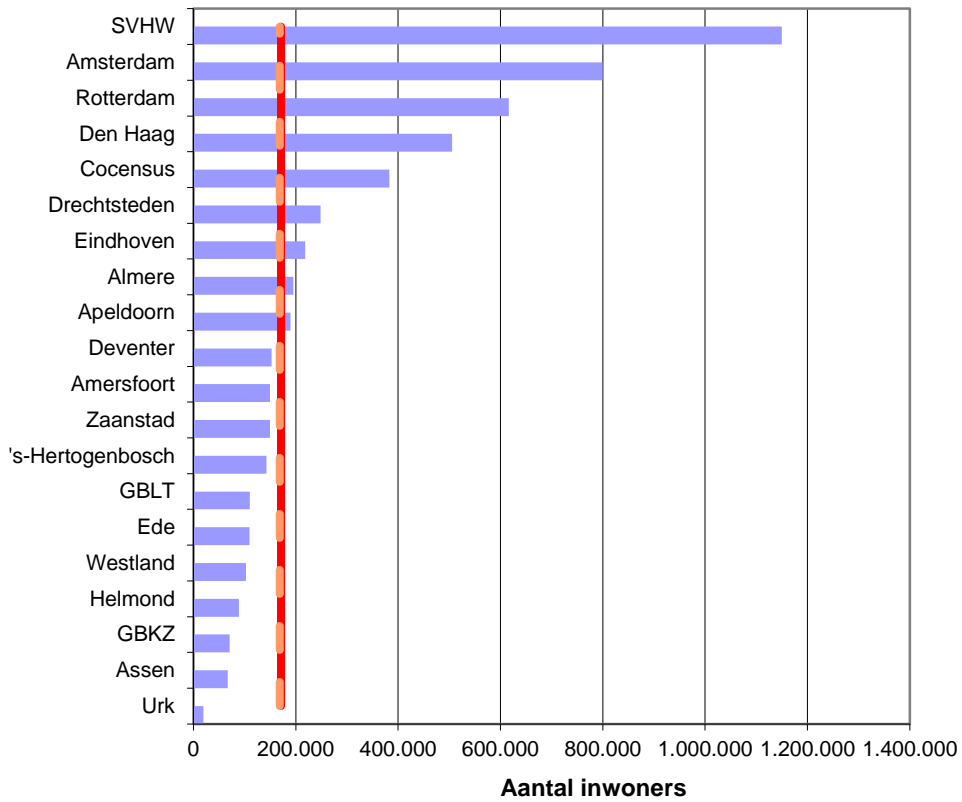
De grafieken zijn tot stand gekomen met behulp van het Centrum voor Onderzoek van de Economie van de Lagere Overheden (COELO). De gegevens waarop de grafieken zijn gebaseerd zijn door auditoren gevalideerd en besproken met een andere deelnemer. Beide activiteiten zijn aangegrepen om de informatie van deelnemers aan te scherpen. Het is verzocht om de gegevens waar nodig aan te passen. De onderstaande grafieken zijn gemaakt aan de hand van de data zoals deze door de deelnemers zijn weergegeven per 9 juli 2014.

De grafieken bevatten zoals te doen gebruikelijk een doorgetrokken en een onderbroken lijn, zijnde de medianen van de deelnemers van respectievelijk 2013 en 2012.

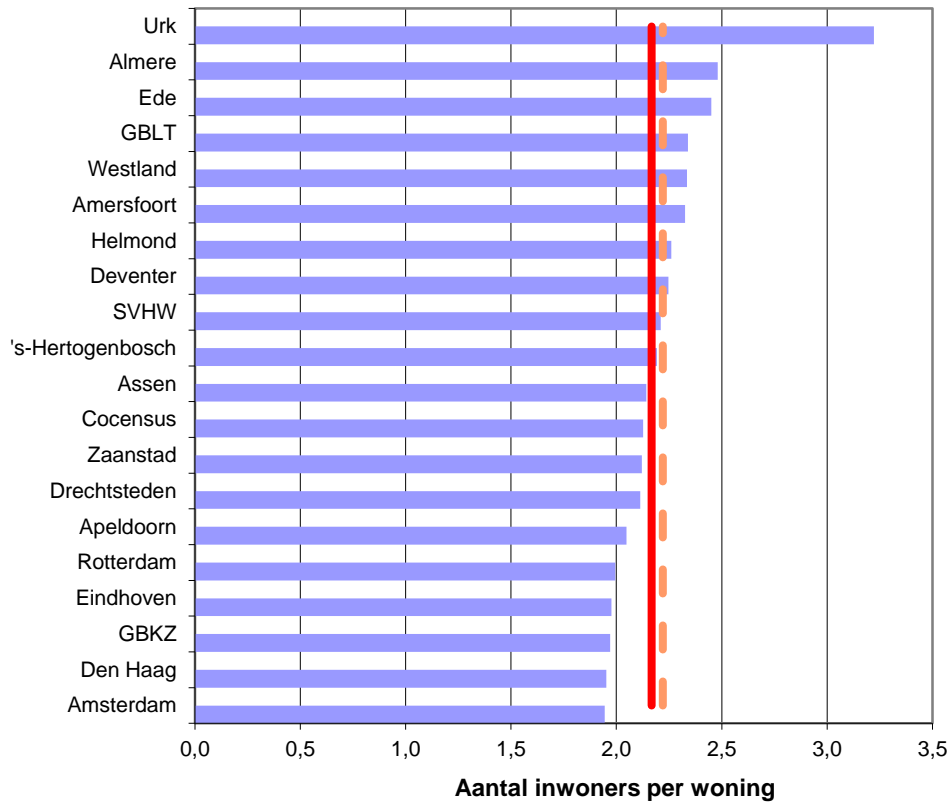
Grafiek 1. Aantal woningen



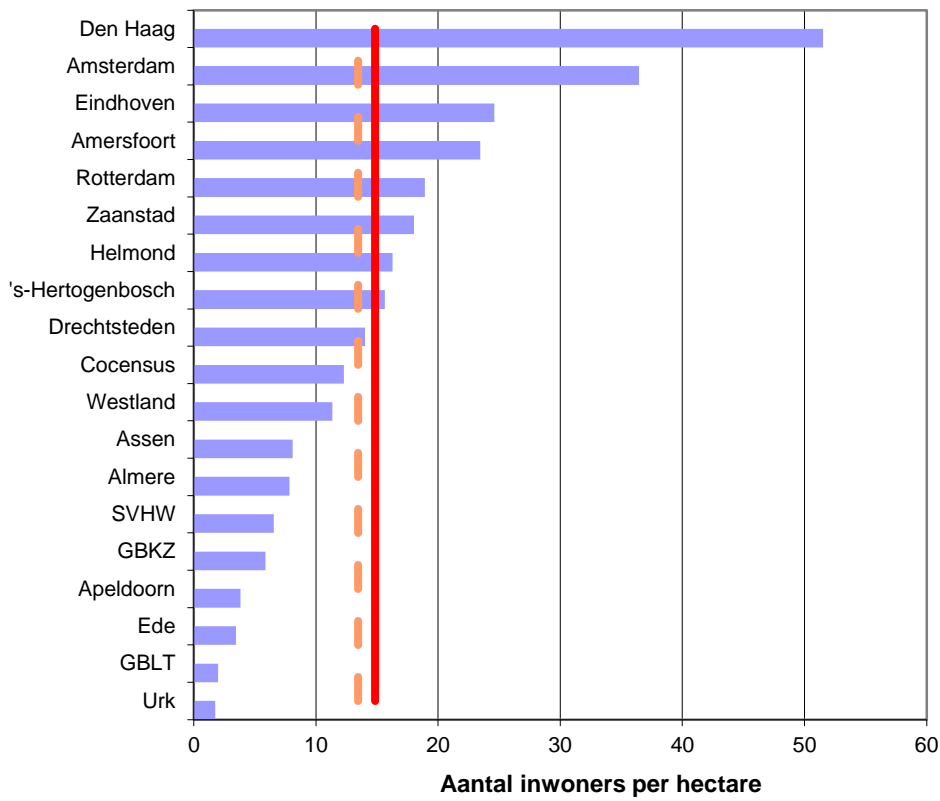
Grafiek 2. Aantal inwoners



Grafiek 3: Aantal inwoners per woning

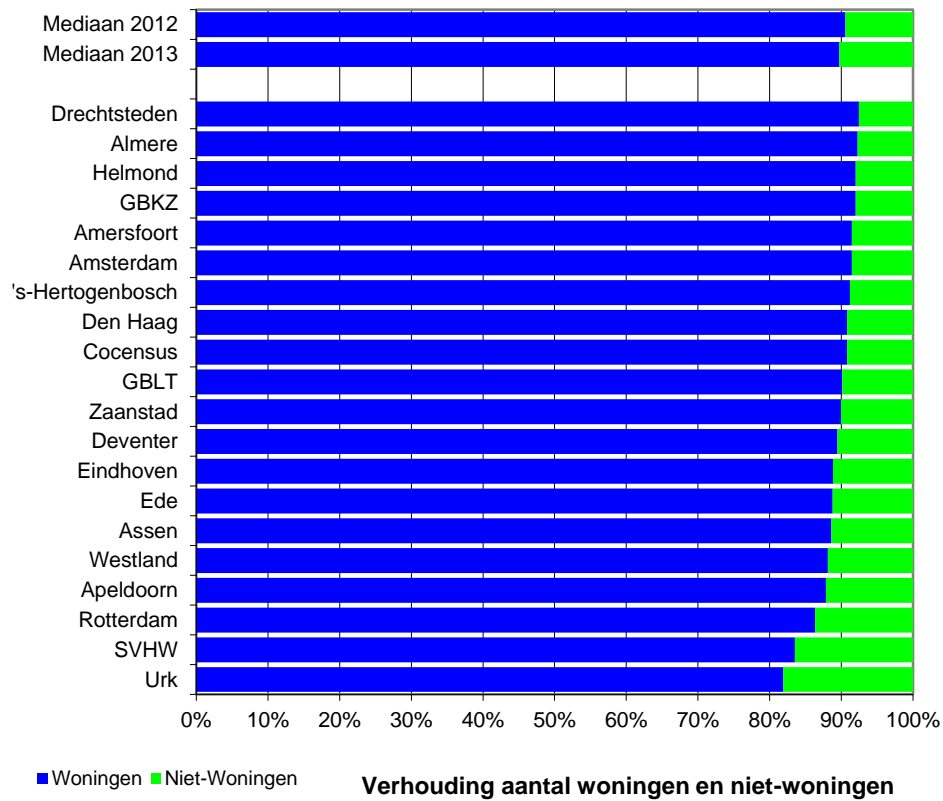


Grafiek 4: Aantal inwoners per hectare

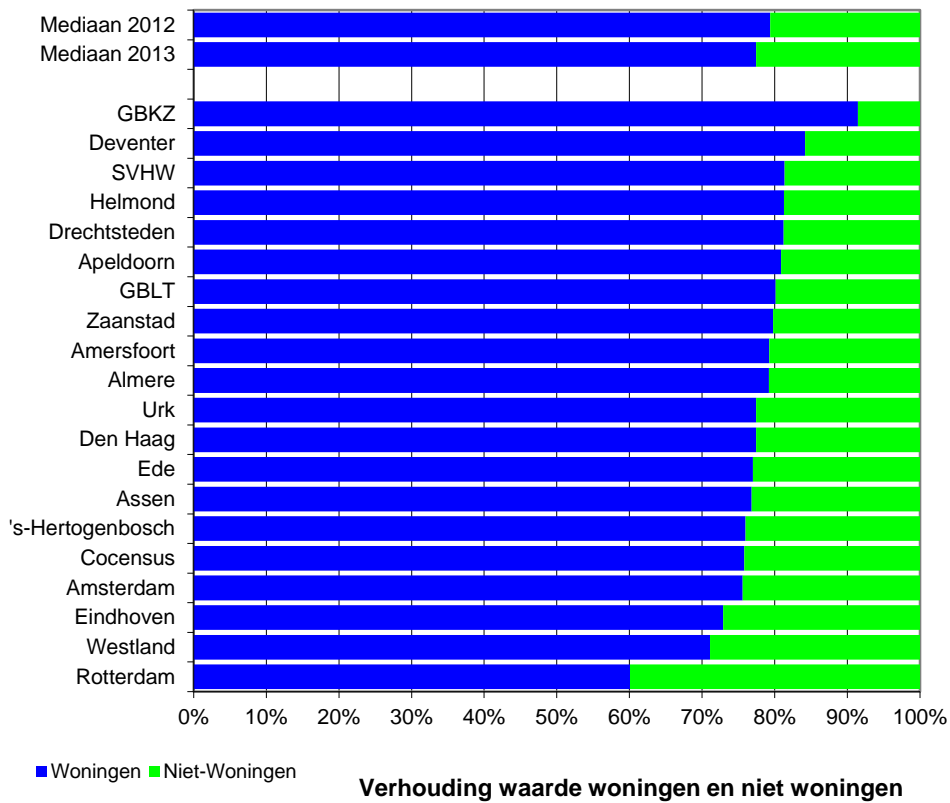


Grafiek 4. is exclusief Deventer.

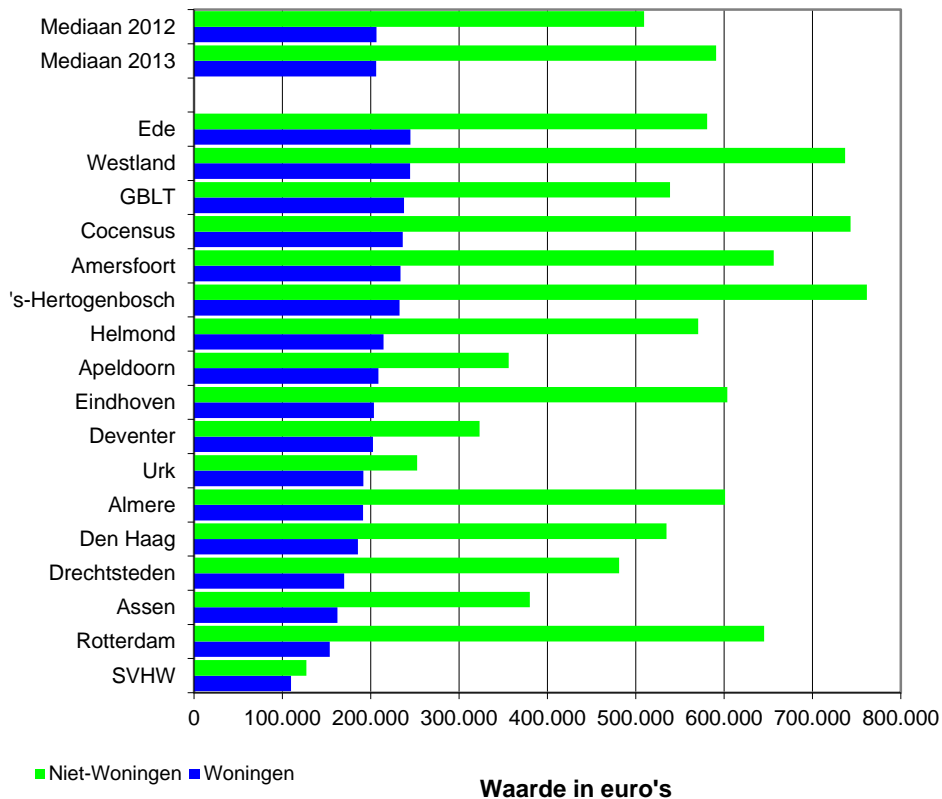
Grafiek 5: Verhouding aantal woningen en niet-woningen



