



verslag

Definitief Verslag Managementteam overleg B/CA

Apeldoorn

Managementteam B/CA

Stationsplein 50
7311 NZ Apeldoorn
Postbus 9057
7300 GW Apeldoorn

Omschrijving	MT-dag
Vergaderdatum en -tijd	12 februari 2013, 09.15 – 16.45 uur
Vergaderplaats	Apeldoorn, 'Philadwars', vergaderzaal
Aanwezig	
Gasten	
Afwezig	--

Versienummer

1.0

Datum vaststelling

MTO van 19 februari 2013

Agendapunten

1. Opening en vaststelling van de agenda
2. Bedrijfsplan B/CA 2013 e.v.
3. Lean management
4. Rondvraag

Agendapunt	Onderwerp
12.02.01	Opening en vaststelling van de agenda De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.
12.02.02	Bedrijfsplan B/CA 2013 e.v. verzorgt een korte inleiding op dit agendapunt. Hij heet daarbij de beide procesbegeleiders voor het ochtenddeel, van harte welkom. geeft aan dat deze bijeenkomst een vervolg is op de bijeenkomsten van afgelopen december, waarin op hoofdlijnen de visie voor de B/CA is neergezet. Daarbij is ervoor gekozen deze visie langs twee lijnen verder uit te werken, te weten voor Fiscale producten en Informatie-producten stelt voor deze verdeling bij een verdere uitwerking in deze ochtend ook te hanteren geeft aan dat er binnen de Belastingdienst een aantal initiatieven / ontwikkelingen lopen voor het neerzetten van doelstellingen en het meten van resultaten. Toeslagen gebruikt daar bijvoorbeeld waardemanagement (Cap Gemini) voor. Een goed doordacht model maar niet eenvoudig te begrijpen voor medewerkers. Belastingen is bezig met Accenture. Dat model is heel kwantitatief van opzet en gaat uit van de processen. Tijdens het MT BD van 11 februari 2013 is een model gepresenteerd ten behoeve van effectmeting. De prestaties van de Belastingdienst worden nog veelal in termen van input en output beschreven en nog te weinig in gewenste effecten.

Zowel voor de interne sturing als voor de verantwoording naar buiten valt daar nog veel te winnen. Het ultieme effect dat de Belastingdienst nastreeft is en blijft het zo klein mogelijk maken van de tax gap (de gemiste belastingopbrengsten). De handhavingsstrategie die de Belastingdienst daarbij hanteert, is het bevorderen van de compliance, zorgen dat burgers en bedrijven vrijwillig de regels naleven. De Belastingdienst doet dit door goede voorlichting, dienstverlening, gemakkelijke procedures en soepele processen. Als de burger of het bedrijf niet wil, staan de Belastingdienst andere middelen ter beschikking, zoals afdwingen van informatie, boetes opleggen en opsporing. Randvoorwaarden voor een adequate aanpak van de tax gap zijn een goede informatiepositie en eenvoudige wetgeving.

De doelen waarvoor de Belastingdienst staat opgesteld, staan centraal. Overeenkomstig de begroting IXB zijn de inhoudelijke doelen:

- Het heffen en binnenhalen van belastingen
- Ongewenste goederen tegenhouden bij de grens
- Bijdragen aan de zuiverheid van het economisch verkeer
- Het correct uitbetalen van de toeslagen waar de burger recht op heeft

En in termen van bedrijfsvoering:

- Het bereiken van een optimaal resultaat tegen de laagst mogelijke kosten.

Binnen het geheel van de BD is de B/CA verantwoordelijk voor het massale proces en de gegevenspositie. De B/CA streeft daarbij naar: 'Betrouwbaar in gemak' (BIG).

Fiscale producten

Wat betekent 'Betrouwbaar in gemak' nu voor de uitwerking van de visie voor de Fiscale producten? Wat dient dan – gelet op de doelen van de BD – te worden nagestreefd?

Na een rondje langs de MT-leden, kunnen de volgende begrippen worden opgetekend:

- Snelheid
- Minder / no touch (minder bellen, bezwaar, brieven, etc.)
- Transparant
- Juist
- Geen fraude
- Toegankelijk (aanspreekbaar voor de burger, waarbij mogelijkheid tot follow-up)
- Efficiënt (goedkoper)

Uiteraard vragen de voorgenoemde punten nog om een nadere uitwerking. [] geeft aan dat in die uitwerking aangegeven moet worden wat we nog dit jaar willen bereiken op deze punten. Tevens zijn de begrippen dusdanig eenvoudig dat ze makkelijk te vertalen zijn naar de eigen processen en medewerkers, aldus [] vult nog aan dat deze aanpak uitstekend past bij de uitkomst van de onlangs binnen de unit Inning uitgevoerde 'Hoshin Kanri' sessie (Lean), waarbij de missie en visie voor de unit zijn bepaald en op onderdelen verder uitgewerkt.

