

Belastingdienst

2

Visie op
Deurwaarderij 2020

Februari 2016

Inhoudsopgave

Het doel

Hogere opbrengst

Goedkoper

In control

Hoe gaat het nu?

Producten, processen en ondersteuning

Effectiviteit

Kosten

Beheersing

Toekomstvisie

Digitalisering

De deurwaarder

Samenwerking

Procesverbetering

Sturing, verantwoording en effectmeting

Informatiesystemen

Veranderaanpak

Think big, act small

Roadmap

Prioritering en evaluatie

Advies voor vervolg

Bijlagen

Architectuurplaten 2015 en 2020

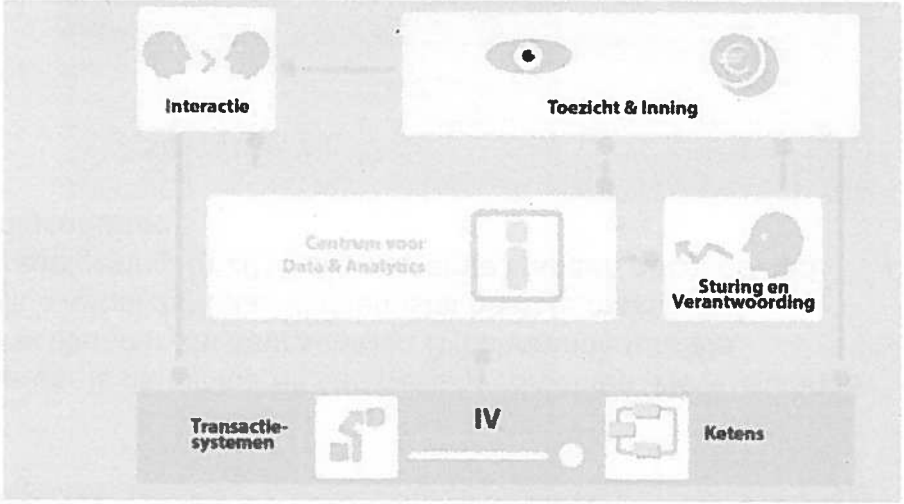
In- en externe toetsing

Business case Oliver Wyman

Het doel

Investeringsagenda
De doelstellingen voor de deurwaarderij zijn afgeleid van de doelstellingen voor de Belastingdienst, zoals beschreven in de investeringsagenda: beter presteren, goedkoper en meer in control zijn. Voor de deurwaarderij vertaalt dat zich in:
Optimale kasopbrengst, goede kwaliteit en snelle doorlooptijd tegen minimale kosten.

Hogere opbrengst
De kernfunctie van de deurwaarderij is het via dwangmaatregelen invorderen van belastingschuld. Voor de deurwaarderij betekent het "beter" uit de investeringsagenda daarom "hogere opbrengst". Door middel van informatiegestuurde inning zetten we de instrumenten van de deurwaarder zodanig in, dat de kans op succes het grootst is. Door het werk goed uit te voeren, wordt de opbrengst geoptimaliseerd.



Goedkoper
Automatisering en efficiencyverhoging leiden tot een lagere kostprijs per zaak voor de inzet van de deurwaarder.

In control (beheersing)
Deurwaarders worden zodanig ingezet, dat dit leidt tot optimale opbrengst tegen minimale kosten. Adequate bestuurlijke informatie is beschikbaar voor operationele sturing, verantwoording en effectmeting.

Hoe gaat het nu:
Product, proces en ondersteuning

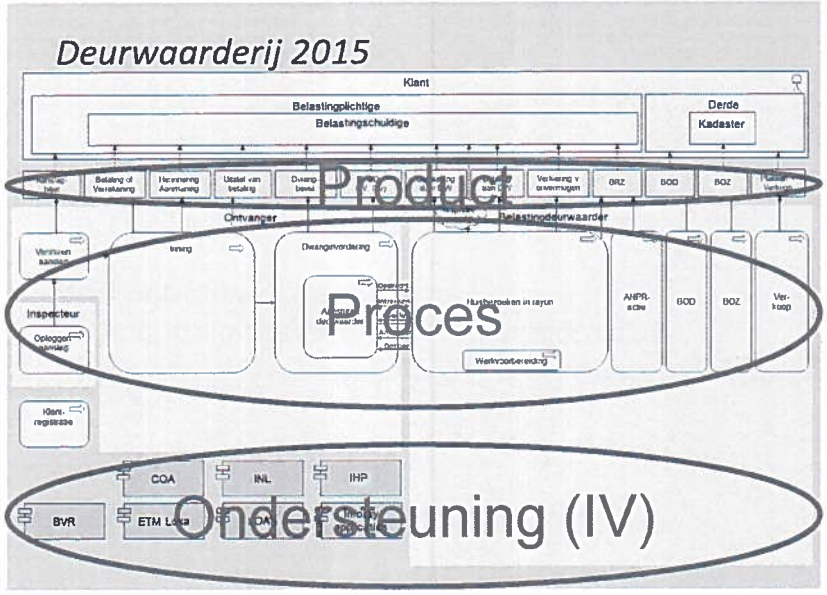
Arbeidsintensieve processen
Formele papieren documenten spelen een belangrijke rol in de deurwaarderprocessen. Verder is de ondersteuning door informatiesystemen versnipperd over verschillende applicaties. Het gevolg van beide zaken is dat de processen van de deurwaarderij arbeidsintensief zijn.

Beslag-opdrachten	Aantal	%
BOD	14271	8%
BOZ	1760	1%
BRZ	168630	91%

Product
De kern van het werk van de deurwaarder is het uitvoeren van beslagopdrachten. Nevenstaande tabel geeft de verdeling aan qua opdrachten aan de deurwaarder. Bijbehorende formele documenten worden veelal persoonlijk overhandigd aan klanten. Dat heeft te maken met zorgvuldigheidsvereisten en wet- en regelgeving. In 2015 zijn de eerste stappen gezet om het Beslag Onroerende Zaken (BOZ) te digitaliseren.

Proces
De deurwaarders werken voor verschillende klantgroepen: Particulieren, Toeslagen, MKB klein, MKB midden, GO en Douane. De intensieve interactie tussen processen van Ontvanger en Belastingdeurwaarder is opvallend. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat deurwaarderprocessen afhankelijk zijn van de kwaliteit in de hele voorafgaande keten. Voorbeeld: door vele collega's die betrokken zijn bij de invordering wordt aangegeven dat er veel onterecht werk bij de deurwaarder terecht komt naar aanleiding van ambtshalve aanslagen en systeemaanslagen.

Ondersteuning (IV)
Het valt op dat de deurwaarder geen eigen applicaties heeft die hem ondersteunen in zijn werk. In 2015 zijn de eerste proeven gedaan met een deurwaarder-app op de iPad.



Klik op de afbeelding voor een grotere versie van de architectuurplaat (bijlage).

Hoe gaat het nu: effectiviteit

Het kan beter
De bestuurlijke informatie geeft duidelijke indicaties dat "het beter kan". Dit is bevestigd in een aantal workshops. Overigens is bestuurlijke informatie door gebrekkige registratie in de processen maar beperkt informatief over financiële opbrengsten van de deurwaarderij. We weten niet goed met welke instrumenten (producten) en voor welke doelgroepen de deurwaarder effectief is. Zonder diepgaande analyse kunnen we hierover geen conclusies trekken.

Resultaten	Beslag	Ambtsbericht	Ingetrokken	Aanslagen af	Overig
BOD	57%	23%	6%	4%	9%
BOZ	56%	23%	7%	1%	13%
BRZ	21%	58%	9%	7%	5%

Ambtsbericht	104732
Betaald	21%
VOW+VBW	10%
Andere BV	4%
Oninbaar	4%
Onvermogen	2%
Onduidelijk	60%

Doorlooptijd Beslagopdracht	
Binnen 4 weken	48%
4 wk t/m 3 mnd	41%
Meer dan 3 mnd	11%

Laag percentage beslag, veel ambtsberichten
De resultaten (gelegde beslagen) BRZ blijven sterk achter bij die van BOZ en BOD. Het hoge percentage ambtsberichten (58%) bij BRZ valt op en wordt in de volgende alinea nader geduid. Omdat BRZ ook de grootste opdrachtenstroom is, gaat het ook absoluut om grote aantallen.

