



Onderzoek naar de afhandeling van bezwaarschriften IH en VpB en het doen van boekenonderzoeken binnen de directie MKB

15 oktober 2024

[kpmg.nl](https://www.kpmg.nl)

Inhoudsopgave

	Pagina
1. Inleiding	3
2. Onderzoeksopzet	5
3. Bevindingen	9
4. (Door)ontwikkelingsmogelijkheden	17
Bijlagen:	
A. Verwijzingen naar onderzoek Belastingdienst Control & Finance	24
B. Volledige overzicht verbeter suggesties vanuit de werksessies	31
C. Deelnemende contactpersonen	39
D. Waardestroomanalyse en verspillingen	43
E. KPMG Soft Controls Model	49

Disclaimer

De resultaten in deze rapportage zijn tot stand gekomen met medewerking van een ingestelde klankbordgroep, een begeleidingsgroep en inhoudelijke deskundigen vanuit de directie MKB. Zie bijlage C voor een overzicht van de betrokken personen. De resultaten zijn tot stand gekomen op basis van interviews en werksessies, aangevuld met deskresearch. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de resultaten anders dan waarvoor die zijn opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan de Belastingdienst als opdrachtgever. Ten behoeve van de opdracht zijn aan KPMG (financiële) gegevens ter beschikking gesteld. De opdrachtgever heeft KPMG niet verzocht een controleopdracht uit te voeren op deze gegevens. Voor alle duidelijkheid vermelden wij dat wij geen werkzaamheden hebben uitgevoerd die bij controle- of beoordelingsopdrachten van jaarrekeningen van toepassing zijn. Daarom kan geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend. Wij hebben aangereikte informatie (zowel schriftelijk als mondeling) voor juist en volledig aangenomen en hier geen controle of andere vorm van toetsing op uitgevoerd. KPMG is niet verplicht de rapportage te actualiseren naar aanleiding van gebeurtenissen die zich na de opleverdatum voordoen. Wij benadrukken dat KPMG geen beslissingen neemt namens of participeert in enig besluitvormingsproces. In deze rapportage worden derhalve geen keuzes gemaakt.

1.

Inleiding

1. Inleiding

Achtergrond en aanleiding

Binnen de directie MKB kost het veel energie om de afgesproken aantallen conform de kpi's van het jaarcontract MKB te halen. Het gaat specifiek over 1) de behandeling en verwerking van bezwaarschriften: IH en VpB conform norm (90% binnen AWB) en 2) de afgesproken jaarlijkse aantallen boekenonderzoeken.

In het Algemeen Overleg van 4 maart 2020 heeft de staatssecretaris van Financiën een toezegging gedaan om de Tweede Kamer in het Jaarplan 2021 te informeren over de afname van het aantal controles bij bedrijven en te onderzoeken of de beschikbare capaciteit zodanig ingezet kan worden dat daarmee ook de afname van het aantal boekenonderzoeken wordt opgelost (afbeelding 1.1).

Naar aanleiding van de Kamertoezegging is door de Belastingdienst een analyse gemaakt van het niveau van toezicht achteraf binnen de Belastingdienst. Deze analyse heeft betrekking op de periode 2016 tot en met 2019 voor de vier grote middelen: Inkomensheffing (IH), loonheffingen (LH), omzetbelasting (OB) en de Vennootschapsbelasting (VpB) en de doelgroepen Particulieren (P), MKB en Grote organisaties (GO). De analyse levert onder andere het beeld op dat er sprake is van dalende trends in het toezicht achteraf voor wat betreft de beschikbare capaciteit en het aantal behandelde aangiften IH, VpB, OB en LH (afbeelding 1.2). Tegelijkertijd zijn in de desbetreffende periode de streefwaarden voor onder andere compliance en toezicht gerealiseerd. Naar aanleiding van dit onderzoek is een Belastingdienst-breed actieplan opgesteld.

Vraag aan KPMG

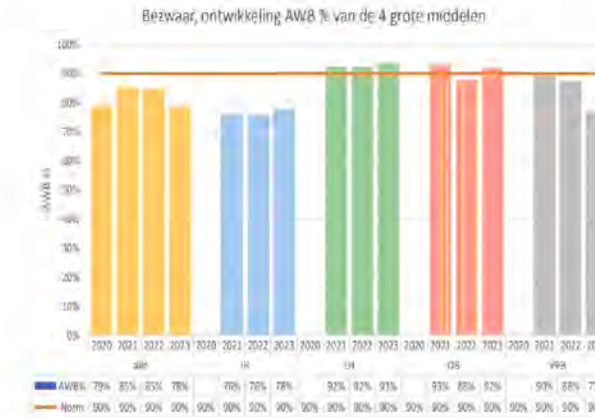
Er is behoefte aan nader onderzoek naar de oorzaken van het met moeite halen van de kpi's voor de behandeling en verwerking van bezwaarschriften IH & VpB en aantallen boekenonderzoeken. Enerzijds als aanvullend beeld of bevestiging van de veronderstelde oorzaken die er binnen de organisatie zijn, zoals uitstroom van ervaren medewerkers, verouderde tooling en thuiswerken. Anderzijds om meer/beter inzicht in beide processen te krijgen om ze vervolgens in lijn met de PDCA-cyclus te optimaliseren. Het doel van de verkregen inzichten is om het productie-optimum te bereiken (operational excellence) waardoor MKB invulling kan geven aan de verwachtingen richting bestuurder, opdrachtgever en de politiek.

Leeswijzer

Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond en aanleiding. In hoofdstuk 2 volgt een toelichting op de gehanteerde onderzoeksoopzet. In hoofdstuk 3 zijn de bevindingen gepresenteerd. In hoofdstuk 4 zijn de (door)ontwikkelingsmogelijkheden opgenomen.



Afbeelding 1.1: Ontwikkeling boekenonderzoeken realisatie versus planning en gemiddelde tijd per boekenonderzoek over de periode 2015 - 2023. (Bron: Onderzoek productiviteit MKB, sectie 1.1 pagina 13)



Afbeelding 1.2: Ontwikkeling AWB-percentage van de vier grote middelen over periode 2020 - 2023. (Bron: Onderzoek productiviteit MKB, sectie 1.1 pagina 13)

2.

Onderzoeksopzet

2. Onderzoeksopzet

Inleiding

De aanpak bestond uit vijf onderzoeksfasen die chronologisch zijn doorlopen. Deze fasen zijn gebaseerd op de DMAIC-fasering van de 'Lean Six Sigma'-methode. DMAIC staat voor Define (Definitie), Measure (Meten), Analyse (Analyseren), Improve (Verbeteren) en Control (Beheersing) en is een raamwerk om grondoorzaken van fouten te vinden en op te pakken.

Voorafgaand aan voorliggend onderzoek heeft de directie Control & Finance een kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar het niet of met moeite halen van de genoemde kpi's. Waar mogelijk is de aansluiting gemaakt naar de uitkomsten van dit onderzoek, zie hiervoor ook bijlage A.

De aanpak is erop gericht geweest om gefaseerd en met voldoende validatiemomenten geleidelijk tot een helder en compleet eindresultaat te komen. Gedurende het onderzoek zijn het houden van interviews, workshops en validatiesessies met betrokkenen onderzoeksactiviteiten geweest.

Het onderzoek is uitgevoerd in nauwe afstemming met en betrokkenheid van de klankbord- en de begeleidingsgroep, zie bijlage C2 voor de deelnemers aan deze gremia. Gedurende het onderzoek is hoor en wederhoor toegepast. Tussentijdse conceptbevindingen zijn gedurende het onderzoek teruggekoppeld naar de klankbordgroep en de begeleidingsgroep. Feedback en reacties zijn verwerkt en meegenomen in de totstandkoming van het eindrapport.

De activiteiten binnen de verschillende onderzoeksfasen zijn hierna toegelicht.




2.1. Opstartfase (Define & Measure)

Bij aanvang van het onderzoek is een kick-off georganiseerd met de opdrachtgever, begeleidingscommissie en klankbordgroep om de projectaanpak te bespreken en samenwerkingsafspraken af te stemmen.

Om begrip te krijgen van de processen (boekenonderzoeken en bezwaarschriften IH en VpB) en de mogelijke grondoorzaken voor de dalende productie is deskonderzoek uitgevoerd en zijn eerste gesprekken gehouden.

Zo is gesproken met onder andere 5.1.2e

5.1.2e Dit heeft geleid tot onderzoekshypothesen op zes thema's: 1) Besturingsmodel en instrumentarium, 2) Bezetting, 3) Mutaties in het werkpakket, 4) Opleiding en begeleiding, 5) Processen en 6) IT. De onderzoekshypothesen zijn vervolgens besproken met de klankbordgroep en vastgesteld door de begeleidingscommissie. In afbeelding 2.1 zijn de geformuleerde onderzoekshypothesen weergegeven.

Thema	Hypothesen
	Het toegepaste Instrumentarium (werkwijzen, rapportages, overlegstructuren, etc.) om de productie te plannen en uit te voeren is onvoldoende effectief.
	De bezetting met bijbehorende productiviteitsnorm sluit niet aan bij de benodigde tijd om het werk uit te voeren.
	Mutaties en trends in de instroom van het werkpakket (bijv. complexiteit in de mix) sluiten niet aan bij vastgestelde normering van het werkpakket.
	Opleiding en begeleiding van nieuwe medewerkers leiden niet direct tot dezelfde productie als ervaren medewerkers.
	Processen zijn inefficiënt in operationele uitvoering.
	IT ondersteunt het proces en de uitvoering onvoldoende.

Afbeelding 2.1: Overzicht van de zes onderzoekshypothesen

2. Onderzoeksopzet

2.2. Grondoorzakenanalyse en 2.3. Procesanalyse (Measure & Act)

Een grondoorzaken- en proces analyse is uitgevoerd voor beide processen. Hierbij is gesproken met de mensen binnen de directie MKB op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Kennis van de praktijk met het doen van boekenonderzoeken en het afwickelen van bezwaarschriften zit immers bij de mensen die dat daadwerkelijk uitvoeren. Mensen in de uitvoering snappen als geen ander welke dilemma's en knelpunten in de praktijk voorkomen, hoe het werkpakket is veranderd, wat er in de bredere context (blijvend) is veranderd en hoe dit effect heeft op de omvang van het werkpakket.

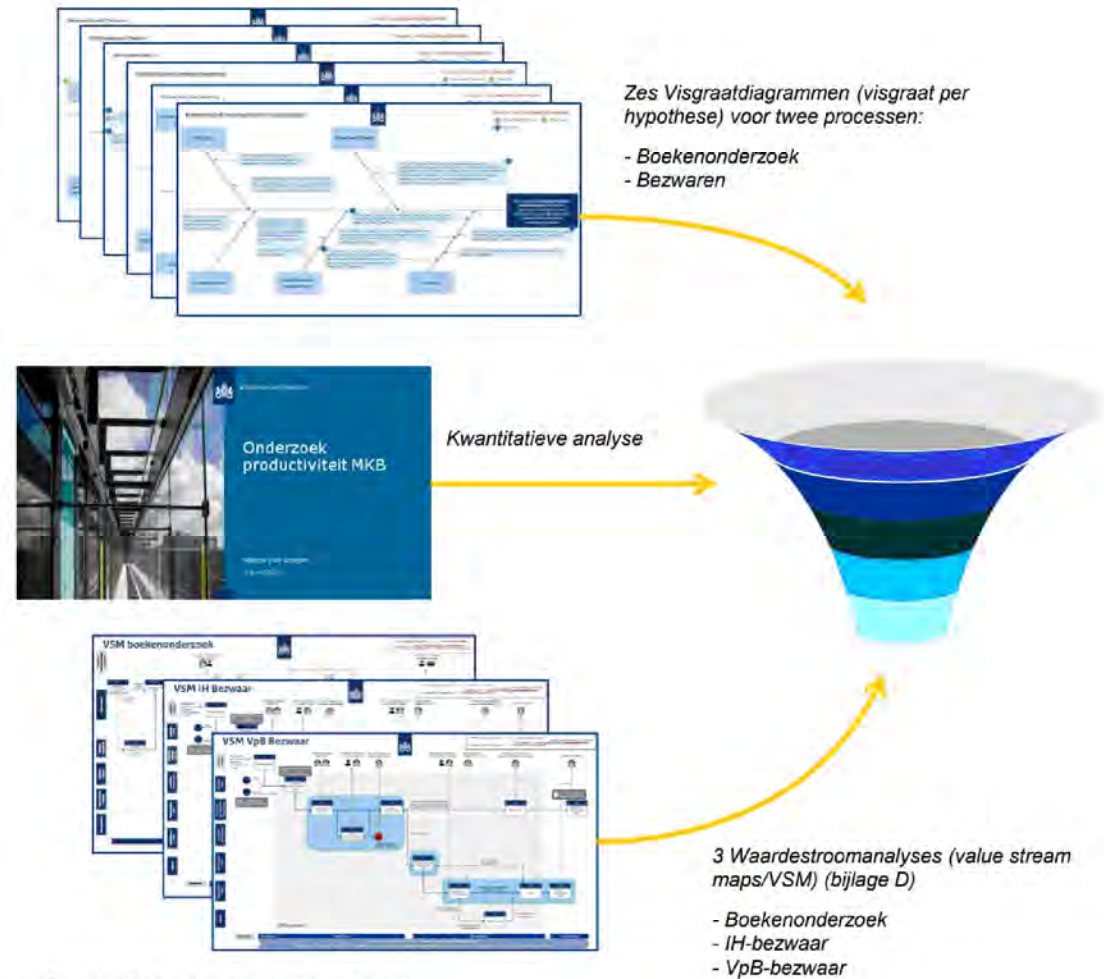
Er is gesproken met diverse betrokkenen, waaronder regiodirecteuren, portefeuillehouders, teamleiders, procesregisseurs en medewerkers op verschillende locaties door het land. Tevens zijn er per proces werkvloeranalyses uitgevoerd op verschillende locaties. Tijdens deze werkzaamheden zijn de procesgang, mogelijke verspillingen en risico's in de dagelijkse realiteit van de processen in kaart gebracht en besproken. Een overzicht van alle uitgevoerde interviews vindt u in bijlage C.

Tijdens deze stap is gespiegeld aan de bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek van Control & Finance. Enerzijds om focus aan te brengen, anderzijds om (kwalitatieve) observaties te toetsen aan kwantitatieve inzichten.

De uitkomsten uit de interviews en werkvloeranalyses zijn geconsolideerd en verwerkt tot drie waardestromanalyses en twaalf visgraatdiagrammen. Deze (Lean-)instrumenten hadden tot doel om gedurende het onderzoek de processen (en verspillingen daarbinnen) visueel te maken en de oorzaken voor de probleemstelling te structureren. De uitwerking van de waardestromanalyses en bijbehorende verspilling kunt u terugvinden in bijlagen D.

Deze tussenproducten zijn besproken met onder andere de 5.1.2e 5.1.2e en 5.1.2e en de klankbordgroep. Opmerkingen vanuit de genoemde partijen zijn verwerkt en vervolgens naar samenvattende bevindingen gebracht.

De samenvattende bevindingen vormen de resultaten van deze fase in het onderzoek en zijn opgenomen in hoofdstuk 3 van deze rapportage.



Afbeelding 2.2: Visualisatie van de onderzoeksopzet

2. Onderzoeksopzet

2.4. Identificatie verbeterpotentieel (Improve)

Passend bij de bevindingen die in de vorige fase van het onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn in werksessies verbetervoorstellen geïdentificeerd, besproken en aangescherpt. Afhankelijk van de aard van het knelpunt en de acties benodigd om dit op te lossen is gezamenlijk een prioritering aangebracht. Betrokkenen hebben in de werksessies aangegeven dat opgehaalde verbetervoorstellen merendeels binnen de directie MKB reeds ingang is gezet én er aanvullend bruikbare nieuwe initiatieven zijn geïdentificeerd. De mate en de wijze waarop gedane verbetervoorstellen reeds in gang zijn gezet is door MKB is geen onderdeel geweest van de voorliggende analyse.

Tevens zijn deze werksessies benut om nogmaals de samenvattende bevindingen met een selectie van afgevaardigden te bespreken en hiermee extra validatiemomenten en draagvlak binnen de organisatie te creëren. In totaal hebben er drie werksessies plaatsgevonden:

- 1) Werksessie met een selectie afgevaardigden die betrokken zijn geweest bij de interviews in de onderzoeksfases grondoorzakenanalyse en waardestroomanalyse. Dit zijn onder andere regiodirecteuren, procesregisseurs, portefeuillehouders en teamleiders.
- 2) Werksessie met een selectie afgevaardigden vanuit het proces boekenonderzoek, waarin de bevindingen en verbetervoorstellen gerelateerd aan boekenonderzoek zijn geïdentificeerd en geprioriteerd. De selectie afgevaardigden bestond uit onder andere regiodirecteuren, procesregisseurs, portefeuillehouders, teamleiders en adviseurs en coördinatoren vaktechniek. Deze groep was voordien niet geïnterviewd en kon deze bevindingen en verbetervoorstellen objectief toetsen en verrijken.
- 3) Werksessie met een selectie afgevaardigden vanuit het proces bezwaarschriften, waarin de bevindingen en verbetervoorstellen gerelateerd aan bezwaarschriften zijn geïdentificeerd en geprioriteerd. De selectie afgevaardigden bestond uit onder andere regiodirecteuren, procesregisseurs, portefeuillehouders, teamleiders en adviseurs en coördinatoren vaktechniek. Ook deze groep was voorheen niet geïnterviewd en kon deze bevindingen en verbetervoorstellen objectief toetsen en verrijken.

