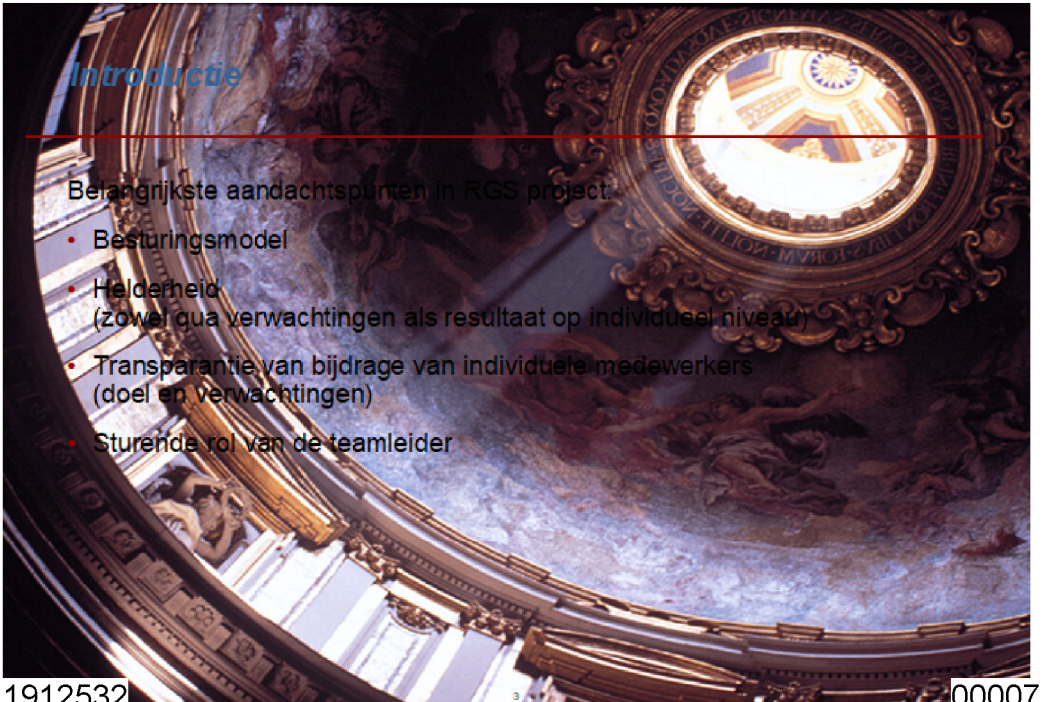

Resultaatgericht sturen
bij FIOD - ECD
24 oktober 2001 -

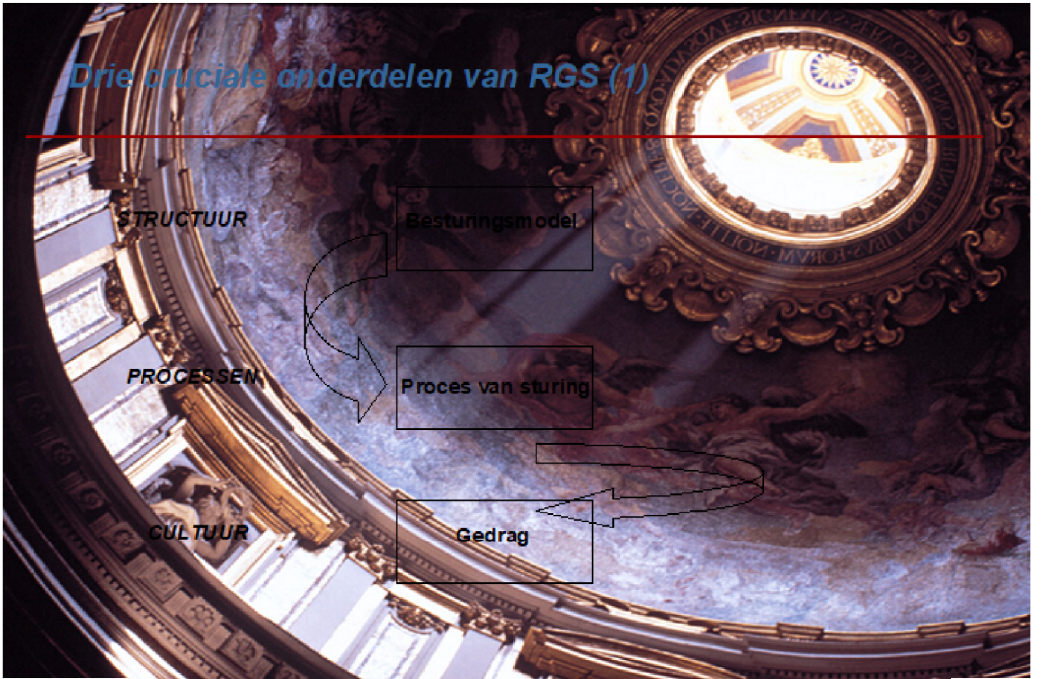

Agenda
9.00 – 9.15 Introductie
9.15 – 9.30 Toelichting RGS
9.30 – 9.45 Discussie "Wat spreekt je (niet) aan in RGS?"
9.45 – 10.00 Terugkoppeling interviews
10.00 – 10.30 Hoe nu verder?