Meeste ambtsberichten onduidelijk geclassificeerd
Met een ambtsbericht geeft de deurwaarder aan waarom hij een beslagopdracht niet heeft uitgevoerd. In 21% van de ambtsberichten heeft de Belastingschuldige alsnog betaald. Dat betekent dat de dreiging van beslag al voldoende effectief was. VOW en VBW (Vertrokken (On)Bekend Waarheen) geven aan dat de deurwaarder voor een dichte deur heeft gestaan. Het grote aandeel "onduidelijk" geeft aan dat ambtsberichten niet zijn geclassificeerd. Dit bemoeilijkt de effectmeting en sturing.

Doorlooptijd beslagopdrachten
Het afhandelen van een beslagopdracht duurt in ruim 50% van de gevallen langer dan 4 weken. Het is niet duidelijk waarom dergelijke doorlooptijden nodig zijn.
N.B. Vervolgprocessen, zoals het Plakken en Verkopen, zijn buiten scope van deze doorlooptijd.

Hoe gaat het nu: kosten

Het kan goedkoper
De bestuurlijke informatie geeft aan dat er grote verschillen zijn in kostprijzen van de belangrijkste producten van de deurwaarderij. Het inzetten van de deurwaarder kan goedkoper als we erin slagen om de kostprijs per product te verlagen en/of als we erin slagen om vaker te kiezen voor een goedkoper product.

Gem. kosten	Per op-dracht	Per beslag
BOD	25	44
BOZ	155	279
BRZ	91	433
ANPR		91

Grote verschillen in kostprijs producten
Door het lage percentage beslagopdrachten dat tot daadwerkelijk beslag leidt, maakt het veel verschil of kosten worden toegerekend aan opdrachten of resultaten. Daarom zijn beide opgenomen in de tabel. De verschillen in kostprijs per product BOD, BOZ, en BRZ zijn groot. Deurwaarders constateren (te) vaak dat er niet veel te halen is bij een belastingschuldige. Tot slot: de hier vermelde kosten betreffen alleen de kosten binnen de deurwaarderij. Gemaakte kosten in de rest van de keten (zoals bij invordering) zijn niet opgenomen in de tabel.

Beslag-opdrachten	Aantal	%
BOD	14271	8%
BOZ	1760	1%
BRZ	168630	91%

Het duurste product wordt het vaakst gekozen
Bij opdrachten voor de deurwaarderij wordt het vaakst gekozen voor het duurste product: 91% van de beslagopdrachten betreft Beslag Roerende Zaken. Het is de vraag of men weet dat een BRZ duurder is dan de BOD en BOZ.

Opbrengsten moeilijk te schatten
Bij kosten wil je ook graag weten hoe het zit met opbrengsten. Helaas is het lastig om betrouwbare informatie over opbrengsten te geven. Dit wordt met name veroorzaakt door een niet-uniforme registratie en versnipperde administratie van de resultaten van het werk van de deurwaarder.

Hoe gaat het nu: beheersing

Onvoldoende in control
Resultaten van het werk worden niet systematisch en uniform vastgelegd. Bestuurlijke informatie komt handmatig tot stand, waarbij geen garanties kunnen worden gegeven op de juistheid en volledigheid van de cijfers. Veel informatie in deze "Hoe gaat het nu"-sectie moet daarom beschouwd worden als indicatief: voldoende om verbeterpunten kwalitatief te duiden en verbeteracties te starten, maar onvoldoende om concrete business cases op te baseren. Daarvoor is aanvullende validatie nodig.

Opbrengsten onduidelijk
Er is geen betrouwbare bestuurlijke informatie beschikbaar over de (financiële) opbrengsten van de werkzaamheden van de deurwaarder. Resultaten worden niet, niet uniform en/of versnipperd geregistreerd.

Er zijn geen doelstellingen vastgesteld
In de deurwaarderij wordt primair gestuurd op de algemene doelstelling: uitvoering van de wet en het werk dat daaruit volgt. Verder werken deurwaarders en hun teamleiders zonder vastgestelde doelstellingen. Bestuurlijke rapportages gaan vooral over productie en bestede tijd, zonder dat die kunnen worden vergeleken met doelstellingen over productiviteit en effectiviteit. Indicaties voor goed en minder goed presteren kunnen alleen worden verkregen door bestuurlijke informatie van kantoren of verzorgingsgebieden met elkaar te vergelijken, en op zoek te gaan naar verklaringen voor verschillen.

Visie op digitalisering

Digitalisering
Digitalisering is, niet zonder reden, een trend die alle bedrijfstakken verandert. Dit gaat ook spelen bij de deurwaarderij. Digitalisering geeft kansen om gelijktijdig opbrengsten te vergroten en kosten te verlagen. Toch zal er, met het oog op zorgvuldigheid, in veel gevallen persoonlijk contact (nodig) blijven tussen de deurwaarder en een belastingschuldige. Waar dat nodig is, kan het ook vaker zonder papier. De hoofdlijn die we kiezen is: **digitaal.**

Goedkoper
Digitalisering leidt tot kostenbesparing: minder tijd en reiskosten voor de deurwaarder. Digitaal verkopen via een veilingsite kan ook goedkoper zijn dan een fysieke veiling organiseren.

Verlaging drempel
Bij BOZ en BOD zijn derden betrokken, zoals Kadaster en banken. Digitalisering kan ook voor die derden leiden tot besparingen en minder "overlast". En dat geeft weer mogelijkheden aan de Belastingdienst om de instrumenten BOZ en BOD vaker in te zetten.

Hogere opbrengst
Een hogere opbrengst kan verwacht worden als deurwaarderinstrumenten (zoals BOZ, BOD) vaker worden ingezet. Ook het digitaal verkopen kan leiden tot hogere opbrengsten, omdat bij executoriale verkoop meer kopers kunnen meebieden bij veilingen via internet.

Zorgvuldigheid
Persoonlijk contact tussen deurwaarder en belastingschuldige heeft in veel situaties een nuttige functie. Daarom kiezen we slim wat we wel en niet digitaal doen en we monitoren het effect.

Aan de deur
In plaats van aan de deur een stapel formele documenten (die eerst is geprint) in drievoud in te vullen en te ondertekenen, kun je ze ook digitaal invullen, laten lezen en ondertekenen op de iPad. De belastingschuldige kan ze daarna zelf inzien op MijnBelastingdienst en desgewenst zelf afdrukken.

Wetgeving
Digitalisering kan alleen voor zover wetgeving dat toelaat. Voor bepaalde vormen van digitalisering kan het daarom nodig zijn om wetgeving aan te passen. De nieuwe wet Elektronisch Berichtenverkeer is zo'n aanpassing.

Visie op de deurwaarder

Kwaliteit, flexibiliteit en capaciteit
Deurwaarders worden ingezet waar en wanneer ze nodig zijn, zodat de inzet zoveel mogelijk effect heeft en (reis)kosten worden geminimaliseerd. Dat vraagt om een continue, doelgerichte regie. Van de deurwaarder vraagt het een brede inzetbaarheid: op de inhoud van het werk, en op de tijden en plaatsen waar het werk wordt verricht. Zijn kennis en kunde zijn voortdurend up-to-date. Daarnaast is de capaciteit afgestemd op de benodigde inzet.

Flexibele inzet
De deurwaarders werken daar waar de meeste opbrengst is te verwachten, daar waar de urgentie van het werk dat vraagt.

Opleiding
Deurwaarders volgen opleidingen die qua vorm en inhoud zijn afgestemd op de vereiste actuele vaktechnische kennis en het toepassen ervan in de dagelijkse praktijk. Het behalen van voldoende PE-punten is verplicht.

Specialisatie
Het is wenselijk dat deurwaarders zich, naast de brede basis die voor iedereen geldt, specialiseren in bepaalde werkzaamheden die specifieke kennis vragen en minder vaak voorkomen.

Benodigde inzet
Gezien de leeftijdsopbouw is het van belang om op korte termijn op basis van de visie te bepalen welke inzet op termijn is benodigd. Begin 2015 was 5% van de deurwaarders jonger dan 50 jaar. Bijna de helft was 60 jaar of ouder en bereikt in de komende vijf jaar de pensioengerechtigde leeftijd.

We stellen vast wat het werkaanbod is en passen hier de benodigde capaciteit op aan.

Visie op samenwerking

Invordering en deurwaarderij
Formeel is de Ontvanger (Invordering) de opdrachtgever voor de Belastingdeurwaarder, die de opdracht uitvoert. Er is een grote wederzijdse afhankelijkheid. Dat vraagt om goede samenwerking, een goede beslagopdracht, een gemeenschappelijk digitaal dossier en ketensturing.