Na een korte brainstorm komt het MT tot een aantal globale voorbeelduitwerkingen van deze kernbegrippen, zoals:

1. Onbestelbaar retourpost: post snel op het juiste adres, burger snel geïnformeerd over fiscale positie, niet nodeloos rondpompen van werk
kpi: 50% minder retourpost
2. Leverperformance vaststellen voor verschillende producten, zowel regulier als campagnes. Dit op MT-niveau aggregeren tot een kengetal
kpi bijvoorbeeld: doorlooptijd/volume = $-/- x\%$
Een andere kpi kan gericht zijn op het behalen van een kritische datum, dan wel het terugdringen van het aantal fouten. Het aantal fouten moet dan in onderlinge samenhang worden gezien en als fout kan worden aangemerkt: het aantal damages, het aantal onjuiste c.q. te late beschikkingen, het aantal vragen / telefoontjes / frobo's, het aantal bezwaren, etc.
3. Directe tijd (90%), of wellicht vooral sturen op minder improductieve uren
4. Terugbrengen aantal berichten per belastingplichtige (brieven, verzoeken, digitale mededelingen, etc.); gezien in samenhang met IH en Toeslagen
5. Beschikbaarheid systemen douane. Het is daarbij beter om vanuit de klant te redeneren en die heeft maar één belang en dat is dat hij zijn berichten kwijt wil om zo optimaal mogelijk te kunnen profiteren van de 'green lane'. Om die reden is het wellicht beter om te kiezen voor een uitwerking op het gebied van het verminderen van het aantal fouten of het verkorten responstijd.
6. Kosten: minder papier en porto, ofwel een percentage kostenreductie vaststellen per proces

De bespreking richt zich vervolgens op het begrip 'snelheid'. De vraag komt aan de orde of we nu al snel zijn, of juist niet. De MT-leden zijn van mening dat de BD op onderdelen zeker snelheid kan bieden, maar ook dat het nog veel sneller kan. Hierbij worden voorbeelden aangehaald van de IH waarbij het proces na het indienen van de aangifte IH bijvoorbeeld geruime tijd stilligt. Met het VDA-traject wordt hier wel een versnelling in aangebracht, maar dat geldt nog niet voor alle klanten (dit jaar 3 miljoen). Daarbij komt dat een versnelling van het proces voor de klant minder nawerk/extra werk tot gevolg heeft voor de interne processen. Bijkomstig voordeel is dat de klant sneller zekerheid heeft (al dan niet gedifferentieerd naar doelgroep) over zijn fiscale positie. Omdat niet alles tegelijk kan hier wellicht in de uitwerking een prioritering in aanbrengen en vooral die dingen oppakken die de B/CA zelfstandig kan uitvoeren/beïnvloeden.

Een ander element wat aan de discussie over snelheid wordt toegevoegd is 'werken in de actualiteit'. De B/CA zou in dat kader dagverwerking moeten nastreven. Zowel in het handmatige als het geautomatiseerde proces. Belangrijk: De kwaliteit van de output moet daarbij niet uit het oog verloren worden. Immers, het gaat om betrouwbaar in gemak.

Dus het moet de irritaties bij en de reacties van burgers drastisch doen afnemen, met als neveneffect dat we efficiënter worden, het werk wordt overzichtelijker (en daardoor beter planbaar), de verspilling neemt af, etc.

Opgemerkt wordt dat het begrip 'misbruik' wordt gemist in de hiervoor opgetekende trits. Ter versterking van het massale toezicht en het tegengaan van (systeem) fraude kan de B/CA nog wel het nodige betekenen. Fraude komt dan vooral voor bij de innings- en aangiftestromen (w.o. Toeslagen). De vraag is vervolgens hoe voor dit onderdeel concrete resultaten geformuleerd kunnen worden. Input zou kunnen zijn het aantal keren dat we als BD geld terug moeten halen naar aanleiding van fraude. Andere aanpak is het in kaart brengen van fraudevormen en deze tot nul te reduceren. Als specifieke maatregelen om de fraude te verminderen kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het verminderen van TOR-posten, het verminderen van retourpost, het tegengaan van IP-misbruik, het tegengaan van misbruik van gegevens, etc. Conclusie: de B/CA heeft een taak op het gebied van toezicht en wel op het vlak van het kennen en kunnen tegengaan van (systeem) fraude.

