



Optimalisatie organisatie

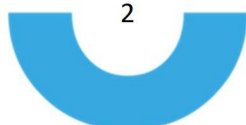
Noordelijk Belastingkantoor – oktober 2020





Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
 - 1.1 Wat vragen wij van onze medewerkers?
 - 1.2 Hoe het nu is?
 - 1.3 Wat wij gaan doen?
 - 1.4 Werkenderwijs
 - 1.5 Wat betekent de optimalisatie voor medewerkers?
 - 1.6 Wat betekent de optimalisatie voor de formatie?





1 Inleiding

Waar wij als organisatie naar toe willen is een lerende organisatie die volop in beweging is en het verschil maakt met onze dienstverlening. Hierbij is het heel belangrijk dat de medewerkers meer aandacht krijgen en zich persoonlijk kunnen ontwikkelen. Dit zijn dan ook de belangrijkste redenen om eens kritisch naar onze huidige organisatie te kijken en waarom een optimalisatie nodig is om dit te realiseren.



Aandacht

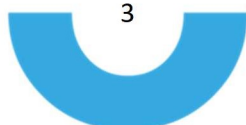
Voldoende aandacht geven aan medewerkers, zodat de medewerkers hun taken goed kunnen uitvoeren en zich persoonlijk kunnen ontwikkelen. De medewerkers denken in klantbelang en leveren maatwerk. De vraag achter de vraag kennen en daarop inspelen. Een organisatie waar medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen en voldoende ondersteuning en aandacht krijgen van leidinggevenden. Daarom voegen wij een leidinggevende laag toe aan de structuur. Naast span of attention (aandacht) houden we ook rekening met de span of control (teams met maximaal 20 medewerkers). Deze toevoeging maakt het verschil voor zowel de medewerker als de klant.

Lerende organisatie

Het Noordelijk Belastingkantoor wil steeds verbeteren en is een lerende organisatie. Fouten maken mag, maar wij trekken hier wel lering uit. We bereiden ons voor op de toekomst en werken toe naar een excellente dienstverlening.

In beweging

Voor het Noordelijk Belastingkantoor is het duidelijk wat enerzijds de klant verwacht van een overheidsorganisatie: begrijpelijke, eerlijke communicatie en snelle, transparante dienstverlening en anderzijds wat de medewerker van onze leidinggevende mag verwachten. Voldoende aandacht om zich verder te ontwikkelen richting een organisatie die continu in beweging is en anticipeert op de toekomst. De technologie en innovaties gaan snel.





De organisatie moet zich voorbereiden op toekomstige ontwikkelingen om hier snel en adequaat op in te kunnen spelen en door mee te bewegen.

Verschil maken met dienstverlening

In het directieplan 2020 spreekt het Noordelijk Belastingkantoor de ambitie uit om als publiekrechtelijke organisatie het verschil te gaan maken in de dienstverlening.

Door het accent op de klant te verstevigen. Maar ook door met behulp van slimme technologie en innovaties die de dienstverlening efficiënter maken zonder de klant uit het oog te verliezen. Om de ambities uit het directieplan uit te kunnen voeren is het nodig om op een andere manier te gaan werken en de organisatie anders in te richten.

De dienstverlening en uitvoeringsorganisatie is op een klassieke en eenzijdige (van binnen naar buiten) manier georganiseerd. Daardoor missen we de focus op de klant en het leveren maatwerk. Wat in individuele gevallen nodig is. Dit vraagt om een andere manier van dienstverlening. Er zijn regels, maar geen situatie is gelijk. Iedere klant zit er anders bij. Waar mogelijk passen wij maatwerk toe.

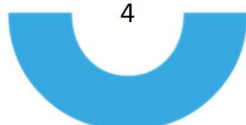
1.1 Wat vragen wij van onze medewerkers?

Wij willen graag dat medewerkers op de juiste plek zitten en verder kijken dan hun eigen werk en de kaders waarbinnen zij hun taken uitvoeren. Medewerkers die de mens in de klant zien en maatwerk aanbieden als dat nodig is. De medewerkers worden door een mix van technologie, innovaties, gerichte opleiding, coaching en toekomstperspectief (strategische personeelsplanning) gefaciliteerd in het handelen. Dat gaat uit van mens en maat en minder van regel en proces.