Bestuurlijke samenwerking
Om de invorderingsketen effectief aan te sturen, is ook een goede samenwerking met korte, duidelijke lijnen op bestuurlijk niveau nodig. Van hieruit wordt bepaald hoe ook de operationele samenwerking beter kan.

Verbeterde kwaliteit van de opdracht
De belastingschuldige wordt beter bediend als de kwaliteit van de beslagopdrachten verbetert. Daarbij wordt alle actuele informatie gebruikt: recente betalingen, ingediende bezwaren en verzoeken. Dat voorkomt irritatie bij zowel de klant als de deurwaarder.
Als ná het geven van de opdracht nieuwe informatie beschikbaar komt, wordt die gebruikt om te bepalen of de opdracht wel door moet gaan.

Het digitale dossier
Een digitaal dossier leidt er toe dat invorderaars en deurwaarders vanuit dezelfde informatiepositie kunnen handelen. Daardoor is er sprake van eenduidigheid naar de klant en het versnelt het proces (doorlooptijd) van de totale invorderingsketen.
Een digitaal dossier biedt deurwaarders de mogelijkheid om hun oog- en oorfunctie beter in te zetten in hun reguliere werk.

Visie op procesoptimalisatie

Procesoptimalisatie
Medewerkers, leidinggevenden en andere betrokkenen hebben veel ideeën hoe we het werk beter kunnen uitvoeren. We beproeven kansrijke verbeterideeën. Bij bewezen succes kijken we of ze breder ingevoerd kunnen worden. Hieronder een kleine greep uit de grote verzameling ideeën.

Verbetering van het proces
We gaan landelijk uniform werken.

Beslagopdrachten worden gebaseerd op actuele en betrouwbare informatie en houden rekening met kosten en effectiviteit van de verschillende beslagvormen.

Beslagstukken voldoen aan de kwaliteitseisen. Dit wordt bevorderd met steekproeven door de teamleiders en vaco's, 'het goede gesprek' en het bespreken van casuïstiek met zowel invorderaars als deurwaarders.

Aandachtspunten in de keten
We voorkomen dat deurwaarders onnodig op pad worden gestuurd. Daartoe geven we aandacht aan de juistheid van adressen en het snel verwerken van informatie over ontvangen bezwaren, verzoeken en betalingen. Bij ambtshalve aanslagen beoordelen we of het zinvol is een deurwaarder in te schakelen. We lossen problemen zo vroeg mogelijk in de keten op. Daarbij hebben we aandacht voor de levensvatbaarheid van de ondernemer. We voorkomen schuldopbouw waarvoor geen verhaal mogelijk is. Oneerlijke concurrentie faciliteren we niet.

Werkzaamheden onder de loep
- Het specialiseren en concentreren van werkzaamheden;
- Het uitbesteden van werkzaamheden aan gerechtsdeurwaarders, DRZ en/of veilingsites;
- Het afschaffen van het hernieuwd bevel.

Uitbesteden
Er zijn gefundeerde argumenten denkbaar om de fase van executie over te dragen aan anderen (waaronder RVB – onroerende zaken en DRZ – roerende zaken). Overwegingen hierbij zijn o.a.: deskundigheid, integriteit, veiligheid, toename volume en toename kopers. De verwachting is dat uitbesteden van deze werkzaamheden leiden tot hogere opbrengsten en lagere kosten.

Visie op sturing, verantwoording en effectmeting



Doelenhiërarchie
We vertalen de hoofddoelstellingen voor de deurwaarderij (optimale kasopbrengst, goede kwaliteit, snelle doorlooptijd tegen minimale kosten) naar prestatie-indicatoren (KPI's) op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op dashboards kunnen we op verschillende niveaus volgen hoe de resultaten aansluiten bij afgesproken normen en doelstellingen.

Landelijke regie
Met landelijke handhavingsregie wordt de inzet van deurwaarders zodanig gestuurd, dat dit voor de deurwaarderij als geheel maximaal bijdraagt aan de doelstellingen. Landelijke regie geeft op basis van doelstellingen aan welke producten (instrumenten) we inzetten in welke gevallen.

Leercirkels
Door middel van leercirkels op verschillende niveaus kijken we welke effecten de stuurmaatregelen hebben gehad op de doelstellingen en performance-indicatoren. Op deze manier leren we als organisatie wat werkt en wat minder goed werkt. En uiteraard gebruiken we die kennis om het veranderproces continu bij te sturen.

Operationeel/visueel management
We maken gebruik van visuele instrumenten om deurwaarders mee te nemen in de ontwikkelingen. Deurwaarders kunnen zo zien wat doelstellingen zijn, en wat hun toegevoegde waarde is aan het realiseren van de doelstellingen op het gebied van opbrengsten, kosten en maatschappelijk effect. Teamleiders en medewerkers bespreken samen hoe het gaat en wat de volgende stappen zijn. Bij operationeel management besteden we ook aandacht aan de wederzijdse verwachtingen tussen de deurwaarder en zijn teamleider.

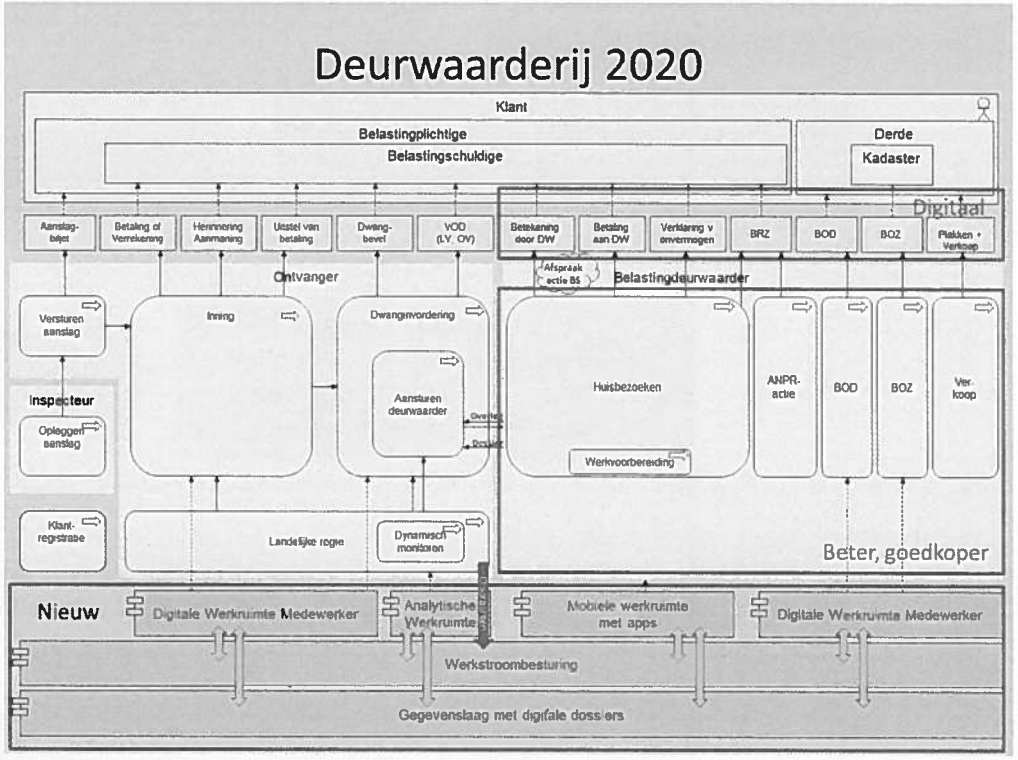
Bestuurlijke informatie
Adequate bestuurlijke informatie is cruciaal voor sturing, verantwoording en effectmeting. Op de volgende pagina staat hoe aanpassing van informatiesystemen en het uniforme gebruik ervan gaan bijdragen aan betere bestuurlijke informatie.

Visie op informatie(systemen)

Informatie(systemen)
We ontsluiten informatie, die nu nog versnipperd is over verschillende systemen, via een gemeenschappelijke gegevenslaag. Dynamisch monitoren van actuele gegevens helpt om op het juiste moment de juiste opdracht aan de deurwaarder te geven. Opdrachten komen via integrale werkstroombesturing bij de juiste medewerker terecht. Als klanten hebben betaald of bezwaar hebben ingediend, wordt voorkomen dat de deurwaarder ten onrechte op pad gaat. De deurwaarder heeft een (mobiele) Digitale Werkruimte met alle relevante informatie, die hem ondersteunt bij zijn werk.