Introductie

Belangrijkste aandachtspunten in RGS project:

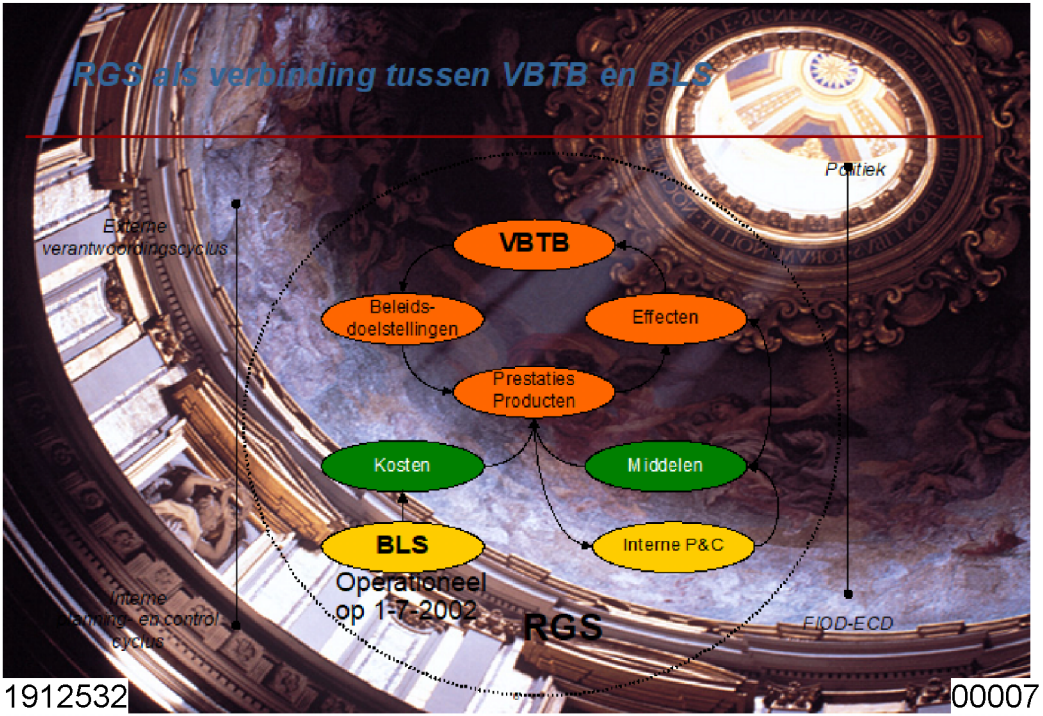
- Besturingsmodel
- Helderheid
  (zowel qua verwachtingen als resultaat op individueel niveau)
- Transparantie van bijdrage van individuele medewerkers
  (doel en verwachtingen)
- Sturende rol van de teamleider