Vanuit de huidige situatie willen we de medewerkers ontwikkelen naar de juiste functie op het juiste moment. Ook sluiten we maatwerk niet uit wanneer wij dat nodig vinden. Het doel is om individueel- en organisatiebelang in balans te brengen. In onze dienstverleningsvisie 'Het is mensenwerk' gaan we uit van de volgende uitgangspunten:

- **Onze dienstverlening is van ons allemaal**
Het gehele Noordelijk Belastingkantoor voelt zich verantwoordelijk voor een klantgerichte dienstverlening. Alle medewerkers realiseren zich dat zij een onderdeel zijn van het gehele dienstverleningsproces.
- **Onze dienstverlening is voor iedereen toegankelijk**
Digitaal vaardig of totaal niet? Alle klanten kunnen terecht bij het Noordelijk Belastingkantoor op de manier die bij ze past. Digitaal streven we naar 24/7 onlinedienstverlening, ons KCC is telefonisch uitstekend bereikbaar en voor wie het nodig is, is persoonlijk contact mogelijk.
- **Onze dienstverlening is (ver)bindend**
Onze medewerkers werken samen aan een excellente dienstverlening. Lost een medewerker een vraag binnen zijn eigen expertise niet op, weet hij wie hij moet inschakelen om de klant alsnog te helpen.

Met het vaststellen en uitdragen van deze visie maken we het gehele Noordelijk Belastingkantoor bewust van en verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de dienstverlening. Wij willen dat alle medewerkers zich met de dienstverlening verbonden voelen en zich hier met hun handelen aan committeren.

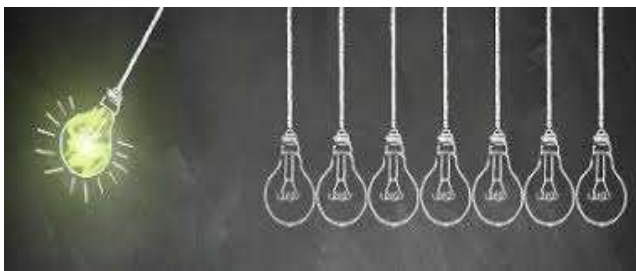




Deze visie sluit ook aan op de kernwaarden die we in ons directieplan hebben geformuleerd:



Samenwerkingskracht



Innovatie

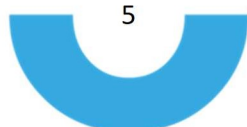


Sociaal menselijk

1.2 Hoe het nu is?

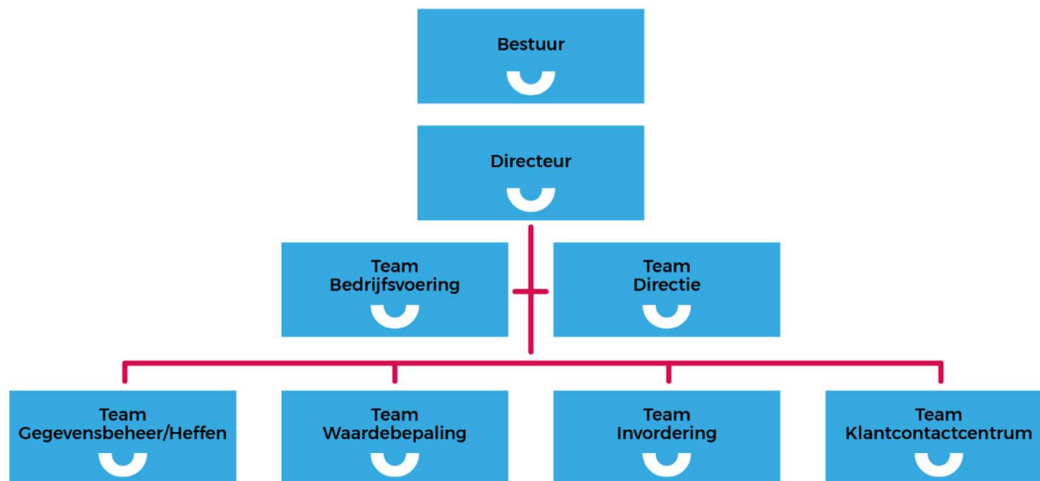
Het Noordelijk Belastingkantoor is klassiek ingericht met teams die gaan over een gedeelte van het belastingproces. De verschillende teams houden zich bezig met hun eigen specialisatie en voeren daar alle werkzaamheden voor uit. De teams worden aangestuurd door managers. De managers worden ondersteund door senioren. Ieder team voert zijn eigen proces uit. Er vindt op hoofdlijnen overleg plaats tussen de managers en senioren van de teams. De samenwerking tussen de verschillende teams is niet vanzelfsprekend om het dienstverleningsproces als geheel in te kunnen vullen.