Digitaal dossier
De gegevenslaag bevat van elke klant en van elke zaak een actueel én historisch digitaal dossier, dat eenvoudig geraadpleegd kan worden door elke medewerker die dat nodig heeft voor zijn werk. De deurwaarder kan exploten en andere formele documenten op de iPad invullen en toevoegen aan het dossier. Zo komen documenten direct beschikbaar voor andere medewerkers en eventueel voor klanten in MijnBelastingdienst.

Bestuurlijke informatie
Naast een betere ondersteuning van de uitvoering van het werk, leidt de vernieuwing van informatiesystemen ook tot betere bestuurlijke informatie. We maken het makkelijk (en verplicht) voor deurwaarders om resultaten van het werk op uniforme wijze vast te leggen, we koppelen de BI aan de digitale applicaties en bovendien is alle informatie integraal beschikbaar in de gegevenslaag voor nadere analyse.



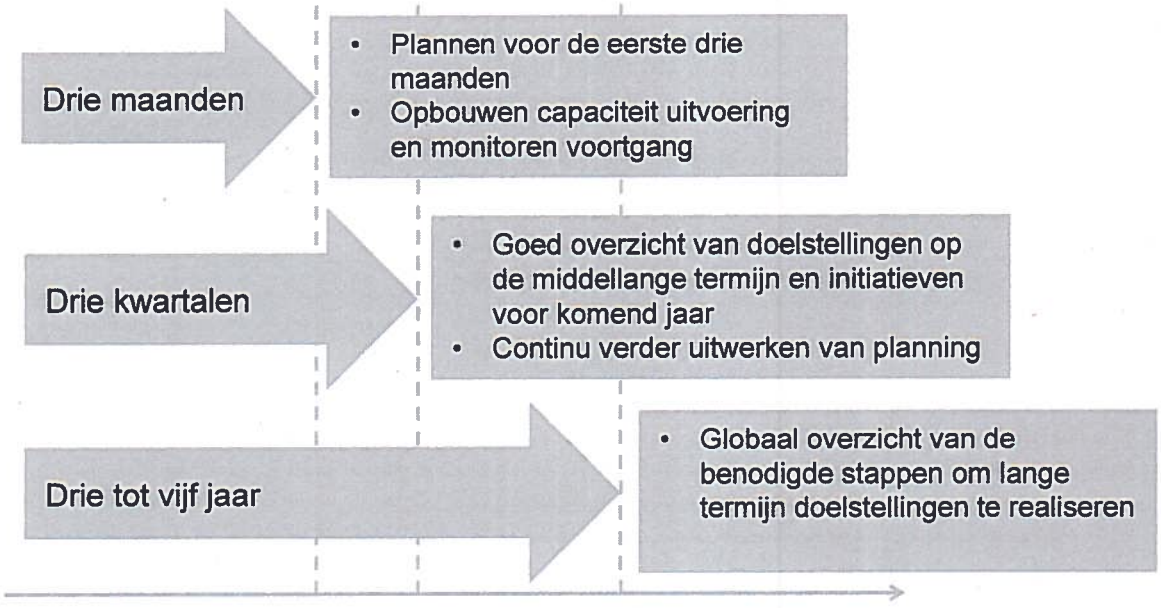
Klik op de afbeelding voor een grotere versie van de architectuurplaat.

Veranderaanpak

Think big, act small
De verschillende elementen uit de toekomstvisie kunnen alleen in samenhang en op de (middel)lange termijn hun toegevoegde waarde in volle omvang realiseren. Aan de andere kant is het niet mogelijk en niet wenselijk om de hele verandering in één keer door te voeren. Kleine stappen zijn makkelijker te realiseren en we kunnen het effect ervan beoordelen.

Daarom werken we, gestuurd vanuit de visie deurwaarderij 2020, met behulp van een roadmap, in overzichtelijke stappen aan het realiseren van de strategische doelstellingen.

Prioritering en evaluatie
We hanteren een doorlopende prioritering en evaluatie van initiatieven:



Roadmap
Op basis van de toekomstvisie deurwaarderij zal een roadmap worden uitgewerkt. Dat is de eerste bouwsteen in de systematiek van de dynamische planning, die is gevisualiseerd in bovenstaand schema. Met regelmatige intervallen (in beginsel driemaandelijks) zullen nieuwe roadmapdocumenten worden opgesteld, die de geplande ontwikkelingen in de daaropvolgende periode in meer detail beschrijven.