Grafiek 6a: Verhouding waarde woningen en niet-woningen

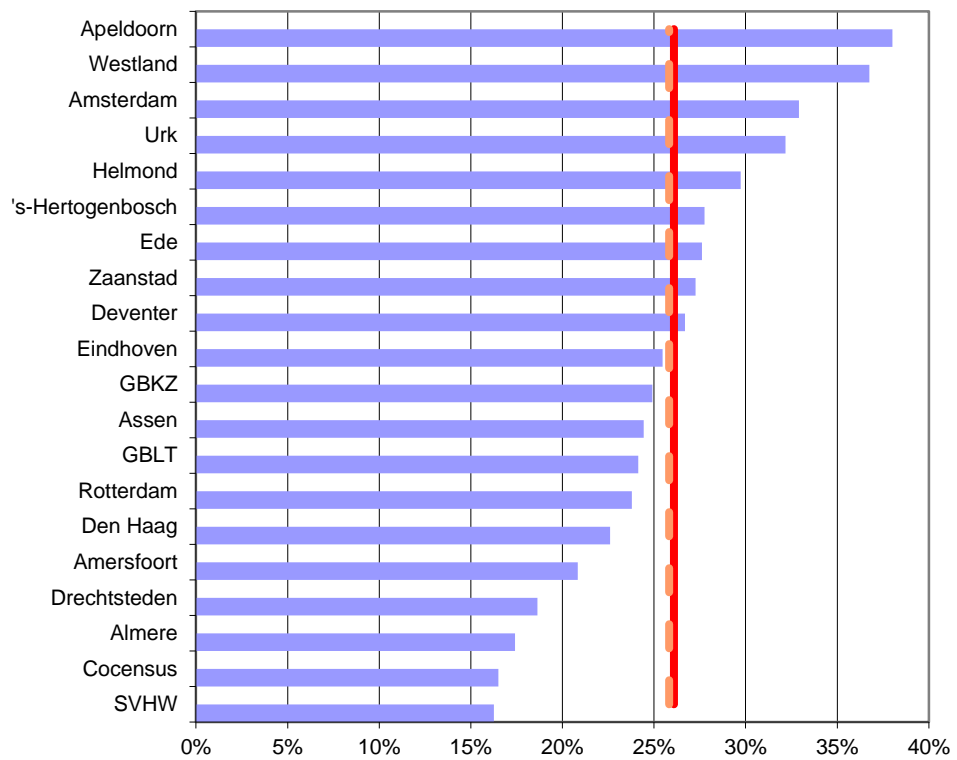


Grafiek 6b: Gemiddelde waarde woningen en niet-woningen

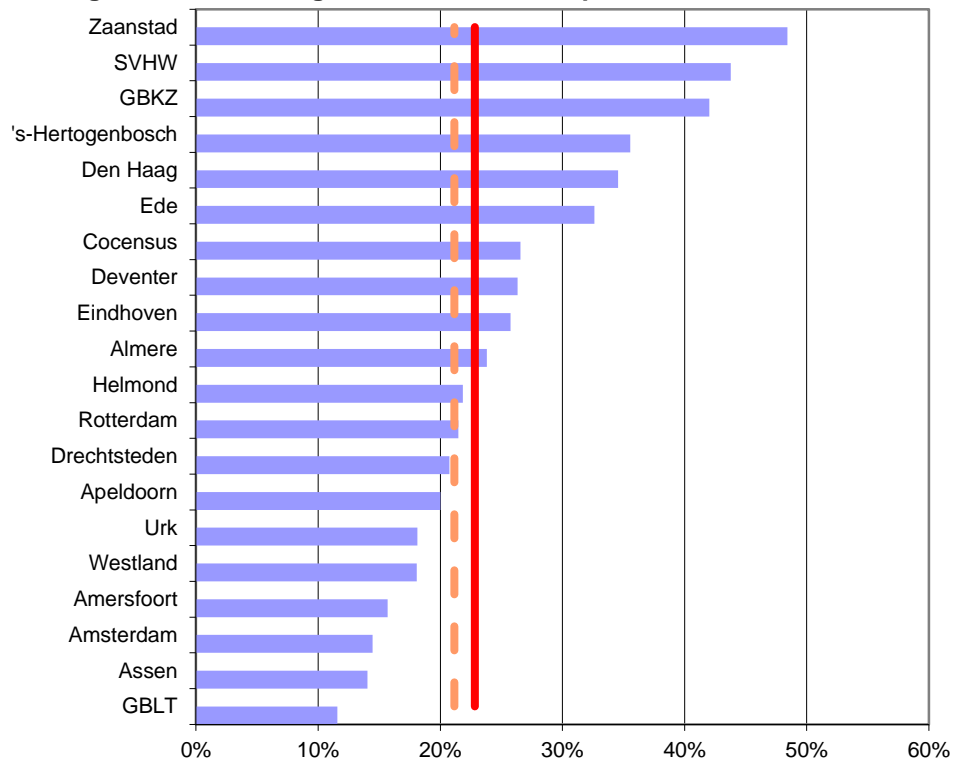


Grafiek 6b is exclusief Amsterdam en Zaanstad.

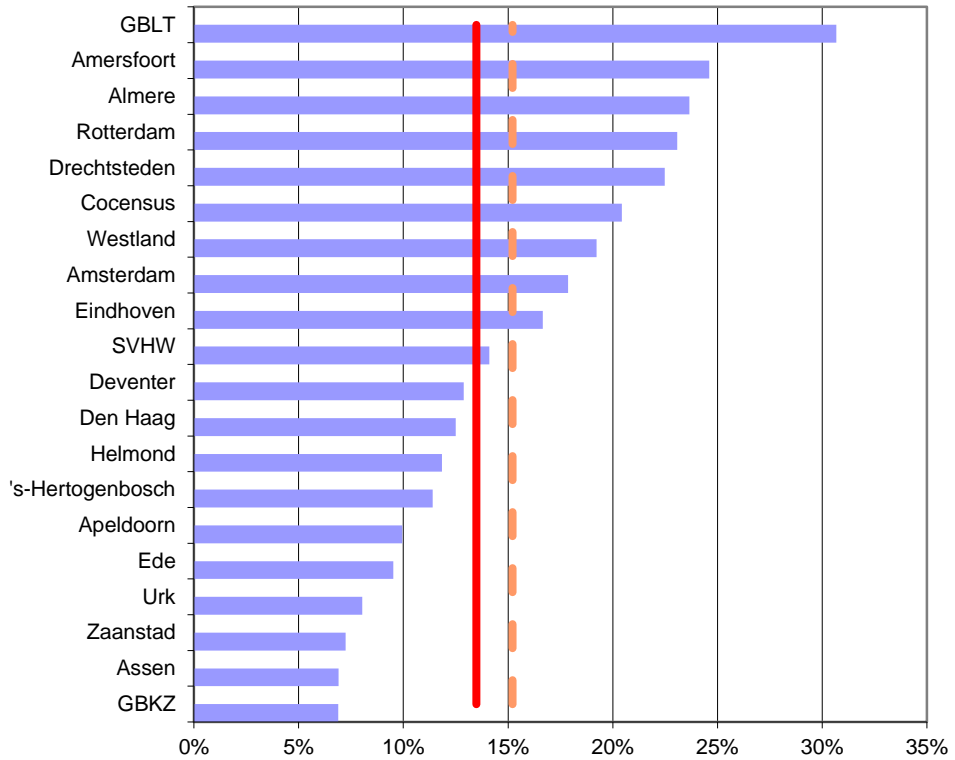
Grafiek 7a: Percentage formatie bestandsbeheer



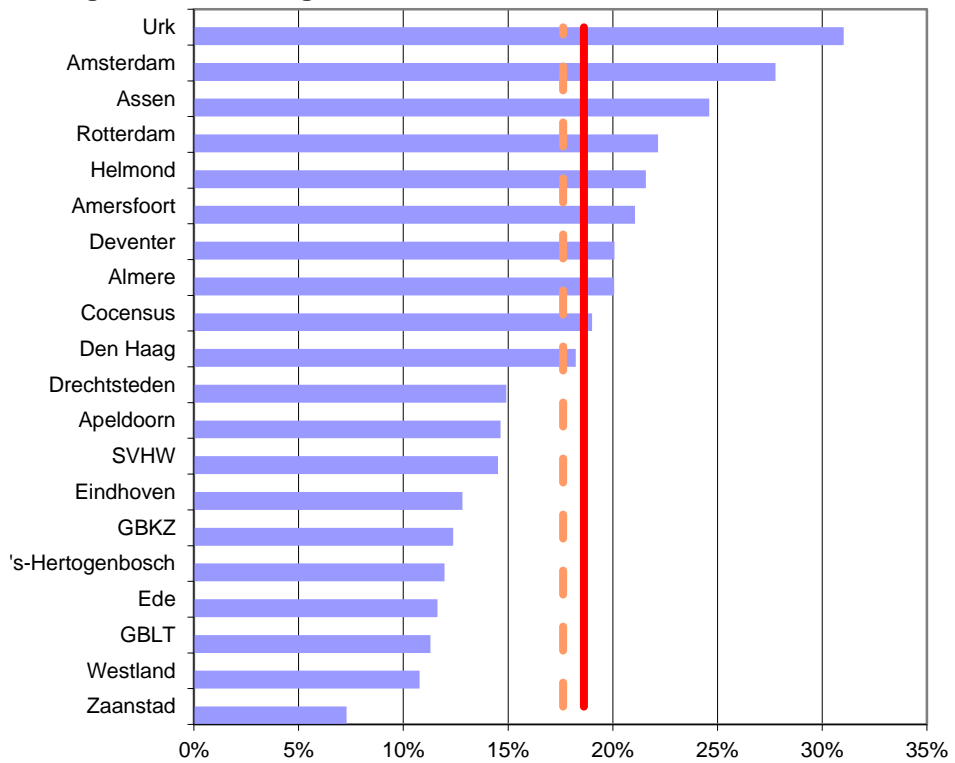
Grafiek 7b: Percentage formatie heffingsbezwaren en beroep



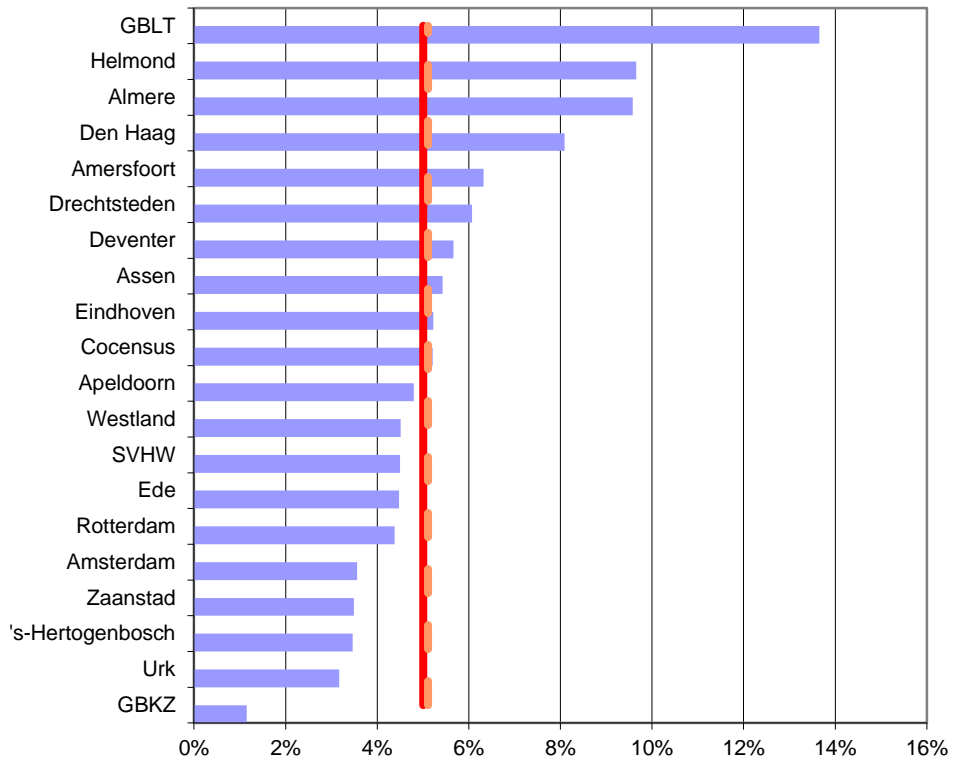
Grafiek 7c: Percentage formatie taxeren



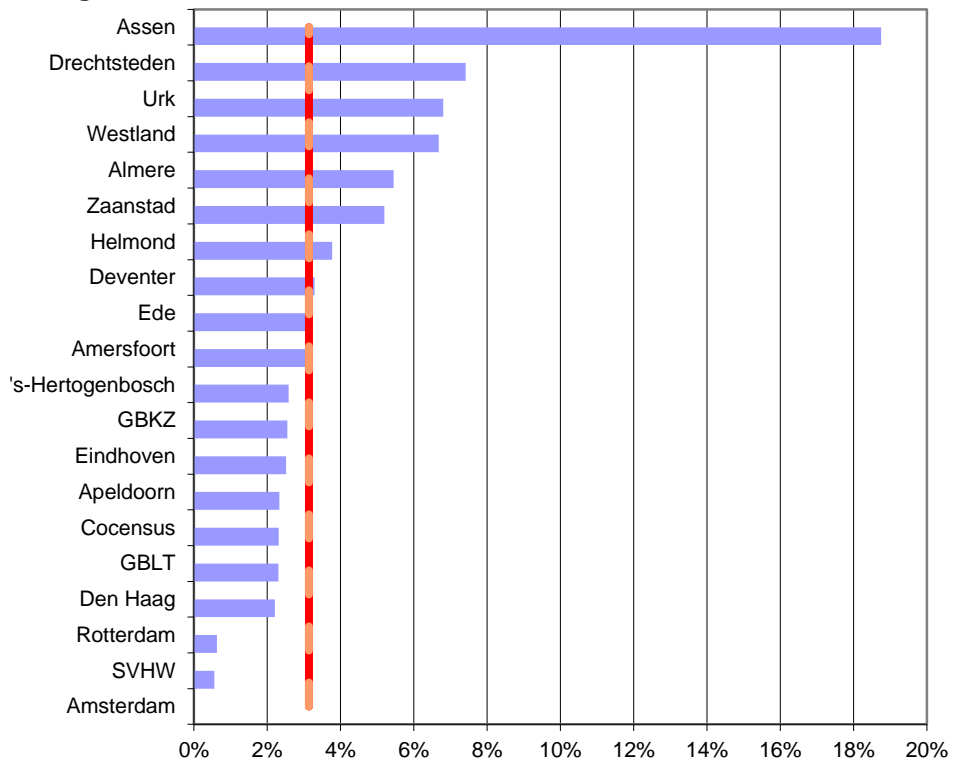
Grafiek 7d: Percentage formatie inning



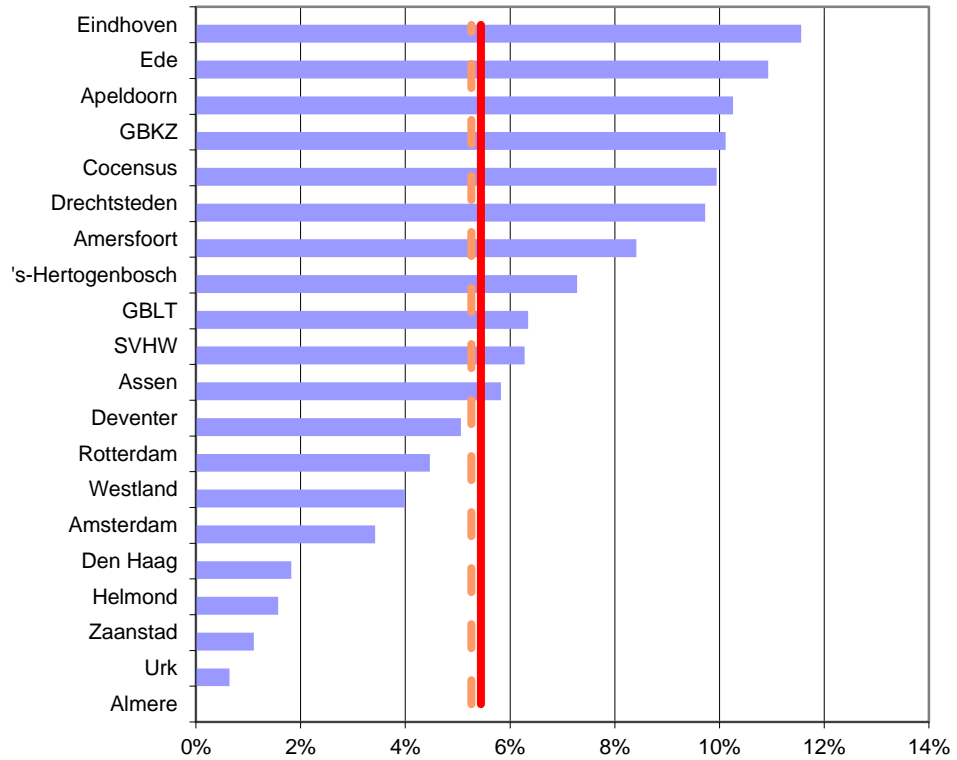
Grafiek 7e: Percentage formatie kwijtschelding