De input en feedback opgehaald in de werksessies zijn uitgewerkt en verbetervoorstellen zijn verder verrijkt. Doordat er een selectie is gemaakt van deelnemers van de werksessie verdeeld over meerdere locaties is het beeld van de veranderopgaven ontstaan. De verbetervoorstellen zijn vervolgens gevalideerd met zowel de klankbordgroep en daarna de begeleidingscommissie. De verbetervoorstellen zijn gekoppeld aan de onderzoekshypothesen en worden gepresenteerd in hoofdstuk 4 van deze rapportage.

2.5. Rapportage en presentatie (Define, Measure, Act & Improve)

De resultaten uit voorgaande onderzoeksfasen zijn samengebracht tot voorliggende rapportage. Voorliggende rapportage is in concept besproken met de klankbordgroep en begeleidingsgroep, alvorens deze definitief is gemaakt. Tot slot zijn de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd aan de regiodirecteuren van de directie MKB.

Omdat het onderzoek zich richt op de oorzaken voor het met veel energie gepaard gaand behalen van de kpi's, behandelt deze rapportage niet die onderwerpen die al wel goed gaan. Dit is inherent aan de opzet van het onderzoek.

3.

Bevindingen

3. Bevindingen

In dit hoofdstuk wordt een aantal bevindingen beschreven die voortvloeien uit de uitgevoerde deskonderzoek, interviews, werkvloeranalyses en validatiesessies. In sectie 3.1 wordt de leeswijzer voor de bevindingen beschreven. In sectie 3.2 (pagina 11 tot en met 16) worden de samenvattende bevindingen gepresenteerd en toegelicht.

3.1 Leeswijzer bevindingen

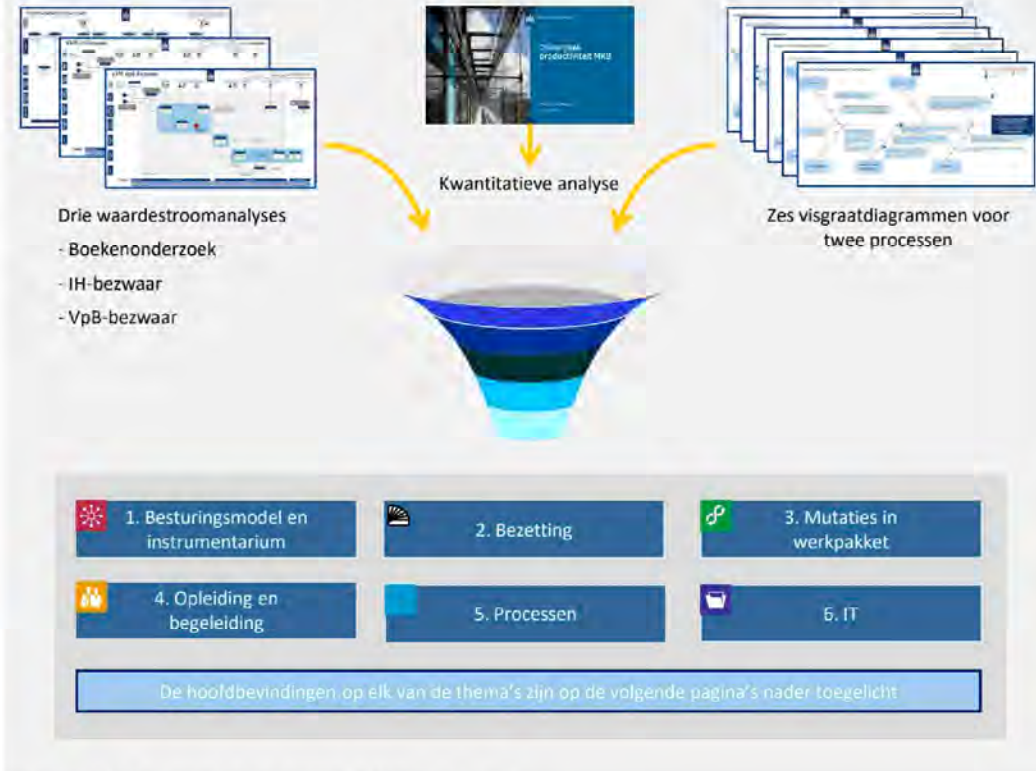
Op de volgende pagina's zijn samenvattende bevindingen gepresenteerd. De bevindingen zijn opgebouwd in overeenstemming met de opzet van het onderzoek en bevatten zowel kwalitatieve als kwantitatieve informatie. Elke bevinding is geclassificeerd naar een (of twee) van de zes thema's. Daarnaast wordt de belangrijkste toelichting gegeven op de bevinding en wordt er aangegeven of de bevinding van toepassing is op Boekenonderzoeken (A), Bezwaren (B) of beide processen (AB).

Deze bevindingen zijn zowel besproken als gevalideerd met direct betrokkenen bij het onderzoek (denk aan: geïnterviewden, betrokkenen werkvloeranalyses, klankbordgroep en begeleidingsgroep) alsook met een groep van medewerkers vanuit diverse locaties die geen onderdeel uitmaakten van de geïnterviewden in stap 2 (zie ook de onderzoeksopzet).

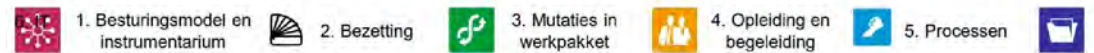
De toegepaste nummering op de verschillende bevindingen is geen indicatie van de impact of het belang van de bevinding. Daar waar vanuit het onderzoek van Control & Finance een nadere onderbouwing beschikbaar is, wordt dit door middel van voetnoten weergegeven op de betreffende pagina's. De kwantitatieve onderbouwing van de voetnoten vindt u terug in bijlage A.

In hoofdstuk 4 (Door)ontwikkelingsmogelijkheden wordt er uitgebreid ingegaan op de verbeter suggesties en de prioriteit van de verbeter suggesties naar aanleiding van de bevindingen in hoofdstuk 3.

Op basis van deskresearch, interviews en werkvloeranalyses zijn oorzaken geïdentificeerd die ten grondslag liggen aan het moeilijk halen van de kpi's. Deze zijn geclassificeerd naar zes thema's.



Afbeelding 3.1: Visualisatie van de input voor de hoofdbevindingen



3.2 Samenvattende bevindingen (1/6)

Proces: A= Boekenonderzoeken, B = Bezwaren

#	Samenvattende bevinding	Nadere toelichting op bevinding	Proces
1.	Aansturing door regiodirecteuren naar portefeuillehouders en teamleiders en verder naar medewerkers – en/of elkaar aanspreken op (behaalde) resultaten – vinden wisselend gedisciplineerd plaats.	<ul style="list-style-type: none"> – De wijze waarop en de frequentie waarmee sturing wordt gegeven aan het realiseren van het boekenonderzoek (inhoud, doorlooptijd, bewerkingstijd) en bezwaren zijn verschillend tussen de teamleiders en tussen de verschillende locaties. Een en ander wordt vooral ingekleurd door persoonlijke voorkeuren. – Meer discipline en aandacht voor het behalen van de gestelde kpi's hebben in het verleden geleid tot betere AWB-resultaten binnen bezwaren. – Medewerkers worden beperkt aangesproken en beoordeeld op geleverde prestaties in relatie tot vastgestelde kpi's (zowel positief als ook negatief). – Medewerkers ervaren te weinig communicatie van bovenaf (bijvoorbeeld over de kpi's en resultaten steekproef). Ook in het medewerkerstevredenheidsonderzoek is dit naar voren gekomen. – Managementinformatie is beschikbaar in verschillende vormen voor verschillende lagen. Performance-overzichten worden maandelijks besproken tussen de <input type="text" value="5 1 2e"/> en de regiodirecteuren. De performance wordt ook in portefeuillehoudersoverleggen besproken (tussen procesregisseurs en portefeuillehouders). Specifiek voor bezwaar geldt dat er maandelijks een rapportage met de Operatiedirecteuren wordt besproken en gedeeld wordt met kantoren in het land. Daarnaast zijn er op teamleidersniveau rapportages beschikbaar. De verantwoordelijkheid ligt bij de regiodirecteuren en teamleiders om de inzichten en acties richting de werkvloer te communiceren. De wijze waarop en de frequentie van communicatie zijn verschillend tussen regiodirecteuren en teamleiders en tussen locaties. – Hybride werken wordt wisselend ervaren. Enerzijds biedt het vrijheid om tijd zelf efficiënt in te delen. Anderzijds bemoeilijkt het teamvorming, elkaar aanspreken en de toegankelijkheid richting elkaar (ook voor sparren/coaching). 	A en B
2.	De wijze waarop de prestatie op de AWB-norm tot stand komt, vertroebelt de uitkomsten van MKB op het niveau van een locatie of team.	<ul style="list-style-type: none"> – In de verwerking van bezwaarschriften is MKB afhankelijk van andere dienstonderdelen / directies. Indien deze bezwaren al dichtbij of over de norm heen waren, worden negatieve prestaties overgedragen van Particulieren op MKB (zonder of met beperkt handelingsperspectief voor MKB). – Er is een prikkel om niet-complexe bezwaren op te pakken, omdat deze een positief effect hebben op de AWB-uitkomsten. – Uit de managementinformatie is de impact van overgekomen medewerkers en inslagen onvoldoende inzichtelijk en niet terug te leiden. 	B



1. Bestuursmodel en instrumentarium



2. Bezetting



3. Mutaties in werkpakket



4. Opleiding en begeleiding





5. Processen



6. IT

3.2 Samenvattende bevindingen (2/6)

Proces: A= Boekenonderzoeken, B = Bezwaren

#	Samenvattende bevinding	Nadere toelichting op bevinding	Proces
3.	<p>Een aantal oorzaken ligt ten grondslag aan de toegenomen gemiddelde tijdsbesteding per boekenonderzoek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toename van het relatieve aantal complexere onderzoeken in de totale mix • De toegenomen aandacht voor dossiervorming • De afstemmingstijd met de MKB'er is toegenomen door het veranderende speelveld en gepercipieerd toegenomen weerstand 	<ul style="list-style-type: none"> - De gemiddelde tijd besteed aan een boekenonderzoek is in 2023 licht gestegen ten opzichte van 2020 ⁽¹⁾. Medewerkers ervaren dat boekenonderzoeken complexer zijn geworden. Het aantal boekenonderzoeken met een lange behandeltime (>240 uur) is zowel absoluut als relatief gestegen in 2023 ten opzichte van voorgaande jaren.⁽²⁾ De toename in tijd wordt gedreven door onder andere i) toename van het relatieve aandeel steekproeven (volledig materieel) in de mix op basis van handavingsplannen, ii) ervaren toename eisen interne kwaliteitscontrole, iii) uitleg van nieuwe wet- en regelgeving, iv) verhoogde afstemmingstijd met MKB'er. - Onvoldoende mogelijkheid tot de gewenste mix aan onderzoeken (complex versus minder complex) in het planningsproces. Dit wordt mede veroorzaakt door een beperkte en weinig diverse werkvoorraad. - Afhankelijkheden binnen het boekenonderzoek (bijvoorbeeld van IT Audit) zorgen voor vertragingen in de doorlooptijd, doordat prioriteitstellingen onvoldoende op elkaar zijn afgestemd. - Medewerkers ervaren dat afstemming met de belastingplichtige (MKB'er) meer tijd vraagt dan voorheen. Het duurt langer en kost meer energie om de benodigde informatie te verkrijgen. 	A
4.	<p>Een aantal oorzaken ligt ten grondslag aan de (gepercipieerd) toegenomen gemiddelde tijdsbesteding per bezwaar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De toegenomen vereisten aan dossiervorming • De afstemmingstijd met de MKB'er is toegenomen 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers ervaren steeds meer tijd kwijt te zijn aan vastlegging in het dossier vanwege de toegenomen discipline rondom het naleven van de eisen aan dossiervorming en een groei in het aantal verplichte velden en systemen dat gevuld moet worden. - Motivering over de uitkomst van het bezwaar richting indiener gebeurt steeds uitgebreider. - Afstemming met de belastingplichtige (MKB'er) vraagt meer tijd dan voorheen. Het duurt langer en het kost meer tijd en energie om de benodigde informatie te verkrijgen. Onderbouwing door belastingplichtige bij bezwaren is in toenemende mate beperkt. - In de kwantitatieve normtijden is het tegenstelde zichtbaar voor VpB-bezwaren. De daling in de normtijd wordt veroorzaakt door het bestuurlijk besluit om de behandeling van VpB-bezwaren te verleggen van de directie Particulieren naar de directie MKB. Een deel van de overgekomen bezwaren kan snel afgehandeld worden, wat de VpB-normtijd positief beïnvloedt. ⁽³⁾ 	B

Verwijzingen naar onderzoek Control & Finance:

(1): Bijlagen A1.1, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance

(2): Bijlagen A1.1, additioneel toegevoegde onderbouwing aan onderzoek Control & Finance.

(3): Bijlagen A1.2, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance.



1. Bestuursmodel en instrumentarium



2. Bezetting



3. Mutaties in werkpakket



4. Opleiding en begeleiding



5. Processen



6. IT

3.2 Samenvattende bevindingen (3/6)

Proces: A= Boekenonderzoeken, B = Bezwaren

#	Samenvattende bevinding	Nadere toelichting op bevinding	Proces
5.	Sturing en begeleiding vooraf en gedurende de uitvoering vinden wisselend plaats. Dit heeft invloed op de tijdsbesteding en efficiency in de uitvoering (diepgraven waar dit niet nodig is).	<ul style="list-style-type: none"> De mate en wijze waarop er afstemming is tussen de behandelaar, teamleider en de vaktechnisch adviseur over de mate van diepgang waarop het boekenonderzoek uitgevoerd dient te worden, wisselen. Het handboek controle en de applicatie voor dossiervorming (ATB) geven de te nemen processtappen, de norm in het toezicht en bijbehorende materialiteit weer. Er blijft een zekere mate van professionele vrijheid in de mate van diepgang. De review van fiscaaltechnische kwaliteitsindex (FIX) / de kwaliteitsmeting online (KMO) is met name achteraf en focust zich op kwaliteit, niet op efficiëntie. Er wordt met name gestuurd op aantallen boekenonderzoeken, niet op de tijdsbesteding per boekenonderzoek in relatie tot complexiteit en kwaliteit. Hierin heeft de medewerker veel professionele vrijheid. De geplande tijdsnorm wordt regelmatig overschreden. Bezwaren kunnen theoretisch 'oneindig' doorlopen door het ontbreken van een limiet op de doorlooptijd, mits er binnen de wettelijke termijn van 6 weken wordt verlengd en vervolgens in overleg met de belastingplichtige de termijn wordt verlengd. Bij een gebrek aan goede begeleiding en toezicht kan het voor onervaren personeel onduidelijk zijn wanneer het bezwaar afgerond dient te worden met inachtneming van AWB-conform werken. 	A en B
6.	Door een toename van de tijd benodigd voor opleidingen (indirecte tijd) is er een afname van het aantal beschikbare uren voor de uitvoering (directe tijd), zowel in totale opleidingstijd als opleidingsuren per fte. Dit betreft zowel nieuw personeel in opleiding, alsook ervaren personeel dat collega's begeleidt en opleidt.	<ul style="list-style-type: none"> Ondanks een jaarlijkse stijging in de fte-bezetting sinds 2020 en een stijging in de totale bruto MKB-uren (+12%) is het totaal aantal directe uren op het primaire proces afgenomen (-2%)⁽⁴⁾. Een van de oorzaken hiervan is de stijging in de opleiding- en begeleidingsuren van nieuwe medewerkers.⁽⁵⁾ Medewerkers die boekenonderzoeken uitvoeren dienen allemaal een volledige opleiding te volgen. Er is beperkt ruimte voor maatwerk op basis van de kennis of ervaring die een medewerker reeds bezit. In 2023 had MKB te maken met een hoge instroom (19%) waarvan relatief veel medewerkers met weinig dienstjaren en een uitstroom (-12%) van medewerkers met relatief veel dienstjaren. Dit leidt tot een afname in kennis en ervaring binnen MKB⁽⁶⁾. Kijken we nog een slag dieper, dan zien we dat 45% van de huidige totale capaciteit bestaat uit medewerkers met minder dan 10 jaar werkervaring. Hiervan heeft 21% minder dan 2 jaar ervaring⁽⁷⁾. Deze instroom vereist meer opleiding- en begeleidingsuren, waardoor de beschikbare directe (productie) tijd afneemt.⁽⁵⁾ 	A en B

Verwijzingen naar onderzoek Control & Finance:

(4): Bijlagen A2, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance.

(5): Bijlagen A3, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance.

(6): Bijlagen A4, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance.

(7): Bijlagen A5, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance.