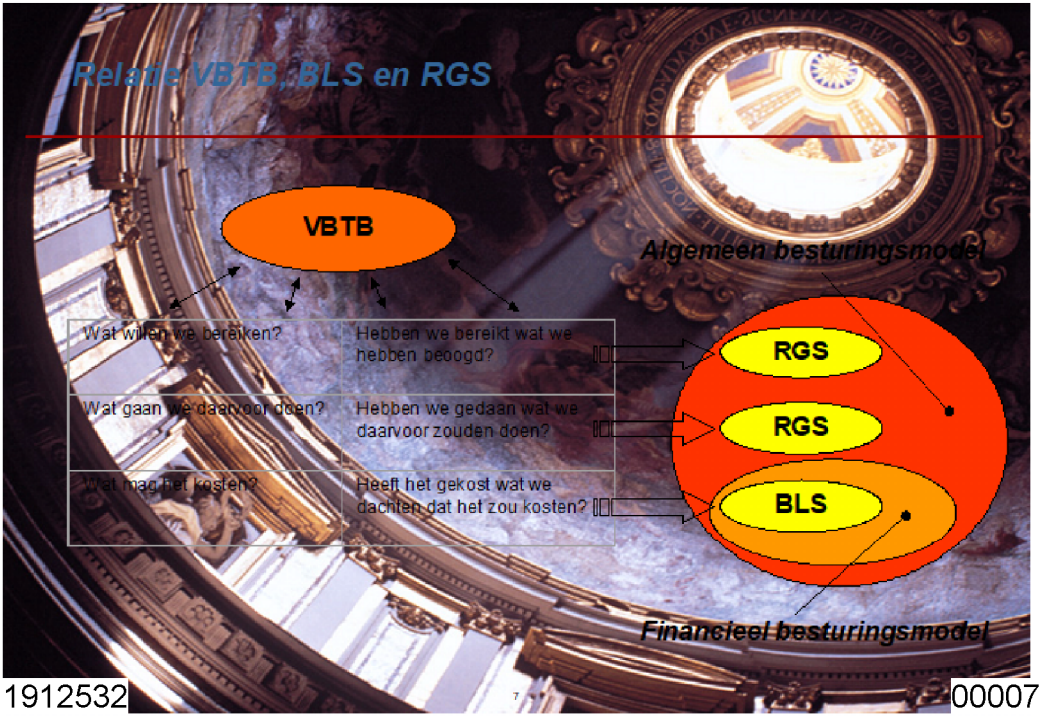

Drie cruciale onderdelen van RGS (1)
STRUCTUUR
Bestuningsmodel
PROCESSEN
Proces van sturing
CULTUUR
Gedrag

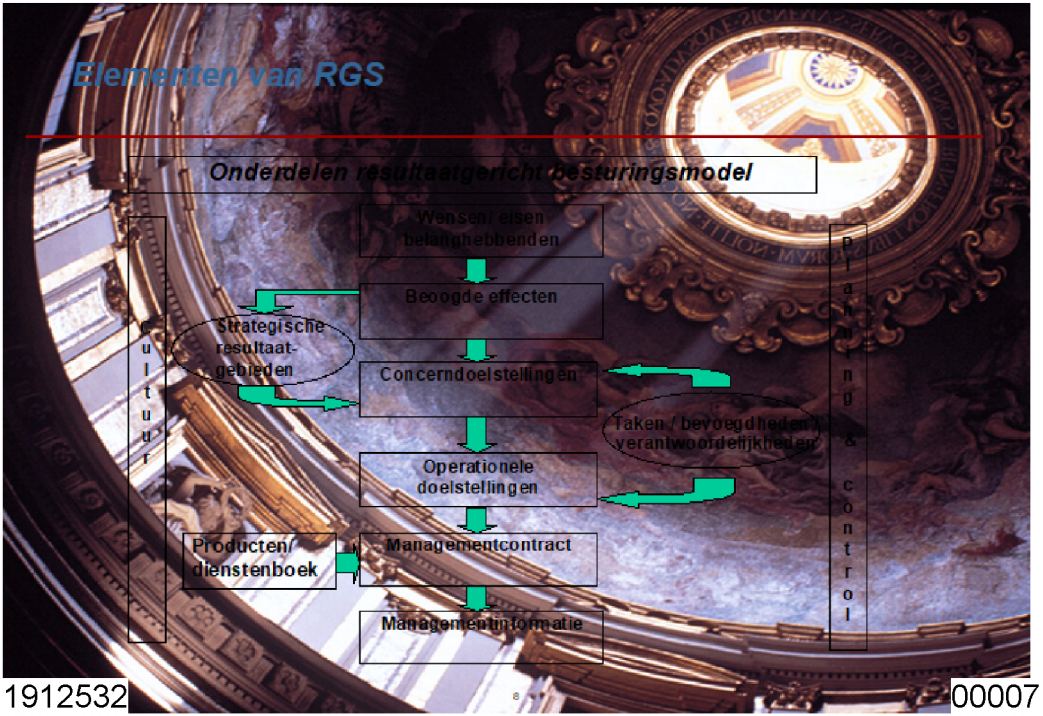
Drie cruciale onderdelen van RGS (2)