Ook de aandacht van de managers is beperkt door de grootte van de teams.





Huidige organisatiestructuur



Afbeelding 1 IST situatie Noordelijk Belastingkantoor

1.3 Wat wij gaan doen?

Per 1 januari 2021 werken we binnen het Noordelijk Belastingkantoor met een front- en backoffice. De directeur heeft ondersteuning van een kleine, stevige staf. Het bedrijfsbureau valt onder aansturing van de directeur.

Front- en backoffice

De frontoffice is verantwoordelijk voor de voorkant van de dienstverlening. De backoffice voor de achterkant van de dienstverlening en is ook gericht op dataverzameling en -sturing.

De teams richten zich op een thema binnen het belastingproces. Aan de dienstverlening werken wij onderling nauw samen. Overleggen worden meer afgestemd tussen front- en backoffice. Ondersteuning wordt door de staf en het bedrijfsbureau georganiseerd.

Programma's Dienstverlening en Datagestuurd werken

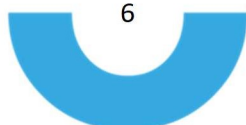
Voor de frontoffice is het programma Dienstverlening van belang en voor de backoffice het programma Datagestuurd werken. Deze twee programma's geven richting aan de teams.

Samen verantwoordelijk voor dienstverlening

Samen zijn de front- en de backoffice verantwoordelijk voor de dienstverlening. De centrale opgave is om de dienstverlening, zowel intern als extern, goed te regelen. Een voorbeeld is dat alle medewerkers worden ingezet na bulkuitingen om de telefoondrukke op te vangen.