1. Besturingsmodel en instrumentarium



2. Bezetting



3. Mutaties in werkpakket



4. Opleiding en begeleiding



5. Processen



6. IT

3.2 Samenvattende bevindingen (4/6)

Proces: A= Boekenonderzoeken, B = Bezwaren

#	Samenvattende bevinding	Nadere toelichting op bevinding	Proces
7.	Er is sprake van onderbezetting in de operatie. De gewenste bezetting sluit niet aan op de huidige formatie. De uitstroom wordt niet opgevangen door instroom, ook omdat instroom geremd wordt door het aantal opleidingsplaatsen voor boekenonderzoek.	<ul style="list-style-type: none"> - Het aandeel van personeel met minder dan 5 jaar ervaring is in 2023 (33% van de bezetting) sterk gegroeid ten opzichte van 2020 (15% van de bezetting).⁽⁸⁾ - 31% van het bezetting MKB is ouder dan 60 jaar⁽⁹⁾. De verwachting is dat deze categorie binnen 1-5 jaar gaat uitstromen. Mogelijk kan dit zelfs sneller gebeuren indien de opgespaarde IKB-uren worden opgenomen. - Het aantal opleidingsplekken is leidend bij de instroom van nieuw personeel. Het aantal opleidingsplekken is op dit moment lager dan de formatieruimte (afgelopen jaar 108 opleidingsplekken, 200 vacatures), wat de instroom van nieuw personeel beperkt. Daarnaast kan het ingestroomde personeel pas later productief worden ingezet. - Uitstroom van ervaren (hoog aantal dienstjaren) medewerkers heeft impact op de uitvoering; de resterende ervaren krachten worden vaak ingezet op de complexe werkzaamheden, projecten en voor het opleiden en begeleiden van nieuwe medewerkers. - Medewerkers die boekenonderzoeken uitvoeren dienen allemaal een volledige opleiding te volgen. Er is beperkt ruimte voor maatwerk bijvoorbeeld om de opleiding te verkorten, omdat de medewerker al de kennis of ervaring bezit. - De bezetting is afgelopen jaren wel gestegen (in verband met nieuwe taken, meer aandacht voor dienstverlening en U-toetsen), maar niet hard genoeg om de stijgende formatie bij te benen. Er wordt nadrukkelijk gestuurd om de onderbezetting te verkleinen. 	A
8.	De structuur om van elkaar te leren (bijvoorbeeld tussen locaties) wordt nog onvoldoende benut.	<ul style="list-style-type: none"> - Op landelijk niveau (tafels voor processen en middelen) bestaat er een ingerichte structuur om kennis en ervaring op lokaal niveau onderling te delen. Op dit moment wordt dit onvoldoende benut door bijv. het delen van kwaliteit checks, casuïstiek. - Dit heeft impact op de mate van doorontwikkeling en optimalisatie van kennis en kunde van personeel. 	A en B

Verwijzingen naar onderzoek Control & Finance

(8): Bijlagen A4, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance

(9): Bijlagen A5, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance



1. Bestuursmodel en instrumentarium



2. Bezetting



3. Mutaties in werkpakket



4. Opleiding en begeleiding



5. Processen



6. IT

3.2 Samenvattende bevindingen (5/6)

Proces: A= Boekenonderzoeken, B = Bezwaren

#	Samenvattende bevinding	Nadere toelichting op bevinding	Proces
9.	<p>Het aandeel van relatief onervaren medewerkers, geworven in een krappe arbeidsmarkt, is de laatste jaren toegenomen. Dit bemoeilijkt de opgave van de uitvoering, omdat deze medewerkers:</p> <ul style="list-style-type: none"> minder directe uren tot hun beschikking hebben door opleiding en begeleiding; gemiddeld meer tijd besteden aan boekenonderzoeken en bezwaren door het ontbreken van de ervaringsjaren. 	<ul style="list-style-type: none"> Terugkijkend zie je dat de nieuwe instroom van MKB-medewerkers veelal bestaat uit jonge medewerkers met weinig werkervaring. Eind 2023 is het aandeel met < 10 jaar werkervaring 45%, hiervan heeft 21% minder dan 2 jaar ervaring. ⁽¹⁰⁾ Vooruitblikkend zie je een risico wat betreft de uitstroom van ervaring binnen MKB met name door pensionering (31% van het personeel is ouder dan 60 jaar); daarnaast wordt ervaren dat de nieuwe instroom van medewerkers relatief snel vertrekt. ⁽¹¹⁾ Vanwege opleiding maken nieuwe medewerkers meer indirecte uren en minder productie-uren⁽¹²⁾. Medewerkers boekenonderzoek zijn pas na 3 jaar volledig inzetbaar (2 jaar interne opleiding en 1 jaar leren op de werkvloer). Iedere medewerker dient de opleiding volledig te doorlopen; deze wordt niet of beperkt specifiek gemaakt naar de al bestaande ervaring van de medewerker. Krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor het aannemen van profielen met andere opleidingsachtergronden en/of werkervaring, waardoor meer opleidingstijd benodigd is. De wervingsstop (geen werving op uitbreiding, wel op bestaande formatieplaatsen) heeft geleid tot een gap in werkervaring. 	A en B
10.	<p>ICT-middelen ondersteunen de operationele processen, maar leiden tot inefficiënties, door trage werking, rework en handwerk. Geïdentificeerde knelpunten worden niet of vertraagd opgepakt door het ontbreken van ICT-budget en prioriteitstelling ICT, waardoor oplossingen op zich laten wachten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers geven aan dat ondersteunende systemen (zoals ATB, reeds sinds implementatie) traag werken. Dit uit zich in wachttijd tijdens de uitvoering. IT- en analysetools ontbreken en/of functionaliteiten van IT-tools worden door medewerkers niet overal optimaal benut. Dit zorgt ervoor dat processen en samenwerking met de ondernemer suboptimaal ondersteund worden en bepaalde controles niet meer uitgevoerd kunnen worden. Uitvoering vindt plaats in meerdere (afzonderlijke) systemen. Betrokkenen geven aan dat dit leidt tot inefficiënties, bijvoorbeeld omdat taken dubbel uitgevoerd moeten worden. Medewerkers ervaren dat de inrichting van ATB op onderdelen leidt tot onnodig handwerk. Er wordt nog beperkt gebruikgemaakt van vooraf ingevulde velden in ATB, waar dit wel mogelijk zou moeten zijn. Dit leidt tot inefficiënties in de uitvoering. AWB-informatie is voor iedereen inzichtelijk, tegelijkertijd wijzen systemen personeel niet automatisch / actief op aflopende AWB-termijnen door het ontbreken van pop-upmeldingen binnen de systemen. Wel zijn er rapportages beschikbaar die een signalerende werking hebben (dit vraagt echter discipline in de opvolging). Gebruk van meerdere systemen voor bezwaar (LWB, GBV, klantbeeld, ABS, VBN) bemoeilijkt het verkrijgen van één overzicht van informatie en leidt tot extra benodigde tijd bijvoorbeeld op het gebied van vastleggingen behandeling. Informatie vanuit verschillende systemen moet los van elkaar opgehaald worden. In de afwachting van het nieuwe GBP-systeem worden er op dit moment geen optimalisaties of verbetervoorstellen in het kader van gebruikersvriendelijkheid op de huidige systemen doorgevoerd. 	A B

Verwijzingen naar onderzoek Control & Finance

(10): Bijlagen A5, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance

(11): Bijlagen A5, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance

(12): Bijlagen A3, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance



1. Besturingsmodel en instrumentarium



2. Bezetting



3. Mutaties in werkpakket



4. Opleiding en begeleiding



5. Processen



6. IT

3.2 Samenvattende bevindingen (6/6)

Proces: A= Boekenonderzoeken, B = Bezwaren

#	Samenvattende bevinding	Nadere toelichting op bevinding	Proces
11.	<p>Gebruik van de beschikbare managementinformatie vindt wisselend plaats op verschillende locaties en door verschillende teamleiders. Hierdoor is er niet overal sprake van een eenduidig beeld op prestaties op het niveau van uitvoering. Daarnaast is het opstellen van managementinformatie tijdsintensief.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Op regiokantoorniveau is veel management c.q. sturingsinformatie voor zowel bezwaren als boekenonderzoek beschikbaar, maar wordt nog niet op alle locaties gebruikt door teamleiders en/of medewerkers. Het ADP-dashboard van bezwaar wordt op dit moment wekelijks bijgewerkt, dit vermindert de snelheid en accuraatheid waarmee er op het dashboard informatie gestuurd kan worden. Bij het opstellen van de 'Performance Overview'-overzichten is veel handmatig werk nodig, wat het opstellen tijdsintensief en foutgevoelig maakt. De 'Performance Overview' steunt op SAP-tijd en SAS VA. De mutaties in de tijdcodes werken niet altijd door in de rubrieken van de 'Performance Overview', waardoor verschillende inzichten ontstaan. De 'Performance Overview'-dashboards leggen geen of te weinig nadruk op kwaliteit waar dit wel gewenst is om een gebalanceerde prestatiedialoog te voeren. Er is een kpi op onderhanden werk en doorlooptijd van boekenonderzoeken. De posten in onderhanden werk zijn niet altijd beïnvloedbaar (bijvoorbeeld wanneer de FIOD betrokken is of MKB wacht op informatie vanuit de belastingplichtige), wat de kpi beïnvloedt. Urenverantwoording wordt niet op specifieke bezwaren geschreven (wel op middel en op bezwaren tegen correctie of overig), waardoor feitelijke urenbesteding per individueel bezwaar niet inzichtelijk is. De mogelijkheden om fouterstel toe te passen voor bezwaren verschilt per IT-systeem. Dit kan van invloed zijn op de gemeten prestaties van de AWB-norm.. 	A en B
12.	<p>Binnen beide processen is er door de kpi-focus (AWB-norm bezwaren en aantallen boekenonderzoeken) minder aandacht dan benodigd voor innovatie en procesverbeteringen.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Er is veel aandacht/nadruk vanuit een externe prikkels op het halen van de AWB-norm bij bezwaren en aantallen boekenonderzoeken. Dit beperkt de capaciteit die ingezet wordt op het voorkomen van bezwaren, innovatie, dienstverlenend toezicht (aan de voorkant van het proces) gericht op het verbeteren van aangiften. Eind 2023 lag de bezetting van MKB 3% onder de geplande formatie. Dit betekent dat de werklust voor 7.454 fte wordt uitgevoerd door 7.213 fte ⁽¹³⁾. Hoewel nieuw personeel actief wordt geworven, leidt deze instroom in eerste instantie tot meer opleiding- en begeleidingsmomenten, wat ten koste gaat van de beschikbare capaciteit. Hierdoor resteert er minder tijd voor innovatie, waaronder procesverbeteringen gericht op versterken van de kwaliteit en/of efficiëntie. Daar waar mogelijk wordt wel geïnnoveerd, zoals bijvoorbeeld bij het verminderen van ambtshalve. De procesregisseurs stellen samen met de portefeuillehouders prioriteiten op de innovatiekalender. 	A en B

Verwijzingen naar onderzoek Control & Finance

(13): Bijlagen A2, onderbouwing afkomstig vanuit onderzoek Control & Finance



1. Bestuursmodel en instrumentarium



2. Bezetting



3. Mutaties in werkpakket



4. Opleiding en begeleiding



5. Processen



6. IT

4.

(Door)ontwikkelingsmogelijkheden

4. (Door)ontwikkelingsmogelijkheden

In dit hoofdstuk worden de (door)ontwikkelingsmogelijkheden gepresenteerd. Hieronder volgt een korte toelichting over de opbouw van de (door)ontwikkelingsmogelijkheden.

4.1 (Door)ontwikkelingsmogelijkheden zijn in co-creatie met betrokkenen tot stand gekomen.

In het voorgaande hoofdstuk (3) zijn de twaalf bevindingen gepresenteerd. Deze bevindingen zijn in werksessies besproken en gevalideerd met diverse betrokkenen en er zijn vervolgens (door)ontwikkelingsmogelijkheden op geïdentificeerd en geprioriteerd. Bij deze werksessies waren +/-40 MKB- medewerkers vanuit verschillende lagen (operationeel, tactisch, strategisch) en van verschillende locaties (10+) betrokken. Een overzicht van de medewerkers die hebben deelgenomen is opgenomen in bijlage C3.

Afbeelding 4.1 geeft een illustratie weer van hoe de werksessies waren opgebouwd. In het oranje kader aan de linkerzijde zijn de bevindingen afkomstig uit hoofdstuk 3 uitgeschreven. In het groene kader in het midden staan de (door)ontwikkelingsmogelijkheden opgenomen die samenhangen met de bevinding. De (door)ontwikkelingsmogelijkheden zijn besproken, aangevuld, en aangescherpt met de deelnemers in de sessies.

4.2. (Door)ontwikkelingsmogelijkheden worden al deels door MKB opgepakt.

Gedurende de werksessies waarin verbetervoorstellen zijn aangedragen, hebben medewerkers aangegeven dat het merendeel van de in deze rapportage benoemde verbetervoorstellen reeds in gang is gezet en dat er de afgelopen periode door de organisatie gewerkt is aan innovatie en verdere verbetering van de processen. Een analyse naar deze verbetervoorstellen en/of de mate waarin deze in gang zijn gezet maakte geen onderdeel uit van voorliggende analyse. Om een volledige weergave van de mogelijke acties te presenteren, zijn zowel reeds onderhanden als nieuwe verbeterinitiatieven in de voorliggende rapportage als (door)ontwikkelingsmogelijkheden opgenomen.



Afbeelding 4.1: Voorbeeld van de opzet van de verbetervoorstellen werksessie

4.3 De (door)ontwikkelingsmogelijkheden zijn geclusterd en geprioriteerd in impact/effort matrices.

Op hoofdlijnen tekenen zich vier verbeterthema's af. Daarom zijn de (door)ontwikkelingsmogelijkheden en gegroepeerd naar deze vier verbeterthema's. Deze verbeterthema's zijn in lijn met de in het onderzoek gebruikte hypothesen. De thema's bezetting en opleiding en mutaties en proces zijn gegroepeerd, omdat hier (door)ontwikkelingsmogelijkheden van eenzelfde aard aan gekoppeld zijn. Wij zien dat een aantal thema's betrekking hebben op houding en gedrag en daarmee te linken zijn aan het KPMG Soft Control Model (zie ook bijlage E). De vier thema's betreffen:

- 1. Versterken sturing.** Het thema 'Versterken sturing' omvat de algehele besturing van het werk, zodat deze in de doelstellingen succesvol kan zijn op korte alsmede langere termijn. In dit thema zijn (door)ontwikkelingsmogelijkheden opgenomen die deze besturing kunnen versterken op zowel harde zichtbare besturingsprocessen alsmede gedrag in de organisatie (soft controls). Als voornaamste grondoorzaken kwamen naar voren het wisselend gedisciplineerd aansturen door de verschillende managementlagen en het niet (volledig) gebruiken en benutten van aanwezige stuurinformatie.
- 2. Versterken bezetting en competenties.** Het thema 'Versterken bezetting en competenties' omvat de kwantitatieve en kwalitatieve beschikbare capaciteit die productief ingezet kan worden om operationele taken conform de vereisten uit te voeren.
- 3. Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen.** Het thema 'Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen' omvat alle activiteiten die nodig zijn om het werk dat aangeboden wordt adequaat te kunnen uitvoeren op operationeel niveau.
- 4. Verbeteren IT-ondersteuning (IT).** Het thema 'Verbeteren IT-ondersteuning' omvat de mate waarin IT-systemen de procesuitvoering ondersteunen in de uitvoering van de operationele werkzaamheden.

Op de volgende pagina's zijn de (door)ontwikkelingsmogelijkheden op elk van deze thema's weergegeven in impact/effort matrices. De 'impact' classificatie geeft de verwachte impact aan dat het (door)ontwikkelingsmogelijkheid heeft en de 'effort' classificatie geeft een inschatting van de capaciteit (tijd, geld, middelen) die benodigd is om de verbetersuggestie te realiseren.

4. (Door)ontwikkelingsmogelijkheden

Ondergelegen afbeelding geeft de vier kwadranten van een impact/effort matrix weer;



Afbeelding 4.2: Kwadrant definities impact/effort matrix

- **Snelle winst:** De (door)ontwikkelingsmogelijkheden in dit kwadrant zullen waarschijnlijk het meeste resultaat opleveren met de minste effort. Deze (door)ontwikkelingsmogelijkheden worden vaak als eerste uitgevoerd, omdat ze een direct en merkbaar voordeel opleveren.
- **Veelbelovende projecten:** (Door)ontwikkelingsmogelijkheden in dit kwadrant hebben een grote impact, maar vereisen ook effort. Plan en stuur zorgvuldig op deze projecten, want als ze succesvol zijn, kunnen ze resulteren in belangrijke verbeteringen.
- **Kleinschalige acties:** Dit kwadrant bevat (door)ontwikkelingsmogelijkheden die niet veel effort kosten, maar ook niet veel impact maken. Ze kunnen worden uitgevoerd indien er tijd is, maar ze mogen de uitvoering van taken met een hogere prioriteit niet in de weg staan.
- **Heroverwegen:** Dit kwadrant bevat (door)ontwikkelingsmogelijkheden die veel moeite kosten en maar weinig resultaat opleveren. Overweeg om deze taken te vermijden of ze te heroverwegen tot ze efficiënter gerealiseerd kunnen worden.