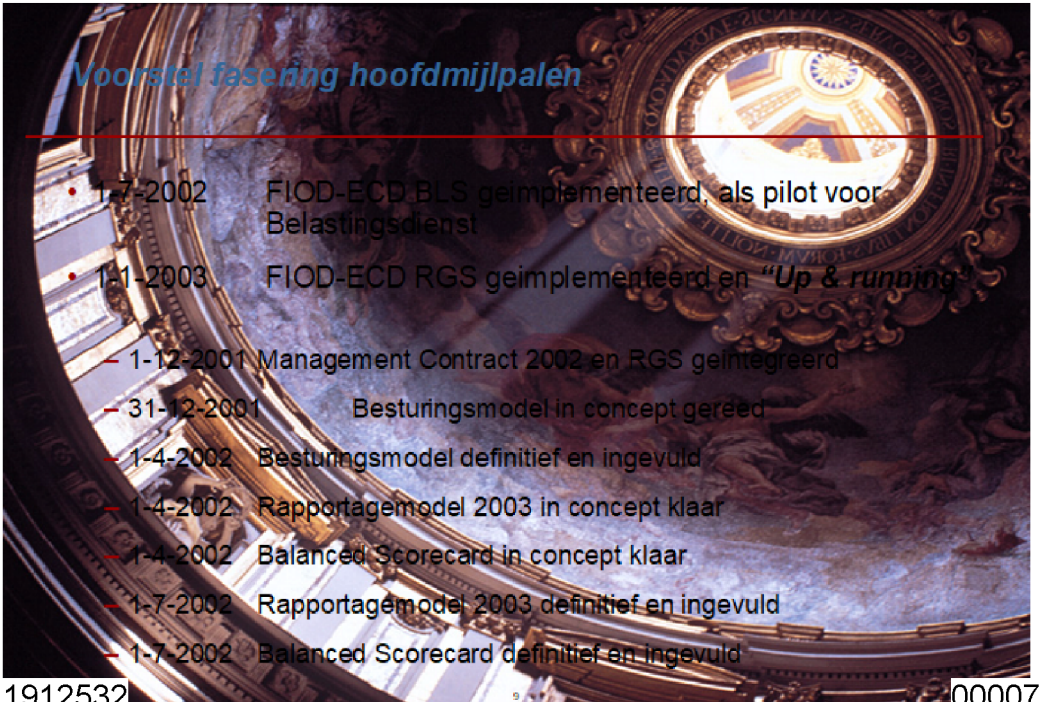
	Huidig:		Gewenst:
Bestuningsmodel	• Hierarchische doorvertaling van strategie naar doelstellingen • Geen zicht op bijdrage van individuele medewerker aan effect	Bestuningsmodel	• Logische en consistente doorvertaling van strategie naar doelstellingen • Zicht op bijdrage van individuele medewerker aan effect
Proces van sturing	• Focus op kwantiteit • Verwachtingen Belastingdienst en OM spelen geen expliciete rol • Sturing door de staf • Sturing op budget en uitputting	Proces van sturing	• Focus op kwantiteit EN kwaliteit • Verwachtingen Belastingdienst en OM spelen wel expliciete rol • Sturing in de lijn • Sturing op kosten en resultaat
Gedrag	• Focus ligt vooral op randvoorwaarden Problemen worden verschoven naar een niveau hoger (vaak M2) • Teamleider als boodschappenjongen • Geen aanspreekcultuur • Betrokkenheid beperkt tot individu	Gedrag	• Focus ligt vooral op resultaat en bereikt effect • Zelfsturing (los je eigen probleem op) • Wel aanspreekcultuur • Teamleider als coach • Betrokkenheid bij FIOD-ECD als geheel

1912532 00007


RGS als verbinding tussen VBTB en BLS
Politiek
Externe verantwoordingscyclus
VBTB
Beleids-doelstellingen
Effecten
Prestaties Producten
Kosten
Middelen
BLS
Interne P&C
Operationeel op 1-7-2002
RGS
Interne planning- en control cyclus
FIOD-ECD


Relatie VBTB, BLS en RGS
VBTB
Algemeen besturingsmodel
Wat willen we bereiken?
Hebben we bereikt wat we hebben beoogd?
Wat gaan we daarvoor doen?
Hebben we gedaan wat we daarvoor zouden doen?
Wat mag het kosten?
Heeft het gekost wat we dachten dat het zou kosten?
RGS
RGS
BLS
Financieel besturingsmodel