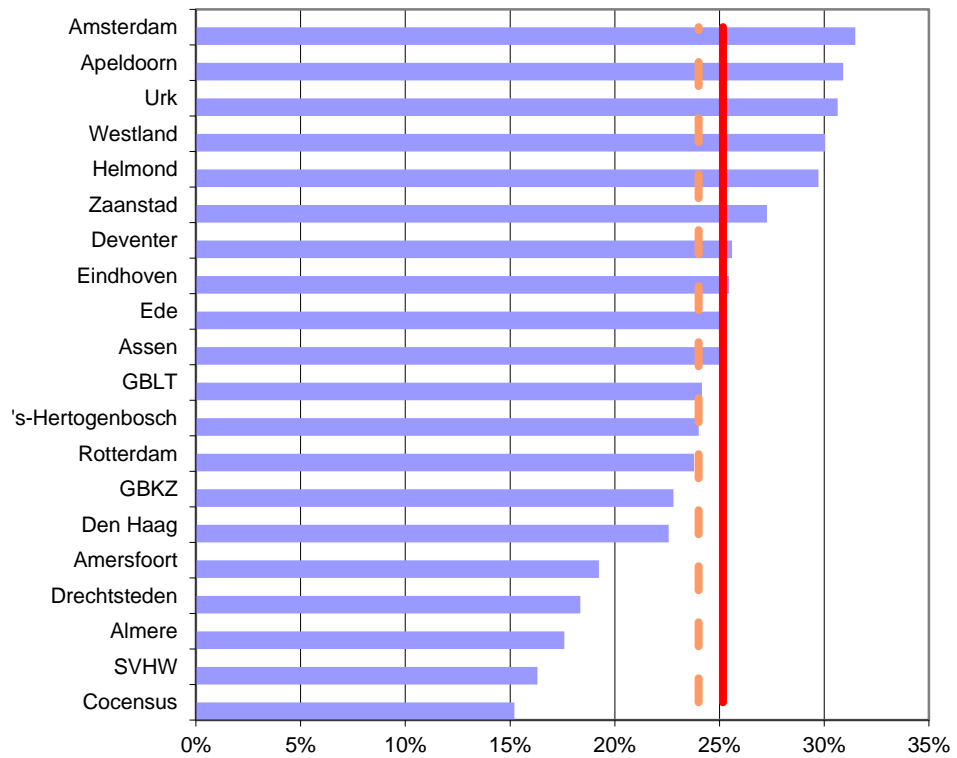
Grafiek 7f: Percentage formatie beleid



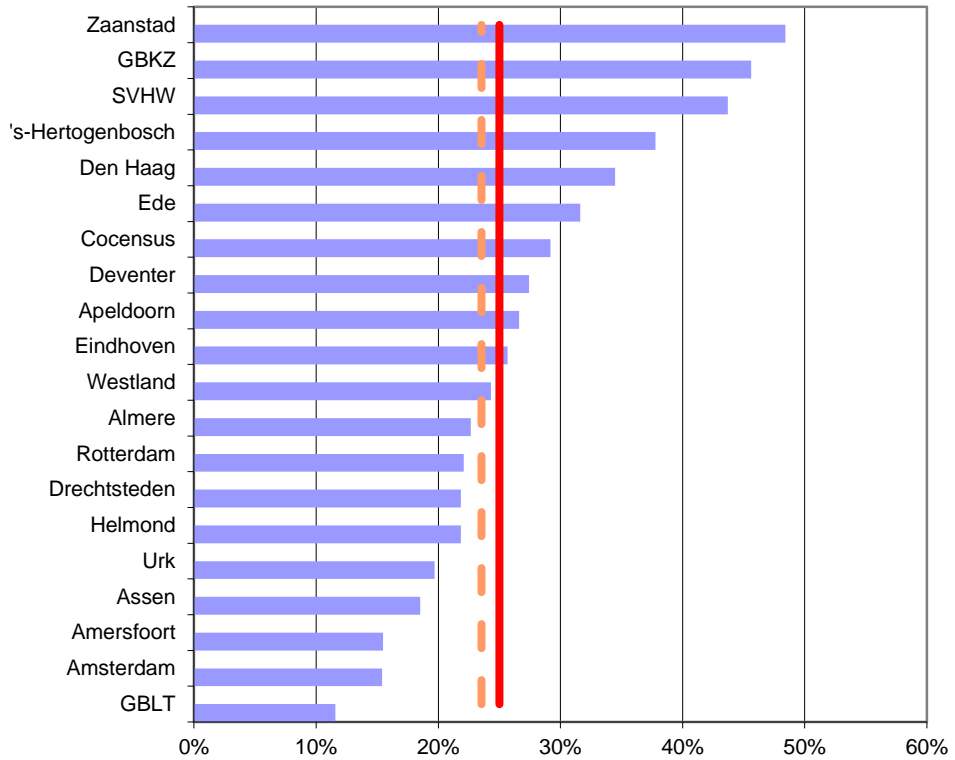
Grafiek 7g: Percentage formatie applicatiebeheer



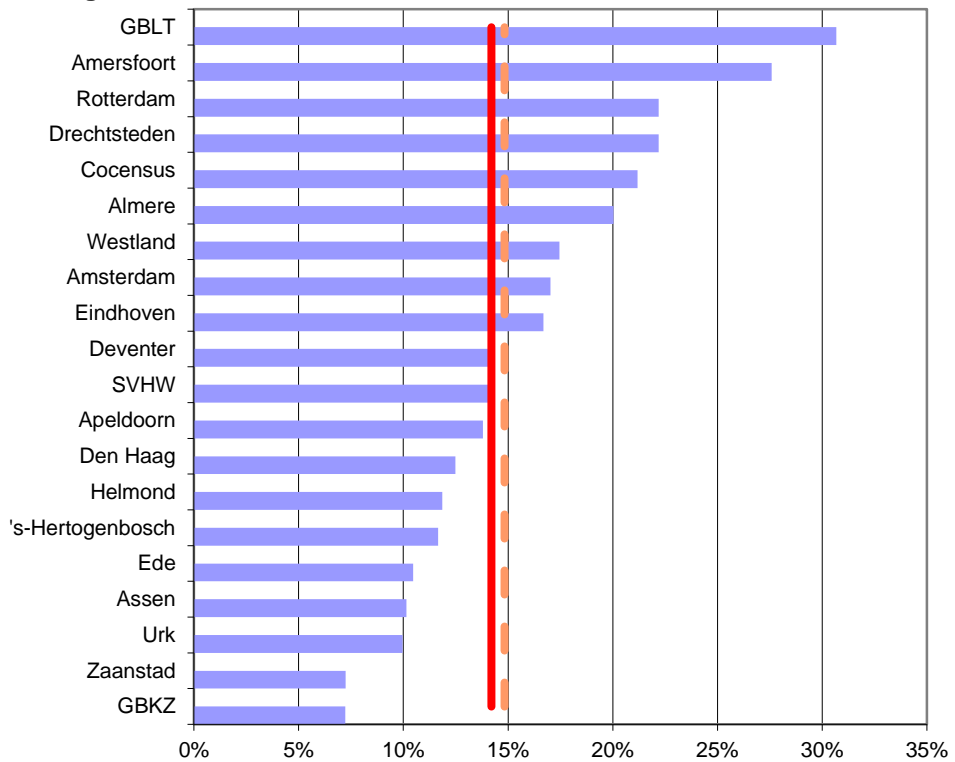
Grafiek 8a: Percentage kosten bestandsbeheer



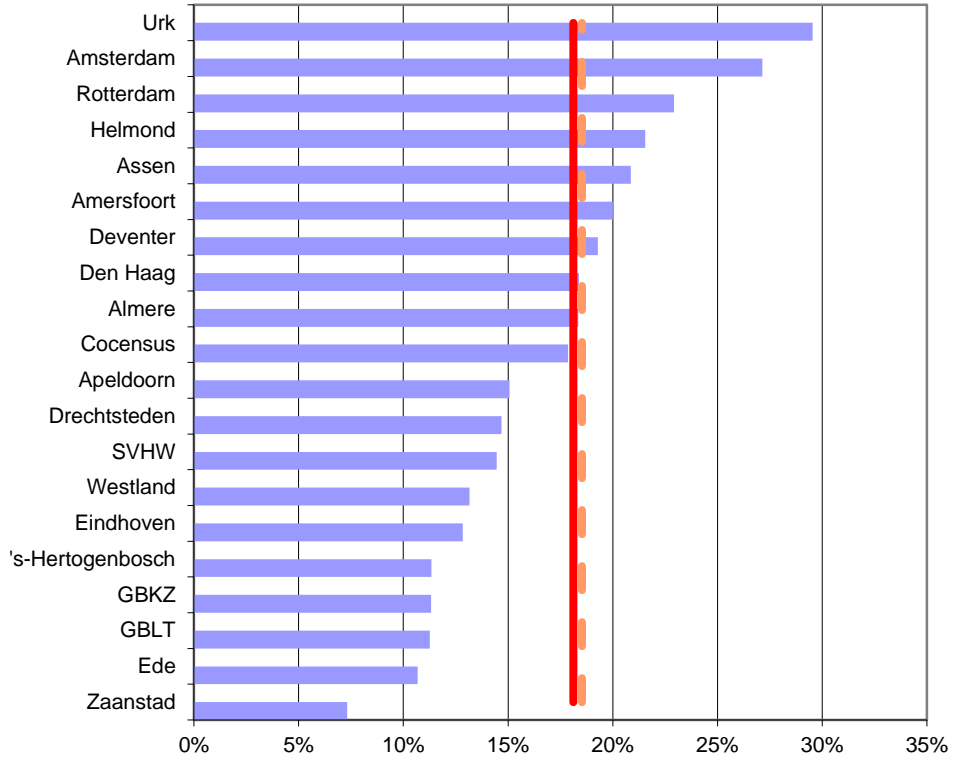
Grafiek 8b: Percentage kosten heffingsbezwaren en beroep