Tenslotte merkt ☐ in dit kader nog op dat het ook een idee zou kunnen zijn om serviceberichten naar de burger te gaan versturen, om de burger tijdig aan zijn verplichtingen te herinneren (gerichte vorm van dienstverlening). Dit vanuit het oogpunt verderop in de keten veel onnodig werk te voorkomen.

Informatie- producten

Vervolgens wordt de overstap gemaakt naar de Informatie-producten en komt de vraag aan de orde welke begrippen binnen deze kerntaak van belang zijn. Genoemd worden:

- Juist (percentage)
- Transparant (met name in termen van i-Overheid te weten éénmalig aanleveren van gegevens door burger en bedrijf en hergebruik van die gegevens binnen de overheid)
- Leverbetrouwbaarheid (o.m. tijdigheid, percentage conform afspraak)
- Intelligence/Forecasting (gegevens zo rubriceren dat ze een voorspellende waarde krijgen voor zowel toezicht als de bedrijfsvoering). Voor dit onderdeel in 2013 al concrete stappen zetten op het gebied van:
 - BI/Concern
 - Toeslagen inkomen
 - EVA

Vervolgens richt de bespreking zich op de meerwaarde van de B/CA ten aanzien van deze kerntaak. Aan de orde komt de vraag of we ons op dit punt moeten beperken tot gegevens-leverancier, met andere woorden leveren we door wat we hebben of ontwikkelen we ons meer tot een gegevens-makelaar. In dat laatste geval is het van belang zicht te krijgen op de markt van beschikbare gegevens en die te koppelen aan de wens/behoefte van onze afnemers. ☐ is van mening dat voor dit onderdeel bij voorkeur sprake zou moeten zijn van de volgende driedeling:

- Doorleveren van gegevens
- Leveren van gegevens naar burgers en routen van reacties
- In kaart brengen van klanten ten behoeve van toezicht (ontwikkelen green lane), ofwel een vorm van intelligence / forecasting ontwikkelen / toepassen

[] geeft aan dat men ten aanzien van dat laatste punt vanuit de kerntaak Informatieproducten inmiddels een joint venture is aangegaan met Belastingen.

Hoewel nog niet geheel vastomlijnd moet de uitwerking van dat laatste punt (toevoegen van intelligence/forecasting aan gegevens) zich vooral richten op het toevoegen van expertise. Vanuit de expertise van de B/CA leveren wij een voorspellende waarde ten behoeve van toezicht en bedrijfsvoering. De ontwikkeling en de uitdaging voor de B/CA zit de komende in het doorontwikkelen van de forecasting binnen het gegevensgebied. [] vult aan dat deze expertise dan wellicht ook uitgebouwd kan worden naar toeslagen. In principe zou je daar ook kort na het Maccen (in januari) op basis van de meest actuele inkomensgegevens voorspellingen kunnen doen over de ontwikkeling van het inkomen van de burger voor dat jaar en dus of de betreffende toeslag voor het juiste bedrag is vastgesteld. Daarmee kun je ook veel werk en irritatie voor de toekomst voorkomen (aanbrengen van correcties, betalingsproblemen, telefoontjes, frobo's, bezwaren, klachten, etc.).

Tenslotte kan vanuit deze expertise binnen Informatieproducten bij uitstek een bijdrage worden geleverd aan het bestrijden van fraude. Dat ligt bij Fiscale producten wellicht iets lastiger.

[] sluit dit onderdeel af met de opmerking dat we het nu dan wel gewoon moeten gaan doen. Begin maar met kleine stapjes. Niet eerst tijd steken in het opleveren van mooie plannen en juridisch getouwtrek, maar gewoon aan de slag. Van belang daarbij is het zelflerend vermogen van de betrokkenen fors te versterken

In de resterende tijd van het ochtenddeel wordt nog even gekeken naar IM. In het midden ligt de vraag: Wat maakt IM tot een succes? [] geeft aan dat de dossierkennis en kunde van de IM-medewerkers bijzonder goed is. Hij heeft wel behoefte aan meer snelheid en minder bestuurlijk gedoe (IM-ers moeten dicht bij de inhoud van het werk staan). [] vult daar op aan: Stoppen met te lange en onnodige architectuurdiscussies. [] geeft aan dat meer zou moeten worden geïnvesteerd in de samenwerking met de uitvoering. Welke punten zijn dan voor IM van belang?