De volledige uitwerking van de (door)ontwikkelingsmogelijkheden en prioritering vindt u in bijlagen B.

4.4 Aandachtspunten voor vervolg

De impact/effort matrix biedt een eerste prioritering en startpunt voor het vormgeven van de verbeteragenda.

- **Toets aan lopende initiatieven / projecten en integreer waar nodig.** Betrokkenen geven aan dat een merendeel van de (door)ontwikkelingsmogelijkheden reeds in gang is gezet. Breng deze in kaart. Toets hierbij in hoeverre een lopende initiatief of project aansluiting vindt met - en een oplossing is voor de geconstateerde bevinding en sluit waar nodig hierop aan.
- **Gebruik waar mogelijk bestaande besturingslijnen.** Beleg (door)ontwikkelingsmogelijkheden bij de functionarissen die ook verantwoordelijk zijn voor deze aspecten vanuit hun reguliere verantwoordelijkheid. Denk hierbij aan de landelijk procesregisseurs ten aanzien van de voorgestelde procesverbeteringen en/of regiodirecteuren / teamleiders ten aanzien van de wijze waarop binnen teams de dialoog over prestaties versterkt kan worden. Voor de (door)ontwikkelingsmogelijkheden die centraal / landelijk opgepakt worden, is het wel belangrijk de kantoren te betrekken voor input en effectuering van de verbeteringen. Om de (door)ontwikkelingsmogelijkheden op te pakken bevelen we aan om de (door)ontwikkelingsmogelijkheden die specifiek gelden voor boekenonderzoek en bewaren proces op te laten pakken door de verantwoordelijke procesregisseurs.
- **Een aantal (door)ontwikkelingsmogelijkheden vraagt een projectmatige aanpak.** Dit heeft met name betrekking op het kwadrant veelbelovende projecten). Stel projectcharters op, projectcharters zijn een instrument om doelen, activiteiten, mijlpalen, resources en risico's per onderwerp verder te concretiseren. Dit is input voor een planning met inzicht in haalbaarheid uitgezet in de tijd en de benodigde resources (capaciteiten/kennis en capaciteit/tijd).
- **Maak op het niveau van teams de verbinding met soft controls.** Per team zullen andere aspecten een rol spelen waardoor de (door)ontwikkelingsmogelijkheden een ander effect sorteren. *Ter illustratie: bij het faciliteren van elkaar aanspreken op prestaties kan het in één team effectief zijn om gezamenlijke stand-ups te organiseren om van elkaar te leren (vergroten bespreekbaarheid), terwijl in een ander team het initiatief vooral ligt bij een teamleider die vanuit zijn of haar rol dit gesprek moet aan gaan met individuele collega's (aanspreekbaarheid).*
- **Controleer of de resource voor handen is.** De voorgestelde acties vragen op specifieke onderwerpen kennis en expertise die mogelijk schaars, moeilijk beschikbaar of niet tijdig beschikbaar is binnen MKB. Tijdig de juiste en voldoende expertise beschikbaar hebben en stellen is randvoorwaardelijk om de resultaten waar te kunnen maken.

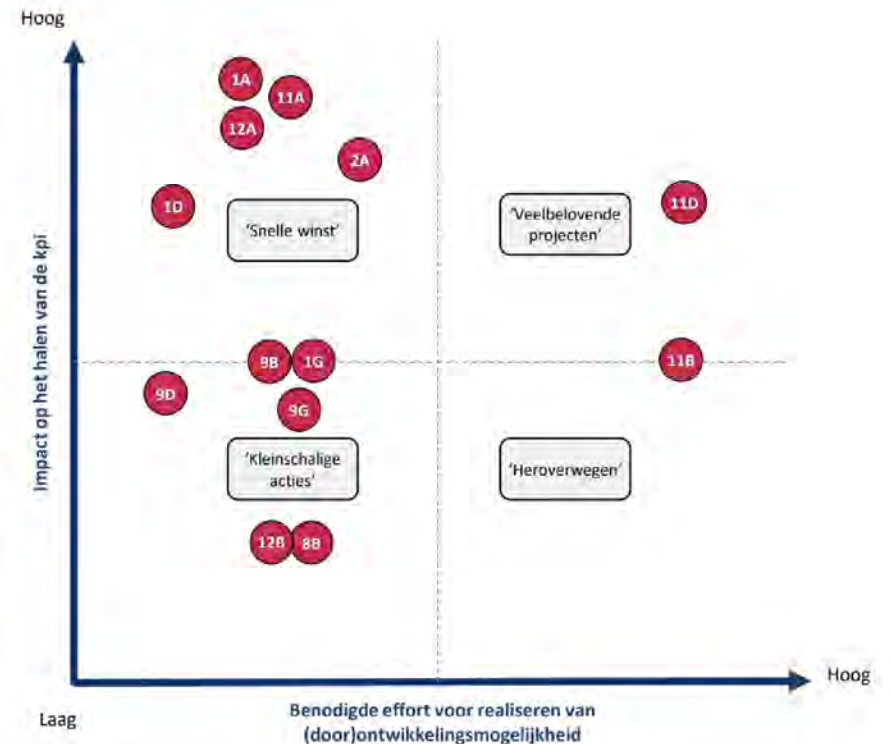
4. (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Versterken sturing

Hieronder zijn de (door)ontwikkelingsmogelijkheden gepresenteerd met betrekking tot het thema 'Versterken sturing'. Het thema 'Versterken sturing' omvat de algehele besturing van het werk, zodat deze in de doelstellingen succesvol kan zijn op korte alsmede langere termijn. In dit thema zijn (door)ontwikkelingsmogelijkheden opgenomen die deze besturing kunnen versterken op zowel harde zichtbare besturingsprocessen alsmede gedrag in de organisatie.

In de analyse hadden 3 van de 12 bevindingen betrekking op dit thema. Als voornaamste grondoorzaken kwamen naar voren het wisselend gedisciplineerd aansturen door de verschillende managementlagen en het gebruiken en benutten van aanwezige stuurinformatie.

Nr.*	(Door)ontwikkelingsmogelijkheden	Proces
1A 12A	Organiseer of behoud aandacht voor een structurele dialoog over onderhanden werk en de behaalde resultaten op alle niveaus (directie, teamleider, medewerker). Denk aan regionale intervisiesessies (gluren bij de burens, weekstarts, etc.), het delen van een visualisatie van kpi's (bijvoorbeeld KANBAN in Teams of gedeeld scherm op kantoor). Het doel is het versterken van de collectieve verantwoordelijkheid vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.	A en B
1D	Borg dat medewerkers het eigen P-gesprek (tussentijds en jaareinde) voorbereiden aan de hand van individuele prestaties op kpi's. Dit stimuleert het gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap op de (collectieve) prestaties. Borg dat organisatiebreed periodieke voortgangsgesprekken de standaard worden en/of uitgevoerd worden.	A en B
1G	Introduceer vaste kantoordagen met afspraken over aanwezigheid, waardoor medewerkers eenvoudiger kennis uitwisselen en sneller een netwerk opbouwen.	A en B
2A	Stel naast de huidige BAM-IH-monitor ook een BAM-monitor op voor VpB-bezwaren.	B
8B	Maak gebruik van de ingerichte communicatiestructuur om landelijke afspraken te delen en te vertalen op lokaal niveau.	A en B
9B	Structureer de samenwerking tussen ervaren en minder ervaren medewerkers nader: bijv. het uitvoeren bij bepaald type onderzoek, zodat de kennis van minder ervaren medewerkers sneller verhoogd wordt (meester-metgezel) – kent ook samenhang met 1G.	A en B
9D	Breng de opleidingstijd normatief in balans met de uit te voeren rol/functie en ervaring en stuur hierop.	A en B
9G	Breng een koppeling aan tussen de leer- en ontwikkeltrajecten van de verschillende functies/rollen en stel hier vooraf studiebelastinguren voor vast. Hierdoor kan in het werk- en productieplan een inschatting worden gemaakt van het moment waarop een medewerker volledig voor productie kan worden ingezet.	A en B
11A	Breng focus aan in de uitvoering van de controleopdracht door eerder met de vaktechnisch adviseur af te stemmen. Houd periodieke voortgangsoverleggen per controlemedewerker, waarin de status en gemaakte afslagen per boekenonderzoek met de teamleider of de VTA worden besproken en de medewerker wordt uitgedaagd op diepgang en doorlooptijd.	A
11B	Implementeer projectfases per boekenonderzoek en eventueel langlopende en complexe bezwaarbehandeling in 'SAP-tijd', zodat er meer inzicht vergaard kan worden in de urenbesteding, productiviteit en mogelijke inefficiënties per fase in de boekenonderzoek- en bezwaarschriftenafhandeling. Voorwaarde hierbij is dat de medewerker uren op de juiste manier boekt. Een redelijkheidscontrole op de geschreven uren kan worden uitgevoerd door bijvoorbeeld een Teamleider of VTA.	A en B
11D	Verhoog de frequentie waarmee het ADP-dashboard managementinformatie levert voor teamleiders (meer dan huidige wekelijkse frequentie).	A en B
12B	Verzeker terugkoppeling naar de medewerker wanneer hij/zij een nieuw idee aandraagt via de gebruikelijke communicatielijnen (signalenproces), zodat de medewerker gehoord wordt.	A en B

* De nummering van de (door)ontwikkelingsmogelijkheid maakt de koppeling met de eerder gepresenteerde bevindingen (hoofdstuk 3). Verder is aangegeven op welke proces de (door)ontwikkelingsmogelijkheid van toepassing is: boekenonderzoeken (A), bezwaren (B) of beide processen (A en B).



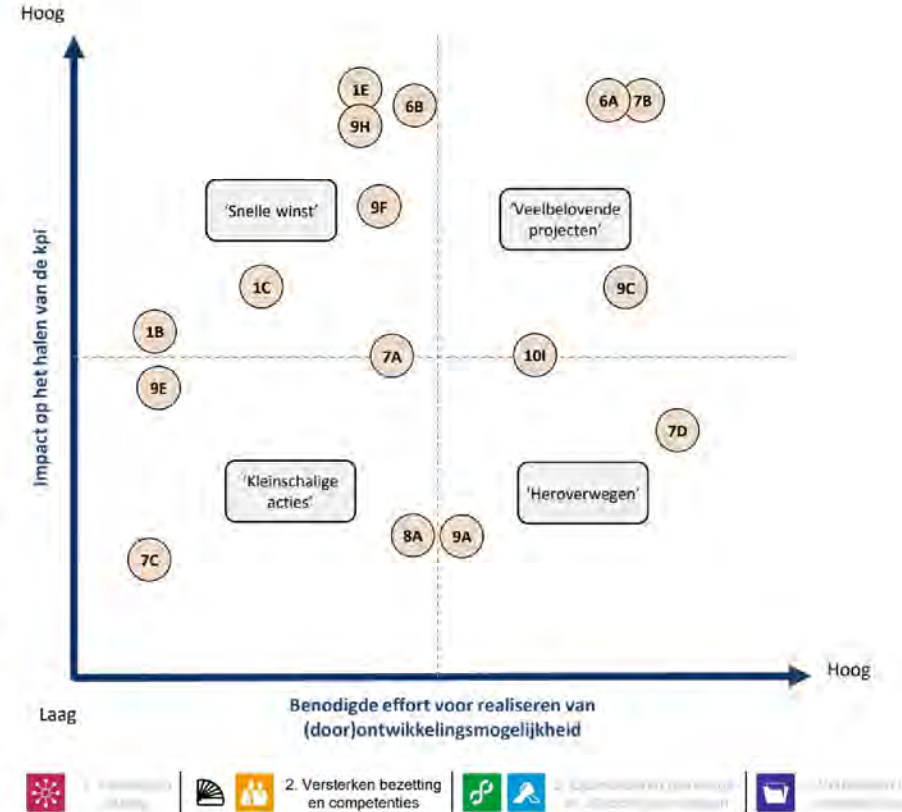
4. (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Versterken bezetting en competenties

Hieronder zijn de (door)ontwikkelingsmogelijkheden gepresenteerd met betrekking tot het thema 'Versterken bezetting en competenties'. Het thema 'Versterken bezetting en competenties' omvat zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve beschikbare capaciteit die productief ingezet kan worden om operationele taken conform de vereisten uit te voeren.

Uit de analyse kwamen 4 van de 12 bevindingen naar voren op het gebied van bezetting en opleiding. Als voornaamste grondoorzaken kwamen naar voren de beperkte arbeidscapaciteit en de benodigde capaciteit om nieuwe collega's op te leiden en te begeleiden.

Nr.*	(Door)ontwikkelingsmogelijkheden	Proces
1B	Borg in (bestaande) trainingen dat teamleiders bekend zijn met de AWB-inzichten die het ADP-dashboard kan bieden en hoe ze dit kunnen gebruiken in het dagelijks werk, zodat dit instrument beter wordt benut.	B
1C	Biedt leiderschapstrainingen aan voor leidinggevendende over aanspreken en aansturing van medewerkers en toets dit ook in de praktijk. Dit versterkt competenties passend bij de rol en borgt uniformering in de rolopvatting MKB-breed.	A en B
1E 9H	Stimuleer het volgen van de aanwezige vakinhoudelijke trainingen voor teamleiders, zodat deze inhoudelijk mee kunnen denken met medewerkers met als doel dat teamleider en medewerker elkaars taal begrijpen en een betere (prestatie)dialogo kunnen voeren.	A en B
6A 7B	Maak maatwerk van de interne opleiding voor controlemedewerkers boekenonderzoek/bezwaarmedewerkers op basis van kennis of ervaring die een medewerker reeds bezit op basis van entreetoetsen (vrijstelling op onderdelen). Trek fiscaliteit en controle uit elkaar in de opleiding, dit zorgt voor versnelde instroom. De bezwaar-opleiding is momenteel al in ontwikkeling hiervoor.	A en B
6B	Houd vast aan de ingezette lijn om na te denken over alternatieven opleidingen en aanvullende manieren van opleiden, zoals, onder andere, digitale coach bezwaar (al in ontwikkeling), online versus klassikaal en het werkend leren door middel van een controleleider om de belasting voor de medewerker te verminderen.	A en B
7A	Breid het aantal opleidingsplaatsen interne opleiding controlemedewerker boekenonderzoek uit naar meer plekken in Nederland. Sluit het aantal begeleidingsplaatsen op de locaties hierop aan.	A
7C	Implementeer feedbackmomenten richting de trainer, om de huidige opleidingsstructuur verder te verbeteren.	A en B
7D	Onderzoek de uitbreidingscapaciteit in regio's waar personeelswerving relatief eenvoudig is ten opzichte van andere regio's.	A en B
8A	Versterk de huidige structuur met adviesstafels en lokale portefeuillehouders, zodat best practices tussen locaties worden gedeeld voor boekenonderzoek en bezwaren. Bijvoorbeeld door laagdrempelige kennisdelingssessies (telkens een ander team aan het woord), zodat kennis sneller door de organisatie wordt verspreid.	A en B
9A	Vervolg de ontwikkeling van een modulair opleidingsaanbod om individuele opleidingsbehoeften flexibel in te kunnen vullen.	A en B
9C	Scherp de wervingsstrategie aan, zodat medewerkers met relevante werkervaring wel ingezet kunnen worden en ze de verplichte trainingen flexibel kunnen doorlopen. Stem dit af met SSO O&P en overweeg samenwerkingsverbanden met mbo's, Hogescholen en Universiteiten.	A en B
9E	Blijf bij de werving van personeel zoeken naar een evenwichtige balans tussen de verschillende leeftijdscategorieën.	A en B
9F	Structureer het gebruik van de 'Exit Monitor' en de exitgesprekken tussen medewerker en teamleider om gerichte interventies te pligen om personeel te behouden (bijvoorbeeld door het verhogen van werkplezier).	A en B
10I	Digitaal werken is de norm. Versterk de digitale vaardigheid bij medewerkers (al langer in dienst).	A en B

* De nummering van de (door)ontwikkelingsmogelijkheid maakt de koppeling met de eerder gepresenteerde bevindingen (hoofdstuk 3). Verder is aangegeven op welke proces de (door)ontwikkelingsmogelijkheid van toepassing is: boekenonderzoeken (A), bezwaren (B) of beide processen (A en B).