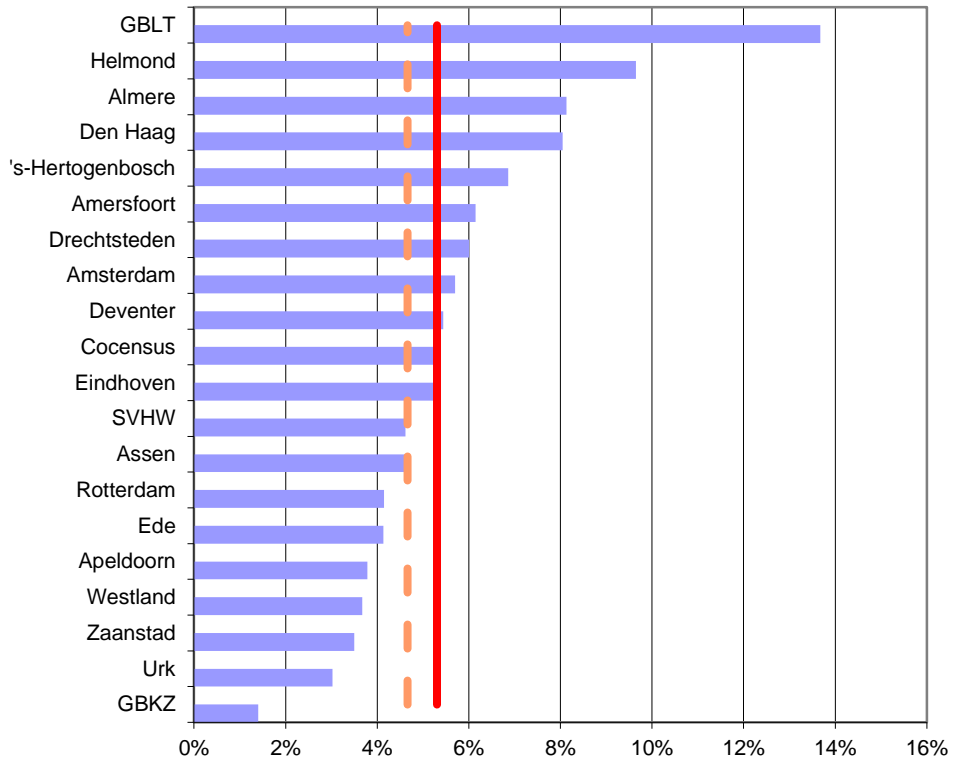
Grafiek 8c: Percentage kosten taxeren



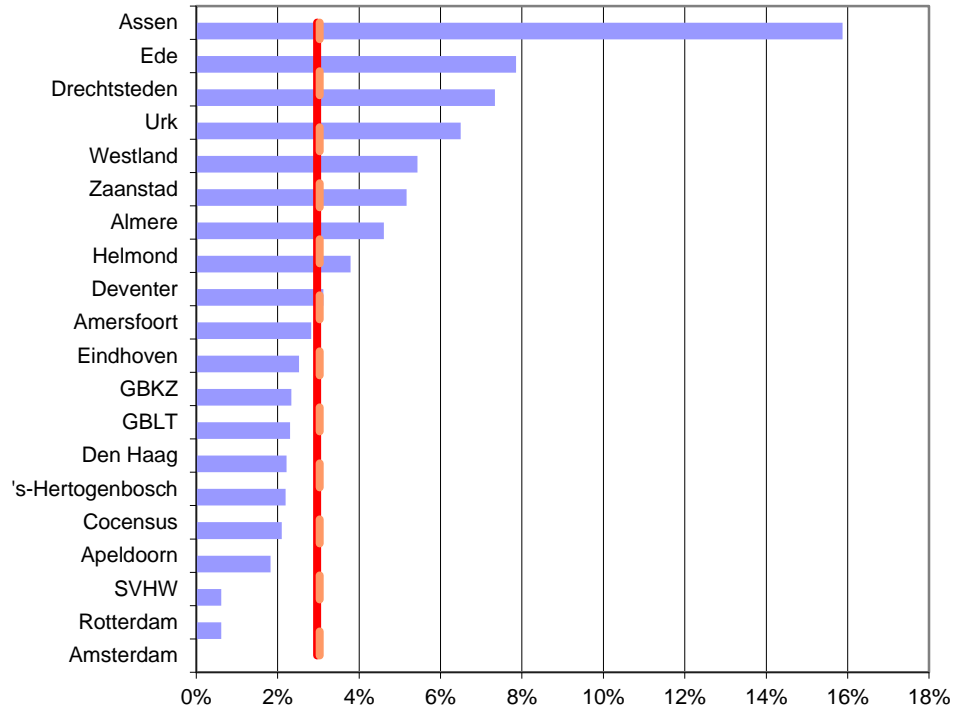
Grafiek 8d: Percentage kosten inning



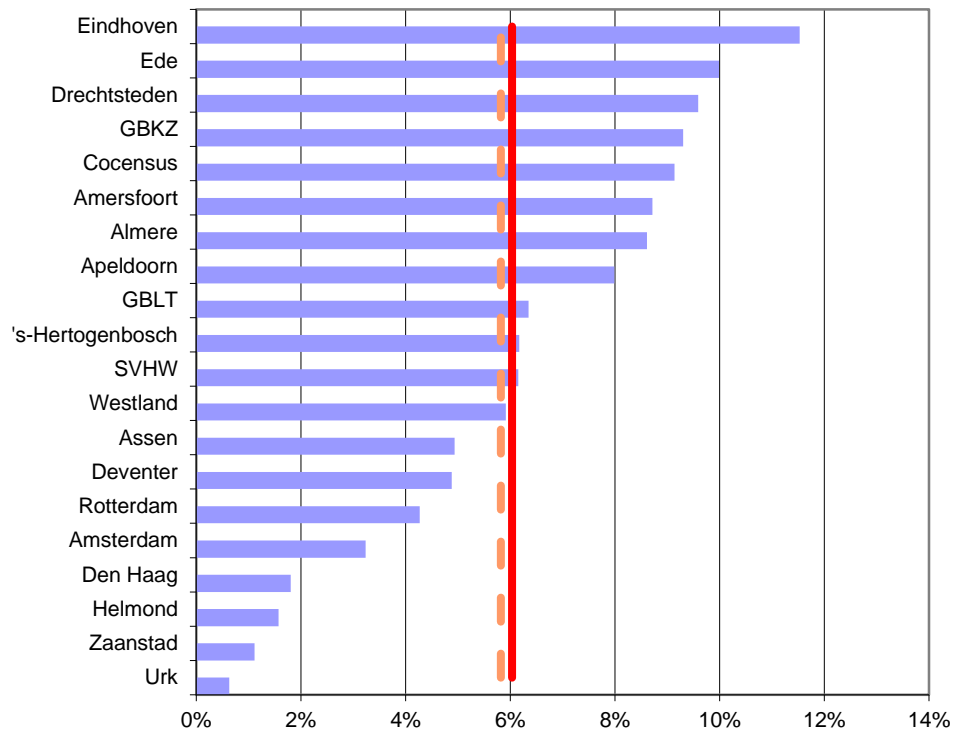
Grafiek 8e: Percentage kosten kwijtschelding



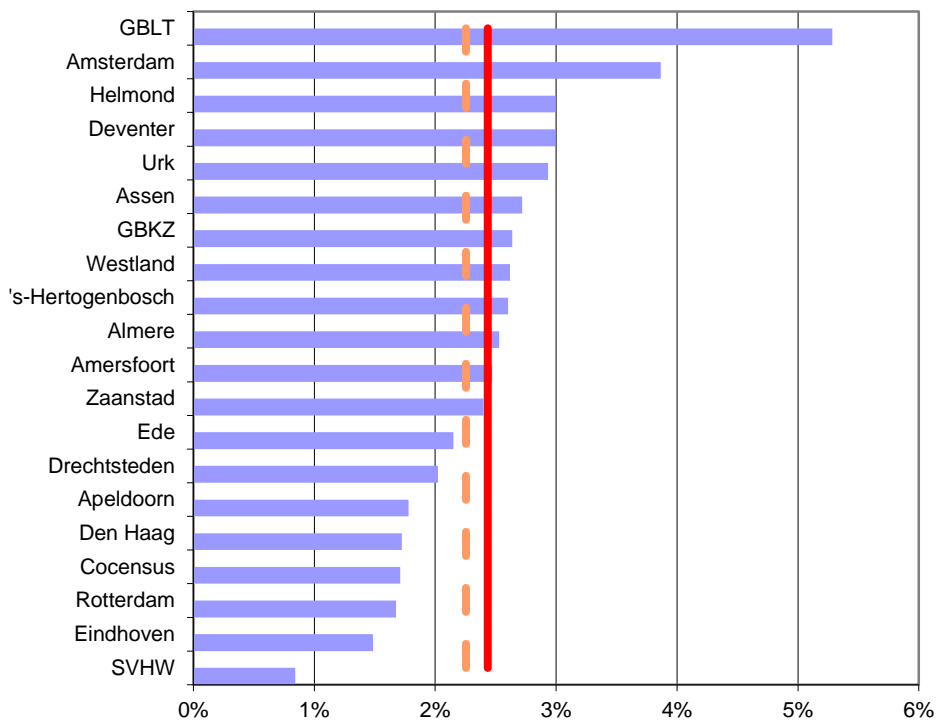
Grafiek 8f: Percentage kosten beleid



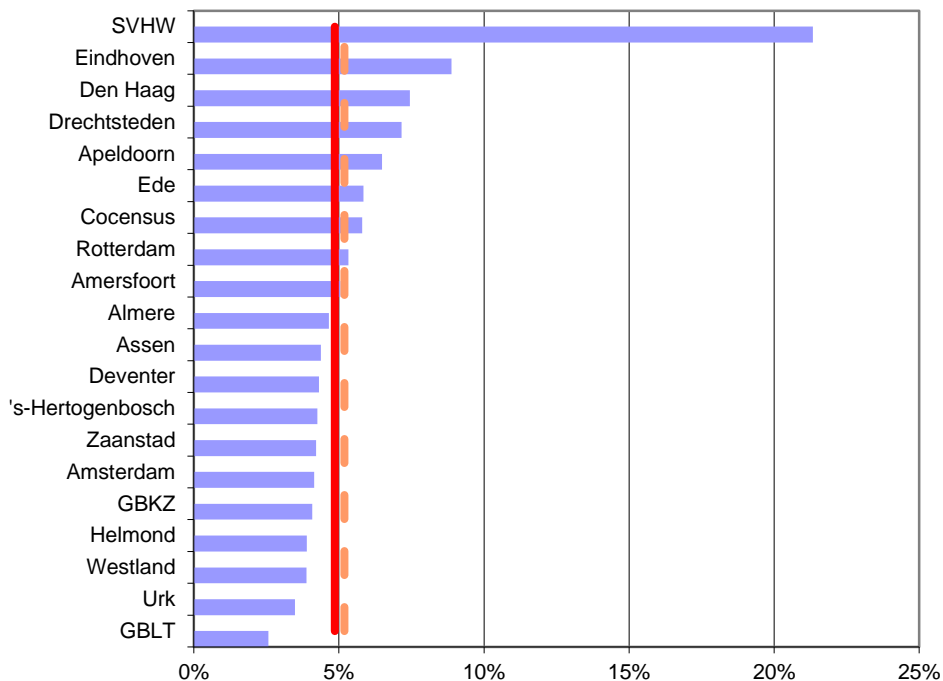
Grafiek 8g: Percentage kosten applicatiebeheer



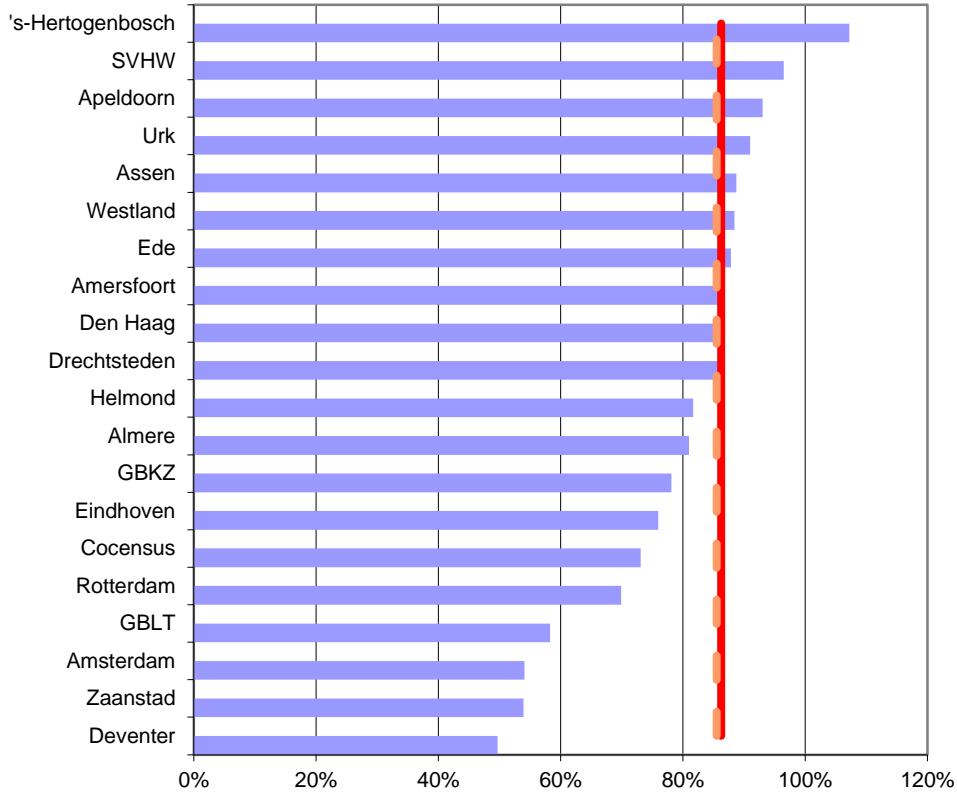
Grafiek 9a: Kosten formatie als percentage van de opbrengsten uit belastingen en heffingen



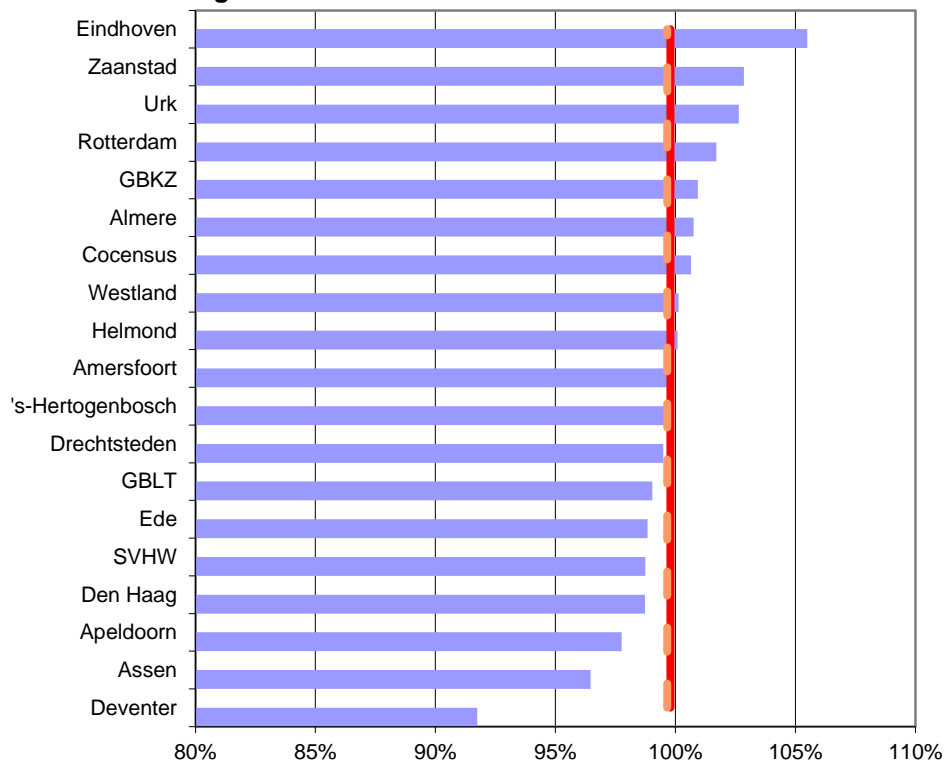
Grafiek 9b: Aantal objecten als percentage van de kosten van formatie



Grafiek 10: Aantal combi-aanslagen als percentage van het totale aantal aanslagen

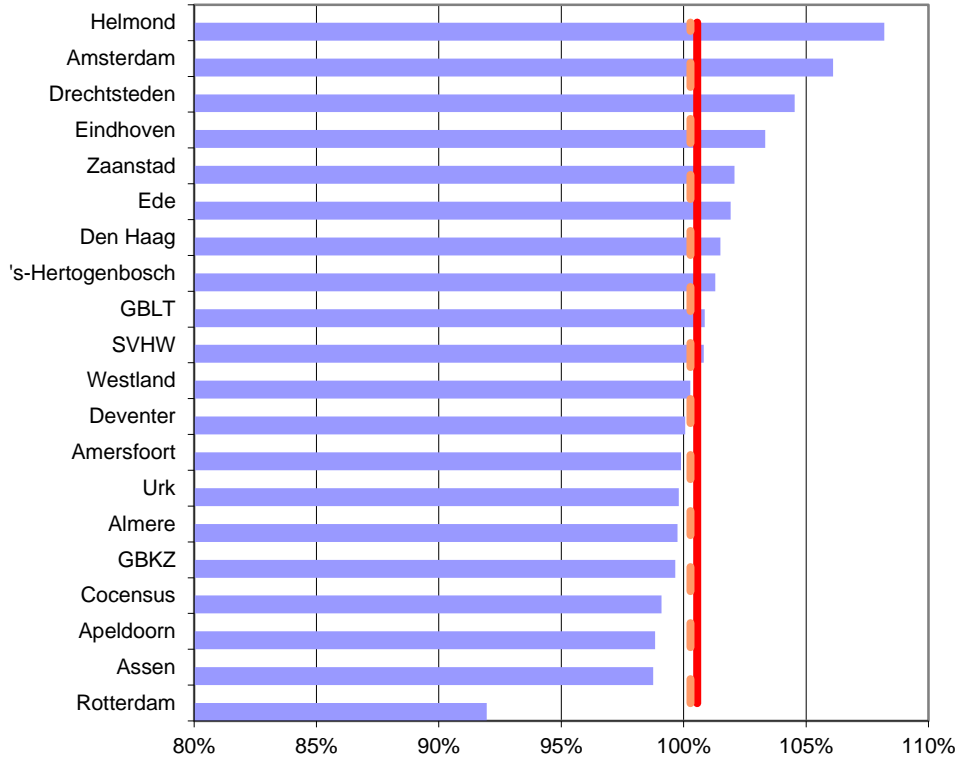


Grafiek 11: Opgelegde bedrag afvalstoffenheffing als percentage van het begrote bedrag afvalstoffenheffing