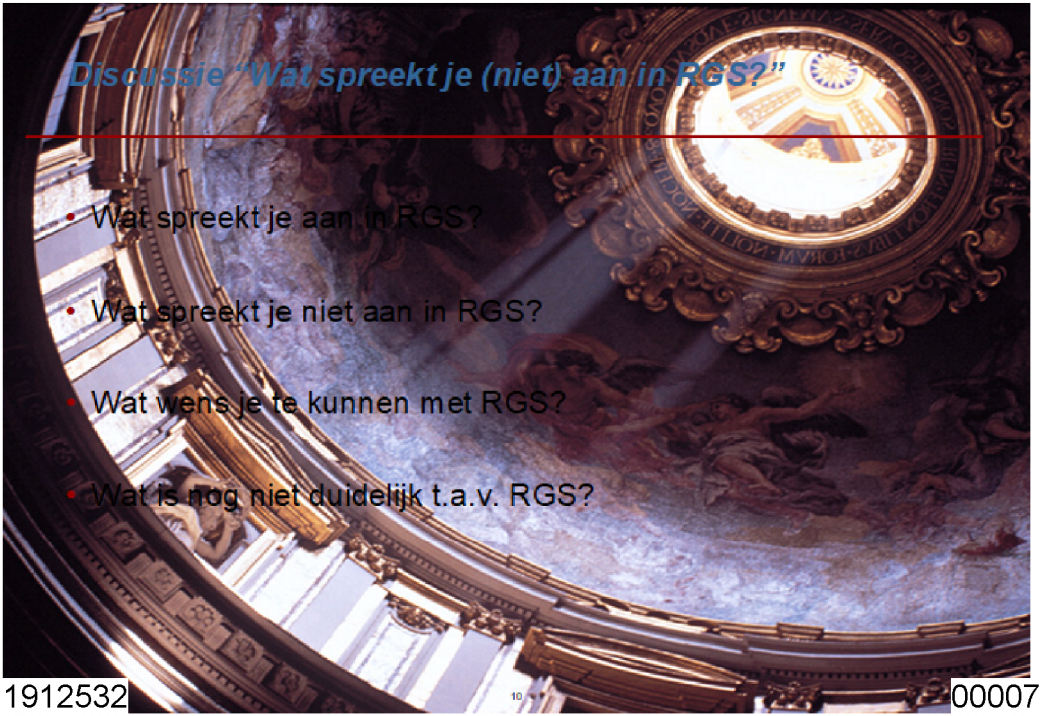

Elementen van RGS
Onderdelen resultaatgericht besturingsmodel
Wensen/ eisen belanghebbenden
Beoogde effecten
Strategische resultaat-gebieden
Concerndoelstellingen
Taken / bevoegdheden / verantwoordelijkheden
Operationele doelstellingen
Producten/ dienstenboek
Managementcontract
Managementinformatie
cultuur
planning & control

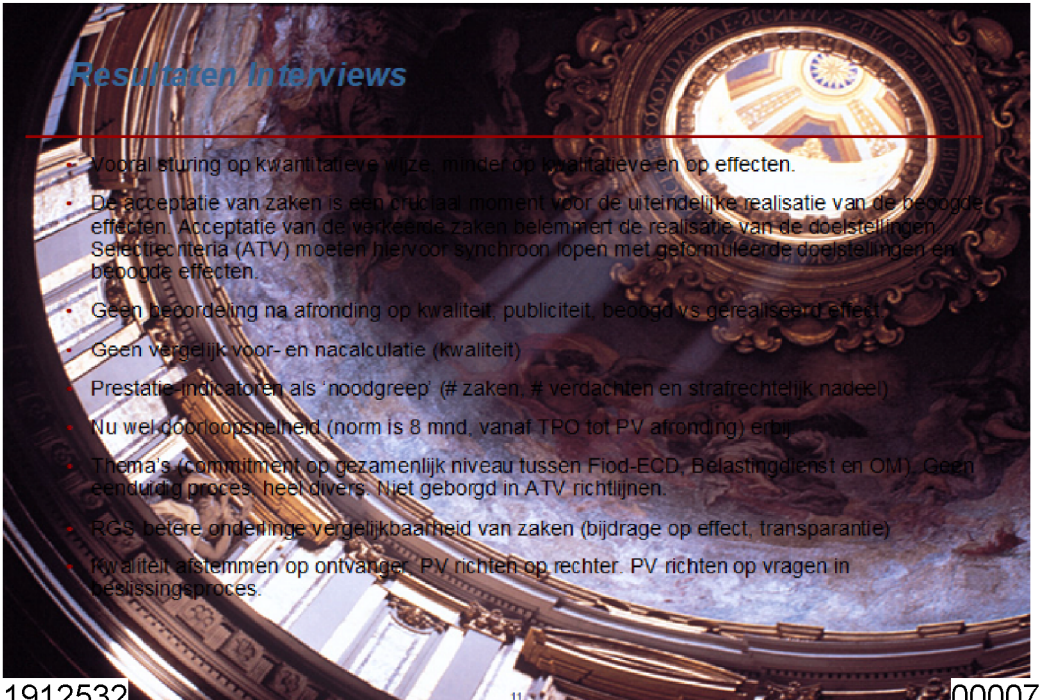


Voorstel fasering hoofdmijlpalen

- 1-7-2002 FIOD-ECD BLS geïmplementeerd, als pilot voor Belastingsdienst
- 1-1-2003 FIOD-ECD RGS geïmplementeerd en *"Up & running"*