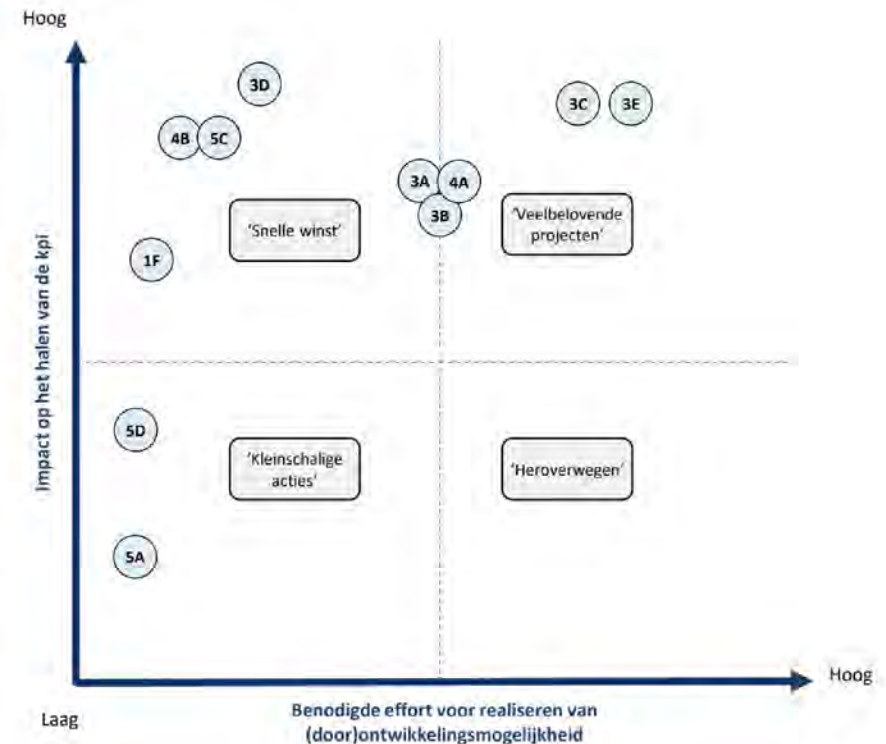
4. (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen

Hieronder zijn de (door)ontwikkelingsmogelijkheden gepresenteerd met betrekking tot het thema 'Optimaliseren plannings- uitvoeringsprocessen'. Het thema 'Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen' omvat alle activiteiten die nodig zijn om het werk dat aangeboden wordt adequaat te kunnen uitvoeren op operationeel niveau'.

Uit de analyse kwamen 4 van de 12 bevindingen naar voren op gebied van planning- en uitvoeringsprocessen. Als voornaamste grondoorzaken kwamen naar voren de focus en begeleiding die gegeven wordt aan de operationele uitvoering van operationele taken.

Nr.*	(Door)ontwikkelingsmogelijkheden	Proces
1F	Betrek bij boekenonderzoeken medewerkers in het planproces aan de voorkant. Dit borgt gedeeld eigenaarschap.	A
3A	Investeer in de relatie met de MKB'er of adviseur door controlemedewerkers meer op locatie bij de MKB'er te laten werken. Dit vergemakkelijkt afstemming en kost minder tijd dan de werkwijze die nu dominant voorkomt (op afstand en digitaal). Dit vraagt 'durf'; trek hierbij samen op met een ervaren medewerker zodat deze ook kan begeleiden op het ontwikkelen van deze competenties (meester-metgezel).	A
3B	Bespreek aanpak, proces en tijdslijnen vooraf duidelijk en maak hier afspraken over met de MKB'er of adviseur. Dit draagt bij aan heldere verwachtingen, geeft beter inzicht in benodigde tijd en vergroot draagvlak.	A
3C	Zorg dat op het niveau van kantoren handavingsplannen zodanig zijn dat er een mix ontstaat tussen diepgaande en minder diepgaande onderzoeken.	A
3D	Werk de normtijd bij op basis van de nieuwe realiteit en mix en de ambitie van de afdeling MKB.	A
3E	Borg dat, reeds in de handavingsplannen, het werkpakket een mix is van onderzoeken met lange en korte doorlooptijd voor elk kantoor (is nu wisselend) en bepaal welke onderzoeken bijdragen aan een zo hoog mogelijke effectiviteit en efficiency in relatie tot uitvoerbaarheid.	A
4A	Blijf investeren in de relatie met de indiener: aan de voorkant door gebruik te maken van beschikbare contactgegevens en de medewerker tijdig contact te laten leggen met indiener / contactpersoon onderzoek, maar ook gedurende het proces. Voorkeur heeft hierbij telefonisch contact te leggen. Hierbij kunnen trainingen voor gesprekstechnieken gegeven worden om communicatie te verbeteren.	A en B
4B	Benut de huidige structuur van vaktechnische medewerkers optimaal door dit onder de aandacht te brengen bij medewerkers met minder ervaring, specifiek in het geval van complexe en langlopende bezwaren.	B
5A	Maak beter gebruik van vooraf ingevulde teksten in schermen van controledossier ATB; deze kunnen dienen als voorbeeld van de wijze van vastlegging.	A
5C	Breng focus aan en in de uitvoering van de controleopdracht door eerder met de vaktechnische adviseur af te stemmen. Houd tijdig vaste periodieke voortgangsoverleggen per controlemedewerker, waarin de status en gemaakte afslagen per boekenonderzoek met de teamleider en/of de VTA worden besproken.	A
5D	Maak meer gebruik van het in het handboek controle benoemde materialiteitsmodel voor de mate van diepgang van het onderzoek.	A

* De nummering van de (door)ontwikkelingsmogelijkheid maakt de koppeling met de eerder gepresenteerde bevindingen (hoofdstuk 3). Verder is aangegeven op welke proces de (door)ontwikkelingsmogelijkheid van toepassing is: boekenonderzoeken (A), bezwaren (B) of beide processen (A en B).



1. Verduurzamen planning
2. Versterken bezetting en competenties
3. Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen
4. Verbetereven (1) controleplanning

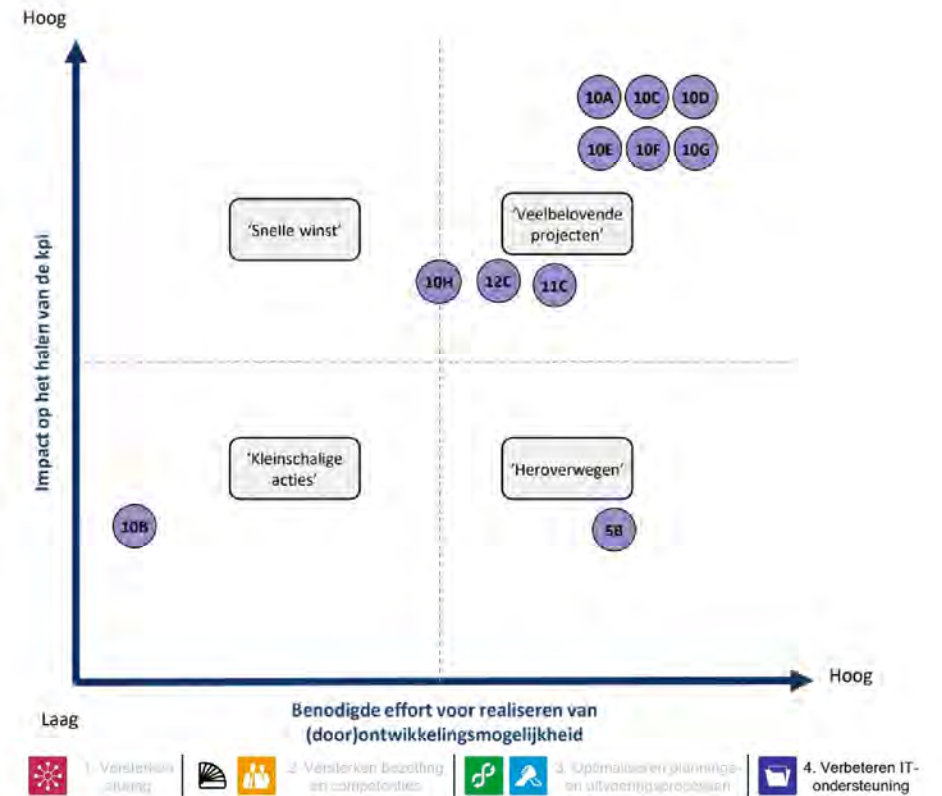
4. (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Verbeteren IT-ondersteuning

Hieronder zijn de (door)ontwikkelingsmogelijkheden gepresenteerd met betrekking tot het thema 'Verbeteren IT-ondersteuning'. Het thema 'Verbeteren IT-ondersteuning' omvat de mate waarin de IT-systemen de procesuitvoering ondersteunt in de uitvoering van de operationele werkzaamheden.

Uit de analyse kwamen diverse punten over de IT-ondersteuning naar voren. Betrokkenen gaven aan dat het doorvoeren van verbeteringen in de IT-ondersteuning typisch lang duurt en beperkt beïnvloedbaar is door de directie MKB. Tegelijkertijd wordt hier wel een relevante factor gezien. De mate waarin IT-systemen het operationele proces ondersteunen bepaalt ook in grote mate hoe eenvoudig deze zijn in gebruik, maar ook de inzetbaarheid en opleidingstijd van nieuwe medewerkers en de bestuurbaarheid van de processen.

Nr.*	(Door)ontwikkelingsmogelijkheden	Proces
5B	Richt een projectmanagementtool in met gebudgetteerde uren per boekenonderzoek(fase), gekoppeld aan het controleprogramma.	A
10A	Introduceer pop-ups / melding-features in de IT-systemen om medewerkers actief meldingen te kunnen sturen of te kunnen wijzen op naderende deadlines.	A en B
10B	Blijf aandringen om meer capaciteit en/of prioriteit bij ICT te organiseren door gericht per initiatief de impact op de operatie in kaart te brengen.	A en B
10C	Versnel en/of borg budget voor de integratie van IT-systemen of implementatie van een overkoepelend systeem voor alle typen bezwaarschriften.	B
10D	Ontwikkel 'track and trace'-systemen richting de klant (bezwaren), zodat de klant dezelfde informatie beschikbaar heeft rondom het proces en informatie zelf kan indienen (self-service).	A en B
10E	Reserveer jaarlijks capaciteit/uren om ICT-knelpunten (laaghangend fruit) op te pakken vanuit MKB.	A en B
10F	Reduceer handwerk en ontwikkel een datawarehouse (single point of truth) van waaruit rapportages periodiek geautomatiseerd kunnen worden ontsloten, zodat de medewerkers de essentiële informatie gericht tot zich krijgen.	A en B
10G	Verwerf (moderne) analyse systemen en applicaties bij boekenonderzoek om kwaliteit en efficiency te vergroten. Bijvoorbeeld het kunnen uitvoeren van vergelijkende analyses op interne en externe audit files.	A
10H	Zorg dat het aantal licenties op tooling (denk Adobe Pro) aansluit op de behoefte en het gebruik.	A en B
11C	Zet in op het verbeteren van het datawarehouse en inzichten, zodat data eenvoudiger ontsloten kan worden om het handwerk bij de performancerapportages te verminderen.	A en B
12C	Zet proces mining in op de huidige processen om het feitelijk procesverloop over de gehele keten te analyseren en te monitoren, zodat de organisatie SLA-afspraken kan monitoren, kan acteren op procesoptimalisatie en het gesprek kan voeren op feiten.	A en B

* De nummering van de (door)ontwikkelingsmogelijkheid maakt de koppeling met de eerder gepresenteerde bevindingen (hoofdstuk 3). Verder is aangegeven op welke proces de (door)ontwikkelingsmogelijkheid van toepassing is: boekenonderzoeken (A), bezwaren (B) of beide processen (A en B).



Bijlage A

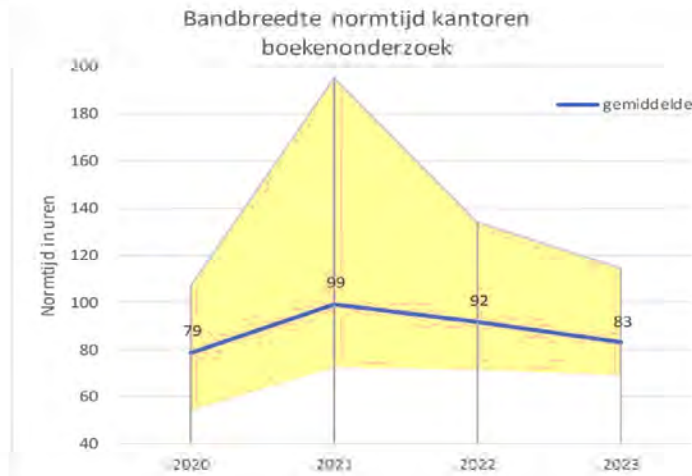
Verwijzingen naar onderzoek Belastingdienst Control & Finance

A1.1: Ontwikkeling normtijden – Boekenonderzoeken

De directie Control & Finance van de Belastingdienst heeft in 2024 kwantitatief onderzoek uitgevoerd binnen de directie MKB (deelonderzoek één). De grafieken in deze bijlage zijn ter referentie als bronverwijzing geëxtraheerd uit dit onderzoek "Onderzoek productiviteit MKB".

Bron: Onderzoek productiviteit MKB, sectie 4.3.1 pagina 69

Onderstaande grafiek presenteert de ontwikkeling van de boekenonderzoeknormtijden tussen 2020 en 2023. De blauwe lijn geeft het gemiddelde van de landelijke boekenonderzoeknormtijd. De gele spreiding laat de laagste en hoogste gemiddelde normtijd van de verschillende MKB-locaties zien.



Bevindingen onderzoek C&F:

- De gemiddelde tijd besteed aan een boekenonderzoek is in 2023 licht gestegen ten opzichte van 2020.
- De trend laat een sterk stijgende en vervolgens dalende normtijd zien sinds 2020.
- De verschillen tussen de kantoren met de hoogste en de laagste normtijd (variabiliteit) zijn iets groter geworden.

Bron: Onderzoek productiviteit MKB, additioneel aangeleverde informatie

Onderstaande tabel presenteert de verdeling van boekenonderzoeken naar de duur van het onderzoek tussen 2020 en 2023. Voor de verschillende onderzoeksduurcategorieën is aangegeven hoeveel boekenonderzoeken er binnen die tijdsduur zijn afgerond.

uren per BO	2020	2021	2022	2023
0<40	2.041	1.758	1.811	2.066
40<80	2.829	887	2.270	2.795
80<120	3.293	3.108	2.603	2.815
120<160	562	617	1.002	749
160<200	511	127	280	326
200<240	107	14	71	66
240<280	27	61	6	31
280<320	4	11	47	66
320<360	1	-	4	13
360>	-	14	4	75
totaal	9.375	6.597	8.098	9.002

Bevindingen onderzoek C&F:

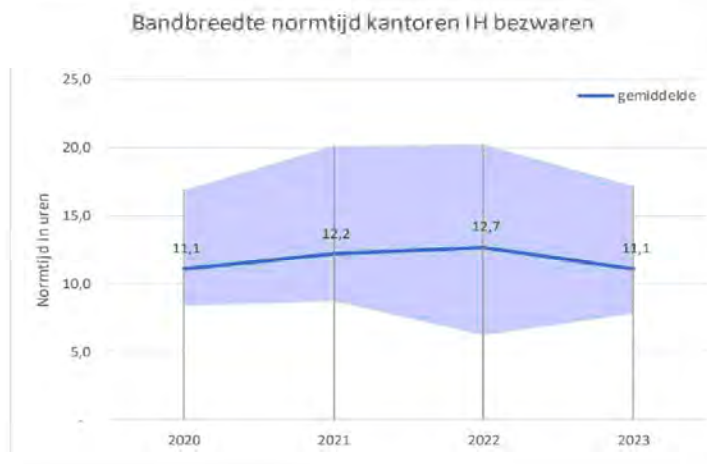
- Het aantal boekenonderzoeken met een lange behandeltijd (>240 uur) is zowel absoluut als relatief gestegen in 2023 ten opzichte van voorgaande jaren.

A1.2: Ontwikkeling normtijden – Bezwaren

De directie Control & Finance van de Belastingdienst heeft in 2024 kwantitatief onderzoek uitgevoerd binnen de directie MKB (deelonderzoek één). De grafieken in deze bijlage zijn ter referentie als bronverwijzing geëxtraheerd uit dit onderzoek "Onderzoek productiviteit MKB".

Bron: Onderzoek productiviteit MKB, sectie 4.3.1 pagina 64

Onderstaande grafiek presenteert de ontwikkeling van de IH-bezwarennormtijden tussen 2020 en 2023. De blauwe lijn geeft het gemiddelde van de landelijke IH-bezwarennormtijd. De blauwe spreiding laat de laagste en hoogste gemiddelde normtijd van de verschillende MKB-localities zien.

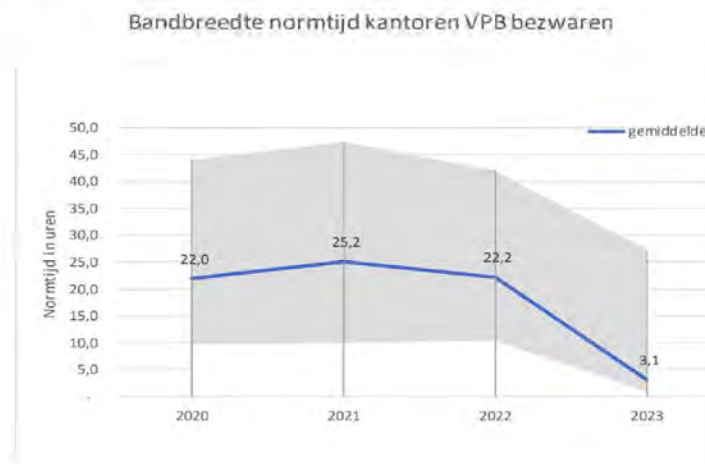


Bevindingen onderzoek C&F

- De trend laat een constante normtijd zien sinds 2020.
- De verschillen tussen de kantoren met de hoogste en de laagste normtijd (variabiliteit) zijn iets groter geworden.