Samenvattend

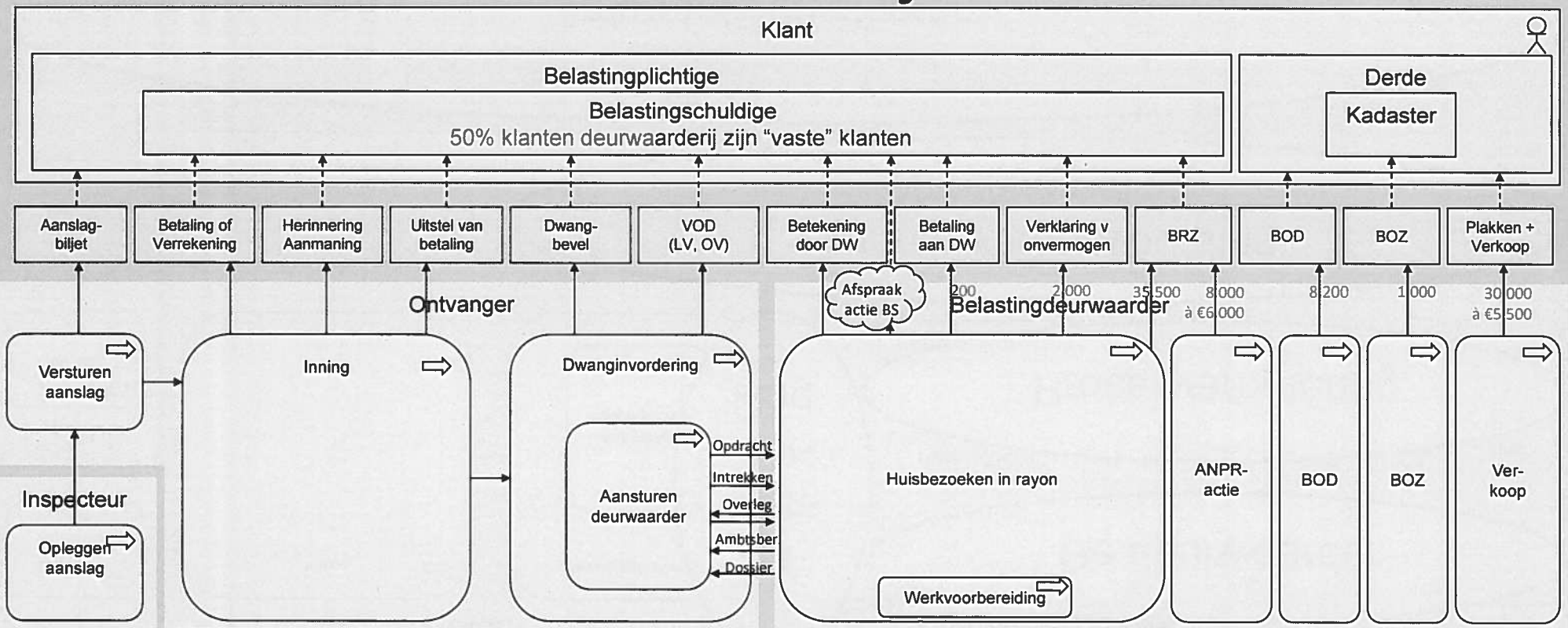


Deurwaarderij 2015	Deurwaarderij 2020	Voordeel
Product • Veel papier, fysieke bezoeken, reiskilometers • 91% beslagopdrachten betreft BRZ • Kwaliteit uitvoering beslag kan beter / • Onduidelijke classificatie ambtsberichten	**Product** • Digitalisering • Groter aandeel BOD en BOZ • Kwaliteit uitvoering beslag gestandaardiseerd • Goede gestandaardiseerde classificatie ambtsberichten	**Product** • Goedkoper; minder last voor derden BOD • Gelijktijdig goedkoper én hogere opbrengsten • Betere kwaliteit product / hogere opbrengsten • Meer in control
Proces • Individuen bepalen inzet deurwaarder • Samenwerking tussen invorderaar-deurwaarder niet optimaal • Deurwaarders nu focus op eigen verzorgingsgebied • Handmatig beheer vorderingen • Veel diversiteit, zowel qua aanpak als resultaten; geen normen en standaarden • Doorlooptijd tijd beslagopdrachten meer dan 4 weken	**Proces** • Regie op inzet deurwaarderij (visie/doelstellingen) • Meer sturing op de samenwerking tussen de invordering en de deurwaarderij • Flexibelere inzet van de deurwaarder,, focus op een kwantitatieve- en kwalitatieve match op het werk • Dynamisch monitoren, opdrachten geautomatiseerd • Optimalisatie, standaardisatie en eventuele afschaffing • Uitbesteden van werkzaamheden • Doorlooptijd gekoppeld aan KPI's	**Proces** • Verbetering effectiviteit deurwaarderij • Effectiever en efficiëntere keten: beter, goedkoper en meer in control. • Hogere opbrengsten en goedkoper • Hoger percentage beslagen • Goedkoper en hogere opbrengsten • Verbetering effectiviteit deurwaarderij • Goedkoper, op eerder moment duidelijkheid en hogere opbrengsten.
Ondersteuning • Versnippering over allerlei systemen en systeempjes • Veel beschikbare informatie wordt niet gebruikt • Werkstroombesturing handmatig met lijstjes • Informatie voor dw handmatig bij elkaar schrapen uit allerlei systemen	**Ondersteuning** • Eén gegevenslaag met relevante informatie • Informatie gestuurde inning • Integrale geautomatiseerde werkstroombesturing • Mobiele digitale ruimte voor deurwaarder	**Ondersteuning** • Goedkoper; veel minder administratief werk • Hogere belastingopbrengst • Beter bestuurbaar, flexibeler • Slagvaardiger, meer opbrengst, klantvriendelijker

Bijlagen

- Architectuurplaten Deurwaarderij 2015 en 2020
- Resultaten in- en externe toets
- Business case Oliver Wyman

Deurwaarderij 2015



Resultaten beslag per middel (miljoenen)

	IH	VpB	OB	LH	TSL	MRB	Rest	Tot.	Perc
Opbrengst	48	7	53	66	4	7	8	192	51%
Verminderd	45	4	29	8	0	0	2	89	24%
Verlies	44	5	25	11	2	1	4	93	25%
Aandeel	36%	4%	29%	23%	2%	2%	4%		

Doelgroep beslagopdrachten

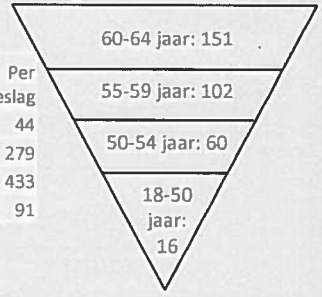
	Vorderingen	Waarde
GO	1%	6%
MKB+	47%	64%
MKB-	43%	26%
Part	10%	4%

Beslagop-drachten	Aantal	%
BOD	14271	8%
BOZ	1760	1%
BRZ	168630	91%

	Resultaten	Beslag	Ambtsbericht	Ingetrokken	Aanslagen af
BOD		57%	23%	6%	4%
BOZ		56%	23%	7%	1%
BRZ		21%	58%	9%	7%

	Gem. kosten	Per op-dracht	Per beslag
BOD	25	44	
BOZ	155	279	
BRZ	91	433	
ANPR		91	

Leeftijd deurwaarders 1-1-2015:

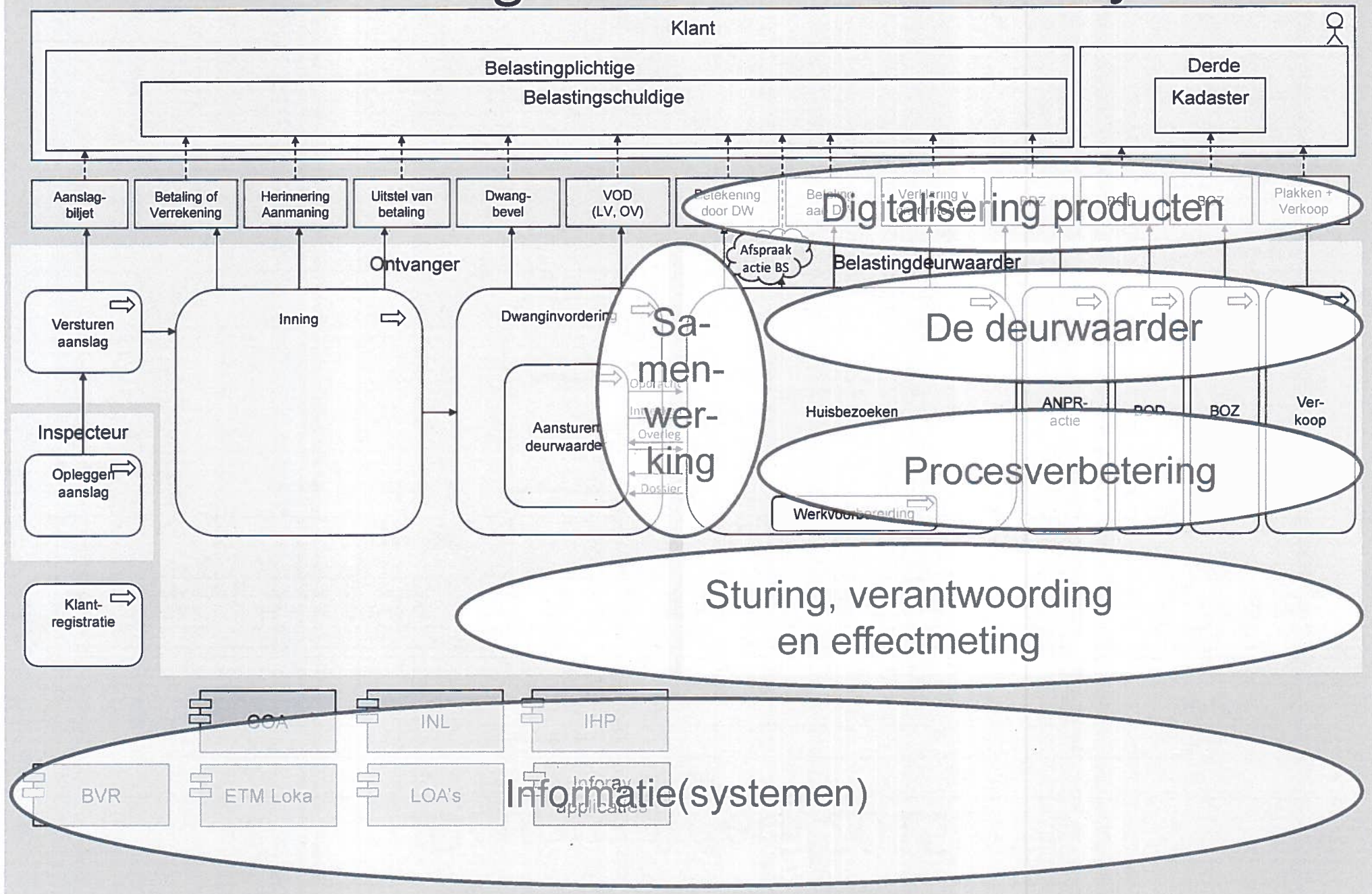


Ambtsbericht	104732
Betaald	21%
VOW+VBW	10%
Andere BV	4%
Oninbaar	4%
Onvermogen	2%
Onduidelijk	60%