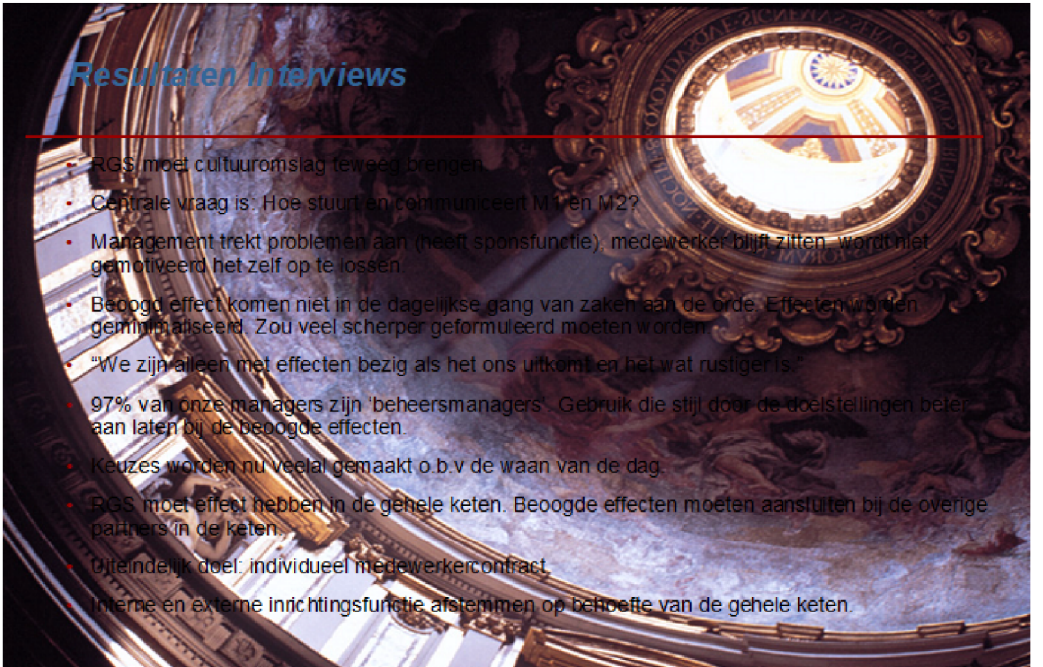
- 1-12-2001 Management Contract 2002 en RGS geïntegreerd
- 31-12-2001 Besturingsmodel in concept gereed
- 1-4-2002 Besturingsmodel definitief en ingevuld
- 1-4-2002 Rapportagemodel 2003 in concept klaar
- 1-4-2002 Balanced Scorecard in concept klaar
- 1-7-2002 Rapportagemodel 2003 definitief en ingevuld
- 1-7-2002 Balanced Scorecard definitief en ingevuld


Discussie "Wat spreekt je (niet) aan in RGS?"
• Wat spreekt je aan in RGS?
• Wat spreekt je niet aan in RGS?
• Wat wens je te kunnen met RGS?
• Wat is nog niet duidelijk t.a.v. RGS?