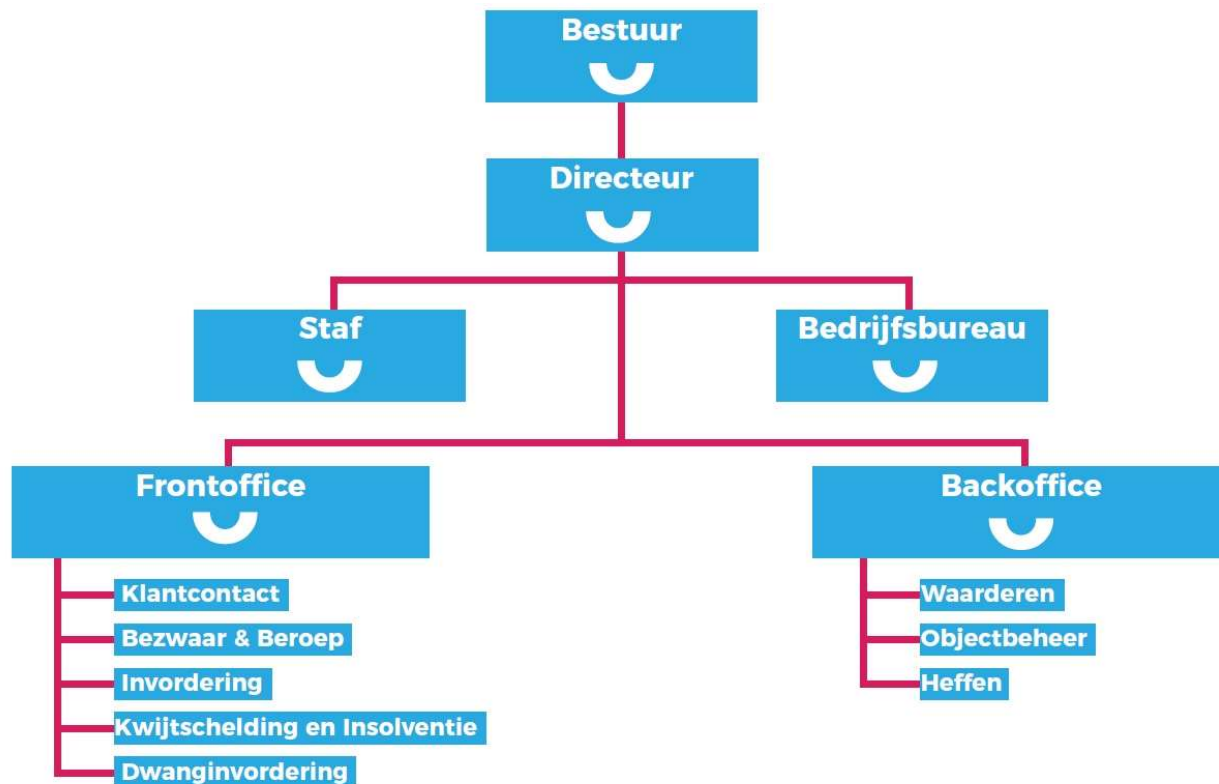
Opdrachtnemer en -gever

Opdrachtnemer en -geverschap wordt geïntroduceerd. Hierdoor wordt duidelijk wie de regie heeft. Het adagium is "We blijven aan de bal, totdat de klus is geklaard".





Nieuwe organisatiestructuur



Afbeelding 2 Soll situatie Noordelijk Belastingkantoor

De hoofdtaken van de frontofficeteams:

- **Klantcontact:** Het afhandelen van alle klantcontacten. Hierbij maakt het niet uit via welk kanaal de klant contact met ons zoekt. We werken met de 80-20% regel. 80% van de klantvragen wordt afgehandeld binnen dit team. Het is ons gezicht naar buiten toe.
- **Bezwaar & Beroep:** Wanneer een klant bezwaar maakt of in beroep gaat zorgt dit team ervoor dat het bezwaar of beroep volgens de procedures en binnen de wettelijke termijnen wordt afgehandeld. Maar ook de vraag achter de vraag is van belang om maatwerk in complexe zaken op te lossen.
- **Invordering:** Dit team zorgt ervoor dat de klant kan betalen. Ze vorderen de waterschaps- en gemeentelijke belastingen in. Dit team heeft oog voor de betalingsproblematiek van de klant /instelling/organisatie en verwijst ook door naar het team Kwijtschelding en Insolventie.
- **Kwijtschelding en Insolventie:** Dit team neemt kwijtscheldingsaanvragen in behandeling en wijst kwijtschelding toe en af. Daarnaast regelt dit team schuldhelpverlening (insolventie) voor klanten die de belasting niet kunnen betalen.
- **Dwanginvordering:** Wil de klant de belasting niet betalen, dan zorgt dit team ervoor dat wij toch kunnen invorderen en passen daarbij maatwerk toe.





De hoofdtaken van de backofficeteams:

- **Waarderen:** Het team Waarderen is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet WOZ. Zij waarderen/taxeren woningen en niet-woningen en bepalen de WOZ waarde voor de waterschaps- en gemeentelijke belastingen.
- **Objectbeheer:** Dit team is verantwoordelijk voor het vastleggen, beheren en onderhouden van informatie, gegevens en data over objecten.
- **Heffen:** Het team Heffen legt de waterschaps- en gemeentelijke belastingen op. Zij zorgen ervoor dat alle klanten een belastingaanslag krijgen.