Bron: Onderzoek productiviteit MKB, sectie 4.3.1 pagina 68

Onderstaande grafiek presenteert de ontwikkeling van de VpB-bezwarennormtijden tussen 2020 en 2023. De blauwe lijn geeft het gemiddelde van de landelijke VpB-bezwarennormtijd. De grijze spreiding laat de laagste en hoogste gemiddelde normtijd van de verschillende MKB-localities zien.



Bevindingen onderzoek C&F

- De trend laat een sterk dalende normtijd zien sinds 2022.
- De daling in de normtijd is het gevolg van het bestuurlijk besluit om de behandeling van VpB-bezwaren te verleggen van de directie Particulieren naar de directie MKB. De overgekomen bezwaren bevatten een aandeel dat snel afgehandeld kan worden, wat de VpB-normtijd positief beïnvloedt.

A3: Personeelssturing, geschreven uren per fte geheel MKB

De directie Control & Finance van de Belastingdienst heeft in 2024 kwantitatief onderzoek uitgevoerd binnen de directie MKB (deelonderzoek één). De grafieken in deze bijlage zijn ter referentie als bronverwijzing geëxtraheerd uit dit onderzoek "Onderzoek productiviteit MKB".

Bron: Onderzoek productiviteit MKB, sectie 3.1 pagina 36

Onderstaande tabel presenteert een overzicht van het totaal aantal geschreven uren gedeeld door de gemiddelde bezetting van dat jaar. De tabel maakt onderscheid tussen afwezige uren, totaal indirecte uren, totaal directe niet-primaire uren en totaal directe uren. De som van deze onderdelen resulteert in het totaal aantal uren per fte.

Dir/indir	Hoofd Werklastordering	Versaal SAP-PO werkpro	2020	2021	2022	2023	2023 tov 2022
Totaal uren		fte x bruto uren	1.822	1.822	1.822	1.822	
Afwezig	Ziekte	totale bruto tijd * ziekte %	102	109	129	128	26
	Vakantie	fte x 144 uur p.j.	144	144	144	144	0
	Overig verlof (bijz., zwangerschap IKB saldo)		163	125	145	160	-3
Totaal afwezig			409	379	419	432	22
Indirect	Niet primair	Overleg/werkgroepen	37	48	47	45	7
		Overige indirecte uren	35	36	42	38	4
		Personeelsontwikkeling	127	130	117	133	7
		Startopleidingen	46	72	77	81	35
		Overwerk indirecte uren	0	0	0	0	0
		Verstoring Automatisering	6	5	7	5	-1
		Medezeggenschap /OR	3	4	3	3	-1
Totaal indirect			254	295	293	305	51
Direct niet primair	8. Management/staf	Begeleiding	21	28	26	31	9
		Management/staftaken	118	136	145	145	27
		Docentschap	2	4	4	4	2
		Kwaliteitsbeheer	21	21	19	20	-1
Totaal Direct niet primair			162	189	194	199	37
Direct	1. Reguliere uitvoeringsprocessen	overig	16	14	13	17	1
		Beroep	16	14	13	11	-5
		Bezwaar	102	90	80	80	-21
		Invoering	119	117	111	115	-5
		Verzoekschrift	59	62	60	64	5
		Vooroverleg	38	40	38	35	-3
	2. Kantoorzicht Middelen	overig	60	56	61	60	0
		heffing	178	165	142	121	-57
		Project Modernisering	0	0	0	0	0
		VnV	11	10	8	8	-4
	3. Toezicht Bullen	overig	46	45	47	46	0
		Boekenonderzoeken uren	107	101	112	109	2
	4. Voorkant/pro-actief	overig	29	28	26	10	-19
		FD benadering	14	15	14	26	11
		FROGO	0	0	0	6	6
		Stella	1	1	2	3	2
	5. Landelijke taken/specials	overig	44	49	47	47	2
		Deurwaarderij	11	2	11	16	6
		ITE	20	16	13	13	9
	6. Lokale en handhavingsregie		70	67	59	47	-23
	7. Vaktechniek		45	48	48	44	-1
	8. Management/staf		1	1	1	1	1
	Andere Directies		10	16	11	9	-1
Totaal Direct			997	959	917	886	-110

Bevindingen onderzoek C&F:

De directe tijd per fte neemt af en de indirecte uren lopen op. De mutaties ten opzichte van 2020 zijn :

- Afwezigheid:
 - Toename ziekte-uren +26 uur
- Indirect:
 - Toename overleg/werkgroepen samen +11 uur
 - Toename personeelsontwikkeling +7 uur
 - Toename startopleiding +35 uur
- Direct niet primair:
 - Begeleiding +9 uur
 - Management/stafzaken +27 uur
- Direct:
 - Afname Bezwaar -21 uur
 - Afname Heffing -57 uur
 - Afname bij Dienstverlening/FD-benadering (-19 uur, landelijke specials/ITE (-9 uur) en handhavingsstrategie (-23 uur)

*Noot: De gepresenteerde fte-bezetting per jaar is gebaseerd op de gemiddelde fte-bezetting over het gehele jaar. (totaal aantal geboekte uren/totale uren per fte per jaar)

A4: Samenstelling personeel in- en uitstroom per dienstjaarcategorie

De directie Control & Finance van de Belastingdienst heeft in 2024 kwantitatief onderzoek uitgevoerd binnen de directie MKB (deelonderzoek één). De grafieken in deze bijlage zijn ter referentie als bronverwijzing geëxtraheerd uit dit onderzoek "Onderzoek productiviteit MKB".

Bron: Onderzoek productiviteit MKB, sectie 4.3.3 pagina 74

Onderstaande tabel presenteert een overzicht van de jaarlijkse samenstelling en de in- en uitstroom van het MKB-personeel gecategoriseerd naar dienstjaren. De 'Eindtotaal'-regel presenteert de som van de bovenstaande waarde.

Rijlabels	2019-12	2020 instroom	2020 doorstroom	2020 uitstroom	2020-12	2021 instroom	2021 doorstroom	2021 uitstroom	2021-12	2022 instroom	2022 doorstroom	2022 uitstroom	2022-12	2023 instroom	2023 doorstroom	2023 uitstroom	2023-12
0 tot 1	250	170	-219	-32	170	301	-142	-28	301	321	-218	-83	321	741	-6	-66	990
1 tot 2	440	42	-176	-45	261	53	-102	-17	195	81	33	-33	275	144	128	-47	500
2 tot 5	327	62	374	-33	730	55	47	-48	784	93	51	-79	849	112	-9	-85	866
5 tot 10	654	28	16	-63	636	42	194	-38	833	63	8	-71	832	69	43	-82	861
10 tot 20	1.192	38	-98	-98	1.033	38	-158	-60	853	35	-303	-59	527	68	314	-40	869
20 tot 30	673	31	88	-54	737	34	119	-28	862	39	-20	-49	831	47	-100	-65	713
30 tot 40	2.085	29	-279	-140	1.695	25	-138	-64	1.519	53	-106	-59	1.406	38	-251	-105	1.087
40+	1.172	13	295	-338	1.142	15	180	-98	1.239	19	550	-145	1.663	38	-64	-313	1.325
(leeg)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	65	6	-	71	-	-56	-15	-
(leeg)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Eindtotaal	6.793	413	-0	-802	6.403	563	-0	-381	6.585	769	-0	-579	6.775	1.257	0	-820	7.212
In % van t-1		6%		-12%		9%		-6%		12%		-9%		19%		-12%	

Bevindingen onderzoek C&F:

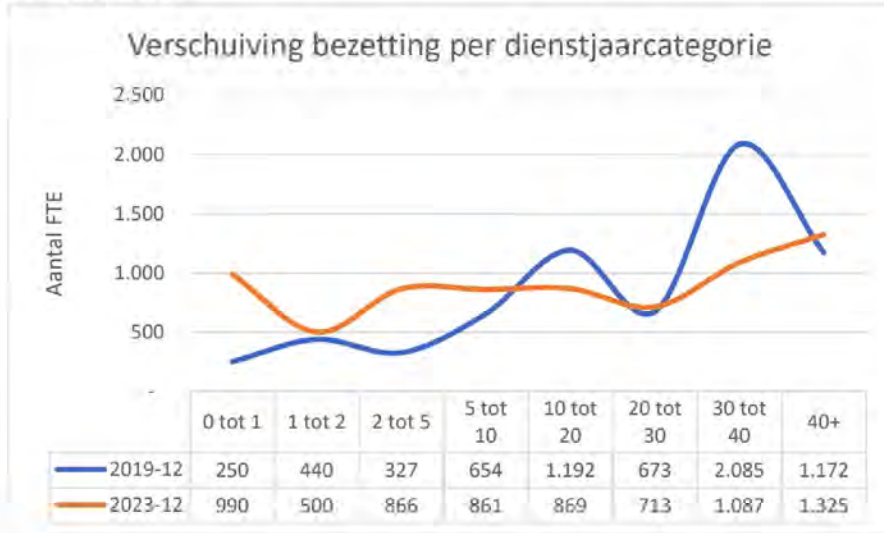
- In 2023 had MKB te maken met een hoge instroom (19%) waarvan relatief veel medewerkers met weinig dienstjaren en een uitstroom (-12%) van medewerkers met relatief veel dienstjaren. Dit leidt tot een afname in ervaring binnen MKB.
- Begin 2020 was het aandeel medewerkers met minder dan 10 jaar werkervaring 25%, eind 2023 is dit aandeel gestegen naar 45% waarvan de helft (21%) minder dan 2 jaar ervaring.
- Het aandeel van personeel met minder dan 5 jaar werkervaring is in 2023 (33% van de bezetting) sterk gegroeid ten opzichte van 2020 (15% van de bezetting).
- De samenstelling MKB-populatie is ten opzichte van 2019 evenwichtiger verdeeld over de dienstjaarcategorieën. Het aandeel 30+-dienstjaren blijft groot.

A5: Personeelontwikkeling fte naar dienstjaar en leeftijdscategorie

De directie Control & Finance van de Belastingdienst heeft in 2024 kwantitatief onderzoek uitgevoerd binnen de directie MKB (deelonderzoek één). De grafieken in deze bijlage zijn ter referentie als bronverwijzing geëxtraheerd uit dit onderzoek "Onderzoek productiviteit MKB".

Bron: Onderzoek productiviteit MKB, sectie 3.2 pagina 40

Onderstaande grafiek presenteert de samenstelling van de MKB-bezetting gecategoriseerd naar dienstjaren. De blauwe lijn vertegenwoordigt het aantal dienstjaren van de MKB-bezetting voor 2019. De oranje lijn vertegenwoordigt het aantal dienstjaren van de MKB-bezetting voor 2023.

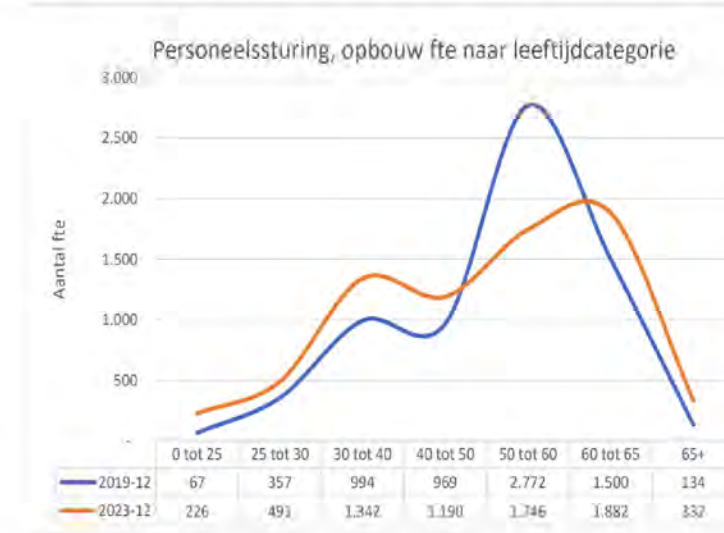


Bevindingen onderzoek C&F:

- Eind 2019: aandeel populatie met < 10 jaar ervaring is 25%.
- Eind 2023: aandeel populatie met < 10 jaar ervaring is 45%, hiervan heeft 21% minder dan 2 jaar ervaring.

Bron: Onderzoek productiviteit MKB, sectie 3.2 pagina 39

Onderstaande grafiek presenteert de samenstelling van de MKB-bezetting gecategoriseerd naar leeftijd. De blauwe lijn vertegenwoordigt de leeftijd van de MKB-bezetting voor 2019. De oranje lijn vertegenwoordigt de leeftijd van de MKB-bezetting voor 2023.



Bevindingen onderzoek C&F:

- Door werving is de populatie in 2023 beter verdeeld over de leeftijdscategorieën.
- Er is wel een personeelsrisico: 31% van de MKB-bezetting is ouder dan 60 jaar.

Bijlage B

Overzicht (door)ontwikkelings- mogelijkheden vanuit de werksessies

B1: (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Besturingsmodel en instrumentarium (1/2)

Hypothese: Het toegepaste instrumentarium (werkwijzen, rapportages, overlegstructuren, etc.) om de productie te plannen en uit te voeren is onvoldoende effectief.



1. Versterken sturing



2. Versterken bezetting en competenties



3. Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen



4. Verbeteren IT-ondersteuning

Bevindingen voor beide processen:

1 Aansturing door regiodirecteuren naar portefeuillehouder en teamleiders en verder naar medewerkers – en/of elkaar aanspreken op (behaalde) resultaten vinden wisselend gedisciplineerd plaats.

5 Sturing en begeleiding vooraf en gedurende de uitvoering vinden wisselend plaats. Dit heeft invloed op de tijdsbesteding en efficiency in de uitvoering (diepgraven waar dit niet nodig is).

(Door)ontwikkelingsmogelijkheden:

- A. Organiseer of behoud aandacht voor een structurele dialoog over onderhanden werk en de behaalde resultaten op alle niveaus (directie, teamleider, medewerker). Denk aan regionale intervisiesessies (gluren bij de burens, weekstarts, etc.), het delen van een visualisatie van kpi's (bijvoorbeeld KANBAN in Teams of gedeeld scherm op kantoor). Het doel is het versterken van de collectieve verantwoordelijkheid vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.
- B. Borg in (bestaande) trainingen dat teamleiders bekend zijn met de AWB-inzichten die het ADP-dashboard kan bieden en hoe ze dit kunnen gebruiken in het dagelijks werk, zodat dit instrument beter wordt benut.
- C. Biedt leiderschapstrainingen aan voor leidinggevendenden over aanspreken en aansturing van medewerkers en toets dit ook in de praktijk. Dit versterkt competenties passend bij de rol en borgt uniformering in de rolomvatting MKB-breed.
- D. Borg dat medewerkers het eigen P-gesprek (tussentijds en jaareinde) voorbereiden aan de hand van individuele prestaties op kpi's. Dit stimuleert het gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap op de (collectieve) prestaties. Borg dat organisatiebreed periodieke voortgangsgesprekken de standaard worden en/of uitgevoerd worden.
- E. Stimuleer het volgen van de aanwezigheids trainingen voor teamleiders, zodat deze inhoudelijk mee kunnen denken met medewerkers met als doel dat teamleider en medewerker elkaars taal begrijpen en een betere (prestatie)dialoog kunnen voeren.
- F. Betrek bij boekenonderzoeken medewerkers in het planproces aan de voorkant. Dit borgt gedeeld eigenaarschap.
- G. Introduceer vaste kantoordagen met afspraken over aanwezigheid, waardoor medewerkers eenvoudiger kennis uitwisselen en sneller een netwerk opbouwen.

- A. Maak beter gebruik van vooraf ingevulde teksten in schermen van controledossier ATB; deze kunnen dienen als voorbeeld van de wijze van vastlegging.
- B. Richt een projectmanagementtool in met gebudgetteerde uren per boekenonderzoek(fase), gekoppeld aan het controleprogramma.
- C. Breng focus aan en in de uitvoering van de controleopdracht door eerder met de vaktechnische adviseur af te stemmen. Houd tijdig vaste periodieke voortgangsoverleggen per controlemedewerker, waarin de status en gemaakte afslagen per boekenonderzoek met de teamleider en/of de VTA worden besproken.
- D. Maak meer gebruik van het in het handboek controle benoemde materialiteitsmodel voor de mate van diepgang van het onderzoek.

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
1A		Hoog	Laag
1B		Midden	Laag
1C		Midden	Laag
1D		Hoog	Laag
1E		Hoog	Midden
1F		Midden	Laag
1G		Midden	Laag

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
5A		Laag	Midden
5B		Midden	Laag
5C		Hoog	Laag
5D		Midden	Laag

B1: (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Besturingsmodel en instrumentarium (2/2)

Hypothese: Het toegepaste instrumentarium (werkwijzen, rapportages, overlegstructuren, etc.) om de productie te plannen en uit te voeren is onvoldoende effectief.




-  1. Versterken sturing
-  2. Versterken bezetting en competenties
-  3. Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen
-  4. Verbeteren IT-ondersteuning

Bevindingen voor beide processen:

- 11** Gebruik van de beschikbare managementinformatie vindt wisselend plaats op verschillende locaties en door verschillende teamleiders. Hierdoor is er niet overal sprake van een eenduidig beeld op prestaties op het niveau van uitvoering. Daarnaast is het opstellen van managementinformatie tijdsintensief.