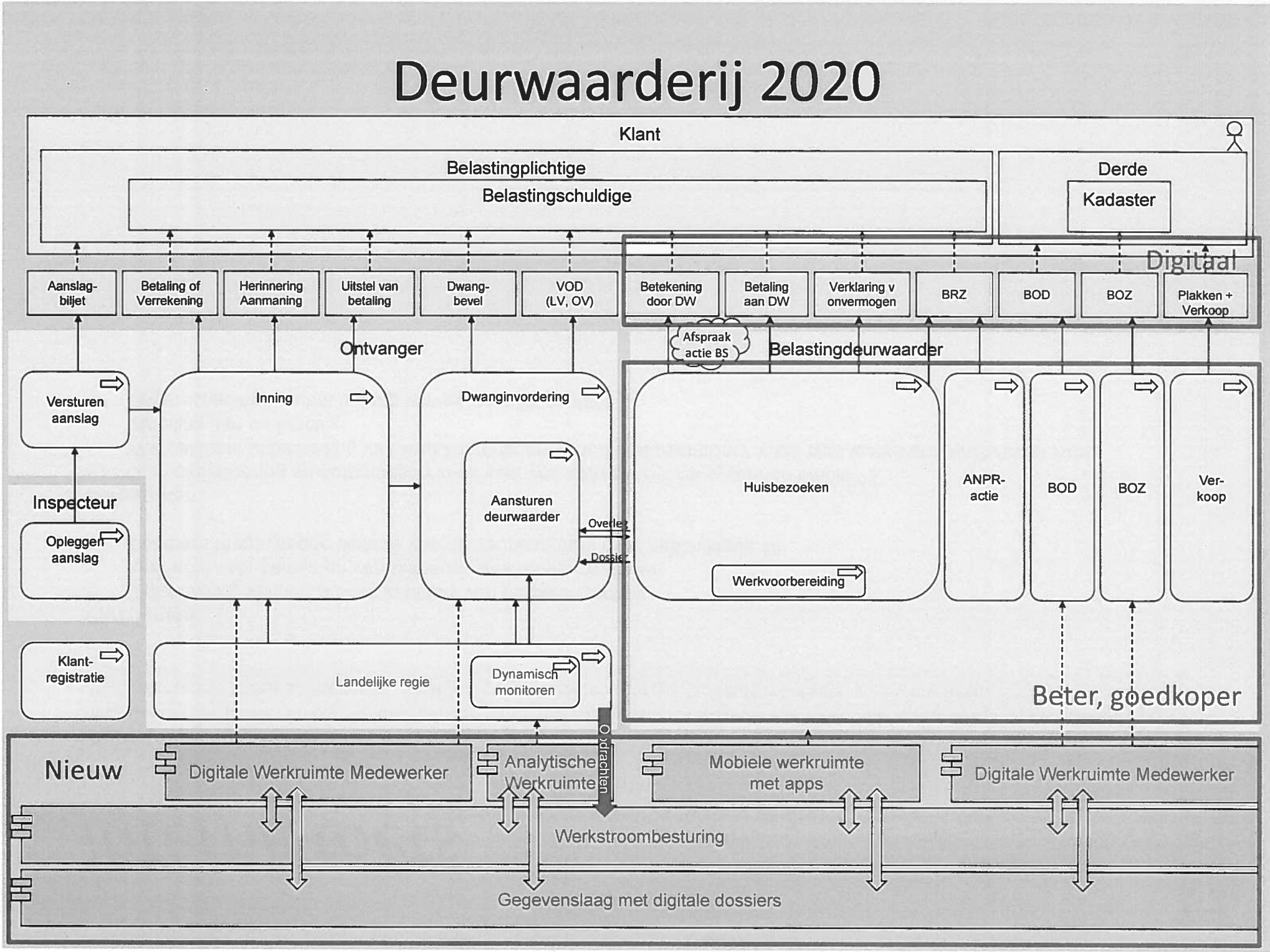
	Resultaten	Beslag	Ambtsbericht	Ingetrokken	Aanslagen af
NW		21%	52%	8%	7%
NO		23%	46%	12%	7%
Midden		22%	62%	4%	3%
Zuid		22%	53%	11%	5%

Doorlooptijd Beslagopdracht	
Binnen 4 weken	48%
4 wk t/m 3 mnd	41%
Meer dan 3 mnd	11%

Verandergebieden deurwaarderij



Deurwaarderij 2020





Interne toets

Positief beeld
Interne toetsing levert een positief beeld op ten aanzien van deze visie. Men onderschrijft nut en noodzaak van modernisering in het kader van de Investeringsagenda, om te kunnen anticiperen op de veranderde maatschappij om ons heen.

Pluspunten
- Digitalisering van het proces in plaats van papieren proces;
- Aandacht voor kennis en vaardigheden van de deurwaarder;
- Zichtbare toegevoegde waarde van de deurwaarderij door beschikbare BI.

Zorgpunten
- Gaat digitalisering en automatisering dit keer wel lukken? Zijn de systemen stabiel?;
- Wat betekent uitbesteding van werkzaamheden voor de deurwaarder? Welk type werk verdwijnt? Angst voor uitholling van de functie;
- Onderschatting van het belang van persoonlijk contact.

Externe Toets

De ideeën uit deze concept visie zijn extern getoetst bij GGN Mastering Credit en bij HMRC (Belastingdienst United Kingdom). Overall is de conclusie dat de beschreven visie evenwichtig is en een basis biedt voor de ontwikkeling voor komende jaren. Deze sluit aan bij de toekomstbeelden in de markt en in het buitenland. Onderstaand overzicht geeft een indruk van de besproken thema's in relatie tot de onderwerpen uit de visie.

Thema	BD	GGN	UK (HMRC)
Digitalisering	Nu: alles papier Visie: alles digitaal, zowel producten als digitaal dossier	Waarderen vorderingen bij binnenkomst, verschillende klanten van GGN leveren andere kwaliteit. Waardering wordt gebruikt om behandelstrategie en succes-ratio te bepalen. Psychologische effect van acties wordt hierin ook meegewogen. GGN heeft één digitaal dossier, dit is toegankelijk voor opdrachtgever, deurwaarder en debiteur. De focus ligt op digitalisering. Ook van meldingen door deurwaarders (vergelijk ambtsberichten BD, meldingen worden gebruikt voor leercirkel). Deurwaarders worden getraind om de juiste data vast te leggen. Dit proces is geborgd.	Digitale werkstroomondersteuning. IT stelt voor wanneer DW wordt ingezet. Visie: ondersteunt visie BD NL om zoveel mogelijk te digitaliseren, wordt zelf hierin nog gehinderd door de wet. Leerpunten: hoe ga je betrouwbare procesdata krijgen? Men heeft verplicht dat iedereen precies bijhoudt wat men doet en wanneer in performance management system.
Deurwaarder	320 deurwaarders MBO-niveau (of lager), gemiddelde leeftijd bijna 60. Wens: flexibel inzetten en specialisme	110DW(incl kandidaat DW) op 500k debiteuren aprox 1M vorderingen HBO-niveau, gemiddelde leeftijd < 40 Worden flexibel ingezet en er is sprake specialisme. Kwaliteit van kennis en kunde worden geborgd door PE verplichting, 2 dagdelen per jaar verplicht. Sociale vaardigheden van de deurwaarder zijn minstens zo belangrijk als inhoudelijke kennis. Virtueel kennis netwerk. 3 kernwaarden: resultaatgericht, mensenkennis en teamspirit.	370DW plm 10 DW per team, 1 TL, per regio x 34. totaal 425 field force. Vroeger: 2 vakken op A-level. (18 jaar, vergelijkbaar met havo) Nu: interne kandidaten, (soft) competenties belangrijker dan opleiding. Leeftijd: meesten 50-60 jaar. Pensioen plm 62/63.