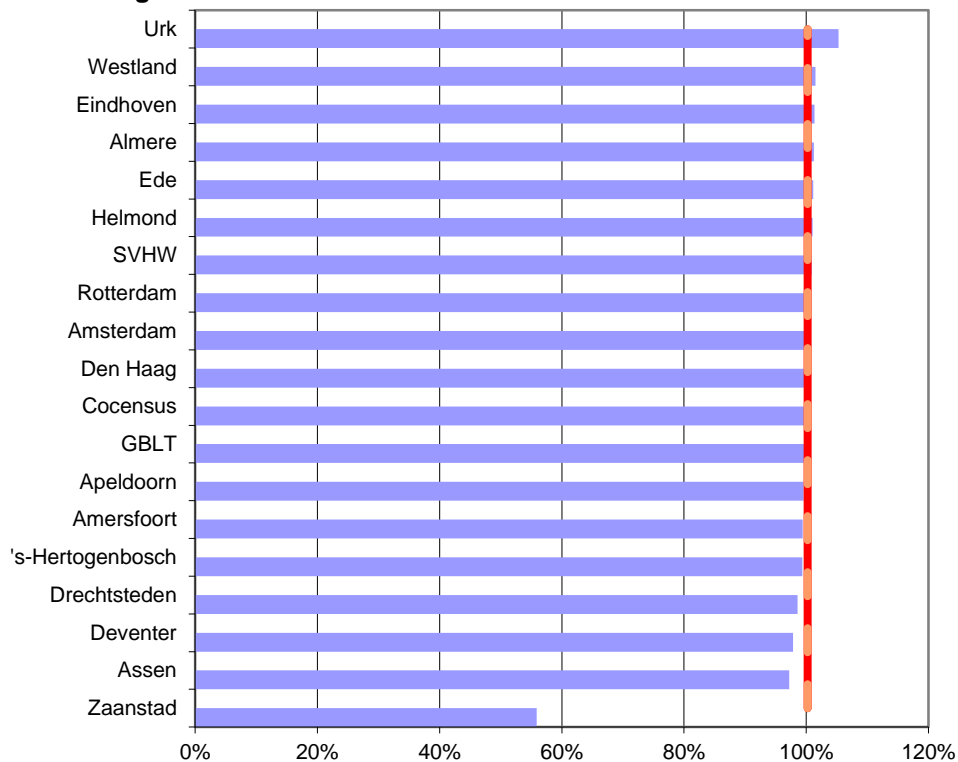


Grafiek 11 is exclusief de gegevens van Amsterdam.

Grafiek 12: Opgelegde bedrag ozb als percentage van het begrote bedrag ozb

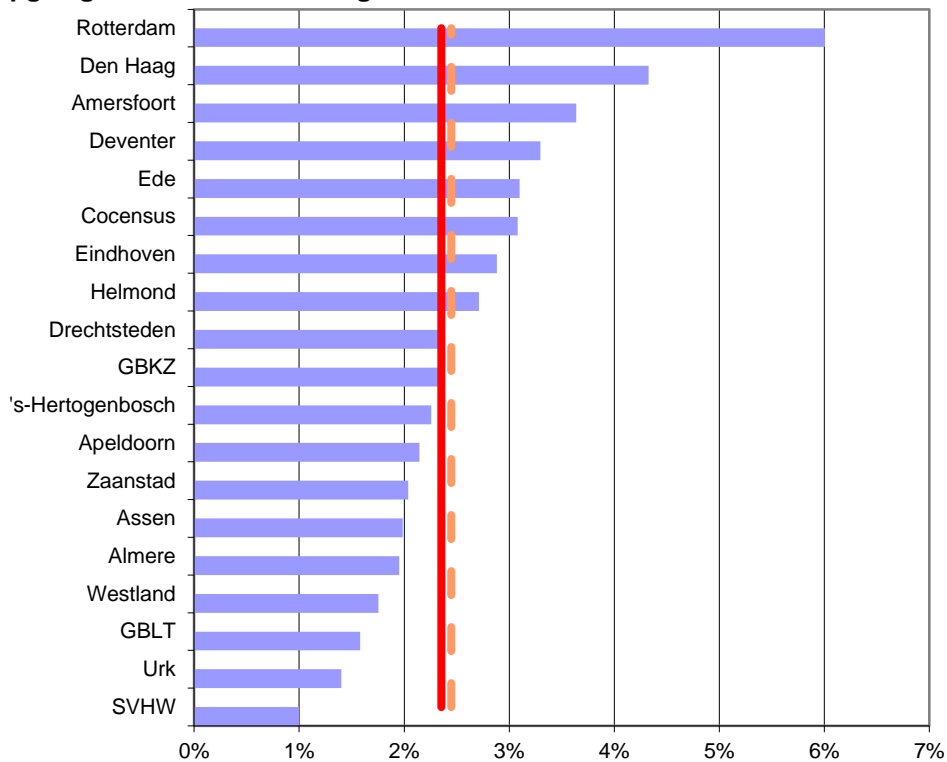


Grafiek 13: Opgelegd bedrag rioolheffing als percentage van het begrote bedrag rioolheffing



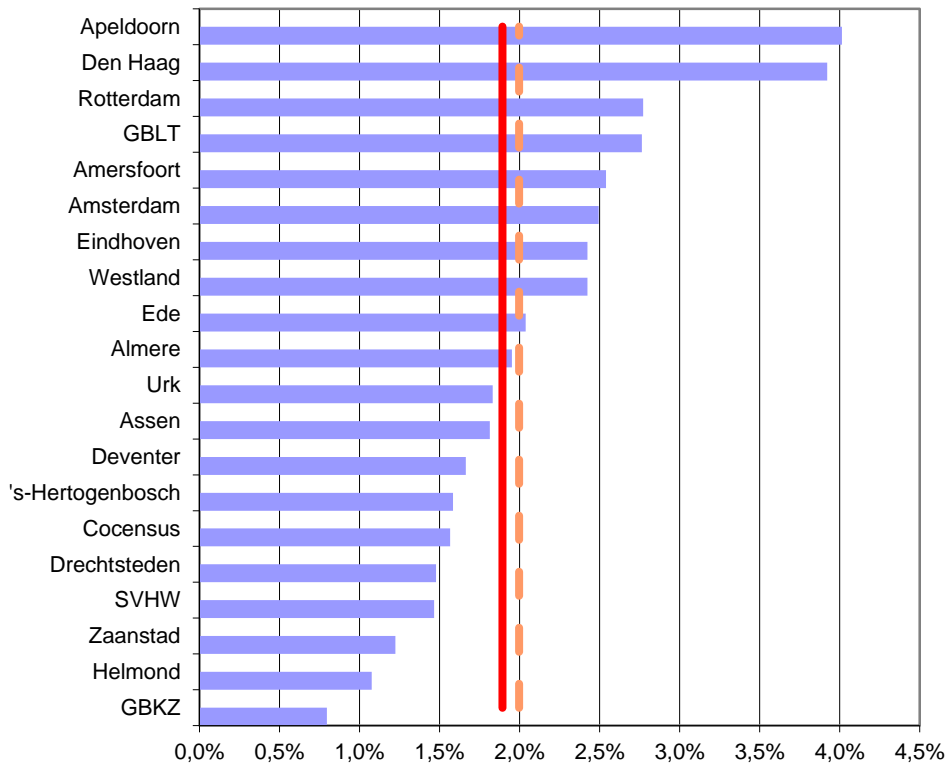
Grafiek 13 is exclusief de gegevens van GBKZ.

Grafiek 14: Verminderd bedrag aanslag afvalstoffenheffing als percentage van de opgelegde afvalstoffenheffing

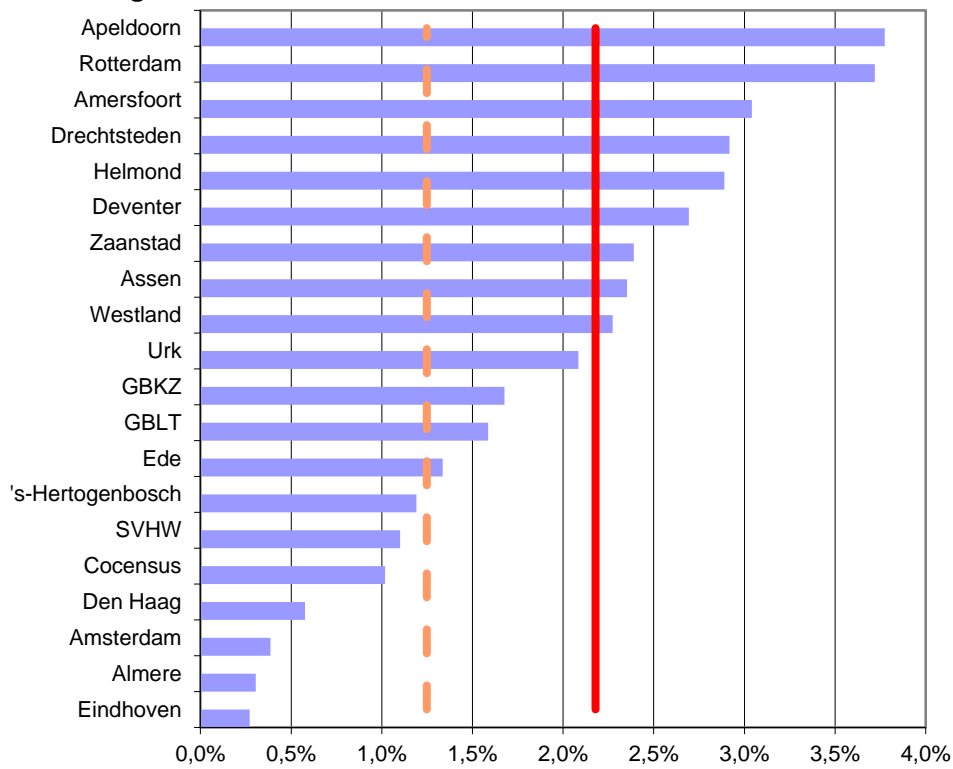


Grafiek 14 is exclusief de gegevens van Amsterdam.

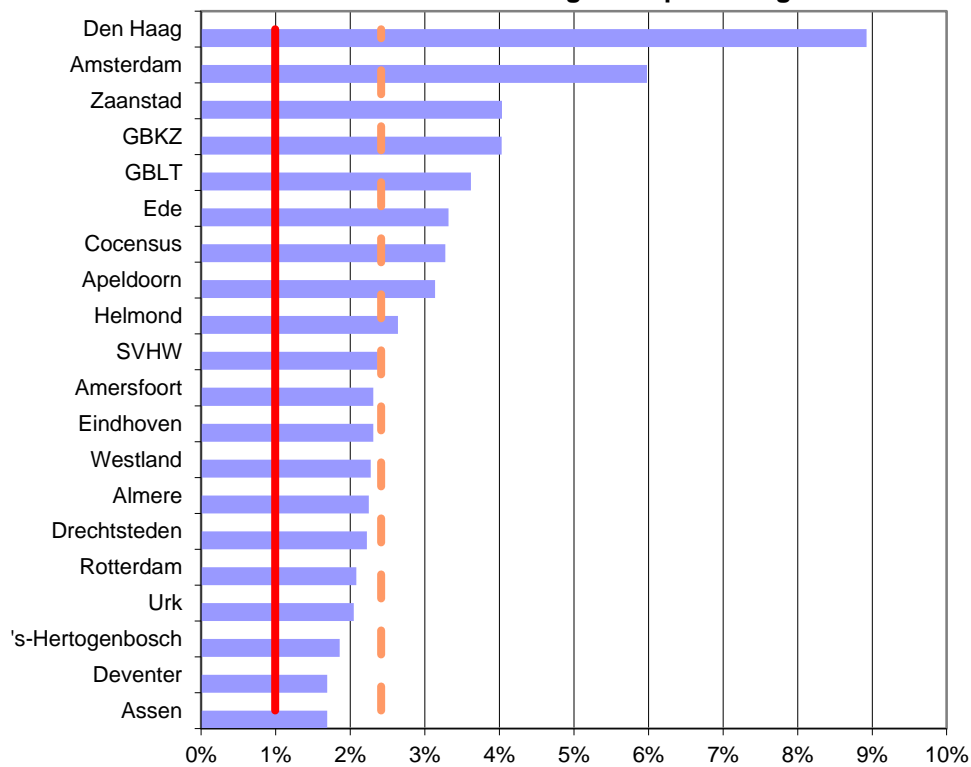
Grafiek 15: Verminderd bedrag aanslag ozb als percentage van de opgelegde ozb



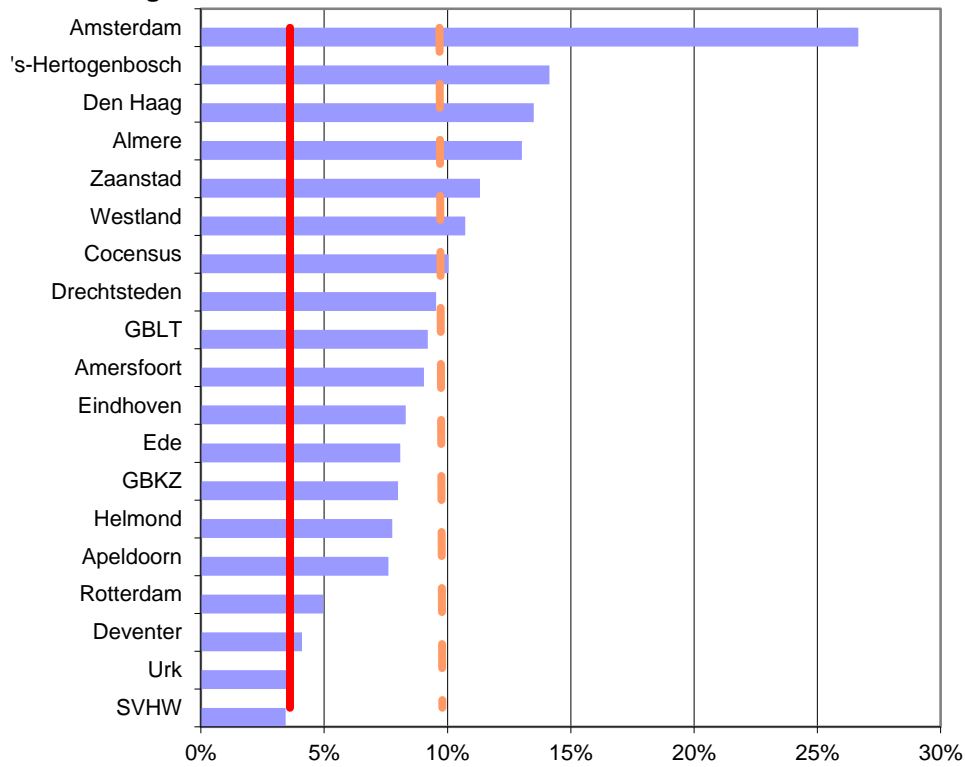
Grafiek 16: Verminderd bedrag aanslag rioolheffing als percentage van de opgelegde rioolheffing



Grafiek 17: Aantal bezwaren woz-waarde woningen als percentage van aantal woningen