Door deze herschikking van taken kunnen we een optimaal proces realiseren. We versnellen de besluitvorming en leggen deze zo laag mogelijk in de organisatie.

Klant is koning

Door de klant als uitgangspunt te nemen, organiseren we onze dienstverlening van buiten naar binnen. Door ketenregie toe te passen en dit te beleggen in de functie van een ketenregisseur. Met een ketenregisseur zorgen we voor een goede verbinding tussen verschillende taken en processen, maar ook tussen technologische, innovatieve oplossingen en de medewerker. Daarnaast maken we de cirkel rond met de klachtenfunctionaris die zicht heeft op de kwaliteit van onze dienstverlening. De klachtenfunctionaris en ketenregisseur organiseren samen met de teamleiders meetings waarbij klant en proces centraal staan.

Aansturing

De front- en de backoffice worden aangestuurd door een manager. Binnen zowel de front- als de backoffice werken teams van maximaal 20 medewerkers. Dit onder aansturing van een teamleider. Alle teamleiders worden opgeleid in Lean Six Sigma en de Plan Do Check Act methodiek. Zij krijgen als taak altijd te ontwikkelen naar het meest optimale proces. De teamleider kan ondersteunt worden door de manager, senioren, staf en het bedrijfsbureau.

Aandacht

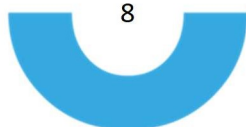
Door te werken in kleine teams verkleinen wij de span of attention en kunnen wij medewerkers meer persoonlijke aandacht geven. Hierdoor kan de medewerker zich focussen op eigen ontwikkeling en het uitvoeren van de werkzaamheden op een klantvriendelijke en maatwerkgericht manier. Door meer persoonlijke aandacht neemt het vertrouwen van de medewerker toe en durft ook zelf eerder beslissingen te nemen.

Samenwerking

Teams werken op thema en hebben eigen taken, maar werken wel samen en kijken verder dan hun eigen organisatieonderdeel. De verbinding tussen de teams wordt gelegd door de medewerkers zelf en de technologie, bijvoorbeeld Noor en MS Teams.

Strategisch-, tactisch- en operationeel niveau

De verantwoordelijkheid voor de verbinding van de front- en backoffice op tactisch niveau ligt bij de managers. Zij werken samen met de teamleiders op tactisch-operationeel niveau en met de directeur en staf op strategisch-tactisch niveau. Overleggen worden op deze manier ook ingericht.





1.4 Werkenderwijs

In 2019 zijn we werkenderwijs gestart met het werken naar nieuwe vormen van dienstverlening. Onder andere door het opzetten van een aantal programma's en projecten. Medewerkers werkten in de praktijk om op een andere manier naar hun werkzaamheden en klanten te kijken.

Pilot bezwaren

Een voorbeeld is de pilot bezwaren. Door medewerkers uit verschillende teams, maar met vergelijkbare werkzaamheden (afhandeling van bezwaren) te clusteren, verbeterden we de samenwerking. Daardoor zijn we in staat opgelopen achterstanden op te lossen en een efficiëntere werkwijze te ontwikkelen. Door medewerkers kritisch naar het proces te laten kijken, vergroten we de betrokkenheid bij de uitvoering van de werkzaamheden.

Dynamisch

De organisatie is niet in beton gegoten. Wij blijven dynamisch. We organiseren van buiten naar binnen. Door werkenderwijs te veranderen in onze organisatie kunnen we snel inspelen op de veranderende dienstverlening en innovaties. O

1.5 Wat betekent de optimalisatie voor medewerkers?

Voor de medewerkers verandert niets aan het functieprofiel. Wat verandert, is de toevoeging van de functie van teamleider. Dit zorgt ervoor dat de meeste medewerkers een andere leidinggevende krijgen.