Externe Toets

Thema	BD	GGN	UK (HMRC)
Samenwerking	Samenwerking invordering - DW gaat stroef, klachten over onduidelijke opdrachten, veel ambtsberichten met name bij BRZ.	Opdrachten komen digitaal binnen. Procespatronen en beleid liggen vast per opdrachtgever. Sturing op de keten. Focus op de kasstroom. De inzet van de deurwaarder is slechts een van de instrumenten. Hierbij wordt qua manier van inzet wel gekeken naar culturele contingentie die de opdrachtgever wenst	Posten per rayon automatisch doorgezet naar DW teams. Teams verdelen deze via 2 routes: via TL of rechtstreeks naar DW die zelf route bepaald.
Procesverbetering	Afhankelijk van individuele / lokale initiatieven.	LEAN. Ideeën uit de praktijk verbreden via nieuwsbrief. 60% wordt "minnelijk geregeld", 40% gerechtelijke trajecten Iedere teamleider is green-belt. Lean is geborgd in de organisatie.	Afvoeren en verkoop goederen (na beslag) is uitbesteed aan derde. 34 regio's in UK. LEAN: ja, hier is sterk op ingezet, permanent waste identificeren en verwijderen. Prima als DW niet alleen de schuld behandelt, maar ook probeert de belastingschuldige meer compliant te maken in de toekomst.
Sturing, verantwoording en effectmeting	Geen doelstellingen gefomuleerd, anders dan voldoen aan wettelijke kaders. Visie is o.a. vastellen van doelstellingen, landelijke regie en dynamisch monitoren.	KPI's geformuleerd. Sturen op geldstromen. Sturen op opbrengsten en niet op handelingen, focus op output sturing (aantal exploten en beslagen per dag). Focus op promotorscore van opdrachtgever	KPI's: (recent ingevoerd!!) - aantal bezoeken (per dag) - % positive outcome (vordering naar volgende fase gebracht): - maximale opbrengst (DW wordt hiermee getriggerd te richten op optimale route!) Klachtenloket wordt gemonitord. Sommige belastingplichtigen gebruiken klacht echter als
Informatie (systemen)	In invordering versnipperd IV-landschap. Visie is legacy afschermen gegevenslaag, daarbovenop werkstroombesturing en digitale werkruimte medewerker.	Veel geïnvesteerd in één gemeenschappelijk IT-systeem, dat begin 2015 in gebruik is genomen. Veel gebruik van data-analyse. De data vormt het kapitaal van de onderneming en wordt steeds belangrijker. ISO certificering 27001 (privacy), 9001 (processen).	Mobiele informatie realtime beschikbaar via kleine laptop. Klein printertje (thermal) in de auto, geeft veel problemen.

Business case Oliver Wyman

MEMO

Achtergrond
Deze memo richt zich op de business case van de Visie Deurwaarderij 2020, teneinde het besluitvormingsproces te ondersteunen. In deze memo zijn een aantal initiatieven in de Visie uitgediept, die de grootste bijdrage leveren aan:
Het optimaliseren van de kasopbrengst
Goede kwaliteit
Snelle doorlooptijd
Minimale kosten

Concreet zijn de baten en lasten uitgewerkt voor de volgende initiatieven:
Digitalisering van (onderdelen van) het deurwaardersproces
Digitalisering: het ontwikkelen van de deurwaarderapplicatie
Verbeterde centrale regie
Uitbesteding van het verkoopproces

De business case is tot stand gekomen middels analyse van onder andere: SAP, kostendata van de deurwaarderij per locatie, incassoketendata, veilingdata, en data uit IHP. Tevens zijn binnen de deurwaarderij en bedrijfsvoering interviews afgenomen om te komen tot weloverwogen aannames ter aanvulling van onvolledige of ontbrekende data. De totale lijst van bronnen is uitgewerkt in appendix A van deze memo.

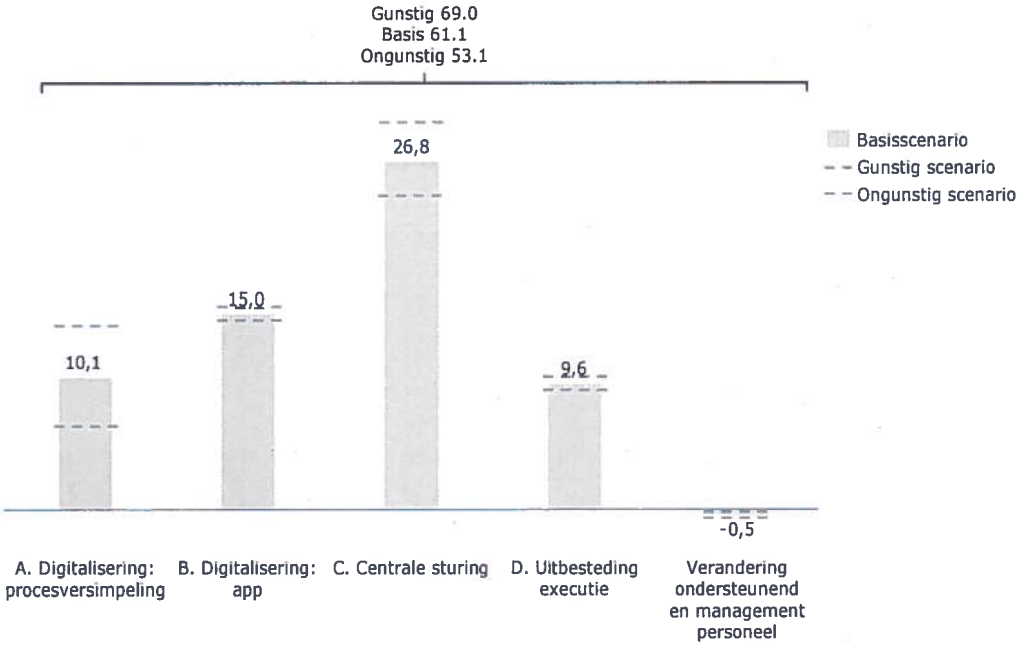
Een deel van de resultaten van deze business case zijn gebaseerd op afgewogen aannames die in de business case zijn meegenomen. Door het aanbrengen van een bandbreedte voor een aantal van de meest gevoelige aannames, hetgeen leidt tot een basis, ongunstig en gunstig scenario in de einduitkomsten.

Business case Oliver Wyman

Samenvatting van de business case
De business case ondersteunt verdere uitwerking en implementatie van bovengenoemde initiatieven. Indien alle vier de initiatieven worden uitgerold, dan is het cumulatief netto resultaat dat gerealiseerd wordt tussen jaar 1 en 5 in het basisscenario: € 61 mln met een bandbreedte van € 53.1 tot € 69.0 mln. Besparingen door de initiatieven worden grotendeels gerealiseerd in de deurwaarderij, en in het geval van digitalisering ook bij invordering.

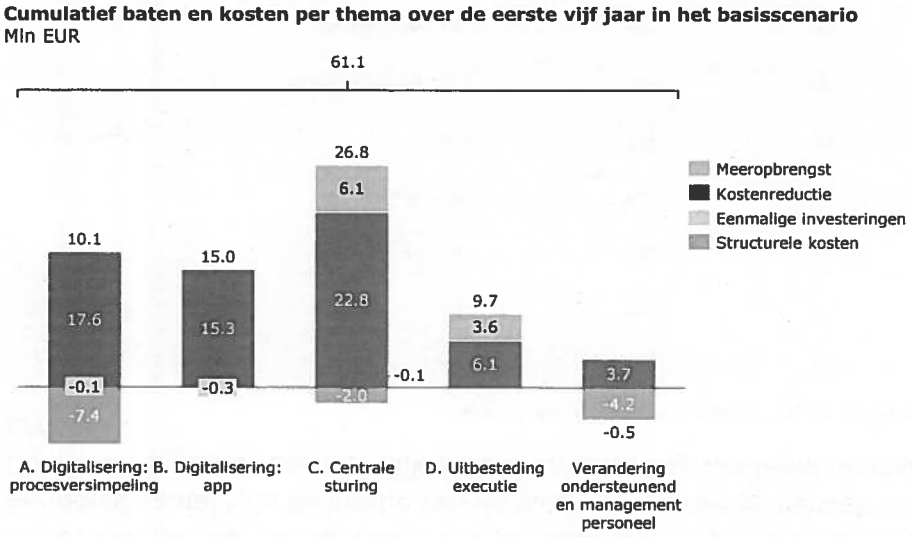
Daarnaast wordt een gedeelte van de besparingen gerealiseerd door een vermindering van ondersteunend personeel en management.
Tegelijkertijd zijn er additionele kosten door de instelling van een team wat de Visie Deurwaarderij 2020 onder spoor B centraal verder uitwerkt en implementeert. Deze twee posten worden gevangen onder 'Verandering management en ondersteunend personeel'.
Figuur 1: Totale business case voor de vier initiatieven

Cumulatief netto baten per thema over de eerste vijf jaar
Mln EUR

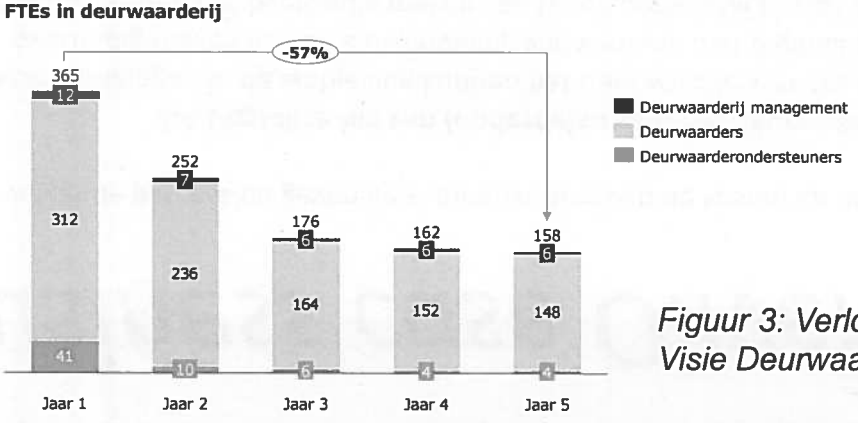


Business case Oliver Wyman

Figuur 2: Totale business case in het basisscenario



De benodigde capaciteitsvraag binnen de deurwaarderij zal door deze initiatieven in deze periode dalen van 365 tot 158 FTE. Daarnaast vindt er een daling plaats in het aantal invorderaars van 21 FTE.