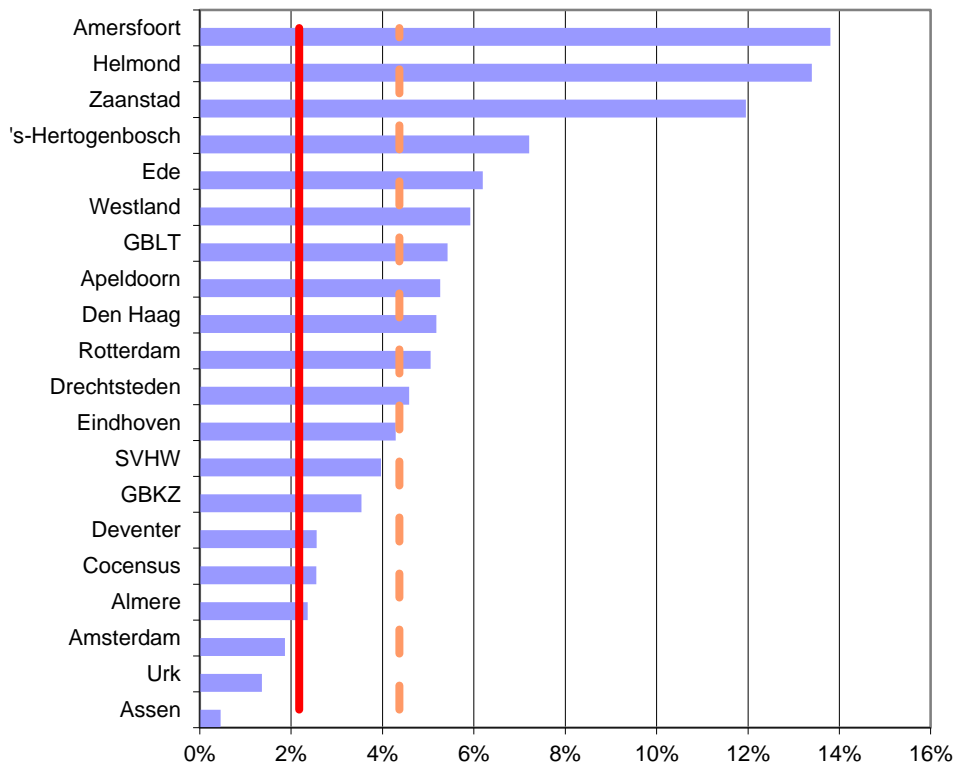


Grafiek 18: Aantal bezwaren woz-waarde niet-woningen als percentage van aantal niet-woningen

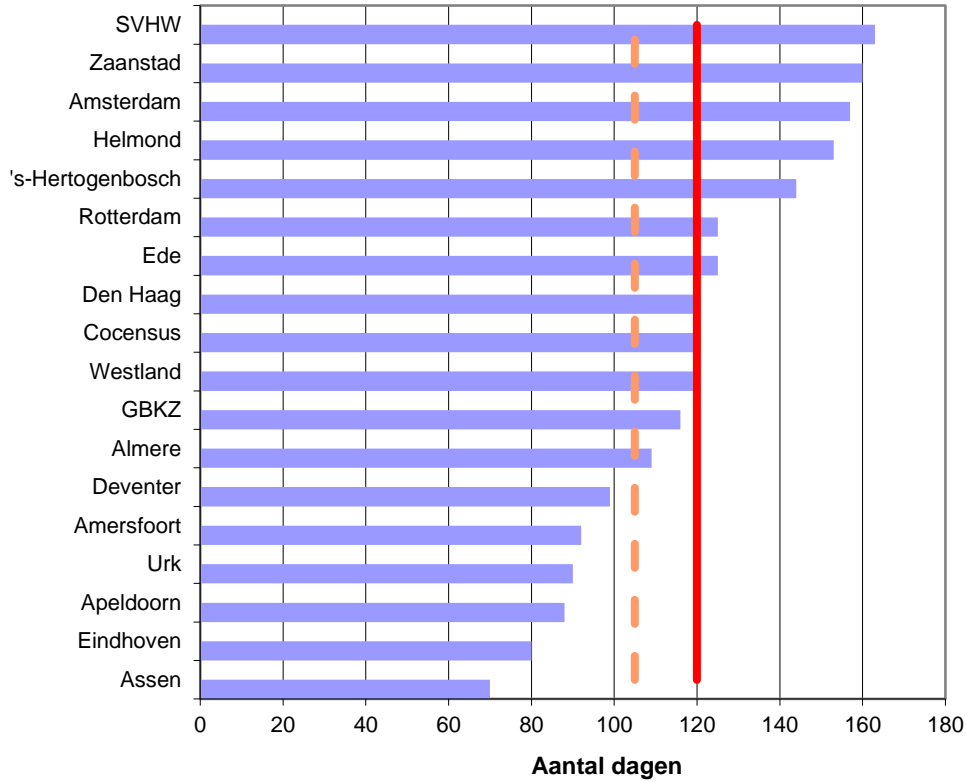


Grafiek 18 is exclusief de gegevens van Assen.

Grafiek 19: Aantal overige bezwaren als percentage van totaal aantal aanslagen

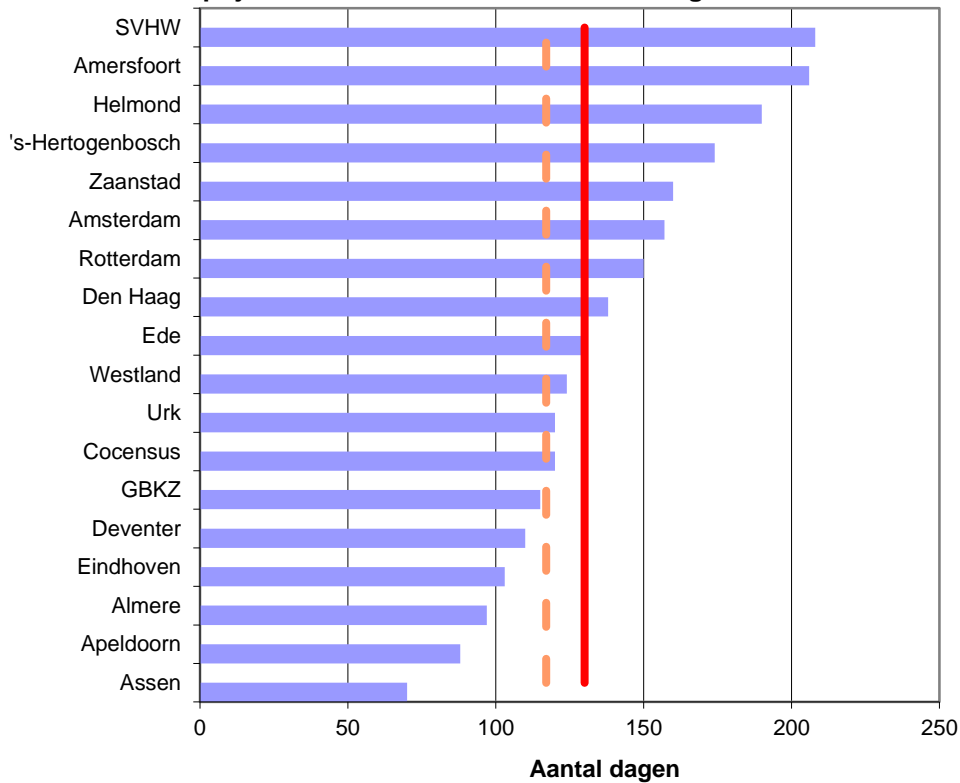


Grafiek 20: Doorlooptijd bezwaren woz-waarde woningen



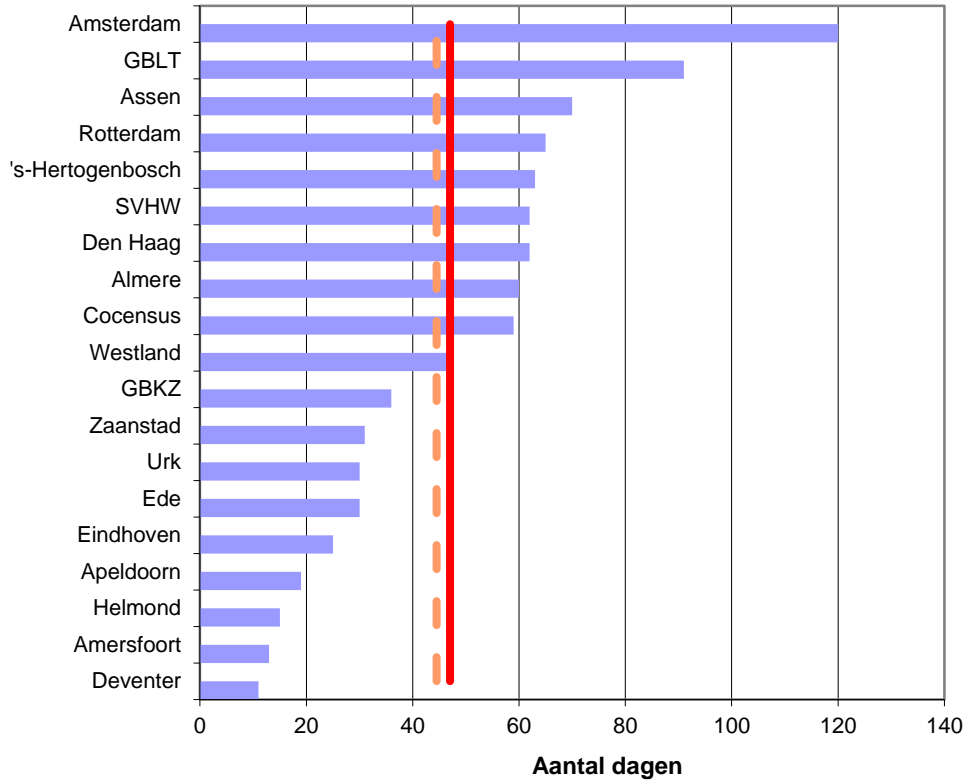
Grafiek 20 is exclusief de gegevens van Drechtsteden en GBLT.

Grafiek 21: Doorlooptijd bezwaren woz-waarde niet-woningen



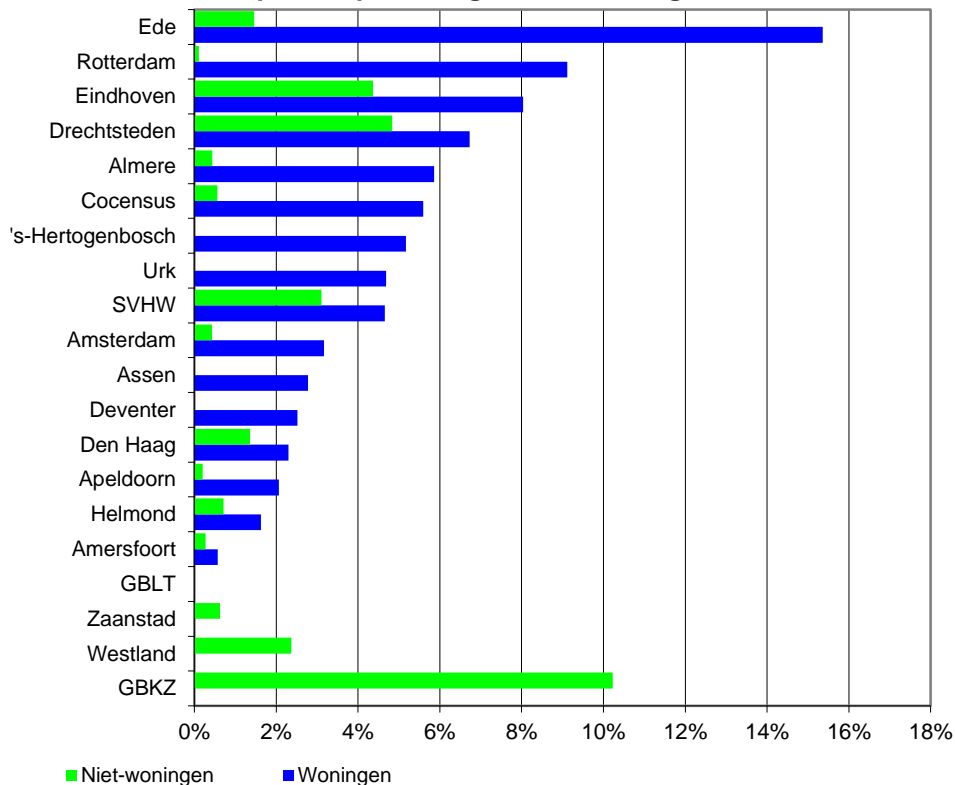
Grafiek 21 is exclusief de gegevens van Drechtsteden en GBLT.

Grafiek 22: Doorlooptijd overige bezwaren



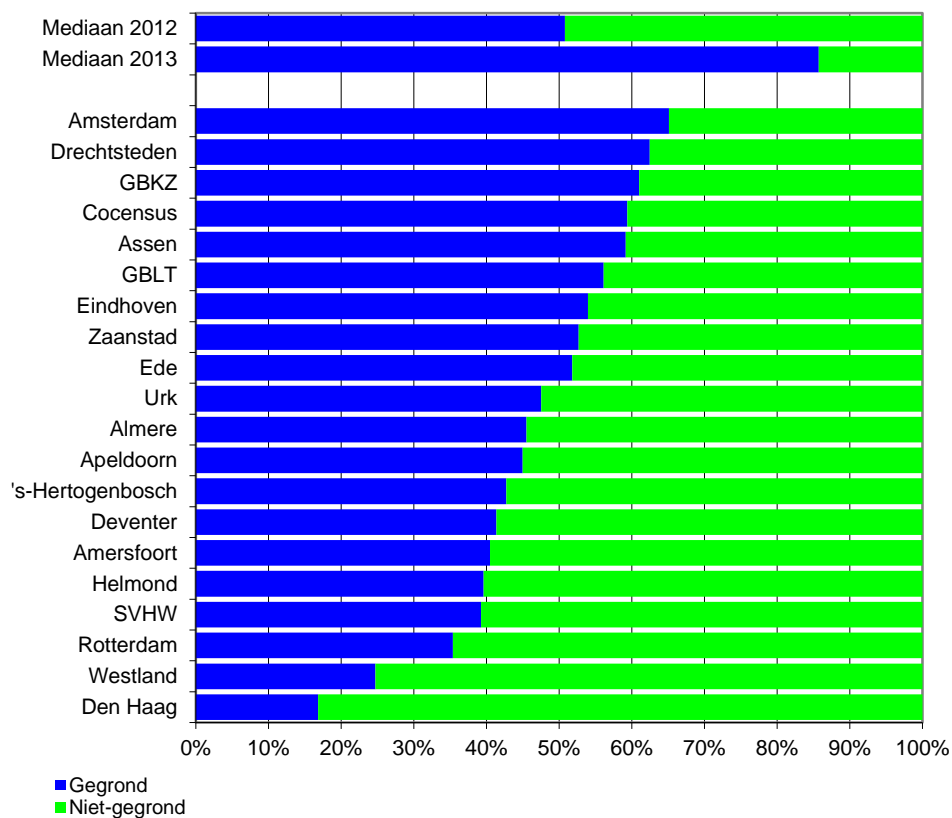
Grafiek 22 is exclusief de gegevens van Drechtsteden.

