



Resultaatgericht sturen bij FIOD - ECD

24 oktober 2001 -

Agenda



- 9.00 – 9.15 Wat willen we bereiken?
- 9.15 – 9.45 Waarom vind je RGS belangrijk?
- 9.45 – 10.15 Hoe gaan we dit realiseren?
- 10.15 – 10.30 Hoe nu verder?

Wat willen we bereiken?



Huidig:

- Hierarchische doorvertaling van strategie naar doelstellingen
- Geen zicht op bijdrage van individuele medewerker aan effect

Besturingsmodel

- Focus op kwantiteit
- Verwachtingen Belastingdienst en OM spelen geen expliciete rol
- Sturing door de staf
- Sturing op budget en uitputting

Proces van sturing

- Focus ligt vooral op randvoorwaarden
- Problemen worden verschoven naar een niveau hoger (vaak M2)
- Teamleider als boodschappenjongen
- Geen aanspreekcultuur
- Betrokkenheid beperkt tot individu

Gedrag

Gewenst:

- Logische en consistente doorvertaling van strategie naar doelstellingen
- Duidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Zicht op bijdrage van individuele medewerker aan effect

- Focus op kwantiteit EN kwaliteit
- Verwachtingen Belastingdienst en OM spelen wel expliciete rol
- Sturing in de lijn
- Sturing op kosten en resultaat

- 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

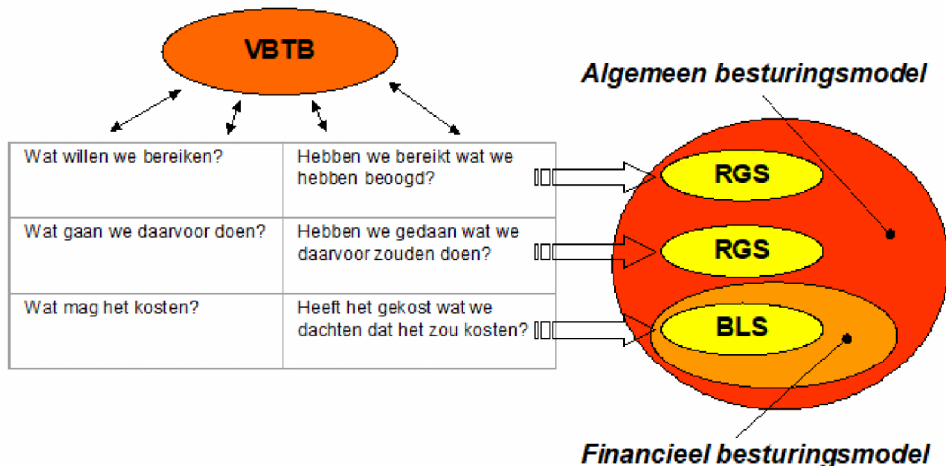
Randvoorwaarden voor verandering



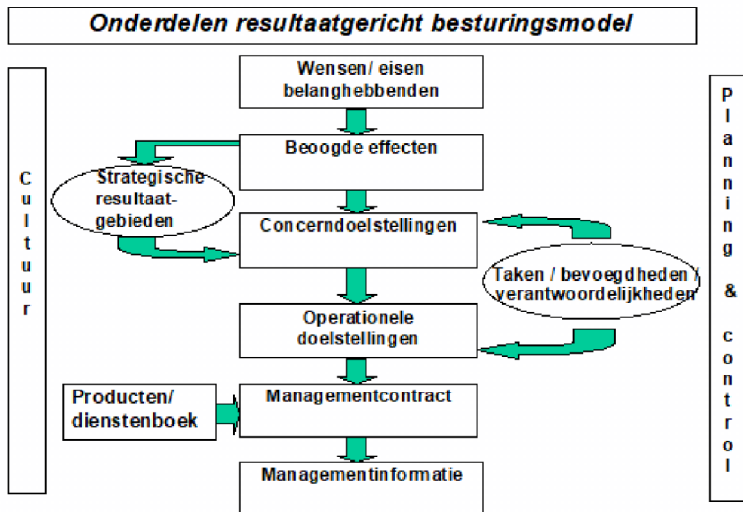
Visie	Vaardigheden	Prikkels	Middelen	Plan van aanpak	
Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Tredmolen
Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Frustratie
Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Weerstand
Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ongerustheid
Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Verwarring
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Verandering

T. Knoster, Tash Conference, Washington D.C., 1991

Relatie VBTB, BLS en RGS



Elementen van RGS



Waarom vind je RGS belangrijk?