Accentverschuivingen

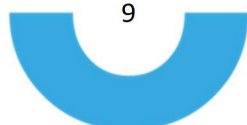
Doordat de teams worden ingedeeld op thema kunnen er accentverschuivingen plaatsvinden binnen het takenpakket van de medewerkers. Sommige medewerkers gaan werkzaamheden in verschillende thema's uitvoeren. Dit omdat de dienstverlening dit vereist of de medewerker hier de voorkeur voor uitspreekt. Waar dit aan de orde is worden de mogelijkheden voor flexibel maatwerk met de medewerker onderzocht. In de bijlage zit een overzicht van de teamindelingen.

Teamleiders

Er worden teamleiders toegevoegd. Met het toevoegen van deze functie willen we meer aandacht geven aan de medewerkers. Zo kunnen de medewerkers hun werkzaamheden zo optimaal mogelijk uitvoeren.



Voor de functies van teamleider worden vacatures opengesteld (zie bijlage). De teamleiders zijn continue verantwoordelijk voor het optimaliseren van het proces en maken hiervoor onder andere gebruik van Lean Six Sigma.





Naast de vacature voor teamleiders ontstaan er geen nieuwe vacatures. Er kunnen wel vacatures ontstaan als gevolg van natuurlijk verloop of capaciteitstekorten.

Managers

De functieprofielen van de managers veranderen niet. Wel gaan de managers (gedeeltelijk) inhoudelijk andere processen aansturen. Meer als verbinder tussen de verschillende teams en thema's en zij faciliteren de teamleiders in hun taken.

1.6 Wat betekent de optimalisatie voor de formatie?

De ontwikkelingen naar de nieuwe organisatiestructuur worden uitgevoerd met alle medewerkers als:

- Taakomschrijvingen en functieprofielen van de nieuwe structuur en dienstverlening passend zijn.
- Medewerker mee gaat bewegen met veranderingen.
- Medewerker weet wat zijn keuzes zijn, wanneer bovenstaande niet het geval is.
- Alternatieve en maatwerkconstructies met medewerker worden bespreekbaar gemaakt, zoals mobiliteit of aanpassingen in functies.

Natuurlijkverloop of vacatures die ontstaan door andere oorzaken worden per situatie opgelost.

Medewerkers hebben een brede functieomschrijving. Iedereen blijft de functie doen zoals is omschreven. Het takenpakket is breed. Door de opbouw van teams verschuiven we de sturing. Binnen de teams komt er meer aandacht voor de medewerkers en krijgen de kans om zich voldoende te ontwikkelen. We vergroten daarmee de span of attention.

Hoe worden de medewerkers betrokken bij de optimalisatie van de organisatie?

- In 2019 is een aantal programma's opgezet binnen het Noordelijk Belastingkantoor. Medewerkers zijn uitgenodigd om hierin mee te denken en doen. Alle programma's zijn gericht op optimalisatie van processen en dienstverlening.
- De directeur informeert de medewerkers van deze optimalisatie.

Hoe en wanneer wordt de medezeggenschap (ondernemingsraad) betrokken?

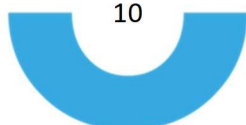
- Formeel, door (concept)plannen te delen en input te vragen.
- Informeel, door geregeld aan te schuiven bij het dagelijks bestuur van de OR.
- Ongevraagd, door open te staan voor adviezen en deze mee te nemen in de planvorming.
- Tijdens een heisessie met de OR.

Hoe wordt de sturing georganiseerd voor dit optimalisatieproces?

- *Directeur*: Hans Julsing (eindverantwoordelijk en opdrachtgever)
- *HRM-adviseur*: Bianca van Overeem
- *Communicatieadviseur*: Linda van Leeuwen

Hoe wordt gecommuniceerd?

- Informeren van de medewerkers door de directeur.
- Delen van berichten en vacatures op Noor.