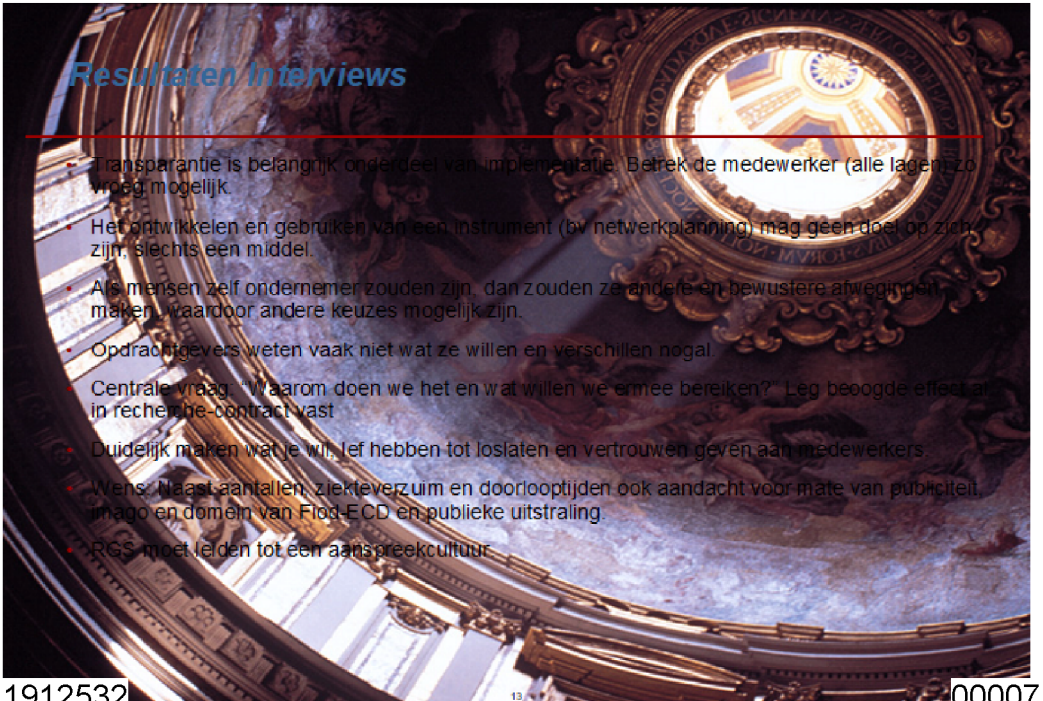
Resultaten Interviews

- Vooral sturing op kwantitatieve wijze, minder op kwantitatieve en op effecten.
- De acceptatie van zaken is een cruciaal moment voor de uiteindelijke realisatie van de beoogde effecten. Acceptatie van de verkeerde zaken belemmert de realisatie van de doelstellingen. Selectiecriteria (ATV) moeten hiervoor synchroon lopen met geformuleerde doelstellingen en beoogde effecten.
- Geen beoordeling na afronding op kwaliteit, publiciteit, beoogd vs gerealiseerd effect.
- Geen vergelijk voor- en nacalculatie (kwaliteit)
- Prestatie-indicatoren als 'noodgreep' (# zaken, # verdachten en strafrechtelijk nadeel)
- Nu wel doorloopsnelheid (norm is 8 mnd, vanaf TPO tot PV afronding) erbij
- Thema's (commitment op gezamenlijk niveau tussen Fiod-ECD, Belastingdienst en OM). Geen eenduidig proces, heel divers. Niet geborgd in ATV richtlijnen.
- RGS betere onderlinge vergelijkbaarheid van zaken (bijdrage op effect, transparantie)
- Kwaliteit afstemmen op ontvanger. PV richten op rechter. PV richten op vragen in beslissingsproces.



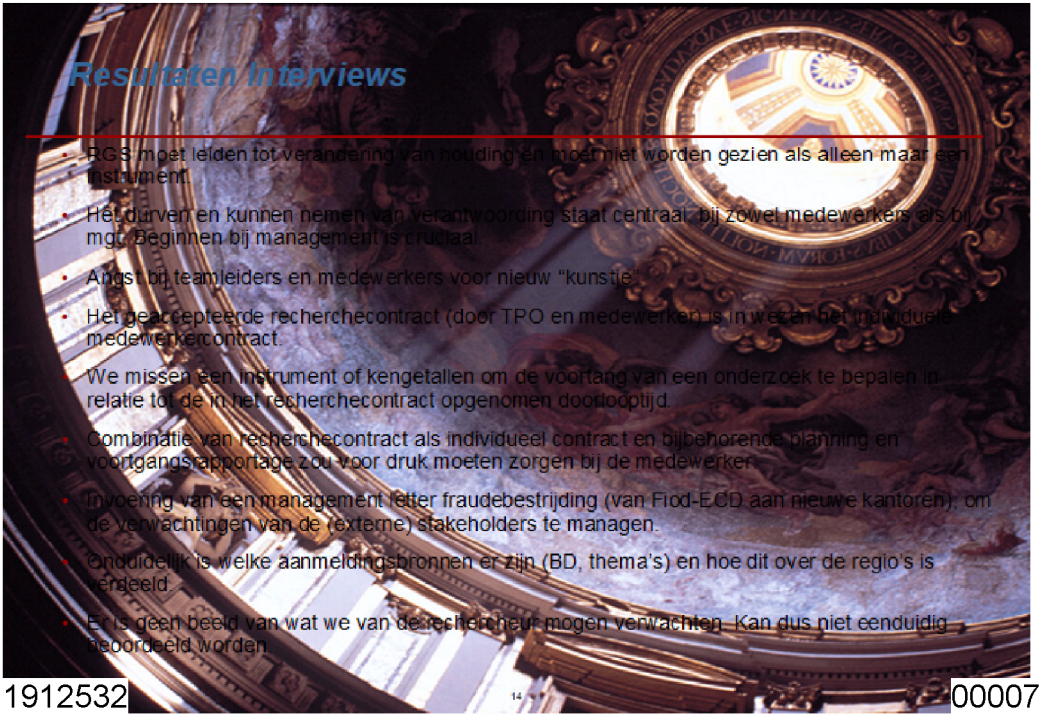
Resultaten Interviews

- RGS moet cultuuromslag teweeg brengen
- Centrale vraag is: Hoe stuurt en communiceert M1 en M2?
- Management trekt problemen aan (heeft sponsfunctie), medewerker blijft zitten, wordt niet gemotiveerd het zelf op te lossen
- Beoogd effect komen niet in de dagelijkse gang van zaken aan de orde. Effecten worden gemiddeld. Zou veel scherper geformuleerd moeten worden
- "We zijn alleen met effecten bezig als het ons uitkomt en het wat rustiger is."
- 97% van onze managers zijn 'beheersmanagers'. Gebruik die stijl door de doelstellingen beter aan laten bij de beoogde effecten.
- Keuzes worden nu veelal gemaakt o.b.v de waan van de dag.
- RGS moet effect hebben in de gehele keten. Beoogde effecten moeten aansluiten bij de overige partners in de keten.
- Uiteindelijk doel: individueel medewerkercontract.
- Interne en externe inrichtingsfunctie afstemmen op behoefte van de gehele keten.