(Door)ontwikkelingsmogelijkheden:

- A. Breng focus aan in de uitvoering van de controleopdracht door eerder met de vaktechnisch adviseur af te stemmen. Houd periodieke voortgangsoverleggen per controlemedewerker, waarin de status en gemaakte afslagen per boekenonderzoek met de teamleider of de VTA worden besproken en de medewerker wordt uitgedaagd op diepgang en doorlooptijd.
- B. Implementeer projectfasen per boekenonderzoek en eventueel langlopende en complexe bezwaarbehandeling in 'SAP-tijd', zodat er meer inzicht vergaard kan worden in de urenbesteding, productiviteit en mogelijke inefficiënties per fase in de boekenonderzoek- en bezwaarschriftenafhandeling. Voorwaarde hierbij is dat de medewerker uren op de juiste manier boekt. Een redelijkheidscontrole op de geschreven uren kan worden uitgevoerd door bijvoorbeeld een Teamleider of VTA.
- C. Zet in op het verbeteren van het datawarehouse en inzichten, zodat data eenvoudiger ontsloten kan worden om het handwerk bij de performancerapportages te verminderen.
- D. Verhoog de frequentie waarmee het ADP-dashboard managementinformatie levert voor teamleiders (meer dan huidige wekelijkse frequentie).

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
11A		Hoog	Laag
11B		Midden	Hoog
11C		Midden	Midden
11D		Hoog	Hoog

Bevindingen voor specifiek bezwaren

- 2** De wijze waarop de prestatie op de AWB-norm tot stand komt, vertroebelt de uitkomsten van MKB op het niveau van een locatie of team.

- A. Stel naast de huidige BAM-IH-monitor ook een BAM-monitor op voor VpB-bezwaren.

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
2A		Hoog	Midden

B1: (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Bezetting

Hypothese: De bezetting met bijbehorende productiviteitsnorm sluit niet aan bij de benodigde tijd om het werk uit te voeren.



1. Versterken sturing



2. Versterken bezetting en competenties



3. Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen



4. Verbeteren IT-ondersteuning

Bevindingen voor beide processen:

(Door)ontwikkelingsmogelijkheden:

6 Door een toename van de tijd benodigd voor opleidingen (indirecte tijd) is er een afname van het aantal beschikbare uren voor de uitvoering (directe tijd), zowel in totale opleidingstijd als opleidingsuren per fte. Dit betreft zowel nieuw personeel in opleiding, alsook ervaren personeel dat collega's begeleidt en opleidt.

- A. Maak maatwerk van de interne opleiding voor controlemedewerkers boekenonderzoek/bezwaarmedewerkers op basis van kennis of ervaring die een medewerker reeds bezit op basis van entreetoetsen (vrijstelling op onderdelen). Trek fiscaliteit en controle uit elkaar in de opleiding, dit zorgt voor versnelde instroom. De bezwaar-opleiding is momenteel al in ontwikkeling hiervoor.
- B. Houd vast aan de ingezette lijn om na te denken over alternatieve opleidingen en aanvullende manieren van opleiden, zoals, onder andere, digitale coach bezwaar (al in ontwikkeling), online versus klassikaal en het werkend leren door middel van een controleleider om de belasting voor de medewerker te verminderen.

8 De structuur om van elkaar te leren (bijvoorbeeld tussen locaties) wordt nog onvoldoende benut.

- A. Versterk de huidige structuur met adviestafels en lokale portefeuillehouders, zodat best practices tussen locaties worden gedeeld voor boekenonderzoek en bezwaren. Bijvoorbeeld door laagdrempelige kennisdelingssessies (telkens een ander team aan het woord), zodat kennis sneller door de organisatie wordt verspreid.
- B. Maak gebruik van de ingerichte communicatiestructuur om landelijke afspraken te delen en te vertalen op lokaal niveau.

7 Er is sprake van onderbezetting in de operatie. De gewenste bezetting sluit niet aan op de huidige formatie. De uitstroom wordt niet opgevangen door instroom, ook omdat instroom geremd wordt door het aantal opleidingsplaatsen voor boekenonderzoek.

- A. Breid het aantal opleidingsplaatsen interne opleiding controlemedewerker boekenonderzoek uit naar meer plekken in Nederland. Sluit het aantal begeleidingsplaatsen op de locaties hierop aan.
- B. Maak maatwerk van de interne opleiding voor controlemedewerkers boekenonderzoek/bezwaarmedewerkers op basis van kennis of ervaring die een medewerker reeds bezit op basis van entreetoetsen (vrijstelling op onderdelen). Trek fiscaliteit en controle uit elkaar in de opleiding, dit zorgt voor versnelde instroom. De bezwaar-opleiding is momenteel al in ontwikkeling hiervoor.
- C. Implementeer feedbackmomenten richting de trainer, om de huidige opleidingsstructuur verder te verbeteren.
- D. Onderzoek de uitbreidingscapaciteit in regio's waar personeelwerving relatief eenvoudig is ten opzichte van andere regio's.

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
6A		Hoog	Hoog
6B		Hoog	Midden

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
8A		Laag	Midden
8B		Laag	Laag

7A		Midden	Midden
7B		Hoog	Hoog
7C		Laag	Laag
7D		Midden	Hoog

B1: (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Opleiding en begeleiding

Hypothese: Opleiding en begeleiding van nieuwe medewerkers leidt niet direct tot dezelfde productie als ervaren medewerkers.



1. Versterken sturing



2. Versterken bezetting en competenties



3. Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen



4. Verbeteren IT-ondersteuning

Bevindingen voor beide processen:

9

Het aandeel van relatief onervaren medewerkers, geworven in een krappe arbeidsmarkt, is de laatste jaren toegenomen. Dit bemoeilijkt de opgave van de uitvoering, omdat deze medewerkers:

- minder directe uren tot hun beschikking hebben door opleiding en begeleiding;
- gemiddeld meer tijd besteden aan boekenonderzoeken en bezwaren door het ontbreken van de ervaringsjaren;

(Door)ontwikkelingsmogelijkheden:

- Vervolg de ontwikkeling van een modulair opleidingsaanbod om individuele opleidingsbehoeften flexibel in te kunnen vullen.
- Structureer de samenwerking tussen ervaren en minder ervaren medewerkers nader: bijv. het uitvoeren bij bepaald type onderzoek, zodat de kennis van minder ervaren medewerkers sneller verhoogd wordt (meester-metgezel).
- Scherp de wervingsstrategie aan, zodat medewerkers met relevante werkervaring wel ingezet kunnen worden en ze de verplichte trainingen flexibel kunnen doorlopen. Stem dit af met SSO O&P en overweeg samenwerkingsverbanden met mbo's, Hogescholen en Universiteiten.
- Breng de opleidingstijd normatief in balans met de uit te voeren rol/functie en ervaring en stuur hierop.
- Blijf bij de werving van personeel zoeken naar een evenwichtige balans tussen de verschillende leeftijdscategorieën.
- Structureer het gebruik van de 'Exit Monitor' en de exitgesprekken tussen medewerker en teamleider om gerichte interventies te plegen om personeel te behouden (bijvoorbeeld door het verhogen van werkplezier).
- Breng een koppeling aan tussen de leer- en ontwikkeltrajecten van de verschillende functies/rollen en stel hier vooraf studiebelastingsuren voor vast. Hierdoor kan in het werk- en productieplan een inschatting worden gemaakt van het moment waarop een medewerker volledig voor productie kan worden ingezet.
- Stimuleer het volgen van de aanwezige vakinhoudelijke trainingen voor teamleiders, zodat deze inhoudelijk mee kunnen denken met medewerkers met als doel dat teamleider en medewerker elkaars taal begrijpen en een betere (prestatie)dialogoog kunnen voeren.

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
9A		Laag	Midden
9B		Midden	Laag
9C		Midden	Hoog
9D		Midden	Laag
9E		Midden	Laag
9F		Hoog	Midden
9G		Midden	Laag
9H		Hoog	Midden

B1: (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Mutaties in werkpakket

Hypothese: Mutaties en trends in de instroom van het werkpakket (bijv. complexiteit in de mix) sluit niet aan bij vastgestelde normering van het werkpakket.



1. Versterken sturing



2. Versterken bezetting en competenties



3. Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen



4. Verbeteren IT-ondersteuning

Bevindingen voor specifiek boekenonderzoek

(Door)ontwikkelingsmogelijkheden:

3

Een aantal oorzaken liggen ten grondslag aan de toegenomen gemiddelde tijdsbesteding per boekenonderzoek:

- Toename van het relatieve aantal complexere onderzoeken in de totale mix
- De toegenomen aandacht voor dossiervorming
- De afstemmingstijd met de MKB'er is toegenomen door het veranderende speelveld en de gepercipieerd toegenomen weerstand

- Investeer in de relatie met de MKB'er of adviseur door controlemedewerkers meer op locatie bij de MKB'er te laten werken. Dit vergemakkelijkt afstemming en kost minder tijd dan de werkwijze die nu dominant voorkomt (op afstand en digitaal). Dit vraagt 'durf'; trek hierbij samen op met een ervaren medewerker zodat deze ook kan begeleiden op het ontwikkelen van deze competenties (meester-metgezel).
- Bespreek aanpak, proces en tijdslijnen vooraf duidelijk en maak hier afspraken over met de MKB'er of adviseur. Dit draagt bij aan heldere verwachtingen, geeft beter inzicht in benodigde tijd en vergroot draagvlak.
- Zorg dat op het niveau van kantoren handavingsplannen zodanig zijn dat er een mix ontstaat tussen diepgaande en minder diepgaande onderzoeken.
- Werk de normtijd bij op basis van de nieuwe realiteit en mix en de ambitie van de afdeling MKB.
- Borg dat, reeds in de handavingsplannen, het werkpakket een mix is van onderzoeken met lange en korte doorlooptijd voor elk kantoor (is nu wisselend) en bepaal welke onderzoeken bijdragen aan een zo hoog mogelijke effectiviteit en efficiency in relatie tot uitvoerbaarheid.

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
3A		Hoog	Midden
3B		Hoog	Midden
3C		Hoog	Midden
3D		Hoog	Laag
3E		Hoog	Hoog

B1: (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – Processen

Hypothese: Processen zijn inefficiënt in operationele uitvoering.

-  1. Verstrekken sturing
-  2. Verstrekken bezetting en competenties
-  3. Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen
-  4. Verbeteren IT-ondersteuning

Bevindingen voor beide processen:

- 12** Binnen beide processen is er door de kpi-focus (AWB-norm bezwaren en aantallen boekenonderzoeken) minder aandacht dan benodigd voor innovatie en procesverbeteringen.




Bevindingen voor specifiek bezwaren:





- 4** Een aantal oorzaken liggen ten grondslag aan de (gepercipieerd) toegenomen gemiddelde tijdsbesteding per bezwaar:
- De toegenomen vereisten aan dossiervorming
 - De afstemmingstijd met de MKB'er is toegenomen

(Door)ontwikkelingsmogelijkheden:

- A. Organiseer of behoud aandacht voor een structurele dialoog over onderhanden werk en de behaalde resultaten op alle niveaus (directie, teamleider, medewerker). Denk aan regionale intervisiesessies (gluren bij de burens, weekstarts, etc.), het delen van een visualisatie van kpi's (bijvoorbeeld KANBAN in Teams of gedeeld scherm op kantoor). Het doel is het versterken van de collectieve verantwoordelijkheid vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.
- B. Verzeker terugkoppeling naar de medewerker wanneer hij/zij een nieuw idee aandraagt via de gebruikelijke communicatielijnen (signalenproces), zodat de medewerker gehoord wordt.
- C. Zet proces mining in op de huidige processen om het feitelijk procesverloop over de gehele keten te analyseren en te monitoren, zodat de organisatie SLA-afspraken kan monitoren, kan acteren op procesoptimalisatie en het gesprek kan voeren op feiten.

- A. Blijf investeren in de relatie met de indiener: aan de voorkant door gebruik te maken van beschikbare contactgegevens en de medewerker tijdig contact te laten leggen met indiener / contactpersoon onderzoek, maar ook gedurende het proces. Voorkeur heeft hierbij telefonisch contact te leggen. Hierbij kunnen trainingen voor gesprekstechnieken gegeven worden om communicatie te verbeteren.
- B. Benut de huidige structuur van vaktechnische medewerkers optimaal door dit onder de aandacht te brengen bij medewerkers met minder ervaring, specifiek in het geval van complexe en langlopende bezwaren.

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
12A		Hoog	Laag
12B		Laag	Laag
12C		Midden	Hoog

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
4A	 	Hoog	Midden
4B	 	Hoog	Laag

B1: (Door)ontwikkelingsmogelijkheden – IT

Hypothese: IT ondersteunt het proces en de uitvoering onvoldoende.



1. Versterken sturing



2. Versterken bezetting en competenties



3. Optimaliseren plannings- en uitvoeringsprocessen



4. Verbeteren IT-ondersteuning

Bevindingen voor beide processen:

(Door)ontwikkelingsmogelijkheden:

10 ICT-middelen ondersteunen de operationele processen, maar leiden tot inefficiënties, door trage werking, rework en handwerk. Geïdentificeerde knelpunten worden niet of vertraagd opgepakt door ontbreken ICT-budget en prioriteitstelling ICT, waardoor oplossingen op zich laten wachten.

- A. Introduceer pop-ups / melding-features in de IT-systemen om medewerkers actief meldingen te kunnen sturen of te kunnen wijzen op naderende deadlines.
- B. Blijf aandringen om meer capaciteit en/of prioriteit bij ICT te organiseren door gericht per initiatief de impact op de operatie in kaart te brengen.
- C. Versnel en/of borg budget voor de integratie van IT-systemen of implementatie van een overkoepelend systeem voor alle typen bezwaarschriften.
- D. Ontwikkel 'track and trace'-systemen richting de klant (bezwaren), zodat de klant dezelfde informatie beschikbaar heeft rondom het proces en informatie zelf kan indienen (self-service).
- E. Reserveer jaarlijks capaciteit/uren om ICT-knelpunten (laaghangend fruit) op te pakken vanuit MKB.
- F. Reduceer handwerk en ontwikkel een datawarehouse (single point of truth) van waaruit rapportages periodiek geautomatiseerd kunnen worden ontsloten, zodat de medewerkers de essentiële informatie gericht tot zich krijgen.
- G. Verwerf van (moderne) analyse systemen en applicaties bij boekenonderzoek om kwaliteit en efficiency te vergroten. Bijvoorbeeld het kunnen uitvoeren van vergelijkende analyse op interne en externe audit files.
- H. Zorg dat het aantal licenties op applicaties (denk Adobe Pro) aansluit op de behoefte en het gebruik.
- I. Digitaal werken is de norm. Versterk de digitale vaardigheid bij medewerkers (al langer in dienst).