- Snel
- Proactief in de business en support/steun aan de business, ofwel (deskundig) partner zijn voor de business

Op de vraag hoe deze punten snel meetbaar gemaakt kunnen worden, geeft [] aan dat in het kaderdocument voor de IV-keten weliswaar allerlei standaardtermijnen zijn opgenomen, maar niet elk product is even zwaar en dus zou hij het op prijs stellen indien zou worden gestreefd naar het verkorten van doorlooptijden. Daarbij de kwaliteit en tijdigheid echter niet uit het oog verliezen. Ten aanzien van de invulling van het partnership zou bijvoorbeeld gekozen kunnen worden voor een insteek waarbij de één (IM) verantwoordelijk wordt gemaakt voor het product van de ander (uitvoering) en andersom.

De ochtend wordt afgesloten met de volgende afspraken:

1. [] zet de vastleggingen van de sheets even kort op papier als input voor het gesprek van [] op donderdag 14 februari 2013;
2. PFC zal worden gevraagd de hiervoor geformuleerde basis nader uit te werken in een Bedrijfsplan voor de B/CA;
3. De MT-leden gaan het gesprek aan met M2 om al doende verder te komen met de vertaling en uitwerking van de visie naar de eigen producten en processen (learning by doing);

12.02.03

Lean management

Het middagdeel van de MT-dag staat in het teken van Lean. De procesbegeleiding ligt daarbij in handen van []. Hij begint met een korte toelichting op zijn programma voor de middag.

In de loop van de middag komen aan de orde:

- Hoshin Kanri / Policy deployment
- Stand van zaken leanwaves
- Voortdurend verbeteren

Ten aanzien van Hoshin Kanri geeft [] aan dat hij die aanpak eerst zal belichten vanuit de theorie en vervolgens samen met [] een beeld zal schetsen over de toepassing van deze methodiek binnen de unit Inning. Hij doet dit aan de hand van een presentatie.

[] geeft aan dat HK de sluitsteen is van de lean-implementatie plus een stevige borging van waar we naar toe gaan. Hij laat zien dat lean aansluit op de binnen de organisatie gangbare plannings- en verantwoordingscyclus. Die cyclus begint met het bedrijfsplan (3-5 jaar), het jaarplan/prestatiecontract voor de unit (1 jaar), commitments (2 maanden) en weekdoelen. Het programma heeft de managers tot op dit moment grotendeels ondersteund met het opstellen van de commitments en het bepalen van weekdoelen. Er is tot op heden minder sterk de link gelegd naar de bovenliggende planningsdocumenten.

[] geeft aan dat men in de praktijk ziet dat veel M2-ers er moeite mee hebben om een commitment door te vertalen naar weekdoelen. Op de vraag of de B/CA op dat gebied al een 'best practice' kent, geeft [] aan dat dit bij de UIN het geval is. Op de vraag of best practices bij het programma in beheer zijn (bibliotheek) antwoordt [] ontkennend. [] geeft aan dat over de bedrijfsonderdelen heen best practices tussen de programmamanagers wel worden uitgewisseld, maar niet door het programma worden beheerd. [] vult aan dat zij in het kader van de communicatie een filmpje op het B/CA-net (recent gedaan door UPB) erg sterk vindt. Dit middel zou wellicht door EIC nog meer uitgenut kunnen worden.

Vervolgens gaat [] in op de top-down en bottom-up loop binnen HK en het bijbehorende 10-stappenplan. Dit 10-stappenplan is binnen de unit Inning doorgelopen en heeft geresulteerd in het 'A3 strategie document' voor de unit Inning. [] geeft een toelichting op de sessie en geeft aan dat deze een volledige dag heeft geduurd en door betrokkenen bijzonder is gewaardeerd. De volgende stap wordt lastiger, te weten de vertaling van het unitdoel naar het teamdoel. Overigens hoeft niet elk team op gelijke wijze een bijdrage aan het unitdoel te leveren. Dit moet in onderling overleg worden vastgesteld.