Grafiek 23: Aantal beroepen als percentage van aantal afgewezen bezwaren

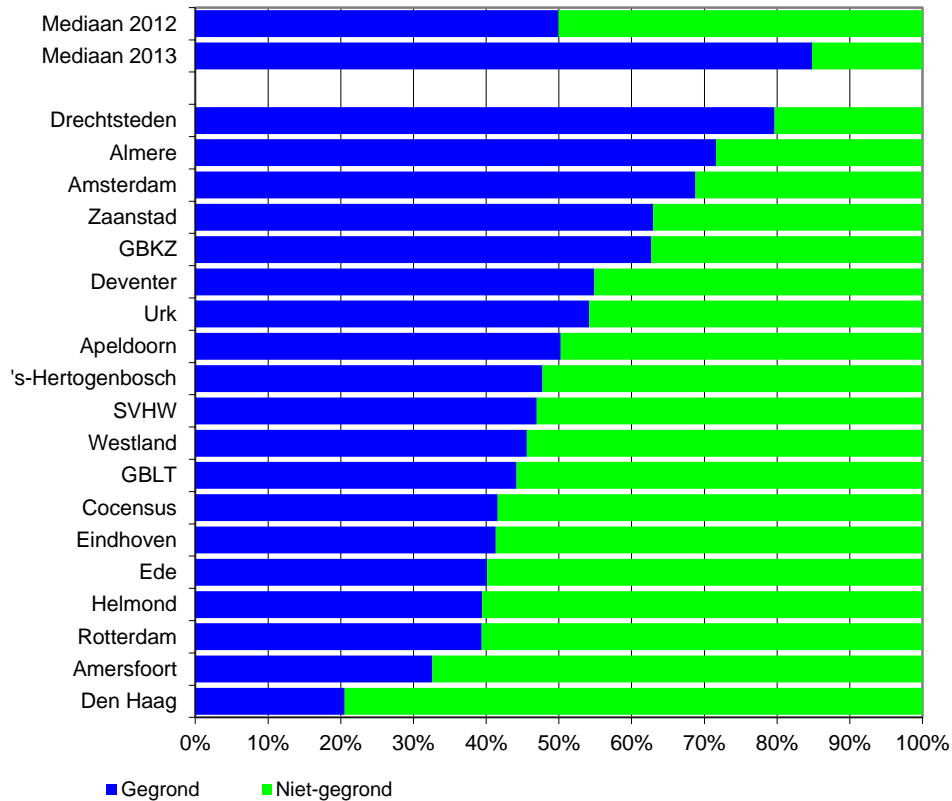


Grafiek 23 is exclusief de gegevens van GBKZ, Westland en Zaanstad (woningen) en Assen en Helmond (niet-woningen).

Grafiek 24: Verhouding gegronde bezwaren tov ongegronde bezwaren woz-woningen

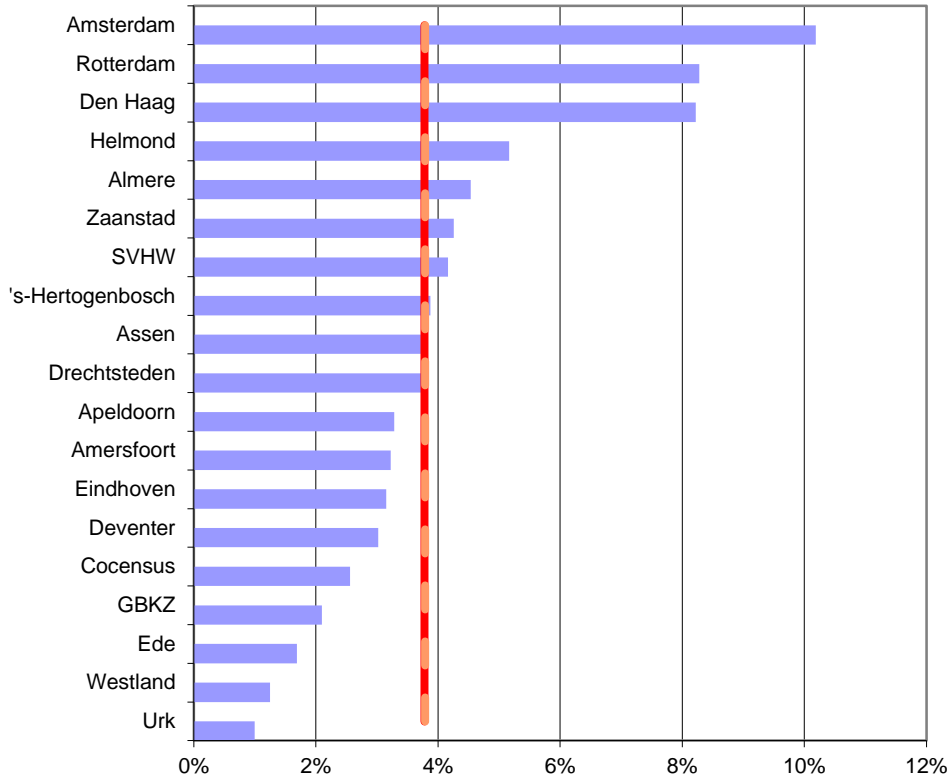


Grafiek 25: Verhouding gegronde bezwaren tov ongegronde bezwaren woz-niet-woningen



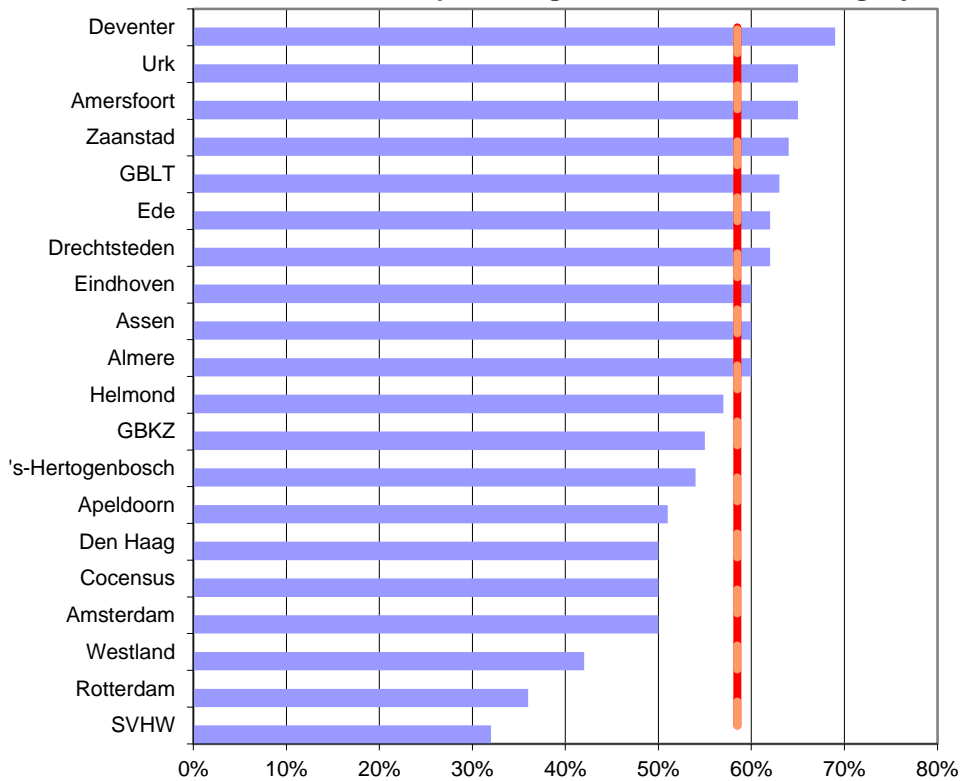
Grafiek 25 mist de gegevens van Assen.

Grafiek 26: Aantal kwijtscheldingen als percentage van het aantal inwoners

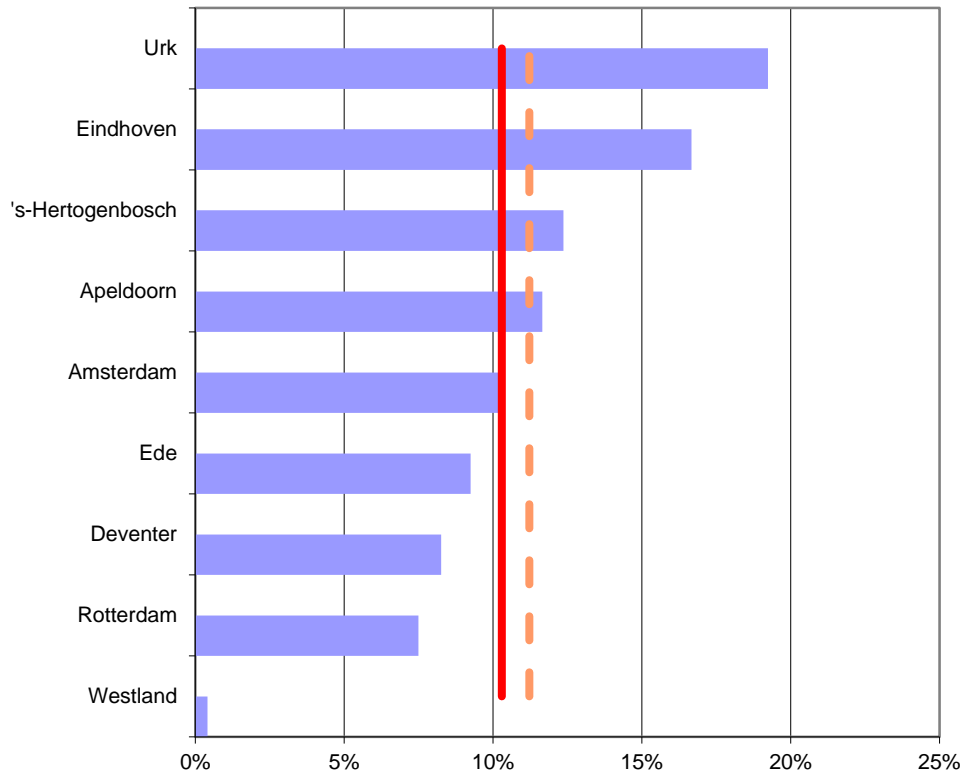


Grafiek 26 is exclusief de gegevens van GBLT.

Grafiek 27: Automatische incasso als percentage van het aantal aanslagbiljetten

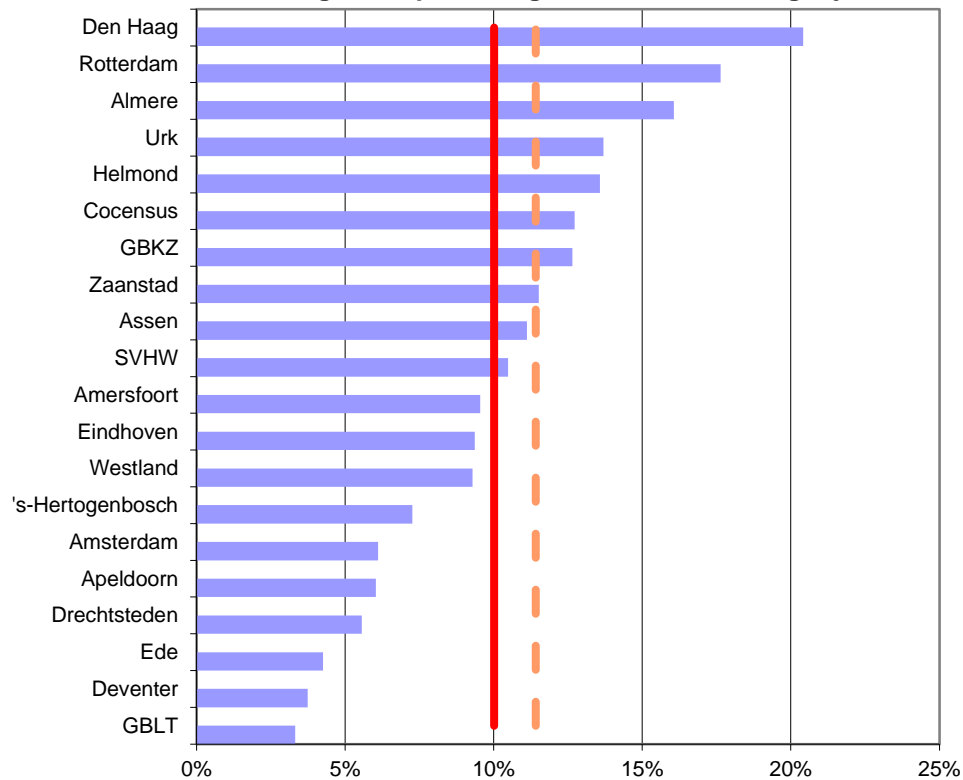


Grafiek 28: Aantal kosteloze herinneringen als percentage van aantal aanslagbiljetten

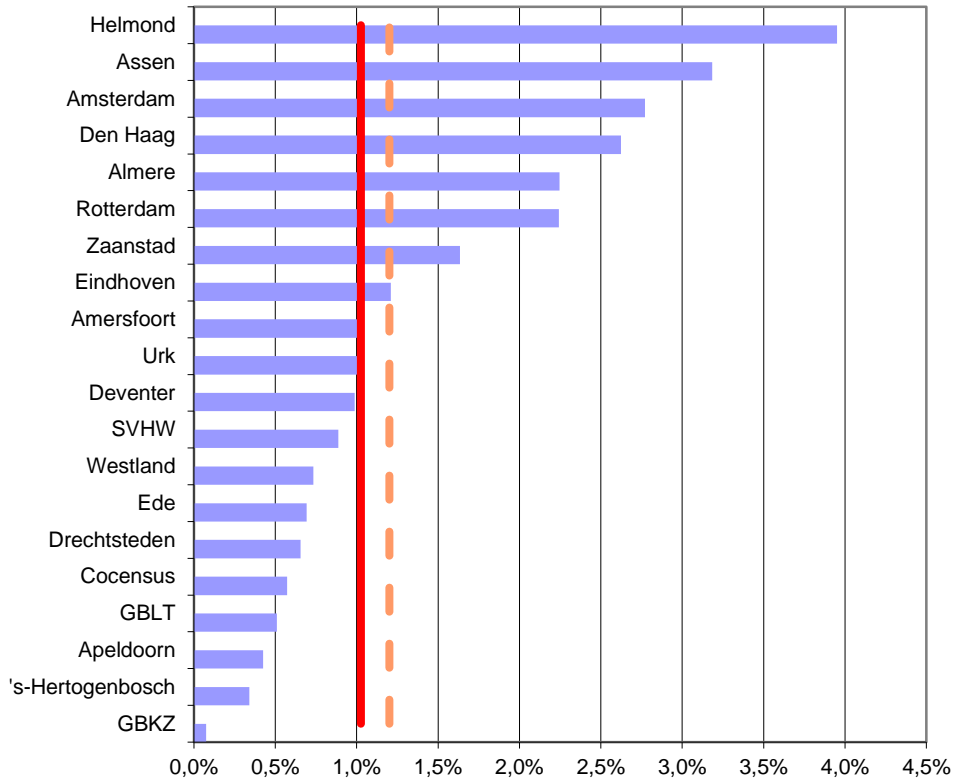


In de grafiek zijn alleen deelnemers weergegeven die een waarde boven 0 hebben.