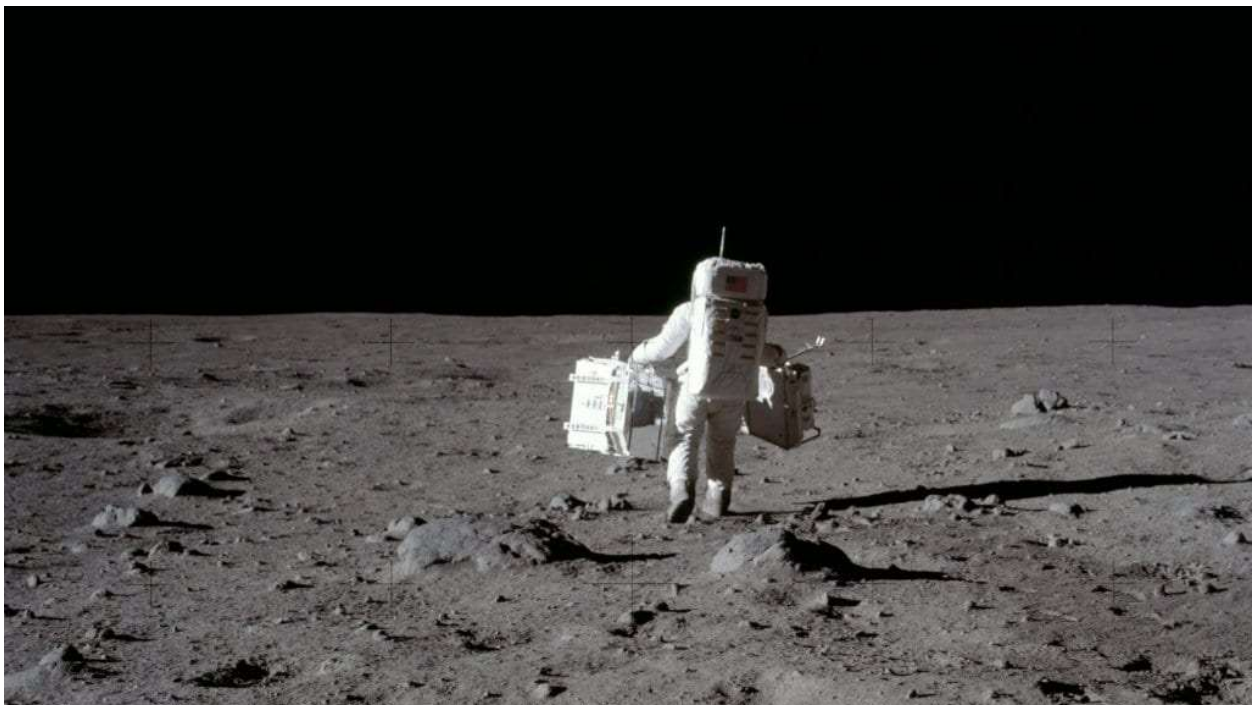
1.7 Tot slot

Met dit plan anticiperen we op de toekomst. Een robuuste organisatie die staat. De structuur is niet het enige wat telt ... wat telt zijn de medewerkers in de organisatie. Onze medewerkers zijn onmisbaar als het gaat over de menselijke maat van dienstverlening. Inspelen op de behoefte van de klant en het analyseren van data worden de bouwstenen voor het Noordelijk Belastingkantoor in de toekomst.

Medewerkers van de toekomst

Er verdwijnen functies, maar er komen ook nieuwe functies bij. De toekomstige medewerker van het Noordelijk Belastingkantoor is flexibel en gaat mee in de ontwikkelingen. Medewerkers hebben een leven lang leren voor zich. We willen hierbij zoveel mogelijk aansluiten bij de talenten van onze medewerkers. Dit door het inzetten van bijvoorbeeld Talent Motivatie Analyses.

Ook zijn we in 2020 gestart met de NBK Academie. De NBK Academie is er voor alle medewerkers van het Noordelijk Belastingkantoor. De NBK Academie geeft een impuls aan het kennisniveau, kennisdeling en het werkplezier van de medewerker. Wij willen medewerkers klaarstomen voor de toekomst. Wat wij doen is mensenwerk en dat willen wij graag op een hoogwaardige kwalitatieve manier vormgeven. Elke medewerker in onze organisatie, die zich wil en kan ontwikkelen krijgt de kans!



Elke reis begint met een eerste stap..... de bedoeling is duidelijk!