Omdat meerdere MT-leden aangeven interesse te hebben voor deze aanpak, stelt [] voor dat hij de verschillende coaches contact zal laten opnemen met de MT-leden om hierover nadere afspraken te maken.

Het volgende punt is de voortgang van de transformatie. [] gaat daarbij vooral in op de units/teams die in wave 5/6 aan de beurt komen. De aanpak van de unit Interne Bedrijfsvoering zal hij afstemmen met []. Op de vraag of de ketenregisseurs ook in de leanimplementatie meegenomen moeten worden, geven verschillende MT-leden aan dat ze het gedachtegoed van lean moeten kennen en de leantaal moeten spreken. Zij zijn immers bij uitstek in de gelegenheid om lean over de ketens heen toe te passen. [] zegt toe met het 'team' ketenregisseurs hierover het gesprek aan te zullen gaan. Op basis van de voorliggende planning is het programma dan nog tot het eind van het jaar bezig. Op dat moment heeft de hele B/CA kennis gemaakt met lean. Het duurt dan echter nog wel even voordat de B/CA een organisatie is die 'voortdurend verbeteren' in de organisatie verankerd heeft.

Naar aanleiding van de sheet met de verschillende fasen van lean (begint bij 0 en eindigt bij 3.0 (voortdurend verbeteren)), stelt [] de vraag aan de orde of [] weet hoever de andere bedrijfsonderdelen zijn met de implementatie van lean zijn. [] geeft aan dat het beeld enigszins gedifferentieerd is. De B/CAO is bijvoorbeeld voortvarend gestart, maar is daarna teruggevallen.

Bij de B/CIE is men verder dan bij de B/CA en B/CAO, maar daar kende men meer organisatorische stabiliteit. Ook heeft men daar voor een andere strategie gekozen, door het achterhouden van een aantal coaches binnen de units. Lean is daar nog niet echt van de lijn. De lijn steunt nog zwaar op het programma. De B/CFD is net begonnen. Bij de Douane zit men ongeveer op hetzelfde niveau als de B/CA, zij het dat men daar voor een pilotvorm heeft gekozen. Een definitieve keuze om lean douanebreed in te voeren, moet nog worden gemaakt. De BelTel is ook met lean bezig maar meer vanuit de problemen (Stella in de keten aanpak met de B/CA) dan vanuit de organisatie. Tenslotte is IM-B ook bezig met de implementatie van lean, maar de belastingregio's nog niet of nauwelijks. Wel is men daar met PSU aan de slag geweest en zitten enkele regio's nu tussen PSU en lean in.

Vervolgens laat zien dat met het eind van de leanwaves in zicht, het werk van de coaches verschuift van de focus op deeltransformaties naar voortdurend verbeteren. Als stip op de horizon legt hij het MT een drietal scenario's voor:

1. Alle leanactiviteiten en ondersteuning ligt straks bij de lijnmanagers. Er zijn binnen de B/CA geen leancoaches meer over;
2. De lijnmanagers zijn voor het merendeel de (uit)dragers van lean in de organisatie, maar er is nog een beperkt aantal gecertificeerde coaches over die grote kaizen's faciliteren en de lijn ondersteunen;
3. Vergelijkbaar met de B/CAO en de B/CIE blijft er een team met coaches die de lijn ondersteunen in analyses, training aan teamleden en managers, kaizen's faciliteren en de lijn scherp houden op het verbeterpotentieel, etc.

Het spreekt vanzelf dat de keuzes verschillende consequenties hebben. Zowel voor het programma als de (eisen aan de) lijn.

De MT-leden zijn van mening dat de B/CA in een groeitraject zit van scenario 3 naar scenario 1. De vraag daarbij is of ooit scenario 1 gehaald zal worden en vooral of je dat moet willen. Het MT voelt meer voor een mix van scenario 1 en 2, waarbij er altijd enkele gecertificeerde coaches over zullen blijven die dicht bij de werkvloer (binnen fiscale producten en informatie-producten) geplaatst moeten worden. Nu dus nog geen definitieve keuzes maken, maar uitgaan van een gefaseerd groeipad. Dit betekent dat er volgend jaar in ieder geval nog een ruim aantal coaches binnen de B/CA werkzaam zal zijn.

12.02.04

Rondvraag

Er zijn geen punten voor de rondvraag.

**HET VOLGENDE MTO IS OP:
DINSDAG 19 februari 2013, KAMER A 4.01**

BESLUITENLIJST MTO

12.02.00 Geen besluiten voor het Besluitenregister.