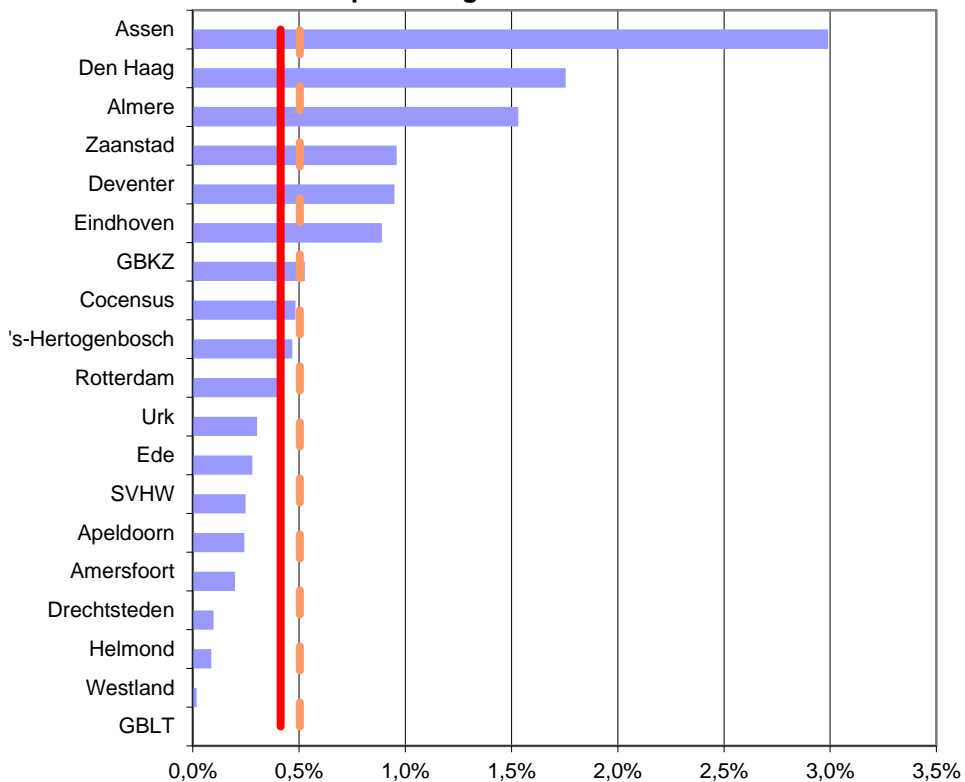
Grafiek 29: Aantal aanmaningen als percentage van aantal aanslagbiljetten



Grafiek 30: Aantal betalingsregelingen als percentage van aantal aanslagbiljetten

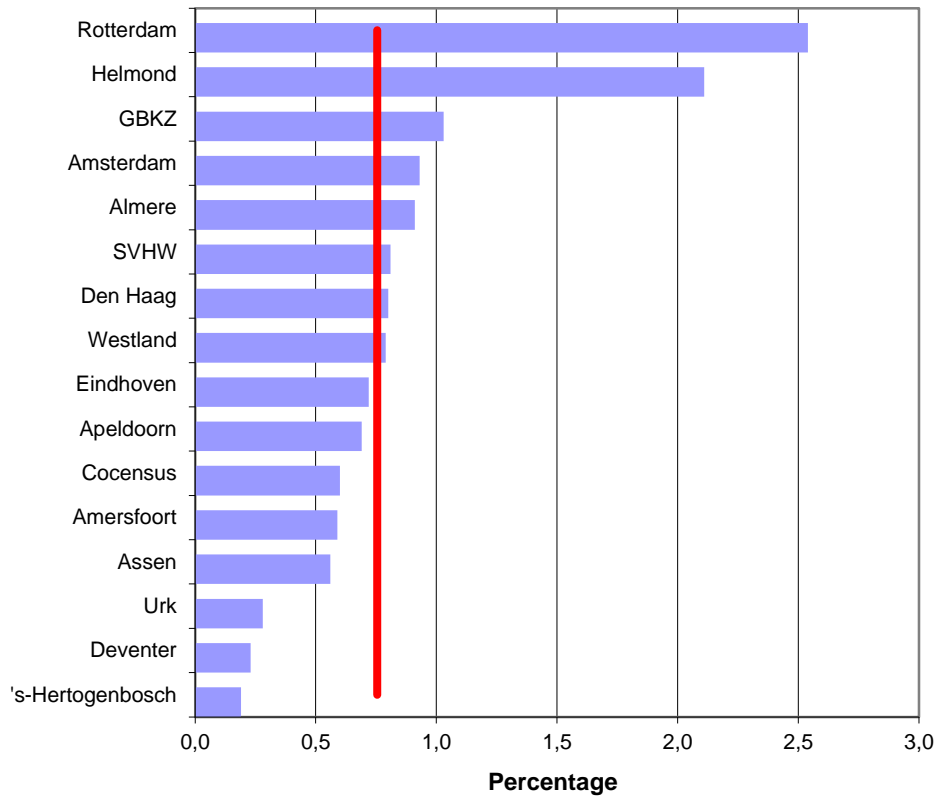


Grafiek 31: Aantal Storno's als percentage van aantal inwoners



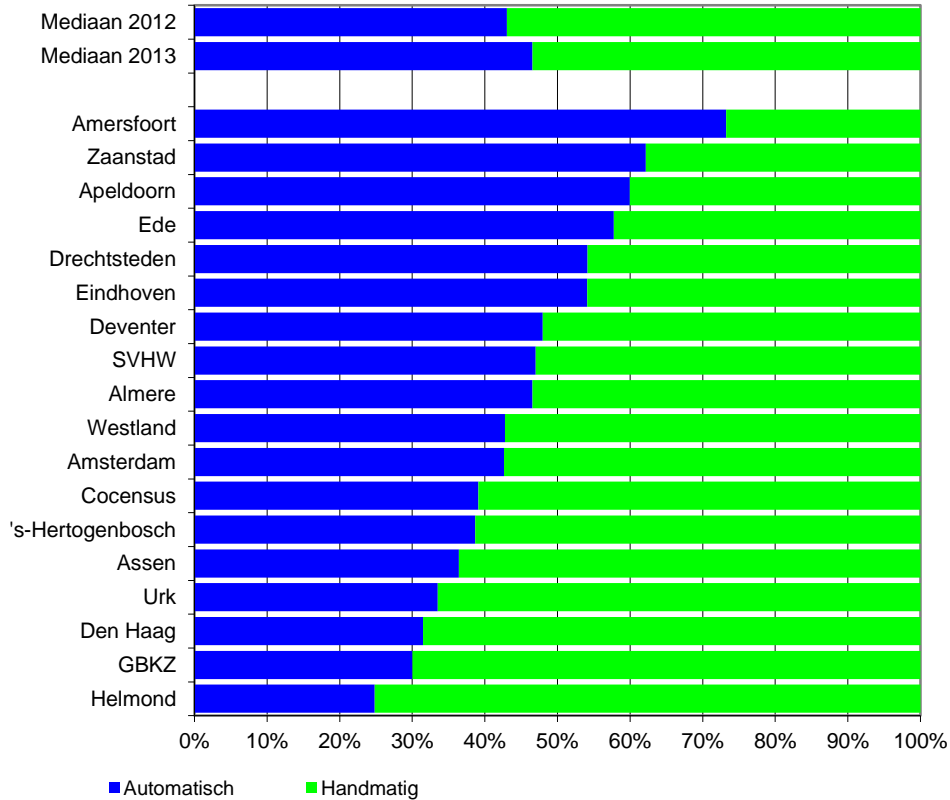
Grafiek 31 is exclusief de gegevens van Amsterdam.

Grafiek 32: Percentage oninbaar 2009 in 2013



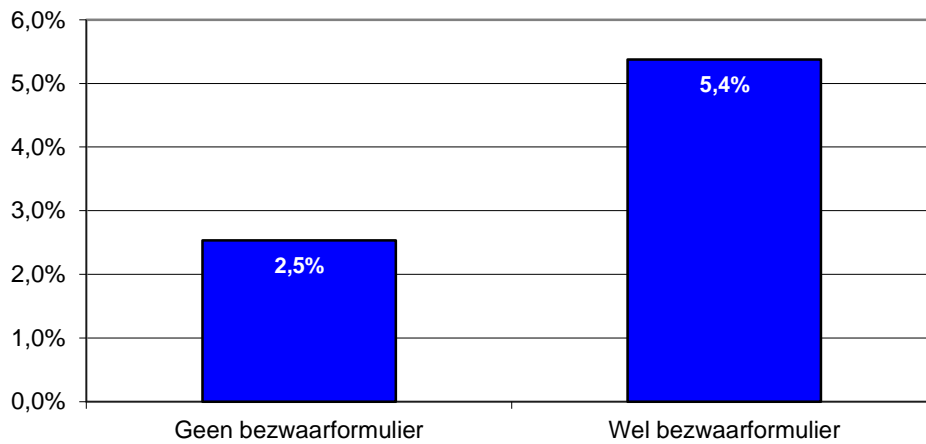
Grafiek 32 is exclusief de gegevens van Drechsteden, Ede, GBLT en Zaanstad.

Grafiek 33: Verhouding automatische en handmatige kwijtschelding

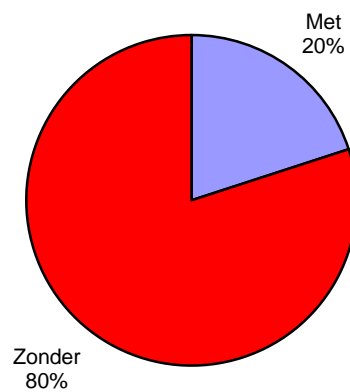


Grafiek 33 is exclusief de gegevens van GBLT en Rotterdam.

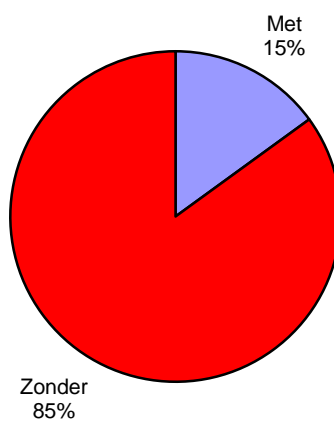
Grafiek 34: Gemiddeld percentage bezwaren bij deelnemers die wel en die niet standaard een reactieformulier meesturen



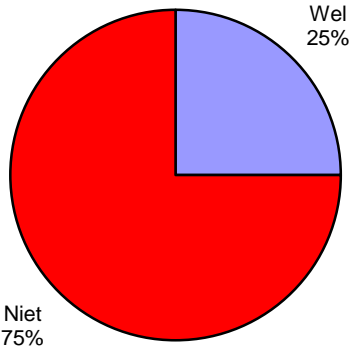
Grafiek 35: Percentage deelnemers met en zonder een standaardbezwaarformulier



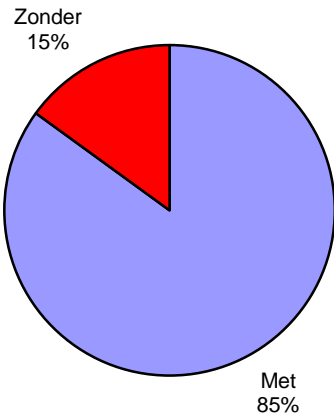
Grafiek 36: Percentage deelnemers met en zonder mediation



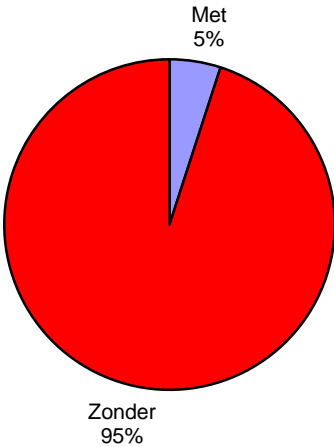
Grafiek 37: Percentage deelnemers dat wel en niet vroegtijdig oplegt



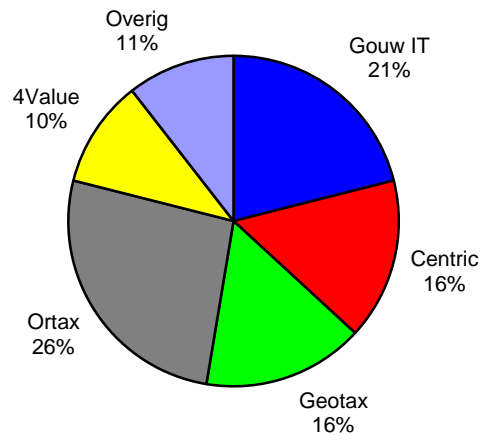
Grafiek 38: Percentage deelnemers met en zonder leidraad invordeing



Grafiek 39: Percentage deelnemers met en zonder termijnvervolgung



Grafiek 40: Gebruikte waarderingssoftware



Grafiek 40 is exclusief de informatie van Den Haag.

Toekomst: benchmarken in 2015

De LVLB biedt vanuit het perspectief van kennisdeling en –verspreiding de gelegenheid tot benchmarking aan. De benchmark vergelijkt de primaire processen van verschillende belastingorganisaties, het waarderen van objecten en het heffen en innen van lokale belastingen. De benchmark leidt niet tot een ranking maar is een instrument om ‘good practices’ te ontdekken.

Dit jaar is de focus van benchmarking verschoven naar benchlearning. Een stap die gemaakt is om te voorkomen dat eventuele conclusies over de uitkomsten van de benchmark toch teveel als ranking worden gebruikt. Zeker op het gebied van de organisatiekosten ligt dit voor de hand. Variabelen zoals kwaliteit, omvang en speciale bestuurlijke wensen worden echter in de benchmark beperkt meegewogen. Hierdoor zijn de kostprijsberekeningen per organisatie moeilijk te vergelijken. Bovendien is het gebruik van de uitkomsten voor een dialoog tussen vaklieden zinvoller gebleken. Wat kan je van elkaar leren ?

De benchmark over het jaar 2013 is ingezet om de verschillende organisaties met elkaar in gesprek te brengen. Processen en werkmethoden die tot goede prestaties leidden, werden gedeeld. Of een werkmethode van de één ook navolging kan hebben bij de ander is natuurlijk afhankelijk van de lokale situatie. Niettemin hebben we van deelnemers al signalen gehad dat deze manier van omgaan met de benchmarkuitkomsten als bijzonder prettig en leerzaam is ervaren.

Volgend jaar zullen we de benchmarkuitkomsten opnieuw inzetten voor de dialoog tussen vaklieden. Vanzelfsprekend blijft daarbij de doelmatigheid en doeltreffendheid van de verschillende werkprocessen van de lokale belastingen voorop staan. Kostenbesparing en opbrengstmaximalisatie blijven immers, naast goede dienstverlening en onweersproken rechtmatigheid, belangrijke doelen bij het werk van gemeentelijke belastingprofessionals.

Het aantal deelnemers aan de benchmark kan nog groeien. Gemeenten en samenwerkingsverbanden komen hierdoor in de gelegenheid nog meer kennis over “lean en meaningful” waarderen en belastingheffen en –innen te delen. Door de benchmark primair in te zetten voor kennisdeling worden de uitkomsten geplaatst in het perspectief van verbetering, zowel in resultaten als in kostenbeheersing.

Gegevens over de gemeente of het samenwerkingsverband worden zoveel mogelijk vooraf ingevuld. Veel gegevens zijn immers al beschikbaar bij landelijke bronhouders als het CBS en de ministeries. Tevens worden vragen die niet direct bijdragen aan grafieken kritisch bekeken en zo mogelijk geschrapt.

Doet uw belastingorganisatie mee?

Voor het thematisch benaderen van vraagstukken rondom processen op gebied van lokale belastingen is de benchmark een succesvol instrument gebleken. De workshop over kwijtschelding en de audits zijn hier voorbeelden van. Het koppelen van de benchmarkuitkomsten aan actuele of veranderende deelprocessen binnen het vakgebied kan standaarden ontwikkelen die een verbetering inhouden van de uitvoeringspraktijk. Gemeenten en samenwerkingsverbanden zijn dus van harte uitgenodigd om mee te doen aan dit jaarlijkse onderzoek.