Figuur 3: Verloop van deurwaarderij personeel als gevolg van de Visie Deurwaarderij

Business case Oliver Wyman

De volgende paragrafen geven een samenvatting van de kosten en opbrengsten per initiatief.

2.A Digitalisering van (onderdelen van) het deurwaardersproces

Enkele wijzigingen in de wetgeving kunnen het deurwaardersproces digitaliseren en daarmee optimaliseren. Hieronder vallen het overbodig maken van de aankondiging van verkoop, het digitaal beslag leggen onder derden, het telefonisch geven van hernieuwd bevel, het overbodig maken van fysiek bezoek bij beslag op onroerende zaken, en het mogelijk maken van administratief beslagleggen. De producten van de deurwaarderij worden op deze manier stapsgewijs digitaal.

Deze digitalisering realiseert een substantiële tijdsbesparing voor deurwaarders, die zich vertaalt naar vermindering van het benodigd aantal FTE. Realisatie van de baten kan vanwege de wetsverandering op zijn vroegst pas over twee jaar plaatsvinden. De kosten bestaan voornamelijk uit de vermindering van betalingsdiscipline omdat de deurwaarder minder vaak fysiek bezoek brengt.

Tabel 1 – Business case voor digitalisering van (onderdelen van) het deurwaardersproces

Basisscenario	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Totaal
Baten (mln EUR)	0.0	0.0	5.3	6.0	6.3	17.6
Meeropbrengst	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kostenreductie	0.0	0.0	5.3	6.0	6.3	17.6
Kosten (mln EUR)	0.04	0.04	2.5	2.5	2.5	7.4
Eenmalige investering	0.04	0.04	0.0	0.0	0.0	0.1
Jaarlijkse kosten	0.0	0.0	2.5	2.5	2.5	7.4
					Netto	10.1

Business case Oliver Wyman

2.B Digitalisering: het ontwikkelen van de deurwaarderapplicatie
Dit onderdeel van digitalisering omvat de ontwikkeling en implementatie van de deurwaardersapplicatie. Met deze applicatie kunnen deurwaarders direct beslagopdrachten ontvangen van de centrale regie, en kan een groter aandeel beslagopdrachten zonder handmatige bewerkingen verwerkt worden.

Hierdoor worden kosten bespaard door de vermindering van het aantal noodzakelijke invorderaars en deurwaarderondersteuners. Ook veranderen de werkzaamheden van de deurwaarder: in plaats van schriftelijk te rapporteren, rapporteert deze digitaal via de applicatie. De kosten van dit thema bestaan uit de ontwikkelingskosten van de applicatie en de training van deurwaarders in het gebruik ervan.

Uiteindelijk kan via deze applicatie ook het exploot digitaal betekend worden. Daarnaast zal de applicatie ook reistijd besparen voor deurwaarders, gezien deze minder regelmatig naar kantoor hoeven te reizen om nieuwe beslagopdrachten op te halen. Deze laatste twee voordelen zijn niet opgenomen in de huidige business case.

Tabel 2 – Business case voor digitalisering: ontwikkeling van de deurwaardersapplicatie

Basisscenario	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Totaal
Baten (mln EUR)	0.0	3.4	3.8	4.0	4.0	15.3
Meeropbrengst	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kostenreductie	0.0	3.4	3.8	4.0	4.0	15.3
Kosten (mln EUR)	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
Eenmalige investering	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
Jaarlijkse kosten	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
					Netto	15.0

Business case Oliver Wyman

2.C Verbeterde centrale regie op beslagopdrachten
Middels centrale regie welke casemanagement uitvoert, wordt het proces van beslagopdrachten uitzetten geoptimaliseerd, en gaan deurwaarders op pad met trefzekerdere signalen. Hierdoor wordt de efficiëntie van het proces vergroot, en kan er een hogere opbrengst verwacht worden vanwege een hogere hitrate. Dit uit zich door een significante vermindering van het aantal ambtsberichten en een effectievere inzet van de middelen BRZ, BOD en BOZ. Als gevolg hiervan zijn er ook minder deurwaarders nodig.

De kosten bestaan uit het personeel dat nodig is om een centraal regiepunt te bemensen. Daarnaast is een conservatieve schatting gemaakt voor de kosten van de ontwikkeling van een digitaal dossier welke besluitvorming van de centrale regie ondersteunt.

Tabel 3 – Business case voor het tot stand brengen van centrale regie

Basisscenario	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Totaal
Baten (mln EUR)	0.0	6.5	7.2	7.6	7.6	28.9
Meeropbrengst	0.0	1.4	1.5	1.6	1.6	6.1
Kostenreductie	0.0	5.1	5.7	6.0	6.0	22.8
Kosten (mln EUR)	0.1	0.5	0.5	0.5	0.5	2.1
Eenmalige investering	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Jaarlijkse kosten	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	2.0
					Netto	26.8

Business case Oliver Wyman

2.D Uitbesteding van het verkoopproces
Door het verkoopproces uit te besteden wordt er per verkoop een hogere opbrengst gerealiseerd tegen een lagere kostprijs. Tegelijkertijd zijn er minder deurwaarders nodig om de veilingen uit te voeren, wat verder de kosten drukt.

In deze business case is enkel de uitbesteding van de verkoop van auto's opgenomen. Aangezien auto's ~80% van de verkochte roerende bezittingen vertegenwoordigen, wordt met deze methodiek het gros van het voordeel gevangen. Onderstaande cijfers representeren enkel het te behalen voordeel door de executie van auto's uit te besteden.

Wat niet is meegenomen in de business case is verdere efficiëntie-voordelen die de deurwaarderij zelf kan realiseren door zich beter te organiseren.

Tabel 4 – Business case voor de uitbesteding van het executieproces.
Notitie: de kosten zijn nul, omdat de uitbestedingskosten onder het kopje 'Kostenreductie' vallen. De uitbestedingskosten per auto zijn namelijk lager dan de interne kosten per auto.

Basisscenario	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Totaal
Baten (mln EUR)	0.0	2.1	2.4	2.5	2.5	9.6
Meeropbrengst	0.0	0.8	0.9	0.9	0.9	3.6
Kostenreductie	0.0	1.4	1.5	1.6	1.6	6.1
Kosten (mln EUR)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Eenmalige investering	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Jaarlijkse kosten	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
					Netto	9.6



Business case Oliver Wyman

2.E Vermindering van ondersteunend personeel en management

Vanwege de vermindering in het aantal deurwaarders dat wordt bewerkstelligd door de vier thema's, is er een verdere besparing mogelijk door de grootte van het management en het aantal ondersteunende personeel aan te passen. Tegelijkertijd wordt er nieuw personeel aangenomen om een de Visie centraal verder te ontwikkelen en uit te werken.

Tabel 5 – Business case voor de vermindering van ondersteunend personeel en management

Basisscenario	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Totaal
Baten (mln EUR)	0.0	0.8	0.9	1.0	1.0	3.7
Meeropbrengst	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kostenreductie	0.0	0.8	0.9	1.0	1.0	3.7
Kosten (mln EUR)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	4.2
Eenmalige investering	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Jaarlijkse kosten	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	4.2
					Netto	-0.5

Business case Oliver Wyman

Appendix A: Bronnenlijst en overzicht van geïnterviewde personen

Interviews

Databronnen

Incassoketendata
Kosten- en bezettingsdata deurwaarderij regio's
Veilingdata regio Rotterdam
Data pilot DRZ uitbesteding
SAP data over tijdsbesteding deurwaarder
Procesoverzichten BOZ, BOD, BRZ