Nr.	Verbeterthema	Impact	Effort
10A		Hoog	Hoog
10B		Laag	Laag
10C		Hoog	Hoog
10D		Hoog	Hoog
10E		Hoog	Hoog
10F		Hoog	Hoog
10G		Hoog	Hoog
10H		Midden	Midden
10I		Midden	Midden

Bijlage C

Deelnemende contactpersonen

C1: Overzicht interviews

Interviews		
Naam	Functie / Rol	Datum
		Meerdere momenten
		Meerdere momenten
		Meerdere momenten
		03-05-2024
		16-05-2024
		16-05-2024
		28-05-2024
		28-05-2024
		29-05-2024
		29-05-2024
		31-05-2024
		31-05-2024
		03-06-2024
		03-06-2024
		03-06-2024
		03-06-2024
		11-06-2024
		11-06-2024
		20-06-2024
		20-06-2024
		05-07-2024
		16-07-2024

5.1.2e

C2: Overzicht deelnemers werksessies

Werksessie 10 juli (bezwaarschriften en boekenonderzoek)	
Naam	Functie / Rol
	5.1.2e

Werksessie 18 juli (bezwaarschriften)	
Naam	Functie / Rol
	5.1.2e

Werksessie 18 juli (boekenonderzoek)	
Naam	Functie / Rol
	5.1.2e

C3: Overzicht begeleidingscommissie en klankbordgroep

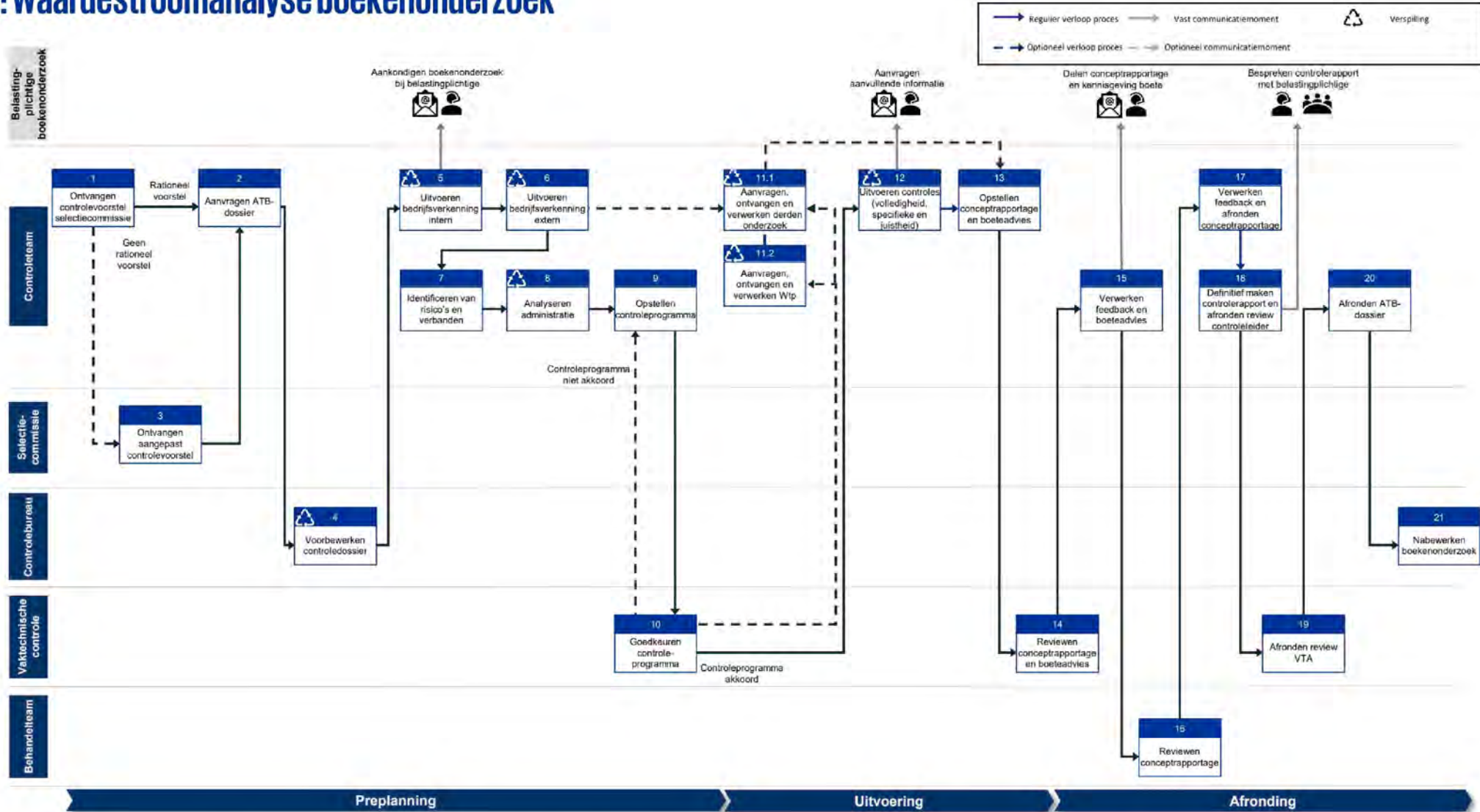
Begeleidingscommissie	
Naam	Functie / Rol
	5.1.2e

Klankbordgroep	
Naam	Functie / Rol
	5.1.2e

Bijlage D

Waardestroomanalyse en verspillingen

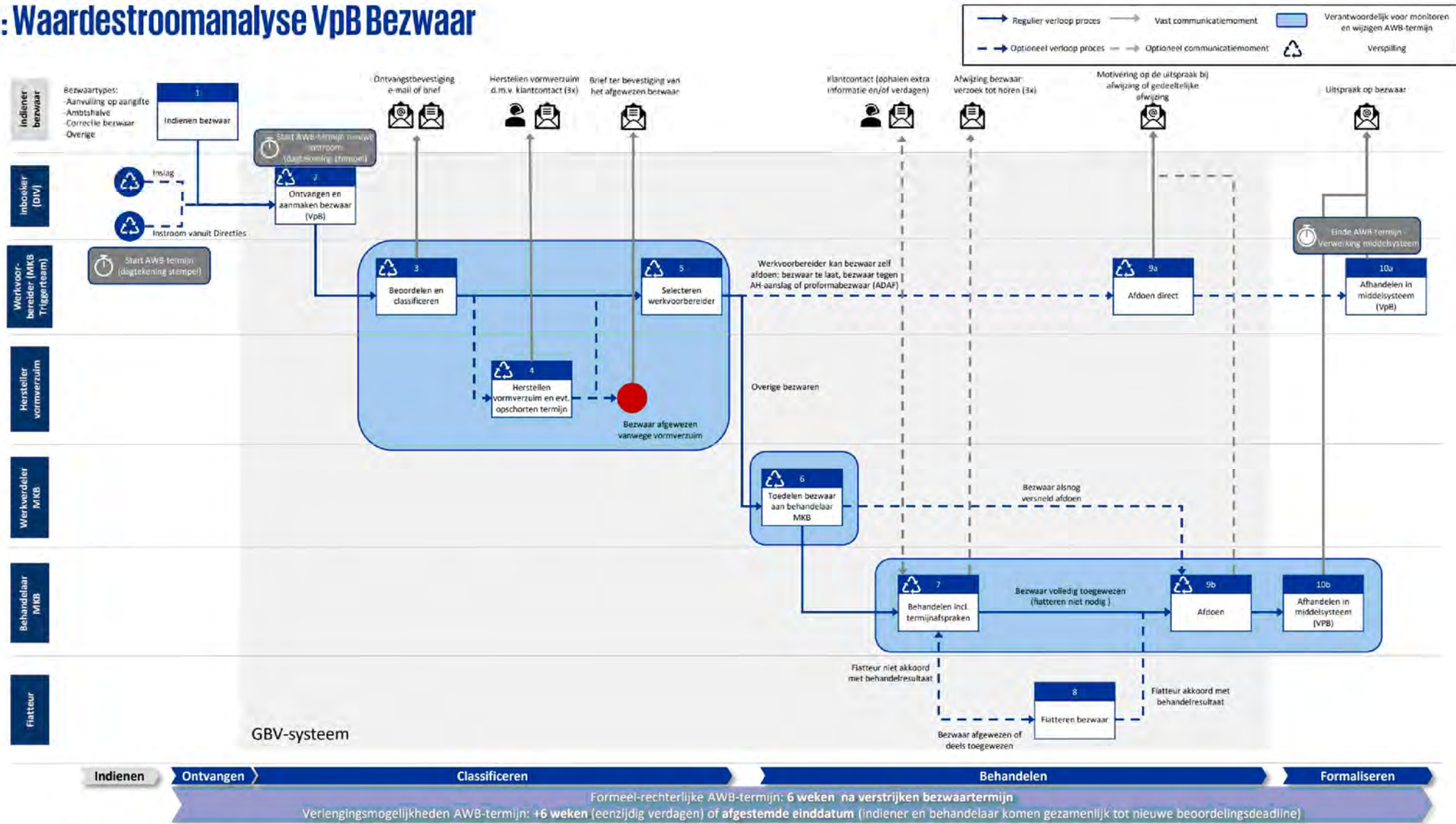
D1: Waardestroomanalyse boekenonderzoek



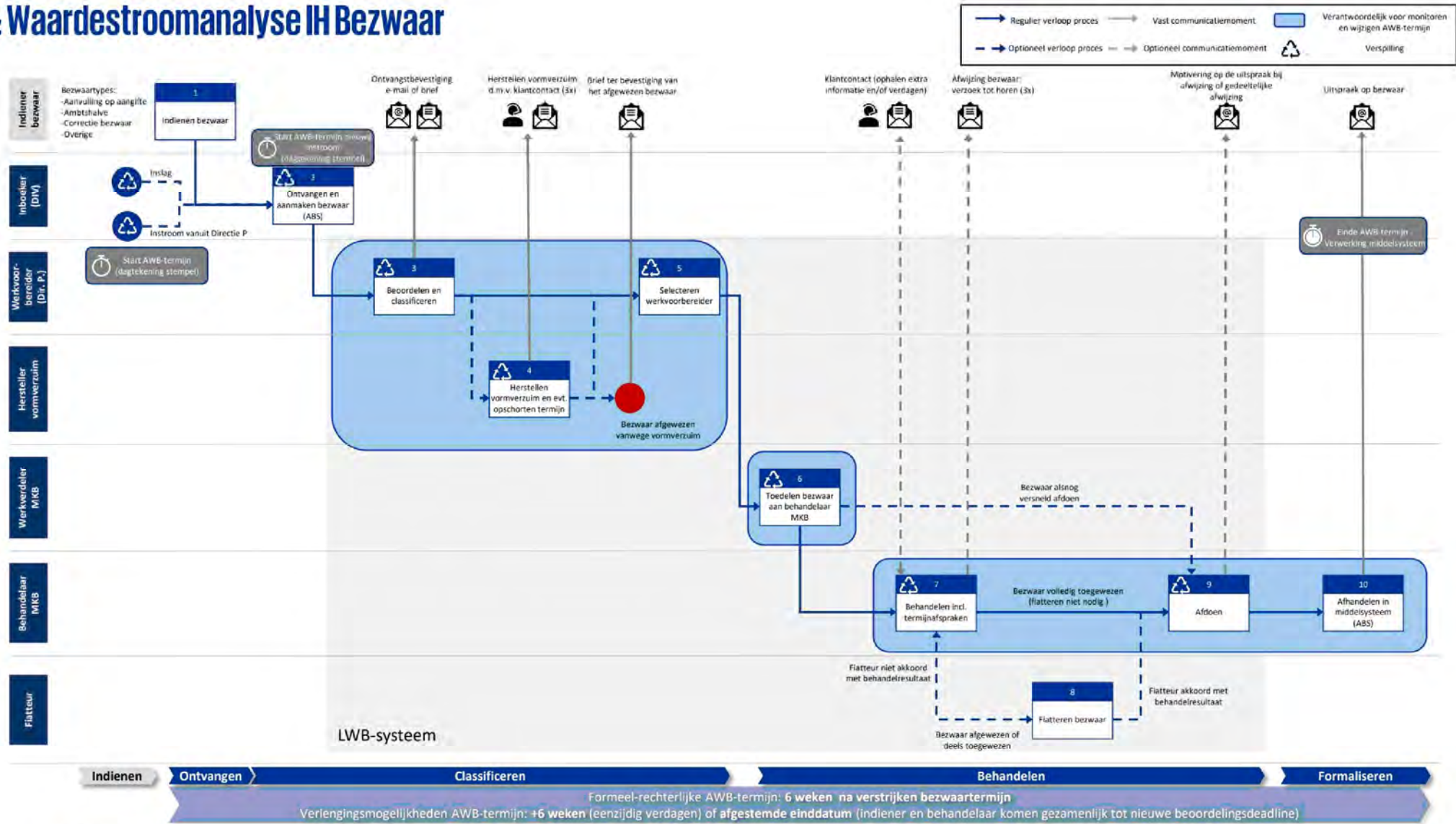
D1: Geïdentificeerde verspillingen boekenonderzoek

Proceestap	Beschrijving verspilling
4	Het controlebureau zet het controledossier klaar en vult deze met informatie. Deze informatie is niet altijd actueel en is verspreid over meerdere systemen.
5	Medewerkers ervaren inefficiënties bij het uitvoeren van de bedrijfsverkenning intern doordat informatie klaargezet door het controlebureau niet altijd actueel is en verspreid is over verschillende systemen.
6	Afstemming met de belastingplichtige (MKB'er) vraagt meer tijd dan voorheen. Het duurt langer en kost meer energie om de benodigde informatie te verkrijgen.
8	Medewerkers ervaren dat de kwaliteit van de administratie bij MKB'ers afneemt. Hierdoor duurt het langer om de benodigde informatie te verzamelen.
11	Afhankelijkheden binnen het boekenonderzoek (bijvoorbeeld van IT Audit) zorgen voor vertragingen in de doorlooptijd doordat prioriteitstellingen onvoldoende op elkaar zijn afgestemd.
12	De mate waarin en de wijze waarop er afstemming is tussen de behandelaar, de teamleider en de vaktechnisch adviseur over de mate van diepgang waarop het boekenonderzoek uitgevoerd dient te worden, wisselen. Het handboek controle en de audit tool (ATB) bieden de te nemen processtappen, de norm in het toezicht en bijbehorende materialiteit. Er blijft echter een zekere mate van professionele vrijheid in de mate van diepgang.
12	Medewerkers geven aan steeds meer tijd kwijt te zijn aan vastlegging in het dossier doordat zij hogere eisen ervaren vanuit de interne kwaliteitscontrole ten behoeve van de FIX-rapportage.

D2: Waardestroomanalyse VpB Bezwaar



D2: Waardestroomanalyse IH Bezwaar



D2: Geïdentificeerde verspillingen bezwaren (IH & VpB)

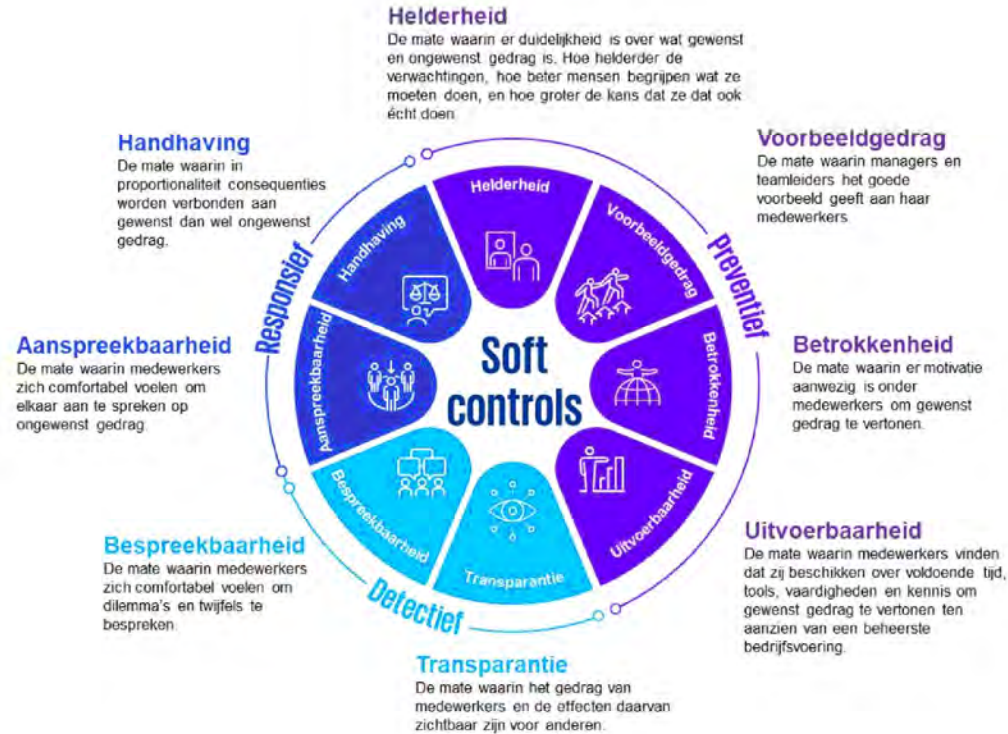
Processtap	Beschrijving verspilling
Instroom	Bezwaren die door inslag al buiten AWB-norm ontvangen worden.
Instroom	Geworven medewerkers vanuit andere directies nemen hun productiecijfers en AWB-percentages mee naar hun nieuwe directie.
2	Doorsturen van het bezwaar door de inboeker laat op zich wachten.
3	Classificatie werkvoorbereider laat op zich wachten.
3 + 7	Afwijzen van een bezwaar mag pas wanneer de indiener drie keer een verzoek tot horen heeft ontvangen.
4	Reactie van de indiener blijft uit bij vormverzuim.
5	Toedelen van het bezwaar aan de locatie of directie gebeurt onjuist.
6	Toedelen van het bezwaar door de werkverdelers aan de behandelaar gebeurt vertraagd.
7	Bezwaren waarbij de klant niet bereikt wordt om een nieuwe datum te overleggen.
7	Reactie van de indiener blijft uit bij het verzoek tot extra informatie voor beoordeling, waardoor doorlooptijd oploopt.
7	Opvolgen van het bezwaar door de behandelaar volgt te laat.
7	AWB-termijnaanpassingen lukken alleen voor het verstrijken van de wettelijke termijn voor IH, waardoor tijdige actie noodzakelijk is. In het geval van uitzonderingen kan fouterstel worden toegepast in LWB.
7	Aanleveren van informatie dient steeds uitgebreider (gedetailleerd en meer velden) gedaan te worden door de behandelaar.
9	Er bestaan geen heldere richtlijnen voor de behandelaar over wanneer een bezwaar afgerond dient te worden.

Bijlagen E

KPMG Soft Controls Model

E: KPMG Soft Controls Model

Soft controls zijn de niet tastbare maar wel gedrag beïnvloedende factoren die bestaan in organisaties. KPMG heeft een soft controls model ontwikkeld op basis van een wetenschappelijk onderzoek naar 150 incidenten binnen organisaties. Het model geeft antwoord op de vraag 'waarom goede mensen soms foute dingen doen'. Uit het onderzoek is gebleken dat er acht dimensies zijn (de 'soft controls') die hieraan ten grondslag liggen. Deze zijn onderverdeeld in preventieve, detectieve en responsieve soft controls. Als de soft controls in een organisatie goed ontwikkeld zijn, neemt de kans op ongewenst gedrag en incidenten af. Het KPMG Soft Controls Model inclusief de definities van de verschillende soft controls is opgenomen in onderstaande figuur.





kpmg.com/socialmedia

© 2024 KPMG Accountants N.V., a Dutch limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Documentclassificatie: KPMG Confidential