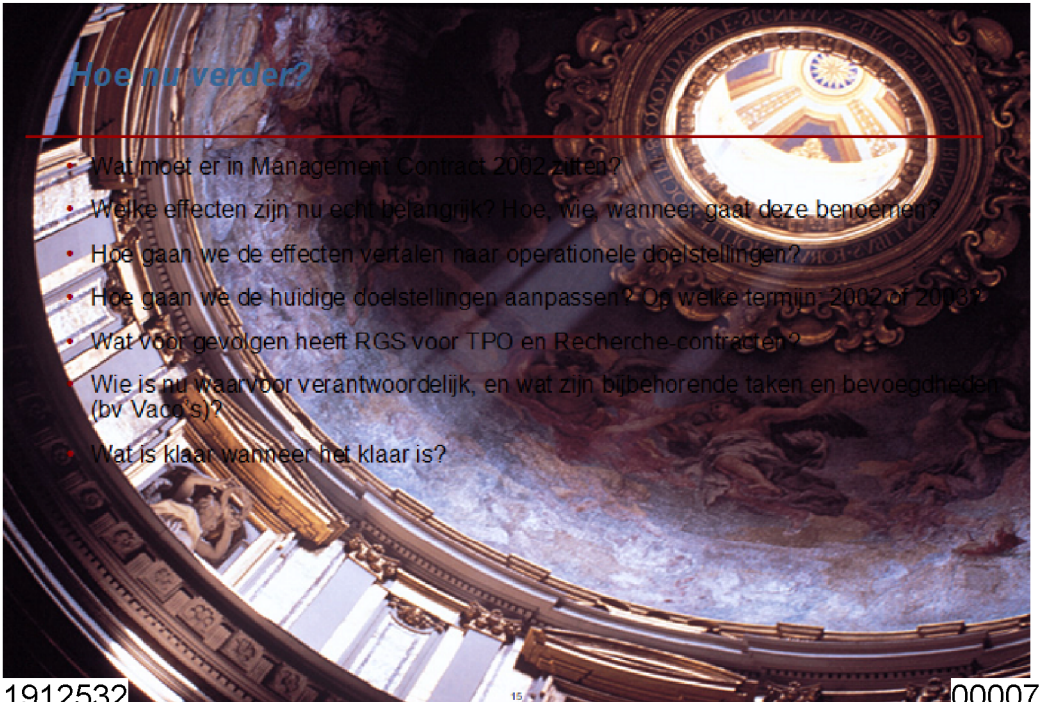
Resultaten Interviews

- Transparantie is belangrijk onderdeel van implementatie. Betrek de medewerker (alle lagen) zo vroeg mogelijk.
- Het ontwikkelen en gebruiken van een instrument (bv netwerkplanning) mag geen doel op zich zijn, slechts een middel.
- Als mensen zelf ondernemer zouden zijn, dan zouden ze andere en bewustere afwegingen maken, waardoor andere keuzes mogelijk zijn.
- Opdrachtgevers weten vaak niet wat ze willen en verschillen nogal.
- Centrale vraag: "Waarom doen we het en wat willen we ermee bereiken?" Leg beoogde effect al in rechercheberichtcontract vast
- Duidelijk maken wat je wil, lef hebben tot loslaten en vertrouwen geven aan medewerkers.
- Wens: Naast aantallen, ziekteverzuim en doorlooptijden ook aandacht voor mate van publiciteit, imago en domein van Flod-ECD en publieke uitstraling.
- RGS moet leiden tot een aanspreekcultuur.



Resultaten Interviews

- RGS moet leiden tot verandering van houding en moet niet worden gezien als alleen maar een instrument.
- Het durven en kunnen nemen van verantwoording staat centraal, bij zowel medewerkers als bij mgt. Beginnen bij management is cruciaal.
- Angst bij teamleiders en medewerkers voor nieuw "kunstje".
- Het geaccepteerde recherchecontract (door TPO en medewerker) is in wezen het individuele medewerkercontract.
- We missen een instrument of kengetallen om de voortang van een onderzoek te bepalen in relatie tot de in het recherchecontract opgenomen doorlooptijd.
- Combinatie van recherchecontract als individueel contract en bijbehorende planning en voortgangsrapportage zou voor druk moeten zorgen bij de medewerker.
- Invoering van een management letter fraudebestrijding (van Fiod-ECD aan nieuwe kantoren), om de verwachtingen van de (externe) stakeholders te managen.
- Onduidelijk is welke aanmeldingsbronnen er zijn (BD, thema's) en hoe dit over de regio's is verdeeld.
- Er is geen beeld van wat we van de rechercheur mogen verwachten. Kan dus niet eenduidig beoordeeld worden.



Hoe nu verder?

- Wat moet er in Management Contract 2002 zitten?
- Welke effecten zijn nu echt belangrijk? Hoe, wie, wanneer gaat deze benoemen?
- Hoe gaan we de effecten vertalen naar operationele doelstellingen?
- Hoe gaan we de huidige doelstellingen aanpassen? Op welke termijn: 2002 of 2003?
- Wat voor gevolgen heeft RGS voor TPO en Recherche-contracten?
- Wie is nu waarvoor verantwoordelijk, en wat zijn bijbehorende taken en bevoegdheden (bv Vaco's)?
- Wat is klaar wanneer het klaar is?