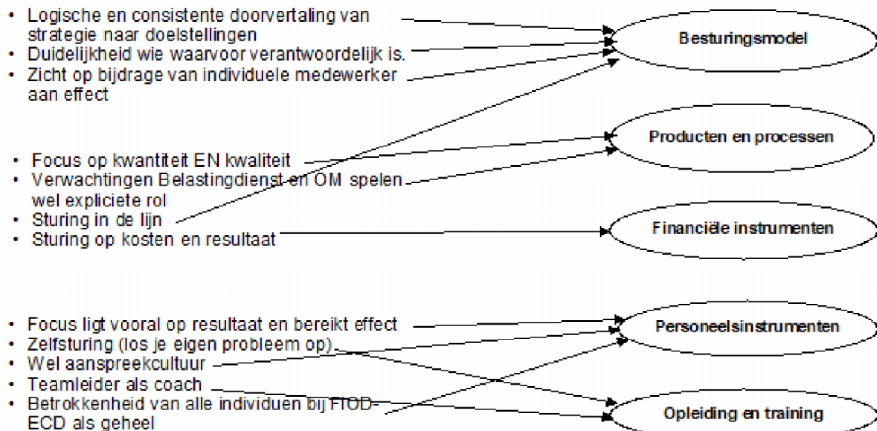


Kies (uit het interview) 1 item waarom jij vindt dat RGS ingevoerd moet worden?

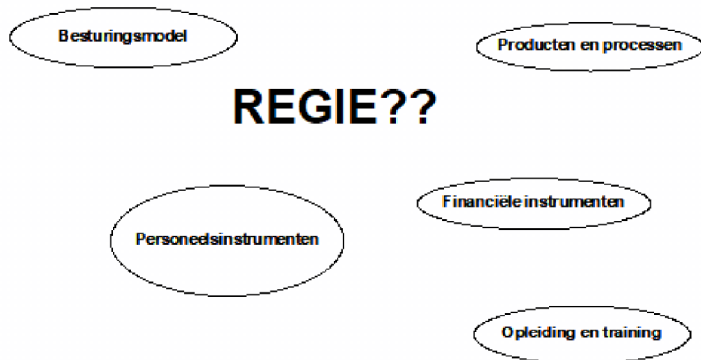
Hoe gaan we dit realiseren? (1)



Gewenst:



Hoe gaan we dit realiseren? (2)

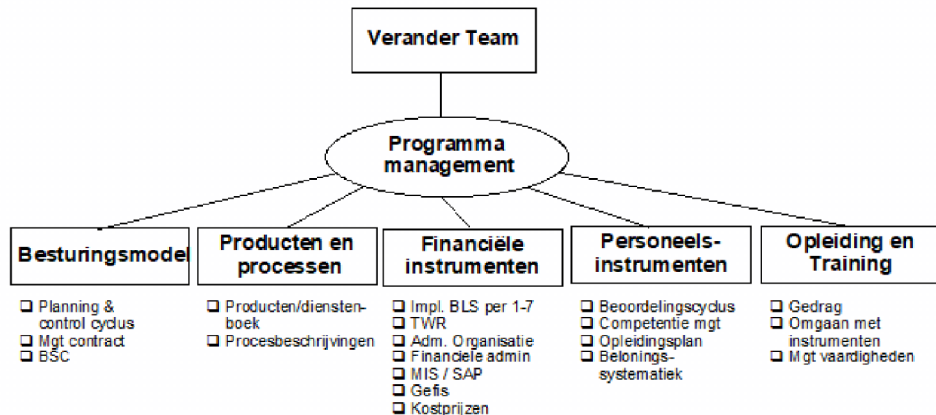


Belangrijkste conclusies



- Regie ontbreekt dus samenhang ook!
- Sturing door de staf ipv lijn
(vb maken van beleidsplan 2002-2006)
- Er is behoefte aan helderheid bij invulling van rollen van veranderteam

Hoe nu verder? (1)



Hoe nu verder? (2)



- Instellen programma-management om regie en samenhang te borgen.
- Aansluiting bij rollen van veranderteam door benoeming projectleiders
- Volgende stap:
 - Programma manager benoemen
 - Afspraken maken tussen programma manager en projectleiders

Resultaten Interviews



- Vooral sturing op kwantitatieve wijze, minder op kwalitatieve 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 geminimaliseerd. 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 recherche-contract vast
- Duidelijk maken wat je wil, lief hebben tot loslaten en vertrouwen geven aan medewerkers.
- Wens: Naast aantallen, ziekteverzuim en doorlooptijden ook aandacht voor mate van publiciteit, imago en domein van Fiod-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 voortgang 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.