

Bestuurlijke reactie adviesrapport McKinsey 'BD Particulieren Uitvoerbaar plan'

Aanleiding

De directie Particulieren staat voor grote opgaven in een snel veranderende omgeving. De werkdruk is hoog, de werkvoorraad overstijgt de huidige beschikbare capaciteit en de verwachtingen van burgers en bedrijven nemen toe. Hierdoor zijn achterstanden ontstaan en wordt het steeds moeilijker om burgers en bedrijven op tijd duidelijkheid te geven. Zoals in de jaarrapportage 2024¹ is gerapporteerd uit dit zich onder andere in overschrijding van wettelijke termijnen voor bezwaarschriften, en een hoog ziekteverzuim, maar dit uit zich ook in achterstanden bij verzoeken, ontevredenheid bij medewerkers over de werkdruk. Extra financiële middelen om deze uitdagingen aan te pakken zijn er niet. Tegelijkertijd hebben de samenleving en de politiek stijgende verwachtingen over de dienstverlening aan de burger en ondernemer. Adviesbureau McKinsey is daarom het volgende gevraagd:

Kom met een maakbaar plan over hoe om te gaan met de disbalans tussen vraag en aanbod van werk, interventies die de productiviteit op korte en lange termijn verhogen en een objectieve prioritering aan werkzaamheden en gecalculeerde risico's.

Samenvatting advies

Zonder effectieve interventies zullen de verschillen tussen instroom en uitstroom naar verwachting groter worden, waardoor vervolgens de werkvoorraad met ~150% zal zijn gestegen in 2027 ten opzichte van eind 2024. Ontwikkelingen rondom Box 3, bezwaren rondom belastingrente en de stijging van de verwachte aangiften erfbelasting versterken deze trend.

Samengevat komt McKinsey met de volgende oplossingsrichtingen voor het creëren van potentieel en het vergroten van de productie, gerangschikt van meest impactvol naar minst:

1. **Capaciteit- en prestatie management:** de meest impactvolle initiatieven zouden het opzetten van gestructureerde dag- en weekstarts voor productiesturing kunnen zijn, waarbij duidelijke en transparante KPI's worden gebruikt. Dit helpt om medewerkers in hun kracht te zetten bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, omdat ze bijvoorbeeld met vragen over een bepaald dossier zitten. Een cascade voor het behandelen van hulpvragen tot aan DT-niveau versterkt de effectiviteit van deze dag- en weekstarts. Het delen van 'best practices' tussen medewerkers en identificeren van trainingsbehoeftes om verschillen in productiviteit te verkleinen valt ook onder deze categorie. Verhogen van netto productieve directe uren door de duur en frequentie van overleggen in te korten met behulp van een effectievere agenda is een ander initiatief.
2. **Proces maturiteit:** de meest impactvolle initiatieven zouden het stroomlijnen van de verschillende processtappen kunnen zijn, zoals het toewijzen van werk in plaats van manueel laten aanvragen door individuele medewerkers. Het voorkomen van dubbel

¹ Jaarrapportage Belastingdienst 2024, 22 mei 2025

werk, zoals het overschrijven van al in systemen beschikbare informatie in het behandelingsdossier, is een ander voorbeeld.

3. **Vraagmanagement:** onder deze categorie wordt het verminderen van 'vermijdbaar' werk verstaan, bijvoorbeeld doordat belastingbetalers vragen stellen als gevolg van onduidelijke communicatie. Initiatieven uit deze categorie zouden communicatie zonder vakjargon, verhoging van bekendheid van de ondersteuning door DV en het creëren van feedbackloops in de organisatie kunnen zijn, zodat klachten en bezwaren worden gebruikt om processen en informatie te verbeteren en zo de vraag te verlagen.
4. **Tactische automatisering:** onder deze categorie wordt onder andere het verder toepassen van 'optical character recognition' (OCR) verstaan, zodat informatie uit documenten automatisch kan worden ingelezen in systemen. Gebruik van 'robotic process automation' (RPA) om handmatig werk te verminderen wordt ook onder deze categorie geschaard.

Zoals McKinsey aangeeft lijkt het op basis van inschattingen dat aan het einde van het jaar 2025 nog een resterende werklust van 1.037 FTE over te zijn in achterstanden, exclusief Box 3. Daarom heeft McKinsey een aantal scenario's aangedragen om de capaciteit te verhogen om de achterstanden weg te werken.

Reactie directie Particulieren

De directie Particulieren van de Belastingdienst waardeert de grondige aanpak en de adviezen van McKinsey bij het in kaart brengen van onze uitdagingen en verbeterpotentieel. Door hun grondige analyse en intensieve gesprekken met medewerkers op de werkvloer, is een duidelijk en integraal beeld ontstaan van onze problematiek en verbetermogelijkheden in de volle breedte van onze bedrijfsvoering. Hiermee biedt dit onderzoek waardevolle handvatten voor het aanpakken van de complexe opgave waar de directie Particulieren voor staat, met name in het licht van de almaar toenemende werkdruk en verwachtingen van burgers en bedrijven.

De urgentie om maatregelen te nemen is door het rapport nogmaals gebleken. Daarom is een intensief meerjarig verandertraject voor de directie Particulieren noodzakelijk, en voert de directie de door McKinsey voorgestelde oplossingsrichtingen direct uit. Niet alleen gericht op het verbeteren van de processen en manier van werken, maar ook onze prestatiecultuur en managementvaardigheden zullen aandacht krijgen. Inmiddels is binnen alle units gestart met het oppakken van de door McKinsey voorgestelde oplossingsrichtingen en verbetervoorstellen. Voorbeelden zijn het inrichten van de weekstarts, het toetsen en evalueren van de overleggen, inrichten van prestatie management en het verbeteren van onze opleidingstrajecten.

Ter ondersteuning formeren we een landelijk multidisciplinair transformatie team dat alle units gaat ondersteunen bij de aanpak en realisatie van verbeteringen. Deze verbetermaatregelen en het transformatie team dragen bij aan het terugdringen van de achterstanden en het verbeteren van onze uitvoeringsprocessen.

Het onderzoek van McKinsey bevestigt dat de opgave waar de directie Particulieren voor staat aanzienlijk groter en complexer is dan met de huidige capaciteit, processen en systemen kan worden gerealiseerd. En deze is mogelijk nog groter omdat in de adviezen

van McKinsey een aantal ontwikkelingen niet zijn meegenomen terwijl die wel van invloed zijn. Denk hierbij aan de impact van Box 3, het toenemend aantal massale bezwaren, een verwachte stijging in aangiftes erfbelasting, demografische ontwikkelingen en dergelijke. Ook de afhankelijkheid van de maatregelen van IV-capaciteit is groter dan werd aangenomen. In combinatie met de overvolle IV-portfolio's zal hierdoor de doorlooptijd en daarmee realisatie van het verbeterpotentieel naar achteren schuiven.

De maatregelen zijn een eerste stap, daarom heeft McKinsey aanvullende scenario's opgesteld. Deze kunnen bijdragen aan het in balans brengen van de instroom en uitstroom van werkzaamheden. Op korte termijn wordt gezien hoe aan de hand van de scenario's de diverse werkvoorraden in de tijd zoveel als mogelijk kunnen worden verminderd. De voortgang van de verbetermaatregelen houden we nauwlettend in de gaten, sturen bij en intensiveren waar nodig, en rapporteren hierover.